

Jonas Hasselø Aasgård

Roger Kirketeig

## **Bedriftsrelasjoner i endring**

En kvalitativ studie av koronapandemiens  
påvirkning på bedriftsrelasjoner

Masteroppgave i Ledelse i Teknologi

Veileder: Siri Jakobsen

Mai 2021



Jonas Hasselø Aasgård

Roger Kirketeig

## **Bedriftsrelasjoner i endring**

En kvalitativ studie av koronapandemiens påvirkning  
på bedriftsrelasjoner

Masteroppgave i Ledelse i Teknologi  
Veileder: Siri Jakobsen  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne masteroppgaven representerer vårt avsluttende arbeid på en toårig mastergrad i Ledelse av Teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim våren 2021. Oppgaven er skrevet i samarbeid med ASKO Midt-Norge AS. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder Siri Jakobsen for god veiledning og oppfølging gjennom hele prosessen. Videre ønsker vi å rette en stor takk til alle informanter hos ASKO Midt-Norge og deres kunder som har stilt opp og bidratt med informasjon og innsikt i temaet vi har studert. En spesiell takk rettes også til Asgeir Johansen og Jørgen Rande Dahl fra ASKO Midt-Norge som har vært behjelpelige med datainnsamlingen. Vi ønsker også takke våre medstudenter på kontoret, Erlend Herfjord og Tommy Adolfsen, for gode råd og en hyggelig tid.

Til slutt ønsker vi å takke foreldre, søsken og venner som har bidratt med gode råd og støtte gjennom masterstudiet.

Trondheim, 27. mai 2021

  
Jonas Hasselø Aasgård

  
Roger Kirketeig



## Sammendrag

Koronaviruset som ble oppdaget i Wuhan i Kina desember 2019 utviklet seg til å bli en global pandemi. Koronapandemien har hatt stor påvirkning på verdenssamfunnet og dermed også bedrifter. Bedriftsrelasjoner blir beskrevet som kjernen til hvordan bedrifter gjør forretninger og derfor vil også bedriftsrelasjoner bli påvirket av pandemien. Det er gjort lite forskning på bedriftsrelasjoner under krisesituasjoner. Studier som er gjennomført under pandemien har undersøkt organisasjoners forretningsmodeller, kunde- og leverandørporteføljer og B2B-markedsaktiviteter. Det er dermed gjennomført lite studier på koronapandemiens påvirkning på bedriftsrelasjoner. For å adressere dette forskningsgapet gir vi i denne studien et bidrag til industrielle markedsføringslitteraturen ved å svare på problemstillingen: *“Hvordan har koronapandemien påvirket bedriftsrelasjoner?”* For å besvare problemstillingen går vi i dybden på bedriftsrelasjoner ved å analysere endringer i tre faktorer under pandemien: kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet.

Studien ble gjennomført som en kvalitativ casestudie av ASKO Midt-Norge og deres kunder. Datainnsamlingen ble gjennomført i form av dybdeintervjuer med tolv informanter. For å besvare problemstillingen ble det dannet et teoretisk grunnlag ved å se på litteratur om bedriftsrelasjoner, viktige faktorer i bedriftsrelasjoner og bedriftsrelasjoner under en krisesituasjon, samt nyere forskning om koronapandemiens påvirkning på bedriftsmarkedet.

Funnene våre viser at under pandemien er det endringer i hvordan bedrifter kommuniserer med hverandre, hvordan tilliten i relasjoner blir oppfattet, samt en endring i makt- og avhengighetsforhold. Kommunikasjonen har endret seg på tre områder: kommunikasjonskvalitet, informasjonsdeling og deltakelse i planlegging. Kunder i bransjer med økt salg har behov for hyppigere oppdateringer og kunder som strever økonomisk under pandemien har behov for mer rådgivning. Tilliten i bedriftsrelasjoner under pandemien påvirkes av pålitelighet og rettferdighet, og kan bli større under pandemien ved å fordele varer rettferdig og ved å hjelpe samarbeidspartnere økonomisk. Makt- og avhengighetsforholdet endres ved at leverandøren blir mer avhengig av kunder som gjør det bra økonomisk, og kunder som gjør det dårlig økonomisk blir mer avhengig av leverandøren. Belønningsmakten til leverandøren øker over kunder som strever økonomisk under pandemien. Oppfattelse av makt- og avhengighetsforhold blir påvirket av å jobbe tett sammen med samarbeidspartnere. Avslutningsvis tyder våre funn på at koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner.





## Abstract

The coronavirus that was discovered in Wuhan, China in December 2019 developed into a global pandemic. The coronavirus pandemic has had a major impact on the world and thus also on businesses. Business relationships are described as the core of how companies conduct business, and these relationships will also be affected by the pandemic. There is little research on business relationships during crises. Studies conducted during the pandemic have examined organizations' business models, customer and supplier portfolios and B2B marketing activities. Thus, few studies have been conducted on the impact of the corona pandemic on business relationships. To address this research gap, we make a contribution to industrial marketing literature by answering the research question: *“How has the coronavirus pandemic affected business relationships?”* To answer the research question, we focus on business relationships by analyzing changes in three elements during the pandemic: communication, trust, and power and dependence.

The study was conducted as a qualitative case study of ASKO Midt-Norge and their customers. The data collection was done by in-depth interviews with twelve informants. To answer the research question, a theoretical basis was formed by researching literature on business relationships, important elements in business relationships, business relationships during crises and recent research on the impact of the coronavirus pandemic on the business market.

We find that the pandemic has changed how firms communicate with each other, how trust in relationships is perceived and how the power and dependence dynamic in relationships is perceived. The communication between firms has changed in three areas: communication quality, information sharing and participation in planning. Customers in industries with increased sales need frequent updates while customers who are struggling financially during the pandemic need increased counseling. Trust in business relationships during the pandemic is affected by trustworthiness and fairness and can be increased by distributing goods fairly and by helping partners financially during the pandemic. The balance of power and dependence changes during the pandemic as the supplier becomes more dependent on customers who do well financially and customers who do poorly financially, become more dependent on the supplier. The “reward power” of the supplier increases over customers who are struggling financially during the pandemic. Perceptions of power and dependency can be influenced by working closely with partners. In conclusion, our findings suggest that the coronavirus pandemic has affected business relationships.



# Innholdsfortegnelse

<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>1</b>
1.1 STUDIENS OPPBYGNING .....	4
<b>2. TEORI.....</b>	<b>5</b>
2.1 BEDRIFTSRELASJONER.....	5
2.2 KOMMUNIKASJON I BEDRIFTSRELASJONER .....	9
2.3 TILLIT I BEDRIFTSRELASJONER .....	11
2.4 MAKT OG AVHENGIGHET I BEDRIFTSRELASJONER .....	13
2.5 SAMMENHENGEN MELLOM KOMMUNIKASJON, TILLIT OG MAKT- OG AVHENGIGHETSFORHOLDET I BEDRIFTSRELASJONER.....	15
<b>3. METODE.....</b>	<b>17</b>
3.1 METODEVALG .....	17
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	17
3.3 DATAINNSAMLING.....	18
3.4 ANALYSE AV DATA.....	25
3.5 KVALITETSVURDERING .....	27
3.6 FORSKNINGSETIKK .....	30
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>31</b>
4.1 BEDRIFTSRELASJONER.....	31
4.2 KOMMUNIKASJON .....	37
4.3 TILLIT.....	41
4.4 MAKT- OG AVHENGIGHETSFORHOLD .....	46
4.5 OPPSUMMERING AV FUNN .....	47
<b>5. DISKUSJON.....</b>	<b>51</b>
5.1 KOMMUNIKASJON .....	51
5.2 TILLIT.....	60
5.3 MAKT- OG AVHENGIGHETSFORHOLD.....	67
5.4 OPPSUMMERING AV DISKUSJON.....	74
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>75</b>
6.1 IMPLIKASJONER .....	77
6.2 STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING .....	78
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>81</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>.....</b>
VEDLEGG 1: NSD SØKNAD .....	.....
VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA .....	.....
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE FOR LEVERANDØR .....	.....
VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE FOR KUNDER .....	.....
VEDLEGG 5: OVERSIKT OVER KATEGORIER OG KODER.....	.....



## Figurliste

Figur 1: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2021) .....	20
Figur 2: Faktorer som påvirker bedriftsrelasjoner. ....	51
Figur 3: Oppsummering av faktorer som påvirker kommunikasjonen i bedriftsrelasjoner under koronapandemien.....	60
Figur 4: Oppsummering av faktorer som påvirker tillit i bedriftsrelasjoner under koronapandemien.....	67
Figur 5: Oppsummering av faktorer som påvirker makt- og avhengighetsforholdet i bedriftsrelasjoner under koronapandemien.....	73
Figur 6: Rammeverk av faktorer som påvirker bedriftsrelasjoner under koronapandemien...	74

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over når og hvordan intervjuene ble gjennomført. NB: merk at Informant 2 ASKO og Informant 3 ASKO ble intervjuet samtidig .....	22
Tabell 2: Oversikt over utvalget. ....	25
Tabell 3: Oversikt over informanter, om bedriften deres er eid av NorgesGruppen eller ikke og antall år som kunde av ASKO Midt-Norge. ....	31
Tabell 4: Oversikt over den mest sentrale empirien. ....	48
Tabell 5: Viser empiriske funn knyttet opp til teori.....	53
Tabell 6: Viser empiriske funn knyttet opp til teori.....	61
Tabell 7: Viser empiriske funn knyttet opp til teori.....	68
Tabell 8: Praktiske implikasjoner for kommunikasjon.....	77
Tabell 9: Praktiske implikasjoner for tillit.....	78
Tabell 10: Praktiske implikasjoner for makt og avhengighet.....	78

## Forkortelser/symboler

**NTNU** - Norges teknisk-naturvitenskapelig Universitet

**WHO** - World Health Organization

**IMP-gruppen** - Industrial Marketing and Purchasing Group

**B2B** - Business to business (bedrift til bedrift)

**BNP** - Bruttonasjonalprodukt



# 1. Introduksjon

Koronaviruset som ble oppdaget i Wuhan i Kina desember 2019 utviklet seg til å bli en global pandemi og en verdenskrise (Cucinotta & Vanelli, 2020). Pandemien har hatt stor påvirkning på verdenssamfunnet og tvunget mennesker til å sosialt distansere seg. Verdensøkonomien hadde i 2020 en estimert nedgang på 4,4 prosent som følge av koronapandemien, og pandemien blir beskrevet som den verste økonomiske krisen siden “Den store depresjonen” på 20-30 tallet (Lora et al., 2021). Beregninger viste en nedgang i BNP i 2020 i Norge på 145 milliarder kroner, eller 4,7 prosent. Det anslås at tapet i perioden for 2020-2023 vil være på rundt 330 milliarder kroner (SSB, 2021). I Norge var det frem til desember 2020 i snitt 67 foretak som gikk konkurs per uke, og samtidig var det i snitt større foretak som gikk konkurs i 2020 enn i 2019. I 2020 har konkursene rammet om lag 18 300 ansatte i Norge (SSB, 2020). Dette har dermed påvirket bedrifter som har måttet tilpasse seg situasjonen og endre måten de arbeider på. Mangelen på kunnskap om krisehåndtering har blitt tydelig under koronapandemien, ettersom mange bedrifter plutselig trenger en betydelig tilpasning av forretningsmodellen sin (Ritter & Pedersen, 2020a). Bedrifter på bedriftsmarkedet kan få betydelige negative konsekvenser hvis krisen ikke håndteres riktig (Ritter & Pedersen, 2020b). Ifølge Ford et al. (2011) er bedriftsrelasjoner kjernen til hvordan bedrifter gjør forretninger og uten relasjoner kan ingen bedrifter fungere. Derfor vil også bedriftsrelasjoner bli påvirket av pandemien.

Innen industriell markedsføring har det tidligere vært mye forskning på bedriftsrelasjoner (E. Anderson & Weitz, 1989; Claycomb & Frankwick, 2010; Dwyer et al., 1987; Ford et al., 2011; Snehota & Håkansson, 1995). Snehota og Håkansson (1995, s. 25) definerer bedriftsrelasjoner som “*en gjensidig orientert samhandling mellom to gjensidig engasjerte parter*”. Alle bedrifter har relasjoner med andre bedrifter, og relasjonene til en bedrift har varierende grad av viktighet og interaksjon. Nå har vi kommet til et punkt der alle bedriftsrelasjoner blir påvirket av en global hendelse, og krisen har allerede hatt katastrofale virkninger for B2B-bedrifter rundt om i verden (Cortez & Johnston, 2020). I en slik situasjon er det ikke lenger sikkert at tidligere forskning er like relevant.

Koronapandemien er en unik situasjon som er lite forsket på. Det er publisert et fåtall studier om bedriftsrelasjoner under pandemien, med ulike fokus. Cortez og Johnston (2020) undersøkte tidlig i koronapandemien hvordan pandemien har påvirket B2B-markedet og utviklet et nytt perspektiv for å håndtere bedriftsrelasjoner under koronapandemien. I studien ble det presentert

tiltak og anbefalinger for krisehåndtering. Resultatene fra undersøkelsen viste at det er viktig å etablere kontinuerlig kontakt, samt å opprettholde kommunikasjonen mellom kunde og leverandør under en pandemi. Videre funn viste at mye kommunikasjon ble gjennomført digitalt under pandemien og at dette er mindre effektivt enn kommunikasjon ansikt til ansikt. Årsaken til dette er at det er vanskeligere å forstå ansiktsuttrykk og ikke-verbal kommunikasjon over nett. Obal og Gao (2020) kom frem til at det under en krise som koronapandemien er hensiktsmessig for bedrifter å gjennomføre en revidering av eksisterende relasjoner og vurdere endringer i kunde- og leverandørporteføljen. Resultatene i undersøkelsen viste at bedrifter under en pandemi bør prioritere å justere tempoet i relasjonsutviklinger, utvikle dynamiske forhold, ta hensyn til humanitære forhold, utforske muligheten for å produsere og selge nye produktlinjer, samt å etablere nye forhold for å imøtekomme umiddelbare trusler. I en studie gjennomført av Ritter og Pedersen (2020b) ble koronapandemiens påvirkning på forretningsmodeller til B2B-bedrifter undersøkt. Resultatene viste at bedrifter i B2B-markedet har hatt ulik påvirkning av koronapandemien, men det finnes fellestrekk, som for eksempel at tilnærmet alle bedrifter har rapportert en nedgang i personlige møter og en økning i digitale møter. Studien fokuserte kun på organisasjoner forretningsmodell under pandemien og ikke bedriftsrelasjoner. Ritter og Pedersen foreslo å undersøke bedriftsrelasjoner under koronapandemien som videre forskning. Obal og Gao (2020) undersøkte bedriftsrelasjoner under pandemien, men så kun på hvordan man kan styre kunde- og leverandørporteføljer, og ikke hvordan koronapandemien har påvirket relasjoner. Cortez og Johnston (2020) kom i sin studie med forslag til ledere for hvordan de kan styre B2B-markedsaktiviteter under en pandemi, og så dermed heller ikke på endringer i bedriftsrelasjoner. I tillegg er det gjort lite forskning på relasjonsstyring i krisesituasjoner i markedsføringslitteraturen (McCann & Selsky, 2012; Williams et al., 2017).

For å adressere disse forskningsgapene vil vi i denne studien ta for oss koronapandemiens påvirkning på bedriftsrelasjoner. Vi har på bakgrunn av dette utformet følgende problemstilling:

### ***Hvordan har koronapandemien påvirket bedriftsrelasjoner?***

For å besvare problemstillingen vil vi gå i dybden på bedriftsrelasjoner under pandemien ved å analysere endringer i tre faktorer: kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet. Dette er faktorer som går igjen som viktige i bedriftsrelasjoner (E. Anderson & Weitz, 1989; Claycomb & Frankwick, 2010; Mohr & Spekman, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Mysen & Høgevold, 2010). Disse faktorene er også identifisert som viktige faktorer i bedriftsrelasjoner under en



krisesituasjon (Zafari et al., 2020). Ved å se på endringer i kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet i bedriftsrelasjoner under pandemien vil vi se hvordan koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner. Hensikten med studien er å være et bidrag til hvordan man kan styre bedriftsrelasjoner under en pandemi, og være mer forberedt dersom lignende situasjoner oppstår i fremtiden.

Vi vil adressere denne problemstillingen gjennom en casestudie av ASKO Midt-Norge og deres kunder. ASKO Midt-Norge er en grossist som leverer varer til dagligvarebutikker og serveringssteder i Midt-Norge. Fokuset i studien vil ligge på relasjoner mellom ASKO Midt-Norge og deres kunder, og ikke ASKO Midt-Norge og deres leverandører. For å kunne knytte casen til problemstillingen, deles utvalget i to hovedkategorier. ASKO Midt-Norge er datakilden som leverandør, og kundene deres er datakilden som kunde. Kundene deles inn i to segmenter; dagligvare og servering. Dette gjøres for å kunne sammenligne om det er likheter eller ulikheter mellom bransjene til kundene. Dagligvarebransjen har hatt økt salg under pandemien, samt at det har oppstått en del problemer med utsolgsituasjoner. Serveringsbransjen har vært delvis utsatt for nedstengninger og skjenkestopp. Dermed ser vi på relasjoner mellom leverandør og kunder som har gjort det både bra og dårlig under pandemien. Det blir gjennomført totalt tolv dybdeintervjuer: fire intervjuer med ASKO Midt-Norge for å kartlegge leverandørens perspektiv, fire intervjuer med kunder fra dagligvarebransjen og fire intervjuer med kunder fra serveringsbransjen for å kartlegge kundens perspektiv.

## 1.1 Studiens oppbygning

Studien består av seks hovedkapittel med tilknyttede underkapitler. Referanser og vedlegg er lagt til slutt i studien.

Kapittel 1 - Introduksjon	I introduksjonen aktualiseres tema, problemstilling, avgrensning og formål med studien.
Kapittel 2 - Teori	I teoridelen redegjøres det for relevant teori som legger grunnlaget for å analysere problemstillingen.
Kapittel 3 - Metode	I metoddelen beskrives valg av metode, forskningsprosessen og gjennomføring av datainnsamling.
Kapittel 4 - Empiri	I empirikapittelet presenteres empirien som har blitt avdekket gjennom dybdeintervjuene.
Kapittel 5 - Diskusjon	I diskusjonskapittelet knyttes de empiriske funnene og teori sammen for å besvare problemstillingen.
Kapittel 6 - Konklusjon	I dette kapittelet besvares problemstillingen i en konklusjon som tar for seg de overordnede resultatene og funnene i studien. Det diskuteres også studiens implikasjoner, begrensninger og videre forskning.

## 2. Teori

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som skal gi grunnlag for å besvare problemstillingen sammen med empirien fra undersøkelsen. Teorikapitlet er delt inn i tre deler. I det første delkapitlet presenteres bedriftsrelasjoner, viktige faktorer i bedriftsrelasjoner, fire faser for utvikling av bedriftsrelasjoner og til slutt bedriftsrelasjoner under koronapandemien. I de tre neste delkapitlene presenteres kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet i bedriftsrelasjoner og hvordan disse faktorene påvirkes av en krisesituasjon. I det siste delkapitlet presenteres kort sammenhengen mellom kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet.

### 2.1 Bedriftsrelasjoner

En relasjon kan ha ulike definisjoner og forskjellige betydninger. Breivik og Thorbjørnsen (2002) definerer en relasjon som *“gjentatte samhandlinger mellom to eller flere parter.”* Denne beskrivelse har i senere tid blitt brukt i markedsføringslitteraturen for å beskrive forholdet mellom leverandører og kunder (Breivik & Thorbjørnsen, 2002). Snehota og Håkansson (1995, s. 25) definerer kunde-leverandørrelasjoner som *“en gjensidig orientert samhandling mellom to gjensidig engasjerte parter”*. Ifølge Ford et al. (2011) er kunde-leverandørrelasjoner kjernen til hvordan bedrifter gjør forretninger. Alle bedrifter har relasjoner med andre bedrifter, og en bedrift kan ikke eksistere uten relasjoner. Relasjonene i relasjonsporteføljen til en bedrift har varierende grad av viktighet og interaksjon. Relasjoner gjør det mulig for bedrifter å gjennomføre aktiviteter, men kan samtidig sette grenser for disse aktivitetene. Hver bedrifts suksess avhenger av hvordan de håndterer og styrer sine relasjoner. Ifølge Snehota og Håkansson (1995) er bedriftsrelasjoner kjennetegnet av gjensidig orientering og forpliktelse over tid, samt gjensidig avhengighet. Ifølge Biong et al. (2016) kjennetegnes en kunde-leverandørrelasjon av at den har en viss varighet, med uklare grenser mellom bedriftene, samt at det kan være vanskelig å måle resultatene av relasjonen. I markedsføringslitteraturen handler begrepene kunde-leverandørrelasjoner, bedriftsrelasjoner og B2B-relasjoner om det samme. Videre i studien vil relasjoner mellom kunder og leverandører omtales som bedriftsrelasjoner.

En bedriftsrelasjon er noe som skapes over tid, og oppstår når grunnlaget for samarbeidsplanlegging, forventninger om tillit og dypere kommunikasjon blir et faktum mellom kunde og leverandør. En bedriftsrelasjon er en pågående prosess, hvor transaksjonene varer i en lengre periode mellom to eller flere parter. En slik relasjon har både formell og

uformell kommunikasjon (Dwyer et al., 1987). Relasjoner preges av sterk gjensidig avhengighet, forpliktelser og tillit (Biong et al., 2016). Relasjoner mellom leverandør og kunde har også stort fokus på transaksjonsprosessen, som innebærer planlegging av fremtidige transaksjoner for å nå mål (Biong et al., 2016). En bedriftsrelasjon er med andre ord veldig sammensatt, hvor mange faktorer spiller en rolle. Likevel er hele hensikten og formålet med en slik relasjon å etablere og utvikle et langvarig samarbeid mellom parter som gir merverdi (Nes & Biong, 2009). Faktorer som går igjen som viktige i bedriftsrelasjoner er kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet (E. Anderson & Weitz, 1989; Claycomb & Frankwick, 2010; Mohr & Spekman, 1994; Morgan & Hunt, 1994; Mysen & Høgevold, 2010; Zafari et al., 2020).

Blant annet E. Anderson og Weitz (1989) argumenterer for at viktige faktorer i bedriftsrelasjoner er kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet. E. Anderson og Weitz (1989) finner at tillit er en av de viktigste faktorene i bedriftsrelasjoner og at kommunikasjon påvirker tillit, samt at tillit blir påvirket av ubalanse i makt og avhengighet. Mohr og Spekman (1994) argumenterer også for at faktorer som tillit og kommunikasjon sterkt påvirker bedriftsrelasjoner, samt at bruk av makt negativt påvirker relasjoner. I Norge er det gjennomført en undersøkelse av hvilke faktorer som fører til gode og dårlige bedriftsrelasjoner av Mysen og Høgevold (2010). Funnene deres viser også at kommunikasjon og tillit er de to mest essensielle faktorene innen bedriftsrelasjoner, samt at misbruk av makt er den faktoren som i størst grad påvirker relasjoner negativt. Tillit spiller med andre ord en kritisk rolle i utviklingen av langsiktige relasjoner og har en viktig effekt på stabiliteten i relasjoner (E. Anderson & Weitz, 1989), samt at tillit er en nøkkelfaktor for suksess i relasjoner (Mohr & Nevin, 1990; Morgan & Hunt, 1994). Kommunikasjon i relasjoner er kritisk for å oppnå resultat og for å unngå misforståelser (Walton & McKersie, 1991), og god kommunikasjon er essensielt for å bygge tillit i relasjoner (E. Anderson & Weitz, 1989). Mangelen på suksess i relasjoner er ofte forbundet med kommunikasjonsproblemer (Mohr & Spekman, 1994). Makt- og avhengighetsforholdet i en bedriftsrelasjoner er viktig fordi der det er maktbalanse i relasjonene vil relasjonene være mer stabile (E. Anderson & Weitz, 1989).

En bedriftsrelasjon er en relasjon som innebærer at bedriften beveger seg fra en konkurransestrategi overfor en kunde og mot en samarbeidsstrategi, hvor målet med dette er å oppnå et samarbeid (Nes & Biong, 2009). For å oppnå et slikt samarbeid går ofte relasjonen gjennom faser for å etablere, utvikle og vedlikeholde bedriftsrelasjonen. Dwyer et al. (1987) utviklet et rammeverk for hvordan en relasjon utvikles til et langvarig samarbeid. Utviklingen

kan deles inn i fire faser: *bevisstgjøring*, *utforskning*, *utvidelse* og *forpliktelse*. Ifølge Claycomb og Frankwick (2010) og Dwyer et al. (1987) har kommunikasjon, tillit og makt-avhengighetsforholdet ulikt fokus i de forskjellige fasene.

I *bevisstgjøringsfasen* er det ingen interaksjon mellom partene, men de blir bevisste på hverandre (Dwyer et al., 1987). I bevisstgjøringsfasen søker partene kun etter informasjon og mulighet for å inngå et samarbeid (Claycomb & Frankwick, 2010). I *utforskningsfasen* begynner forhandlinger mellom leverandør og kunde. Kjentegnene ved denne fasen er at den første transaksjon tar sted og at relasjonen er veldig skjøre. Formålet er å avgjøre om det er verdt å utvikle relasjonen videre (Claycomb & Frankwick, 2010). Først ser leverandør og kunde på hvilke belønninger og kostnader relasjonen kan føre til. I denne fasen er kommunikasjon viktig, med fokus på forhandlinger. I starten av en relasjon er det ofte tilbakeholdenhet med tanke på forhandlinger. Dette vil etter hvert bli mer balansert (Dwyer et al., 1987). Ifølge Claycomb og Frankwick (2010) er kommunikasjon den viktigste faktoren i denne fasen. Makt og rettferdighet er også en viktig del av utforskningsfasen. Rettferdig bruk av makt i denne fasen er med på å bestemme hvordan relasjonen blir videre (Dwyer et al., 1987). Tillit er i denne fasen viktig for å få en forståelse for muligheten for videre samarbeid. Direkte interaksjon og erfaring med hverandre i denne fasen legger grunnlaget for hvordan man bedømmer tilliten i relasjonen (Dwyer et al., 1987). *Utvidelsesfasen* handler om å videreføre den utviklingen som skjedde i utforskningsfasen når det kommer til belønninger, kommunikasjon, makt, normer og forventninger til tillit. I denne fasen er også det vanlig at en gjensidig avhengighet har utviklet seg mellom partene, og at økt tillit har ført til høyere aksept for risikable handlinger i relasjonen (Dwyer et al., 1987). Gjensidig avhengighet og tillit oppstår som følge av at kunden ser på leverandøren som unik, samt at kunden søker ytterligere fordeler fra leverandøren i stedet for andre leverandører (Claycomb & Frankwick, 2010). I *forpliktelsesfasen* eksisterer det et høyere nivå av gjensidig avhengighet og tillit mellom partene, hvor verdier, regler og prosedyrer støttes av begge partene. Kunde og leverandør har i denne fasen oppnådd et nivå av tilfredshet av relasjonsutviklingsprosessen (Claycomb & Frankwick, 2010).

### 2.1.1 Bedriftsrelasjoner under koronapandemien

En pandemi som koronapandemien kan føre til disruptjoner i eksterne miljø rundt en virksomhet, som for eksempel en bedrifts relasjoner (Obal & Gao, 2020). For B2B-bedrifter førte nedstengninger rundt i verden til tap av markeder, synkende forbrukerbehov og problemer i verdikjeden (Cankurtaran & Beverland, 2020). Ifølge Obal og Gao (2020) vil fokuset i

relasjoner under en pandemi endres fra det økonomiske til det menneskelige og helse relaterte bekymringer (Obal & Gao, 2020). Larson (2012) argumenterer for at tradisjonell logistikk ikke matcher helse- og humanitærlogistikk der man ofte har kontakt med andre parter enn i en normaltilstand og det er usikre behov i markedet. En virksomhets evne til å styre komplekse bedriftsrelasjoner i raskt endrede og uforutsigbare miljø kan bli en viktig konkurransefaktor (Obal & Gao, 2020). Ifølge Kunc og Bhandari (2011), samt Singh og Yip (2000), er det i en krisesituasjon viktig å ha fokus på hvilke relasjoner som vil føre til de største endringene for bedriften, og samtidig finne ut hvordan man skal håndtere disse relasjonene under en krisesituasjon, for eksempel ved å finne substitutter for dem. Ifølge Kunc og Bhandari (2011) burde selskaper under en krisesituasjon identifisere eksisterende relasjoner som kan bli *utnyttet kortsiktig og langsiktig*. Obal og Gao (2020) finner at humanitære behov og nasjonal/lokale tiltak bør tas hensyn til når man skal styre bedriftsrelasjoner under en pandemi.

Ifølge Bond et al. (2020) har koronapandemien ført til at leverandører sitter igjen med større risikoer, større kostnader og lavere inntekter. På kundesiden kan bedrifter ifølge Obal og Gao (2020) under en pandemi innse at de trenger kostnadsreduksjoner, betalingsutsettelse og økte fordeler fra en leverandør. Både på kundesiden og leverandørsiden er det et problem at det ikke er noe klart stoppunkt for nedstengninger og nye tiltak. Det er heller ingen klar tidslinje til normaltilstand (Cankurtaran & Beverland, 2020).

I en undersøkelse av Obal og Gao (2020) identifiserte de faktorer i bedriftsrelasjoner som kan ha blitt endret eller påvirket av pandemien. Faktorene vi identifisert som viktige faktorer i bedriftsrelasjoner, kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet, er en del av de faktorene som kan ha endret seg. Dette er faktorer som tar lang tid å utvikle, men som raskt kan endres under en pandemi. Virksomheter som viser empati og medfølelse for partnerne sine under pandemien kan bygge opp sterk tillit (Riveiro et al., 2020). Når behovet for nye produkter som for eksempel munnbind og desinfiseringsmiddel oppstår under en pandemi kan makt- og avhengighetsforholdet mellom en kunde og leverandør endre seg raskt (Obal & Gao, 2020). Økt frekvens i kommunikasjon, mer detaljer og mer informasjon om status kan gi positivt utslag på relasjoner under pandemien (Riveiro et al., 2020).

## 2.2 Kommunikasjon i bedriftsrelasjoner

Kommunikasjon er en kompleks og kontinuerlig prosess som brukes for å dele informasjon mellom to eller flere parter, hvor informasjon formidles gjennom verbale eller ikke-verbale kanaler. En stor del av kommunikasjon foregår ikke-verbalt ved bruk av kroppsspråk, ansiktsuttrykk, symboler eller tegn, samtidig som det verbale skjer gjennom språk (Phutela, 2016). Anderson og Narus (1984, s. 64) definerer kommunikasjon i bedriftsrelasjoner som *“formell og uformell informasjonsdeling av meningsfull og tidsriktig informasjon mellom bedrifter.”* Denne definisjonen setter fokuset på effekten av informasjonsdelingen i stedet for mengden informasjon som deles. Mohr og Nevin (1990) beskriver kommunikasjon som “limet” som holder distribusjonskanalene i bedriftsrelasjoner sammen. Anderson og Narus (1984) finner at parter i en bedriftsrelasjon kan oppnå økte fordeler ved å fremme meningsfull kommunikasjon. Mohr og Spekman (1994) finner at kommunikasjonsatferd i bedriftsrelasjoner er avgjørende for både organisasjonssuksess og suksess i samarbeidet, og ifølge Mohr og Nevin (1990) er problemer som oppstår i relasjoner ofte direkte relatert til problemer i kommunikasjonen mellom partene.

Kommunikasjonsatferd i bedriftsrelasjoner handler i hovedsak om kommunikasjonskvalitet, omfanget av informasjonsdeling mellom partene, og deltakelse i planlegging og målsetting (Mohr & Spekman, 1994). *Kommunikasjonskvalitet* er en viktig faktor ved overføring av informasjon. Kommunikasjonskvalitet inkluderer blant annet nøyaktighet, relevans, tilstrekkelighet og troverdighet til informasjonsutvekslingen. I tillegg spiller kommunikasjonskvaliteten en viktig rolle for å nå mål i bedriftsrelasjoner, og for å skape et tettere bånd mellom parter (Mohr & Spekman, 1994). Ifølge Walton og McKersie (1991) er tydelig kommunikasjon nødvendig for å unngå misforståelser. *Informasjonsdeling* handler om hvilken grad informasjon blir kommunisert til den andre parten (Mohr & Spekman, 1994). Huber og Daft (1987) mener at tettere bånd resulterer i hyppigere og mer relevant informasjonsdeling mellom samarbeidspartnere. Ifølge Mohr og Spekman (1994) kan parter handle uavhengig og opprettholde forhold over tid ved å dele informasjon og ved å være kunnskapsrik om hverandres virksomhet. Dette gjør det mulig for folk å fullføre oppgaver mer effektivt og er en viktig faktor for suksess. Med *deltakelse i planleggingen* menes i hvilken grad partene engasjerer seg i planlegging og målsetting sammen med den andre parten. Når den ene parten handler, øker dette behovet for deltakelse til den andre parten. Felles planlegging gjør det mulig å etablere gjensidig forventninger og innsats.

### 2.2.1 Kommunikasjon i krisesituasjoner

En krisesituasjon vil påvirke hvordan bedrifter kommuniserer med hverandre. Krisekommunikasjon er kommunikasjon i en krisehåndteringsprosess som har til hensikt å redusere konsekvensene av en krise. En krise kan være en uønsket hendelse som fører til eller allerede har ført til at for eksempel mennesker skades eller dør, noe som kan relateres til koronapandemien. I en krisesituasjon er det viktig med riktig ordbruk og uttrykk. En annen viktig faktor i krisekommunikasjon er å være forberedt på det meste, men ikke slik at det hemmer videre utvikling. Den første kommunikasjonen etter en krise inntreffer er spesielt viktig fordi den setter rammer for videre kommunikasjon. Videre er det viktig å holde partene oppdatert gjennom krisen. Dette kan gjøres gjennom egne og private kanaler før allmennheten informeres (Brønn & Arnulf, 2019). Coombs og Halladay (2010) mener at kommunikasjon er kritisk gjennom hele krisen, og at kommunikasjon er essensen i kriseledelse. I en krise skapes det et økt behovet for informasjon. Informasjonen må samles inn og formidles med de andre partene for å kunne håndtere situasjonen.

Cortez og Johnston (2020) argumenterer for at under en krisesituasjon som koronapandemien er man mer avhengig av å opprettholde kontakten mellom hverandre som leverandør og kunde. Bond et al. (2020) finner at restriksjoner og reisebegrensninger under koronapandemien har ført til mindre fysiske møter mellom kunder og leverandører. Dette har ifølge Bond et al. (2020) skadet koordinasjonen og muligheten for å skape løsninger sammen i bedriftsrelasjoner. For å forsikre seg forsyninger under kriser må kunder og leverandører kontinuerlig etablere kontakt med hverandre og må dermed investere mye tid i dette. Ifølge Ritter og Pedersen (2020b) har samtlige bedrifter på bakgrunn av koronapandemien bekreftet nedgang i frekvensen av personlige møter og messevirksomhet på grunn av reisebegrensninger, og en økning i online og nettbasert kommunikasjon. Etter pandemien er det ifølge Ritter og Pedersen (2020b) sannsynlig at videomøter blir brukt i større grad og frekvensen av fysiske besøk blir sjeldnere selv om personlige møter er viktig del av kommunikasjonen og for å bygge relasjonen. Ifølge Cortez og Johnston (2020) er det viktig med en digital transformasjon for å sikre og forbedre den dynamiske kommunikasjonen i relasjoner under koronapandemien. Dette kan gjøres gjennom å bruke plattformer som Google Meet eller Microsoft Teams, bruk av webinarer for å spre informasjon eller ved å modifisere innhold på nettsted slik at det blir brukervennlig for både kunder, ansatte og leverandører (Cortez & Johnston, 2020).



Ifølge Cortez og Johnston (2020) er kommunikasjon mellom kunder, leverandører og kollegaer via nett mindre effektivt enn kommunikasjon ansikt til ansikt. I samtaler via nettbaserte løsninger er det vanskeligere å forstå ansiktsuttrykk og annen ikke-verbal kommunikasjon. Dette øker den kognitive trettheten og fører til negative holdninger mot den nåværende situasjonen. Videre argumenterer Cortez og Johnston (2020) for at når man diskuterer sensitive scenarioer og tar viktige avgjørelser, er ledere vant til å være fysisk til stede og den symbolske handlingen av å håndhvilse med hverandre er viktig.

## 2.3 Tillit i bedriftsrelasjoner

Tillit er et sentralt element i en velfungerende bedriftsrelasjon og innebærer *troverdighet* og *pålitelighet* mellom partene (Nes & Biong, 2009). Schurr og Ozanne (1985, s. 940) definerer tillit som *“en holdning der en person stoler på en annen person, og troen på at en parts ord eller løfte er pålitelig hvor forpliktelser i et utvekslingsforhold oppfylles”*. Ifølge Ganesan (1994) er tillit i bedriftsrelasjoner til stede når parter tror at belønningen deles på en rettferdig måte, selv under uventede hendelser. Ifølge Blois (1999) handler tillit først og fremst om pålitelighet. *Pålitelighet* er ifølge Huang og Wilkinson (2013) et sentralt element for å bygge tillit. Pålitelighet innebærer at partene har egenskaper som kompetente, ærlige, rettferdige, hjelpsomme og velvillige (Morgan & Hunt, 1994). Pålitelighet handler om personers ærlighet og til hvilken grad en person stoler på at den andre parten gjør som den sier eller lover.

Ifølge Morgan og Hunt (1994) kan tillit for det første oppfordre til et langsiktig samarbeid, videre oppfordre til at partene ikke opptrer opportunistisk og til slutt oppfordre til at partene arbeider for å bevare investeringen i relasjonen. Tillit fører til direkte samarbeidsatferd som kan bidra til suksess i bedriftsrelasjoner, og tillit mellom enkeltpersoner er likeså viktig som tillit i bedriftsrelasjoner. Morgan og Hunt (1994) mener at tillit er en av hovedfaktorene til en relasjonsforpliktelse, hvor kommunikasjon direkte påvirker tillit positivt. Dette er noe som senere ble støttet av Zhang et al. (2016) som mente tillit var en de viktigste faktorene i en bedriftsrelasjon sammen med forpliktelse, avhengighet og normer. Tillit er noe som utvikler seg når bedrifter ivaretar relasjonen ved å tilby ressurser, muligheter og fordeler som er bedre enn andre alternativer. I tillegg må bedrifter unngå å utnytte partnerne sine ved misbruk av makt eller opportuniste. Høy grad av tillit i en bedriftsrelasjoner gjør det mulig for partene å fokusere på de langsiktige fordelene i en relasjon (Morgan & Hunt, 1994). E. Anderson og Weitz (1989) finner at lengre samarbeidet har høyere tillit. Relasjoner som har pågått over lang

tid og har vært gjennom mindre og større kriser sammen har høyere sannsynlighet for å fortsette enn kortere relasjoner.

Ifølge Croonen (2008) er *rettferdighet* et viktig element innen tillit. Hun bruker videre Cohen-Charash og Spector (2001) sine definisjoner på rettferdighet i organisasjoner for å se på rettferdighet i bedriftsrelasjoner. Cohen-Charash og Spector argumenterer for at en parts oppfattelse av rettferdighet handler om 1) *rettferdig* fordeling, 2) *rettferdighet* i prosedyrer og 3) *rettferdighet* i interaksjon.

### 2.3.1 Tillit i krisesituasjoner

Selv om tillit har en tendens til å utvikle seg over lang tid og generelt er stabil over tid kan det raskt forandre seg under en krise som koronapandemien. Ifølge Obal og Gao (2020) kan leverandører bruke pandemien som en unnskyldning for å nekte sine tidligere løfter, eller bruke den som en unnskyldning for at de har mistet kapasiteten til å oppfylle sine volumforpliktelse som ble gjort i roligere tider. Ifølge E. Anderson og Weitz (1989) vil en relasjon som kommer seg gjennom en krise sammen legge et grunnlag for økt tillit og bedre samarbeid.

Ifølge Sander (2016) er det tre viktige elementer som opprettholder og bygger tillit under en krisesituasjon. Det første er hastigheten på responsen. Det vil si å komme raskt ut med informasjon. Det andre er å unngå feiltrinn under krisen. Det siste er å be om tilgivelse hvis det oppstår feil. Tillit i relasjoner mellom kunde og leverandør er basert på oppfatningen og omdømmet til virksomhetens intensjoner og oppførsel. En virksomhet kan måle sitt omdømme gjennom nivået av samarbeidspartnerens tillit eller mistillit til virksomheten. Dersom det oppstår en krise vil normalt en virksomhet som har godt omdømme før krisen komme seg bedre gjennom krisen enn hvis den har et dårlig omdømme før krisen (Sander, 2016). En bedrift er mer villig til å forplikte seg til en annen bedrift om bedriften har et godt omdømme for samarbeidsvillighet (E. Anderson & Weitz, 1989).

En krisesituasjon, som koronapandemien, vil påvirke hvordan tilliten blir oppfattet i relasjoner mellom leverandør og kunder. Ifølge Cortez og Johnston (2020) er det i relasjoner der tillit og forpliktelse er til stede i relasjonen fra før lettere å be om forståelse for en foreslått handlingsplan. Det er også viktig å bruke tidligere erfaringer fra krisesituasjoner for å fasilitere kommunikasjon og interaksjon i relasjoner under en krise. Ærlighet og åpenhet kan spare både tid og penger under en krise. Cortez og Johnston (2020) argumenterer videre for at der det er

tillit til stede i relasjoner så kan leverandøren være en *pålitelig* kilde til informasjon om alternativer på markedet om de ikke skulle klare å levere i henhold til kundens behov.

Ifølge Cortez og Johnston (2020) kan ledere forbedre relasjonsstyringen under krisesituasjoner ved å ta større del i kritiske forhandlinger. Økt involvering fra ledelsen i relasjoner kan føre til en økning av sosialt kapital som også kan vare etter at krisen er over. Kunde kan se på involvering fra ledelsen som et tegn på respekt og forpliktelse i relasjonen og reagerer ved å gi større tillit til leverandøren med tanke på å komme seg gjennom krisen og det som kommer etter den.

## 2.4 Makt og avhengighet i bedriftsrelasjoner

Makt er et begrep som er vanskelig å definere (Dahrendorf, 1958). Dahl (1957, s. 202–203) definerer makt som: “*A har makt over B i den grad han kan få B til å gjøre noe han ellers ikke ville gjort.*” Det er lite forskning som er gjort på makt i interorganisatoriske relasjoner, da mye av forskningen før IMP-gruppens forskning fokuserte på kunde og leverandør som enkeltstående entiteter (Kutschker, 1982). Ifølge Håkansson og Ostberg (1975) er ikke makt og avhengighet et statisk konsept. Makt og avhengighet er to sider av samme sak (Nes & Biong, 2009). Emerson (1962, s. 33) definerer sammenhengen mellom makt og avhengighet som: “*makten til A over B er lik som, eller basert på, B sin avhengighet av A*”. Maktbalansen i en relasjon vil aldri være helt symmetrisk og er dermed en pågående balansegang (Hingley, 2005). Ifølge E. Anderson og Weitz (1989) vil *stor tilgjengelighet av alternative leverandører* redusere en kundes avhengighet av en leverandør og dermed øke kundens makt over leverandøren. Der det er *liten tilgjengelighet av alternative leverandører* vil leverandøren ha større makt over kunden. Når det er en ubalanse i makt- og avhengighetsforholdet vil den parten i relasjonene som sitter på makten prøve å utnytte fordelene sine over den avhengige parten.

Kutschker (1982) bruker dimensjoner utviklet av Dahl (1957) og deretter videreutviklet av Harsanyi (1962) for å analysere makt- og avhengighetsforholdene i relasjoner på bedriftsmarkedet. *Aktiviteter for å utføre makt* kan være markedsføring, promosjoner, overtalelser, løfter eller trusler. *Omfanget av makt* viser til det settet av handlinger en part har for å utøve makt over den andre parten. *Utvidelse av makten* referer til antallet parter en part har makt over. *Kostnaden til makten* handler om hvor mye det koster for den utøvende part å utnytte makten (Kutschker, 1982). *Størrelsen og styrken* til makten blir av Harsanyi (1962, s.

185) definert som: “*Nettoøkningen i sannsynligheten for at part B faktisk utfører en spesifikk handling på bakgrunn av X, på grunn av at A bruker sin makt over B.*”

Det finnes ulike typer *kjerner til makt* (Kutschker, 1982). Dahl (1957) referer til *kjernen av makt* som ressurser som en part kan bruke for å endre en annen parts handlinger. Disse ressursene vil kun være *kjernen til makt* dersom de er verdifulle for en annen part. I interorganisatoriske relasjoner er *belønningsmakt* og *tvangsmakt* de mest identifiserbare formene for makt. *Belønningsmakt* innebærer for eksempel at kunden får varer med god fortjeneste fra leverandøren (Nes & Biong, 2009). Fra leverandørens side kan *tvangsmakt* være å nekte leveranser og fra kundens side kan det være å nekte å betale (Nes & Biong, 2009). Bruk av *tvangsmakt* involverer en betydelig kostnad for brukeren av makten i form av tap av velvilje (Brigante, 1958). Hvis det bare er én stor leverandør i markedet og flere kunder, er det lettere for leverandøren å ty til *tvangsmakt* (Nes & Biong, 2009).

Makt kan føre til *opportunistisk atferd*. *Opportunisme* er ifølge Biong et al. (2016) når den ene parten i en relasjon kan tenkes å handle i egeninteresse for å skaffe seg urettmessige fordeler på den andre parts bekostning, gitt muligheten, og at det benyttes mer eller mindre tvilsomme metoder for å skaffe seg slike fordeler. *Opportunisme* kan være en bekymring ettersom firmaet må nedprioritere ressurser og fokusere på kontroll og overvåking, som de ellers kunne brukt på mer produktive formål (Kotler & Keller, 2016). Den *opportunistiske* parten skjuler sine motiver og handlinger for den andre parten, for eksempel ved å holde tilbake informasjon eller ved å gi ut feil informasjon (Biong et al., 2016).

#### 2.4.1 Makt og avhengighet i krisesituasjoner

Fra et ledelsesperspektiv bør kunder unngå avhengighet av en leverandør med mindre relasjonen er kritisk for sikre vareflyt og lave kostnader (Santos & Eisenhardt, 2005). Den umiddelbare reaksjonen til mange kunder kan under en krisesituasjon være å unngå avhengighet til en spesifikk leverandør (Keränen et al., 2020). Ifølge Ritter og Pedersen (2020a) bør man heller *jobbe tett sammen* med enkelte leverandører for å finne raske løsninger under krisen og samtidig bygge en grunnmur for videre vekst sammen. For å utnytte mulighetene som en krise byr på, bør leverandører *betrygge* kundene om at det er trygt å inngå et langvarig samarbeid som innebærer å integrere leverandøren i kundens prosesser. Under en krisesituasjon mener Keränen et al. (2020) at det er spesielt viktig for leverandøren å vurdere måter å redusere kundens bekymringer på som kan stamme fra potensialet for negativ maktbruk fra

leverandørens side ved å *betrygge* de. Dette er fordi synet på makt i relasjoner kan bli mer tydelig under usikre og dynamiske situasjoner som koronapandemien. Et eksempel der makt- og avhengighetsforholdet mellom en kunde og leverandør kan endre seg raskt under pandemien er ifølge Obal og Gao (2020) når det oppstår behov for nye produkter som munnbind og desinfiseringsmiddel. Dette kan være der en leverandør har stor tilgang på slike produkter som gjør at de igjen får makt over kundene sine. En *liten tilgjengelighet av alternative leverandører* av produktet gjør at kunden blir mer avhengige av leverandørene som leverer produktet. Et annet eksempel er restriksjoner og tiltak som følge av krisen, om de er påført av kundene selv eller av myndighetene, som raskt kan endre konkurransemiljøet, og dermed også føre til endringer i maktforhold (Riveiro et al., 2020).

Keränen et al. (2020) finner at kunder blir mer åpne for å bli avhengige av en spesifikk leverandør om leverandøren *betrygger* de ved å vise at de kan hjelpe kunden gjennom krisen. Bedrifter bør derfor bygge opp dokumenterte eksempler der de viser hvordan de som leverandør kan hjelpe kunder gjennom en krise uten å misbruke makten sin. Keränen et al. (2020) finner at i de tilfellene der kunden har høy avhengighet til leverandøren og leverandøren har høy makt, men leverandøren uansett handler i kundens beste interesse, så er det lettere å overbevise tilbakeholdne kunder om å inngå relasjoner med leverandøren.

## 2.5 Sammenhengen mellom kommunikasjon, tillit og makt- og avhengighetsforholdet i bedriftsrelasjoner

Dette delkapittelet tar utgangspunkt i Morgan og Hunts (1994) og E. Anderson og Weitz (1989) modeller for relasjonsmarkedsføring. Disse modellene viser sammenhengen mellom faktorene kommunikasjon, tillit, makt og avhengighet, samt en del andre faktorer som for eksempel alder på relasjonen. Disse faktorene påvirker en relasjon ulikt, og i tillegg påvirker disse hverandre.

Tillit påvirker bedriftsrelasjoner positivt. Som tidligere nevnt er tillit en av hovedfaktorene som fører til en vellykket bedriftsrelasjon (Zhang et al., 2016). Det er derfor flere faktorer som har innvirkning på tillit. God kommunikasjon påvirker direkte positivt på tillit. God kommunikasjon innebærer intensiv toveis kommunikasjon med konkrete planer og målsetting. Intensiv kommunikasjon vil føre til at partene er bedre informert og at begge partene i relasjonen har høyere tillit til hverandre (E. Anderson & Weitz, 1989). Kommunikasjon forbedrer tilliten ved at kommunikasjon kan løse uenigheter og misforståelser og ved å tilpasse oppfatninger og forventninger (Ettgar, 1979). Det tyder også på at relasjoner hvor leverandøren

tilbyr eller gir støtte vil dette øke tilliten (E. Anderson & Weitz, 1989). Ifølge E. Anderson og Weitz (1989) har tillit en viktig påvirkning på stabiliteten til relasjoner mellom leverandør og kunde, hvor tillitsfulle relasjoner har en tendens til å være eldre. Med andre ord påvirker alderen på relasjonen både tilliten og kommunikasjonen. Erfaringer i langvarige relasjoner fører til økt tillit. Alderen på relasjonen påvirker kommunikasjon i den forstand at når to parter er blitt godt kjent med hverandre er det mindre behov for kommunikasjon for å forstå hverandre (E. Anderson & Weitz, 1989). Tillit vil også påvirke kommunikasjon, hvor omfanget av kommunikasjonen er større i relasjoner med høyere tillitsnivå (E. Anderson & Weitz, 1989). Når en av partene føler seg komfortabel vil det ha en tendens å øke kommunikasjonen enn hvis parten har lite tillit til den andre parten (Cravens & Shapiro, 1977). Ifølge Morgan og Hunt (1994) kan makt føre til avhengighet. Avhengigheten varierer med *tilgjengeligheten av alternative leverandører*. Makt påvirker indirekte negativt på både tillit og bedriftsrelasjonen. Uansett kan makt, avhengighet og opportunistisk atferd over lengre tid ødelegge tillit, som igjen reduserer muligheten for samarbeid og hemmer langvarig relasjonssuksess (Morgan & Hunt, 1994).

Oppsummert kan man si at når tillit er til stede sammen med kommunikasjon vil det påvirke bedriftsrelasjonen positivt som igjen er viktig for å oppnå et godt samarbeid mellom kunde og leverandør. Samtidig som makt, avhengighet og opportunistisk atferd vil påvirke relasjonen negativt, og i verste tilfelle ødelegge samarbeidet.

## 3. Metode

I dette kapitlet presenteres forskningsmetoden i studien. For å gjennomføre studien ble det brukt en samfunnsvitenskapelig metode. En slik metode har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut (Johannessen et al., 2011). Det handler om å forsøke å “avdekke” virkeligheten (Jacobsen, 2015). I dette kapitlet tydeliggjør vi forskningsprosessen slik at leser forstår hva som har blitt gjort og hvorfor dette ble gjort. Metodekapitlet innledes med en beskrivelse og begrunnelse av valg av metode og forskningsdesign. Deretter vil datainnsamling, analyse av data og kvalitetsvurdering redegjøres for. Til slutt vil forskningsetikk diskuteres.

### 3.1 Metodevalg

Formålet med studien var å undersøke hvilken påvirkning koronapandemien har hatt på bedriftsrelasjoner. For å undersøke dette valgte vi å bruke en kvalitativ tilnærming. Årsaken til at vi i denne studien benyttet oss av en kvalitativ tilnærming og ikke en kvantitativ spørreundersøkelse var at vi ønsket å få en dialog med informantene om tema som kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet i bedriftsrelasjoner. Dette er faktorer som kan være vanskelig å tallfeste med en statistisk undersøkelse. I vår studie ønsket vi å ha et fokus på personlige erfaringer og følelser knyttet til relasjoner og ikke bare en rangering på en skala på hvor viktig for eksempel tillit er i en relasjon. Kvalitativ metode egnet seg også for studien vår da det var mennesker og menneskelige fenomen som ble studert. Dette gjorde at resultatene i studien ble mer detaljerte og nyanserte (Johannessen et al., 2011). Siden problemstillingen vår på mange måter handlet om mennesker og relasjoner mellom dem, egnet denne metoden seg bedre enn en kvantitativ undersøkelse. Denne metoden egnet seg også godt da vi ønsket å få mye informasjon om et begrenset antall informanter. I kvalitativ forskning ønsker man som oftest å gå i dybden på et fåtall strategiske utvalgte enheter (Tjora, 2021). Vi ønsket å finne ut hvilke faktorer akkurat disse menneskene mente var viktig i bedriftsrelasjoner og hvordan disse faktorene har blitt påvirket av koronapandemien.

### 3.2 Forskningsdesign

I studien er casestudie valgt som utgangspunkt for forskningsmetoden. Casestudie passet godt til undersøkelsen da vi har en “hvordan”-problemstilling (Yin, 2014). Studien er gjennomført som en enkeltcasestudie, som egner seg godt for å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015). I tillegg vil en enkeltcase representere et unikt tilfelle, der casen kan avdekke

viktige situasjoner (Johannessen et al., 2020). Koronapandemien er et unikt tilfelle som er helt nytt for bedriftsrelasjoner, og en enkeltcasestudie vil være gunstig for å undersøke dette fenomenet. Alle casestudier er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). Casen ble avgrenset av at vi undersøkte én spesiell organisasjon og dens nettverk i tidsrommet under koronapandemien. Prosessen i en caseundersøkelse er utforming av problemstillingen, valg av case, valg av informanter, datainnsamlingen, dataanalysen og tolkningen av dataene (Johannessen et al., 2020).

### 3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen i studien ble gjennomført ved bruk av kvalitative intervjuer med informanter fra leverandørsiden og kundesiden i bedriftsrelasjoner. Kvalitative intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på (Johannessen et al., 2011), og vi anså denne metoden som passende for denne studien vår. Vi ønsket å få en forståelse av informantenes erfaringer og oppfatninger om endringer i relasjoner under koronapandemien. Ifølge Johannessen et al. (2020) passer det å bruke kvalitative intervju når man skal få en forståelse for informantenes erfaringer og oppfatninger. I casestudier er det vanlig å gjennomføre undersøkelsene ved hjelp av kvalitative metoder som åpne intervjuer (Johannessen et al., 2020). Vi ønsket å bruke denne metoden for å få detaljerte og fyldige beskrivelser av virkeligheten. Herunder presenteres intervjuformen, intervjuguiden, gjennomføringen av intervjuene og utvalget for studien.

#### 3.3.1 Kvalitativt intervju

De kvalitative intervjuene i studien ble gjennomført som semistrukturerte dybdeintervju der vi som intervjuere stilte spørsmål og fulgte opp svarene fra informantene. Hensikten med intervjuene var å få frem tydelige beskrivelser og erfaringer fra informantene rundt endringer i relasjoner under pandemien, for å deretter kunne tolke betydning av dette. Dybdeintervjuer egner seg til å skape en fri samtale rundt noen forhåndsutvalgte tema som forskeren har bestemt på forhånd, der meningen er å få informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger (Tjora, 2021). Spørsmålene i intervjuene skilte seg fra problemstillingen i studien, men samtidig hadde som hensikt å kunne totalt sett gi svar på problemstillingen. Det ble tatt opptak av intervjuene, og i tillegg ble det skrevet notater underveis av det som fremsto som viktig.

Bruken av dybdeintervju ga informantene mulighet til å gå i dybden der de hadde mye å fortelle, samt at det ga muligheten til å komme med digresjoner (Tjora, 2021). I studien vår ønsket vi også at informantene skulle komme med konkrete eksempler og hendelser fra relasjoner, noe



som gjorde at et intervju egnet seg bedre enn andre metoder. Ved å bruke intervju blir det også lettere å få informasjon utover det som faktisk spørres om (Johannessen et al., 2011). Dette gjorde at vi som forskere kunne avdekke ting underveis i intervjuet som kunne være interessant å få utdypet mer om. Et eksempel på dette er når en informant fortalte om kontaktpersonen deres hos leverandøren. Her var det naturlig å stille et oppfølgingsspørsmål om hvordan det å ha en kontaktperson har påvirket relasjonen under pandemien. I et spørreskjema vil ikke forskeren ha muligheten til dette da forskeren på forhånd har gjort antakelser om hva man vil spørre om (Johannessen et al., 2011). Det er viktig å påpeke at i dybdeintervju vil forskeren kun ha muligheten til å utforske forhold som er knyttet til informantens subjektivitet og ikke objektivitet (Tjora, 2021).

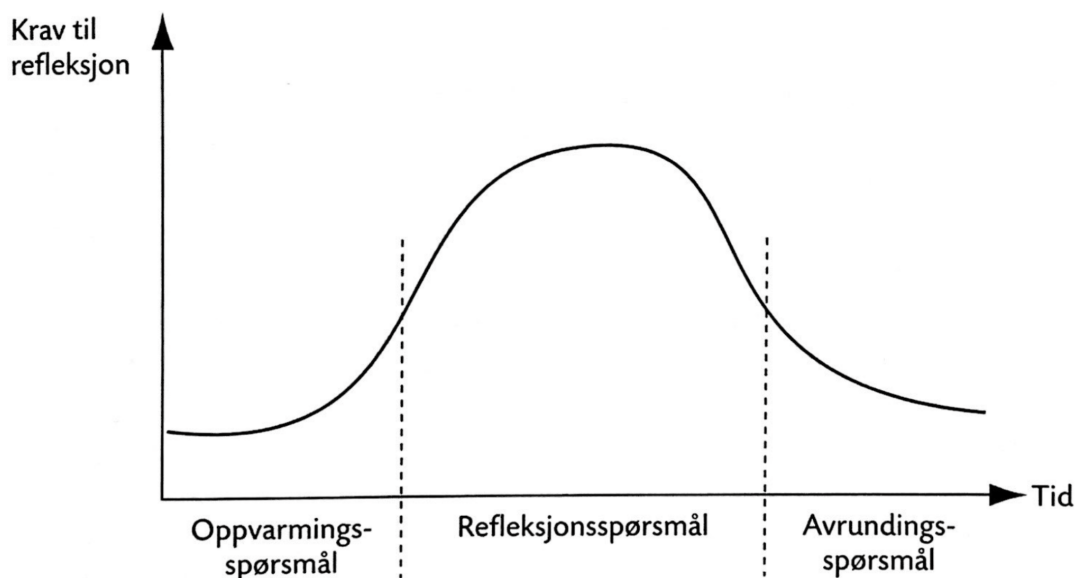
### 3.3.2 Intervjuguide

Det ble det utarbeidet to intervjuguider for å gjennomføre de semistrukturerte intervjuene, én for leverandør og én for kundene, se *Vedlegg 3* og *Vedlegg 4*. Semistrukturerte intervju ble benyttet slik at det skulle være mulig å kunne sammenligne svar fra informantene i ettertid. De to intervjuguidene viste en oversikt over temaene og de generelle spørsmålene som skulle stilles i intervjuene. Intervjuguidene ble brukt som utgangspunkt for intervjuene, men spørsmål, temaer og rekkefølgen varierte. For å utforme intervjuguiden ble problemstillingen brutt ned i ulike temaer basert på viktige faktorer i bedriftsrelasjoner. Spørsmålene i intervjuguidene inneholdt også underspørsmål og oppfølgingsspørsmål for å kunne få utfyllende svar. Et eksempel på et spørsmål med oppfølgingsspørsmål var spørsmålet “*Hvordan opprettholdt dere kontakt/dialog med ASKO Midt-Norge før pandemien, og har dette endret seg i ettertid?*” til kundene der oppfølgingsspørsmålene var “*Er det forskjell i den daglige kontakten?*” og “*Har dere hatt en form for digital transformasjon (tatt i bruk nye teknologiske hjelpemidler, f.eks. Zoom) for å “sikre” kommunikasjonen i relasjonen?*”. Ved å bruke denne intervjumetoden sørget vi for at undersøkelsen ble fleksibel nok til å kunne gi resultater som kan brukes i studien. Likevel kan dette være en svakhet i intervjuguiden, da oppfølgingsspørsmålene var basert på hovedspørsmålene. Dersom informanten hadde lite informasjon til det gitte spørsmålet ville heller ikke informanten kunne svare på oppfølgingsspørsmålene. Spørsmålene i alle intervjuene var tilnærmet like der den største forskjellen var variasjon i formuleringer til leverandør og kunde. Et eksempel på forskjell i formuleringen kan man se i spørsmålet “*Hvordan jobbet dere med relasjonen med ASKO Midt-Norge før koronapandemien og har dette endret seg etter at pandemien inntraff?*” som ble stilt til kundene og “*Hvordan jobbet dere med relasjonsbygging*

*til kundene deres før koronapandemien og har dette endret seg etter at pandemien inntraff?”* som ble stilt til ASKO Midt-Norge.

Spørsmålene i intervjuene ble generelt sett strukturert som enkle og korte spørsmål uten vanskelig setningsoppbygninger og kompliserte og store begrep. Dette ble gjort for at både en kjøkkensjef i en lokal restaurant og en markedssjef for en kjede med dagligvarebutikker skulle kunne svare på spørsmålene. Spørsmålene ble strukturert slik at det kun ble spurt om ett spørsmål om gangen og eventuelle oppfølgingsspørsmål kom etterpå. I intervjusituasjonene prøvde vi å legge til rette for en avslappet stemning.

Ifølge Tjora (2021) kan dybdeintervjuet i grove trekk deles inn i tre faser: oppvarming, refleksjon og avrunding, se *Figur 1* (Tjora, 2021). Innledningsvis i intervjuguiden var det en beskrivelse av forskerne, samt temaet og formålet med studien. Videre i intervjuguiden ble det beskrevet hvordan dataene skulle dokumenteres, samt samtykkeskjemaet for intervjuet. Deretter gikk intervjuguiden inn på oppvarmingsspørsmålene i undersøkelsen. Spørsmålene her gikk kort inn på personen som ble intervjuet, for eksempel bakgrunn, arbeidsoppgaver og ansvar, samt kort om bedriften. Her ble det også spurt om antall år som kunde av ASKO Midt-Norge. Denne delen ga oss muligheten til å plassere informantene på bakgrunn av ulike bakgrunnsvariabler, samt at det skapte en trygg situasjon for informanten (Tjora, 2021).



*Figur 1: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2021)*

I hoveddelen av intervjuguiden kom nøkkelspørsmålene frem. Disse spørsmålene var delt inn i kategoriene “bedriftsrelasjoner”, “kommunikasjon”, “tillit” og “makt og avhengighet”. Spørsmålene ble delt inn i kategoriene på bakgrunn av at faktorene kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet ble identifisert som viktige faktorer i bedriftsrelasjoner. Hensikten med disse spørsmålene var å få den informasjonen vi ønsket å innhente for å kunne svare på studiens problemstilling. Store deler av spørsmålene i intervjuguiden fokuserte på endringer i relasjoner under koronapandemien. Et eksempel på dette er spørsmålet: *“Er det en endring i hvor mye informasjon dere deler med ASKO Midt-Norge nå etter koronapandemien?”* som ble stilt til kundene. Denne delen av intervjuguiden ga informantene muligheten til å gå i dybden og å reflektere. I noen tilfeller pratet nesten intervjuobjektene seg gjennom intervjuguiden selv og av og til var det behov for oppfølgingsspørsmål. Derfor var intervjuguiden bygd opp av store åpne spørsmål med oppfølgingsspørsmål som ble brukt der det var behov.

I avslutningsdelen av intervjuguiden var det satt av tid til oppsummering og avsluttende kommentarer. Her fikk også informanten mulighet til å stille spørsmål om noe var uklart. Avslutningen på intervjuet ble brukt for å normalisere stemningen mellom forskeren og informanten. Dette er ifølge Tjora (2021) vanlig å gjøre. Informanten fikk også spørsmål om han/hun kunne bli kontaktet igjen om noe skulle vært uklart i ettertid.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Det ble satt opp en tidsplan for datainnsamlingen på fire uker og intervjuene ble gjennomført fra 23. februar til 24. mars. Intervjuene i studien foregikk over internett eller via telefon. Det ble gjort på grunn av den pågående koronapandemien og av hensyn til smittevern. Ifølge Tjora (2021) mister man muligheten til å bruke kroppsspråk når man intervjuer personer over telefon. Intervju over telefon vil også bli kortere enn de som er gjennomført ansikt til ansikt. Dette la vi merke til. Intervjuene som ble gjort over telefon ble kortere enn de som ble gjort over Teams. Telefonintervjuene besto av kortere svar og informantene virket mer uinteressert i temaene enn intervjuene over video. Informantene valgte selv om de ville gjennomføre intervjuet over telefon eller over Zoom/Teams. Det ble likevel oppfordret til å gjennomføre intervjuene over Zoom/Teams med både lyd og bilde om dette var mulig for informanten. Ved å gjennomføre online-intervjuer får man tilnærmet like god informasjon som fra ansikt-til-ansikt intervjuer, men det kan være utfordrende å bygge tillit med informantene i forkant av intervjuet. Dette kan kompenseres ved å ta telefon- eller e-postkontakt med informantene før intervjuene (Johannessen et al., 2020). Vi startet derfor å kontakte alle informantene på telefon eller e-post

for å avtale intervju og tidspunkt, samtidig som vi benyttet muligheten til å fortelle om hensikten med studien. Vi erfarte at intervjuene over Zoom/Teams var mer personlige og at informantene var mer åpne i svarene. En annen fordel vi opplevde ved å ha online-intervjuer var at vi hadde muligheten til å intervju informanter på et større geografisk området mer effektivt. Dette ville vært vanskeligere dersom fysiske intervjuer hadde blitt gjennomført. Se *Tabell 1* for en oversikt over når og hvordan de ulike intervjuene ble gjennomført.

*Tabell 1: Oversikt over når og hvordan intervjuene ble gjennomført. NB: merk at Informant 2 ASKO og Informant 3 ASKO ble intervjuet samtidig.*

<b>Informant</b>	<b>Intervjutid</b>	<b>Lengde på intervju</b>	<b>Intervjusted</b>
Informant 1 ASKO	23. mars 2021	42 min	Teams med video
Informant 2 ASKO	24. mars 2021	1 time 27 min	Teams med video
Informant 3 ASKO	11. mars 2021	55 min	Teams med video
Informant 4 ASKO	24. mars 2021	1 time 27 min	Teams med video
Informant 1 Dagligvare	11. mars 2021	45 min	Teams med video
Informant 2 Dagligvare	4. mars 2021	51 min	Telefon
Informant 3 Dagligvare	9. mars 2021	38 min	Telefon
Informant 4 Dagligvare	4. mars 2021	42 min	Telefon
Informant 1 Servering	24. feb 2021	25 min	Teams med video
Informant 2 Servering	9. mars 2021	30 min	Teams med video
Informant 3 Servering	24. feb 2021	24 min	Telefon
Informant 4 Servering	23. feb 2021	26 min	Telefon

I gjennomføringen av intervjuene var det to intervjuere, én som stilte spørsmålene og én som noterte underveis. Rollene ble rullert på. Det å være to stykker under intervjuet hjelper med at man kan diskutere fortolkninger av intervjuet i ettertid (Johannessen et al., 2011). Rett etter intervjuene ble det satt av tid for å gå gjennom notatene, gjøre utfyllinger og samtidig diskutere intervjuet med hverandre.

En av utfordringene vi hadde i forbindelse med datainnsamlingen var at de første intervjuene ble korte. I starten av undersøkelsen var vi ikke like flinke til å stille oppfølgingsspørsmål og vi godtok ofte “ja” og “nei” på store og åpne spørsmål. Dette var sannsynligvis på grunn av at vi hadde lite erfaring med gjennomføring av intervjuer og intervjuteknikker. I tillegg måtte vi endre på en del av spørsmålsformuleringer i intervjuguiden, samtidig som vi la til enkle oppfølgingsspørsmål. Dette er årsaken til at noen av informantene kommer lite til syne i empiri-

og diskusjonsdelen i studien, ettersom mange av svarene var “ja” og “nei”. Likevel var dette utfordringer som vi erfarte tidlig i intervjuprosessen. Vi lærte raskt intervjuetnikker underveis og selv om enkelte intervju ble kortere enn andre fikk vi relevant informasjon her også. Det var også noen tilfeller under enkelte intervju der informantene ikke svarte på det de ble spurt om, heller ikke etter gjentatte forsøk på å få de på rett spor. I disse tilfellene ble det gått videre i intervjuet for å ikke gi informanten en negativ holdning til intervjusituasjonen. En annen utfordring i forbindelse med intervjuene var at det ble gjennomført ett intervju med to informanter samtidig. Dette bydde på utfordringer for oss som forskere for å styre intervjuet i den retningen vi ønsket, ettersom informantene hadde en tendens til å påvirke hverandres svar og følge opp svarene til den andre informanten. Det ble dermed enkelte svar som gikk utenfor temaene på spørsmålene. Ved ny undersøkelse ville det vært ønskelig å intervju informantene hver for seg.

#### 3.3.4 Utvalg

Vi skulle undersøke koronapandemiens påvirkning på bedriftsrelasjoner og valgte derfor å studere dette med å ta utgangspunkt i en stor leverandør og et utvalg av deres kunder. Det ble tatt kontakt med en leverandør, ASKO Midt-Norge AS, og kontakten med kundene ble opprettet via leverandøren. ASKO Midt-Norge AS er i denne studien rekrutterer for informantene. Herunder kommer en kort presentasjon av ASKO Midt-Norge.

ASKO Midt-Norge er en grossist med hovedlager i Trondheim som leverer varer til Trøndelag og Nordland. ASKO Midt-Norge leverer varer til både dagligvarebutikker og serveringssteder. 75% av omsetningen til ASKO Midt-Norge er innen dagligvare og 95% av kundemassen innen dagligvare er en del av kjeder. ASKO Midt-Norge er en del av NorgesGruppen, som også eier hoveddelen av dagligvarebutikkene ASKO Midt-Norge leverer til. NorgesGruppen er Norges største dagligvarekonsern med totalt 1800 dagligvarebutikker (Ekberg, 2021). Serveringsstedene de leverer til er ikke en del av samme konsern. Det er heller ikke alle dagligvarebutikkene ASKO Midt-Norge leverer til som er en del av NorgesGruppen, blant annet Bunnpris og en del enkeltstående butikker. I denne studien er det kun intervjuet informanter innen dagligvare som er en del av NorgesGruppen. Serveringsstedene i studien er ikke en del av NorgesGruppen. Rekrutteringen av ASKO Midt-Norge startet i november 2020 og deres rekruttering av kunder startet i februar 2021. Dette ble gjort på bakgrunn av praktiske og hensiktsmessige hensyn både til ressursbruk fra samarbeidsbedriften ASKO Midt-Norge AS og tidsbegrensninger for studien.

Utvelgelse av informanter i en kvalitativ undersøkelse har stor betydning for studien. Dette er på grunn av at utvelgingsprosessen har stor innflytelse på analysen av dataene (Johannessen et al., 2011), og utvalget vil ha betydning på hvilke konklusjoner man kan trekke for studien og hvor stor tillit man kan ha til konklusjonene (Mehmetoglu, 2004). Det var ønskelig at utvalget i undersøkelsen bestod av informanter som hadde direkte erfaring med fenomenet, og ikke informanter som kun hadde andrehåndserfaring. Vi brukte en strategisk utvelgelse av informantene for å kunne generere overførbar kunnskap, samt for å få mer utfyllende kunnskap om fenomenet (Johannessen et al., 2011). Målet med undersøkelsen var ikke å trekke statistiske generaliseringer. Rekrutteringen av utvalget foregikk etter forhåndsbestemte kriterier. Kriteriebestemt utvelgelse er en vanlig metode innenfor casestudier (Johannessen et al., 2020). For å velge informantene i undersøkelsen valgte vi å bruke en form for ekstreme og/eller avvikende utvalg. Dette var for å få informasjon om spesielt suksessfulle eller spesielt mislykkede relasjoner (Jacobsen, 2015). For å gjøre dette ble det bedt leverandøren om å velge ut informanter i form av deres kunder der relasjonen har gått spesielt godt og spesielt dårlig etter koronapandemien inntraff. Et annet kriterium for utvelgelse av informantene var at informantene skulle så godt det lot seg gjøre være eksperter på området. Dette innebar at de hadde jobbet med bedriftsrelasjoner og at de gjerne hadde en bakgrunn innen markedsføringsfaget. Det siste kriteriet var at informantene hadde ulik beliggenhet, at noen lå sentrumsnært og andre lå ute i distriktene. Utvelgelsen av informanter ble også gjort på bakgrunn av hva som er praktisk og hensiktsmessig å gjennomføre. Kriteriene for utvelgelsen var oppsummert: både relasjoner som har vært suksessfulle og mislykkede etter koronapandemien inntraff, informantene skulle være kunnskapsrike på området og informantenes bedrift skulle ha ulik beliggenhet. Informantene i studien skulle heller ikke på forhånd ha noe relasjon med oss. Informantene i studien er dermed ASKO Midt-Norge AS som hører til i Trondheim og resterende informanter er kunder av ASKO Midt-Norge AS som hører til i Midt-Norge, fra Røros i sør til Hamarøy i Nord.

Fra ASKO Midt-Norge ble det mottatt en liste over kontaktinformasjonen til ti informanter innen dagligvarebransjen, ti informanter innen serveringsbransjen og fire informanter hos ASKO Midt-Norge. Informantene hadde på forhånd fått beskjed fra ASKO Midt-Norge om at de ville bli kontaktet i forbindelse med en masteravhandling. Videre ble det tatt kontakt med alle informantene på listen for å høre om de var interessert i å stille opp til et intervju. Fire informanter fra dagligvare, fire informanter fra servering og fire informanter fra ASKO Midt-

Norge valgte å ta del i undersøkelsen. Det var ønskelig å ha et større utvalg om det hadde vært mulig, men på grunn tidsbruken og forpliktelsen rundt intervjuet valgte mange av informantene å takke nei. Dette kan være en svakhet ved studien og ved gjennomføring av ny studie ville det vært ønskelig å ha med flere informanter. Ved å ha flere informanter kunne man lettere sett forskjeller på relasjonene med tanke på beliggenhet, størrelse og bransje hos kundene.

Oppsummert, ble det gjennomført fire intervjuer med ASKO Midt-Norge, fire innen dagligvare og fire innen servering - totalt et utvalg på tolv intervjuobjekter, se *Tabell 2*.

*Tabell 2: Oversikt over utvalget.*

<b>Informant</b>	<b>Antall intervju</b>
Leverandør – ASKO Midt-Norge AS	4
Kunde – Dagligvare	4
Kunde – Servering	4
Totalt	12

## 3.4 Analyse av data

I dette delkapittelet blir det presentert hva som blir sett på som data i undersøkelsen, hvordan dataene kodes og hvordan disse dataene skal analyseres.

### 3.4.1 Data

Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av en opptaksfunksjon i Microsoft Teams eller ved bruk av mobiltelefon. Intervjuene ble deretter transkribert i dataprogrammet NVivo. Fordelen med å transkribere intervjuene i et dataprogram er at det gjør det lettere å kode og kategorisere dataene i ettertid (Jacobsen, 2015). Intervjuene ble transkribert på bokmål ikke-verbatim med kommentarer på kroppsspråket til informantene. Etter transkripsjonen ble intervjuene renskrevet og gått gjennom av den andre intervjueren for å sjekke at alt var forstått riktig.

### 3.4.2 Koding

For å få en håndterlig mengde data, ble dataen redusert og det ble lagd et rammeverk for å formidle dataene på en forståelig måte (Johannessen et al., 2011). De transkriberte og renskrevne intervjuene ble kodet i NVivo for å få et overblikk over kodene og kategoriene. Dataprogram som NVivo gjør det lettere å kode og kategorisere store mengder data (Yin, 2014), og bruk av dataprogram kan styrke transparensen mellom empiri og analyse (Tjora, 2021). Hensikten med dette var å legge et godt grunnlag for å gjennomføre analysen. For å redusere

dataene startet vi med å kategorisere de. Kategoriseringen vil si at temaene “brekkes opp” i mindre enheter, og blir samlet i disse enhetene. For å kategorisere dataene brukte vi en form for åpen koding, vi plasserte data som handlet om det samme inn i en kategori (Jacobsen, 2015). Faktorene kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet ble identifisert som viktige faktorer i bedriftsrelasjoner og ble dermed brukt for å danne det første settet med hovedkategorier under kodeprosessen. I tillegg ble “bedriftsrelasjoner” brukt som en hovedkategori sammen med en hovedkategori for bakgrunnsinformasjon om informantene. Kategoriene ble deretter delt opp i mer detaljerte underkategorier. Underkategoriene ble dannet på bakgrunn av de opplysningene som kom frem gjennom intervjuene. Det ble dannet fem hovedkategorier og totalt 21 underkategorier. Minstekravet for en kategori var at kategorien skulle være relevant for minst to enheter i undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Dette ble gjort fordi for at alle kategoriene skulle kunne brukes til sammenligning. Kategoriene og kodene ligger vedlagt som *Vedlegg 5*.

Kodingen ble gjennomført av to personer. Dette ble gjort for å styrke reliabiliteten til resultatene. Det var variasjon i om kun én setning eller hele avsnitt ble kodet inn i kategoriene. Der kun en setning ble kodet, var dette på bakgrunn av at resten av uttalelsen var en digresjon eller irrelevant for undersøkelsen.

### 3.4.3 Analysemetode

Å arbeide med tekst byr på flere ulike utfordringer. Dette er fordi ord kan tillegges flere meninger enn tall, og de fleste ord er meningsløse uten sammenhengen (Miles & Huberman, 1984). For å gjennomføre en riktig analyse ble dataene analysert av vi som samlet de inn. Dette ble gjort fordi våre teorier, hypoteser og forståelser var viktige utgangspunkt for analysen (Johannessen et al., 2011). Hensikten med analysen var å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet. For å analysere dataene ble det koblet sammen informasjon om fenomenene, undersøkelsesenheter og konteksten dataene ble samlet inn i (Jacobsen, 2015).

Ved å gjennomføre en nøye koding av intervjuene ble det lettere å sammenligne ulike informanternes utsagn om samme fenomen. Underveis i arbeidet med kodingen ble det tatt notater om interessante sammenhenger, likheter, ulikheter og utsagn som kunne kobles opp mot litteratur og tidligere forskning. Dette ble gjort for å skape empirisk-analytiske referansepunkter. Ved å gjøre det på denne måten er man trygg på at idéer som oppstår underveis i arbeidet blir tatt vare på (Tjora, 2021). I analysekapittelet ble de empiriske dataene fra studien diskutert og sammenlignet med teori. Både litteratur med liknende funn og litteratur



som er i konflikt med dataene fra studien ble studert. Dataene ble analysert ved å gå gjennom hver enkelt kategori og kode systematisk for å finne motsetninger og sammenhenger i empirien. I analysen ble det satt fokus på både generelle funn og avvik.

For å presentere funnene i studien ble det i oppsummeringen av hvert delkapittel i diskusjonsdelen dannet rammeverk for å oversiktlig vise endringer i faktorene kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet. I hovedoppsummeringen av diskusjonskapittelet ble rammeverkene satt sammen til et felles rammeverk som viste sammenhengen mellom endringer og faktorer. I tillegg ble det presentert en tabell for hvert delkapittel i diskusjonsdelen som viste empirien knyttet opp mot teori.

### 3.5 Kvalitetsvurdering

I dette delkapittelet gjennomfører vi en evaluering av den kvalitative metoden som blir brukt i undersøkelsen. Det finnes flere ulike måter å vurdere kvaliteten på kvalitative undersøkelser på (Johannessen et al., 2011). Her blir det gått gjennom validitet, reliabilitet og generaliserbarhet for studien.

#### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene fra undersøkelsen er. Da må man se på hvilke data som brukes, men også hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). I kvalitativ forskning er det vanskeligere for en annen forsker å gjennomføre den samme studien og få de samme resultatene. Dette er fordi datainnsamlingen blir styrt og påvirket av samtalen mellom forsker og intervjuobjekt, samt at observasjoner er verdiladede og kontekstavhengige. I tillegg brukes forskeren selv som et forskningsinstrument i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011). For å sikre reliabiliteten i undersøkelsen har vi prøvd her i metodekapittelet å vise en grundig og tydelig gjennomgang av alle valg som ble gjort med tanke på metodevalg.

Det er liten sannsynlighet at resultatene ville blitt like om en annen forsker skulle ha gjennomført den samme studien. Dette er på bakgrunn av at mange ubevisste valg og tilfeldigheten som spilte inn under gjennomføringen av undersøkelsen. Tilfeldigheter som spilte inn kan være hvilke informanter i utvalget som var tilgjengelig for gjennomføring av intervju, tidspunkt for intervjuet, og om intervjuene ble gjennomført fysisk, over nett eller via telefon.

I empiridelen og diskusjonsdelen av studien ble det satt fokus på å bruk av sitater. Ifølge Tjora (2021) kan bruk av sitater styrke reliabiliteten til undersøkelsen. Hensikten her er å ikke bare fortelle leseren, men også vise leseren. I diskusjonsdelen brukes det sitater under hvert tema for å styrke resultatene. Ifølge Tjora (2021) vil også relasjonene mellom forsker og informantene ha innvirkning på reliabiliteten til undersøkelsen. I denne studien var det et kriterium at det ikke skulle være noe relasjon på forhånd mellom forsker og informant. Det å ta opptak av intervjuene styrket resultatene fra studien (Jacobsen, 2015). Det at datamaterialet ble kodet av to forskere samtidig styrker også reliabiliteten til studien (Jacobsen, 2015).

### 3.5.2 Validitet

Begrepsvaliditet handler om koblingen mellom de konkrete dataene fra undersøkelsen og det generelle fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2011). I hovedsak innebærer dette å sikre at vi undersøker det vi faktisk ønsker å undersøke. Det finnes flere teknikker man kan bruke for å sikre troverdige resultater i kvalitative undersøkelser. Lincoln og Guba (1985) viser til to teknikker: vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon handler om å investere nok tid til å bli godt kjent med felten. Dette gjøres for å kunne skille mellom relevant og ikke relevant informasjon (Johannessen et al., 2011). Vi valgte derfor å sette oss så godt inn i felten som mulig med tanke på tidsbegrensningen, hovedsakelig ved periodiske samtaler med ASKO Midt-Norge AS for å på best mulig måte kjenne til konteksten relasjonene deres befinner seg i. Metodetriangulering handler om å bruke ulike metoder, for eksempel å benytte seg av både intervju og observasjon (Johannessen et al., 2011). Som følge av koronapandemien har det i denne studien vært vanskelig å gjennomføre noe annet enn digitale intervju. Ved en ny undersøkelse ville det vært ønskelig å i tillegg gjennomført observasjoner av den daglige kontakten mellom leverandør og kunde for å få et tydeligere bilde av situasjonen.

Troverdigheten til en studie kan styrkes ved å vise resultatene fra studien til informantene for å få bekreftet resultatene, eller ved å la kolleger analysere det samme datamaterialet (Johannessen et al., 2011). I en undersøkelse med større tidsspenn ville dette vært en god metode for å sikre begrepsvaliditeten til studien. Det ble vanskelig med tanke på tidsbegrensninger å sende resultatene fra studien til informantene som hadde blitt intervjuet for å få bekreftet informasjonen før prosjektet ble ferdigstilt. Veileder har sett gjennom dataene og resultatene for å se at analysen stemmer.

Intern validitet handler om resultatene er gyldige for det utvalget som er med i studien (Johannessen et al., 2020), og om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015). En kritikk av utvelgelsen av informantene kan her være et de ble rekruttert gjennom leverandøren selv. Dette kan føre til en svakere intern gyldighet for undersøkelsen da det er vanskeligere å være sikker på at informantene gjengir en korrekt beskrivelse av virkeligheten når de er valgt ut av leverandøren selv. For å sikre den interne gyldigheten ble det også satt fokus på at informantene skulle ha nærhet til det fenomenet vi ønsket å undersøke, slik at de ga riktig informasjon. Under gjennomføringen av intervjuet ble det også satt fokus på at dette ikke er en tilfredshetsundersøkelse om leverandøren og at vi også ønsket å høre negative påvirkning av koronapandemien på relasjonen. Dette ble gjort for å sikre at informantene på best mulig måte gjentok virkeligheten riktig. Informantene ble også forsikret om at det de sa ble anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner. Det ville med andre ord ikke få noen konsekvenser å snakke negativt om leverandøren under intervjuet.

### 3.5.3 Generaliserbarhet og ekstern validitet

Ekstern validitet handler om resultatene fra studien kan overføres til lignende fenomen (Johannessen et al., 2020). Spørsmålet vil i vår sammenheng være om resultatene om forholdene mellom ASKO Midt-Norge AS og deres kunder kan overføres til koronapandemiens påvirkning på: 1) alle relasjoner mellom ASKO Midt-Norge og deres kunder 2) annen grossistvirksomhet i Midt-Norge eller hele Norge, 3) annen grossistvirksomhet internasjonalt, 4) bedriftsrelasjoner i Norge, 5) bedriftsrelasjoner internasjonalt og 6) bedriftsrelasjoner under andre krisesituasjoner. Det vil være naturlig å tro at enkelte funn fra denne studien vil være overførbare til alle de seks ovennevnte områdene. For eksempel vil det være naturlig å tro at funn rundt kommunikasjon i bedriftsrelasjoner har blitt relativt likt påvirket av koronapandemien - for eksempel ved at mye av kommunikasjonen nå vil foregå digitalt eller via telefon i stedet for fysiske besøk.

Svakheten ved å bruke denne formen for undersøkelse i studien er at det blir vanskeligere å kunne statistisk generalisere resultatene fra studien. Dette er også en svakhet ved å bruke enkeltcasestudier da det er vanskelig å generalisere fra case til case (Jacobsen, 2015). Målet med undersøkelsen er heller ikke å kunne trekke statistiske generaliseringer. Målet er å kunne generere overførbart kunnskap. For å få en større sannsynlighet for å kunne generalisere funnene i undersøkelsen ville det vært ønskelig å intervjuet et større antall informanter. Ved flere

informanter i undersøkelsen hadde det vært en større sannsynlighet for å oppnå metning i resultatene (Jacobsen, 2015). For videre forskning ville det vært ønskelig å gjennomføre den samme undersøkelsen i andre case. Om man her hadde fått de samme resultatene, ville det økt sannsynligheten for å kunne generalisere resultatene. For å kunne generere overførbar kunnskap er det i undersøkelsen brukt strategisk utvelgelse. I den gjennomførte studien var det altså vanskelig å gjøre statistiske generaliseringer for alle bedriftsrelasjoner og det ville her heller være naturlig å kunne trekke konklusjoner for relasjoner mellom grossister til dagligvare- og serveringsmarkedet i Norge.

### 3.6 Forskningsetikk

Det er mange etiske betraktninger å ta hensyn til når man gjennomfører en kvalitativ datainnsamling (Tjora, 2021). For å ta hensyn til disse er det satt fokus på anonymisering av personopplysninger, informert samtykke og retten til å trekke seg fra forskningsprosjektet under undersøkelsen. Ved bruk av dybdeintervjuer så kommer man tett innpå deltakerne i undersøkelsen (Tjora, 2021), og det er dermed viktig å fokusere på dette. Informert samtykke innebærer at informantene deltar frivillig og vet hvilke farer og gevinster som deltakelsen medfører (Jacobsen, 2015). Til informantene ble det gitt tilstrekkelig informasjon for at de skulle vite hensikten med undersøkelsen og hvordan resultatene ble brukt. I empiridelen av studien er det unnlatt å nevne personlige opplysninger som navn, alder og kjønn for å unngå at enkeltpersoner kan bli identifisert.

Før prosjektet startet ble det sendt inn en søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD). I søknaden ble det gitt informasjon om hvilke personopplysninger som blir behandlet under prosjektet: navn, lydopptak og bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person. Det ble ikke behandlet data om tredjepersoner. Dataene i undersøkelsen ble behandlet i en ekstern tjeneste: NTNU OneDrive. Prosjektansvarlig, databehandler og en ekstern samarbeidspartner fra en annen institusjon hadde tilgang til opplysningene i prosjektet. Personopplysningene ble oppbevart atskilt fra øvrige data og dataene ble anonymisert fortløpende underveis i prosjektet. Etter prosjektets slutt ble dataene oppbevart uten personidentifiserbare opplysninger. Godkjent søknad fra NSD ligger vedlagt som *vedlegg 1*. Før alle intervjuene ble det sendt ut et samtykkeskjema til deltakerne. Samtykkeskjemaet ligger vedlagt som *Vedlegg 2*.

## 4. Empiri

I dette kapittelet presenteres de empiriske funnene fra undersøkelsen. Delkapittelet er delt opp i temaene fra intervjuene: bedriftsrelasjoner, kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet.

I Tabell 3 vises en oversikt over forkortelsen av informantene, om bedriften deres er eid av NorgesGruppen eller ikke og antall år som kunde av ASKO Midt-Norge.

Tabell 3: Oversikt over informanter, om bedriften deres er eid av NorgesGruppen eller ikke og antall år som kunde av ASKO Midt-Norge.

Informant	Forkortelse i tekst	Eid av NorgesGruppen	Antall år som kunde av ASKO Midt-Norge
Informant 1 ASKO	Informant 1A	Ja	-
Informant 2 ASKO	Informant 2A	Ja	-
Informant 3 ASKO	Informant 3A	Ja	-
Informant 4 ASKO	Informant 4A	Ja	-
Informant 1 Dagligvare	Informant 1D	Ja	Alltid
Informant 2 Dagligvare	Informant 2D	Ja	Alltid
Informant 3 Dagligvare	Informant 3D	Ja	Alltid
Informant 4 Dagligvare	Informant 4D	Ja	Alltid
Informant 1 Servering	Informant 1S	Nei	Siden oppstart
Informant 2 Servering	Informant 2S	Nei	Siden oppstart
Informant 3 Servering	Informant 3S	Nei	Siden oppstart
Informant 4 Servering	Informant 4S	Nei	Siden oppstart

### 4.1 Bedriftsrelasjoner

#### 4.1.1 Forventninger av en relasjon og kjennetegn på gode relasjoner

I intervjuene ble det undersøkt hvilke forventninger informantene har til en relasjon, samt hvilke kjennetegn de mener en god relasjon har. Informant 1A forventer at det logistikkmessige er på stell, samt pålitelighet og ærlighet. Informant 2A setter fokus på menneskene i jobben og påpeker at relasjoner mellom bedrifter også innebærer relasjoner mellom mennesker. Informanten forklarte: *“Jo mer digitalisert verden blir, jo viktigere er det å snakke med en person du har tillit til. (...) Mennesker ser jeg på som det aller viktigste av alt vi jobber med.”* Informant 3A forventer en forståelse av hva begge parter driver med slik at begge parter kan drive mest mulig effektivt og lønnsomt. På et spørsmål om viktige pådrivere for en god relasjon

svarte informanten: *“Det at man tar kontakt når man trenger hjelp og at man føler seg trygg og får det man blir lovet. Samtidig fra vår side at vi bidrar med å utvikle kunden og kundens bedrift.”*

Kundene fortalte at kommunikasjon, fleksibilitet og nøyaktighet på leveransene er viktig for de i en bedriftsrelasjon. Informant 1S forventer at man får varene man bestiller og at det blir ryddet opp i feil. Informant 2S fortalte: *“Jeg forventer at leverandøren skal være serviceinnstilt og at de skal være interessert i å gi meg det jeg trenger. I tillegg skal det gå an å være fleksibel på leveringstider og frister.”* Det at kunder ønsker å få det de bestiller finner vi også igjen som et fokus hos ASKO Midt-Norge. Informant 2A uttalte: *“Det man bestiller ønsker man å få og det må man få på det tidspunktet man har bestilt det til.”* Informant 3S setter kommunikasjonen i fokus: *“Jeg forventer god kommunikasjon og at vi får informasjon om hva som blir levert.”* Også for Informant 1D er det viktig at man kan ha en dialog og at det er enkelt å ta kontakt for å få svar på det man lurer på. For Informant 4S er det viktig å ha en kontaktperson som man klarer å opparbeide en viss kjemi og kommunikasjon med. På spørsmålet om faktorer som fører til en god bedriftsrelasjon svarer Informant 4D: *“Det blir jo fort gjensidig åpenhet. Man skal jo ikke blottlegge bedriften sin, men åpenhet i forhold til behov, i forhold til vanskeligheter, ressurser, løsninger og muligheter.”*

#### 4.1.2 Bedriftsrelasjoner under koronapandemien

Informant 1A fortalte at under pandemien har de gjort alt de kunne for å hjelpe kundene sine: *“Vi gjorde alle ting for å hjelpe til og på alle mulige måter, så det var en god dialog og vi kom frem til gode løsninger hele tiden.”* Informant 2A fortalte videre om at der de hadde en sterk relasjon til kunden fra før har de hatt et enda større fokus på å hjelpe de gjennom krisen:

*“Hvis vi har en sterk nok relasjon til driveren så vet vi at den personen har et så sterkt forhold til oss at den personen aldri ville latt oss i "stikken", så da må jeg garantere for det og ta egen risiko å akseptere at kunden blir åpnet og rett og slett pådrar seg enda mer gjeld til ASKO Midt-Norge.”*

Informant 4A fortalte om økt trykk på kundeservice: *“Det har vært økt trykk og kanskje et litt annerledes trykk gjennom det siste året. Fra å være på ordrenivå, mengde, antall og volum, så er det større grad av rådgivning og tilpasning nå.”* Informanten fortalte videre: *“Så den rådgivningsbiten har i det store og hele vært vesentlig og helt bevisst fra vår side. Det går jo på det å bruke litt tid med kunden, vise forståelse for situasjonen og finne nye løsninger.”* Informanten fortalte at for å få en god dialog med kunden i pandemien så har det krevd en enda

tettere intern dialog internt hos ASKO Midt-Norge. Informant 2A fortalte: *“Markedskonsulentene bekrefter at relasjoner blir tettere jo vanskeligere samtalen er.”* Informant 3A fortalte at kundene har fått mer tid til å jobbe med relasjonen mot ASKO Midt-Norge under pandemien: *“Kundene har hatt mer tid. (...) Det vi jobber med til vanlig får vi nå ekstra drahjelp til. Nå er kundene nødt til å snu på enhver krone for å drive effektivt. Vi får mulighet til å komme inn som rådgivere.”*

På kundesiden fortalte Informant 1S at de synes relasjonen med ASKO Midt-Norge har vært lik gjennom pandemien, men at de har hatt problemer med leveransetidspunkt og mindre antall sjåfører som kommer og leverer. For Informant 2S har heller ikke relasjonen endret seg mye etter pandemien. Relasjonen der består bare av en digital bestillingsløsning: *“Vi har en digital bestillingsløsning der vi bare sender av gårde bestillinger også er det ferdig med det, stort sett. Så lenge alt går som det skal og varene kommer så går det av seg selv.”*

Informant 4S fortalte at det generelt har vært mindre kontakt, men at kontaktpersonen til informanten har tatt kontakt når det har vært noe viktig. Informanten sa videre at ASKO Midt-Norge har hatt endel endringer i kjøreruter, men har vært flinke til å kommunisere dette. På dagligvaresiden fortalte Informant 1D at det har vært mye utsolgsituasjoner, men at ASKO Midt-Norge har vært flinke og gitt beskjed om dette og fått løst det meste. Også Informant 3D har mer kontakt med ASKO Midt-Norge om utsolgsituasjoner under pandemien enn tidligere. Informant 1D fortalte om tryggheten av å være en kunde hos ASKO Midt-Norge under pandemien:

*“Du kan si at under koronahåndteringen i forhold til kjøp av desinfiseringsmiddel og munnbind, så har det kommet oppdatert informasjon når det har vært noe i forhold til leveringsgrad og alternative bestillingsnummer når de har gått tom for det de har anbefalt. Og det som har vært en kjempefordel med ASKO Midt-Norge er at det har ikke manglet på tilbud av munnbind det siste året. (...) Da har det vært en ekstra trygghet for oss at det er ASKO Midt-Norge som leverer for da er det noen som har kvalitetssikret at det er bra.”*

Informant 2D som driver en dagligvarebutikk på et hytteområde sa at det var ekstremt viktig for dem at ASKO Midt-Norge ble mer fleksible og stoppet leveranser under pandemien i de periodene når det for eksempel var hytteforbud og butikken solgte mindre varer: *“Vi fikk blanko på alt, vi fikk gjøre som vi ville på alle varene. Vi hadde tatt noen massive tap om vi tok imot de varene.”* Informanten fortalte videre om erfaringer med ulike leverandører under pandemien:

*“At de flinke blir enda flinkere, og de som ikke er så flinkere kan bli flinkere men ikke helt enestående. Det er jo litt sånt. De flinkere blir enda flinkere. Er du på så er du på.”*

På et spørsmål om hvilket kontaktpunkt i relasjonen som har fått størst påvirkning av pandemien svarer mange av informantene på kundesiden at det er sjåførene til ASKO Midt-Norge de har merket størst forskjell på. Informant 2S fortalte: *“Jeg snakker mer med sjåføren nå. Jeg har mer tid, han har mer tid og det er mindre mat som skal lastes av.”* Informant 3D bekrefter også dette: *“(…) men jeg tror kanskje at kontakten med sjåførene har blitt bedre.”* Informant 2D fortalte: *“Sjåførene har jo vært fysisk til stede. Vi er heldige som har faste sjåførere. Det er kjempeflotte karer som faktisk bryr seg om oss. De har på et vis vært omsorgspersoner i den tiden vi har vært inne i.”*

#### 4.1.3 Størrelse, beliggenhet og bransje

Informantene fortalte hvordan størrelse, beliggenhet og bransje hos kundene har hatt en påvirkning på relasjonen mellom de og ASKO Midt-Norge under pandemien. Informant 1A fortalte at de i løpet av pandemien har måttet flyttet fokus og volum fra utkant av distriktene og inn til byen:

*“(…) Vi flyttet volum fra utkant inn til byen for det var ingen som dro på hyttene. Vi kjøpte jo inn varer som vi og ønsket å bli kvitt, da var veldig mye "hekling" hit og dit. Men så klart mindre butikker i Stugudal og Nerskogen, typiske hyttebygder som stenge helt ned måtte vi hjelpe til med å slette ferskvarer å dytte det over her i byen.”*

Informant 2A fortalte om forskjellene mellom markedssegmentene dagligvare og servering under pandemien: *“Dagligvaren skjøt fart, servering fikk håndbremsen på. Dagligvaren har vært preget av utsolgtssituasjoner. Innledningsvis i pandemien var det hamstring. Vi opplever at dagligvaren har hatt høy hastighet det siste året. På servering har det vært av og på med hastigheten.”*

Informant 3A fortalte at det har vært vanskeligere å følge opp de kundene som ligger langt unna, spesielt de som ligger mot Helgelandskysten, Nordland, Mo i Rana og Bodø: *“Vi har ikke fått reist dit så mye vi skulle ønsket. Nå blir det litt på telefon. Det blir en litt dårligere oppfølging dessverre.”* Informanten fortalte også at begge parter har savnet denne oppfølgingen.



Informant 2A og Informant 3A fortalte om forskjeller mellom de små og store kundene under pandemien. Informant 3A sa at de har jobbet mer med de største kundene da de har muligheten til å sette seg ned å se hvordan de kan gjøre ting på en mer lønnsom måte. Informant 2A fortalte:

*“Forskjellen mellom de små og store kundene er at jo større båt, jo vanskeligere er den å snu. En mindre båt snur veldig fort, det blir sånn "Jaja, vi stenger nå så åpner vi igjen neste helg." (...) Det er verre hvis du har en større bedrift med 100 ansatte.”*

Informant 2D driver en dagligvarebutikk på et hytteområde. Informanten fortalte at for deres del har det vært ekstremt viktig under pandemien at leverandøren er med svingningene når det kommer til nedstengninger og hytteforbud. Videre var det viktig at ASKO Midt-Norge var fleksible på å kansellere leveranser og å planlegge godt for uforutsette situasjoner. Informant 4D driver en dagligvarebutikk i Trondheim sentrum som har netthandel. De har hatt en økning i salget under pandemien. Under pandemien har butikken strevd med kommunikasjonen med ASKO Midt-Norge når det kommer til utsolgtssituasjoner, spesielt når det kommer til netthandelen. De får ofte inn bestillinger fra kunder på nett som er utsolgt hos leverandøren. Informanten fortalte at under pandemien har de hatt et ønske om tydeligere kommunikasjon, raske svar og hyppige leveranser når handelen i butikken har økt.

#### 4.1.4 Etablering og utvikling av relasjoner under koronapandemien

Informant 3A fortalte om den normale prosessen rundt etablering og utvikling av bedriftsrelasjoner:

*“Vi har delt inn i fire ulike kundemøter. Til nye kunder så har vi nykundemøter. Så har vi et oppstartsmøte. Også har vi et oppfølgingsmøte. Til slutt så har vi et utviklingsmøte. Det er i utviklingsmøter vi måler, der gir vi kundene noe som utvikler og har en merverdi for kunden. Vi skal ha et utviklingsmøte om dagen, også kan vi ha så mange vi vil av de andre. Det varierer veldig fra uke til uke, men det ligger ofte mellom fem-ti møter i uken for min del, mens de andre konsulentene har litt mer.”*

Informant 3A fortalte at møtene skal foregå fysisk og at dette har vært veldig vanskelig å gjennomføre i pandemien. Informant 2A snakket også om dette: *“Vi skal ha 195 utviklingsbesøk per år (...) så vi har hatt klare mål i normale år, men i 2020 så har det vært veldig avvikende på absolutt alt.”* Informant 2A fortalte om hvordan de jobber med nye kunder under pandemien:

*“I en sånn presset fase vi er i nå, så blir vi gjerne mer gjennomtenkt og nøye på kredittsjekking for å sjekke hvor solid kunden er. Hvorfor bytter kunden og hvorfor*

*byter den akkurat nå? I vår verden så er det en stort kompliment til oss i ASKO Midt-Norge at mange kunder er glad for å være en del av, eller ønsker å være en del av ASKO Midt-Norge. Vi har muskler til å hjelpe kunder ved å for eksempel fryse gjeld, og vi har mange kunder som skylder oss en god del penger for tiden. (...) Det har blitt veldig viktig for oss nå etter pandemien, det vil si at vi blir mer nøye på hvilke kunder vi tar inn og hva vi kan hjelpe de med. Vi blir veldig nøye på å finne riktig løsning og hjelpe nye kunder. Også er det veldig viktig at de blir tatt imot på en god, trygg og lun måte slik at vi kan legge en god grunnmur for videre samarbeid. Vi har fått masse kunder under pandemien.”*

#### 4.1.5 Utbytte fra relasjonen, betalingsutsettelse og kansellering av bestillinger

I undersøkelsen ble det spurt om fokuset på utbyttet i relasjonen har endret seg under pandemien. Informant 4S fortalte at det har vært et fokus på å komme seg gjennom krisen sammen og at det handler om å hjelpe hverandre. Informant 1S fortalte at fokuset har vært på å komme seg gjennom krisen sammen. Noen av informantene har ikke merket noen endring i fokuset på utbyttet i relasjonene, for eksempel Informant 2S og Informant 1D. Informant 2D fortalte: *“Det er jo alltid økonomi. ASKO Midt-Norge er et stort maskineri. (...) men jeg føler ikke noe press fra ASKO Midt-Norge. Jeg bestiller de varene jeg trenger, jeg føler ikke at de pusher på noe.”* Informant 3A fortalte at det har vært et større fokus på det menneskelige og det å komme seg gjennom krisen sammen. Informant 1A fortalte at det har vært et større fokus på å hjelpe hverandre gjennom krisen i stedet for å oppnå økonomiske resultater: *“Ja, vi har vært med på å slette ordrer og flytting av volum (...) vi gjorde alle ting for å hjelpe til og på alle mulige måter.”*

Informant 1A fortalte om betalingsutsettelse og kansellering av bestillinger:

*“Vi gjorde alle ting for å hjelpe til på alle mulige måter. Det var en god dialog og vi kom frem til gode løsninger hele tiden. Og det var jo snakk om timer, det var liksom ikke at dette skal vi gjøre neste uke, det var sånn “Stopp alle biffene til meg i morgen” fra kundene. Og det var jo kanskje på vei hit, så jeg måtte ringe andre kunder som jeg visste hadde god omsetning for å flytte det over der. Så vi var veldig løsningsorientert fra begge parter.”*

Informant 4A fortalte om frysing av gjeld og nedbetalinger under pandemien:

*“Kommunikasjon rundt blant annet frysing av gjeld, der var vi utydelige i starten. Det er veldig viktig å være nøyaktige på slike ting. Hvordan nedbetalingen skal gjøres blant annet må beskrives entydig. (...) det lett for at det oppstår misforståelser hvis man ikke er spesifikk og konkret i kommunikasjonen.”*

Informant 3A fortalte at de i starten av pandemien oppbevarte varer for kunder og ble enige om løsninger på ferskvarer: *“Vi tok nok sikkert et lite tap der, men det er jo kunder som har tapt mest på det her. Vi var jo litt ydmyke fordi vi hadde en voldsom økning på dagligvare.”* I slike tilfeller tok de kontakt med de enkelte kundene og kom frem til individuelle løsninger.

Informant 4S fortalte om når de har måtte utsette noen betalinger til ASKO Midt-Norge: *“Da har vi ringt og tatt en dialog på det. Gitt beskjed om når det blir betalt. Ikke så mye, men en gang eller to i løpet av siste året. Da får vi ryddet det av banen og kommet videre.”* Informant 1D sa at ASKO Midt-Norge har vært med å bidra når de har hatt en del utfordringer: *“(…) der har jo vi fått både økt forskudd på rabatter for å sikre likviditeten.”* Informant 2D som driver en dagligvarebutikk i et hytteområde fortalte at når hytteforbudet kom så tok de noen telefoner til ASKO Midt-Norge og de svarte at butikken kunne gjøre akkurat hva de ville med ordrene som lå inne og de fikk dermed muligheten til å kansellere bestillingene. Dette synes informanten var bra av ASKO Midt-Norge fordi de hadde tatt noen massive tap om de hadde måtte tatt imot bestillingene.

## 4.2 Kommunikasjon

### 4.2.1 Kjennetegn på god kommunikasjon

I intervjuene ble det undersøkt hva informantene mener kjennetegner god kommunikasjon i en bedriftsrelasjon. Informant 3A fortalte:

*“God kommunikasjon er å ta jevnlig kontakt med kunden, både på mail og telefon, ta fysiske møter, være tydelig, innkalle til møter når vi har gjort en avtale på telefon, skrive referat i ettertid der det er nødvendig sånn at vi blir enige sånn at det ikke rom for misforståelser. Så det å være tydelig og få bekreftet at kunden har forstått det vi har blitt enige om.”*

På kundesiden, spesielt hos servering, handler det om å få beskjed når det oppstår avvik. Informant 2S uttalte: *“Sånn sett så vil jeg si at god kommunikasjon er at jeg ønsker å bli ringt opp hvis det er store avvik. Jeg bestiller ikke kjøtt for moro skyld, jeg bestiller det fordi jeg må ha det.”* Informant 3S fortalte at det må være kommunikasjon mellom kunde og leverandør helt fra bestilling til de mottar varene: *“Fra vi leverer bestillinger til vi mottar, så må det være kommunikasjon imellom for å bekrefte at vi får de varene vi ønsker.”*

Hos dagligvarekundene handler kommunikasjon om å prate sammen, ta evalueringer og nå felles mål. Informant 1D fortalte at dette er viktig: *“At man treffes eller prates regelmessig, med litt jevne eller ujevne mellomrom og at man har et felles mål dit man vil.”* Informant 2D fortalte om det som er viktig for de: *“Det å evne til å evaluere, det å lytte i etterkant av toppsesonger, å ta den evalueringen som til tider kan være litt ubehagelig. Dette synes jeg er vesentlig.”* Men også her er det ønske om å få beskjed om avvik: *“Det er viktig for oss som kjøpmenn at de er ute i god tid og informerer om leveringsfrister, endringer og om ting som avviker fra det helt normale.”*

#### 4.2.2 Kommunikasjon under koronapandemien

Flere informanter fortalte om viktigheten av en god dialog under pandemien. Informant 3A fortalte at det å ha en god dialog under pandemien har vært viktig. Videre fortalte informanten at uten god dialog er det lett for at det oppstår misforståelser hvis man ikke er spesifikk og konkret i kommunikasjonen. Informanten fortalte: *“Kommunikasjon rundt blant annet frysing av gjeld, der var vi utydelige i starten. Det er veldig viktig å være nøyaktige på slike ting. Hvordan nedbetalingen skal gjøres blant annet må beskrives entydig.”*

Informant 3A fortalte om at det har blitt mer telefoner om små ting under pandemien og at det før pandemien gikk mer i de store trekkene. Informant 3D uttalte seg: *“Det har blitt litt mer hyppigere kommunikasjon under koronapandemien, det vil jeg si er en positiv ting.”* Informant 2S og Informant 3D har savnet kontakt under pandemien. Informant 2S fortalte: *“Det vi merker er en fraværende relasjon ettersom at vi har mye mindre kontakt med dem. Før så var de litt mer oppsøkende og hadde mer møter, mens nå er det mer fraværende.”* Informant 3D hadde god kommunikasjon med ASKO Midt-Norge før pandemien og savnet dette i starten av pandemien: *“De var ikke så flinke på det i starten av pandemien, men så har de blitt mye flinkere på det etter hvert. Det var noe jeg ga tilbakemelding på.”* Informant 1A fortalte at det har vært mindre kontakt enn vanlig under pandemien. Informant 2A fortalte om dette:

*“Så på mange måter så hadde vi færre henvendelser på telefon særlig innenfor servering i de periodene der det var stille, men det var gode samtaler som ble gjennomført med kundene. Det var ikke noe fokus på å legge på telefonen fort, her kunne vi bruke tiden godt for å utvide forståelse og ta den rådgivningsrollen ett skritt lengre.”*

Videre fortalte informanten at det under pandemien har vært færre kunder tilgjengelig for besøk og dialog:

*“Det blir en del utsatt, at de trenger ikke møtet nå, og at de vil ta det når det normaliserer seg. Kundene sier “Vi er inne i en sånn driftsoverlevelsefase nå, og vi må ta de grundige møtene når det blir mer normalt igjen”. Det er et veldig vanlig svar vi får fra kundene våre nå. Vi har fått færre kundemøter nå, uten tvil.”*

Informantene fortalte om kommunikasjonen på ulike tidspunkt under pandemien. Informant 1A fortalte dette om starten av pandemien når folk begynte å hamstre i dagligvarebutikkene:

*“Det var litt stress de første 14 dagene. For da gikk vi jo tomt for varer, for det ble den hamstringen av sånn dumme ting som toalettpapir og hvetemel. Vi var jo tomme for toalettpapir og hvetemel i flere måneder. Vi fikk jo inn små partier fra utlandet og Øst-Europa der toalettpapiret kommer fra. Det var litt støy og stress, da var det veldig mye telefoner fra kunder som kjenner meg, og det er jo alle dagligvarekundene. De sa “Jeg må i hvert fall få og ikke han, du må sørge for at jeg får.” Så det var litt sånn at de skulle sikre seg, sånn “du kjenner meg.”*

Informant 4D fortalte om kommunikasjonen i starten av pandemien: *“Hvis vi tenker mars-juni i fjor så var det ganske bra kommunikasjon. Da var det alle typer plattformer og en del e-poster og telefoner.”* Kommunikasjonen gikk for det meste på vareleveranser, utsolgt situasjoner og ønsker om leveranser på andre tidspunkt. Spesielt når kundene har vært i panikk har ASKO Midt-Norge selv merket forskjell på kommunikasjonen. Informant 2A fortalte:

*“Enkelte ringte i panikk og stiller krav til ASKO Midt-Norge. Vi hadde for eksempel en aktør her i byen som jeg måtte spørre “Unnskyld at jeg spør, men er det jeg som skylder deg penger, eller er det du som skylder meg penger?” Han skjønnte hva jeg mente, men når han er i panikk så blir det sånn: “Nå må du hjelpe meg”, og han begynte å stille krav til oss. Jeg måtte jo si at vi skal hjelpe deg vi, men du må huske på situasjonen er at det er du som skylder oss penger og ikke omvendt. Så han landet fort og det var ikke noe mer med det. Men poenget er at vi får virkelig se mennesker slik de er i en slik situasjon.”*

Fra ASKO Midt-Norge sin side har det ikke vært en digital transformasjon med tanke på bruk av kommunikasjonsverktøy. Informant 1A sa: *“Kommunikasjonen min foregår på telefon stort sett. (...) jeg besøker kunder og har kontakt via telefon ofte, for da når kundene meg og jeg kan svare uansett om jeg er opp i marka med hund.”* Heller ikke kundene har hatt stor bruk av digitale kommunikasjonsverktøy med leverandøren under pandemien. På spørsmålet om de har brukt verktøy som Teams, Zoom eller lignende verktøy for kommunikasjon svarer Informant 4D at de ikke bruker det med ASKO Midt-Norge. Størstedelen av kundene sier at all informasjon går nå via mail og telefon. På spørsmål om det er et ønske fra kundene å erstatte

de fysiske møtene med digitale møter svarer mange kundene at de ikke ønsker det. Informant 3D svarte: *“Jeg har egentlig ikke så mye behov for digitale møter. Av den informasjonen jeg trenger fra leverandøren så holder det med enten mail eller telefon, jeg tror ikke jeg hadde hatt utbytte av å ha møter med dem.”*

Både kundene og ASKO Midt-Norge fortalte om proaktiv kontakt. Informant 4A fortalte: *“Jeg synes kommunikasjonen på kundeservicen har vært mer proaktiv med kundene. Vi har tatt telefoner for å følge opp uten å ha en agenda annet enn å se, lytte og høre om det er noe vi kan gjøre for dem.”* Det er ulik oppfatning blant kundene på hvor gode ASKO Midt-Norge har vært på kommunikasjon og proaktiv kontakt i pandemien. Informant 1S fortalte: *“Hvis det er noe endringer i bestillingsrutiner eller tidspunkter så er de veldig flinke til å gi beskjed om dette slik det ikke er noe overraskelse, så vi får vite det.”* Derimot har Informant 2S har hatt flere problemer med kommunikasjonen med ASKO Midt-Norge, spesielt fordi de ikke får beskjed når det er avvik gjennom den digitale portalen de bruker for bestilling: *“Vi får sjeldent “heads up” hvis det er avvik, så vi må drive å oppsøke for å være sikker på at varene kommer. Det kan hende at det er så sent at du ikke rekker å justere på det.”* Informant 2D har også hatt problemer med dette. Informanten forklarte at slike problem har blitt tydeligere under pandemien og at ASKO Midt-Norge er litt sent ute med det som skal foregå. Med tanke på dette har Informant 2D en bedre oppfatning av en annen leverandør som har vært mer proaktiv under pandemien:

*“Det er i hvert fall ei uke siden jeg bestilte - så ringte en annen leverandør og sa “Nå må jeg ha en prat med deg, jeg lurte litt på påsken? Nå er du satt opp sånn og sånn med leveringsdager, hva tror du om det?” Dette er en fantastisk telefon og få: “Hva tror du om det?” ASKO Midt-Norge har jeg ikke hørt et ord fra enda.”*

Informant 2D fortalte om viktigheten av å få en forklaring på hvorfor ting er utsolgt proaktivt i stedet for at de må ta kontakt å høre: *“Men selvfølgelig når vi får en forklaring, når det for eksempel var tomt for speltmel, forklarte ASKO Midt-Norge “Joda de har spelt i Italia, men de har priset det så høyt at ingen får tak i det” - så er jo det en forklaring.”* Informant 3D fortalte også om tilfeller der informanten skulle ønske at leverandøren var flinkere på proaktiv kontakt:

*“For eksempel på tirsdager får vi i snitt 15 kubikk og rydder dette på plass fordi vi skal få 10 kubikk onsdager. Det hender av og til at de sender all den kubikken på tirsdager slik vi får 25 kubikk tirsdag og null på onsdag. Også var det en periode at de ikke ga beskjed om dette, og vi måtte si i fra ganske mange ganger før vi fikk*

*løst opp i dette. Og senere så ringte de fra kundeservice å spurte om det var greit at alt kom på en gang, og når vi er klar over det så er det greit.”*

Informant 4D mener at spesielt kundeservicen til ASKO Midt-Norge har vært flinke på kommunikasjon i pandemien. Informanten forklarte at det har vært en positiv endring der: *“Vi opplever at de på kundeservice sitter på mer kunnskap. Da tenker jeg på hvis det for eksempel er forsinkelser på en levering så går det forttere for oss å få svar enn før.”*

### 4.2.3 Fysiske besøk

Fysiske besøk går igjen i svarene til både leverandør og kunder. Dette handler om fraværet av fysiske besøk under pandemien. Informant 1A fortalte: *“Det var i den halvveis nedstengingsperioden at kundene ikke ville ha besøk av noen industrirepresentanter eller folk fra produsenter. Det var helt nedstengt. De har ville ha så lite besøk som mulig.”* Informant 2A fortalte at det har vært mindre fysiske møter: *“Det er mindre fysiske møter, det er mer telefon, det er mer Teams. Dette kommer aldri til å erstatte sosiale happeninger, middager og messer.”* Informant 2A fortalte om utfordringene med fysiske besøk: *“Det har jo vært utfordrende, vi er vandt å gå i flere møte hver eneste dag og nå har alt vært veldig gjennomtenkt med hvilke kunder vi besøker.”* Informant 4S fortalte at ASKO Midt-Norge var mer på besøk før pandemien.

På spørsmålet om kunden ønsker at ASKO Midt-Norge starter opp igjen med fysiske besøk svarer Informant 3S: *“Jeg håper virkelig at de starter opp igjen med fysiske besøk når vi åpner opp for det igjen. Det er gode samtaler og gode diskusjoner.”* Informant 3A snakker også om savnet av fysiske besøk. På spørsmålet om fysiske møter er et savn fra begge parter svarer informanten: *“Ja, det tror jeg absolutt.”* Informanten fortalte: *“Fraværet av fysiske besøk kan jo ha påvirket for det er jo en del du ikke får snakket med. Det gjør jo at vi ikke er like mye på ballen. Vi kan jo ha mistet omsetning på grunn av dette.”* Informant 1A fortalte også at de får jevnlig tilbakemeldinger på at fysiske besøk er savnet. Informanten fortalte videre at det å sitte å se hverandre på en skjerm ikke kan måle seg opp i et fysisk besøk.

## 4.3 Tillit

### 4.3.1 Hva kjennetegner tillit i en bedriftsrelasjon?

Informantene ble spurt om hva de mener kjennetegner tillit i en bedriftsrelasjon. Informant 3A fortalte følgende: *“Det er vi at stoler på hverandre, og det går jo igjen på at vi gjør som vi blir*

enige om. (...) Det å ha gjensidig tillit, respekt og forståelse hva begge parter driver med er veldig viktig.” Når det kommer til informantene på kundesiden, handler tillit om leveringsdyktighet og kommunikasjon. Informant 4D uttalte seg i denne sammenhengen: *“Tillit til at kommunikasjonen jeg har med en leverandør blir imellom oss. Tillit til at leverandører holder det de lover, og at vi holder det vi lover. Tillit til sjåførene, at vi kan stole på at de gjør ting riktig.”* Dette ble også bekreftet av andre informanter, som Informant 2D fortalte: *“Leveringsdyktighet og nok en gang informasjon er kjempeviktig.”*

Informantene på kundesiden fortalte at god kommunikasjon og leveringsdyktighet er med på å skape tillit til leverandører. Informant 3S fortalte: *“Det viktigste for tillit er god kommunikasjon.”* De fortalte også at løfter og avtaler var like viktig for tillit i bedriftsrelasjoner, samt at leverandøren holder det de lover. Informant 2S uttalte seg om dette: *“Det er at man kan stole på at varene kommer og at man får det man bestiller. (...) De leverer en tjeneste til oss og da må jeg stole på at de gjør alt de kan for å levere det til meg.”* Informant 3D la også til at leverandører som tar ansvar for sine feil spiller inn på tilliten: *“Det er at de leverer det de skal og gjør opp om det skulle vært noen returer og ting som de skal ta ansvar for. At de gjør slik dem skal gjøre.”*

Vi ønsket å undersøke hvilken betydning tillit har i relasjonen mellom ASKO Midt-Norge og deres kunder. For ASKO Midt-Norge er tillit viktig for å kunne jobbe tett med kundene og for at samarbeidet skal flyte lettere, noe Informant 3A fortalte om:

*“Det er mye lettere å jobbe sammen hvis vi har tillit til hverandre. Når vi har holdt på noen år og kjenner kundene våre godt så vet vi jo hvem vi har tillit til. Det gjør jo at ting flyter litt lettere, og da kan vi senke skuldrene litt og da vet vi hvem vi har.”*

Samtlige kunder fra både dagligvare og servering mente at tilliten var viktig og betydelig for samarbeidet med ASKO Midt-Norge. Det blir trukket frem at grunnlaget for en god relasjon baseres på hvorvidt tilliten er til stede. Informant 2D uttalte seg om betydningen av tillit:

*“Den har veldig stor betydning. De er jo en gigantisk leverandør og en viktig samarbeidspartner for oss. Det er jo alfa omega for at vi skal få butikkene til å fungere, så vi er jo helt avhengige av at ASKO Midt-Norge gjør en god jobb. Da må vi jo legge en tillit i den jobben de gjør og stole på at de gjør en god jobb.”*



### 4.3.2 Tillit under koronapandemien

Etter koronapandemien inntraff fortalte informantene at tilliten i relasjonene har blitt mer synlig. Informant 3A uttalte følgende: *“Det har jo alltid vært viktig, så jeg tror ikke koronapandemien har endret viktigheten av tillit egentlig, men jeg tror kanskje vi har fått synliggjort det mer.”* Informant 2A fortalte at de tror at spesielt dagligvarens tillit har økt under pandemien: *“Jeg tror at dagligvarens tillit har økt, fordi at vi hadde et gir til som vi la inn og leverte på. Vi taklet den bratte økningen der, i både volum og frekvens.”* Informant 3A fortalte videre om at det handler om å bygge seg opp plusspoeng i tillit både før og under pandemien: *“Det gjelder å ha mest plusspoeng, (...) plutselig så er det vi som har gjort en feil så da har kunden forståelse for det når vi har hjulpet de tidligere.”* Videre fortalte informanten: *“Det er viktig å være der for kundene sine i en vanskelig periode, og ikke bare snu ryggen til å la de klare seg selv. Dette er en situasjon vi kan komme bedre ut av hvis vi gjør det riktig.”* Det ble videre spurt om pandemien har ført til et sterkere bånd mellom ASKO Midt-Norge og kundene og eventuelt hva dette har ført til. Informant 2A uttalte følgende: *“(…) Jeg tror at vi har blitt tøffere og tydeligere med hva vi kan spørre kundene om. Om bedriften deres, om økonomien deres, som igjen bygger en større tillit.”* For Informant 3S var det viktig med god kommunikasjon under pandemien: *“Det viktigste for å bygge tillit med leverandøren under pandemien har vært god kommunikasjon.”* Informant 3A fortalte også dette: *“Å ha en tett dialog med kundene under pandemien har vært alfa omega for tilliten.”*

For ASKO Midt-Norge har det vært viktig å opprettholde tilliten med kundene ved å være rettferdige. Et av tiltakene som ble gjort var å ikke forfordele varer til enkelte kunder, men heller å fordele varer likt. Informant 1A fortalte: *“(…) Vi fordelte jevnt utover uten at noen ble forfordelt. (...) Noen kunder prøvde å bli forfordelt, som på toalettpapir, men da måtte jeg være veldig tydelig på det, fordi jeg ville ikke at andre kunder skulle føle seg urettferdig behandlet.”*

Informant 3D fortalte også om dette:

*“Men hvis det hadde oppstått en ny pandemi så vil jeg tro at de hadde fått en bedre løsning og fått på plass rutiner slik at de for eksempel har sperrer slik at ikke én butikk tømmer ASKO Midt-Norge for en vare, at det hadde blitt fordelt bedre. Så det jeg tror de kunne gjort annerledes er hvordan de valgte å fordele varene til kundene sine på.”*

Når det kommer til kundene er det ingen som mener tilliten har blitt svekket med leverandøren eller at relasjonen har blitt påvirket av manglende tillit under koronapandemien. Tillit har fått en større betydning under pandemien. Informant 4D uttalte seg om dette: *“Uten at vi har noe*

*empirisk bevis, så vil jeg si at tilliten har blitt større. Alle har stått litt i det sammen. Man har fått litt mer respekt for alle de rundt.”* Informant 2D uttalte seg også om endringen i tilliten under pandemien:

*“Det kan godt hende at den har blitt litt større, jeg tror nok alle er litt mer reflekterte på sårbarhet og på hvordan situasjonen har blitt. Vi er nok alle mer bevisstgjort på den, at vi tenker mer på det enn før. Det er ikke så selvfølgelig alt slik det var før. Det tror jeg nok blir gjenspeilet både fra leverandør og vår side, at det er ikke noe selvfølge at alt er på plass til enhver tid.”*

For kundene har det vært viktig å ha en trygghet til ASKO Midt-Norge under koronapandemien. Flere av kundene trekker frem å ha en fast kontaktperson under pandemien har vært viktig. Informant 4S fortalte: *“Jeg har veldig stor tillit til han som kundekontakt, det funker veldig bra. Virker veldig seriøst og ordentlig. Hvis de kan hjelpe meg så gjør de det alltid.”* Videre fortalte informanten: *“(…) for min del så er det kjempeviktig. Da har man såpass tillit at om det skulle være noe så ringer man og snakker med vedkommende.”* Informant 4D fortalte om kontaktperson: *“Hvis det er noe som skurrer så tar vi direktelinje inn til kontaktpersonen. Det funker veldig bra, virker veldig seriøst og ordentlig. Hvis de kan hjelpe meg så gjør de det alltid.”* Dette gjenspeiles også hos ASKO Midt-Norge hvor Informant 3A sa: *“Jeg er jo egentlig veldig glad for at vi har hatt gode relasjoner før koronapandemien. Det tror jeg også kundene er glade for, at de hadde den kontaktpersonen, og at de har noen de kan ringe og ikke bare til kundeservice.”*

Det ble undersøkt om koronapandemien har ført til mer ærlighet og åpenhet etter pandemien inntraff. For ASKO Midt-Norge har det vært et bevisst valg å være mer åpne og ærlige under pandemien, noe som Informant 2A uttalte seg om:

*“Jeg tror mange av kundene har skjønt at det er veldig smart å være ærlig og åpen. Da er det lettere for oss som rådgivere å treffe på løsningene vi tilbyr. Kundeservice har tatt veldig gode steg i forhold til å komme seg tettere på kundene i dialogen, altså tettere bånd.”*

Informant 3A mente at det gjenstår å se etter pandemien om pandemien har ført til mer ærlighet og åpenhet: *“Det gjenstår å se, men jeg tror faktisk vi har kommet tettere på kundene våre enn tidligere.”* Kundene mente enten at de har blitt mer åpne og ærlige under pandemien, eller at dette ikke har endret seg da relasjonen alltid har vært preget av åpenhet og ærlighet. Informant 4S uttalte følgende: *“De har vært åpen og ærlige. Jeg føler ikke at de har prøvd å skjule noe,*

*det har ikke vi heller. Vi har et godt og åpent samarbeid, så når har det vært litt tøft så har vi gitt beskjed.”* Informanten fortalte at ASKO Midt-Norge var en leverandør de hadde tillit til som kunne finne alternative varer og leverandører når de var utsolgt for varer under pandemien: *“Det var en periode i fjorsommer da de var tomme for noe på nesten hver varebestilling. Men det skjønner jeg. Da dro vi på Storcash og kjøpte det som manglet.”* Storcash er en samarbeidspartner for ASKO Midt-Norge som er eid av samme konsern. Derfor ble dette ordnet via ASKO Midt-Norge. Informant 3D fortalte at det å være en del av NorgesGruppen, som også eier ASKO Midt-Norge, har ført til økt tillit under pandemien. Informanten ga et eksempel på en annen leverandør som ikke er en del av ASKO Midt-Norge der tilliten har blitt svakere etter pandemien: *“For oss i NorgesGruppen så merkes det at vi er i samme konsern som ASKO Midt-Norge. ASKO Midt-Norge er mye mer samarbeidsvillige enn for eksempel (annen leverandør). (...) hvis det er noe problemer så er (annen leverandør) litt vanskeligere.”*

Kundene fra dagligvare mente at ærligheten og åpenheten under pandemien har også ført til et mer løsningsorientert samarbeid. Informant 4D fortalte: *“Vi har kanskje blitt litt mer rundere i kantene, og ser på løsninger sammen istedenfor å være så standhaftig og “Vi må ha det sånn”. Da er det kanskje litt mer “Hvordan kan vi best løse det for oss”.* Informant 1A fortalte om hvordan alderen på relasjonen til kundene påvirker tilliten: *“I utgangspunktet så har jeg tillit til alle sammen, men så kjenner disse folkene veldig godt. Jeg har jo opplevd mye etter så mange år.”* Informanten har jobbet i ASKO Midt-Norge i over 40 år og har på denne måten bygget opp stor tillit og gode relasjoner til kundene. Denne tilliten har også gjort det lettere å ha en god kommunikasjon med kundene under pandemien. Informanten fortalte. *“Det har aldri vært noe problem å opprettholde en god dialog med kunder, det går på skinner. Og det har kanskje med at jeg har vært her så lenge og kjenner veldig mye folk.”* Informant 4S fortalte også om hvordan tillit påvirker kommunikasjonen: *“Når man har såpass tillit til kundekontakten sin så ringer man om det skulle være noe. Dette fungerer veldig godt for kommunikasjonen”* Informanten fortalte videre om hvordan alderen på relasjonen påvirker tilliten under pandemien:

*“I en god relasjon er det viktig å ha en kontaktperson vi har opparbeidet kjemi og kommunikasjon med. (...) Kontaktpersonen vår har vært stabil i stillingen sin som vår kontaktperson i mange år. Dette er veldig positivt for oss og vår tillit til ASKO Midt-Norge. Når man har hatt den samme kontaktpersonen i mange år så er det lettere å kommunisere med leverandøren. Man får hjelp til å bli ringt videre og ta opp ting med andre i systemet til ASKO Midt-Norge.”*

## 4.4 Makt- og avhengighetsforhold

Informantene fortalte om makt- og avhengighetsforholdet mellom kunde og leverandør. Informant 2A fortalte: *“Vi mister jo ikke Kiwi som kunde, fordi de er eid av NorgesGruppen. De er som en bror i en familie.”* Informanten fortalte videre at kundene i serveringsbransjen kan velge de bort, så de er avhengige av serveringskundene for å opprettholde nivået de har på topplinjene i dag, men likevel er serveringskundene også avhengige av ASKO Midt-Norge. Dette gjenspeiles også hos dagligvarekundene som sier at relasjonen preges av gjensidig avhengighet på grunn av at begge parter er eid av NorgesGruppen. Informant 4D uttalte følgende: *“Ser vi på ASKO Midt-Norge så er de like avhengig av oss som vi er av dem.”*

Informantene innen servering fortalte at de i stor grad er mer avhengige av ASKO Midt-Norge enn ASKO Midt-Norge er av dem. Dette er fordi ASKO Midt-Norge kan levere en stor bredde av ulike varer. Informant 4S fortalte om belønninger de får av å være kunde hos ASKO Midt-Norge: *“For vår del er det smart å legge så mye handel som mulig gjennom ASKO Midt-Norge på grunn av bonusordninger og fakturarabatter.”* Det trekkes også frem fra serveringskundene at makt- og avhengighetsforholdet er størrelsesstyrt. Informant 2S fortalte om dette: *“På grunn av vår størrelse så tror jeg ASKO Midt-Norge er avhengige av oss til en viss grad. Vi er jo en del av en kjede så vi har litt vi skulle sagt på kjedenivå.”*

### 4.4.1 Makt- og avhengighetsforhold under koronapandemien

Ifølge ASKO Midt-Norge har kundene blitt mer avhengige av de gjennom pandemien, men makten ASKO Midt-Norge har fått av avhengigheten fra kundene har blitt brukt til å bygge opp trygghet. Dette har de gjort ved å tilby økonomisk støtte og nedbetalingsplaner. Informant 2A uttalte følgende:

*“De kan støtte seg på oss økonomisk med gode nedbetalingsplaner og det tror jeg mange føler på som en trygghet. Vi blir jo beskyldt for å være store, rigide og stivbeinte, men jeg tror kanskje mange sitter igjen med et annet inntrykk etter pandemien. (...) Jeg velger å tro at trygghet er et sterkt stikkord etter pandemien, og det gjelder begge veier.”*

Ved å tilby økonomisk støtte blir også kundene mer knyttet til ASKO Midt-Norge, likevel er ikke hensikten å tvinge kundene å bli hos dem. Informant 3A fortalte: *“Alle de vi har hjulpet på et eller annet vis vil jo bli knyttet til oss, men hvis du spør kunden så vil de ikke si at de er avhengige av oss, for kunden er “fri” for å si det sånn. Videre fortalte informant: “Vi ønsker*

*ikke at de skal føle seg avhengige av oss, vi ønsker jo at kundene bruker oss fordi de har lyst, og at det kjennes riktig.”*

Kundene på sin side ga uttrykk for at tryggheten i relasjonen, samt det å ha en god relasjon før koronapandemien har gjort de mer sammenknyttet under pandemien. Informant 4S fortalte: *“Når relasjonen er så bra og det funker så godt, samt at vi har lagt opp systemer med faste leveringsdager og hvordan det skal pakkes, og dette følges også opp, så føler jeg meg veldig trygg.”* De gode relasjonene før pandemien har også ført til at kundene mer eller mindre alltid vært like avhengige av ASKO Midt-Norge som leverandør, også under pandemien.

Vi ønsket å undersøke om det ville vært vanskeligere å bytte ut en leverandør under koronapandemien enn før pandemien. Informantene fra dagligvare fortalte at dette har de ikke mulighet til uansett, da de er eid av NorgesGruppen. Informantene fra ASKO Midt-Norge fortalte at de tror at det ville vært vanskeligere for serveringskundene å bytte de ut nå under pandemien. Informant 2S fortalte om dette: *“Det er bare at hvis vi skal kutte ut ASKO Midt-Norge så må vi erstatte de med tre-fire andre leverandører.”* Informant 2S fortalte også om dette: *“ASKO Midt-Norge leverer jo på en måte en unik tjeneste for det er ikke så mange andre leverandører som er så store og har en så stor bredde på varene sine.”*

Størstedelen av kundene fortalte at det hadde vært vanskeligere å bytte ut ASKO Midt-Norge under pandemien. Selv om kunder har blitt mer avhengige av ASKO Midt-Norge, fortalte også ASKO Midt-Norge at de har blitt mer avhengig av enkelte kunder og kundegrupper. Informant 3A fortalte: *“Ja, altså kunder vi har blitt mer avhengige er kanskje kunder som ikke stenger ned.”* Informant 3A fortalte også at det at de har en del kunder innen bransjer som ikke stenger ned har gitt de flere ben å stå på under pandemien.

## 4.5 Oppsummering av funn

*Tabell 4*, viser en oversikt over den mest sentrale empirien. Tabellen fokuserer kun på endringene som har skjedd. Årsaken til endringene diskuteres *5. Diskusjon*.

Tabell 4: Oversikt over den mest sentrale empirien.

	Normaltilstand	Under koronapandemien
<b>Bedriftsrelasjoner</b>	For leverandøren er det viktig med pålitelighet og effektivitet	Tettere på kunden mer – rådgivning
		Enda mer fleksible
	For kundene er det viktig med kommunikasjon, fleksibilitet og nøyaktighet på leveranser	Mer til tid jobbe med relasjoner – mer fokus på å finne løsninger
	Gjensidig åpenhet	De flinke blir flinkere
	Fysiske utviklingsmøter med kunder	Økt trykk på dagligvare Redusert trykk servering
		Preges av utsolgt situasjoner
		Trygghet i å være kunde av en stor leverandør
	Fysiske utviklingsmøter med kunder er avvikende eller ikke mulig	
	Vanskeligere å følge opp kunder som ligger lang unna	
	Leverandøren er nøyere på hvilke kunder de tar inn	
	Større fokus på det menneskelig og å komme seg gjennom krisen sammen	
<b>Kommunikasjon</b>	Fysiske besøk og møter	Savn av fysiske besøk
	Dialog i større trekk	Telefon og e-post
		Hyppig kommunikasjon
		Proaktiv kontakt
		Mer rådgivning
<b>Tillit</b>	Gjensidig tillit, respekt og forståelse	Mer synlig og større betydning
	Kommunikasjon og leveringsdyktighet	Sterkere bånd
	Løfter og avtaler	Fokus på rettferdighet
		Større respekt
		Trygghet i form av fast kontaktperson
		Mer åpne og ærlige
		Løsningsorientert

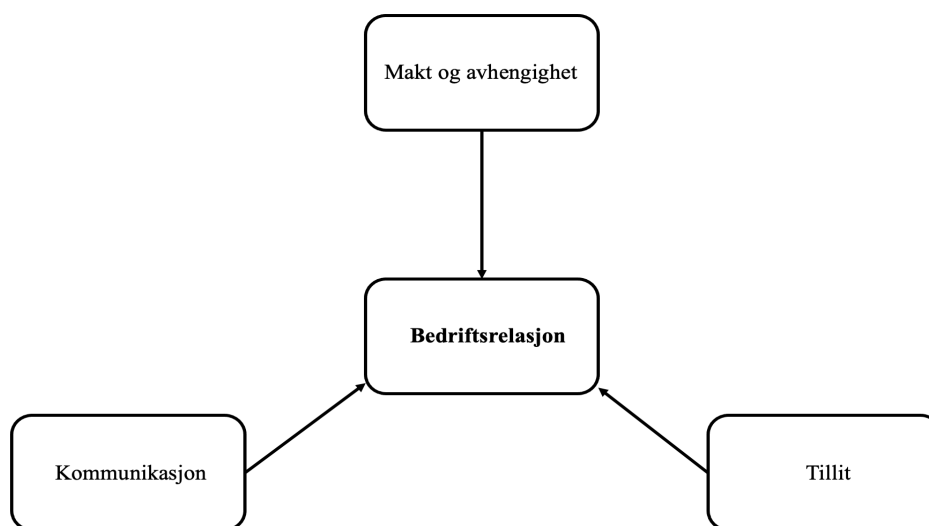
<b>Makt og avhengighet</b>	Dagligvarekunder - gjensidig avhengighet	Kunder har blitt mer avhengig av ASKO Midt-Norge
	Serveringskunder - avhengig av ASKO Midt-Norge	Kunder mer knyttet til ASKO Midt-Norge
	Forhandlingsmakt er størrelsesstyrt	Bygge trygghet
		Vanskeligere å bytte leverandør





## 5. Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres empirien i undersøkelsen opp mot tidligere forskning og tilgjengelig litteratur for å svare på problemstillingen: “*Hvordan har koronapandemien påvirket bedriftsrelasjoner?*”. Gjennom det teoretiske grunnlaget har vi argumentert for at de viktigste faktorene i bedriftsrelasjoner er kommunikasjon, tillit, samt makt og avhengighet, se *Figur 2*. I dette kapitlet vil vi analysere hvordan faktorene har blitt påvirket av koronapandemien hver for seg. Diskusjonen i hvert delkapittel oppsummeres i et rammeverk for hver enkelt faktor. Til slutt i diskusjonen vil rammeverkene bli satt sammen til et felles rammeverk som viser sammenhengen mellom faktorene som påvirker bedriftsrelasjoner under koronapandemien.



*Figur 2: Faktorer som påvirker bedriftsrelasjoner.*

### 5.1 Kommunikasjon

Ifølge Mohr og Nevin (1990) er kommunikasjon limet som holder distribusjonskanalene i en bedriftsrelasjon sammen, samt at kommunikasjon er en indikasjon på suksess i en relasjon. Dette vises også i våre funn. For å få en forståelse for hvilke endringer som har oppstått i kommunikasjonen mellom kunde og leverandør under koronapandemien, var det først viktig å undersøke hva informantene la i god kommunikasjon. Kjennetegnene på god kommunikasjon var blant annet avhengig av kundens bransje. I vår case gjelder dette forskjeller mellom serveringsbransjen og dagligvarebransjen.

Funnene våre viser at god kommunikasjon i en relasjon innebærer tydelighet i informasjonen slik at det ikke oppstår rom for misforståelser. Dette er ifølge Mohr og Spekman (1994) en viktig faktor for *kommunikasjonskvalitet*. Dette er en nøkkelfaktor for suksess sammen med

blant annet relevans, tilstrekkelighet og troverdighet til informasjonsutvekslingen. Ifølge Mohr og Spekman (1994) er også *informasjonsdeling* en viktig faktor innunder kommunikasjon i bedriftsrelasjoner. Dette handler om i hvilken grad informasjon blir kommunisert til den andre parten. Funnene våre viser at for kunder er *informasjonsdeling* viktig. Kunder ønsker tydelig kommunikasjon om leveranser og avvik. Dette kan vises med et sitat fra Informant 3S: “*Fra vi leverer bestillinger til vi mottar, så må det være kommunikasjon imellom for å bekrefte at vi får de varene vi ønsker.*” Funnene i undersøkelsen viser også, i likhet med Mohr og Spekman (1994), at *deltakelse i planlegging* er viktig. Dette handler om i hvilken grad partene engasjerer seg i planlegging og målsetting. Kunder ønsker å nå felles mål og samtidig ta ubehagelige evalueringene sammen. Dette kan illustreres ved et sitat fra Informant 1D: “*Det å evne til å evaluere, det å lytte i etterkant av toppsesonger, å ta den evalueringen som til tider kan være litt ubehagelig. Dette synes jeg er vesentlig.*” Hos kunder der salget er sesongbasert er det viktig at leverandøren *deltar i planlegging* av sesonger. Dette er viktig fordi mye av omsetningen til sesongbaserte butikker kommer når det er toppsesong. Et eksempel på dette er påskeferien for dagligvarebutikker i hytteområder.

Det er tydelig at en krisesituasjon som koronapandemien har påvirket hvordan bedrifter kommuniserer med hverandre. Våre hovedfunn for kommunikasjon viser at *kommunikasjonskvalitet, informasjonsdeling* og *deltakelse i planlegging* blir enda viktigere under pandemien. Vi ser også at *alder på relasjonen* og *tilliten* i relasjonen påvirker hvordan bedrifter kommuniserer med hverandre under pandemien. Funnene illustreres i *Tabell 5* og vil bli videre diskutert under.

Tabell 5: Viser empiriske funn knyttet opp til teori.

### KOMMUNIKASJON MELLOM LEVERANDØR OG KUNDER

Kommunikasjonskvalitet (Mohr & Spekman, 1994)	Informasjonsdeling (Mohr & Spekman, 1994)	Deltakelse i planlegging (Mohr & Spekman, 1994)	Alder på relasjonen (E. Anderson & Weitz, 1989)	Tillit (E. Anderson & Weitz, 1989; Etgar, 1979)
<p><b>Nøyaktig, relevant, tilstrekkelig og troverdig informasjonsutveksling:</b></p> <p>Informant 4A: “Kommunikasjon rundt blant annet frysing av gjeld, der var vi utydelige i starten. Det er veldig viktig å være nøyaktige på slike ting. Hvordan nedbetalingen skal gjøres blant annet må beskrives entydig. (...) det lett for at det oppstår misforståelser hvis man ikke er spesifikk og konkret i kommunikasjonen.”</p> <p><b>Fast kontaktperson for å sikre kommunikasjonskvalitet:</b></p> <p>Informant 4D: “Hvis det er noe som skurrer så tar vi direktelinje inn til kontaktpersonen. Det funker veldig bra, virke veldig seriøst og ordentlig. Hvis de kan hjelpe meg så gjør de det alltid.”</p> <p>Informant 4S: “I en god relasjon er det viktig å ha en kontaktperson vi har opparbeidet kjemi og kommunikasjon med.”</p> <p><b>Kommunikasjonskvalitet i starten av pandemien:</b></p> <p>Informant 4D: “Hvis vi tenker mars-juni i fjor så var det ganske bra kommunikasjon. Da var det alle typer plattformer og en del e-poster og telefoner.”</p>	<p><b>Hyppig kommunikasjon for kunder med økt salg:</b></p> <p>Informant 3D: “Det har blitt litt mer hyppigere kommunikasjon under koronapandemien, det vil jeg si er en positiv ting”</p> <p><b>Proaktiv kontakt:</b></p> <p>Informant 4A: “Jeg synes kommunikasjonen på kundeservicen har vært mer proaktiv med kundene.”</p> <p><b>Informasjon om avvik og forsinkelser:</b></p> <p>Informant 2S: “Vi får sjeldent “heads up” hvis det er avvik, så vi må drive å oppsøke for å være sikker på at varene kommer. Det kan hende at det er så sent at du ikke rekker å justere på det.”</p> <p><b>Vanskeligere med informasjonsdeling med geografisk distanse:</b></p> <p>Informant 3A: “Det har vært vanskeligere, hvert fall med kunder som ligger mot Helgelandskysten/ Norland/Mo i Rana og Bodø. Vi har ikke fått reist dit så mye vi skulle ønske for å følge dem opp. Nå blir det litt på telefon, det blir en litt dårligere oppfølging dessverre.”</p>	<p><b>Komme seg gjennom pandemien for å skape trygghet:</b></p> <p>Informant 2D: “Vi tok noen telefoner til ASKO Midt-Norge, og de sa at her får dere gjøre akkurat hva dere vil med ordrene dere har inne. Det her er ikke noe normalsituasjon.”</p> <p><b>Rådgivningsrolle for samarbeidspartnerne:</b></p> <p>Informant 2A: “(...) Det var gode samtaler som ble gjennomført med kundene. Det var ikke noe fokus på å legge på telefonen fort, her kunne vi bruke tiden godt for å utvide forståelse og ta den rådgivningsrollen ett skritt lengre.”</p> <p><b>Deltakelse i planlegging for kunder som strever:</b></p> <p>Informant 3A: “Kundene har hatt mer tid. (...) Det vi jobber med til vanlig får vi nå ekstra drahjelp til. Nå er kundene nødt til å snu på enhver krone for å drive effektivt. Vi får mulighet til å komme inn som rådgivere.”</p> <p><b>Deltakelse i planlegging hos de større kundene:</b></p> <p>Informant 2A: “Forskjellen mellom de små og store kundene er at jo større båt, jo vanskeligere er den å snu. En mindre båt snur veldig fort, det blir sånn “Jaja, vi stenger nå så åpner vi igjen neste helg.” (...) Det er verre hvis du har en større bedrift med 100 ansatte.”</p>	<p><b>Økt erfaring med hverandre gjør det lettere å kommunisere:</b></p> <p>Informant 1A: “Det har aldri vært noe problem å opprettholde en god dialog med kunder, det går på skinner. Og det har kanskje med at jeg har vært her så lenge og kjenner veldig mye folk.”</p> <p>Informant 4S: “I en god relasjon er det viktig å ha en kontaktperson vi har opparbeidet kjemi og kommunikasjon med. (...) Kontaktpersonen vår har vært stabil i stillingen sin som vår kontaktperson i mange år. Dette er veldig positivt for oss og vår tillit til ASKO Midt-Norge. Når man har hatt den samme kontaktpersonen i mange år så er det lettere å kommunisere med leverandøren. Man får hjelp til å bli ringt videre og ta opp ting med andre i systemet til ASKO Midt-Norge.”</p>	<p><b>God tillit gjør det lettere å kommunisere:</b></p> <p>Informant 1A: “Jeg har jo jobbet her i over 40 år og på denne måten har jeg bygd opp stor tillit og gode relasjoner til kundene. Denne tilliten har også gjort det lettere å ha en god kommunikasjon med kundene.”</p> <p>Informant 4S: “Når man har såpass tillit til kundekontakten sin så ringer man om det skulle være noe. Dette fungerer veldig godt for kommunikasjonen”</p>

<b>Kommunikasjonskvalitet</b> (Mohr & Spekman, 1994)	<b>Informasjonsdeling</b> (Mohr & Spekman, 1994)	<b>Deltakelse i planlegging</b> (Mohr & Spekman, 1994)	<b>Alder på relasjonen</b> (E. Anderson & Weitz, 1989)	<b>Tillit</b> (E. Anderson & Weitz, 1989; Etgar, 1979)
<p><b>Fysiske besøk vil bli savnet fordi det kan hemme kommunikasjonskvaliteten:</b></p> <p>Informant 3S: “Jeg håper virkelig at de starter opp igjen med fysiske besøk når vi åpner opp for det igjen. Det er gode samtaler og gode diskusjoner.”</p> <p>Informant 3A: “Fraværet av fysiske besøk kan jo ha påvirket for det er jo en del du ikke får snakket med. Det gjør jo at vi ikke er like mye på ballen. Vi kan jo ha mistet omsetning på grunn av dette.”</p>	<p><b>Informasjonsdeling i starten av pandemien:</b></p> <p>Informant 1A “Det var litt stress de første 14 dagene. (...) Det var litt støy og stress, da var det veldig mye telefoner fra kunder som kjenner meg, og det er jo alle dagligvarekundene.”</p> <p><b>Ikke-sensitiv informasjon kan fungere fint via telefon og mail:</b></p> <p>Informant 3D: “Jeg har egentlig ikke så mye behov for digitale møter. Av den informasjonen jeg trenger fra leverandøren så holder det med enten mail eller telefon, jeg tror ikke jeg hadde hatt utbytte av å ha møter med dem.”</p>	<p><b>Vanskeligere med fysiske utviklingsmøter</b></p> <p>Informant 2A: “Vi skal ha 195 utviklingsbesøk per år (...) så vi har hatt klare mål i normale år, men i 2020 så har det vært veldig avvikende på absolutt alt.”</p>		

Det vises i funnene våre at god kommunikasjon er en grunnmur i alle bedriftsrelasjoner, og at der det har oppstått problemer i relasjoner, om det har vært under koronapandemien eller i en normaltilstand, ofte har vært på grunn av dårlig *kommunikasjonskvalitet*. Dette kan illustreres med et sitat fra Informant 2S: “Det vi merker er en fraværende relasjon ettersom at vi har mye mindre kontakt med dem. Før så var de litt mer oppsøkende og hadde mer møter, mens nå er det mer fraværende.” Dette samsvarer med Mohr og Nevins (1990) funn om at problemer som oppstår i relasjoner ofte er relatert til problemer i kommunikasjonen, samt Walton og Mckersie (1991) som viser at kommunikasjon i relasjoner er kritisk for å oppnå resultat og for å unngå misforståelser. Et sitat i *Tabell 5* viser at man kan styrke *kommunikasjonskvaliteten* under pandemien ved å bruke en *pålitelig* kontaktperson for å formidle relevant informasjon. Det er viktig for kunder å ha en fast kontaktperson de vet de får den informasjonen de trenger fra, og samtidig som de vet hvordan de skal kommunisere med denne personen. Dette gjør at kunder kan løse problemer ved å ta direktelinjen til kontaktpersonen i stedet for å gå via kundeservice.

Vi finner videre at i de tilfellene der det har vært lite kommunikasjon i en relasjon før pandemien vil den som oftest være lik under pandemien. Her vil det heller ikke være et savn fra kundene. I de tilfellene der det har vært god kommunikasjon til stede i en relasjon før pandemien vil den

enten bli sterkere under pandemien eller så vil den bli savnet. Dette kan illustreres med Informant 2S og Informant 3D fra vår case. Informant 2S fortalte at den eneste kommunikasjonen de hadde med ASKO Midt-Norge før pandemien var via en digital bestillingsløsning og her har det vært likt under pandemien: *“Vi har en digital bestillingsløsning der vi bare sender av gårde bestillinger også er det ferdig med det, stort sett. Så lenge alt går som det skal og varene kommer så går det av seg selv.”* Informant 3D hadde god kommunikasjon med ASKO Midt-Norge fra før og savnet dette i starten av pandemien: *“De var ikke så flinke på det i starten av pandemien, men så har de blitt mye flinkere på det etter hvert. Det var noe jeg ga tilbakemelding på.”* Videre finner vi at under pandemien så er det viktigere å opprettholde tett kontakt med hverandre som leverandør og kunde, og det å ha god dialog under pandemien er alfa og omega. Dette samsvarer med funnene til Cortez og Johnston (2020). Både kunder og leverandører ønsker å få informasjon raskest mulig under pandemien, samt at denne informasjonen skal være entydig og konkret.

Ifølge Brønn og Arnulf (2019) er den første kommunikasjonen etter en krise inntreffer spesielt viktig fordi det setter rammer for videre kommunikasjon. Funnene våre viser at for kunder er hyppige oppdateringer i starten av pandemien, gjerne via tekstmelding eller privattelefon, en viktig positiv endring i kommunikasjonen. Vi ser dermed at *informasjonsdeling* i bedriftsrelasjoner under pandemien er viktig. Funnene våre viser videre at det er viktig for kundene at leverandøren tar på seg en rådgivningsrolle under pandemien, i stedet for å prøve å være raske eller effektive. Noen kunder ønsker færre, men dypere samtaler under pandemien. Dette handler om *deltakelse i planlegging*, og kunder som strever under pandemien ønsker at leverandøren skal hjelpe til med å planlegge for tiden fremover. Her kan det argumenteres for at det under en krisesituasjon må tilpasses hvordan man kommuniserer med hver enkelt kunde. Noen kunder ønsker hyppige oppdateringer mens noen ønsker færre, men dypere samtaler. Ønske om hyppige oppdateringer kan illustreres ved et sitat fra Informant 3D: *“Det har blitt litt mer hyppigere kommunikasjon under koronapandemien, det vil jeg si er en positiv ting.”* Ønske om færre, dypere samtaler kan illustreres ved et sitat fra Informant 3A: *“Kundene har hatt mer tid. (...) Det vi jobber med til vanlig får vi nå ekstra drahjelp til. Nå er kundene nødt til å snu på enhver krone for å drive effektivt. Vi får mulighet til å komme inn som rådgivere.”* Altså bør man ha fokus på *kommunikasjonskvalitet, informasjonsdeling og deltagelse i planlegging* med alle kundene under pandemien, men også tilpasse fokuset til hver enkelt kunde.

Funnene våre viser at kundens beliggenhet, størrelse og bransje vil påvirke kommunikasjonen i bedriftsrelasjoner under pandemien. Kunder som ikke ligger sentrumsnært trenger nå økt kommunikasjon med tanke på å skape en trygghet. Kunder innen bransjer som strever føler på en større sårbarhet under pandemien og trenger støtte fra leverandøren. Der kundene er sårbare ønsker de altså at leverandøren har fokus på *deltakelse i planlegging* for å planlegge hvordan man kan komme seg gjennom pandemien sammen. Funnene våre viser at kunder i bransjer som har høy hastighet og omsetning under pandemien trenger økt oppfølging fra leverandøren på en annen måte enn kunder som strever økonomisk under pandemien. Her er det et behov for økt kommunikasjon i form av toveis informasjonsflyt om økte bestillinger og leveranser. Kunder som har høy hastighet og omsetning under pandemien trenger altså økt *kommunikasjonskvalitet* og *informasjonsdeling*. Kommunikasjonen må med andre ord være, i henhold til Mohr og Spekman (1994), nøyaktig, relevant, tilstrekkelig og troverdig samtidig som at den informasjonen som trengs blir kommunisert. Det viser seg også at det er vanskeligere for leverandøren å følge opp kunder som ligger lengre unna under pandemien. Det vil si at *informasjonsdeling* til kunder som ligger lengre unna vil være vanskeligere under pandemien med tanke på restriksjoner og tiltak.

Funnene våre viser at det er mer utfordrende å jobbe med store kunder under pandemien. Det er verre om en kjede med serveringssteder med 100 ansatte må stenge en uke enn om et enkelt serveringssted med ti ansatte må stenge. Derfor blir det mer logistikkmessig kommunikasjon mellom leverandør og de store kundene under pandemien. Vi kan her se at å være en stor bedrift ikke nødvendigvis gjør det lettere under pandemien. For større bedrifter kan vi argumentere for at det er viktig at leverandøren *deltar i planlegging* for å være forberedt på ulike situasjoner under pandemien.

Funnene våre viser at kommunikasjonen i bedriftsrelasjoner var forskjellig på ulike tidspunkter under pandemien. I starten av pandemien kan mange kunder få panikk og ta dette ut på leverandøren. Kunder kan prøve å sikre seg varer eller stille krav til leverandøren. Ifølge Brønn og Arnulf (2019) er det viktig å holde partene oppdatert gjennom en krise, og det kan se ut som at dette er spesielt viktig i starten av krisen. Dette kan være å forsikre kundene om at varer vil bli fordelt likt og at de skal få hjelp gjennom pandemien. Funnene til Brønn og Arnulf (2019) viser også at den første kommunikasjonen etter en krise inntreffer er spesielt viktig fordi den setter rammer for videre kommunikasjon under krisen. Det kan dermed se ut som at det dermed

er viktig i starten av en slik krise å *betrygge* kundene sine gjennom bruk av *informasjonsdeling* og *kommunikasjonskvalitet*.

Funnene våre viser at proaktiv kontakt blir viktigere under pandemien. Proaktiv kontakt er en form for *informasjonsdeling* der kundene ønsker å få relevant informasjon på forhånd. Det er viktig for kunder under pandemien å få forvarsel på avvik, slik at de slipper å bruke tid på å oppsøke leverandøren for å få informasjon om leveransene. Slike problem blir tydeligere under pandemien. Ifølge Brønn og Arnulf (2019) er det viktig å holde partene oppdatert gjennom hele krisen, og ifølge Coombs og Holladay (2010) er det kritisk at informasjon formidles raskest mulig til de relevante partene. Funnene våre viser at kunder ønsker å bli oppringt før uforutsigbare situasjoner for å skape en dialog rundt situasjoner på forhånd. Det kan tyde på at *informasjonsdeling* i form av proaktiv kontakt dermed er en avgjørende faktor under en krisesituasjon.

Ifølge Obal og Gao (2020) er det avgjørende når man skal styre bedriftsrelasjoner under en pandemi å ta hensyn til humanitære behov, samt nasjonale og lokale tiltak. I vår case har leverandøren tatt hensyn til tiltakene som kommer fra staten, for eksempel sosial distansering. De har på bakgrunn av slike tiltak periodevis sluttet med fysiske besøk. Kunder har heller ikke ville mottatt fysiske besøk under pandemien. De fysiske besøkene er derimot savnet fra begge parter, og det er et håp om at de kan starte opp med de igjen snart. Vi ser dermed at mangelen på fysiske besøk kan hemme *kommunikasjonskvaliteten* ettersom nettbasert kommunikasjon er mindre effektiv enn ansikt til ansikt, på grunn av at det er vanskeligere å forstå ansiktsuttrykk og ikke-verbal kommunikasjon (Cortez & Johnston, 2020). I vår case så har kommunikasjonen under pandemien gått over til telefon og mail, kontra fysiske møter. Dette samsvarer med funnene til Ritter og Pedersen (2020b) og Bond et al. (2020), som viste at mye av kommunikasjonen etter pandemien har gått over til telefon, mail og digitale plattformer. Ifølge Cortez og Johnston (2020) er det viktig med en digital transformasjon for å sikre kommunikasjonen i relasjoner under pandemien. Funnene våre viser derimot at ikke noe *informasjonsdeling* har gått over til digitale løsninger som Teams og Zoom. Dette er et interessant funn. Vi ser at kundene mener at det holder å få informasjonen de trenger fra leverandøren via telefon og mail. Dette kan tyde på at når det kommer til ikke-sensitiv informasjon fungerer det fint å dele denne via telefon og mail under pandemien. Et sitat i *Tabell 5* viser at ikke-sensitiv informasjon kan deles via telefon og mail. Et eksempel på slik ikke-sensitiv informasjon kan være informasjon om leveranser og avvik. Ifølge Bond et al. (2020)

kan mangelen på fysiske besøk skade koordinasjon og muligheten for å skape løsninger sammen. Funnene våre viser at på leverandørsiden så er det spesielt vanskelig å gjennomføre fysiske utviklingsmøter med kundene under pandemien. Dette samsvarer med Cortez og Johnston (2020) som finner at ledere er vant til å være fysisk til stede når de diskuterer sensitive scenarioer og tar viktige avgjørelser. Dette kan tyde på at *deltakelse i planlegging* i form av utviklingsmøter der man diskuterer viktige og sensitive ting blir vanskeligere å gjennomføre under pandemien på grunn av fraværet av fysiske besøk.

E. Anderson og Weitz (1989) finner at alderen på relasjonen vil påvirke kommunikasjonen i relasjonen under en krisesituasjon. I vår case har alle kundene hatt leverandøren som leverandør siden oppstart. Vi kan argumentere her for at siden alle kundene har hatt langvarige relasjoner med leverandøren vil dette føre til økt erfaring med hverandre som igjen minsker behovet for informasjon for å kunne forstå hverandre. Dette gjør det også lettere å ta de vanskelige samtalene under pandemien. Funnene våre viser også at alderen på relasjonen påvirker tilliten som igjen gjør det lettere å kommunisere under en krise. Dette illustreres med et sitat i *Tabell 5*. Dette samsvarer med Huber og Daft (1987) som finner at tettere bånd resulterer i hyppigere og mer relevant *informasjonsdeling* mellom samarbeidspartnere (Huber & Daft, 1987). Hvis en part har lang erfaring med den andre parten fører dette til tillit, og dette vil dette øke kvaliteten på kommunikasjonen. Dermed påvirker også tillit kommunikasjonen i relasjoner.

### 5.1.1 Oppsummering kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig faktor i bedriftsrelasjoner. Problemer i relasjoner, både i normaltilstand og under pandemien, oppstår ofte på grunn av dårlig kommunikasjon. Innen kommunikasjon er tydelighet, relevans, tilstrekkelighet og troverdighet viktig. Det er også viktig at den informasjonen som trengs blir kommunisert til den andre parten. Under pandemien er det viktig å opprettholde tett kontakt med hverandre som leverandør og kunde. Både *kommunikasjonskvalitet*, *informasjonsdeling* og *deltakelse i planlegging* er enda viktigere under pandemien enn i en normaltilstand. Man bør tilpasse hvordan man kommuniserer under pandemien med hver enkelt kunde. Vi ser også at *alder på relasjonen* og *tillit* påvirker hvordan bedrifter kommuniserer med hverandre under pandemien.

Innunder *informasjonsdeling* inngår følgende endringer:

- *Informasjonsdeling* i form av hyppig kommunikasjon er viktig for kundene med økt salg under pandemien.



- *Informasjonsdeling* i form av proaktiv kontakt er viktigere under pandemien.
- Det er viktigere med *informasjonsdeling* i form av kommunikasjon om avvik og forsinkelser under pandemien.
- Det er vanskeligere med *informasjonsdeling* til kundene som ligger langt unna leverandøren under pandemien.
- Det er viktig med *informasjonsdeling* i starten av pandemien.
- *Informasjonsdeling* av ikke-sensitiv informasjon kan fungere fint via telefon og mail under pandemien.

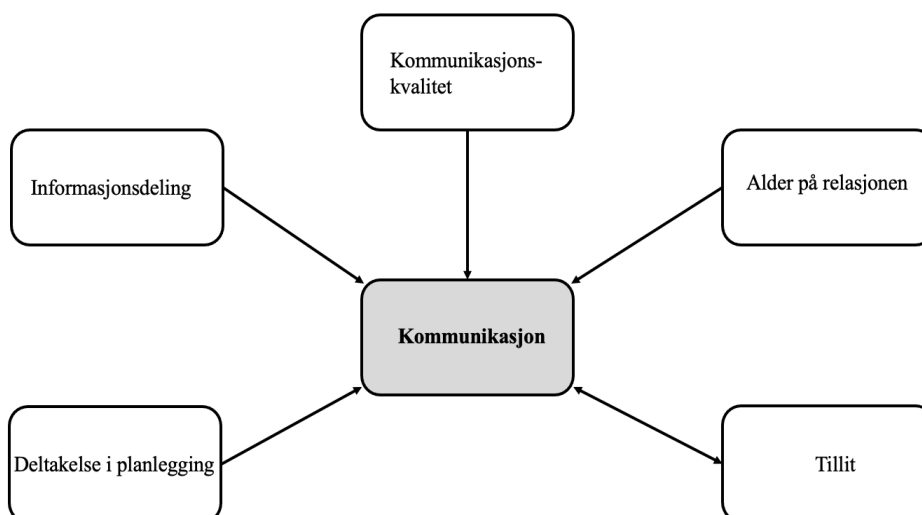
Innunder *kommunikasjonskvalitet* inngår følgende endringer:

- *Kommunikasjonskvalitet* i form av nøyaktig, relevant, tilstrekkelig og troverdig informasjonsutveksling om leveranser og avvik er viktigere under pandemien.
- Det er viktig med *kommunikasjonskvalitet* i starten av pandemien.
- Bruk av faste kontaktpersoner for kundene for å sikre *kommunikasjonskvaliteten* er viktigere under pandemien.
- Fysiske besøk vil bli savnet under pandemien fordi det kan hemme *kommunikasjonskvaliteten*.

Innunder *deltakelse i planlegging* inngår følgende endringer:

- Det er viktigere med *deltakelse i planlegging* for hvordan man skal komme seg gjennom pandemien sammen for å skape trygghet i bedriftsrelasjonen.
- Det er viktigere med *deltakelse i planlegging* i form av å ta på seg en rådgivningsrolle for samarbeidspartnerne sine under pandemien.
- Spesielt viktig med *deltakelse i planlegging* hos de kundene som strever under pandemien.
- Det er viktigere med *deltakelse i planlegging* hos de større kundene som er mer utfordrende å jobbe med under pandemien.
- *Deltakelse i planlegging* i form av fysiske utviklingsmøter med kunder er vanskeligere under pandemien.

Vi har identifisert faktorer som påvirker kommunikasjonen i bedriftsrelasjoner under pandemien. Faktorene blir presentert i rammeverket under, se *Figur 3*.



Figur 3: Oppsummering av faktorer som påvirker kommunikasjonen i bedriftsrelasjoner under koronapandemien.

## 5.2 Tillit

For å få en forståelse for hvordan tilliten i bedriftsrelasjoner blir påvirket av pandemien ville vi først undersøke hva informantene legger i begrepet tillit og hvilken betydning tillit har for relasjoner. Funnene våre viser at det er viktig at tillit er til stede i relasjoner både for kunde og leverandør. Vi ble oppmerksomme på faktorer som spiller inn på tillit: god kommunikasjon, leveringsdyktighet, gjensidig respekt og forståelse, samt løfter og avtaler. Ved å se det i et større perspektiv innebærer tillit i relasjoner *troverdighet* og *pålitelighet*, noe Nes og Biong (2009) mener er sentrale element for en velfungerende bedriftsrelasjon.

Det er tydelig at koronapandemien har påvirket tilliten i bedriftsrelasjoner. Våre hovedfunn viser at spesielt *pålitelighet* og *rettferdighet* blir enda viktigere under pandemien. Vi ser også at *alder på relasjonen* og *kommunikasjon* spiller inn på tilliten i bedriftsrelasjoner under pandemien. Funnene illustreres i *Tabell 6* og vil bli diskutert videre under.

Tabell 6: Viser empiriske funn knyttet opp til teori.

### TILLIT MELLOM LEVERANDØR OG KUNDER

<b>Pålitelighet</b> (Blois, 1999; Huang & Wilkinson, 2013; Morgan & Hunt, 1994; Nes & Biong, 2009)	<b>Rettferdighet</b> (Croonen, 2008)	<b>Alder på relasjonen</b> (E. Anderson & Weitz, 1994)	<b>Kommunikasjon</b> (E. Anderson & Weitz, 1994)	<b>Makt og avhengighet</b> (Morgan & Hunt, 1994)
<p><b>Pålitelige kontaktperson:</b></p> <p>Informant 4S: <i>Jeg har veldig stor tillit til han som kundekontakt. Funker veldig bra. Virker veldig seriøst og ordentlig. Hvis de kan hjelpe meg så gjør de det alltid. (...) for min del så er det kjempeviktig. Da har man såpass tillit at om det skulle være noe så ringer man og snakker med vedkommende.</i></p> <p><b>Vise at man er pålitelig ved å hjelpe samarbeidspartnere:</b></p> <p>Informant 1A: <i>“Ja, vi har vært med på å slette ordrer og flytting av volum (...) vi gjorde alle ting for å hjelpe til og på alle mulige måter.”</i></p> <p><b>Fokus på at personer som er fysisk til stede er pålitelige:</b></p> <p>Informant 2D: <i>“Sjåførene har jo fysisk vært til stede. Vi er så heldige å ha to faste sjåfører hele tiden som er helt fantastisk. Det er jo kjempeflotte karer som faktisk bryr seg om oss. De har på et vis vært en omsorgsperson i den tiden vi har vært inne i. De er løsningsorienterte og fikser og ordner.”</i></p>	<p><b>Være en pålitelig kilde til alternative varer og leverandører:</b></p> <p>Informant 4S: <i>“Det var en periode i fjorsommer da de var tomme for noe på nesten hver varebestilling. Men det skjønner jeg. Da dro vi på Storcash og kjøpte det som manglet.” *</i></p> <p>*Storcash er en samarbeidspartner for ASKO Midt-Norge som er eid av samme konsern. Derfor ble dette ordnet via ASKO Midt-Norge i stedet for at kunden måtte finne seg en alternativ leverandør selv.</p> <p><b>Pålitelig ved å være åpen og ærlig:</b></p> <p>Informant 2A: <i>“Jeg tror mange av kundene har skjont at det er veldig smart å være ærlig og åpen. Da er det lettere for oss som rådgivere å treffe på løsningene vi tilbyr. Kundeservice har tatt veldig gode steg i forhold til å komme seg tettere på kundene i dialogen, altså tettere bånd.”</i></p>	<p><b>Lik fordeling av varer:</b></p> <p>Informant 1A: <i>“(...) Vi fordelte jevnt utover uten at noen ble forfordelt. (...) Noen kunder prøvde å bli forfordelt, som på toalett-papir, men da måtte jeg være veldig tydelig på det, fordi jeg ville ikke at andre kunder skulle føle seg urettferdig behandlet.”</i></p> <p>Informant 3D: <i>“Men hvis det hadde oppstått en ny pandemi så vil jeg tro at de hadde fått en bedre løsning og fått på plass rutiner slik at de for eksempel har sperrer slik at ikke én butikk tømmer ASKO Midt-Norge for en vare, at det hadde blitt fordelt bedre. Så det jeg tror de kunne gjort annerledes er hvordan de valgte å fordele varene til kundene sine på.”</i></p>	<p><b>Økt erfaring med hverandre øker tilliten:</b></p> <p>Informant 1A: <i>“I utgangspunktet så har jeg tillit til alle sammen, men så kjenner disse folkene veldig godt. Jeg har jo opplevd mye etter så mange år.”</i></p> <p>Informant 4S: <i>“I en god relasjon er det viktig å ha en kontaktperson vi har opparbeidet kjemi og kommunikasjon med. (...) Kontaktpersonen vår har vært stabil i stillingen sin som vår kontaktperson i mange år. Dette er veldig positivt for oss og vår tillit til ASKO Midt-Norge.”</i></p>	<p><b>God kommunikasjon øker tilliten:</b></p> <p>Informant 3S: <i>“Det viktigste for tillit er god kommunikasjon.”</i></p> <p>Informant 3A: <i>“Å ha en tett dialog med kundene under pandemien har vært alfa omega for tilliten.”</i></p> <p>Informant 2D: <i>“Det er jo alltid økonomi. ASKO Midt-Norge er et stort maskineri. (...) men jeg føler ikke noe press fra ASKO Midt-Norge. Jeg bestiller de varene jeg trenger, jeg føler ikke at de pusher på noe.”</i></p> <p>Informant 2A: <i>“De kan støtte seg på oss økonomisk med gode nedbetalingsplaner og det tror mange føler på som en trygghet. Vi blir jo beskyldt for å være store og rigid og stivbent, men jeg tror kanskje mange sitter igjen med et annet inntrykk etter pandemien. (...) Jeg velger å tro at trygghet er et sterkt stikkord etter pandemien, og det gjelder begge veier.”</i></p>

Funnene våre viser at tillit er et sentralt element i bedriftsrelasjoner i en normaltilstand, samt at tillit får en ny betydning under pandemien. Vi ser at tilliten i bedriftsrelasjoner blir mer *synlig* under pandemien. Dette kan illustreres gjennom et sitat av Informant 3A: *“Det har jo alltid vært viktig, så jeg tror ikke koronapandemien har endret viktigheten av tillit egentlig, men jeg tror kanskje vi har fått synliggjort den mer.”* Obal og Gao (2020) hevder at tillit har en tendens til å ta lang tid å utvikle seg og er stabil over tid, men at dette kan raskt endre seg under en pandemi. Videre mener de at dette kan endres dersom en leverandør bruker pandemien som unnskyldning for å nekte sine tidligere løfter, eller at de har mistet kapasiteten til å oppfylle sine volumforpliktelser. Vi finner at i vår case så er det motsatt. Under pandemien kan leverandøren vise at de er en *pålitelig* samarbeidspartner ved å flytte på volum og varer mellom kunder, hjelpe med betalingsutsettelse, frysing av gjeld og finne løsninger på utsolgt situasjoner. Dette må gjøres ved å respondere raskt når krisen inntreffer. Dette kan illustreres ved et sitat fra Informant 1A: *“Vi gjorde alle ting for å hjelpe til på alle mulige måter. Det var en god dialog og vi kom frem til gode løsninger hele tiden, og det var jo snakk om timer.”* Dette er i tråd med Sanders (2016) viktige faktorer for å opprettholde og bygge tillit under en krisesituasjon, som for eksempel hastighet på responsen.

Funnene våre viser at alderen på relasjonene påvirker tilliten mellom partene positivt under pandemien. E. Anderson og Weitz (1989) trekker frem at tilliten i bedriftsrelasjoner er høyere jo lengre samarbeidet har pågått, og lange relasjoner har større sannsynlighet for å fortsette enn korte relasjoner. Dette vil igjen gjøre det mulig for partene å fokusere på de langsiktige fordelene i relasjonen (Morgan & Hunt, 1994). Vi ser også basert på E. Anderson og Weitz (1989) at *alderen på relasjonen* positivt påvirker tilliten. Sitatene i *Tabell 6* viser at alderen på relasjonen påvirker tilliten i bedriftsrelasjoner under pandemien. I vår case kan dette illustreres av en informant på leverandørsiden som har lang erfaring som kundekontakt hos samtlige kunder som har ført til økt tillit mellom leverandør og kunde under pandemien.

Videre viser funnene våre at god kommunikasjon under pandemien positivt påvirker tilliten i relasjonen. Tilliten blir bygd opp av at det som blir sagt holdes mellom partene og at avtaler blir holdt, samt at en tett dialog er viktig. Dette er i tråd med Morgan og Hunt (1994) som påpekte at god kommunikasjon direkte påvirker tillit positivt. Dette illustreres med et sitat i *Tabell 6*.

Vi finner at en leverandør kan gjennomføre spesifikke tiltak for å opprettholde tilliten i relasjoner under pandemien. Under pandemien kan kunder prøve å opptre *opportunistisk* ved å

utnytte relasjonen til å få en forfordeling av varer det er mangel på. To sitat i *Tabell 6* viser dette. Vi ser at i vår case var det et fokus både hos kunde og leverandør på at varene ble fordelt likt. Her kan leverandøren vise at man er en *pålitelig* leverandør ved å ikke forfordele varer til enkelte kunder. Dette kan føre til at andre kunder ser på dette som en *pålitelig* leverandør man kan stole på. Slik Sander (2016) finner er det viktig å unngå feiltrinn under en krise, noe vi mener en leverandør kan gjøre ved å ikke gi enkelte kunder mer enn andre basert på hvilke relasjoner man har med hverandre. Her ser vi dermed i henhold til Croonen (2008) at *rettferdighet* er et sentralt element innen tillit, og noe som bør fokuseres ekstra på under pandemien, spesielt med tanke på *rettferdig* fordeling.

Funnene våre viser at trygghet og tett dialog spiller inn på tillit i relasjoner under pandemien. Dette er i samsvar med Cortez og Johnston (2020), som mener at kunder kan se på involvering fra ledelsen som et tegn på respekt i relasjonen, og reagere ved å få større tillit til leverandøren. Våre funn viser at det å ha en kontaktperson man har høy tillit til og føler en trygghet til hos leverandøren under pandemien hjelper på tilliten i relasjonen. Et sitat i *Tabell 6* viser at kundene har stor tillit til en fast kontaktperson under pandemien. Dette betyr at det hjelper å ha en *pålitelig* kontaktperson man har *troverdighet* til i samarbeidsbedriften under pandemien. Disse kontaktpersonene kan gjerne være en del av ledelsen, som igjen har beslutningsmakt. Når man har en fast kontaktperson som man har tillit til, så vil terskelen være lavere for å ta kontakt om det skulle være noe.

Våre funn viser at bedrifter kan styrke tilliten i relasjoner under pandemien ved *deltakelse i planlegging* i form av en rådgivningsrolle for samarbeidspartnerne sine. Dette kan gjøres som et bevisst valg for å styrke tilliten mellom partene, og jo vanskeligere samtalene er jo tettere blir relasjonene. Under pandemien kan også enkelte kunder få mer tid til samtaler der det er nødvendig. Det kommer frem at dette er på grunn av at nå trenger kundene hjelp, og leverandøren slipper å presse kunder til å ta de vanskelige samtalene. Ut fra dette kan det se ut som relasjoner som går gjennom en pandemi sammen vil bli tettere knyttet sammen når de kommer ut på den andre siden. Dette sammenfaller også med forskningen til E. Anderson og Weitz (1989) som finner at relasjoner som har pågått over lang tid og vært gjennom kriser sammen vil ha høyere sannsynlighet for å fortsette. Det kom også frem under undersøkelsen at når relasjoner er sterke fra før vil dette positivt påvirke relasjonen under pandemien. Dette kan illustreres med et sitat fra 2A: “*Hvis vi har en sterk nok relasjon til driveren så vet vi at den personen har et så sterkt forhold til oss at den personen aldri ville latt oss i “stikken”.*” Funnene

våre viser også at kunder kan føle en trygghet under pandemien ved å være kunde hos en stor leverandør. Dette kan være på grunn av at kunder vet at varene de får er kvalitetssikret, som for eksempel munnbind og desinfiseringsmiddel. Kunder kan dermed se på store leverandører som en *pålitelighet* leverandør under pandemien på bakgrunn av blant annet størrelsen og kvalitetssikring av smittevernsutstyr. Dette kan være med å styrke tilliten mellom partene både under og i etterkant av pandemien.

Funnene våre tyder på at relasjoner preges av mer sårbarhet under pandemien, noe som kan gi en part økt makt over andre parter. Som Morgan og Hunt (1994) finner påvirker makt og opportunistisk atferd indirekte negativt på tilliten i bedriftsrelasjoner. Likevel kan vi se at på grunn av denne sårbarheten som både leverandør og kunder har under pandemien, så vil ikke makt og opportunistisk atferd bli brukt i denne situasjonen slik tidligere forskning tilsier. Det kan heller bli vendt til noe positivt noe som styrker tilliten mellom partene. Det å ikke bruke økt makt en part kan få av pandemien, kan styrke den andre partens tillit til parten.

Ifølge Claycomb og Frankwick (2010) kan relasjoner være veldig skjøre i starten. Våre funn viser at det under pandemien kan være motsatt. Mange kunder vil føle seg trygge på å inngå avtaler med en stor leverandør under pandemien og de vil dermed ha lettere for å forplikte seg til leverandøren i en slik periode. Dette kan være på grunn av at leverandøren har muligheten for å hjelpe til med å for eksempel fryse gjeld. Leverandøren i vår case har blitt nøyere på hvem de tar inn som kunder under pandemien. For de er det viktig at kunden blir tatt imot på en god måte og føler seg trygg under pandemien. Dette kan tyde på at tilliten i de relasjonene som oppstår under pandemien vil være sterkere i startfasen enn i en normaltstand. Dette kan være på grunn av at kunden har lettere for å forplikte seg til leverandøren når de trenger hjelp og at leverandøren kun tar inn kunder de vet de kan hjelpe under pandemien. Ifølge E. Anderson og Weitz (1989) er også bedrifter mer villige til å forplikte seg til en annen bedrift om bedriften har et godt omdømme for samarbeidsvillighet. Det kan derfor være viktig for leverandører å vise samarbeidspartnere hvordan de kan hjelpe hverandre gjennom pandemien slik at det blir lettere å forplikte seg til hverandre.

Våre funn viser at det å være åpne og ærlige med samarbeidspartnerne sine under pandemien, kan gjøre at det blir lettere å komme med riktige og gode løsninger til samarbeidspartnerne sine. Et sitat i *Tabell 6* viser dette. Dette er i tråd med Cortez og Johnston (2020) som mener at ærlighet og åpenhet kan spare parter for både tid og penger under en krise. Også ifølge Morgan og Hunt (1994) er ærlighet en viktig del av *pålitelighet*. Funnene våre tyder på at åpenhet og

ærlighet gjennom pandemien kan skape tillit og trygghet i relasjoner. Videre kan leverandører, der det er tillit til stede i relasjonen, tilby varer fra en alternativ leverandør under utsolgtssituasjoner under pandemien. Ifølge Cortez og Johnston (2020) vil en leverandør være en *pålitelig* kilde til informasjon om alternative varer og leverandører dersom tillit er til stede i relasjonen. Dette samsvarer med våre funn. Et sitat i *Tabell 6* viser at en kunde av ASKO Midt-Norge fikk kjøpe alternative varer av en samarbeidspartner av ASKO Midt-Norge under pandemien.

Funnene våre viser også at det er viktig å fokusere på de personene som har mulighet til å være fysisk til stede i relasjonene under pandemien for å bygge opp tillit. Vi ser i casen vår at sjåførene til leverandøren har vært med å bygge opp tilliten under pandemien. Et sitat i *Tabell 6* viser dette. Sjåførene til leverandøren er det kontaktpunktet i relasjonen flest av kundene mener har fått størst påvirkning av pandemien. Vi kan argumentere for at dette er på grunn av at sjåførene er de eneste fra leverandørens siden som er fysisk til stede hos kunden under en slik krisesituasjon. På denne måten vil sjåførene være det eneste fysiske ansiktet kunden kan koble opp mot relasjonen i en slik pandemi. De fleste kundene er enige i at kontakten med sjåførene har blitt bedre under pandemien og at dette har hjulpet med situasjonen. Vi kan derfor argumentere for at under en unntakstilstand som pandemien er det viktig å fokusere på at de som faktisk har muligheten til å være fysisk til stede i relasjonen for å bygge opp tillit. Det er dermed viktig at de som er fysisk til stede i relasjonene under pandemien er *pålitelige*, *troverdige* og *rettferdige* for å styrke tilliten i relasjonen.

Vi finner at dersom kunder og leverandøren har tillit til hverandre i forkant av en krisesituasjon, vil terskelen av å si i fra om vanskelige situasjonen være lavere enn hvis tilliten var lav før krisesituasjonen. Dette kan illustreres med et sitat fra Informant 3A: *“Det gjelder å ha mest plusspoeng, (...) plutselig så er det vi som har gjort en feil så da har kunden forståelse for det når vi har hjulpet de tidligere.”* Dette er i tråd med Cortez og Johnston (2020) som mener at dersom tillit er tilstedeværende før pandemien er det lettere å be om forståelse under pandemien. Funnene våre tyder på at kunder har en lavere terskel å si ifra om tøffe tider og gi beskjed om dette til leverandøren der det er høy tillit i relasjonen.

### 5.2.1 Oppsummering tillit

Tillit er en viktig faktor i bedriftsrelasjoner. Tillit blir bygd opp gjennom god kommunikasjon, samt at det som blir sagt holdes mellom partene og at avtaler blir holdt. Andre faktorer som

spiller inn på tilliten i relasjoner er leveringsdyktighet, gjensidig respekt og forståelse, løfter og avtaler. *Alderen på relasjonen og god kommunikasjon* påvirker tillit positivt under pandemien. Oppfatning av *makt- og avhengighetsforholdet* i relasjonen påvirker også tilliten i relasjonen under pandemien. Tilliten i bedriftsrelasjoner blir *synligere* under pandemien. Dette gjør det enklere å si ifra om vanskelige situasjoner og fører til en lavere terskel for å si ifra om ting. Under pandemien bør det settes ekstra fokus på *pålitelighet* og *rettferdighet* i bedriftsrelasjoner for å styrke tilliten.

Under *pålitelighet* inngår følgende endringer:

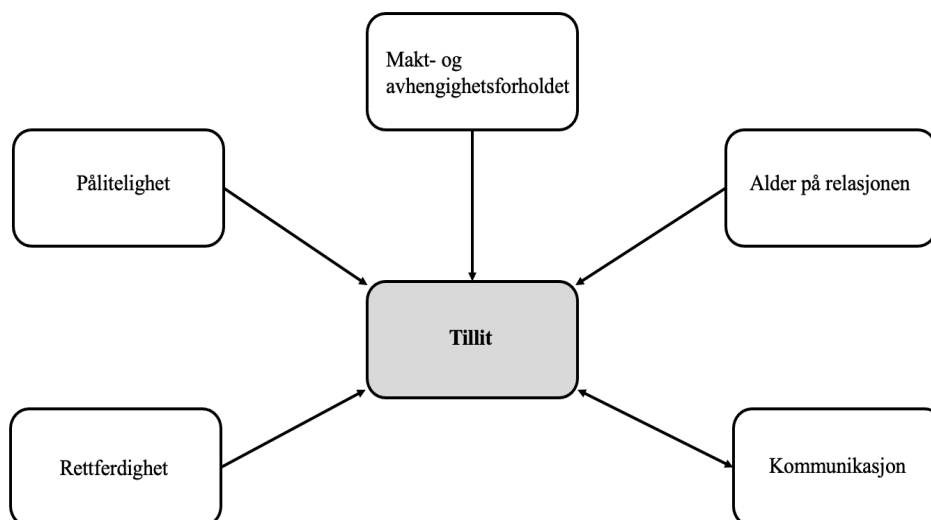
- Det er enda viktigere å ha en *pålitelig* og troverdig kontaktperson hos samarbeidspartneren under pandemien.
- Det er viktigere under pandemien å vise samarbeidspartnere at man er *pålitelig* ved å hjelpe samarbeidspartnere. Dette kan gjøres gjennom for eksempel kansellering av bestillinger, betalingsutsettelse, frysing av gjeld og å finne løsninger på utsolgtssituasjoner.
- Der det er tillit i relasjonen kan en leverandør være en *pålitelig* kilde til å finne alternative varer eller leverandører i utsolgtssituasjoner under pandemien.
- Det er viktigere under pandemien å vise at man er *pålitelig* ved å være åpen og ærlig.
- Det er viktigere under pandemien at de personene som har mulighet til å være fysisk til stede i relasjonen er *pålitelige*.

Under *rettferdighet* inngår følgende endringer:

- Under pandemien er det viktigere med *rettferdig* fordeling av varer til kunder. Man bør jobbe med å fordele varer likt og *rettferdig* for å sikre tilliten i relasjonene.

Vi har identifisert faktorer som påvirker tillit under koronapandemien. Faktorene blir presentert i rammeverket under, se *Figur 4*.





Figur 4: Oppsummering av faktorer som påvirker tillit i bedriftsrelasjoner under koronapandemien.

### 5.3 Makt- og avhengighetsforhold

Basert på våre funn avhenger makt- og avhengighetsforholdet mellom leverandør og kunde av flere faktorer. Det var viktig for oss å se på hvordan informantene tolket makt- og avhengighetsforholdet mellom kunde og leverandør på en generell basis før vi så på hvordan forholdet har vært under pandemien. Funnene våre viser at makt- og avhengighetsforholdet avhenger av om kunden er eid av samme konsern som leverandøren eller ikke. Dette kan illustreres med et sitat fra Informant 2A: *“Vi mister jo ikke Kiwi som kunde, fordi de er eid av NorgesGruppen. De er som en bror i en familie.”* Der kunde og leverandør er eid av samme konsern er det en underliggende gjensidig avhengighet som ofte ikke er oppe til diskusjon. Funnene våre viser videre at kunder vil se på det som smart å legge handelen sin hos leverandører de får belønninger fra. Dette kan illustreres med et sitat fra Informant 4S: *“For vår del er det smart å legge så mye handel som mulig gjennom ASKO Midt-Norge på grunn av bonusordninger og fakturarabatter.”* Slike belønninger kan gjøre kundene mer avhengige av leverandøren. Ifølge Nes og Biong (2009) er *belønningsmakt* en *kjerne til makt* som kan innebære at kundene får varer med god fortjeneste av leverandøren.

En krisesituasjon som koronapandemien kan påvirke oppfatninger av makt- og avhengighetsforholdet i bedriftsrelasjoner. Vi finner at under pandemien er det viktig å *betrygge* og *jobbe tett sammen* med samarbeidspartnerne sine for å minske oppfatninger av skjevhet i forholdet. Videre finner vi at spesielt *belønningsmakten* til leverandører kan bli større under pandemien. Vi ser også at *antallet alternative leverandører* på markedet blir spesielt tydelig under pandemien. Funnene illustreres i *Tabell 7* og vil bli diskutert videre under.

Tabell 7: Viser empiriske funn knyttet opp til teori.

### MAKT- OG AVHENGIGHETSFORHOLD MELLOM LEVERANDØR OG KUNDER

Betrygge (Keränen et al., 2020)	Jobbe tett sammen (Ritter & Pedersen, 2020)	Belønningsmakt (Dahl, 1957, Nes & Biong, 2009)	Alternativer på markedet (E. Anderson & Weitz, 1994)
<p><b>Viser at man ikke vil bruke økt makt negativt:</b></p> <p>Informant 2A: “De kan støtte seg på oss økonomisk med gode nedbetalingsplaner og det tror jeg mange føler på som en trygghet. Vi blir jo beskyldt for å være store, rigide og stivbeinte, men jeg tror kanskje mange sitter igjen med et annet inntrykk etter pandemien. (...) Jeg velger å tro at trygghet er et sterkt stikkord etter pandemien, og det gjelder begge veier.”</p> <p><b>Viser kunder hvordan man hjelpe de gjennom pandemien:</b></p> <p>Informant 1A: “Vi gjorde alle ting for å hjelpe til på alle mulige måter. Det var en god dialog og vi kom frem til gode løsninger hele tiden. Og det var jo snakk om timer, det var liksom ikke at dette skal vi gjøre neste uke, det var sånn “Stopp alle biffene til meg i morgen” fra kundene. Og det var jo kanskje på vei hit, så jeg måtte ringe andre kunder som jeg visste hadde god omsetning for å flytte det over der. Så vi var veldig løsningsorientert fra begge</p>	<p><b>Kunder bør jobbe tett sammen med leverandører under pandemien, noe som sannsynligvis gjør de mer avhengige av leverandøren, men samtidig gjør det lettere å komme seg gjennom pandemien.</b></p> <p>Informant 3A: “Alle de vi har hjulpet på et eller annet vis vil jo bli knyttet til oss, men hvis du spør kunden så vil de ikke si at de er avhengige av oss, for kunden er “fri” for å si det sånn. Vi ønsker ikke at de skal føle seg avhengige av oss, vi ønsker jo at kundene bruker oss fordi de har lyst, og kjenner at det er riktig.”</p> <p><b>Kunder og leverandører bør jobbe tett sammen for å finne løsninger i stedet for at kunde leter etter andre alternativer på markedet</b></p> <p>Informant 4S: “Det var en periode i fjorsommer da de var tomme for noe på nesten hver varebestilling. Men det skjønner jeg. Da dro vi på Storcash og kjøpte det som manglet.” *</p> <p>*Storcash er en samarbeidspartner for ASKO Midt-Norge som er eid av samme konsern. Derfor ble dette ordnet via ASKO Midt-Norge i stedet for at kunden måtte finne seg en alternativ leverandør selv.</p>	<p><b>Belønningsmakten øker ved at leverandøren har makt over betalingsutsettelse, frysing av gjeld og kansellering av bestillinger</b></p> <p>Informant 2A: “I en sånn presset fase vi er i nå, så blir vi gjerne mer gjennomtenkt og nøye på kredittsjekking for å sjekke hvor solid kunden er. Vi har muskler til å hjelpe kunder ved å for eksempel fryse gjeld, og vi har mange kunder som skylder oss en god del penger for tiden.”</p> <p><b>Belønningsmakten til en leverandør vil være større over nye kunder:</b></p> <p>Informant 2A: “Det har blitt veldig viktig for oss nå etter pandemien, det vil si at vi blir mer nøye på hvilke kunder vi tar inn og hva vi kan hjelpe de med. Vi blir veldig nøye på å finne riktig løsning og hjelpe nye kunder. Også er det veldig viktig at de blir tatt imot på en god, trygg og lun måte slik at vi kan legge en god grunnmur for videre samarbeid. Vi har fått masse kunder under pandemien.”</p> <p><b>Leverandører som selger utstyr som det er økt behov for under pandemien, for eksempel kvalitetssikret smittevernsutstyr, vil få større belønningsmakt over kundene.</b></p> <p>Informant 1D: “Du kan si at under koronahåndteringen i forhold til kjøp av desinfiseringsmiddel og munnbind, så har det kommet oppdatert informasjon når det har vært noe i forhold til leveringsgrad og alternative bestillingsnummer når de har gått tom for det de har anbefalt. Og det som har vært kjempefordelen med ASKO Midt-Norge er at det har ikke manglet på tilbud av munnbind det siste året. (...) Da har det vært en ekstra trygghet for oss at det er ASKO Midt-Norge som leverer for da er det noen som har kvalitetssikret at det er bra.”</p>	<p><b>Mange eller få alternativer:</b></p> <p>Informant 2S: “Det er bare at hvis vi skal kutte ut ASKO Midt-Norge så må vi erstatte ASKO Midt-Norge med tre-fire andre leverandører.”</p> <p>Informant 2S: “ASKO Midt-Norge leverer jo på en måte en unik tjeneste for det er ikke så mange andre leverandører som er så store og har en så stor bredde på varene sine.”</p>

Ifølge Keränen et al. (2020) er den umiddelbare reaksjonen til mange kunder under en krisesituasjon å unngå avhengighet til en enkelt leverandør. Ifølge Ritter og Pedersen (2020a) så bør man heller *jobbe tett sammen* med leverandøren for å finne raske løsninger under krisen og samtidig bygge en grunnmur for videre vekst sammen. Funnene våre samsvarer med Ritter og Pedersens funn. I vår case har kundene og leverandørene i stedet for å prøve å unngå avhengighet ved å finne alternative leverandører *jobbet tett sammen* for å finne løsninger for å komme seg gjennom pandemien sammen. Et slikt samarbeid vil sannsynligvis føre til en større avhengighet av hverandre, men samtidig gjøre det lettere å komme seg gjennom krisen sammen. Avhengigheten kan bli større fordi kunder og leverandører som *jobber tett sammen* kan føre til at de føler dette er det eneste alternativet, og at det kun er denne relasjonen som kan hjelpe de gjennom pandemien.

Videre viser funnene våre at både leverandør og kunder mener det er vanskeligere å bytte ut en leverandør under pandemien enn i en normaltilstand. Ifølge E. Anderson og Weitz (1989) vil *stor tilgjengelighet av alternative leverandører* redusere en kundes avhengighet av en leverandør og dermed også øke deres makt over leverandøren. Funnene våre viser at der leverandøren er stor så vil mange av kundene se på de som det eneste alternativet. Vi kan argumentere for at siden mange av kundene mener at det er vanskeligere å bytte ut leverandøren under pandemien så vil synet på *antallet alternative leverandører* bli tydeligere under pandemien. Kunder vil altså tydeligere se under pandemien at det er en *liten tilgjengelighet av alternative leverandører*.

Ifølge Kunc og Bhandari (2011), samt Singh og Yip (2000), er det under en krise viktig å fokusere på hvilke relasjoner som vil føre til de største endringene for bedriften, og samtidig finne *substitutter* for relasjoner som vil undergå de største endringene. Funnene våre viser at leverandører under pandemien kan utnytte relasjoner med de bedriftene som gjør det bra under pandemien. Man kan for eksempel flytte volum over fra de kundene som gjør det dårlig under pandemien og over til de som gjør det bra. Disse funnene samsvarer med Kunc og Bhandari (2011), som finner at bedrifter bør identifisere eksisterende relasjoner de kan *utnytte kortsiktig og langsiktig* under en krisesituasjon. Dette kan illustreres med et eksempel fra vår case. Leverandøren flyttet volum over til dagligvarekundene fra serveringskundene. Dette vil sannsynligvis være en kortvarig løsning da det er nærliggende å tro at dagligvaren vil stabilisere seg igjen når pandemien er over og serveringssteder og grensehandel åpner igjen. På dette tidspunktet vil nok også serveringsbransjen stabilisere seg igjen og det vil være mulig for

leverandøren å balansere volumet mellom dagligvare og servering som i en normaltilstand. Dermed vil også sannsynligvis makt- og avhengighetsforholdet stabilisere seg igjen etter pandemien. Dette vil med andre ord være en *kortsiktig utnyttning* av eksisterende relasjoner under pandemien. Funnene våre viser med andre ord at under pandemien så kan leverandører undersøke hvilke av kundene sine som gjør det bra og dårlig, og dermed flytte fokus og volum over på de som gjør det bra. Dette vil sannsynligvis gjøre at leverandøren under pandemien vil bli mer avhengig av kunder som gjør det bra og vi ser dermed at pandemien vil påvirke makt- og avhengighetsforholdet.

Funnene våre viser at leverandører får mer makt over de mindre kundene under pandemien, og spesielt de kundene som strever. Ifølge Obal og Gao (2020) kan kunder under pandemien innse at de trenger kostnadsreduksjoner, betalingsutsettelse og økte fordeler fra en leverandør. I funnene våre ser vi at leverandører som sitter med makt over betalingsutsettelse, frysing av gjeld og kansellering av bestillinger får større *belønningsmakt* under pandemien. I slike tilfeller er det viktig å være tydelig i kommunikasjonen rundt dette og det handler om å komme til enighet med hver enkelt kunde. Dette kan illustreres ved et sitat fra Informant 2A:

*“I en sånn presset fase vi er i nå, så blir vi gjerne mer gjennomtenkt og nøye på kredittsjekking for å sjekke hvor solid kunden er. Vi har muskler til å hjelpe kunder ved å for eksempel fryse gjeld, og vi har mange kunder som skylder oss en god del penger for tiden.”*

Vi finner at det å *ikke* bruke en potensiell økning i makt som følge av pandemien kan føre til økt tillit i relasjonen. Dette kan illustreres ved et sitat fra Informant 2A:

*“De kan støtte seg på oss økonomisk med gode nedbetalingsplaner og det tror jeg mange føler på som en trygghet. Vi blir jo beskyldt for å være store, rigide og stivbeinte, men jeg tror kanskje mange sitter igjen med et annet inntrykk etter pandemien. (...) Jeg velger å tro at trygghet er et sterkt stikkord etter pandemien, og det gjelder begge veier.”*

Her kan man heller hjelpe samarbeidspartnerne sine gjennom krisen for å skape en grunnmur for videre vekst. Det kan også argumenteres for at hvis man ikke hjelper kunder som strever under pandemien så hadde de kanskje lidd tap og muligens endt opp konkurs. Om dette hadde skjedd så hadde det heller ikke vært noe kunde å videreutvikle en relasjon med etter pandemien var over, og dermed ville leverandøren tapt på dette i lengden. Kunder som trenger kostnadsreduksjoner, betalingsutsettelse og økte fordeler kan med andre ord bli mer avhengig

av leverandører under pandemien, men leverandøren kan velge å ikke bruke den økte makten de får av denne avhengigheten om de ønsker å bevare relasjonen til etter krisen er over. Funnene våre viser også at kunder som føler en trygghet til leverandøren før pandemien vil ha lettere for å knytte seg tettere opp mot leverandøren under pandemien. Det handler altså om å *jobbe tett sammen* for å minske oppfatninger om ubalanse i makt- og avhengighetsforholdet i relasjoner.

Ifølge Keränen et al. (2020) er det avgjørende under en krisesituasjon at leverandører *betrygger* kunder ved å vise de at leverandøren ikke vil bruke makten sin til noe negativt. Dette samsvarer med våre funn, og kan illustreres med et eksempel fra vår case. Leverandøren har jobbet med å *betrygge* kundene rundt hvordan de best mulig kan hjelpe de under krisen. De har også vært nøye på hjelpe nye kunder, samt å jobbe med å finne riktige løsninger til den enkelte kunde. I utforskningsfasen med nye kunder er det ifølge Dwyer et al. (1987) vanlig å se på hvilke belønninger og kostnader relasjonen kan føre til. Under pandemien er det nærliggende å tro at det vil være en skjevhet i fordelingen av belønningen i starten, og dermed en skjevhet i makt- og avhengighetsforholdet. I nye relasjoner under pandemien vil leverandøren ha størst *belønningsmakt* om leverandøren tar inn kunder som strever for å hjelpe de gjennom pandemien.

Ifølge E. Anderson og Weitz (1989) vil den parten i en relasjon som sitter på makten prøve å utnytte fordelene sine over den avhengige parten. I våre funn ser vi at det kan være motsatt under pandemien. Det kan hende at en leverandør under pandemien synes det er vanskeligere å bruke blant annet *opportunisme* mot kundene sine på grunn av at alle er sårbare i en slik periode. Vi kan argumentere for at det er vanskeligere å bruke økt makt og opportunisme under pandemien da alle føler en solidaritet, dugnad og sårbarhet sammen. Dette gjør at siden alle står i samme situasjon og samfunnet må hjelpe hverandre så kan leverandøren velge å ikke utnytte makten de har fått over kundene sine. Noen kunder prøvde derimot i vår case å handle opportunistisk i starten av pandemien ved å utnytte relasjonen til å skaffe seg mer toalettpapir. Dette kan være på bakgrunn av at når en slik situasjon oppstår vil noen bedrifter få panikk og dermed prøve å utnytte relasjonene sine.

Når behovet for nye produkter som for eksempel munnbind og desinfiseringsmiddel oppstår under pandemien kan makt- og avhengighetsforholdet mellom en kunde og leverandør endre seg raskt (Obal & Gao, 2020). I våre funn vises det at når leverandøren er en trygg leverandør av blant annet munnbind og desinfiseringsmiddel fordi de kvalitetssikrer alt, vil kundene bli mer avhengig av denne leverandøren. Leverandøren får da økt makt over kundene da det er *lite*

*tilgjengelige alternative leverandører* av de spesifikke varene på markedet. Dette illustreres av et sitat i *Tabell 7*.

Funnene våre kan tolkes slik at makt- og avhengighet påvirker tilliten i relasjoner. I vår case kunne leverandøren ha utnyttet makten de fikk over de vanskeligstilte kundene under pandemien og dette ville ha negativt påvirket tilliten. Her så vi heller et tilfelle der leverandøren fikk større makt, men valgte å ikke bruke den. De hjalp heller kundene. Dette kan ha påvirket tilliten positivt, og har sannsynligvis gjort at partene kommer ut av pandemien med større tillit til hverandre. De kundene som har gjort det bra under pandemien kunne også sannsynligvis ha utnyttet makten de fikk over leverandøren under pandemien til å forhandle bedre betingelser og fortjenester på varene. Dette har de heller ikke gjort, som igjen kan øke tilliten mellom partene.

### 5.3.1 Oppsummering makt- og avhengighetsforhold

Makt- og avhengighetsforholdet mellom leverandør og kunde avhenger av flere faktorer. Der det er *lite tilgjengelige alternative leverandører* på markedet vil leverandøren ha makt over kundene. Under pandemien blir leverandører mer avhengig av kunder som gjør det bra og mindre avhengig av kunder som gjør det dårlig. Kunder som gjør det bra får mer makt over leverandører og kunder som gjør det dårlig får mindre makt over leverandører. Om en kunde gjør det bra eller ikke under pandemien kan avhenge av bransje, størrelse og beliggenhet. Synet på *tilgjengelighet av alternative leverandører* blir tydeligere under pandemien og det er vanskeligere for kunder å bytte ut en leverandør under pandemien. Det kan være vanskeligere å bruke *opportuniste* under pandemien da alle føler en solidaritet og sårbarhet.

Under pandemien kan oppfattelsen av makt- og avhengighetsforholdet i relasjonen bli påvirket ved å *betrygge* samarbeidspartnerne og samtidig ved å *jobbe tett sammen* med samarbeidspartnerne sine. Under pandemien kan det også bli større skjevhet i *belønningsmakt* i relasjonene, og bedrifter kan *kortsiktig* og *langsiktig utnytte* relasjoner ved å finne *substitutter* for de relasjonene det oppstår størst endringer i.

Innunder å *betrygge* inngår følgende endringer:

- Under pandemien er det viktigere å *betrygge* samarbeidspartnere ved å vise at man ikke vil bruke en potensiell økning i makt negativt. Dette bygger også opp tilliten i relasjonene.
- Under pandemien er det viktigere å *betrygge* samarbeidspartnere ved å vise de hvordan man best mulig kan hjelpe de gjennom krisen.

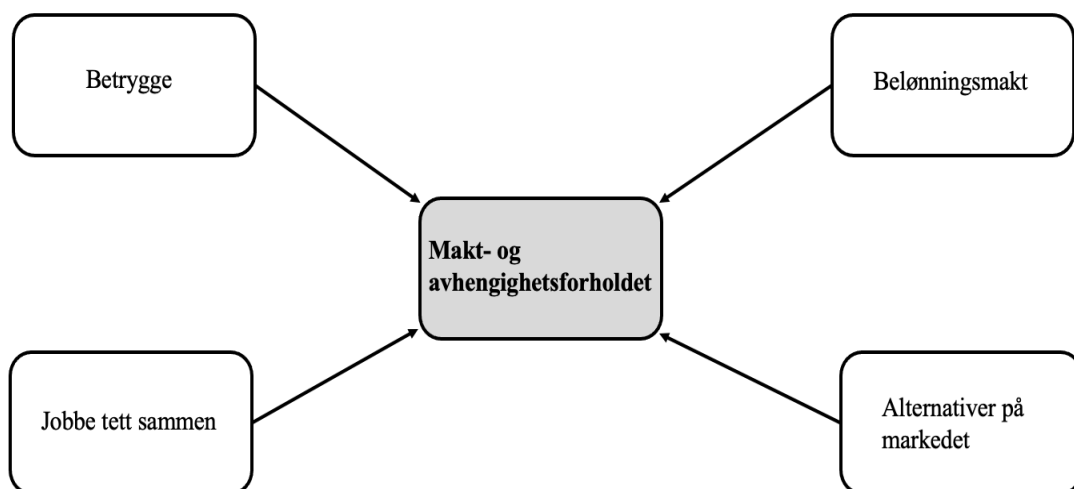
Innunder å *jobbe tett sammen* inngår følgende endringer:

- Kunder bør *jobbe tett sammen* med leverandører under pandemien, noe som sannsynligvis gjør de mer avhengige av leverandøren, men samtidig gjør det lettere å komme seg gjennom pandemien.
- Under pandemien bør kunder og leverandører *jobbe tett sammen* for å finne løsninger i stedet for at kunden alene leter etter alternativer på markedet.

Innunder *belønningsmakt* inngår følgende endringer:

- Under pandemien kan *belønningsmakten* til en leverandør bli større enn i en normaltilstand da leverandøren har makt over betalingsutsettelse, frysing av gjeld og kansellering av bestillinger. Denne belønningsmakten blir større over de kundene som strever under pandemien.
- Under pandemien vil *belønningsmakten* til en leverandør være spesielt stor over nye kunder som går inn i en relasjon med leverandør for å overleve pandemien.
- Leverandører som selger utstyr som det er økt behov for under pandemien, for eksempel kvalitetssikret smittevernsutstyr, vil få større *belønningsmakt* over kundene.

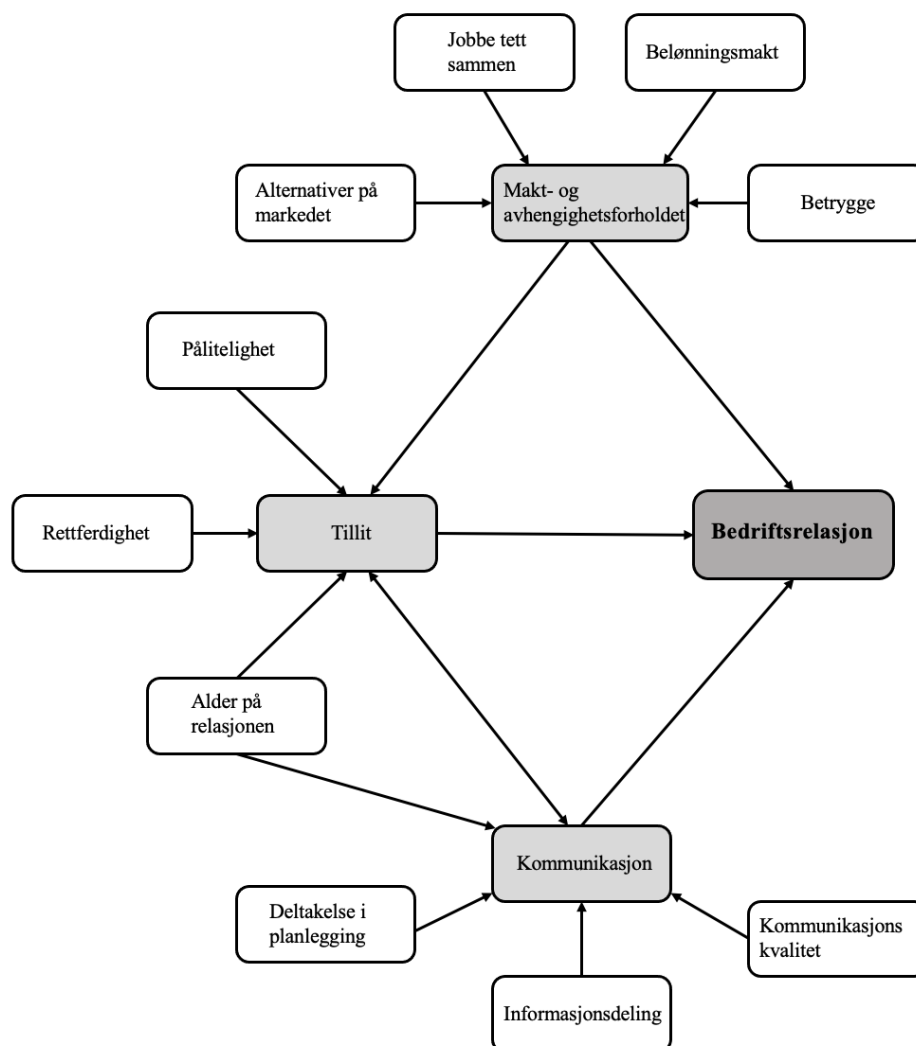
Vi har identifisert faktorer som påvirker oppfatning av makt- og avhengighetsforholdet i en bedriftsrelasjon under koronapandemi. Faktorene blir presentert i rammeverket under, se figur 5.



Figur 5: Oppsummering av faktorer som påvirker makt- og avhengighetsforholdet i bedriftsrelasjoner under koronapandemien.

## 5.4 Oppsummering av diskusjon

Når informantene ble spurt om hvordan koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner svarte de at relasjonene var lik som før pandemien. Vi ser derimot at når man går inn på faktorene kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet så ser vi tydelige endringer. Innenfor hver av faktorene er det endringer som har oppstått og ting som har blitt viktigere under pandemien. Vi har også sett at disse faktorene henger sammen. I *Figur 6* er rammeverkene fra 5.1.1 oppsummering kommunikasjon, 5.2.1 oppsummering tillit, og 5.3.1 oppsummering makt- og avhengighetsforholdet satt sammen i et felles rammeverk som viser hvordan faktorene som påvirker en bedriftsrelasjon under pandemien har blitt endret.



*Figur 6: Rammeverk av faktorer som påvirker bedriftsrelasjoner under koronapandemien.*



## 6. Konklusjon

Innen markedsføringslitteraturen har det tidligere vært mye forskning på bedriftsrelasjoner (E. Anderson & Weitz, 1989; Claycomb & Frankwick, 2010; Dwyer et al., 1987; Ford et al., 2011; Snehota & Håkansson, 1995), men lite forskning på bedriftsrelasjoner under krisesituasjoner (McCann & Selsky, 2012; Williams et al., 2017). Det har vært enda mindre forskning på bedriftsrelasjoner under en unik krisesituasjon som koronapandemien (Ritter & Pedersen, 2020b). Derfor har vi gjennom denne studien gitt et bidrag til den industrielle markedsføringslitteraturen ved å svare på problemstillingen: “*Hvordan har koronapandemien påvirket bedriftsrelasjoner?*” Resultatene våre samsvarer en del med tidligere forskning om bedriftsrelasjoner under krisesituasjoner, men vi finner også en del nye funn. Vi har sett at det under pandemien er endringer i hvordan bedrifter kommuniserer med hverandre, hvordan tilliten i relasjoner blir oppfattet, samt en endring i makt- og avhengighetsforhold.

Koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner ved å endre kommunikasjonen mellom bedrifter på tre områder: *kommunikasjonskvalitet, informasjonsdeling og deltakelse i planlegging*. Kunder i bransjer med økt salg har behov for informasjonsdeling i form av hyppige oppdateringer om leveranser og avvik. Informasjonsdelingen har gått fra å være fysisk til å gå via telefon og mail. Dette fungerer for informasjonsdeling om avvik og forsinkelser, men når det kommer til sensitive utviklingsmøter og avgjørelser i form av deltakelse i planlegging kan dette hemme kommunikasjonskvaliteten. Bedrifter ønsker at sensitive avgjørelser og planlegging blir gjennomført fysisk. Vi ser at det skjer en endring ved at leverandører tar på seg en rådgivningsrolle for samarbeidspartnerne sine over telefon. Dette gjøres for å sikre deltakelse i planlegging når det ikke er mulig med fysiske besøk. Deltakelse i planlegging og rådgivning blir spesielt viktig for kunder som strever økonomisk under pandemien. Kunder som strever økonomisk har behov for færre og dypere samtaler i form av rådgivning. Dette handler om å delta i planlegging for å komme seg gjennom pandemien sammen. Kommunikasjon under pandemien må altså tilpasses hver enkelt kunde. Alle kunder ønsker også at informasjonsdelingen skal være mer proaktiv. Informasjonsdeling er spesielt viktig i starten av pandemien hvis kunder får panikk, og informasjonsdeling vil samtidig være vanskeligst for kunder med stor geografisk distanse til leverandøren. Bruk av en fast kontaktperson er med å sikre kommunikasjonskvaliteten. Vi ser også at alder på relasjonen og tillit i relasjonen påvirker kommunikasjonen mellom bedrifter. Økt erfaring med hverandre vil gjøre det lettere å

kommunisere med hverandre og samtidig vil tillit på forhånd av pandemien gjøre det lettere å kommunisere.

Koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner ved å endre oppfatningen av tillit i bedriftsrelasjoner. Et eksempel på dette kan være en leverandør som får økt makt over kundene sine i form av betalingsutsettelse og frysing av gjeld. Om leverandøren *ikke* bruker den økte makten over kundene sine kan man vise at man er en pålitelig samarbeidspartner og kundenes tillit til leverandøren vil øke. Tilliten i bedriftsrelasjoner under pandemien påvirkes av *påliteligheten* og *rettferdigheten* til samarbeidspartnere. Det er spesielt viktig å vise at man er pålitelig ved å hjelpe samarbeidspartnere som strever under pandemien og samtidig være pålitelige ved å være åpen og ærlig. Der det er tillit til stede i relasjonen kan man være en pålitelig kilde til alternative leverandører og varer for samarbeidspartnerne sine under utsolgsituasjoner. Tilliten i bedriftsrelasjoner under pandemien kan også påvirkes ved at kundene har en pålitelig kontaktperson i bedriften og samtidig ved å sette fokus på de personene som har muligheten til å være fysisk til stede i relasjonen, som for eksempel sjåførere. Under pandemien blir det mer fokus på rettferdighet i bedriftsrelasjoner. Det er viktigere for både leverandør og kunde at varer fordeles rettferdig for å opprettholde tilliten i relasjoner. Kommunikasjon under pandemien vil påvirke tilliten i relasjonene og det blir enda tydeligere at god kommunikasjon øker tilliten.

Koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner ved å endre makt- og avhengighetsforhold. Et eksempel på dette er at leverandøren blir mer avhengig av kunder som gjør det bra økonomisk og kunder som gjør det dårlig økonomisk blir mer avhengig av leverandøren. Oppfatning av makt- og avhengighetsforholdet kan påvirkes under pandemien ved å *betrygge* og *jobbe tett sammen* med samarbeidspartnere. Oppfatningen av makt- og avhengighetsforholdet endres under pandemien ved at synet på *tilgjengelig alternative leverandører* på markedet blir tydeligere. Derfor vil kunder synes det er vanskeligere å skille seg fra en leverandør. Ved å betrygge kunder ved å vise at man ikke vil bruke økt makt negativt og ved å vise kundene hvordan man kan hjelpe de gjennom pandemien kan man forbedre oppfatningen av en ubalanse i makt- og avhengighetsforholdet. Ved å jobbe tett sammen som leverandør og kunde vil man bli mer avhengig av hverandre, men dette kan gjøre det lettere å komme seg gjennom pandemien. Makt- og avhengighetsforholdet endrer seg også ved at kundene som strever økonomisk har blitt mer avhengig av leverandøren på grunn av betalingsutsettelse, frysing av gjeld og kansellering av bestillinger. Leverandøren har fått økt

*belønningsmakt* over kundene som strever. Denne belønningsmakten vil være spesielt stor over nye kunder leverandøren tar inn for å hjelpe de gjennom pandemien. Leverandøren får også økt belønningsmakt dersom de kan selge kvalitetssikret smittevernsutstyr som det er liten tilgjengelighet av.

## 6.1 Implikasjoner

For å styrke bedriftsrelasjoner under pandemien bør bedrifter fokusere på tiltak som blir presentert i dette delkapittelet. Tiltakene går ut på å sikre kommunikasjon, tillit og oppfatning av makt- og avhengighetsforhold i relasjoner under koronapandemien. Ved å fokusere på tiltakene kan bedrifter raskere tilpasse seg for å unngå tap av ressurser ved å være forberedt om en lignende krise eller situasjon oppstår senere. Praktiske implikasjoner for kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet vises i *Tabell 8, 9 og 10*.

*Tabell 8: Praktiske implikasjoner for kommunikasjon.*

<b>Praktiske implikasjoner</b>
Kommunikasjon bør tilpasses hver enkelt samarbeidspartner.
For samarbeidspartnere med høy hastighet og omsetning under pandemien bør bedrifter fokusere på å gi hyppige oppdateringer.
For samarbeidspartnere som strever økonomisk under pandemien bør bedrifter ta på seg en rådgivningsrolle.
Bedrifter bør ta proaktiv kontakt med samarbeidspartnere under pandemien.
Bedrifter bør bruke en fast kontaktperson for samarbeidspartnerne sine under pandemien for å sikre kommunikasjonskvaliteten.

Tabell 9: Praktiske implikasjoner for tillit.

<b>Praktiske implikasjoner</b>
Bedrifter kan styrke tilliten i relasjonene sine under pandemien ved å hjelpe samarbeidspartnere ved å flytte på varer, kansellere bestillinger, hjelpe med betalingsutsettelse og fryse gjeld.
Bedrifter bør være rettferdig med samarbeidspartnerne sine under pandemien ved å fordele varer likt.
Bedrifter bør sikre at samarbeidspartnere har en fast kontaktperson i bedriften som de har tillit til.
Bedrifter kan styrke tilliten i relasjoner ved å vise at de ikke vil bruke makt eller opportunistisk atferd under pandemien.
Bedrifter kan hjelpe kundene sine ved å finne alternative leverandører og varer under utsolgsituasjoner for å styrke tilliten.

Tabell 10: Praktiske implikasjoner for makt og avhengighet.

<b>Praktiske implikasjoner</b>
Bedrifter bør jobbe tett sammen med samarbeidspartnere under pandemien for å minske oppfatninger om ubalanse i makt- og avhengighetsforhold.
Bedrifter som sitter på makt over betalingsutsettelse, frysing av gjeld og kansellering av bestillinger bør betrygge samarbeidspartnerne sine under pandemien med at de ikke vil bruke denne makten negativt.
Bedrifter kan gjøre seg mer avhengig av samarbeidspartnerne sine under pandemien for å lettere komme seg gjennom pandemien sammen.

## 6.2 Studiens begrensninger og videre forskning

Det er vanskelig å generalisere funnene i studien ut over konteksten relasjonene befinner seg i. Forslag til videre forskning vil være å gjennomføre undersøkelsen i andre kontekster, samt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse som kan gi grunnlag for generalisering. Studiens omfang og tidsbruk satte begrensninger med tanke på hva som var aktuelt å undersøke. Ved videre forskning ville det vært ønskelig å gjennomføre en lik undersøkelse med et større antall informanter for å få en større metning i resultat. Dette kan føre til at man lettere kan

sammenligne hvordan størrelse, beliggenhet og bransje spiller inn på relasjoner under pandemien. Et eksempel på dette er å ha med et større antall sentrumsnære informanter og et større antall informanter i distriktene. Ved en ny undersøkelse vil det være ønskelig å gjennomføre observasjoner av den daglige kontakten mellom leverandør og kunde for å få et tydeligere bilde av situasjonen. Ved videre forskning ville det også vært ønskelig å gjennomføre en lignende undersøkelse i flere case. Dette kan for eksempel være bedriftsrelasjoner på andre geografiske områder i Norge eller internasjonalt. Et annet alternativ vil være å se på flere bransjer enn grossistbransjen.

Det vil også være ønskelig å undersøke hvordan koronapandemien har ført til endringer i andre faktorer i bedriftsrelasjoner enn de vi har sett på i denne studien. Kommunikasjon, tillit og makt og avhengighet er identifisert som de viktigste faktorene i bedriftsrelasjoner, men det finnes også andre faktorer som påvirker bedriftsrelasjoner. Eksempel på slike faktorer er sosiale bånd eller konflikter. Dette kan gi et større bilde på hvordan koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner.

Videre vil det være interessant å se på langvarige effekter av koronapandemien på bedriftsrelasjoner. Da kan man se på hvilke av endringene som oppsto under pandemien som normalisere seg igjen og hvilke endringer som blir vedvarende. Det vil for eksempel være interessant å se på om fysiske besøk blir fraværende eller om bedrifter starter opp med de igjen. Til slutt vil det være interessant å undersøke forskjeller og fellestrekk mellom koronapandemien og andre krisesituasjoners påvirkning på bedriftsrelasjoner. Et eksempel på en slik krisesituasjon er finanskrisen i 2008-2009.



## Referanseliste

- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310–323.  
<https://www.jstor.org/stable/183978>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62–74.  
<https://doi.org/10.2307/1251511>
- Biong, H., Nes, E. B., & Sande, J. B. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4.utg.). Universitetsforlaget.
- Blois, K. J. (1999). Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status. *Journal of Management Studies*, 36(2), 197–215. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00133>
- Bond, E. U., de Jong, A., Eggert, A., Houston, M. B., Kleinaltenkamp, M., Kohli, A. K., Ritter, T., & Ulaga, W. (2020). The Future of B2B Customer Solutions in a Post-COVID-19 Economy: Managerial Issues and an Agenda for Academic Inquiry. *Journal of Service Research*, 23(4), 401–408.  
<https://doi.org/10.1177/1094670520960230>
- Breivik, E., & Thorbjørnsen, H. (2002, februar). *Merke—Person-relasjoner: (Enda) et nytt perspektiv innen merkevareledelse?* Magma. <https://www.magma.no/merke-person-relasjoner-enda-et-nytt-perspektiv-innen-merkevareledelse>
- Brigante, T. R. (1958). Adolescent evaluations of rewarding, neutral, and punishing power figures I. *Journal of Personality*, 26(4), 435–450. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1958.tb02343.x>
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88, 255–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>
- Claycomb, C., & Frankwick, G. L. (2010). Buyers' perspectives of buyer–seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252–263.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.08.004>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication* (1. utg.). Wiley-blackwell.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 125–135.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.004>
- Cravens, D. W., & Shapiro, B. P. (1977). Sales Program Management: Formulation and Implementation. *Journal of Marketing*, 41(4), 139. <https://doi.org/10.2307/1250256>
- Croonen, E. (2008). Trust and Fairness in Franchise Relationships. I G. Hendrikse, M.

- Tuunanen, J. Windsperger, & G. Cliquet (Red.), *Strategy and Governance of Networks* (s. 183–203). Physica-Verlag HD. [https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2058-4_11)
- Cucinotta, D., & Vanelli, M. (2020). WHO Declares COVID-19 a Pandemic. *Acta Bio Medica Atenei Parmensis*, 91(1), 157–160. <https://doi.org/10.23750/abm.v91i1.9397>
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215. <https://doi.org/10.1002/bs.3830020303>
- Dahrendorf, R. (1958). Toward a theory of social conflict. *Journal of Conflict Resolution*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.1177/002200275800200204>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Ekberg, E. (2021, 19. januar). *NorgesGruppen*. Store norske leksikon. <http://snl.no/NorgesGruppen>
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intrachannel conflict. *Journal of retailing*, 55(1), 61–78.
- Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2011). *Managing business relationships* (3. utg.). Wiley.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19. <https://doi.org/10.1177/002224299405800201>
- Harsanyi, J. C. (1962). Measurement of social power, opportunity costs, and the theory of two-person bargaining games. *Behavioral Science*, 7(1), 67–80. <https://doi.org/10.1002/bs.3830070105>
- Hingley, M. K. (2005). Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848–858. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.008>
- Huang, Y., & Wilkinson, I. F. (2013). The dynamics and evolution of trust in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 455–465. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.016>
- Huber G. P., & Daft R. L. (1987) The information environments of organizations. I F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Red.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (s. 130-164). Sage
- Håkansson, H., & Östberg, C. (1975). Industrial marketing: An organizational problem? *Industrial Marketing Management*, 4(2–3), 113–123. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(75\)90035-8](https://doi.org/10.1016/0019-8501(75)90035-8)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Keränen, J., Salonen, A., & Terho, H. (2020). Opportunities for value-based selling in an economic crisis: Managerial insights from a firm boundary theory. *Industrial Marketing Management*, 88, 389–395.



- <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.029>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15. utg.). Pearson.
- Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Management Decision*, 49(8), 1343–1353.  
<https://doi.org/10.1108/00251741111163151>
- Kutschker, M. (1982). Power and dependence in industrial marketing. I H. Håkansson, (Red.), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach* (s. 369-381). Wiley.
- Larson, P. D. (2012). Strategic partners and strange bedfellows: Relationship building in humanitarian supply chains. I G. Kovács & K. M. Spens (Red.), *Relief Supply Chain Management for Disasters: Humanitarian, Aid and Emergency Logistics* (s. 1-15). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-824-8>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lora, J., Palumbo, D., & Brown, D. (2021, 24. januar). *Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-51706225>
- McCann, J., & Selsky, J. W. (2012). *Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams and Organizations* (1. utg.). Jossey-Bass.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning from Qualitative Data: Toward a Shared Craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20–30.  
<https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36–51.  
<https://doi.org/10.1177/002224299005400404>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.  
<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mysen, T., & Høgevold, N. M. (2010, februar). *Hva skaper gode og dårlige relasjoner mellom kjeder og leverandører?* Magma. <https://www.magma.no/hva-skaper-gode-og-daarlige-relasjoner-mellom-kjeder-og-leverandoerer>
- Nes, E. B., & Biong, H. (2009). *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Obal, M., & Gao, T. (Tony). (2020). Managing business relationships during a pandemic: Conducting a relationship audit and developing a path forward. *Industrial Marketing Management*, 88, 247–254. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.025>
- Phutela, D. (2016). The Importance of Non-Verbal Communication. *The IUP Journal of Soft Skills*, 9(4), 43-49. <https://papers.ssrn.com/abstract=2715432>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020a, 15. april). *Assessing Coronavirus's Impact on Your Business Model*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/04/assessing-coronaviruss-impact-on-your-business-model>

- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020b). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Riveiro, M., Schneck, F., Heiner, R., Staudt, T., Kirchner, P., & Sannig, D. (2020). *Securing customer relationships in the crisis*. PWC. <https://www.pwc.de/de/im-fokus/customercentrictransformation/securing-customer-relationships-in-the-crisis.pdf>
- Sander, K. (2016). *Hvordan ivareta omdømme i krisesituasjon?* Estudie. <https://estudie.no/omdomme-krisekommunikasjonen/>
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16(5), 491–508. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0152>
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939. <https://doi.org/10.1086/209028>
- Singh, K., & Yip, G. S. (2000). Strategic Lessons from the Asian Crisis. *Long Range Planning*, 33(5), 706–729. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00078-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00078-9)
- Snehota, I., & Håkansson, H. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. (1. utg.). Routledge.
- SSB. (2020). *Få konkurser i koronatid* [Statistikk]. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/fa-konkurser-i-koronatid>
- SSB. (2021). *Slik har koronapandemien påvirket norsk økonomi* [Statistikk]. <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/slik-har-koronapandemien-pavirket-norsk-okonomi>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utg.). Oslo.
- Walton, R. E., & McKersie, R. B. (1991). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. Cornell University Press.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. utg.). SAGE.
- Zafari, K., Biggemann, S., & Garry, T. (2020). Mindful management of relationships during periods of crises: A model of trust, doubt and relational adjustments. *Industrial Marketing Management*, 88, 278–286. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.026>
- Zhang, J. Z., Watson, G. F., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53–75. <https://doi.org/10.1509/jm.15.006>

# Vedlegg

Vedlegg 1: NSD Søknad

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vedlegg 3: Intervjuguide for leverandør

Vedlegg 4: Intervjuguide for kunder

Vedlegg 5: Oversikt over kategorier og koder

# Vedlegg 1: NSD Søknad

25.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

## **NSD** NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Koronapandemiens påvirkning på kunderelasjoner

#### **Referansenummer**

947683

#### **Registrert**

22.01.2021 av Jonas Hasselø Aasgård - jonahaas@stud.ntnu.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Tina Bjørnevik Aune, tina.b.aune@ntnu.no, tlf: 73559923

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Jonas Aasgård, jonas.h.aa@gmail.com, tlf: 48245982

#### **Prosjektperiode**

11.01.2021 - 27.05.2021

#### **Status**

01.02.2021 - Vurdert

#### **Vurdering (1)**

---

##### **01.02.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 01.02.21. Behandlingen kan starte.

#### **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/600aaed3-cb8d-4275-9e23-90e8a91d2aa3>

1/3

på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 27.05.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

25.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

# **Vil du delta i forskningsprosjektet**

## ***Bedriftsrelasjoner i endring: en kvalitativ studie av koronapandemiens påvirkning på bedriftsrelasjoner.***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan koronapandemien har påvirket bedriftsrelasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Prosjektet er et resultat av en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim ved studiet Master i Ledelse av Teknologi

Vi ser for oss at koronapandemien har endret hvordan bedrifter styrer og utvikler relasjoner med kunder og leverandører. For eksempel kan det nå være vanskeligere for en leverandør å pleie forholdene med sine kunder når man ikke kan møtes fysisk. Det kan også være vanskeligere for kunder å få kontakt med sine leverandører. Store deler av befolkningen sitter nå på hjemmekontor som følge av pandemien, og dette vil ha påvirket bedriftsrelasjoner på ulike måter. Vi ser for oss at dette kan ha både negative og positive effekter på relasjonene. Kanskje kan man også ta med seg noe av disse endringene framover i tid etter pandemien er over. Vi har på bakgrunn av dette utformet følgende problemstilling:

*Hvordan har koronapandemien påvirket bedriftsrelasjoner?*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi rekrutterer kundene til ASKO som er aktuelle til undersøkelsen.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om bedriftsrelasjoner. Dine svar fra intervjuet blir registrert via båndopptak. Opptaket vil bli slettet når prosjektet er ferdig.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved samtykke fra informanter vil oppgaven kunne publiseres internt på NTNU.

Navn vil bli anonymisert, kun stilling vil fremgå i oppgaven.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 27. mai 2021. Etter dette vil alle opplysninger om deg slettes. Data vil bli oppbevart uten personopplysning og kun oppgaven i sin helhet vil være tilgjengelig.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.



På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Tekniske-naturvitenskapelige Universitet ved Jonas Aasgård tlf. 48 24 59 82 eller Roger Kirketeig tlf. 92 87 03 74. Eventuelt kan veileder kontaktes: Siri Jakobsen (siri.jakobsen@nord.no)
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen (thomas.helgesen@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig:  
(Forsker/veileder)

Studenter:

---

*Siri Jakobsen*

Roger Kirketeig

Jonas Aasgård

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Intervjuguide for leverandør

### Til informasjon

I denne studien skal vi undersøke om, og hvordan, koronapandemien har påvirket relasjoner mellom leverandør og kunde. Vi vil også undersøke hvilke negative og positive effekter koronapandemien vil ha på bedriftsrelasjoner i tiden fremover.

### INNLEDNING (15 minutter)

#### Presentasjon:

- Om oss  
Jonas Aasgård og Roger Kirketeig.  
Masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen.
- Bakgrunn  
Master i Ledelse av teknologi.
- Formål  
Undersøke påvirkningen av koronapandemien i bedriftsrelasjoner.
- Varighet  
60 minutter.
- Informasjonsskriv  
Har du forstått samtykkeskjemaet? (gjøres muntlig eller skriftlig).

#### Kort om personene som intervjues

- Navn og stilling?
- Hva er din bakgrunn og hva er din rolle i bedriften i dag?
- Hvor lenge har du jobbet i stillingen?

#### Introduksjonsspørsmål

- Kan du fortelle oss kort om bedriften? (bedriftsstørrelse, avdelinger, historikk)

## HOVEDDEL (45 minutter)

### Bedriftsrelasjoner

#### *Generelle spørsmål:*

- Kan du fortelle kort hva du forventer av en relasjon eller et samarbeid?
  - Har du noe krav til for eksempel varighet eller økonomisk utbytte av relasjonen?

#### *Bedriftsrelasjoner under koronapandemien:*

- Hvordan jobbet dere med relasjonsbygging til kundene deres før koronapandemien og har dette endret seg etter at pandemien inntraff?
  - Har det blitt en endring i hvordan relasjoner blir etablert?
  - Har det blitt en endring i hvordan utviklingen av relasjoner foregår?
  - Har det blitt en endring i opprettholdelse av relasjoner?
- Har pandemien hatt forskjellig påvirkning på kunderelasjoner med tanke på:
  - Størrelse på kunden?
  - Kundegruppen? (dagligvare vs. servering/storhusholdning)
- Gjennom snart et år med koronapandemi: dersom dere skulle gjort noe annerledes rundt prosessen med etablering, utvikling og opprettholdning av kunderelasjoner, hva ville dette vært?
- Hvilke langvarige effekter tror dere koronapandemien vil ha på deres kunderelasjoner?
  - Positive? (konkret)
  - Negative? (konkret)
- Har fokuset på utbyttet fra relasjonen endret seg noe etter koronapandemien?
  - Endret fokus på økonomiske resultater?
  - Endret fokus på å komme seg gjennom krisen sammen?

### Kommunikasjon

#### *Generelle spørsmål:*

- Hva mener du kjennetegner god kommunikasjon i en kunderelasjon?

#### *Kommunikasjon under koronapandemien:*

- Hvordan opprettholdt dere kontakt/dialog med deres kunder før koronapandemien, og har dette endret seg i ettertid?
  - Er det forskjell i den daglige kontakten (frekvens)?
  - Har dere hatt en form for digital transformasjon (tatt i bruk nye teknologiske hjelpemidler, f.eks. Zoom) for å "sikre" kommunikasjonen i relasjonene?

- Har dere gjennom koronapandemien opplevd at et samarbeid har blitt påvirket av manglende kommunikasjon?
  - Kan du komme med et eksempel?
- Avhengig av kundene (bransje og størrelse), er det forskjell på hvor mye dere deler av informasjon nå etter koronapandemien?
  - Hvis ja, hva er forskjellene?
  - Er det en endring på hvor mye de ulike kundene deler av informasjon med dere etter pandemien?
- Avhengig av kundene (bransje og størrelse), er det forskjell på hvordan dere deler informasjon?
  - Hvis ja, hvordan deler dere informasjon med ulike kunder?
  - Er det en endring på hvor mye de ulike kundene deler av informasjon med dere etter pandemien?
- Har noe av kommunikasjonen i kunderelasjonene fungert bedre eller dårligere etter koronapandemien?
  - Er det noe dere kunne gjort annerledes?

## **Tillit**

### *Generelle spørsmål:*

- Hva mener du kjennetegner tillit i en kunderelasjon?

### *Tillit under koronapandemien:*

- Hvilken betydning har tillit for kunderelasjonene med deres kunder?
  - Kom med eksempler på tillit i relasjonene deres.
  - Har tillit fått en større eller mindre betydning for relasjonene med deres kunder etter koronapandemien inntraff?
- Har dere gjennom pandemien opplevd at et samarbeidet har blitt påvirket av manglende tillit?
  - Isåfall, på hvilken måte, og er det noe dere kunne gjort annerledes?
- Har koronapandemien ført til mer ærlighet og åpenhet i relasjonen?
  - Kom med eksempler

## **Makt og avhengighet**

Makt kan defineres og tolkes på flere forskjellige måter. Det vi mener med makt er den parten i relasjonen som sitter med autoritet og innflytelse. Det vil si parten som leder andre og har påvirkningskraft og evnen til å endre atferdsmønsteret.

*Generelle spørsmål:*

- Hva mener du kjennetegner avhengighet i en kunderelasjon?

*Makt og avhengighet under koronapandemien:*

- Er det forskjell på hvor avhengig dere er av ulike kunder?
  - For eksempel ut fra om kunden er liten eller stor, eller om de er i dagligvarebransjen eller serveringsbransjen/storhusholdning.
- Har makt/avhengighetsforholdet i noen kunderelasjoner endret seg etter koronapandemien?
  - Har dere for eksempel blitt mer avhengig av en kunde eller har en kunde blitt mer avhengig av dere?

**Oppsummert:**

- Kan du fortelle kort hva du mener er pådrivere/faktorer som fører til en god bedriftsrelasjon?
  - Og faktorer som kan føre til en dårlig relasjon?
- Er det noe vi ikke har spurt om som du mener vi burde spurt om?

**AVSLUTNING (5 minutter)**

- Oppsummering
- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål?
- Dersom noe er uklart i ettertid, kan vi kontakte deg?
- Takk for din tid.

## Vedlegg 4: Intervjuguide for kunder

### Til informasjon

I denne studien skal vi undersøke om, og hvordan, koronapandemien har påvirket relasjoner mellom leverandør og kunde. Vi vil også undersøke hvilke negative og positive effekter koronapandemien vil ha på bedriftsrelasjoner i tiden fremover.

### INNLEDNING (15 minutter)

Presentasjon:

- Om oss  
Jonas Aasgård og Roger Kirketeig.  
Masterstudenter ved NTNU Handelshøyskolen.
- Bakgrunn  
Master i Ledelse av teknologi.
- Formål  
Undersøke påvirkningen av koronapandemien i bedriftsrelasjoner.
- Varighet  
60 minutter.
- Informasjonsskriv  
Har du forstått samtykkeskjemaet? (gjøres muntlig eller skriftlig)

### Kort om personene som intervjues

- Navn og stilling?
- Hva er din bakgrunn og hva er din rolle i bedriften i dag?
- Hvor lenge har du jobbet i stillingen?

### Introduksjonsspørsmål

- Kan du fortelle oss kort om bedriften?
  - Bedriftsstørrelse, avdelinger, historikk, antall ansatte
- Hvor lenge har dere benyttet dere av ASKO Midt-Norge som leverandør?

### HOVEDDEL (45 minutter)

#### Bedriftsrelasjoner:

*Generelle spørsmål:*

- Kan du fortelle kort hva du forventer av en relasjon eller et samarbeid?
  - Har du noe krav til for eksempel varighet eller økonomisk utbytte av relasjonen?

### *Bedriftsrelasjoner under koronapandemien:*

- Hvordan jobbet dere med relasjonen med ASKO Midt-Norge før koronapandemien og har dette endret seg etter at pandemien inntraff?
  - Har det blitt en endring i hvordan utviklingen av relasjonen?
  - Har det blitt en endring i opprettholdelse av relasjonen?
- Gjennom snart et år med koronapandemi: dersom dere skulle gjort noe annerledes rundt prosessen med utvikling og opprettholdning av relasjonen med ASKO Midt-Norge, hva ville dette vært?
- Hvilke langvarige effekter tror dere koronapandemien vil ha på relasjonen med ASKO Midt-Norge?
  - Positive? (konkret)
  - Negative? (konkret)
- Har fokuset på utbyttet fra relasjonen endret seg noe etter koronapandemien?
  - Endret fokus på økonomiske resultater?
  - Endret fokus på å komme seg gjennom krisen sammen?

### **Kommunikasjon**

#### *Generelle spørsmål:*

- Hva mener du kjennetegner god kommunikasjon i en leverandørrelasjon?

#### *Kommunikasjon under koronapandemien:*

- Hvordan opprettholdt dere kontakt/dialog med ASKO Midt-Norge før pandemien, og har dette endret seg i ettertid?
  - Er det forskjell i den daglige kontakten?
  - Har dere hatt en form for digital transformasjon (tatt i bruk nye teknologiske hjelpemidler, f.eks. Zoom) for å “sikre” kommunikasjonen i relasjonen?
- Er det en endring i hvordan dere deler informasjon med leverandøren etter koronapandemien?
  - Hvis ja, hva er endringen? Kom med eksempel.
  - Er det en endring i hvordan ASKO Midt-Norge deler informasjon med dere etter pandemien?
- Er det en endring i hvor mye informasjon dere deler med ASKO Midt-Norge nå etter koronapandemien?
  - Hvis ja, hva er forskjellen?
  - Er det en endring i hvor mye informasjon dere får fra ASKO Midt-Norge etter pandemien?
- Har dere gjennom koronapandemien opplevd at samarbeidet har blitt påvirket av manglende kommunikasjon?



- Isåfall, på hvilken måte, og er det noe dere eller ASKO Midt-Norge kunne gjort annerledes?
- Har noe av kommunikasjonen i leverandørrelasjonen fungert bedre eller dårligere etter koronapandemien?
  - Er det noe dere eller ASKO Midt-Norge kunne gjort annerledes?

## **Tillit**

### *Generelle spørsmål:*

- Hva mener du kjennetegner tillit i en leverandørrelasjon?

### *Tillit under koronapandemien:*

- Hvilken betydning har tillit for relasjonen med deres leverandør?
  - Kan du komme med eksempler på tillit i relasjonen?
  - Har tillit fått en større eller mindre betydning for relasjonen med deres leverandør etter koronapandemien inntraff?
- Har dere gjennom koronapandemien opplevd at samarbeidet har blitt påvirket av manglende tillit?
  - Isåfall, på hvilken måte, og er det noe dere kunne gjort annerledes?
- Har koronapandemien ført til mer ærlighet og åpenhet i relasjonen?
  - Kom med eksempler.

## **Makt og avhengighet**

Makt kan defineres og tolkes på flere forskjellige måter. Det vi mener med makt er den parten i relasjonen som sitter med autoritet og innflytelse. Det vil si parten som leder andre og har påvirkningskraft og evnen til å endre atferdsmønsteret.

### *Generelle spørsmål:*

- Hva mener du kjennetegner avhengighet i en leverandørrelasjon?

### *Makt og avhengighet under koronapandemien:*

- Hvor avhengig er dere av hverandre som leverandør og kunde?
  - Har avhengigheten deres til ASKO Midt-Norge endret seg etter koronapandemien?
  - Har dere for eksempel blitt mer avhengig av ASKO Midt-Norge eller har de blitt mer avhengig av dere?

**Oppsummert:**

- Kan du fortelle kort hva du mener er pådrivere/faktorer som fører til en god bedriftsrelasjon?
  - Og faktorer som kan føre til en dårlig relasjon?
- Er det noe vi ikke har spurt om som du mener vi burde spurt om?

**AVSLUTNING (5 minutter)**

- Oppsummering
- Avsluttende kommentarer
- Spørsmål?
- Dersom noe er uklart i ettertid, kan vi kontakte deg?
- Takk for din tid.

## Vedlegg 5: Oversikt over kategorier og koder

Name	Files	Refer...
<input checked="" type="checkbox"/> Bakgrunnsinformasjon	0	0
<input type="checkbox"/> Antall år som kunde av ASKO	8	12
<input type="checkbox"/> Bakgrunn, stilling	11	52
<input type="checkbox"/> Om bedriften	9	28
<input checked="" type="checkbox"/> Bedriftsrelasjoner	7	18
<input type="checkbox"/> Endringer i relasjon i pandemien	11	89
<input type="checkbox"/> Etablering og utvikling av relasjoner	2	8
<input type="checkbox"/> Fokus på byttet av relasjonen	6	6
<input type="checkbox"/> Forskjellig påvirkning på beliggenheten til kunden	1	3
<input type="checkbox"/> Forskjellig påvirkning på størrelsen til kunden	2	3
<input type="checkbox"/> Forventninger av en relasjon-kjennetegn ved en god relasjon	11	26
<input type="checkbox"/> Langvarige effekter	11	50
<input type="checkbox"/> Ledd i relasjonen med størst påvirkning av korona	5	11
<input checked="" type="checkbox"/> Kommunikasjon	3	7
<input type="checkbox"/> Endringer i kommunikasjon under korona	11	99
<input type="checkbox"/> Fysiske besøk	10	32
<input type="checkbox"/> Kjennetegn på god kommunikasjon i en relasjon	8	14
<input checked="" type="checkbox"/> Makt og avhengighet	10	44
<input type="checkbox"/> Betalingsutsettelse og kansellering av bestillinger	6	13
<input type="checkbox"/> Endringer i makt og avhengighet i korona	10	17
<input type="checkbox"/> Kjennetegn på avhengighet	5	5
<input checked="" type="checkbox"/> Tillit	10	21
<input type="checkbox"/> Endringer i tillit i korona	10	25
<input type="checkbox"/> Kjennetegn på tillit	8	12
<input type="checkbox"/> Kontaktperson	6	20
<input type="checkbox"/> Ærlighet og åpenhet	11	17

