

Handelshøyskolen og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## **Markedsinngangsbarrierer i Kina**

*En studie av hvilke inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene ved markedsinngang i Kina*

**Kang Chen**

***Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - November 2015***





## FORORD

Denne oppgaven er en avsluttende del av mitt studium erfaringsbaserte mastergrad i strategisk ledelse og økonomi ved Universitet i Tromsø. Det er med en god følelse jeg nå har lagt siste hånd på verket.

Formål med denne oppgaven var å belyse hvilke inngangsbarrierer som betraktes som de vanskeligste å overkomme for norske bedrifter i Kina. Etter hvert som jeg leste mer om Kina og jobbet med oppgaven, viste arbeidet seg å være langt mer omfattende enn første ventet. Fordi oppgaven har vært mer og mer spennende å jobbe med jo mer jeg har lest, har ikke dette gjort noe.

Jeg har lært utrolig mye av arbeidet med denne oppgaven. Det er imidlertid ikke bare det faglige som har vært lærerikt når det gjelder utredningsarbeidet. Hele prosessen med å skrive en slik oppgave har også lært meg mye. Det vanskeligste var å komme i gang, men da jeg først var i gang gikk arbeidet mer eller mindre av seg selv og jeg møtte på relativt for problemer underveis. Jeg har også lært mye av det å innhente informasjon og vurdere viktigheten og sammenhengene mellom det jeg har lest.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder Larsen Nils Magne, som har vært en støtte underveis i denne oppgaveskrivingen og har bidratt med inspirasjon og håndfaste råd. Jeg setter veldig stor pris på din engasjement og hjelp.

Jeg vil også takke alle mine informanter for å ha hatt seg tid til å gi meg en innsikt i deres livsverden og fått høre deres tanker og meninger om temaet vi tar for oss.

Deretter vil jeg i tillegg takke familie, venner og mine arbeidskollegaer for deres tålmodighet og forståelse i forbindelse med denne hektiske perioden.

Bergen, November 2015

Kang Chen

## **SAMMENDRAG**

Kina ble i 2010 verdens nest-største økonomi, den største produsent av industrivarer, den største eksportnasjon og den nest-største importøren. Landet har et enormt potensial for videre økonomisk vekst, og utviklingen der vil i stor grad påvirke hva som skjer i resten av verden. Utviklingen i Kina er derfor viktig for Norge. Dette er noe som åpner opp for nye muligheter for bedrifter, men mangler på kunnskap om barrierene mellom land kan resultere i økonomiske tap.

I denne oppgaven undersøkte hvilke inngangsbarrierer som betraktes som de vanskeligste å overkomme for norske bedrifter i Kina. Ved å kartlegge de inngangsbarrierene som flest respondenter ser som vanskeligst overkommelige, har jeg også benyttet meg av en underproblemstilling på bakgrunn av Nobels Fredspris utdelingen i 2010, hvor demokratiforkjemperen Liu Xiaobo ble utnevnt vinner. Dette fordi jeg ønsker å undersøke om hvilke nye inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene siden Nobel fredsprisutdelingen i 2010.

For å undersøke dette har jeg gjennomført et kvalitativt studie der jeg intervjuet seks personer som enten driver direkte eksport eller import mellom Norge og Kina, eller som har stor kjennskap og erfaring innen dette området. Teorien og funnene har blitt analysert og ut ifra dette jeg identifisert fire barrierene informantene anså som vanskeligst overkommelige. Resultatet viser generelt at relasjoner, språk, kulturelle skiller og korrupsjon er de fire viktigste utfordringene for de norske bedriftene i Kina. Men allikevel opplever bedrifter inngangsbarrierer ulikt avhengig av bedriftens størrelse, antall år i Kina og markedet bedriften retter seg mot.

Med tanke på Nobels Fredsprisutdelingen er det konkludert at utdelingen foreløpig ikke har innvirkning innenfor privat sektor, det eneste som kommer frem er at det nå har blitt vanskeligere å få innvilget visum for innreise til Kina. Likevel har utdelingen resultert i negativ påvirkning når det gjelder de offentlige sektorer, som handelsavtalen mellom landene som nå er lagt på is.

**Nøkkelord:** Kina, Norge, Inngangsbarrierer, Kultur, Språk, Guan xi og Nobel fredspris.



## **Innhold**

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG .....	iv
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning.....	4
<b>2 Teoretisk referanseramme</b> .....	<b>5</b>
2.1 Innledning .....	5
2.2 Internasjonalisering og globalisering.....	5
2.2.1 Motiver for internasjonalisering .....	6
2.3 Inngangsstrategier.....	9
2.3.1 Indirekte og direkte eksport.....	9
2.3.2 Lisensiering .....	10
2.3.3 Joint Venture .....	11
2.3.4 Direkte investering .....	11
2.4 Kultur.....	12
2.4.1 Kulturelle fallgruver .....	12
2.4.2 Guanxi – nøkkelen til suksess .....	13
2.4.3 Tape ansikt .....	15
2.4.4 Forretningskultur .....	15
2.5 Individualisme og Kollektivism.....	18
2.5.1 Ulike syn på selvet .....	19
2.5.2 Gruppe versus individ .....	19
2.5.3 Avhengige og uavhengige selv .....	21
2.6 Korrupsjon.....	22

2.7	Norge tvist med Kina.....	24
2.8	Dalai Lama effekten .....	25
<b>3</b>	<b>Metode</b> .....	<b>27</b>
3.1	Forskningsdesign .....	27
3.2	Datainnsamlingsmetode.....	29
3.2.1	Rekruttering av informanter .....	30
3.2.2	Primærdata .....	33
3.2.3	Sekundærdata .....	33
3.2.4	Intervjuguiden .....	34
3.2.5	Validitet.....	35
3.2.6	Reliabilitet .....	35
3.2.7	Plan for innhenting av data.....	36
<b>4</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>38</b>
4.1	TTS .....	38
4.2	Innovasjon Norge .....	45
4.3	Bergen Næringsråd .....	50
4.4	Hallvard Lerøy.....	55
4.5	Prediktor .....	59
4.6	Juan Zhang.....	65
<b>5</b>	<b>Presentasjon og drøfting av resultater - konklusjon</b> .....	<b>69</b>
5.1	Oppsummering og diskusjon .....	69
5.2	Teoretiske og Praktiske implikasjoner .....	70
5.3	Videre forskning .....	73
<b>6</b>	<b>Referanseliste</b> .....	<b>74</b>
	<b>Vedlegg 1 Intervjuguide: Norske bedrifter og konsulentbedrifter i Kina</b> .....	<b>78</b>
	<b>Vedlegg 2 Norske bedrifter og organisasjoner i Kina</b> .....	<b>84</b>





## 1 Innledning

I en stadig krympende verden, er globalisering og internasjonalt samarbeid mer og mer blitt en del av hverdagen for mange forretningsmenn. For partene i et internasjonalt samarbeid, kan forståelse for andres kultur og verdier være viktig for å sikre at samarbeidet ikke strander på grunn av mangel på kunnskap om hvordan den andre part tenker og ser for seg at samarbeidet best skal kunne fungere.

Kina ble i 2010 verdens nest-største økonomi, den største produsent av industrivarer, den største eksportnasjon og den nest-største importøren. Landet har et enormt potensial for videre økonomisk vekst, og utviklingen der vil i stor grad påvirke hva som skjer i resten av verden. Utviklingen i Kina er derfor viktig for Norge.

Kina har kommet dit de er i dag ved å innføre ulike reformer og tiltak, blant annet større åpenhet for handel og åpning for direkte utenlandske investering i landet. I tillegg har den økte globaliseringen hjulpet Kina med å komme i den posisjonen de er i dag. Når utenlandske bedrifter ønsker å etablere seg i Kina finnes det mange lover, regler og forskrifter de må forholde seg til, blant annet loven om kinesisk- utenlandsk kontraktmessige joint ventures og loven om heleide utenlandske foretak. Disse lovene har blitt, og blir stadig, revidert med jevne mellomrom for å reflektere utviklingen i Kina. En høy tilførsel av direkte utenlandske investeringer(DUI) i Kina har hjulpet landet med å drive frem økt produktivitet i lokale selskaper og fabrikker gjennom konkurranse, bedre opplæring av arbeidstakere og innføring av ny teknologi.

Det kinesiske kommunistpartiet er positive til de mange utenlandske bedriftene som kommer til landet men er samtidig påpasselige med å holde et øye med disse. De utenlandske bedriftenes frihet har blitt regulert med handelshinder og strengere lover etter at interessen for handel med Kina har økt.

Kina har blitt økonomisk stadig viktigere for Norge og er i dag den femte viktigste handelspartneren. Veksten har vært stor de siste årene, med en dobling av importen og nesten en tredobling av eksporten i perioden 2005 til 2010. Norge eksporterer hovedsakelig maskiner, metaller, kjemikalier og fisk. Kina er også et viktig marked for norsk tjenesteprodusenter innen skipsfart, energi, ingeniørtjenester og miljø. Det finnes en rekke

norske bedrifter med direkte tilstedeværelse i Kina med egen produksjonsvirksomhet, salgs- eller innkjøpkontor eller annen form for representasjon. Ifølge Innovasjon Norge er 200 norske eller norskrelaterte bedrifter representert i Kina. Det lave antallet bedrifter fra Norge kan skyldes at bedrifter i den vestlige verden ser det som veldig komplisert med markedsinngang i Kina på grunn av landets inngangsbarrierer. En av de største utfordringene i samhandlingen med Kina er språk og kultur. Det er store forskjeller mellom kinesisk og norsk tenkemåte og væremåte, noe som selvsagt har konsekvenser begge veier. Kinesere fokuserer ikke like mye på avtale og kontraktsvilkår som vi i Norge gjør. For dem er det viktigere å bygge relasjoner og langvarige forhold. For å få bygget er slikt forhold til kinesiske aktører, er man nødt til å bygge seg et godt nettverk. Uten tilgang på et godt nettverk i internasjonale markeder vil bedrifter ikke kunne utvikle seg videre. Dette er noe som tar tid, men som er nødvendig for å få bygget opp tilliten til bedriften.

Norske myndigheter har også satset på tilstedeværelse i Kina. Norge har ambassade i Beijing og generalkonsulater i Shanghai og Guangzhou. Innovasjon Norge har kontorer ved ambassaden i Beijing og generalkonsulatet i Shanghai, mens Norges sjømatråd er representert ved ambassaden i Beijing. Det finnes flere nasjonale aktører som har ansvar for spørsmål og oppgaver med en klar kobling til Kina.

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

I 2010 ble Nobels fredspris utdelt til den kinesiske menneskerettighetsaktivisten Liu Xiaobo (Det Norsk Nobelinstitutt). Etter utdelingen har forholdet mellom Norge og Kina vært vanskelig både diplomatisk og for den norske handelen. Den kinesiske myndigheten ser på den uavhengige Nobelkomiteen og den norske myndigheten som samme enhet, og mener at Nobelkomiteen gjord en feil da de delte ut fredsprisen til Liu Xiaobo. Nesten fire år etter utdelingen er det politiske forholdet mellom Norge og Kina fortsatt ganske kjølig.

Eksport av varer fra Norge til Kina viser en økning første kvartal 2012, og denne økningen kommer av at Norge produserer råvarebaserte produkter og industriprodukter som kineserne selv ikke har, noe de er avhengig av og trenger til sin produksjon. Men det er en klar nedgang i norsk lakseeksport til Kina og forhandlingene om en frihandelsavtale mellom Norge og Kina har gått helt i stå etter fredsprisutdelingen. Likevel merker norske bedrifter virkningene av fredsprisen ved at det har blitt mer komplisert og tidskrevende å drive virksomhet i Kina. For

eksempel, delegasjonens besøk til Kina ble utsatt etter ønske fra kinesisk side, og ansatte fra Norge nektes innreise til landet. Den nye regjeringen i Norge har medført ingen endring i forholdet mellom Kina og Norge så langt.

Jeg har jobbet med salg, markedsføringer mot det kinesiske markedet i TTS Group ASA flere år. TTS Group ASA er en internasjonal leverandør av utstyr til marin sektor og olje- og gassindustri. Konsernet har hovedkontor i Bergen, og etablerte seg i Kina i 2001, og har bygget opp to store fabrikker som er eid sammen med to store kinesiske statlige skipsbyggingsselskaper. TTS har oppnådd stor suksess på det kinesiske markedet i dag. Men underveis har vi hatt problem med samarbeidet. Ulik kulturell bakgrunn førte til misforståelser og mistolker hverandre. Også vi har selvsagt hatt denne typen kostnader. Felleseide bedrifter i seg selv en vanskelig styringsmodell, fordi vi må bli enig med partneren. Mange utenlandske bedrifter har mislykkes med det i Kina.

Innen forretningslivet vil man kunne oppleve at kultur barrierer kan være avgjørende for utfallet. Lokal kunnskap om språk, forretningsskikk og kultur betyr mer enn det mange bedrifter er klar over. Vi er ikke vant til å legge like mye vekt på dette slik kineserne er.

## **1.2 Problemstilling**

Den norske interessen for Kina er økende. I takt med at Kina har seilt frem som en økonomisk og politisk maktfaktor, har norske forskningsinstitusjoners interesser for landet tiltatt. Det er også mange bedrifter som feiler i sin internasjonaliseringsprosess, fordi de gjør forhandlinger på samme måte i Kina som i Norge eller andre land.

Jeg ønsker å generelt belyse hvilke inngangsbarrierer som betraktes som de vanskeligste å overkomme for norske bedrifter i Kina. Ved å kartlegge de inngangsbarrierene som flest respondenter ser som vanskeligst overkommelige, håper jeg å kunne belyse og legge til rette for utvikling av markedsstrategier og videre forskning. Oppgaven er motivert av mine interesser for hva som skjer med en aktør, et individ eller en bedrift i møte med en fremmed kontekst. Dette er ikke en oppgave som tilstreber å presentere "løsning" for hvordan en lykkes med investering i Kina. Jeg er derimot motivert av et ønske om å avdekke hvordan de norske bedriftene opplever møtet med den kinesiske konteksten, hva de trekker frem som sentrale utfordringer og hvilke strategier bedriftene tar i bruk for å møte disse utfordringene.

Med dette som bakgrunn har jeg formulert følgende hovedproblemstilling:

**Hovedproblemstillingen 1:** Hvilke inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene ved markedsinngang i Kina?

**Hovedproblemstillingen 2:** Hvilke strategier oppleves av de norske aktørene i Kina som viktige for å overkomme utfordringene knyttet til forretningsvirksomhet i en fremmed kontekst?

**Hovedproblemstillingen 3:** Hvilke nye inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene siden Nobel fredsprisutdelingen i 2010?

Jeg ser for meg at en bedrift vil ta i bruk ulike strategier for å gjøre best mulig å tilpasse seg den "virkeligheten" de opplever på et gitt investeringssted. Jeg vil i første rekke avdekke hvordan de opplever å drive forretninger i Kina, og deretter undersøker hvordan de tilpasser seg til den "virkeligheten" de møter der. Ut fra mine egne erfaringer anser jeg at en av de viktigste utfordringene for de norske bedriftene i Kina er i større eller mindre grad å mangle informasjon og kunnskap om formelle og uformelle forhold. Den formelle forhold omfatter blant annet gjeldende lover og regler knyttet til hvordan en bedrift etablerer seg i Kina og hvilke former er tillatt. Den uformelle forhold viser på sin side til det kulturelle aspektet ved den konteksten som møter de norske bedriftene.

### **1.3 Avgrensning**

For å belyse mine problemstillinger ønsket jeg å komme i kontakt med norske bedrifter som er allerede etablert i Kina. Jeg har jobbet med salg, markedsføringer mot det kinesiske markedet i TTS Group ASA flere år og har etablert gode relasjoner med noen andre norske bedrifter i Kina. Mine respondenter er representanter fra disse gruppene.

Jeg vil gjennom disse bedriftenes erfaring å ta rede på hvilke hinder som finnes og hvilke av disse som ses på som vanskeligst å overkomme. Et større utvalg bedrifter ville ha gitt flere erfaringer og råd, men dette ville ha krevd mer tid og ressurser. Jeg har valgt kun å se på handels- og kulturerfaringene til bedriftene, ikke de økonomiske sidene.

## **2 Teoretisk referanseramme**

### **2.1 Innledning**

I dette kapitlet gjennomgår jeg aktuell teorien som kan være nyttig for bedrifter som skal etablere kontakt med Kina. Først redegjør jeg for fordelene med internasjonal handel og forklarer hvorfor et land er kjent med å handle med andre land. Internasjonal handel innebærer å forhandle med andre kulturer. Deretter definerer jeg hva kultur er og hva som til sammen utgjør den kulturen man er en del av. Dette har jeg med fordi hvis man vet hva som påvirker en kultur, så har man lettere for å forstå hvorfor en kultur skiller seg fra vår egen. Neste del av teorikapitlet beveger seg inn på Kina. Her ser jeg på hvordan man skal forhandle og kommunisere i Kina, hvilken forretningskultur landet har, hvilke tabuer man må være klar over og til slutt om litt om korrupsjonen som preger landet.

### **2.2 Internasjonalisering og globalisering**

Internasjonalisering og globalisering innebærer at varer, kapital, mennesker, informasjon og kulturelle impulser stadig lettere flyttes over landegrensene. Markedene er mer og mer internasjonale og kapitalen er mobil. De multinasjonale selskapene får en stadig viktigere rolle i verdensøkonomien. Et viktig element i denne utviklingen er at raskere kommunikasjoner har gjort verden langt mindre. Ikke minst skyldes dette jetflyet som ble satt inn i ordinær rutetrafikk fra slutten av 1950-tallet. Nedbygging av tollmurer, deregulering av finansmarkedene og Internett-basert forretningsdrift er også pådrivere i disse prosessene. Utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi innebærer helt nye muligheter for produktenes rekkevidde, men også mer fleksible produksjonssystemer og økt spesialisering. Flexibiliteten vil gjøre det lettere å justere produksjonskapasiteten i forhold til varierende etterspørsel og tilby individuelle kundeløsninger.

I søken etter effektive produksjonsmåter velger stadig flere selskaper å spre sin virksomhet på flere land. Lokaliseringsvalget er på ingen måte fast, men vurderes kontinuerlig opp mot bedre og billigere alternativer. I leten etter billigere produksjonsløsninger ser vi en tendens til at produksjonen flyttes fra høykostland til lavkostland. Dermed blir de tradisjonelle industrilandene sittende igjen med kontroll- og utviklingsfunksjonene mens en del av produksjonen blir å finne andre steder.

På foretaksnivå finner vi de som har spredt produksjonen over landegrensene, og de som har valgt å si fra seg hele produksjonen for å kjøpe dette inn fra andre. Denne type foretak går over fra å være produksjonsbedrifter til å bli selgere og garantister for systemer og merkevarer. Begrepene internasjonalisering og globalisering dekker dermed et nokså bredt felt, men jeg vil her hovedsakelig konsentrere meg om de økonomiske aspektene. De to begrepene brukes om hverandre men er likevel ikke entydige. De kan sies å representere ulike stadier i en pågående prosess som i betydelig grad er drevet av teknologisk og økonomisk utvikling og samhandling. Det at virksomhet spres over landegrensene, gjør at de ikke lenger er underlagt enkeltstaters kontroll (Jönsson, et al., 2000). Hva er så egentlig forskjellen mellom internasjonalisering og globalisering? Mange internasjonale forskere tar opp nettopp dette spørsmålet, men svaret er ikke enkelt. Kjentegnet ved en fullstendig globalisert økonomi (en teoretisk tilstand) oppsummeres av Kortton (1995) som:

- Pengesystem, teknologi og markeder i verden er kontrollert og forvaltet gjennom de store multinasjonale selskapene.
- Det oppstår en enhetlig konsument kultur over alt (ulike standarder, preferanser og behov er dermed ikke lenger eksisterende).
- Arbeidskraften er fullstendig mobil og selskapene står helt fritt til å velge den lokaliteten som gir de beste fordelene.
- Relasjoner både mellom individer og selskaper blir entydig styrt av markedet.
- Det finnes ingen lojalitet til sted eller lokalsamfunn.

### **2.2.1 Motiver for internasjonalisering**

Når selskapet skal velge hvilket land de ønsker å gjøre investeringer i, vil dette være avhengig av motivene for å investere. Selvsagt vil investeringsmotivet også ha avgjørende betydning for hvilken type lokalitet som kan være aktuell, kan det for eksempel være ressursmotiv, markedsmotiv, effektivitetsmotiv og strategisk motiv (Nachum og Keeble 1999).

#### **Ressursbehovet**

**Ressursbehovet** innebærer at foretaket etablerer eller kjøper opp virksomheter i utlandet for å få tilgang til attraktive ressurser. Eksempler på slike ressurser er naturbaserte råvarer, halvfabrikata, merkevarer, teknologi og kompetanse. I noen tilfeller er ikke de ønskede



ressursene tilgjengelig i foretakets hjemland. Andre ganger vil det å ty til ressurser i utlandet, medføre reduserte kostnader, økt produktivitet eller gi nye markedsmuligheter. Slike gevinster har noen ganger sammenheng med at arbeidskraften er rimeligere eller at det blir lavere transportkostnader ved vareinnsats eller avsetning av produktene. Det kan også være snakke om å supplere for å utvide produksjonsvolumet eller sikre at det foreligger alternativer om en leverandør skulle svikte. Tilgang på nødvendig teknologi og kompetanse kan også være et motiv for å søke utenlands. Ved å etablere seg nær disse miljøene, kan bedriften knytte til nærmere kontakter til underleverandører, kunder, konkurrenter og forskningsmiljø (Rusten Grete, 2005).

### ***Markedsmotiver***

Den andre sentrale årsaken til investeringer i utlandet er **markedsmotiver**. Foretaket etablerer seg i attraktive og godt betalende markeder for å komme "nærmere" kundene og betjene disse på en mest mulig effektiv måte. For eksempel kan tollbarrierer og andre handelshindringer være en grunn til å produsere innenfor markedet. Ved å være nær markedet kan selskapet dessuten ofte få bedre markedsinformasjon, får de bygd opp kunnskap om og lojalitet hos kundene og transportkostnadene kan reduseres.

For markedsmotiverte etableringer handler det noen ganger om å tilpasse produktene til lokale forhold. Det kan gå på egenskaper som for eksempel design, kvalitetsmessig utforming og preferanser. For noen produktkategorier vil individuelle kundetilpasninger, oppfølging og service gjøre tilstedeværelse i markedet til et absolutt krav. Tilpasninger til politiske lover, regler, standarder og forskrifter kan også spille inn. I noen land vil en også kunne finne tilfeller hvor for eksempel tildeling av forsvarskontrakter forutsetter virksomhet i vertslandet (Rusten Grete, 2005).

### ***Effektivisering***

Et tredje og viktig motiv i forbindelse med etablering i et annet land, er ønsket om **effektivisering**. Foretaket velger å lokalisere virksomheten til spesifikke områder for å utnytte gitte lokaliseringsfordeler. En slik spesialisering kan også være motivert i ulike lønnskostnader eller skatteregler. En konsekvens av slike etableringer kan være at produksjonen legges ned for eksempel i det opprinnelige hjemlandet, og all produksjon samles der det markedsmessig, lønnskostnadmessig, skattemessig osv. er mest lønnsomt (Econ, 2001).

### ***Strategisk motiverte investeringer***

Det siste hovedmotivet er strategisk motiverte investeringer. Foretaket kan finne det lønnsomt å kjøpe opp eller slå seg sammen med et eksisterende selskap i et annet land for dermed å sikre seg markedstilgang. Samtidig vil de kjøpe seg en allerede eksisterende kundebase og lojalitet i det lokale markedet. I noen land kan velviljen være større til et lokalt selskap framfor en utenlandsk eksportør. Slike utenlands etableringer kan også være motivert i å oppnå konkurransefordeler eller hindre at konkurrentene oppnår slike fordeler.

### ***Motiver for å investere i det kinesiske markedet***

Kina har mer enn ti års forsprang innen utvikling og reform. Landets vekst har vært mer kontrollert og er basert på billig, eksportdrevet produksjon kombinert med rekordhøye direkte investeringer fra utlandet. Landet har lenge vært kjent som verdens verksted grunnet fremstillingen av produkter og globale varemerker, en stor arbeidsstyrke og sterk produksjonsekspertise. Kina er i dag verdens største eksportør og andre største importør, er det forventet at landet kommer til å bli verdens største økonomi innen år 2030 ifølge rapporten fra The World Bank. Det enorme antallet mennesker som nå tar steg opp i de sosialøkonomiske klassene, en utvikling som har pågått i flere tiår. Det finnes estimer som sier at middelklassen i Kina vil være opp mot 800 millioner mennesker i år 2020. Det kan sammenlignes med at man estimerer den totale befolkningensmengden i USA og Eurosonen til litt over 700 millioner mennesker i år 2014. Kina har vist sterk vekst i konsum av importert sjømat de siste fem årene. Driverne har vært økt kjøpekraft, større middelklasse, internasjonalisering, bekymring for matvaretrygghet på kinesiske varer, og statusen ved å konsumere importert sjømat. Det er flere aktører fra bransjen som ser mot Kina, og har tro på at markedet kan ha stort potensial for norsk sjømat.

Kina er Norges største handelspartner i Asia og internasjonalt er de Norges tredje viktigste handelspartner, og det kinesiske markedet er viktig for norske tjenester som skipsfarts- og ingeniørtjenester. Eksport av varer fra Norge til Kina viser en økning første kvartal 2012, og denne økningen kommer av at Norge produserer råvarebaserte produkter og industriprodukter som kineserne selv ikke har, noe de er avhengig av og trenger til sin produksjon.

Norske maritime virksomheter driver på med en stor oppbygning i Kina innenfor den maritime næringen. De norske virksomhetene driver blant annet med produksjon av skipsutstyr, maskiner og produkter for skipsverft, maritim forretningsrådgivning,

havnetjenester, maritim arbeidskraftformidling og utdanning av sjømenn. Den norske maritime næringen har et godt forfeste i Kina, og disse utgjør en stor andel av de norske virksomhetene om har valgt å etablere seg i landet.

Mens fokus har vært på Kina og eksport av fersk laks siden Fredsprisutdelingen i 2010, har Kina blitt det mest verdifulle markedet for norsk villfisk. Kina er nå målt i verdi. I løpet av ti år har eksporten av fisk fra fangst økt fra 584 millioner kroner til 1,754 milliarder kroner. Kina er blitt et viktigere marked enn både Portugal, Danmark og Russland. (Kyst Magasinet,2012)

### **2.3 Inngangsstrategier**

Valget av inngangsstrategi må være forankret i bedriftens strategi. Den valgte inngangsstrategien kan vise seg å bli et hinder for videre internasjonal ekspansjon om dette ikke er tilfellet. I utgangspunktet kan en bedrift bruke to overordnede muligheter for å gå inn i et fremmed marked. Den ene muligheten er via eksport. Bedriften produserer da produktene på hjemmemarkedet for å eksportere dem til utemarkedet. Den andre fremgangsmåten er at bedriften overfører ressurser i form av teknologi, kapital og menneskelig ekspertise til aktører i det utenlandske markedet, eller ved at man velger å sette opp et lokalt selskap.

Når bedriften har bestemt seg for et land, må den bestemme seg for hvordan den skal gå inn i markedet. Grovt sett er alternativene indirekte eksport, direkte eksport, lisensiering, joint ventures og direkte investering. Jo mer bedriften er involvert, desto større er forpliktelsene, risikoen, kontrollmulighetene og fortjenestemulighetene. (Roos, von Krogh og Roos ,1997)

#### **2.3.1 Indirekte og direkte eksport**

Eksport er den vanligste måten å gå inn i et marked på. En bedrift som driver sporadisk eksport, er bare passivt engasjert: Den eksporterer fra tid til annen enten på eget initiativ eller som svar på bestillinger fra utlandet. Aktiv eksport er når bedriften forplikter seg til å gå inn på et bestemt marked. I begge tilfellene produserer bedriften varene i hjemlandet. I noen tilfeller er de eksporterte varene helt identiske med dem som selges på hjemmemarkedet, andre ganger vil de være tilpasset det utenlandske markedet.

Indirekte eksport innebærer at man benytter mellomledd i eget land, og dette er den formensom vanligvis benyttes i begynnelsen. Bedrifter slipper å ha egen eksportavdeling og å være representert ute. Mellomleddene har den nødvendige spisskompetansen, og eksportøren

gjør følgelig færre feil, på den måten vinner eksportørene liten eller ingen internasjonal erfaring (Philip Kotler, 2006). I Norge er kanskje særlig fiskeindustrien et godt eksempel på en bransje som har fulgt en slik internasjonaliseringsstrategi.

Bedrifter kan etter hvert bestemme seg for å håndtere eksporten sin selv. Direkte eksport krever større investering og innebærer større risiko enn indirekte eksport, men det gir også større muligheter for fortjeneste. Direkte eksport kan organiseres på forskjellige måter:

**Hjemmebasert eksportavdeling, Salgskontor i utlandet, Hjemmebaserte salgsrepresentanter, Uteetablerte distributører eller agenter.** (Philip Kotler, 2006)

Mange bedrifter benytter indirekte eller direkte eksport som en test før de eventuelt etablerer seg med eget produksjonsanlegg i utlandet.

### **2.3.2 Lisensiering**

Lisensiering er en lettvinnt måte å komme inn på den internasjonale arenaen på. Lisensgiveren gir en bedrift på utemarkedet tillatelse til å benytte en produksjonsprosess, et varemerke, et patent, en forretningsidé eller noe annet av verdi mot en avgift eller royalty. Teknologi- og kunnskapsoverføring kan være en svært interessant strategi for et selskap. En slik strategi innebærer at man enten selger et fysisk produkt/teknologi til utlandet eller at man eksporterer kunnskap eller tjenester. Ofte er det snakk om en kombinert leveranse, hvor eksportselskapet selger rettigheter (patenter/produksjonsprosesser) i form av lisensiering eller franchising. Eksportbedriften får betalt et fast beløp samt et variabelt beløp basert på omsetning eller produksjon (Philip Kotler, 2006).

Produksjon i utlandet er den mest omfattende strategien. Den kan arte seg på forskjellige måter. Blant annet kan selskapet inngå kontraktproduksjon med en utenlandsk bedrift, hvilket er en strategi som kan være fornuftig dersom de ønsker å etablere seg hurtig i et annet land (Philip Kotler, 2006).

En annen mulighet er delproduksjon/montering, hvor en kombinerer produksjon i hjemlandet med montering og ferdiggjøring i et annet land. En slik etablering er særlig fornuftig dersom det andre landets avgiftspolitikker tilgodeser lokale bedrifter. Vanligvis stilles det i slike situasjoner krav til at en viss prosent av verdiøkningen skal skje i det aktuelle landet.

### **2.3.3 Joint Venture**

Joint venture en samarbeidsform hvor er eksportør går sammen med en lokal bedrift, eventuelt to eksportører går sammen, for å danne en virksomhet med felles eierskap og kontroll. Et joint venture kan være nødvendig eller ønskelig av økonomiske eller politiske årsaker. Det utenlandske selskapet kan mangle den kapitalen eller de fysiske eller administrative ressursene som kreves for å ta skrittet alene, eller regjeringen i landet kan sette delt eierskap som betingelse for adgang til markedet. Selv gigantkonsern har behov for denne typen samarbeid for å få innpass på de tøffeste markedene (Philip Kotler, 2006).

Joint venture har også sine ulemper. Partene kan ha ulike oppfatninger om investeringer, markedsføring osv, er det muligheter for politisk og økonomisk ustabilitet, uenighet om strategiske mål og det kan oppstå konflikter mellom samarbeidspartnerne på grunn av ulike bedriftskulturer. En av dem kan ønske å pløye overskuddet tilbake i foretaket, mens den andre parten heller vil ta ut et større utbytte. Delt eierskap kan også hindre et multinasjonalt selskap i å iverksette enkelte produksjons- og markedsføringstiltak på verdensbasis (Philip Kotler, 2006). Det lokale selskapet eier vanligvis over 50%, noe som gjør at en slik løsning er gunstig for det enkelte landet, da de beholder den nasjonale kontrollen over selskapet og samtidig får tilført kunnskap og mens de beholder muligheten til å utnytte landets egne ressurser.

### **2.3.4 Direkte investering**

En fjerde mulighet er direkte investeringer med fullt eierskap eller ”foreign direct investment”(FDI). Dette er den mest omfattende internasjonaliseringsstrategien og foregår ved at man etablerer full produksjon i utenlandsmarkedet, enten ved å bygge opp egne virksomheter eller kjøpe seg opp i etablerte selskaper, slik at man får full kontroll og styring.

Dersom markedet virker stort nok, byr produksjonsanlegg i utland på klare fordeler. For det første kan bedriften oppnå kostnadsbesparelser i form av billigere arbeidskraft eller råmaterialer, investeringsincentiver fra vertslandets myndigheter og reduserte transportkostnader. For det andre vil bedriften kunne styrke sin anseelse i vertslandet fordi den skaper arbeidsplasser. For det tredje vil bedriften komme i nærmere kontakt med landets myndigheter, kunder og lokale leverandører og distributører, hvilket vil gjøre den bedre rustet til å lage produkter tilpasset det lokale markedet. For det fjerde vil bedriften beholde full

kontroll over sine investeringer og kan følgelig utforme en produksjons- og markedsføringspolitikk i samsvar med bedriften langsiktige internasjonale mål. For det femte vil bedriften være sikret fortsatt adgang til markedet dersom vertslandets myndigheter skulle stille krav om lokal produksjon for alle varer solgt på dette markedet. (Philip Kotler, 2006).

## **2.4 Kultur**

Kulturbegrepet kan som nevnt brukes om tanke-, kommunikasjons- (uttrykks-) og atferdsmønstre hos mennesker (Schackt 2009). Samarbeid betyr å arbeide sammen mot et felles mål. Dersom to ulike parter skal arbeide sammen mot et felles mål, kan dette innebære at partene har forskjellige mønstre for fremgangsmåter for hvordan de synes det er naturlig, og effektivt å arbeide. I og med at de skal jobbe felles, influerer begge parter hverandre, noe som krever gjensidighet. Skal de to partene sammen nå et felles mål, forutsetter dette en felles oppfatning av hva som er målet med samarbeidet. En slik felles oppfatning forutsetter god kommunikasjon.

Ulike land har ulike kulturer, vil det si ulike oppfatninger av verdier, normer og etikk. De fleste antropologer er enige om at det finnes visse særtrekk som skiller en nasjonal kultur fra en annen. Dette innebærer ikke at ethvert menneske i dette samfunnet er programmert på samme måte, men at det eksisterer noen vedvarende trekk som i større grad blir levd etter i hvert enkelt land, uansett om det dreier seg om en forretningsmann eller metallarbeider (Ulven,2007). Hodne og Risendahl (2000) understreker at det er svært viktig for aktører i internasjonale omgivelser å skape kontakt og tillit. Dette er basert på gjensidig forståelse og respekt. Derfor vil empatiske evner og kunnskaper om skikk og bruk i de ulike land og kulturer står helt sentralt i internasjonaliseringsprosessen.

### **2.4.1 Kulturelle fallgruver**

For virksomheter som opererer i Kina er det viktig å forstå den kinesiske kulturen. Dette kan være vanskelig ettersom den vestlige og den kinesiske kulturen har utviklet seg i stor grad uavhengig fra hverandre frem til koloniseringstiden på 1400-tallet.

Kristoffersen(2010) mener det er minst to fallgruver en virksomhet kan gå i. Den først vil være å la seg blende av alt det som er fremmed med den kinesiske kulturen. En kineser vil nok heller sette pris på en person som viser stolthet av sin egen kultur, enn en som



overfokuserer på hvordan en skal skåle, spise med pinner og utveksle visittkort. I følge Kristoffersen(2010) er den andre fallgruven det å ignorere de kulturelle forskjellene og påstå at det å drive forretninger i Kina er som å drive forretninger hvor som helst i verden. Her må norske virksomheter forstå at det ikke bare er planlegging som er viktig, men fleksibilitet, endringsdyktighet og nær kontakt med markedet er også noe som bør være en prioritet.

#### **2.4.2 Guanxi – nøkkelen til suksess**

Guanxi er personlige kontakter og relasjoner. Uten guanxi vil du som regel mislykkes på kinesisk marked. Alle om vil lykkes i Kina må satse på god guanxi. Selv om guanxi er et kinesisk begrep, men guanxi er nødvendig i alle langsiktige forretningsforbindelser. Dette gjelder ikke bare Kina, men i de fleste forretningsforbindelser. Uten guanxi vil man blant annet møte et overveldende byråkrati og problemer med å finne riktige beslutningstakere i Kina. Men god guanxi vil mange av disse problemene kunne overvinnnes.

I vestlige sammenhenger legger vi ofte stor vekt på skriftlige kontrakter og prosedyrer. I kinesiske sammenhenger har personlige relasjoner en større vekt. Guanxi kan betraktes som livsnerven i kinesisk forretningsliv, politikk og samfunnsliv. Uten guanxi kan det være umulig å få noe gjort. Guanxi er relatert til person, ikke til bedrift eller organisasjon man jobber i.

Utbyttet som skjer er mellom medlemmer i et guanxi-nettverk og er ikke utelukkende forretningsmessig. Det inkluderer også uformell kontakt og sosialt samvær der utbytte av tjenester, det å gi ansikt og sosial status inngår. I guanxi- begrepet er det med andre ord innebygd stadig pågående forpliktelser fra alle parter.

Fra en vestlig synsvinkel må man være varsom med en overfladisk holdning til guanxi. Gaveoverrekkelser og fine middager inngår som en del av guanxi, men må ikke framstå som det eneste. Dette kan tolkes som forsøk på bestikkelser. Kineserne har en metafor for mistillit” mat og vin-venner”. For kinesiske forretningsfolk er guanxi ladet med kraftfulle implikasjoner. (Hong Wu og Kåre Hansen)

For å få en pekepinn på hva vi kan forvente av kinesisk forretningskultur, kan det være smart å se på noen av drivkreftene i næringslivet i Kina. På individplan og i næringslivet i Kina er det relativt stor grad av tillit til at myndighetene i hovedsak leverer to ting; økonomisk vekst

og overordnet stabilitet. Samtidig har kineserne mindre tro på at myndighetene er i stand til å levere en sosial velferd som monner, samt institusjoner, inkludert et rettsvesen, som er i stand til å skape tilstrekkelig grad av forutsigbarhet for næringslivsaktører og individer. Folk stoler på at sentralmyndighetene leverer i forhold til det langsiktige fokuset, med de nevnte begrensninger, mens det private næringslivet i Kina ofte har et sterkt kortsiktig driv – inntil det ekstreme. (Henning Kristoffersen, 2012)

I et samfunn der den sosiale velferden mer eller mindre har blitt et individuelt-, eller et familie-anliggende, er det logisk å spare for å sikre utdanning, pensjoner og sikkerhet mot sykdom. Vi kan derfor si at det fra et individuelt ståsted nærmest blir en plikt å gå etter de økonomiske gevinstene som skal sikre familiens fremtid. Dette fører til at et kortsiktig profittfokus kan være like logisk som et langsiktig sparefokus. Det kan i så måte diskuteres i hvor stor grad Kina er et kollektivistisk samfunn, utover det å ta vare på familien, slik en del teorier hevder. Det er nok heller god grunn til å hevde at det er et særdeles sterkt fokus på individet i Kina – hovedsakelig drevet frem av to faktorer de siste tiårene: Fravær av offentlige velferdsordninger og ettbarnspolitikken. I det nye Kina har lærdommen vært at enhver er sin egen lykkes smed. Det er få, om noen andre enn deg selv og dine egne som har din og familiens velferd på agendaen. (Henning Kristoffersen, 2012)

Den kanskje viktigste faktoren i Kina når det gjelder å øke forutsigbarheten og dempe risiko, har vært den kinesiske nettverkskulturen, på kinesisk kalt guanxi. Det er et ofte forfektet syn at avhengigheten av personlige relasjoner vil minske etter hvert som det kinesiske markedet modnes. Det er vanskelig å kvantifisere betydningen av guanxi i næringslivet i Kina i dag, men mye tyder på at personlige relasjoner fortsatt regnes som noe du må ha, snarere enn noe som er kjekt å ha for å lykkes i business. Det vi også vet er at det er tette bånd mellom business og politikk. Illustrerende i så måte er at mens under seks prosent av den totale befolkningen er medlemmer av partiet, viser studier fra en rekke kinesiske byer og provinser at andelen entreprenører som enten har nære slektninger som partimedlemmer, eller selv er medlemmer, varierer fra 30 til 60 prosent. Mye tyder på at ”speed of trust” i den kinesiske relasjonskulturen er en faktor som er bestemmende for kinesisk business og entreprenørskap. En dypt forankret erfaring med at fremtiden er uforutsigbar, gjør at holdningen ligner på ordtaket ”heller en fugl i hånden enn ti på taket”.

### **2.4.3 Tape ansikt**

Det er langt viktigere å bevare relasjonen enn å vinne diskusjonen. For kinesere er det å "tape ansikt" noe de gjør alt for å unngå. Vi i den vestlige verden har også uttrykket, men vi vektlegger det mye mindre. Kineseres selvrespekt og selvbilde avhenger veldig av hvordan andre personer ser dem. Fordi samfunnet er veldig mye mer sensitivt til hvordan de blir oppfattet, og de er veldig gruppeorienterte. Med ansikt forbinder kineserne altså rykte og ære. Man kan "tape ansikt" ved å oppføre seg barnslig, miste selvkontrollen ved å bli aggressiv og liknende. Man kan også få motparten til miste ansikt ved å uttrykke sin sterke uenighet, kompromittere dem, kritisere dem offentlig eller ved ikke å vise dem respekt (Gesteland 2002). Her ser man hvor viktig det er å bevare både sitt eget og motpartens ansikt under forhandlinger. En måte å oppnå et godt forhold til din forhandlingspartner er ved å "gi ansikt", vil det si at man er høflig og viser respekt for motparten. Man kan også unngå å konfrontere dem og la dem komme ut av en vanskelig forhandlingsdiskusjon med æren i behold (Gesteland 2002).

I forretningssammenheng, gjerne i forhandlinger, er det i stor grad spørsmål om ansikt, og her er det viktig å trå varsomt og at man vet hva en skal gjøre og ikke gjøre. Hvis en person gjør at noen mister ansikt i en virksomhet eller i et samarbeid kan det i verste fall føre til opphør av samarbeid og forsøk på gjensidig tap av ansikt.

### **2.4.4 Forretningskultur**

I Kina verdsetter de elders livserfaringer, noe som er et vesentlig kjennetegn i hele kulturen. Dette preger også forretningskulturen. For ikke å "tape ansikt" må man huske å adressere de man forhandler med på riktig måte (Ulven 2007). Dette innebærer for eksempel å presentere seg for de rette personene i riktig rekkefølge, og gi dem visittkortet ditt på riktig måte. Slike "regler" viser hvor hierarkisk kulturen i Kina er, noe vi kjenner igjen fra Hofstedes kulturdimensjoner. Antropologer sier at alle menneskelige samfunn utøver hierarkiske tendenser, hvor Skandinavia og Australia ligger i den lave delen av skalaen. Asia er blant de med størst utøvelse av slike tendenser (Gesteland og Seyk 2002). Dette kan man møte i forhandlinger med kinesere, noe som er grunnen til at man må sørge for å hilse i rett rekkefølge. Hils alltid på den øverste lederen til forhandlingspartnerne og jobb deg nedover.

Det er en viss protokoll som må følges når man skal til Kina for å forhandle. En grei huskeliste er:

- **Kledning:** Kle deg konservativt. Menn kler seg i dress. Kvinner i kjole eller dress, som er nøytral og lite fargepreget.
- **Hilsen:** Kroppskontakt som inkluderer mer en håndhilsing aksepteres ikke i Kina. Gi derfor aldri en kineser en klem eller liknende (Ulven 2007).
- **Visittkort:** Visittkort er spesielt viktig. Den korrekte måten å overrekke kortet ditt, er ved å bruke begge hendene når du gir det fra deg og at kortets tekstsiden vendes opp mot mottager. Det samme gjør du når du mottar et kort og bruk god tid på å studere kortet. Det er også anbefalt at du har skrevet visittkortet på både engelsk og kinesisk (Ulven 2007).
- **Gaver:** Å utveksle gaver er en viktig del av å forhandle i Kina, noe som bidrar til å bygge seg guanxi. Ting som representerer landet ditt er gode eksempler på slike gaver. Denne gaven overrekkes med to hender. (Gesteland 2005). Men pass på at dette er symbolske gaver, ikke gaver som kan sees på som en form for bestikkelse.
- **Middager:** Å drikke er en måte mange asiatiske land bruker for å bli fortere kjent med sine aktuelle forhandlingspartnere, et ritual som er mest myntet på menn. Selv om Asia blir mindre og mindre kjønnsdiskriminerende, er det fremdeles veldig preget av en mannsdominerende kultur (Gesteland og Seyk 2002). Det vil skje mange skåler under slike middager, hvor kvinner ikke trenger å drikke like mye. Menn som ikke vil drikke alkohol, kan unnskyldes seg ved å si det er på grunn av helsa eller religion (Gesteland 2005).
- **Tilpass din salgsrepresentasjon:** Å fortelle en god historie eller spøk, gir et godt inntrykk av at du er omgjengelig. Pass på å ikke skryte for mye av ditt produkt eller firma. Vis da heller til artikler eller liknede hvor ditt firma er presentert. Ikke snakk stygt om dine konkurrenter, gi heller godt grunnlagt kritikk som andre har konkludert (Gesteland 2005).
- **Før du gjør forretninger:** Skaff deg minst én kinesisk kontakt som du stoler på, og som er villig til å hjelpe deg (Kristoffersen 2008). Dette krever at du setter deg godt inn i deres kultur først.

- **Dobbeltsjekk all informasjon:** Hvis du har et godt nettverk, bruk det. Det er ikke alltid at svaret du får stemmer (Kristoffersen 2008). Da kan det være greit å dobbeltsjekke informasjonen med andre som har kunnskap om det aktuelle området.

Mange spesielle kjennetegn ved andre kulturer kan vi finne igjen i vår egen kultur – med et annet navn og en annen styrkegrad. Men vi kan imidlertid ikke forvente å finne igjen alle nasjonale kulturelle kjennetegn på individnivå. Dermed vil det være store variasjoner i hvilken grad den kinesiske forretningskulturen blir tone-angivende når kinesiske selskaper opererer i utlandet. Typisk vil den kinesiske påvirkningen naturlig bli mindre i et oppkjøpstilfelle der det kinesiske morselskapet sender enkelte ledere til det nye datterselskapet, og der staben i all hovedsak fortsetter å være lokal. I slike tilfeller kan en faktisk oppleve større grad av frihet med kinesiske eiere enn med mange andre. Lokal frihet i slike tilfeller rimer kanskje ikke med vår oppfatning om et hierarkisk kinesisk styresett, der kontroll og styring står i høysete. Likevel kan det være i samsvar med den kinesiske pragmatismen og endringsviljen, der det blir logisk å gjøre det som fungerer best lokalt. Dette rimer godt med kinesisk forretningskultur, hvor det er en sterk makt- og autoritetsposisjon for lederen. Norske topp-ledere som får kinesiske eiere, kan derfor komme til å oppleve større grad av autonomi og myndighet. Samtidig vil de kinesiske prinsipalene ha en klar forventning om at lederen aktivt benytter sin posisjon og autoritet i sitt lederskap. Når det gjelder tilfeller der kinesiske selskaper etablerer seg med egne datterselskaper i utlandet, blir situasjonen en annen. Her ser vi at den kinesiske forretningskulturen i vesentlig større grad blir med på lasset. Det gjelder i høy grad et sterkt kunde- og markedsfokus i kombinasjon med intens bruk av guanxi, og sist, men ikke minst, det vi kan kalle for den kinesiske arbeidsmoralen. Når disse faktorene kombineres, blir de kinesiske selskapene sterke konkurrenter. Kinesiske selskaper er fortsatt er inne i en tidlig fase med prøving og feiling i sine globale etableringer. Like tydelig er det at den industrialiserte delen av verden er i en tilvenningsfase når det gjelder inntoget av investeringer fra Kina. Etter hvert som kinesiske selskaper klatrer i verdistigen, er det grunn til å forvente at kinesiske investeringer bare vil fortsette å øke i industrilandene. Sannsynligvis har vi bare sett starten på en stadig sterkere kinesisk innflytelse i norsk næringsliv.

## **2.5 Individualisme og Kollektivism**

Jeg vil nå forklare begrepene individualisme og kollektivism, som er den mest kjente og vanlige måten å klassifisere kulturer.

Begrepene individualisme og kollektivism ble først brukt i det 18. og 19. århundre av engelske politiske filosofer. Individualisme betydde på denne tiden frihet til individet, i kontrast til autoritærisme hvor individets frihet ikke eksisterte og man måtte underkaste seg kongen eller en annen maktperson. Termen kollektivism oppsto under den amerikanske revolusjonen som en reaksjon på det individualistiske tankesettet som dominerte der. Jean-Jaques Rousseau mente at individet er fritt bare hvis det underkaster seg til det generelle samfunnets ønske. Selv om begrepene først ble tatt i bruk på 1700-1800-tallet, var tankegangen tilstede allerede hos de greske og kinesiske filosofene fem århundrer f.Kr (Triandis, 1995).

En klassisk studie innen kulturpsykologi er Hofstedes undersøkelse av ansatte i bedriften IBM i 40 ulike land. Studien fant signifikante forskjeller i hvordan kultur former atferd og verdier og har hatt stor betydning for senere forskning på kulturelle forskjeller (G. Hofstede, 1980; G. Hofstede & McCrae, 2004). Faktoranalyser ga fire ulike dimensjoner hvor kulturer er forskjellige: maktdistanse, usikkerhetsunngåelse, individualisme og maskulinitet.

Maktdistanse handler om i hvor stor grad man godtar en ujevn maktfordeling, i alt fra organisasjoner til familierelasjoner. Dette henger sammen med hvordan barn blir oppdratt til å være lydige eller ta initiativ. Usikkerhetsunngåelse handler om toleranse for ambiguitet i samfunnet, om man blir usikker eller ikke i situasjoner som er ukjente og overraskende.

Kulturer med høy grad av usikkerhetsunngåelse forsøker å hindre at slike situasjoner oppstår.

Medlemmer i et slikt samfunn er motivert av en indre nervøsit. Individualisme handler om i hvilken grad mennesker er integrert i større grupper. I kollektivistiske kulturer er mennesker knyttet sammen i sterke grupper, mens i individualistiske kulturer er båndene løsere. Den siste dimensjonen, maskulinitet, omhandler fordelingen av emosjonelle roller mellom kjønnene. I feminine kulturer er både menn og kvinner beskjedne og kjærlige/omsorgsfulle mens i maskuline kulturer er begge kjønnene mer bestemte og konkurransebetont, men mennene i enda større grad enn kvinnene.



Brasil, India, Russland og østasiatiske land som Japan, Kina og Sør-Korea er eksempel på kollektivistiske kulturer. Frankrike, England, USA, Norge og Tyskland er eksempel på individualistiske kulturer (Fiske et al., 1998; G. Hofstede, 1980; Triandis, 1995).

Begrepene individualisme og kollektivism er brukt over hele verden, men har ulik betydning (Triandis, 1995). Det er vanskelig å måle slike begreper fordi ...? Kulturer er konstant i forandring (Triandis, 1989).

### **2.5.1 Ulike syn på selvet**

Kulturforskjeller gjør altså at man kan ha ulike oppfatninger av hva selvet er. I kollektivistiske kulturer ser man selvet i lys av kontekst og relasjoner til andre, og ikke som et sett konstante personlige karakteristikk, mens i individualistiske kulturer er selvet stabilt gjennom situasjoner og tid (Kanagawa et al., 2001). I vesten legger man også mer vekt på personlighetstrekk for å forstå både seg selv og andre. Det å overse situasjonelle faktorer når man skal forklare andres atferd kalles også den fundamentale attribusjonsfeil, fordi man attribuerer atferden til personlighetstrekk (Myers, 2008).

Mange asiatiske kulturer understreker ikke den eksplisitte separasjonen av hver person. Å opprettholde, eller til og med øke, den positive evalueringen av selvet som er separat fra den sosiale konteksten er ikke hovedfokus for denne gruppen mennesker. Selv om asiater noen ganger tenker på personlighet på måter som kan være lik måten vestlige gjør, er det også funn som tyder på at de noen ganger ikke forklarer atferd ut ifra personlighetstrekk i tilfeller hvor amerikanere gjør det. Sammenlignet med amerikanere har asiatiske større forståelse for situasjonens relevans, og deres større oppmerksomhet mot det sosiale feltet fører sannsynligvis til mer vekt på situasjonsbaserte forklaringer og mindre vekt på disposisjoner (Fiske et al., 1998). For at mennesker i kollektivistiske kulturer skal få god selvfølelse må de oppleve at deres holdninger, verdier og væremåte er akseptert av andre.

### **2.5.2 Gruppe versus individ**

Et av de mest markante kulturelle skillene omhandler ønske om likhet versus ønske om særegenhet (Fiske et al., 1998). I den vestlige verden, for eksempel, har mange et behov for å skille seg ut fra mengden, mens i flere andre steder i verden er det snarere likhet til gruppen som blir sett på som positivt.

I kollektivistiske samfunn er gruppens velferd det overordnede målet, og forpliktelser til gruppen er viktige. Konformitet er ikke nødvendigvis en negativ atferd, i noen tilfeller kan det til og med være verdsatt, fordi det innebærer at man er i stand til å se andres ønsker og behov og at man evner å sette disse foran sine egne. Å ikke beherske dette blir sett på som umodent. Man gjør gjerne ting som man egentlig ikke liker eller har lyst til dersom det er knyttet forventninger til at man skal gjøre det (Markus & Kitayama, 1994; Triandis, 1989).

Tilhørighet til et kollektiv, som familie, kolleger, venner, landsmenn eller en annen gruppe, er viktig. Normer er delt av alle medlemmene i gruppen, og disse går foran personlige behov. Ofte får man også glede av å gjøre det som gagnar gruppen, det er ikke bare en plikt man må følge uten å ville det. Selvet skapes gjennom det kollektivet de er en del av (Triandis, 1995).

I kollektivismen ser man selvet i relasjon til andre, og det er viktig å ha evne til empati, ha en følelse av tilhørighet, og å vise lojalitet, respekt og høflighet ovenfor andre. Mens det i individualistiske kulturer er fokus på hvordan man uttrykker selvet, er man her mer opptatt av sosiale relasjoner, normer og gruppesolidaritet. Det er en delt forventning om at man tilpasser seg selv og sin atferd til de rundt seg. God selvfølelse skapes gjennom en harmonisk deltakelse i sosiale relasjoner (Fiske et al., 1998).

Individualistiske samfunn vektlegger mangfold, selvuttrykkelse og individets rettigheter. Konformitet blir i USA, en individualistisk kultur, sett ned på fordi det antyder at man ikke er i stand til å stå for det man tror på. Å uttrykke personlige meninger og preferanser er viktig, man skal være tro mot egne holdninger og verdier og ta selvstendige valg (Markus & Kitayama, 1994; Triandis, 1989). I individualistiske kulturer er man, i motsetning til i kollektivistiske kulturer, ikke så sterkt knyttet sammen. Man følger helst sine egne overbevisninger heller enn å tilpasse seg normer delt av gruppen. De handler ut ifra gruppens beste bare hvis det er til deres egen fordel. Det er også en felles forståelse for at man ikke blander seg inn i andres saker. Selvet skapes ut ifra individuelle egenskaper, ikke gjennom gruppetilhørighet (Triandis, 1995).

Innen individualisme tenker man at menneskets følelser, holdninger og personlighetstrekk er indre attributter som er situasjonsuavhengige. Disse attributtene er unike for hver enkelt person. Mennesket er helhetlig, stabil og selvstendig. Atferd reguleres av preferanser, motiver, mål, holdninger, tro og evner. Mennesket er personlig ansvarlig for egen måloppnåelse, og har mulighet til å utøve kontroll over denne. Interpersonlige forhold og

gruppepress er forstyrrende for personlige behov og måloppnåelse. Det overordnede målet er god selvfølelse (Fiske et al., 1998).

Face er viktig både i individualistiske og kollektivistiske kulturer. Forskjellen ligger i at i kollektivistiske kulturer er man også opptatt av å at medlemmene i inn gruppa si ikke skal tape ansikt, men i individualistiske kulturer er man mest opptatt av sitt eget rykte (Triandis, 1995).

### **2.5.3 Avhengige og uavhengige selv**

Markus og Kitayama introduserte begrepene uavhengige og gjensidig avhengige syn på selvet, begrep som reflekterer forholdet mellom selvet og andre individer. Ved første øyekast kan det virke som dette bare er nye begreper som beskriver individualistiske og kollektivistiske kulturer, men det er viktig å poengtere at uavhengig syn på selvet ikke nødvendigvis er lik individualistisk kultur, og avhengig selv er ikke alltid det samme som kollektivistisk kultur (Markus & Kitayama, 1991). Markus og Kitayamas utgangspunkt er at måten man tenker på og hva man tenker ikke kan differensieres. Atferd kan derfor forstås og forklares ut ifra hvilket syn man har på selvet.

Mennesker i vestlig kultur vil ofte understreke sin uavhengighet gjennom å skape unike trekk som skiller dem fra andre mennesker. Det er ens egne tanker og følelser som skaper grunnlaget for atferd. Selvet er en stabil enhet som uttrykker ens indre attributter. Målet er å fremme sine personlige målsetninger. Andre mennesker er viktige, men da gjerne for å sammenligne seg selv med dem. Men selvet til mennesker i denne typen kultur er komplett uten andre, det er en selv som er opphavet til alle ens tanker, følelser og handlinger.

I andre, ikke-vestlige kulturer, i Asia, Afrika, Sør-Europa og Sør-Amerika, er selvet definert som gjensidig avhengig av den sosiale konteksten, selvet er ikke komplett uten andres nærvær (Fiske et al., 1998). Andre mennesker er aktive deltakere i utforming av selvet, og holdninger og andre indre karakteristikk er situasjonsspesifikke. Holdninger og evner blir konstant overvåket og tilpasset slik at de ikke kolliderer med det avhengige selvets prinsipp som linket til gruppen. Egen måloppnåelse er sekundær til gruppens. Kommunikasjonsstilen er indirekte, hvor det ideelle er å være i stand til å lese andres tanker. Men å se på selvet som avhengig er ikke det samme som at selvet smelter sammen med andres, at andre mennesker må være til stede for at selvet skal kunne fungere, eller at man tenker at man selv ikke er ansvarlig for ens

handlinger. Å tilpasse seg til interpersonlige eventualiteter på denne måten krever en stor dose selvkontroll, samtidig som man må være i stand til å lese og forstå omgivelsene. Mens mange personlige relasjoner i uavhengige kulturer er skapt og opprettholdt for å realisere personlige mål, er de personlige relasjonene ofte mål i seg selv i en avhengig kultur. Men ikke alle sosiale relasjoner er like betydningsfulle.

I vestlige kulturer oppfordres man til å være unik og uttrykke sine personlige meninger. I østlige kulturer er fokus på å passe inn i sosiale situasjoner (Kanagawa et al., 2001). Det overordnede målet for mennesker med et gjensidig avhengig syn på selvet er å opprettholde harmoni i sosiale relasjoner (Kanagawa et al., 2001). Det er ulike syn på umoden oppførsel. I vestlig kultur er det umodent å vingle og å ha inkonsekvent atferd og holdning, mens i østlig kultur er det umodent å ikke oppføre seg i henhold til situasjonens krav.

Skillet mellom avhengig og uavhengig er en mektig heuristikk for å demonstrere avhengigheten av psyke på kultur. Men det er fremdeles forskjeller innen hver geografiske region. Uavhengige og avhengige selv er kulturelle organiseringsprinsipper. Kulturer kan vektlegge den ene mer enn den andre, men alle kulturer erkjenner begge og legitimerer noen aspekter ved begge (Fiske et al., 1998). På mange måter er de det motsatte av hverandre: uavhengige selv innebærer at individuelle behov og ønsker generelt sett tar presedens over relasjoner, gruppesolidaritet og funksjonalitet, mens avhengige selv betyr at relasjoner og grupper tar presedens over personlige behov. Men det er mange måter hvor person tar presedens over relasjoner og omvendt (Fiske et al., 1998).

## **2.6 Korrupsjon**

Korrupsjon er ofte knyttet til salg, tjenester og når folk vil få ting til å fungere. Bestikkelser er en utbredt variant av korrupsjon.

Korrupsjon er et omfattende problem i Kina, både i offentlige og private sektor. Politikk og forretning har stor tilknytting og fenomen næringsliv og politikk går hånd i hånd er svært ofte. I mange tilfeller et bestemt selskap får statlig anbud fordi det har de "rette" kontaktene. Dersom du ikke allerede har en relasjon, må du "slå gjennom relasjon med penger". Å bruke relasjoner for å oppnå ting er egentlig korrupsjon. Korrupsjon er en av de største utfordringene for norske bedrifter til å vinne kontrakt fra statseide selskaper.

Transparency International er en sivil samfunnsorganisasjon som kjemper mot korrupsjon. Ved å gjennomføre en undersøkelse med det formål å kartlegge hvor korrupte land oppfattes av forretningsfolk, risikoanalytikere og allmenheten, har de utviklet en rangeringsliste over de med korrupte landene i verden. Norge ble i 2014 rangert som nr 5, Kina som nr 79. Resultatet viser altså at Kina er et relativt korrupt land, og det utgjør en inngangsbarriere som kan virke avskrekkende for utenlandske bedrifter.

I teorien fører økt korrupsjon til lavere investeringer og mindre vekst. Slik er det ikke i Kina. Her går vekst i produksjon sammen med tiltakende korrupsjon. Dyptgripende endringer i det kinesiske samfunn i kjølvannet av overgangen fra plan til marked gjør en slik utvikling mulig. Korrupsjonen vil fortsette å florere så lenge Det kinesiske kommunistpartiet ikke tillater en deling av makten og et uavhengig rettssystem.

Virksomheter bør være klar over at korrupsjon er noe som ligger dypt i både forretningslivet og statsapparatet i Kina, men at myndighetene jobber aktivt for å løse dette omfattende problemet ettersom dette kan skade deres internasjonale troverdighet. Bli en person tatt for korrupsjon i Kina er det svært strenge dommer for dette, og straffene varierer fra livstid i fengsel til henrettelse.

Hvis man vil prøve å unngå å havne i situasjoner hvor bestikkelser er forventet, er det noen regler man kan følge:

- Ikke forvent at du må bestikke, selv i land hvor dette er vanlig. Forventer man dette, ender man som regel med å bestikke.
- Hvis du blir spurt om en bestikkelse, prøv å avslå høflig. Forklar at firmaet og landet ditt har en streng politikk som forbyr bestikkelser.
- Se etter lovlige og etiske måter å få jobben gjort. For eksempel, tilby et besøk til ditt firma, kurs eller konferanse i ditt hjemland, eller liknende. Dette er ofte godt mottatt i land som Kina, hvor Norge er sett på som et eksotisk reisemål. Og samtidig er dette en lovlig jobbrelatert sammenheng.

## **2.7 Norge tvist med Kina**

Det er en spesiell situasjon Norge befinner seg i – det skal tross alt litt til for at et land med 5 millioner mennesker i en fredelig del av verden blir interessant nok til å komme i en langvarig uoverensstemmelse med en av verdens stormakter. Fredsprisen har hatt som kvensekvens at våre to lands myndigheter ikke har vært på talefot siden høsten 2010. Med ett ble vi interessante nok – et malplassert kompliment, hevder våre politikere, med henblikk på Nobelkomiteens uavhengighet. Dermed vil man også hevde at det blir feil å snakke om noen konflikt mellom landene, fordi Norge egentlig ikke har noe utestående med Kina. Men uansett hvordan man ser det så er det knute på tråden. Fra kinesiske myndigheters ståsted er det Norge som har laget knuten, og som dermed også har ansvaret for å løse den opp.

Mens fredsprisen med vestlige øyne premierer det sivile mot som Liu Xiaobo og andre demokratiforkjempere viser, vil mange i Kina anerkjenne Kommunistpartiets innsats for å sikre stabilitet, vekst og velstandsøkning. Få kinesere vil ha særlig forståelse for at en dissident som motarbeider Kommunistpartiet, blir hedret av vesten for sin innsats for fred. Det er ikke ensbetydende med at de samme kineserne ikke ser Kommunistpartiets klare svakheter, som for eksempel den utstrakte korrupsjonen, men det betyr blant annet at partiets evne til å styre tross alt verdsettes høyt.

Fra partiets ståsted er tildelingen av fredsprisen til en dissident en åpenbar underkjenning av hva Kina og Kommunistpartiet har oppnådd, og et forsøk fra Vesten på å ydmyke Kina. Slike reaksjoner må blant annet leses i konteksten av kinesisk historie – der de siste 100 årene før Kommunistpartiet tok makten i 1949 ses som en sammenhengende periode med ydmykelser fra utlandet og særlig fra Vesten.

Ifølge Wang Jisi, professor og leder for Institutt for internasjonale studier ved Beijing universitetet, ser myndighetene i Beijing på Liu Xiaobo som en kriminell som prøver å ødelegge det kinesiske samfunnet – og at prisen i så måte blir et bevis på onde hensikter i Vesten overfor Kina. I en artikkel i mars/april utgaven av *Foreign Affairs* i 2011 sier han følgende: “Beijing claims that the awarding of the 2010 Nobel Peace Prize to Liu Xiaobo, a political activist it deems to be a “criminal trying to sabotage the socialist system,” has proved once again Westerners’ “ill intentions”.” ser myndighetene i Beijing på Liu Xiaobo som en

kriminell som prøver å ødelegge det kinesiske samfunnet – og at prisen i så måte blir et bevis på onde hensikter i Vesten overfor Kina.

Kommunistpartiet er villig til å ta i bruk nær sagt alle midler for å sørge for stabilitet – inkludert demokrati. Der demokrati for oss er en overordnet verdi som all annen politikk må underordne seg, er demokrati for det kinesiske Kommunistpartiet ett blant mange verktøy som kan anvendes politisk ved behov, som da partiet avvirket folkekommunene og det kollektive jordbruket i begynnelsen på åttitallet. Lokaldemokrati ble ansett som hensiktsmessig å bruke i denne gitte situasjonen i visse deler av samfunnet, men blir ikke sett på som løsningen for å sikre stabilitet.

Likevel i sin tale under fredsprisutdelingen i 2010 var rasjonale til Nobelkomiteens leder, Torbjørn Jagland, at demokratier ikke går til krig mot hverandre. Dermed er demokratiforkjempere også fredsforkjempere. Denne argumentasjonen går ikke på noen måte hjem hos den kinesiske partiledelsen i Beijing. Der er tanke-gangen snarere at det er Kommunistpartiet som er best i stand til å levere betingelsene for sosial stabilitet – og som dermed også er garantisten for fred i landet. I et slikt rasjonale, blir en dissident som oppfattes å arbeide aktivt mot Kommunistpartiet, oppfattet som en person som er farlig for stabilitet og fred, til og med kriminell. Det er ikke vanskelig å se at Kina og Vesten her er på kollisjonskurs.

## **2.8 Dalai Lama effekten**

To forskere ved Universitetet i Gøttingen i Tyskland har nettopp publisert en studie av "Dalai Lama effekten". I klartekst er det en studie av Kina's reaksjoner overfor land som har hatt offisielle møter med Dalai Lama på hans mange utenlandsreiser. Konklusjonen i studien er at land som mottok Dalai Lama på offisielt nivå, tape 8,1% av handelen med Kina i de to påfølgende år. Tallet er framkommet med å sammenligne offisielle handelstall mellom Kina og 159 land i verden, og sammenligne de som tok imot Dalai Lama og de som avsto. Som spesifikke eksempler vises til konsekvensen av tidligere Frankrikes President Sarkozy's møte med Dalai Lama i 2009. To kinesiske handelsdelegasjoner avlyste sine besøk i Frankrike som en konsekvens av dette møte, og bare på den første den første delegasjonsreisen ble kontrakter verd USD 15 milliarder signert. Kina's statsminister Wen Jabao avlyste statsbesøk til Frankrike som en konsekvens av møtet med Dalai Lama og uttalt på direkte spørsmål: "Jeg

ser på et kart over Europa, og min reise går rundt Frankrike". USA tok en middelvei og President Obama hadde sitt møte med Dalai Lama i "kartrommet" i det Hvite Hus, i stedet for som sedvane er å invitere prominente gjester til "Det Ovale Kontor". Likevel var Kinas vrede tydelig og USA's ambassadør i Kina ble kalt inn på teppet og mottok en protest. Imidlertid går Kina's vrede over etter en stund, noe som vises tydelig i forbindelse med President Hu Jintao's nylige besøk til Frankrike. Saken synes å være feiet under teppet og kontrakter for blant annet fly, uran og annen høyteknologi til en verdi av USD 22,8 milliarder ble signert. (Fuchs, Andreas, Klann, Nils-Hendrik, 2011)



## **3 Metode**

### **3.1 Forskningsdesign**

Etter arbeidet med konkretisering av problemstillingen skal jeg forsøke å finne det undersøkelsesopplegget som er best egnet til den spesifikke problemstillingen.

Metode betyr planmessig fremgangsmåte. Videre er samfunnsvitenskapelig metode hvordan man går frem for å skaffe informasjon om virkeligheten og hvordan man analyserer for å avdekke denne informasjonen betyr (Johannessen, Kristoffersen og Tufta 2004).

Forskningsopplegget kan klassifiseres etter to dimensjoner(Jacobsen,2005): Intensive eller ekstensive; forklarende eller beskrivende.

Det intensive opplegget kjennetegnes ved at vi går i dybden på noen få enheter. Vanligvis tenker vi oss at enhetene er individer, mennesker(Jacobsen,2005).

Det ekstensive opplegget kalles også ofte for utvalgsundersøkelser fordi vi opererer med store utvalg av enheter, ofte flere tusen individer. Jo mer ekstensive oppleggene blir, desto mer generelle blir de(Jacobsen,2005).

Det innebærer at jeg først forsøker å samle kunnskap om inngangsbarrierer for å skape en best mulig oversikt. Men jeg tar utgangspunkt i tidligere erfaringer og undersøkelser fra min egen bedrift og andre norsk bedrifter som omhandler inngangsbarrierer.

Innen intensive design kan vi tenke oss to ulike typer: case-studier og små-N-Studier. Den første typen egner seg godt når vi ønsker å få tak i hvordan samspillet er mellom spesifikk kontekst og et fenomen, mens den andre egner seg godt når vi vil ha flest mulig nyanser – når vi vil få belyst flest mulig side- av et fenomen(Jacobsen,2005).

I min undersøkelse planlegger jeg å intervju med noen få respondenter på ulike norske bedrifter i Kina for å avklare hva som ligger i fenomenet oppfatning av hvilke inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene ved markedsinngang i Kina og hvilke nye inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene siden Nobel fredsprisutdelingen i 2010.

Det vil si at små-N-studier egner seg best når jeg ønsker en rik og detaljert beskrivelse av dette fenomenet. Da skal jeg kunne også få fram den variasjonen (ulike inngangsbarrierer) som finnes mellom bedriftene.

Min problemstilling går ut på om kulturforståelse kan være avgjørende for en bedrifts suksess i handel med kinesiske bedrifter. Undersøkelsen bærer derfor preg av et beskrivende design. Et slikt design kjennetegnes ved at man skal gi svar på spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor. Undersøkelsen min blir ikke utført på et tidspunkt, og be jeg rett og slett individer om å beskrive inngangsbarrierer før og etter Nobelpris tildelingen. Undersøkelsen faller derfor under kategorien retrospektive design.

De aller fleste vil raskt se flere ulemper med denne typen design. Den største er at undersøkerene må basere seg på at de som svarer, faktisk husker riktig. Problemet er at mennesker ikke alltid gjør akkurat det. En annen svakhet ved å bruke en slik design er at mange mennesker har en tendens til å eterrasjonalisere. Dette betyr at mange ønsker å framstå som mer rasjonelle enn det de egentlig er. Kort sagt: I forhold til opplegg som opererer med tidsseriedata, vil vi si at retrospektive design er noe mindre pålitelige(Jacobsen,2005).

Når jeg har bestemt meg for det grunnleggende undersøkelsesdesignet – intensivt og beskrivende, velger jeg en datainnsamlingsmetode som egner seg til å få tak i den informasjonen jeg ønsker.

Det finnes to grunnleggende metoder å anvende ved empiriske undersøkelser, nemlig den kvalitative og den kvantitative metode. De to ulike er mer eller mindre egentlig avhengig av hvilket formål og problemstilling man har.

Kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger(Jacobsen,2005).

Neste steg er å finne en forskningsmetode som passer min problemstilling. Undersøkelsene er i all hovedsak basert på kvalitative forskning slik at det kan gå i dybden på et fåtall bedrifter og deres erfaringer. Kvalitativ forskning baserer seg på datainnsamling gjennom dybdeintervjuer eller observasjoner av et relativt lite utvalg deltakere. Denne type forskning krever stor fleksibilitet og søker altså dybdekunnskap.

Ofte vil det være en sterk sammenheng mellom valg av intensive undersøkelsesopplegg og kvalitative metoder. Det er to årsaker til dette. For det første er intensive design velegnet til å belyse problemstillinger der vi er interessert i dybde, nyanser, forholdet mellom individ og

kontekst- kort sagt de samme grunnene vi har oppgitt for å velge en åpen kvalitativ tilnærming. For det andre finnes det en mer pragmatisk grunn, nemlig at kvalitative tilnærminger er ressurskrevende, både i datainnsamlings- og analysefasen. Vi har ikke ressurser til å gjennomføre mange intervjuer, og vi har ikke kapasitet til å analysere mye ustrukturert informasjon. Dermed vil kvalitative metoder ofte være intensive, ved at det velges ut en eller noen få caser, eller noen få enheter(Jacobsen,2005).

Intervjuet er” en samtalebegivenhet” der deltakerne sammen skaper eller forhandler frem en eller flere felles meninger eller diskurser. Forskere har ulike tilnærminger til det kvalitative forskningsintervjuet. I boken Det kvalitative forskningsintervju definerer Kvale (1997) det til å ha et mål om å innhente beskrivelser av informantens livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene. Kvalitativt intervju som metode tar utgangspunkt i samtalen. Kvale understreker at forskningsintervjuet er basert på en hverdagslig samtale eller konversasjon. Samtaler er i dag sett på som sentrale i arbeidet med å innhente kunnskap om sosiale situasjoner, innbefattet vitenskapelig kunnskap. Noen forsker er opptatt av at slike intervjuer kan fange subjektets/aktørens perspektiv på verden og hans kognitive og følelsesmessige organisering av verden. Disse teoretikerne er komplementære til hverandres tilnærminger. Kvale er opptatt av å innhente hverdagshistoriene slik informanten opplever de, mens andre forsker er mer opptatt av personer og redskaper som påvirker informanten. Min intervjuguide ønsker å møte begge disse perspektivene, den subjektive opplevelsen og også hvordan informantene oppfatter at hvilke nye inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene siden Nobel fredsprisutdelingen i 2010?

### **3.2 Datainnsamlingsmetode**

Her tar jeg for meg hvordan jeg går fram for å samle inn de data som er nødvendige for at jeg best mulig skulle svare på problemstillingen. Strategisk utvelgelse vil si hvem som blir valgt som informanter til undersøkelsen. I denne undersøkelsen ønsker jeg å komme i kontakt med norske bedrifter som har hatt kontakt med Kina og gjennomføre intervjuer med representanter for disse bedriftene og representanter for selskaper som jobber med rådgivning overfor disse bedriftene. Utvalget består av norske bedrifter som hovedsakelig driver innen offshore, maritim, salg, produksjon og en organisasjon som hjelper bedrifter å internasjonalisere seg.

Ved å rekruttere informanter skal bli det benyttet en miks av strategiske utvelgelse, snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse. Dette fordi det var mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen. Snøballmetoden innebærer at informantene blir rekruttert ved at forskeren kontakter personer som sitter på mye relevant kunnskap og erfaring rundt det aktuelle temaet som ville gi en god kvalitet på intervjuene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2008.) Kriteriebasert utvelgelse vil si at informantene må oppfylle bestemte kriterier før de kan intervjues. I dette tilfelle vil det si:

- Ansatte i virksomheter som opererer i Kina.
- Erfaring med kinesisk næringsliv, samarbeid og kultur.
- Kombinasjonen av disse utvelgelsesstrategiene blir brukt fordi det er dette som er mest egnet i forhold til problemstillingen.

### **3.2.1 Rekruttering av informanter**

For å rekruttere informanter blir det først tatt utgangspunkt i å kontakte med Innovasjon Norge, hvordan det var en oversikt over norske virksomheter i Kina. I tillegg til Innovasjon Norge jeg bruker mitt personlige nettverk for å rekruttere informanter. Ved gjennomføring av oppgaven besitter forfatteren, sammen med eventuell medforfatter begrenset tid og ressurser. Kvalitativ metode er ressurskrevende, og det er derfor nødvendig å konsentrere seg om få respondenter (Jacobsen, 2005). Når en snakker om utvalgsstørrelse setter jeg mål om å intervju maksimalt seks informanter. Dette er realistisk i forhold til tidsrammen og vanskelighetsgraden for å få ta i nødvendige informanter. Bedrifter som blir kontaktet er TTS Group, Innovasjon Norge, Bergen Næringsråd, Hallvard Lerøy, Prediktor AS og Juan Zhang. Alle informantene blir kontaktet personlig via telefon, tekstmeldinger og e-post.

## Informanter

<i>Navn</i>	<i>Bedrift/ stilling</i>	<i>Hva virksomheten driver med</i>	<i>Erfaring fra Kina</i>
<i>Miao Reinlund</i>	TTS Group Kommunikasjonsdirektør	Marin og offshore utstyr leverandør	10 år
<i>Arne Kirkfjell</i>	Innovasjon Norge	Profilere norske næringsliv og bistå norske selskaper i utlandet.	15 år
<i>Henriette Munthe-Kaas</i>	Bergen Næringsråd	Rådgivning	6 år
<i>Silje Båtsvik Risholm</i>	Hallvard Lerøy	Fiskeri	8 år
<i>Morten Enholm</i>	Prediktor AS	Industrielle IT leverandør	10 år
<i>Juan Zhang</i>	NTNU Universitetet	Utdanning og Forskning	28 år

## TTS

TTS Group ASA er en internasjonal leverandør av utstyr til marin sektor og olje- og gassindustri. Konsernet har hovedkontor i Bergen, og etablerte seg i Kina i 2001, og har bygget opp to store fabrikker som er eid sammen med to store kinesiske statlige skipsbyggingsselskaper. TTS har oppnådd stor suksess på det kinesiske markedet i dag.

Den første informanten, Miao Reinlund er kommunikasjonsdirektør i TTS. Hun er utdannet journalist og har 10 års erfaring med Kina samt at hun er av kinesisk opphav.

## Innovasjon Norge

Mange bedrifter benytter seg av Innovasjon Norge når de skal opprette kontakt med utlandet. Jeg så det derfor som nødvendig å intervju Innovasjon Norge for å se hvordan de hjelper bedrifter å internasjonalisere seg. Dette intervjuet ble gjennomført ved deres kontor i Bergen, hvor Arne Kirkfjell stilte opp. Spørsmålene jeg stilte her baserte seg mer på et generelt grunnlag om hvordan de hjelper bedrifter og hvilke tjenester de tilbyr. Kirkfjell hadde en del erfaring med andre kulturer, og var derfor en god kilde i forhold til problemstillingen.

## **Bergen Næringsråd**

Bergen Næringsråd er en pådriver for å gjøre bergensregionen til Norges mest attraktive næringsområde. Bergen Næringsråd er partipolitisk nøytral og den største lokalt forankrede næringsorganisasjonen i Bergen med nærmere 3000 medlemmer. Bergen Næringsråd har gjennom flere år samarbeidet med kinesiske myndigheter og arrangert delegasjonsreiser til Kina for norske bedrifter som allerede handler med eller har virksomhet i Kina, og for bedrifter som ønsker en introduksjon til kinesiske markedet. Den andre informanten, Henriette Munthe-Kaas har tatt media antropologi utdanning i London og jobber som prosjektleder og har 6 års erfaring med kinesere.

## **Hallvard Lerøy**

Hallvard Lerøy AS driver med slakting, bearbeiding og konservering av laks og fiskevarer ellers, Hallvard Lerøy AS driver også med selve produksjonen av laks gjennom et av flere smolte anlegg som selskapet har. Hallvard Lerøy AS har satset sterkt på eksport av laks til det kinesiske markedet. Det fjerde intervjuet er med Silje Båtsvik Risholm arbeider med salg og markedsføring hos Hallvard Lerøy AS. Hun snakker kinesisk flytende, og er forståelig nok en nøkkelperson hos Lerøy når det gjelder kontakt med kineserne. Hun har studert statsvitenskap og har en bachelorgrad i kinesisk fra Universitetet i Oslo. Dessuten har hun bodd seks år i Beijing før hun kom til Lerøy-konsernet i Bergen for et par år siden.

## **Prediktor AS**

Prediktor har siden 1995 levert avanserte industrielle IT verktøy og løsninger til en lang rekke industrier. Prediktor leverer produkter til partnere eller fullverdige løsninger til slutt kunder. Eksempler på områder vi jobber mot er solar, maritim, olje og gass, mat, for og bilindustrien. Prediktor Kina ble etablert i 2008 og tilbyr løsninger og programvare basert på Apis software-plattformen til det kinesiske markedet. Dette intervjuet blir gjennomført hos Morten Enholm som er Daglig leder i Prediktor. Han har 10 års erfaring med Kina og er utdannet som sivilingeniør.

## **Juan Zhang**

Juan Zhang kommer fra Beijing i Kina og har bodd i Norge i fire år. Før hun flyttet til Norge gikk hun på Petroleumsteknologi ved universitet i Beijing (Institute of Petrochemical Technology) og med en fortid som shippingmelger og innen private fund manager i Kina. I Norge tar hun mastergrad i Prosjektstyring og ledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim og har nemlig skrevet en masteroppgave om hvorfor norske skipsselskaper som velger å sette byggingen til Kina ofte møter problemer. I hennes masteroppgaven har hun kommet fram til forklaringer på hvordan koordinering og kommunikasjonsproblemer oppstår og hvordan disse bidrar til at prosjektene feiler.

### **3.2.2 Primærdata**

Denne oppgaven er basert på både primærdata og sekundærdata. Alle erfaringer og råd jeg samler inn fra dybdeintervjuene, er oppgavens primærdata. Primærdata er samlet inn av forskeren selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling (Jacobsen, 2005). Ved hjelp av intervjuene har jeg avdekket hvilken metode bedriftene brukte for å oppnå kontakt med Kina og hvorfor de lyktes eller ikke.

Et dybdeintervju er en mulighet for forskeren til å gå dypere for å avdekke nye områder som belyser problemstillingen og til å sikre seg kunnskap som er basert på personlige erfaringer til intervjuobjekter. Firmaene har hatt hyppig kontakt med sine kinesiske partnere, og satt derfor inne med mye kunnskap om hvordan man skal forhandle med dem. Dette er avgjørende for kvaliteten på min forskning.

### **3.2.3 Sekundærdata**

Sekundærdata er samlet inn av andre enn forskeren, ofte med et annet formål enn det forskeren har. Historieforskning må nesten alltid basere seg på denne typen data, i alle fall hvis vi studerer historie som ligger et stykke tilbake i tid. Men også alle andre samfunnsvitenskaper benytter seg av sekundærdata (Jacobsen, 2005). Sekundærdataene i min forskning er teorien jeg har benyttet om internasjonalisering, Kinas forretningskultur. Sekundærdataene er relativt enkle å samle inn siden det er skrevet noen om disse temaene. Kina er en viktig handelspartner for de fleste land, og det er derfor skrevet og forsket mye om Kina og Kinas kultur. Her bruker jeg bibliotek og internett som kilder.

### **3.2.4 Intervjuguiden**

Det kvalitative intervjuet bør heller ikke være helt ustrukturert. Som regel utarbeider jeg en intervjuguide, dvs. en oversikt over hvilke tema vi skal innom i løpet av intervjuet. Dette gjøres for å sikre at jeg kommer inn på de viktige temaene som jeg ønsker å belyse. En intervjuguide kan variere fra det svært lite strukturerte til det sterkt strukturerte. Når jeg har brukt en intervjuguide i selve intervjusituasjonen eller en observasjonsguide under observeringen, har jeg allerede på forhånd dannet noen kategorier. De spørsmålene vi stiller, er ofte rettet inn mot spesifikke tema. Vi kan gjøre det så enkelt som å si at det er de ulike temaene i intervjuguiden som skal utgjøre det første settet med kategorier (Jacobsen, 2005).

Jeg benytter følgende struktur på intervjuet: Presentasjon av forskerne(meg) og studiet, faktaspørsmål om informanten, spørsmål om internasjonalisering og samarbeid, kultur og omliggende faktorer i Kina, nye utfordringer siden Nobel fredsprisutdelingen i 2010.

I den første delen av intervjuet blir forskerne presentert, det blir fortalt om undersøkelsen og det blir forklart hvordan intervjuet foregår. Videre blir det stilt innledende spørsmålene om informantens bakgrunn, og om virksomheten for å kartlegge informasjon om informanten og virksomheten.

Den andre delen av intervjuet omhandler internasjonalisering og samarbeid og dette kunne kartlegge informantens erfaringer om temaet. Her er det ønskelig med informasjon om suksessfaktorer, internasjonale strategier, samarbeid og valg av samarbeidspartner, samt strategiske allianser.

Den tredje delen handlet om kultur og dette kunne kartlegge informantens personlige erfaringer og meninger om kinesisk kultur. I tillegg blir det stilt spørsmål om kulturelle fallgruver, forretningskultur, språk og kommunikasjon, nasjonal stolthet, mianzi og guanxi.

I den fjerde delen skal det bli stilt spørsmål om Kina og denne delen skal kunne kartlegge omliggende faktorer i forhold til Kina som kan ha en innvirkning på virksomheten. Det er derfor ønskelig å finne ut om informantene mener disse faktorer har en innvirkning på hvordan det var og er å operere i Kina. Det blir valgt å stille spørsmålene om Kina helt til slutt fordi dette kan være sensitivt å snakke om. I denne delen blir det spørsmål om politikk og lover, økonomi, frihandelsavtale mellom Kina og Norge, WTO og Nobels fredspris.



Avslutningsvis blir det spurt om hvordan informantene ser på muligheten for fremtiden i Kina, samt om informantene har ytterligere kommentarer, spørsmål og innspill.

### **3.2.5 Validitet**

Her tar jeg for meg om bedriftene eger meg til innsamling av data som er relevante for problemstillingen min. Alle bedrifter har hatt stor kontakt med Kina og har handlet for store summer med dem. Hadde datainnsamlingene ikke vært i samsvar med problemstillingen, ville validiteten vært lav (Grønmo, 2004).

Jeg gjennomfører en kvalitativ undersøkelse og forholder meg til noen hovedgrupper av validitet som er vanlige ved slike undersøkelser. Den ene er kompetansevaliditet (Grønmo, 2004). Denne validiteten er basert på min kompetanse for innsamling av kvalitative data til min problemstilling. Kompetansen jeg drar nytte av her er mine erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner knyttet til Kina og deres handelskultur. Jeg har jobbet med salg, markedsføringer mot det kinesiske markedet i TTS Group ASA flere år. En annen type validitet som preger oppgaven, er kommunikativ validitet, som ofte fremheves ved kvalitative undersøkelser. Denne validiteten kontrollerer jeg ved å ha en dialog med veiledere for å se hvorvidt materialet kan være i samsvar med problemstillingen (Grønmo, 2004). Jeg konsulterer med veiledere og mine kollegaer i salgsavdelingen som har kompetanser innen internasjonal handel. Dialogen med dem hjelper meg å avdekke mulige problemer og svakheter ved datamaterialet. Hvis vi alle kommer til å være enige om at det ikke foreligger spesielle problemer eller svakheter i forhold til data og problemstilling, kan validiteten antas å være tilfredsstillende. Jeg diskuterer også materialet med bedriftene slik at eventuelle mistolkninger skal kunne rettes opp. De får muligheten til å kontrollere de renskrevne intervjuene.

### **3.2.6 Reliabilitet**

Reliabilitet betyr pålitelighet. Reliabilitet kan defineres som nøyaktighet, eller fraværet av, tilfeldige feil. Et viktig spørsmål å stille seg når man skal vurdere reliabilitet, er hvorvidt undersøkelsen ville gitt de samme resultatene om den hadde vært gjennomført på nytt (Robson, 2002). Det kan være flere årsaker til at en undersøkelse ikke er reliabel, og i vårt tilfelle der vi skal samle inn data via dybdeintervjuer er det noen mulige årsaker til ureliabilitet vi ønsker å fokusere på.

Videre nevner Robson respondentpåvirkning. Slik påvirkning kan i våre tilfeller forekomme på flere måter. Respondentenes svar blir påvirket av hvordan de personlig ønsker at selskapet skal fremstå, eller hvordan de personlig ønsker å fremstå som individ. Et vanlig resultat av dette er at vedkommende overdriver positive sider, og toner ned mer negative sider (Robson, 2002).

En tredje årsak til ureliabilitet kan være observatør-error (Robson, 2002). Dette er systematiske skjevheter som kan forekomme når vi som observatører ikke klarer å gjennomføre intervjuene på en tilstrekkelig nøyaktig måte. Årsaker kan eksempelvis være at vi overser svar, har en dårlig undersøkelsesteknikk, eller misforstår svar.

En fjerde årsak kan være observatørpåvirkning. Det vil si at observatøren bevisst eller ubevisst tolker resultatene i tråd med hvordan vedkommende ønsker resultatene skal være (Robson, 2002).

Da gjennomfører jeg en kvalitativ undersøkelse og henter inn data via halvstrukturerte dybdeintervjuer, kan det være vanskelig å oppnå optimal reliabilitet. Hvis jeg skal kunne intervju mange informanter og bedrifter som handler med Kina, og gjentatte ganger få identiske data, vil disse data kunne bli sett på som pålitelige. Men i praksis er dette vanskelig, er hver handelssituasjon er forskjellig og datainnsamlingen kan bli for kompleks. Ved kvalitative innsamlinger er det vanskelig å oppnå identiske data i mange tilfeller. Men jeg kan likevel vurdere de ulike årsakene som nevnt over og få en indikasjon på hvorvidt undersøkelsen er reliabel.

### **3.2.7 Plan for innhenting av data**

Datainnsamling ønskes utført ved bruk av kvalitativ metode, dette gjennom utføring av personlige dybdeintervjuer i de respektive bedriftene. I forkant av intervjuene med de informantene kontakter jeg via e-post og telefon. Hensikten med dette er å gi kort informasjon om hvem jeg er, hensikten med studiet og mitt forskningsspørsmål, samt formålt med intervjuene jeg vil gjennomføre. For å ytterligere utdype hensikten med studiet sender jeg en presentasjon av min oppgave per mail til alle informanter. Alle intervjuer blir gjennomført i de respektive bedriftene på forskjellige dager. Før jeg begynner intervjusamtalene, planlegger jeg å presentere meget kort relevant teori, samt at jeg beskriver nærmere min problemstilling og hensikten med intervjuene, utover det jeg skulle presentere på telefon. Ved min innledende

presentasjon fokuserer jeg på å presentere teorien så generell som mulig, uten å komme med mine meninger om elementene jeg ønsker å studere. Dette gjør jeg bevisst som et forsøk for å unngå at deres svar blir påvirket av mine meninger, men snarere reflektere deres egne oppfatninger og erfaringer, upåvirket av min presentasjon.

Selve intervjusamtalene blir gjennomført i rolige og avskjermede omgivelser på et møterom, med en informant av gangen. Det oppstår behov for mer enn en intervjusamtale, og det er derfor svært viktig at datainnsamling igangsettes på et tidlig tidspunkt. Masteroppgaven har en tidsramme på to semestre, vår 2015 og høst 2015. For å sikre best mulig disponering av tilgjengelig tid vil fremdriftsplanlegging være nødvendig før oppgaveskriving innledes. En intervjusamtale varer mellom 70 og 90 minutter. Underveis i samtalene holder jeg meg i grove trekk til intervjuguiden. Spesielt rekkefølgen på hovedtemaene jeg ønsker å ta opp er i henhold til hva jeg planlegger. Når det gjelder de konkrete spørsmålene, holder jeg ikke meg like strengt til intervjuguiden. Jeg unnlater å stille spørsmål når jeg føler jeg allerede har fått svar på, og la til spørsmål som skal føles naturlig å stille underveis. Før hvert hovedtema introduserer jeg kort hva temaet går ut på før å begynne å stille spørsmålene. Jeg kan styre samtalene med direkte og konkrete spørsmål, men samtidig er det en rekke åpne spørsmål som stimulerer informantene til å ta opp temaer de føler er aktuelle.

## 4 Empiri

### 4.1 TTS

TTS har hatt Kina som satsingsområde snart i 15 år. TTS har 350 medarbeidere med hovedvekt på ingeniør-faglig kompetanse. Kompetansene og ressursene er rettet mot design og engineering, samt montering og testing av produkter. TTS jobber kontinuerlig med å forbedre arbeidsprosessene, kompetanseutvikling og prosjektstyringsverktøy. Selskapet har betydelig utviklingsarbeid på nye produkter det siste to årene og forventer at dette bidrar til å opprettholde sin ledende posisjon i marked. For verdiskapningen i TTS har joint venture-baserte selskap i Kina fått stadig større betydning. For TTS var det overtakelsen av Dry Cargo Handling-divisjonen i Hamworthy KSE i 2007 som åpnet døren til Kina. Oppkjøpet medførte at TTS ble 50 prosents eier i joint venture-selskapet som nå heter TTS Hua Hai Ships Equipment i Shanghai. Partner er det kinesiske statsselskapet China State Shipbuilding Corporation(CSSC), som hadde valgt denne strategien for å få tilgang til teknologi som kan gjøre Kina verdensledende innen skipsbygging. Virksomheten er konsentrert om produksjon av skipskraner til skipsverft i verden.

TTS har eget montasjeverksted i Kina for ferdig utrustning av kraner for asiatiske markeder og et tilsvarende montasjeverksted i Polen for ferdig utrustning av kraner for europeiske markeder. Det bidrar til både kostnadskutt og lønnsomhetsforbedringer er å innkjøpe og produksjon av produkter.

Oppbyggingen av virksomheter med produksjon både i Kina og Polen bidrar til å styrke grunnlaget for TTS i Europa. I Norge og Sverige har TTS spesielt fokus på den første og den siste del av verdikjeden. Det vil si at salg, produktutvikling og ettersalg. Kundecontact mot rederier, høy utviklingsaktivitet på produkter og god service til kunder etter levering av utstyr, er basis for verdiskapning i Europa.

TTS Group har en strategi for å øke sin produktportefølje og sitt tjenestetilbud. Salget av større kombinerte utstyrspakker og løsninger vil forbedre effektiviteten for både verft og rederier. Selskapet har derfor omorganisert sine forretningsenheter fra et produktfokus til et skipstype-fokus. Målet er å øke ordreverdien per skip og øke TTS markedsposisjon, både i Kina og internasjonalt. For å posisjonere TTS Group for denne veksten har styret i TTS

Group besluttet å gjennomføre en strategisk prosess for å utrede mulighetene for både oppkjøp og partnerskap.

Kina har en lang historie med maritim handel og har i dag 6 av 10 av verdens største containerhavner. På grunn av Kina sin industrialisering er behovet for nye skip økende. I dag er Kina verdens største skipsbyggernasjon, og står for 45 prosent av alle nybygg. Kinas økonomiske vekst er en av årsakene til de positive prisene som har preget den maritime næringen i verden de siste årene. Kinesisk verft satser for fullt på å bli en ledende leverandør til maritim/offshoreindustri.

Den maritime næringen er viktig for Kina blant annet skal kunne opprettholde produksjonen av varer, som er, og har vært en av pådriverne til landets økonomiske vekst. De er blant annet avhengig av den maritime næringen for å importert råmaterialer for å opprettholde produksjonsnivået. Ettersom Kina er et produksjonsland har den maritime næringen, gjennom skipsfart, gjort det mulig å eksportere varer til andre land med en lavere kostnad.

TTS har nådd langt i Kina allerede. Nå skal kinesiske og europeiske ansatte lære å snakke enda bedre sammen. Målet vårt er å bli en kulturbevisst organisasjon.

TTS har ved å etablere såkalt joint ventures, felleseide bedrifter med kinesiske samarbeidspartnere (se fakta), oppnådd stor suksess på det kinesiske markedet.

Men underveis har vi hatt problemer med samarbeidet. Ulik kulturell bakgrunn kan føre til misforståelser og at vi mistolker hverandre. Også vi har selvsagt hatt denne typen kostnader. Felleseide bedrifter er i seg selv en vanskelig styringsmodell, fordi du må bli enig med partneren. Mange utenlandske bedrifter har mislykkes med det i Kina. Når vi har fått dette til, må det bety at vi har lyktes med samarbeidet. Derfor har vi vært opptatt av å knekke koden, og få kompetansen spredt nedover i organisasjonen.

Én av kulturforskjellene går mellom individualismen i vesten og det kollektivistiske samfunnet i Kina, der gruppeverdier og felles mål står mye sterkere. Her i vesten kan du i jobbsammenheng komme med kritikk uten at det blir personlig. Vi kan si at det er bare business. Det kan lett bli personlig for en kineser. Åpen kritikk kan bety tap av ansikt, dessuten kan det resultere i at hele gruppen tar det som en fornærmelse.

Kineserne er opptatt av å vise ansikt, og når ledelsen engasjerer seg, bidrar det positivt til kulturen. Dessuten er det mye lettere å løse konflikter når man møtes direkte.

### ***Fleksibilitet eller Kvalitet***

At etablering i Kina kan by på store utfordringer, er opplagt. Det vet alle vestlige bedrifter som har prøvd seg.

Kommunikasjon er et eksempel der vi kan bli overrasket. Regelen er at kinesere er mindre direkte enn nordmenn, og ofte har vanskelig for å svare nei. Samtidig kan de i noen situasjoner være atskillig mer direkte enn de fleste nordmenn. For å forstå hverandre, er det derfor svært viktig å sette seg inn i den andre sin situasjon. Det er ikke alltid så lett når man sitter på sitt kontor i hjemlandet. Da tolker man verden ut fra der man sitter selv.

Fleksibilitet er et annet eksempel. Kinesere er svært fleksible, veldig kjappe til å gjøre endringer i forhold til kundens ønsker. I Europa tenker vi gjerne at så hurtige endringer vil måtte gå ut over kvaliteten, og her kan det ligge kime til en konflikt. Men markedet i Kina endrer seg utrolig raskt. Fem år frem i tid kan være en evighet for en kineser.

### ***Slutt på kjeledresser her***

Utviklingen har i mange år vært at produksjon flyttes fra Europa til Kina. Det er klart at det kan være både skepsis og frykt hos ingeniører som skal overføre teknologi, kunnskap og kompetanse for at andre skal overta jobbene etter hvert. Men I Norge er det få bedrifter som har tatt disse problemene så alvorlig som TTS. Hvis bedriften utnytter den tverrkulturelle kompetansen den har skaffet seg på en god måte, vil det kunne bli en kritisk konkurransefordel.

Det er viktig for norske bedrifter som er interessert i å drive forretning i Kina å være fysisk tilstede i landet og å bruke god tid på å bygge opp tillit og gode relasjoner med lokale samarbeidspartnere. Å vær ærlig, skap tillit, bruk tid og skaff deg venner.

### ***Kulturforskjeller***

Vestlige virksomheter ofte overvurderer kinesernes engelskkunnskaper, noe som fører til at avtaler antas for å ha blitt inngått når de ikke har blitt det. Den kinesiske kommunikasjonen er i høy grad avhengig av konteksten, noe som kan være vanskelig å forstå for en person fra Norden. I Kina kan det som ikke har blitt sagt, men heller det som har blitt forstått betyr enn

det som står i en skriftlig kontrakt. En stor forskjell er at kineserne handler forretningskommunikasjon om å bygge forhold og nettverk, mens i vesten handler det om å utveksle informasjon og få ting gjort.

Guanxi er personlig kontakter og relasjoner. Uten guanxi vil du om regel mislykkes på det kinesiske marked. Alle som vil lykkes i Kina må satse på god guanxi. Uten guanxi vil man blant annet møte et overveldende byråkrati, tidkrevende og lange forhandlingsprosesser og problemer med å finne riktige beslutningstakere i Kina. Med god guanxi vil mange av disse problemene kunne overvinnnes.

I vestlige sammenhenger legger vil ofte stor vekt på skriftlige kontrakter og prosedyrer. I kinesiske sammenhenger har personlige relasjoner en betydelig større vekt. Guanxi betraktes som livsnerven i kinesisk forretningsliv, politikk og samfunnsliv. Fra en vestlig synsvinkel må man være varsom med en overfladisk holdning til guanxi. Gaveoverrekkelser og fine middager inngår som en del av guanxi, men må ikke framstå som det eneste. Dette kan tolkes som forsøk på bestikkelser. For kinesiske forretningsfolk er guanxi ladet med kraftfulle implikasjoner.

Manglende Engelsk kunnskap og kulturforskjell mellom hovedkontoret i Bergen og Engineering kontoret i Polen og produksjonen i Kina fører til språklige, tekniske misforståelser og forsinkelser på noen prosjekter.

Det som er det vanskeligste med å operere i Kina er behovet for å bygge relasjoner. Uten de riktige relasjonene får man rett og slett ikke gjort ting. TTS benytter salgsavdelingen i Kina til å bygge kunderelasjon (guanxi) med myndigheten og statlige eide selskaper. Men det generelle inntrykket er at det tar tid å bygge seg opp det nødvendige nettverket og relasjoner for å ha en effektiv operasjon og få til salgsvekst.

### ***Politikk og Lov***

I 1978 begynte den økonomiske reformen i Kina, og de har siden da forandret på lover for å forbedre sin økonomiske situasjon. De kinesiske myndighetene gjør stadige endringer i lover, og når det gjelder utenlandske investeringer i landet, kommer det nye regler hvert år. Det er viktig å være ydmyk for makten de kinesiske myndighetene har, da de kan nekte firmaer avtaler som allerede som har blitt inngått og trekke inn lisenser. Å ha en god relasjon med den

kinesiske myndigheten kan gjøre etableringsprosessen enklere og kjappere, og man bør bygge relasjoner på flere nivåer.

Når en bedrift ønsker å etablere seg i Kina er det sannsynlig at bedriften vil støte på problemer med det kinesiske regelverket. Det kan være forvirrende fordi lokale myndigheters regler kan tre inn i tillegg til de nasjonale, og disse reglene kan variere fra provins til provins, hvor mange regler ikke er skrevet ned. Å ha den riktige kinesiske partneren i en joint-venture kan derfor være verdifullt og tidsbesparende.

### ***Korrupsjon***

Korrupsjon er et omfattende problem i Kina, både i offentlige og private sektor. Politikk og forretning har stor tilknytting og fenomen næringsliv og politikk går hånd i hånd er svært ofte. I mange tilfeller et bestemt selskap får statlig anbud fordi det har de "rette" kontaktene. Dersom du ikke allerede har en relasjon, må du "slå gjennom relasjon med penger". Å bruke relasjoner for å oppnå ting er egentlig korrupsjon. Korrupsjon er en av de største utfordringene for norske bedrifter til å vinne kontrakt fra statseide selskaper.

For TTS som opererer i Kina er korrupsjon nærmest unngåelig. Det med korrupsjon var helt annerledes enn hva vi hadde tenkt, men til dels akseptert og en del av landets kultur. Vi greide å holde seg unna bestikkelser og korrupsjon i etableringsfasen, selv om det er vanlig å betale for å få lisenser. TTS hadde strenge nok etiske retningslinjer og trodde alle de ansatte fulgte reglene. Men etter en periode forsto ledelsen at noe var galt. Problemet lå på innsiden av bedriften, blant enkelte av de kinesiske mellomlederne.

I Kina er det helt normalt å få "kickbacks". Man kjøper noe for ditt firma, så får man litt tilbake fra han man kjøper fra. Det kan være i form av helst penger, men også varer, tjenester, gjentjenester og slike ting. Vi har sagt ifra fra første stund om at dette ikke er lovlig.

Den kinesiske regjeringen har lansert flere kampanjer for å slå ned på korrupsjon i det siste årene, og det er mye som skjer på virksomhetsnivå allerede.

### ***Nobel fredspris***

I 2010 ble Nobels fredspris utdelt til den kinesiske menneskerettighetsaktivisten Liu Xiaobo. Etter utdelingen har forholdet mellom Norge og Kina vært vanskelig både diplomatisk og for den norske handelen. Den kinesiske myndigheten ser på den uavhengige Nobelkomiteen og



den norske myndigheten som samme enhet, og mener at Nobelkomiteen gjorde en feil da de delte ut fredsprisen til Xiaobo. Nesten tre år etter utdelingen er det politiske forholdet mellom Norge og Kina fortsatt ganske kjølig.

Likevel merker TTS virkningene av fredsprisen ved at det har blitt mer komplisert og tidskrevende å drive virksomhet i Kina. For eksempel, TTS delegasjonens besøk til Kina som var planlagt ble utsatt etter ønske fra kinesisk side, og Service ingeniører nektes innreise til landet.

Den nye regjeringen i Norge har medført ingen endring i forholdet mellom Kina og Norge så langt.

### ***Forberedelser***

Norske firmaer bør finne ut så mye som mulig om det kinesiske markedet og potensielle samarbeidspartnere, før de begynner eventuelle forhandlinger. Kineserne på sin side bruker mye tid på å undersøke sine potensielle samarbeidspartnerne før de begynner å forhandle. De begynner arbeidet med å bli kjent, så snart vestlige forretningsmenn ankommer på flyplassen.

Mange av kommunikasjonshindrene bunner ikke i språkproblemer, men i kulturelle forskjeller. En innfødt kineser med kjennskap til kinesisk næringsliv, kan være viktig for å hjelpe norske firmaer med mange av de kommunikasjonsproblemene og kulturelle grensene de vil støte på når de forhandler i Kina.

### ***Eget kulturprosjekt***

TTS har også utarbeidet et verdisett som skal gjelde på tvers av landegrensene. Nå pågår arbeidet med å utarbeide en kulturmanual, som blir et styringsverktøy. Den blir trolig ferdig i 2015. Neste skritt blir å plukke ut en gruppe bestående av personer på de ulike bedriftene våre som kan mye om samarbeid på tvers av kulturer. De får status som "Culture Champions", og skal være rådgivere for resten av organisasjonen. I tillegg skal intervjuer med disse gjøres tilgjengelig for alle ansatte på intranett som et slags oppslagsverk.

## **Utfordring**

Kina har de siste årene systematisk bygget opp en sterk maritim industri. Tidligere var det vestlige selskaper som produserte billig i Kina, men nå ser det ut at landet er i ferd å ta over hele prosessene selv. De fleste kinesiske leverandører har fokus på å levere produkter til lavest mulig pris og rask levering slik at ingen vestlige konkurrenter kunne konkurrere med.

På rekordtid har kinesiske selskaper kapret en god andel i markedet. Med lave driftskostnader, oppkjøp av europeiske teknologibedrifter og støtte fra myndighetene har kinesiske selskaper på rekordfart etablert seg som tungvektene i bransjen.

Men det er veldig få kinesiske leverandører har egne kompetanser til å designe tilsvarende produkter. Det vil si at produktene er basert på kopi av gammel teknologi fra vestlige selskaper.

Kina har gått forbi Sør-Korea og er verdens største skipsbyggernasjon med havnebyen Shanghai som verdens største containerhavn. Men fortsatt ligger de bak sine internasjonale konkurrenter på teknologi og effektivitet. Det skaper store muligheter for norske maritime bedrifter. Selv om kinesiske skipsverft fortsatt bygger flest tørrbulkskip, ser man at interessen og utviklingen i Kina går mot å bygge høyteknologiske skip innenfor gass, tank og offshore. Kinesiske myndigheter satser også sterkt på LNG-teknologi. På disse områdene er norsk maritim industri blant de fremste i verden. Kina presterer dårligere enn sine asiatiske konkurrenter når det gjelder effektivitet og avtalt leveringstid. Men vi opplever likevel at når vi tilbyr en pakke med et standard design og med integrert utstyr som skal til for å bygge en båt, går samarbeidet og dialogen bra.

Samtidig det er svært viktig å tilpasse seg det kinesiske markedet og ta hensyn til kompetansen og erfaringen til verftene som skal bygge båtene. Det kan også være utfordrende å få verftene til å forstå kompleksiteten av å bygge en offshorebåt, der det er 20 prosent stål og 80 prosent utrustning. Motsatt brøk av det de er vant til. Nøkkelen til vår suksess er også at vi hele tiden har involvert arbeidstagerne her i beslutnings- og utviklingsprosesser. Den sosiale kapitalen som er viktig for arbeidslivet i Norge, må være like viktig der. Det vil ta flere tiår før hele den maritime næringen i Kina har det samme teknologiske nivå som for eksempel Norge har i dag, fordi det tar tid å utvikle en infrastruktur og en kultur.

Overkapasitet er et stort problem ved kinesiske skipsverft. Selv om Kina i dag produserer flest skip i verden, førte den økonomiske krisen i 2008 til at de nå har begynt å reorganisere og modernisere denne industrien. Om to til fire år, regner jeg med at halvparten av kinesiske skipsverft vil være borte eller lagt inn under de store. Skipsbyggerindustrien i Kina er veldig ung, og det er et stort behov for modernisering. De må også i større grad enn i dag tilpasse seg et internasjonalt marked. Dette er en av Kinas viktigste industrier og ligger til grunn for mye av Kinas økonomiske utvikling og sysselsetting. For Norge er Kina et attraktivt sted å bygge båter, fordi det er billig.

## **4.2 Innovasjon Norge**

Innovasjon Norge er organisasjon viss aktivitet spenner fra å bidra til distriktsutvikling i Norge, til å profilere norske næringsliv i utlandet og bistå norske selskaper som har interesse av å prøve seg i utlandet. Organisasjonen er finansiert av Nærings- og handelsdepartement, Kommunal- og regionaldepartementet, Fiskeri- og kystdepartementet og Landbruks- og matdepartementet, og av de honorarer de tar i forbindelse med ulike former for rådgivning. Innovasjon Norge har to kontorer i Kina, ett i Beijing og ett i Shanghai. Shangaikontoret har 5 ansatte – tre kinesere og to nordmenn. Innovasjon Norge ble offisielt etablert i Shanghai i april 2002. Forgjengeren, Eksportrådet, ble etablert i Shanghai i 1998.

Innovasjon Norge sitter inne med mye kunnskap som kan hjelpe bedrifter. Vi har 30 kontorer. Vi hjelper med alt fra finansiering, markedsplanlegging og opprettelse av kontakt gjennom våre utekontorer. Her sitter det ansatte som kan språket og kulturen i landet de er. Dette gir oss et enormt nettverk som bedriftene kan dra nytte av. Vi hjelper bedriftene også juridisk. Eneste vi ikke kan er å støtte en kunde økonomisk i utlandet. Dette hindrer EØS-bestemmelser oss fra å gjøre. Vi må slippe taket en plass og la bedriften prøve selv.

Vi jobber for å fremme den norske delen av utenlandsetableringer. Vi kan derfor gi lån og tar betalt for våre tjenester. Noen er gratis, men alle utekontor står ansvarlig for egen inntjening.

Noen trenger kartlegging og vurdering av muligheter i det aktuelle markedet, andre har behov for en konkret markedsundersøkelse eller en første “feedback” på om markedet aksepterer produktet. Mange setter pris på hjelp til å få identifisert potensielle kunder eller samarbeidspartnere. Bedriften kan også trenge kunnskap om lokale markeds- og forretningsforhold eller hjelp til å utforme sin markedsstrategi.

Vi samler inn og vurderer informasjon som skal danne grunnlaget for bedriftens internasjonaliseringsarbeid. Rådgiverne våre har lokal markedskunnskap, de snakker språket, forstår landets forretningskultur, og har et godt nettverk.

### ***Hvor mange norske selskaper finnes i Kina?***

Cirka 220. Til sammenligning er cirka 900 svenske og 500 danske bedrifter etablert i Kina. USA har flest selskaper i Kina, fulgt av Tyskland. Antallet norske bedrifter øker nå betydelig fra år til år, men det bør bli mange flere!

Den kinesiske økonomien er nå verdens største, målt i kjøpekraft. Mange norske bedrifter kan finne sine viktigste kunder her.

Det er ikke hele hensikten med Kina å produsere varer billig og selge hjemme. Det er noen år siden det var slik. Kinesiske arbeideres lønninger har steget betydelig. Noen norske og andre utenlandske aktører ser seg fortsatt tjent med outsourcing av produksjon til Kina, men dette er på ingen måte hoveddrivkraften i dag.

Kina er verdens største skipsbyggingsnasjon, og det er i maritim- og offshoresektorene vi finner den største norske virksomheten i landet. Kongsberg Maritime, Aker Solutions, Ulsteingruppen, Jotun og Det Norske Veritas (DNV GL) samt en rekke mindre norske selskaper. Ellers posisjonerer norske selskaper i ulike bransjer seg nå for å kunne selge alt fra arkitekttjenester til moteklær, fisk eller høyteknologiprodukter til et investeringsivrig næringsliv og til verdens største middelklassebefolkning som får stadig mer penger å bruke.

Norge har et godt rykte, og kineserne forventer at potensielle norske partnere leverer høy kvalitet, benytter oppdatert teknologi og legger vekt på forskning og utvikling. Nordmenn blir også ansett som samarbeidsvillige, med evne til å gi verdifulle bidrag. Samtidig viser en ny undersøkelse at kineserne mener norske varer og tjenester er for høyt priset, at nordmenn er svake på problemløsning og fleksibilitet, at vi kan være vanskelige å kommunisere med og har svak reaksjonsevne.

Vi kan gi deg råd om hvordan unngå de største fallgruvene, og vi kan gi hjelpe deg med å finne seriøse forretningspartnere i Kina.

Fallgruvene er mange når det gjelder å source varer fra Kina. Det finnes utallige historier om svindelforsøk bedrifter er blitt utsatt for - noen fikk aldri varen de betalte for mens andre fikk

en annen vare enn de betalte for. Man kan aldri sikre seg 100 prosent mot svindel, men man kan med noen enkle grep sikre seg best mulig slik at du unngår å ta unødige sjanser.

I dag finner man enkelt fram til hundretalls av kinesiske fabrikker og produsenter gjennom internett portaler beregnet for eksportrettet industri. Portalene er på engelsk og du kan enkelt søke etter det produktet du er på jakt på. Portalene har vurderingssystemer, og man kan lett se om produsenten er anbefalt av tidligere kunder.

Den siste tiden har flere bedrifter blitt kontaktet av produsenten hvor de oppgir at de har byttet bank, og ber kunden om å sette inn betalingen på en ny konto. Dette er en ny type svindelforsøk hvor uærlige ansatte eller hackere tar seg til rette. Om produsenten ber deg sette inn penger på en konto, så be dem om å sende en bekreftelse fra banken deres at det nye kontonummeret tilhører firmaet du har kontrakt med.

Ved import av varer til Kina er det mange selskaper som velger å la en lokal agent eller distributør ta seg av det kinesiske markedet. Dette er den enkleste måten å gå inn på det kinesiske markedet, men det er ikke uproblematisk.

Innovasjon Norge kan bistå deg med å finne seriøse produsenter, agenter, distributører; bestille kredittsjekk av kinesiske bedrifter samt rådgiving i sourcing-prosessen.

### ***Du må ville til Kina!***

Kina er et krevende marked å etablere seg i, og selv om den kinesiske middelklassen får stadig større disponibel inntekt betyr ikke det at det nødvendigvis er deg de vil handle med. For små og mellomstore bedrifter vil en satsing i Kina kreve full oppmerksomhet fra toppledelsen. Noe av det viktigste Innovasjon Norge i Kina gir råd til våre kunder om er viktigheten av lokal tilstedeværelse. Det vil fungere dårlig å "outsource" Kina- satsingen til en lokal agent. Forretningskulturen i Kina fungerer ikke slik, og personlig kontakt er meget viktig.

Kinesere er dyktige og meget pragmatiske forretningsfolk som verdsetter relasjoner høyt. Kina er på mange måter et kapitalistisk samfunn, og Kina kaller seg selv for en sosialistisk markedsøkonomi. Du som vestlig har dermed antageligvis lite innsikt i markeder som kinesiske forretningsfolk ikke allerede besitter.

### ***Tillit tar tid***

I Kina er tillit til ukjente mennesker ingen selvfølge. «Guanxi» og «mianzi» er viktig i Kina, og kan best beskrives som kontakter, nettverk og ansikt. Kinesere forventer at dere skal lære å stole på hverandre, og dette tar tid. I denne prosessen inngår gjerne runde på runde med intensjonserklæringer, tolkninger, middager og annen sosial omgang. Man er ofte avhengig av å være tilstede i Kina for å bygge opp denne tilliten. Kinesere vil finne ut om du er hel ved, om du mener alvor og ser langt frem. De bygger tilliten til deg som person, ikke til selskapet du representerer. I Norge sier vi gjerne at man ikke gjør forretninger med venner og familie, i Kina er det en selvfølge at man gjør forretninger med venner og familie, for dem stoler man allerede på.

### ***Velg dine venner selv***

Som i Norge ligger det ofte motiver bak overdreven høflighet. Ikke la “representanter” eller agenter utnevne seg selv til å avlaste ditt engasjement, selv om det kan virke bekvemt. For å lykkes i Kina er det tvingende nødvendig med lokal tilstedeværelse. Hold kontroll på dine forbindelser, plei dem som de er dine venner og undersøk samtidig om andre har erfaringer med dem, og bytt dem ut om nødvendig. Men husk, alle kjenner noen, så ikke brenn noen broer. Bakgrunnsjekker og rekruttering er blant Innovasjon Norge mange tjenester i Kina som vi kan hjelpe nettopp ditt selskap med.

### ***Vær forberedt på mange hatter***

I Norge er vi skeptiske til rolleblandinger. I Kina er flere roller ikke bare akseptert, men ofte også respektert. Flere roller signaliserer troverdighet og handlekraft. Du kan møte personer som er både politikere, embetsmenn og forretningsmenn samtidig. Kinas utbredte korrupsjonskultur stortrives i disse gråsonene, men korrupsjon er ikke lovlig av den grunn. Bruk hodet! Pengetransaksjoner uten kvittering er like dumt i Kina som i Norge. Samtidig er det viktig med en god og trygg forståelse av hva som konstituerer korrupsjon i Kina og hva som er forventet i arbeidet med å pleie kontakter og bygge relasjoner. Middager, drinker og sosialt samvær og investeringer i tid er forventet. Dyre gaver, penger og reiser er ofte ikke nødvendig og ofte korrupsjon.

### ***Kjennskap til kulturen***

Det finnes hundre måter å si nei på i Kina. Og en av dem er ja. Flere vestlige forretningsfolk har brukt mye tid og krefter på det de trodde var viktige kontakter og store muligheter i Kina, til tross for at den kinesiske parten har forsøkt å avvise samarbeidet så høflig han kan.

Kinesisk tradisjon tillater ikke å la motparten “tape ansikt”, da det også vil reflektere negativt på en selv. Et tydelig nei er derfor vanskelig. Påstanden øverst er ment som en illustrasjon av kun én av mange kulturelle forskjeller. Om man ikke har erfaring fra Kina selv, er det derfor viktig å alliere seg med noen som kan lese mellom linjene og forstår den kinesiske kulturen. Innovasjon Norge i Kina har denne kompetansen og vil bruke den for å hjelpe norske bedrifter å bedre forstå de kulturelle spillereglene i Kina.

I Kina har de et system som må smøres. Dette er noe norske bedrifter ikke vant med. Derfor mindre bedrifter å benytte seg av større norske bedrifter som allerede er etablert i Kina. De vil ha mer erfaring og kunne hjelpe den mindre bedriften slik at den ikke går i fellene. Det har ikke erfaring som kan hjelpe dem å oppfatte de rette signalene og møte de rette personene. Det er veldig vanlig med korrupsjon i Kina. Den kinesiske triaden har et godt grep om mange styreorganer.

### ***Sjekk den norske “nettverks-konsulenten”***

Det finnes ulike norske og vestlige konsulentmiljøer som lever av å hjelpe utenlandsk næringsliv til Kina. De aller fleste er seriøse rådgivere med bransjekunnskap og mange års erfaring fra Kina, mens noen få lever av å selge løse bekjentskaper og urealistiske forventninger på samme måte som kinesiske agenter. Be om referanser fra tidligere arbeidsforhold, og sjekk dem!

### ***IPR og registrering av varemerke***

Pass på at både firmanavn og varemerke er registret i firmaets navn, og ikke agentens. Ha kontroll og oversikt over prosessen, og alltid sjekk alle dokumentene før de leveres inn til lokale myndigheter. En agent eller partner er ikke din ansatt, og de vil ikke alltid ditt beste! Innovasjon Norge har flere dyktige partnere både på juridisk hold og når det gjelder IPR. Vi kan gi deg de nødvendige rådene og hjelpe deg og beskytte din IP på best mulig måte i Kina. Det skjer mye plagiering i Kina, men det skjer også mye plagiering i andre land hvis man ikke tenker IPR. Tenk IPR!

***Dere vil altså at norsk næringsliv skal øke sin virksomhet i en diktaturstat som bryter menneskerettighetene og fengsler meningsmotstandere?***

Det må bli opp til den enkelte bedriftsleder. I Innovasjon Norge ser vi selvsagt menneskerettigheter og ytringsfrihet som grunnleggende viktige, men vi mener samtidig at det gjengse, norske bildet av Kina med fordel kan nyanseres. Myndighetene her har klart å få flere hundre millioner mennesker ut av nød og fattigdom i løpet av noen tiår, og nå reiser over 100 millioner kinesere på ferie i utlandet. Den jevne kineser har fått bedret sine livsvilkår radikalt, og de færreste av de nesten 1,4 milliarder innbyggerne kjenner seg nok særlig undertrykket i hverdagen.

***Nobels fredspris til dissidenten Liu Xiaobo i 2010 førte til at Kina kuttet all politisk kontakt med Norge. Hvilke følger har det fått for norsk næringsliv?***

Vi uttaler oss ikke om det bilaterale politiske forholdet. Men generelt kan vi si at norske bedrifter som tilbyr varer og tjenester som er attraktive på det kinesiske markedet, blir ønsket velkommen, uansett. Vi er imidlertid avskåret fra å arrangere høyprofilerte næringslivsarrangementer på politisk nivå, og det er kjent at lakseeksporten sliter. Norske aktører ville nok generelt sett hatt en enda større interesse for det kinesiske markedet gitt en normalsituasjon. Visse praktiske ulemper er merkbare, som at nordmenn ikke nyter godt av ordningen med 72 timers visumfritt opphold, slik for eksempel våre konkurrenter fra EU-landene har fått.

### ***4.3 Bergen Næringsråd***

Bergensregionen er Norges største eksportregion, og det jobbes derfor målrettet for å bedre våre internasjonale relasjoner og markeder.

Kina blir en stadig viktigere aktør i den økonomiske og politisk utviklingen globalt, og dette har betydning for Norge og Vestlandet.

I mai 2013 ble det arrangert delegasjonsreise til Kina. Hovedformålet var å få bedre kunnskap og erfaring fra norske bedrifter i Kina. Reisen inkluderte et seminar med Norwegian Business Forum i Beijing, besøk og foredrag ved Fudan-universitetet i Shanghai, og bedriftsbesøk både hos lokale bedrifter og norske bedrifter som DnB, PwC, Rolls Royce og TTS. Turen ga



nyttige kunnskap til aktører som må øke sin kompetanse om å drive næringsvirksomhet i Kina.

Bergen-China Summit ble arrangert av Bergen Næringsråd i Beijing i slutten av april i 2009. Arrangementet og de tilhørende møter ble også den gangen meget bra, der våre deltakende medlemmer opplevde presentasjoner og kontakten med kinesiske næringslivsrepresentanter som både nyttig og relevant.

I 2010 Ordførerne i Bergen og Dalian kommune i Kina undertegnet samarbeidsavtale 23. mai. Avtalen gjelder samarbeid på flere næringsfelter, kombinert med at Dalian ønsker å sende store grupper turister til Bergen.

Samarbeidet med Dalian har utviklet seg gradvis siden Bergen Næringsråd besøkte byen med en mindre delegasjon i 2010. Det ble fort klart at byene har mye til felles: Sterke på maritim side og med intensjoner om vekst i fornybar energi, er store turistbyer i eget land, ligger ved sjøen med sterke forankringer til marin sektor, har tradisjoner for design, og sterke følelser for fotball.

På sammenkomsten etter signeringen uttrykte Dalaian at de med det første ønsket å komme med en delegasjon til Bergen for å se på hvilke feltet samarbeidet kunne videreutvikle seg. Det ga klart uttrykk for at de ville anbefale Bergen for alle sine samarbeidspartnere. De uttrykte også at de ønsket å sende et stort antall turister til Bergen, mange titalls tusen.

Dalian var også spesielt opptatt av å få til samarbeid med Bergensregionen innen fornybar energi. Feltet opptar dem sterkt, og det har selv utviklet system for bioenergi for hele byen.

### ***Hvorfor er utviklingen i Kina viktig for Vestlandet?***

Et svar er at økonomien på Vestlandet i større grad enn resten av Norge er preget vareproduserende næringer. Kinesisk næringsliv er derfor både konkurrenter og potensielle samarbeidspartnere, og Kina er et marked for eksport og investeringer.

Landsdelene har også store naturressurser og vestlandsfjordene er anerkjent som et reisemål i verdensklasse, og på begge disse områdene kan kinesisk etterspørsel få betydning for hva som skjer lokalt. Utviklingen i Kina representerer derfor både potensielle trusler og muligheter for landsdelen. Dette er derfor viktig for fylkeskommunene som regionale utviklingsaktører å ha et bevisst forhold til utviklingen i Kina.

Kinas størrelse og sterke økonomiske vekst gir muligheter også for norske aktører. For næringslivet er Kina allerede et betydelig eksportmarked, og veksten i kjøpekraft vil kunne gi nye eller større markedsmuligheter for mange produkter og bedrifter. Det finnes også investeringsmuligheter for norske bedrifter som ønsker å etablere produksjon i Kina. Satsing i Kina krever imidlertid både kapital og kompetanse, og ikke minst langsiktighet.

En av de største utfordringene i samhandlingen med Kina er språk og kultur. Det er store forskjeller mellom kinesisk og norsk tenke- og væremåte, noe som selvsagt har konsekvenser begge veier. Det er ikke mange personer som fullt ut behersker begge kulturer, selv om dette antallet er økende som følge av økende utveksling av studenter, kulturarbeidere og næringslivsfolk.

Språk er en hovedutfordring for alle som søker samarbeid med kinesiske bedrifter og myndigheter, eller som vil investere i Kina. Det spesielle med Kina er at det finnes ett skriftspråk, tre hovedformer for muntlig språk: mandarin og shanghainesisk som snakkes i nord, og kantonesisk som snakkes i sør-Kina og Hong Kong.

I forbindelse med kontakt mellom vestlige land og Kina er det et forhold som fremheves og det er behovet for nettverk eller kontakt med “de rette” folkene. Oppbygging av denne type forbindelser er viktig også for utenlandske aktører som ønsker å satse i Kina, men her er også utfordringer.

Guanxi nettverk kan bryte sammen når en mektig person ikke ser seg tjent med å hjelpe en svakere partner, og skulle en nøkkelperson falle fra kan hele nettverket gå i oppløsning. Nettverksdeltakelse kan også bidra til at du blir rammet av problemer dine partnere kommer opp i. Deltakelse i guanxi nettverk øker den strukturelle usikkerheten i Kina.

Norge og Kina opprettet diplomatiske forbindelser i oktober 1954, og de to landene underskrev en kulturavtale i 1963. Dette var den første Kina inngikk med et vestlig land. I 2008 ble det underskrevet to nye avtaler, en for kulturutveksling og en for utdanning og forskning. Samme år startet Norge og Kina forhandlinger om en frihandelsavtale. Frem til fredsprisutdelingen i 2010 var det bilaterale forholdet mellom Norge og Kina omfattende. Regjeringen utarbeidet en egen Kinastrategi i 2007, og i denne identifiseres fem hovedsatsningsområder: handel, menneskerettigheter, sosiale velferdsmodeller, internasjonalt samarbeid og miljø/klima. Innenfor disse områdene er det allerede etablert flere

konsultasjonsmekanismer og samarbeidsavtaler, men det meste av det offisielle samarbeidet har lagt nede siden slutten av 2010.

Forholdet mellom Norge og Kina er fremdeles kjølig, men kineserne kommer uansett. Antallet visumsøknader øker kraftig.

I perioden januar-mai 2012 fikk 7192 kinesere besøksvisum til Bergen. For de samme månedene i år er tallet 10 711, en økning på nesten 50 prosent. Den markante økningen gjelder både turister og personer som kommer hit i forretningssammenheng.

Det tyder også på at det er en økende forretningsvirksomhet mellom Norge og Kina.

Den viktigste årsaken til økningen er nok at det er en veldig raskt voksende over- og middelklasse i Kina. Det er vanskelig å koble det til Kinas diplomatiske forhold til Norge, det vil forundre meg veldig hvis det er det som ligger bak.

Men økningen i kinesiske besøkstall handler ikke om endringer i forholdet mellom Norge og Kina. Økningen er en del av en større trend der stadig flere kinesere får råd og lyst til å reise ut av landet.

For Norges del er det, kanskje ikke overraskende, fjordene og naturen som trekker kinesiske turister, men Norge i seg selv er lite kjent i Kina. Derfor markedsføres Norge i Kina som en del av et større Nord-Europa. Når kineserne kommer hit på ferie, kommer de ikke bare til Norge, men Norge er inkludert i det nordiske hovedproduktet "4 capitals' tours". Kinesiske turister foretrekker også å se så mange land som mulig når de først er ute og reiser. I Norge, og Nord-Europa for øvrig, er fjordene det største trekkplasteret og et "must" å se for kinesere.

Kinesiske turister til Norden oppgir at de er ute etter å lære om landene og kjenne den "europeiske følelsen" og møte vennlige og sosiale mennesker. Men, det er ganske forskjellig hva turistene forbinder med de ulike nordiske landene når de har vært på besøk.

Island får god uttelling for lokal mat og flott natur, mens i Norge er det som sagt fjordene som gjelder. I Finland blir ren luft og de finske sjøene fremhevet, og i Danmark er det H.C. Andersen som trekker, For Sverige kommer prestisjen og shopping igjen fram fra kinesernes side. Der er det nemlig Ikea og H&M som er hovedtrekkplasteret.

Uansett hva Beijing mener om Norges fredspristildeling i 2010 vil markedskrefter og feriedrømmer fortsette å trekke kinesere til Norge.

Andelen kinesere som reiser til Norge for å gjøre forretninger har også økt, og på sikt kan også kinesiske skip bli vanlig i norske farvann. Dette fordi global oppvarming bokstavelig talt kan smelte isen mellom Norge og Kina, og åpne for en arktisk rute til Nordsjøen, og ned langs norskekysten – en rute som vil medføre store besparelser for kinesiske skip som ønsker en snarvei til det nordeuropeiske markedet.

Et helt nytt hav åpner seg og Norge kan bli inngangsporten til Europa på sjøreiser fra øst.

Utdannings samarbeidet mellom Norge og Kina er i stadig utvikling, og kinesiske studenter utgjør nå den største gruppen av utenlandske studenter i Norge. Samtidig er det mange nordmenn som studerer kinesisk språk, både i Norge og i Kina. I 2011 var det ifølge Utenriksdepartementet mer enn 300 kinesiske studenter i Norge, mens det er 180 norske studenter som får støtte til å studere i Kina over kortere eller lengre tid.

### ***Konfucius Instituttet i Bergen***

Konfucius instituttene etableres og drives av nasjonale myndigheter i Beijing. Det finnes slike institutter i store deler av verden, men instituttet i Bergen er det eneste i Norge.

Hovedoppgaven er å fremme kinesisk språk og kultur og kunnskap og interesse for Kina og det kinesiske samfunn. I Bergen er instituttet bl.a. med å finansiere språkopplæring ved Universitet og Bergen Handelsgymnasium. Det samarbeider også med Bergens Næringsråd i deres satsing på kinesisk språk og kultur.

På den andre side er det mulig å trekke frem en rekke forhold som gjør Vestlandet og Norge interessant fra et kinesisk perspektiv. Norge er rikt og markedet her har en kjøpekraft som er interessant for mange virksomheter. Norge har teknologi bl.a. innen olje og gass, fornybar energi og prosessindustri som er attraktiv for kinesiske bedrifter i de samme bransjene. Norske bedrifter kan bidra til å overføre teknologi og utvikle nye arbeidsplasser gjennom investeringer i Kina. Offentlige myndigheter har kompetanse og erfaringer som kinesiske myndigheter kan dra nytte av når de nå skal utvikle velferdstjenester og helsetilbud for innbyggerne.

Det store dilemmaet for alle norske aktører som ønsker å satse på Kina i en eller annen sammenheng er at de politiske relasjonene har vært svært dårlige siden høsten 2010. Det er i dag vanskelig å si noe konkret om hvor langvarige effektene av fredspristildelingen vil være. Det som er klart er at norske aktører har bygget opp betydelig kompetanse på Kina-spørsmål de siste årene.

#### **4.4 Hallvard Lerøy**

Hallvard Lerøy begynte å handle med Kina og Asia for 6-7 år siden. Markedet i Kina og Asia så vi på som spennende og bestemte oss derfor for å satse. Asia vil nok også bli et stort marked for norsk fisk. Siden kundene i Kina og Asia er veldig opptatt av ferske varer, så benytter vi oss av en helfiskefryser. Denne har høy kapasitet og fryser fisken hurtig. Fisken fraktes direkte fra sortering til fryseren. Fisken modnes i frossen tilstand og kan prosesseres med en gang ved ankomst. Fisken er helt fersk og av god kvalitet.

Måten vi startet handel med Asia var i samarbeid med Innovasjon Norge. Sammen med dem startet vi et prosjekt i Korea. Korea ble et senter for videresending av varene, grunnet at Korea er et tollfritt område. De har ingen toll på importerte varer som skal videresendes. Innovasjon Norge hjalp oss med valg av handelspartner. Innovasjon har en representant i Beijing som hjalp oss med å finne kunder. Her møtet vi Tao Zi som har fortid som byråkrat i det kinesiske fiskeridirektoratet. Han har jobbet i en årrekke som sjømat-ekspert for Innovasjon Norge og utarbeider vanligvis det som finnes av markedsrapporter på vegne av offentlige norske og Innovasjon Norge, forskningsinstitusjoner og private selskaper som ber om råd. Vi kjenner Mr. Zi godt fra tidligere og har jobbet mye sammen. Mr. Zi har ved en del anledninger også spurt etter statusrapport fra enkelte deler av den kinesiske sjømatsektoren, da vi opplagt hadde bedre kunnskap om denne, baser på omfattende fysisk tilstedeværelse i dette segmentet. Mr. Zi er av den oppfatning at timingen for å starte eksport av annen sjømat enn laks er overmoden. Hans generelle oppfatning er at det bør være mulig å eksportere alle typer sjømat inn til Kina, gitt at man kan finne et segment som er villig til betale det man trenger å få betalt. De laget en brief som presenterte 10-15 kunder, hvor 2-3 ble valgt ut.

Blue Sea er vår hovedkontakt i Kina. I begynnelsen munnet samtale ut i en muntlig tentativ enighet om hvordan avtalen mellom oss utformes og hvordan vi jobber for å komme i gang. Vi ble deretter enig at vi setter opp et kontraktuelt rammeverk for samarbeidet som regulerer

forholdet mellom oss. Forholdet til denne kunden baserer seg på personer som jeg kjenner godt fra tidligere, som det er etablert et tillitsforhold til. Slik avtalen mellom de to partene settes opp er denne tilliten helt sentral – og den vil kun finnes så lenge de involverte personene er til stede i selskapene som handler med hverandre og så lenge man snakkes ansikt til ansikt og pleier denne forbindelsen. Dette betyr at tilliten innad i Blue Sea er knyttet til meg som person. Det er avgjørende viktig å vite at dette er helt sentralt i kinesisk forretningskultur: en kineser handler med en annen person – ikke med et selskap.

Rammen for avtalen innebærer at vi starter å sende fisk til kostpris til Kina. Denne fisken kan brukes til å markedsføre råvaren slik at selgerne forstår hvilke priser de kan oppnå for disse råvarene i Kina. Siden det er snakk om å etablere nye råvarer for konsum i dette markedet, så kjenner heller ikke selgerne denne prisen på forhånd. Straks det er etablert et prisnivå for fisken settes det et prisnivå selskapene imellom som sikrer at en rimelig andel av profitten sendes tilbake til leverandører i Norge. På sikt er dette essensielt for at det skal være attraktivt for leverandører i Norge å bygge opp eksport i betydelige volumer rettet mot dette markedet.

Den samarbeidsmodellen som er valgt baserer seg riktignok på tillit mellom partene, men den reduserer samtidig risikoen for tap på disse transaksjonene til bortimot null. Forutsetningene er at kunden stiller en Letter of Credit (LC) pålydende kostpris på råvaren til og med forsendelse (FOB). For kunden i Kina betyr dette at de får tilgang på prima råvare til markedsføring og til en svært konkurransedyktig pris, slik at de kan ta posisjoner på våre vegne. Dette stadiet i samarbeidet er å betrakte som midlertidig. Meningen er at forholdet skal utvikles enten til en tettere allianse, eller også et forhold der handelen skjer på betingelser som reflekterer råvarens pris i det kinesiske konsummarkedet. Det er imidlertid på det rene at den innledende modellen må benyttes for alle nye råvarer som skal selges inn på det kinesiske markedet. Bare slik kan vi skaffe løpende kunnskap om hvordan markedet priser de råvarene som til enhver tid tilbys fra Norge. Og som vi vet fra andre markeder er prisen på fisk en dynamisk organisme som endres fra uke til uke, måned til måned og fra år til år.

Når man skal forhandle i Kina er det mye drikking og møte med toppsjefer som presenterer deres bedrift. Relasjoner står sterkt, noe som spesielt gjelder Kina hvor de må kjenne deg godt før de gjør forhandlinger. I Kina er det mye av det samme. De må være trygg på deg, men de er mer åpne enn japanere. Problemet i Kina er store ord, men det skjer lite som sagt. I Europa blir man enig fort, mens Kina er tregt. Man må ha god tålmodighet. Man kan også ha lykke i

forhandlinger og blitt enig, men når man kommer hjem oppdager man at det oppstår mange problemer. Grunnen til at det tar lang tid er at alt er basert på kjennskap.

Råd til de som skal forhandle med Kina er bruk godt med tid. Ikke ta ting for gitt. Det er en prøv og feil prosess. Ha god tålmodighet for ting tar tid. Dette var det vi opplevde. Laks er også relativt nytt i Kina. De har ingen egen produksjon av laks, og det blir sett på som et luksusprodukt. Men det blir mer og mer utbredt, flere og flere kjøper laks. Laks er også sett på som en lykkefisk siden den har rødt kjøtt, rød er lykkefarge i Kina. Vi opplevde det derfor som et populært produkt med mange muligheter. Problemet er at det er høy tollsats på norsk sjømat i Kina. Chile har en mye lavere tollsats. Derfor skjer også det meste av import til Hong Kong, hvor det så smugles inn i Kina. Dette skjer åpenlyst og blir ikke gjort noe med av kineserne. Grunnen til dette er tollene. Vi håper de bedres, og de norske myndighetene håper på en handelsavtale med Kina slik at det blir billigere.

Kulturen i Kina er helt forskjellig fra vår. Vi snakket ikke samme språk, forhandlingsmessig. De er basert på høflighet og kjennskap først. Forhandlinger siden. Det visuelle er viktig. I møte med kineserne er det mange rutiner man må være obs på. Dette gjelder også visittkort, hvor man må være sikker på hvem man gir det til og på riktig måte. I et møte med våre partnere i Kina, ble vi tilbudt kinesisk brennevin som er 70 %. Dette skal tømmes i en slurk. Gikk også mye i øl. Vi prøvde å foreslå vin, men det skulle også tømmes i en slurk. Er man en kvinne er det lov å ta mindre alkohol. Nekter man blir de fornærmet og man risikerer å bli fryst ut resten av middagen, og i verste fall kan forhandlinger resultere i katastrofe hvis man ikke følger tradisjonene. Middager og drikking holder på i flere dager. En gang måtte vi be om at vi tok det rolig siden vi hadde et telefonmøte senere på kvelden. Kineserne drikker seg full og det er forventet at du gjør det samme.

En annen barriere er at kineserne foretrekker å sjekke kvaliteten til sjømatproduktene ved å sjekke øynene og gjellene før et kjøp, og på fiskemarkedene selges det stort sett levende fisk og skalldyr, det kommer av som nevnt innledningsvis at kineserne ikke stoler fullt og helt på mat som er blitt bearbeidet. Videre er den tradisjonelle mannen i gata i Kina vant til å handle sjømat på de tradisjonelle fiskemarkedene, er ikke vant til å handle sjømat på andre måter.

“Den tradisjonelle kunden er vant til å kjøpe fisk på den tradisjonelle måten og tenker ikke på andre måter å handle på“.

Fra 2011 til 2012 hadde vi forventet en vekst i eksporten til Kina på 30-40 prosent. I stedet fikk vi en nedgang i eksporten på rundt 55 prosent. Etter at den kinesiske dissidenten Liu Xiaobo ble tildelt Nobelt Fredspris i 2010 ble klimaet mellom Norge og Kina iskaldt over natten. Det rammer en rekke norske bedrifter og næringsinteresser i Kina, ikke minst sjømat.

Situasjonen er fortsatt utfordrende. Markedsadgangen for norsk fisk og sjømat i Kina, slik den er nå, er ikke en normalsituasjon. Det som gjør situasjonen ekstra vanskelig, er at Kina ikke har innført formelle sanksjoner mot norsk fisk, men at det er uoffisielle tiltak som rammer Norges eksport.

Nå om dagen holder kineserne tilbake norsk laks på flyplassene. Fersk fisk må gjerne vente opptil 14 dager før den kommer ut til markedet. Da er den ikke lenger fersk. Vi er fortsatt aktiv i Kina, men tidsperspektivet er nå endret. Den veksten som var forventet i dette markedet, må dermed vente til situasjonen har normalisert seg igjen. En slik normalisering kan de bli nødt til å vente lenge på.

Vi nettopp møtte Innovasjon Norge/konsulatet i Shanghai. Vi uttrykte en betydelig frustrasjon over det anstrengte bilaterale forholdet mellom Kina og Norge. Innovasjon Norge hevdet at dette har gjort deres arbeid vanskelig med å fungere som døråpner for norske selskaper i Kina. De håper imidlertid på at forholdet mellom våre to land vil normalisere seg, slik at de igjen kan fylle sin rolle og gjenoppta arbeidet med den bilaterale frihandelsavtalen mellom Norge og Kina. Inntil da vil de uansett kunne bistå med å legge til rette for enklest mulig registrering etc. for norske selskaper som vil jobbe mot Kina.

Dagens handelspolitiske barriere mellom Norge og Kina er vanskelig, og noe norske eksportører ikke kan gjøre noe med bortsett fra å prøve å påvirke norske myndigheters Kinapolitikk.

Jeg vil derfor ikke gå nærmere inn på dette. Det de norske eksportørene kan kun prøve å gjøre det beste ut av dagens handelssituasjon.

Det er noen få andre store konkurrerende land som produserer atlantisk laks og eksporterer til Kina, men per skrivende stund er det så å si nesten ingen eksport av ferske laksefileter til Kina. Derfor kan man si at det ikke er andre konkurrenter på markedet når det kommer til eksport av ferske pre-rigor laksefileter til det kinesiske markedet per nå. Skulle en eksportør i



Norge lykkes med å eksportere fersk laksefilet til Kina vil også andre utenlandske konkurrenter imitere dette og følge etter.

Hallvard Lerøy var aldri direkte berørt av bestikklser eller korrupsjon, men Hallvard Lerøy opplevde det flere ganger, og ofte var om tredjepart indirekte berørt. I 2008 ble Hallvard Lerøy oppnevnt som offisiell leverandør til seilkonkurransene i Qingdao under Beijing OL. Vi mistenker at det som skjedde var et resultat av bestikklser. Hallverd Lerøy fikk aldri dette dokumentert, men vi hadde blant annet møte med lederen i OL komiteen for seiling som avviste at de ville få en slik status. Litt senere fikk Hallvard Lerøy likevel en slik status. De ville ikke gå ut offentlig å hevde at de var offisiell leverandør, men Hallvard Lerøy så hvordan ting løste seg gjennom at folk snakket sammen. Hallvard Lerøy betaler aldri bestikklser og ble heller aldri spurt om dette.

Kinesiske konsumenter er stadig mer velstående. De favoriserer høy verdi og førsteklasses produkter. Effektiv markedsføring er en forutsetning for markedssuksess. For eksport til Kina anbefales det å bruke Norge som opprinnelsesland i markedsføringen, med vekt på matkvalitet, matkultur og mattrygghet. Videre anbefales fokus på merkevare. Norske sjømatleverandører bør selge et livsstilskonsept, produktene bør differensieres, og en bør kun selge førsteklasses produkt. Kina er et marked i sterk vekst. Norsk sjømat har alle forutsetninger for å kunne utnytte dette enorme potensialet.

#### **4.5 Prediktor**

Prediktor har siden 1995 levert avanserte industrielle IT verktøy og løsninger til en lang rekke industrier. Våre produkter og løsninger er baserte på våre ansattes solide prosesskunnskap og innsikt i våre kunders driftsutfordringer og behov.

Prediktor leverer produkter til partnere eller fullverdige løsninger til slutt kunder. Eksempler på områder vi jobber mot er solar, maritim, olje og gass, mat, for og bilindustrien. Prediktor arbeider også innen medisinsk teknologi og har som mål å kunne tilby verdens første ikke-invasive glukosemålingsutstyr ved hjelp av vår erfaring, teknologi og prinsipper fra industrielle løsninger.

Daglig leder har bodd i Kina i 9 år, og startet business med sin partner for 10 år siden.

Forholdet dem i mellom er bygd på vennskap, som deretter gikk over til business. Dette er en

veldig stor forskjell, mener daglig leder. Å komme inn i Kina, for deretter å finne deg en partner, er ikke noe han vil anbefale. Partneren har holdt på med internasjonal handel i over 20 år, og har vært mye i utlandet. Daglig leder er aksjonær i partnerens selskap, samtidig som partneren har kjøpt seg inn i Prediktor. Aktørene har derfor gjensidig eierskap. Partnerens rolle er at han har et ekstremt godt kontaktnett i forhold til tollvesenet, og til litt større myndigheter og entreprenører som er viktige for Prediktor. I begynnelsen stod partneren for all import, logistikk og betalinger, samt tok seg av lokale skatter etc. Prediktor stod for leveranse av varmekablene. Etter hvert har volumet økt, og derfor etablerte daglig leder sin egen bedrift. På en måte mener daglig leder at styringsstrukturen kan kalles en uformell Joint Venture. De driver ingen produksjon, kun import.

Mange tror det er vanskelig å etablere bedriften sin i Kina. Det er forskjellig språk og kultur, og koden kan være hard å knekke. Men kineserne er mennesker, og de har de samme ønsker og verdier som andre. Og andre tror derimot at Kina er Det ville vesten. De sitter og regner på hvor mye de kan tjene dersom de klarer på penetrere 0,01 prosent av markedet. Men det er ikke slik det fungerer.

Den kinesiske kulturen er basert på at man ikke skal tape ansikt, mens den norske kulturen er tuftet på skyld og tilgivelse. I Norge har vi skyldfølelse, mens her i Kina er det mer fokus på det som skjer mellom deg og meg. Det er ikke så farlig å gjøre noe galt så lenge ingen ser det.

Kinesernes bæremåter er i stor grad påvirket av en de tradisjonelle lærerne i Kina, etter filosofien Konfucius. Konfusianismen har vært retningsgivende for samfunnssyn og statsstyrer i lange perioder i kinesisk historie. I Konfucius' lære er forholdet mellom mennesker viktig. Alle må kjenne sin plass i samfunnet, og at en hierarkisk oppbygging er det beste for et godt samfunn.

Gjennom skolesystemet er kineserne opplært til å pugge kunnskap og huske den, men ikke stille spørsmål. En av utfordringene norske bedrifter som ansetter kinesere møter, er at kineserne ofte sliter med å være selvstendige. Det er ikke like akseptert å komme med egne ideer og forslag til endringer. Det er en kultur for å gjøre som de blir fortalt.

En av de store kulturforskjellene i møtet mellom kinesisk og norsk businesskultur, er hvordan bedriftene er bygget opp. Norske verdier gjør bedriftene mer produktive. Ved å ha en flat lederstruktur kan du delegerer ansvaret ned på et lavere nivå. Folk er selvstendige og kan ta

avgjørelser på et lavt nivå uten å forhøre seg med ledelsen. I kinesiske selskaper skal alle avgjørelser tas via øverste hold.

I kinesiske bedrifter har man en hierarkisk oppbygging. Kinesiske ledere er veldig autoritære i hvordan de arbeider. Det fører til at de ansatte ikke oppfordres til å tenke selv, men å utføre oppdrag gitt av sjefen. Norske sjefer har mer toleranse for at ansatte kan gjøre feil. De ansatte får flere muligheter til å skjerpe seg, og de kan gjøre feil flere ganger uten å miste jobben. I Kina vil man derimot straffe personer som ikke gjør som de får beskjed om. Personer fra Norge synes dette er veldig brutalt, men i Kina er det vanlig å gjøre det slik for å unngå at feilene gjentas. En kombinasjon av de to ledertypene ville kanskje vært det beste.

I kinesiske selskaper blir avgjørelsene gjort veldig raskt. Beslutningene blir tatt av noen få personer, ofte bare av én person. I de nordiske selskapene blir avgjørelsene gjort av et team, og det skal gjerne kjøres mange konferanser og møter for at alle meningene skal bli hørt. De passer også på å vurdere alle risikoene.

**Morten mener** at forholdet til myndighetene og lokalsamfunnet er en sentral kilde til suksess.

Det er viktig å reflektere over hvordan nordmenn definerer myndighet, og hvordan myndighet blir definert av dem som bor og jobber her. Forstår man ikke den vesentlige forskjellen, så klarer man ikke å forstå dette viktige samspillet. Det aller viktigste dersom man skal lykkes i Kina, er å bygge et nettverk. Ikke fordi det er korrupt, på ingen måte, men fordi det er effektivt i et system der nettverk kan avgjøre om du får rett lisens innen rimelig tid. I Kina gjør man butikk på et personlig grunnlag. Man inngår kontrakter med personer man har tillit til.

Når det gjelder valg av kinesisk partner for andre norske bedrifter, så fremhever han at mange går via Innovasjon Norge eller etablerte nordmenn som har vært i Kina lenge. Går man via kinesiske myndigheter, så er sjansen stor for at man blir henvist til en bekjent av vedkommende – altså nepotisme – som igjen fører til at embetsmannen får huikou (bonus). Daglig leder hadde ikke stolt på et offentlig kinesisk kontor for å finne en partner. Han vil heller anbefale å bruke tid eller penger for å finne en partner gjennom andre kanaler.

Det å gjøre forretninger sammen er ikke førsteprioritet umiddelbart. Daglig leder fremhever at den viktigste komponenten i business er menneskene du forholder deg til, deretter kommer produktene.

Nok en gang fremheves guanxi som en avgjørende faktor. Det er ikke bare viktig mellom partene, men også overfor myndighetspersoner og andre viktige samarbeidspartnere. Daglig leder fremhever for øvrig at han aldri ville gått gjennom markedet for å identifisere en potensiell partner. Han fremhever norske næringslivsorganisasjoner eller fastboende nordmenn som gode alternativer for å finne partner.

### ***Problemer med handelspartnere eller lokale myndigheter***

Daglig leder mener at hvis man har et godt nettverk og vet hvordan man gjør business, så unngår man også problemer. Daglig leder anser seg selv som heldig, og ikke hatt noen problemer ennå. Hvis det skulle dukke opp problemer, så stoler han på at partneren kan ordne opp. Daglig leder styrer alt av teknologi, alt av design og hvordan ting skal installeres. Den økonomiske delen, kontrakter og businessdelen er ting partneren tar seg av.

Innovative bedrifter som ønsker å gå inn i Kina står overfor en vanskelig avveining. Ved å dele kunnskap med sin kinesiske partner, kan de norske bedriftene få enklere markedsadgang. Det kan muligens føre til nye kinesiske kunder på relativt kort slikt. Samtidig kan bedriftens langsiktige eksistens i det kinesiske marked bli turet fordi den kinesiske partneren kan kopiere kunnskapen og teknologien og bli en ny konkurrent.

Hvis de norske bedriftene i stedet velger å beskytte sin kunnskap og kommunisere så lite som mulig med sin kinesiske partner, vil dette kunne føre til lav tillit og lav overføring av kunnskap fra kineserne om sitt marked. Det vil gjøre det gjøre det vanskeligere å etablere seg i det kinesiske markedet.

### **Tre avgjørende faktorer**

Hvordan denne avveiningen vil slå ut er først og fremst avhengige av tre faktorer:

1. Hvor mye kunnskap må deles av det norske bedriftene for å oppnå kinesernes tillit?
2. Hvor lett er det for kinesiske partere å kopiere forretningsprosessene til deres norske samarbeidspartnere?

### 3. Hvor ofte kan det norske bedriften introdusere nye innovative produkter til det kinesiske markedet?

Å etablere seg i det kinesiske markedet er for de fleste norske bedrifter en ny forretningspraksis. Med denne forvaltningspraksisen bør resultere i et vedvarende og langsiktig konkurransefortrinn.

Vi har utviklet en simuleringsmodell basert på erfaringer og data fra et svensk firma i vår bransje som er i ferd med å etablere seg i det kinesiske markedet. Med denne modellen har vi undersøkt ulike kunnskapsdelingsscenarier for å finne ut hvilket scenario som på lang sikt er det mest grunnstige og robuste, vil det si at minst følsom for endringer i kopieringsatferd til det kinesiske bedriften og innovasjonsatferd til det norske bedriften. Når kunnskapen blir beskyttet er imitasjonen hos kinesiske partnere lavere. Men, hva som også er redusert er inspirasjonen det norske bedriften får fra kineserne.

Fordi effekten av kunnskapsdeling er flerdimensjonal, vil beskyttelse av kunnskap hos det norske bedriften føre til redusert tilbakemeldinger fra kineserne om hva det kinesiske markedet virkelig ønsker i form av nye teknologier og produkter. På den annen side, hvis kunnskapen ikke beskyttes, øker både imitasjonen hos kineserne og innovasjonen hos den norske bedriften, en utvikling som i det lange løp viser seg å være mye bedre for den norske bedriften.

#### ***Rettsvesenets effektivitet***

Daglig leder mener at lovverket i Kina er veldig vagt, og at det kan bøyes akkurat i den retningen som er gunstig for myndighetene i hvert enkelt tilfelle. Lovverket kan tolkes på flere måter. Hvis det er en interessekonflikt mellom to firma, og det kommer til rettssak, så er det selskapet med best kontaktnett overfor domstolen som går seirende ut. Det har ingenting å si hvem som har rett eller feil. Utviklingen går nok i retning av et mer rettskraftig samfunn, men fremdeles er det slik at kontaktnettet i stor grad avgjør hvor sterkt man står rettsmessig. Her understrekes viktigheten av å vurdere alternative mekanismer for å håndheve kontrakter. I praksis vil dette si at man ikke forholder seg reaktivt til en mulig trussel, men proaktivt. Dette innebærer at man som selskap må vurdere voldgift, økonomisk sikkerhet og alle andre muligheter før man forplikter seg til en kontrakt.

### ***Mangel på et enhetlig rettsvesen***

Daglig leder er ikke så bekymret for at noen skal kopiere produktene han representerer, for deretter å søke beskyttelse av lokale myndigheter i innlandet. Han setter stor lit til at hans partner kan ordne opp i slike tilfeller. Han poengterer videre at partnerens firma ikke er et lite firma. Omsetningen i 2005 var på over 100 millioner RMB. I norsk målestokk er det et relativt solid firma, som har holdt på med import i over 20 år. Samtidig har partnerens firma hovedimporten for noen av de største stålverkene i Kina. De er blant annet hovedagent for det nest største. Daglig leder føler derfor at de har ressursene og nettverket til å ta slike utfordringer hvis de skulle oppstå. Grunnen til at partneren har slike viktige kunder er fordi han har et godt omdømme, og fordi de sammen har gode kontakter – eller guanxi, som daglig leder sier.

Daglig leder fremhever ellers forarbeid som en viktig faktor. Han mener at dette ikke kan understrekes nok. Kulturforskjellene er også store. Uskrevne regler og etikk er vanskelig å forstå hvis man ikke snakker språket.

Prediktor og partneren benytter tredjeinstanser som banker for å stille sikkerhetsgaranti. Disse gir Prediktor et letter of credit, som garanterer for handelspartnerens betalingsevne. Prediktor taper derfor ikke penger hvis noe går galt. Ifølge daglig leder, så er omdømme – eller mianzi – utrolig viktig for kinesere. Daglig leder har personlig veldig liten erfaring med at utlendinger har blitt lurt i Kina.

### ***Morten har samlet 11 gode råd for den som skal gjøre forhandlinger med kinesere:***

- 1) Vær tålmodig og bruk tid når du bygger relasjoner, men ikke glem at ting går fort i Kina. Vær klar til å handle raskt når en forretningsmulighet dukker opp.
- 2) Ta høyde for den kinesiske prutekulturen. Sørg for å alltid ha noe å gi i de mange forhandlingsrundene du må gjennom.
- 3) Husk betydningen av å forhandle på hjemmebane. Inviter dine kinesiske partnere til Norge.
- 4) Fokuser på de uformelle forhandlingene som skjer hele tiden. Ikke bruk opp all energien på det som skjer i de formelle forhandlingene. Husk at det meste kan forhandles og reforhandles.
- 5) Bruk de sosiale anledningene til å innhente informasjon. Ikke bruk for mye energi på å tenke på alt som kan gå galt i forhold til kinesisk etikette.

- 6) Dobbeltsjekk all informasjon du får med dine egne kinesiske forbindelser. Det er ikke alltid det stemmer når noen sier ”dette er umulig i Kina”.
- 7) Se på kontrakten som en intensjonsavtale som trenger kontinuerlig oppfølging.
- 8) Forsikre deg om at du snakker med rett person – den som kan ta avgjørelser. Ellers risikerer du å tro at du forhandler, mens du i virkeligheten bare gir bort informasjon.
- 9) Husk på det kinesiske ”ansikt”. Ikke sett dine kinesiske relasjoner i dårlig lys foran andre. Fokuser i stedet på å gi ”ansikt.”
- 10) Vit at ditt temperament er et effektivt verktøy når du virkelig har behov for å signalisere en grense.
- 11) Før du gjør forretninger i Kina skaffer deg minst en kinesisk kontakt som du stoler 100 prosent på og som er villig til å hjelpe deg.

#### **4.6 Juan Zhang**

Norske shippingselskaper som velger å sette byggingen til Kina ofte møter problemer. Og Juan Zhang vet hvorfor. Kineseren, med en fortid som shippingmelger og innen private fund manager, har nemlig skrevet en masteroppgave som hva som har gått galt i Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim. Hovedfokus har vært på utfordringer i prosjektenes grensesnitt. Kildene har vært norske operatører, leverandører og myndigheter samt kinesiske verft og underleverandører.

Faren til Juan Zhang hadde tidligere en lederstilling i lederstilling i COCS (China State Shipbuilding Corporation), og hun hørte mange rykter og registrerte at det var mye støy rundt offshore- og ship prosjektene der. Som student ved NTNU Universitetet har hun også fått sett shipping selskapenes perspektiv. I masteroppgaven har hun kommet fram til følgende forklaringer på hvordan koordinering og kommunikasjonsproblemer oppstår og hvordan disse bidrar til at prosjektene feiler.

##### ***Industriforskjeller***

Strukturen ved de kinesiske verftene er klar og rigid, og myndighet er forbeholdt toppen av hierarkiet. Verftene har også et enkelt produksjonskonsept. På denne måten har de hevet produktiviteten, men dette har i noen grad rammet fleksibiliteten og evnen til å endre

leverandørkjeden. Avhengighet av lokale underkontraktører har sørget for konkurransekraften, men samtidig sørget for bekymring for arbeidskontroll og kvalitet.

Tilstedeværelse er viktig for norske shipping selskaper. Bare slik kan de få kommunisert sine ønsker både gjennom formelle og uformelle kanaler. Å finne ut hvor makten sitter og hvilke kommunikasjonskanaler man må bruke i verftets hierarki er en av nøklene til å lykkes.

### ***Kulturelle forskjeller***

Konfusianismen er en dominerende sosial og etisk filosofi, der respekt for autoritet og hierarki står sentralt, som kontrast til vestens individualisme. Filosofien påvirker sterkt kommunikasjonsmønstre og personlige relasjoner, som igjen påvirker funksjonen av organisasjoner og struktur. Denne filosofien gir også et grunnleggende negativt syn på kontrakter som styringsredskap.

Et kontrakt bryter på sett og vis med idealet om den kollektive harmonien. Hvis en konflikt ender i rettssystemet, vil dette bli tolket som at man har mislykkes med å opprettholde harmonien, noe som forklarer den negative holdningen til lover og kontrakter i konfusianske samfunn. Rigide krav med henvisning til kontrakt er ikke noe verftene liker å forholder seg til, og dersom valget står mellom å gjøre det kontrakten sier og det verftet mener er riktig, vil valget falle på sistnevnte.

Ledelse i Kina kan virke komplisert fordi at kinesiske organisasjonsstrukturer er både hierarkiske og kollektive. Til forskjell fra mange vestlige bedrifter, styres de både av myndigheter uten bedriften og gruppebeslutninger i bedriften. Mange vil oppleve ledelse i kinesiske selskaper både som langsom, tidkrevende og byråkratisk. Toppledelsen deltar sjelden ved forhandlinger. Tilstedeværende kinesiske aktører vil ofte si at beslutningen skal tas av ledelsen, eller at saken må drøftes med ledelsen. Dermed er det også relativt lett å avslå tilbud med et Nei fra ledelsen, om nødvendig siden man aldri traff hverandre. Slik har man bedre kontroll over forhandlingssituasjonen. Dette er ofte frustrerende for de som ikke forstår systemet. Man vet ikke hvem som bare deltar i forhandlingen eller hvem de egentlig beslutningstakerne er. Både personlige nettverk og bedrifter styres av leder i Kina. Når en vet hvordan ledelse fungerer og leder har samme syn i en sak, vil ofte beslutningsprosessen går raskest. Den vestlige organisasjonsmodellen er tradisjonelt basert på en hierarkisk struktur hvor ledelsens ansvar og oppgaver er å fatte beslutninger utfra organisasjonsmål om profit.



Den kinesiske organisasjonsmodellen er basert på felles ansvar og samordning på ledelsesnivået. Den mest klassiske modellen er to beslutningshierarkier i organisasjonen. Det ene er den teknisk/operative ledelse. Den andre er organisasjonens politiske eller inspektive ledelse, for eksempel en lokal partisjef, generalsekretær. Begge hierarkiene fungerer parallelt og er like viktige.

Ideen stammer fra Maos filosofi for å styre hær i krig. Den politiske ledelsens formål var å balansere og hjelpe den operative ledelsen. Vanligvis var det kommunistpartiets medlemmer som skulle ta seg av jobben. Modellen har fungert i de kinesiske organisasjoner helt inntil de siste årene. Viktige beslutninger måtte forankres i begge hierarkier. Derfor kunne beslutningsprosesser oppleves som unødig tidkrevende. Av og til var partene uenige på grunn av forskjellige interesser. Den politiske ledelse hadde det siste ordet fordi den representerte kommunistpartiet. I dag er den politiske ledelse i ferd med å forsvinne i mange kinesiske bedrifter, men man kan ikke se bort fra dens innflytelse fra fortiden.

De fleste kinesiske statlige bedrifter er hierarkiske og sentraliserte også. Regler og lovverk fastsatt av sentrale myndigheter for eksempel et departement i Beijing, er den sentraliserte delen. Konkrete tiltak og beslutninger avgjøres kollektivt av den operative og politiske ledelsen. Man kan derfor oppleve at forslag som første er akseptert av en bedriftsleder, avvises av politisk leder ved et senere tidspunkt. Forvirring og frustrasjon vil da være uunngåelig.

### ***Ingeniørarbeid***

Multidiplin engineering hjelper til med å se helheten i et system og er essensielt for å takle tekniske utfordringer med høy kompleksitet. De kinesiske verftene mangler denne tradisjonen. Å skjønne norsk standarder er en vanskelig oppgave for skipsbyggerne, som ikke har erfaring eller kunnskaper som skal til for å tolke og implementere disse.

Men verftene i Kina trenger disse prosjektene for ikke å bli utkonkurrert av andre land. Derfor er de svært villige til å lære og til å tilpasse seg.

### ***EPC- kontrakter (Engineering, Procurement og Construction)***

Verftenes manglende kapasitet når det kommer til funksjonalitet, kommunikasjon og koordinasjon av prosjektet, gjør det vanskelig å fungere som en fullverdig EPC- kontraktør. Manglende kjennskap og erfaring med norske standardkontrakter er en utfordring. Kombinert

med konfusianismens negativitet mot kontrakter, kan dette påvirke samarbeidet mellom norske skipsselskaper og kinesiske verft.

EPC- modellen gir mye makt til verftene. Da risikerer man at verftet velger den løsningen de mener er best og gjennomfører det på sin måte. Og det vil fort kunne skape problemer opp mot Norsk.

Juan Zhang har fullført sin mastergrad med betydelig støtte fra Harvard Yard. Resultatene har han presentert for mange norsk shipping selskaper, offshore selskaper, engineeringsselskaper og leverandør. Og hun har følgende råd til dem som velger å bygge i Kina:

1. Involver operatøren – gitt konfusianismens sterke påvirkning, er det viktig at operatøren er initiativ til å implementere alle løsninger. Operatøren står på toppen av hierarkiet og kan derfor lettere påvirke verftene enn andre leverandører.
2. Avklar forventninger – bli enige om hvilke og hvor store forskjellene er hvordan dette vil påvirke prosjektet.
3. Kommunikasjon – må være effektiv. Forståelse for konfusiansimen er operatørens første skritt mot vellykket kommunikasjon. Formelle møte er, som hovedregel, ikke effektive. Sørg for at beskjeder blir kommunisert på alle nivåer.
4. Vedlikehold- operatøren må tydelig kommunisere hva verftet skal vedlikeholde underveis i prosjektet, slik at kontraktøren forstår betydningen av dette.
5. Operatørens rolle – skipsselskapet kan hjelpe prosjektet ved å sørge for en felles forståelse for prosjektet og sørge for god kommunikasjon både mellom ingeniører på lavere nivå i leverandørkjeden og mellom EPC-kontraktør og dennes underleverandører. Slik verftene nå er satt opp, er det ikke nok bare å støtte verftene med ingeniørressurser.

## 5 Presentasjon og drøfting av resultater - konklusjon

### 5.1 Oppsummering og diskusjon

Mitt utgangspunkt for oppgaven var at jeg ville finne ut om og hvilke inngangsbarrierer oppleves av de norske aktørene ved markedsinngang i Kina. For å kunne sette informasjonen jeg fikk inn fra informantene i perspektiv, var det viktig og riktig å se på hvilke begreper og teoretiske modeller som finnes innen interkulturell interaksjon.

Alle informantene mener at det å bygge personlige relasjoner var avgjørende for samarbeidets videre forløp. Guanxi dreier seg egentlig om tillit. Guanxi er begrepet for nettverksbygging i Kina blir det naturlig å påstå viktigheten ved nettverk ikke har forandret seg i forhold til Fredsprisutdelingen og at nettverk da fortsatt er avgjørende for relasjonsbygging. Etter spørsmålene om relasjonsbygging i Kina gikk flere av informantene videre inn på et mer sensitiv tema om korrupsjon. Korrupsjon er et veldig stort problem i Kina, og de fleste kinesere støtter myndighetenes kamp mot korrupsjon. Men det er likevel vanskelig å få kontroll over alle. Til tross for at Kina jobber med å redusere korrupsjon, men det er vanlig å gi gaver innenfor forretningsforbindelser. Alle informantene opplevde i Kina at det er gjennom gaver og tjenester det bygges sosiale bånd mellom mennesker og en sosial forankring. Og videre kommer det frem som resultat av funnene at det er et klart skille mellom jobb og privatliv i Norge, men at dette skillet ikke er like klart i Kina. En av informantene påstod også at privatlivet og forretningslivet i Kina flyter i hverandre. Dette tyder på at det er en av grunnene til at nettverk er så betydelig i Kina. Kineserne vil ha disse personlige tette relasjonene og at det er naturlig å snakke om familie og barn selv i forretningsforhold.

Det kommer videre frem av funnen at kinesiske myndigheter har stor innvirkning på forretningslivet, herunder blir Nobels fredsprisen nevnt som et eksempel på myndigheters makt. Fire av informantene opplevde at Fredsprisen har hatt innvirkning på næring som fiskeeksporten, nekte innreise i Kina og andre samarbeid mellom landene som den bilaterale handelsavtalen som blir lagt på is.

Det også kommer frem at det er høyere aksept for differensiering mellom maktdistansene i Kina. Kinesiske organisasjoner er ofte hierarkisk oppbygd med klare rolleinnodelinger med tanke på hvem som har beslutningsmyndighet. Dette er også en del av vår tolkning når vi se

på resultatet av funnen i undersøkelsen. Her har det kommet frem at det er viktig å treffe riktig person i hierarkiet for avgjørelser ved samarbeidsinngåelse.

## **5.2 Teoretiske og Praktiske implikasjoner**

### **Språk**

Språk er en inngangsbarriere som generelt også anses som en vanskelig overkommelige barriere i min undersøkelse. Resultatet kan i tillegg skyldes det kinesiske språkets kompleksitet og de store forskjellene mellom norsk og kinesisk som i sin tur kan øke risikoen for misforståelser. I forretningssammenheng snakker nordmenn med utgangspunkt i fakta og tall, mens kinesere tar i bruk ordspråk og metaforer for å uttrykke seg. Informantene mine påpeker at de alle er avhengige av å bruke tolk i forhandlingssituasjoner med kinesiske aktører. Det er en medarbeider fra egen bedrift. Kommunikasjonsproblemene som mine informanter pekte på var ikke bare relatert til deres egen manglende kinesiske språkkunnskap og tilsvarende dårlig beherskelse av engelsk hos kinesiske aktører.

God kommunikasjon innebærer å forstå hvordan den andre ser verden. For eksempel er det naturlig for en vestlig person å tolke et smil som et uttrykk for åpenhet, positivitet og velvilje. I Kina kan derimot et smil være et signal på usikkerhet og det kan være signal på at vedkommende ikke har mulighet eller ønske om å være imøtekommende på den forespørselen du har kommet med. Et smil brukes nemlig ofte i Kina på grunn av usikkerhet knyttet til det å måtte gi en negativ tilbakemelding. Ved å avstå fra å faktisk ytre den negative oppfatningen eller beskjeden, unngår man konflikter og bevarer således harmoni. Som en konsekvens av dette er den kinesiske kultur preget av at en stor del av kommunikasjonen foregår på en mer indirekte måte enn man er vant til fra vestlige land. Dette kan også knyttes opp mot det å bevare ansikt, som er et velkjent trekk ved den kinesiske kultur.

### **Relasjonsbygging**

Informantene fikk som første spørsmål hva de la i begrepet relasjonsbygging. Svarene de ga var ulike, men både tillit, respekt og en form for vennskap er stikkord som går igjen. De ser med andre ord relasjonsbyggingen som en måte å styrke et samarbeid begge parter har interesse av å beholde. Flere gir uttrykk for at det selvfølgelig må ligge et økonomisk aspekt i bunnen, men når det er på plass, er det i hvilken grad bedriftene velger å knytte seg til hverandre, som kan være med på å avgjøre varigheten av samarbeidet. Flere av informantene

som har et samarbeid som har pågått over tid, gir også uttrykk for at de jobber bevisst for å holde relasjonen god og samarbeidet tett. Dette kan vise seg i mange former, og jeg har hørt fra informantene at de ringer, møtes, sender gaver, tar seg av praktiske ting når deres samarbeidspartnere er på besøk, og stort sett er villige til å strekke seg langt for at partneren skal føle at de verdsetter samarbeidet. Til gjengjeld gir de også uttrykk for at denne ”investeringen”, er noe de føler de får igjen til fulle når de tilbringer tid sammen med sine partnere, så den føles ikke bortkastet. Dette er snarere noe som beskrives som tegn på en god relasjon, og en god relasjon sees på som en gevinst når den interkulturelle interaksjonen fungerer tilfredsstillende for begge parter. Hvorvidt relasjonsbygging eller mellommenneskelig interaksjon er den riktige termen for prosessen partene går gjennom, ser jeg i ettertid er mindre viktig. Slik jeg ser det, er det stor overlapping imellom hvordan informantene beskriver det som skjer, sett i forhold til de to termene, og den ene utelukker ikke den andre.

Tiden og energien, og ikke minst, økonomien som legges i at relasjonen skal opprettholdes, forteller meg at relasjonsbygging som prosess er et høyst tilstedeværende og bevisst aspekt for mine informanter i deres internasjonale samarbeid. De ser at relasjonsbygging er et hjelpemiddel, som kan gi gevinst på flere områder.

### ***Kultur - Guanxi***

Kineserne har et rykte på seg for å være et stolt folkeslag og dette reflekteres i måten de arbeider på. De er ydmyke og stiller aldri spørsmål ved sjefens avgjørelser, og dette er også noe som skjer i forretninger. De vil aldri stille spørsmål ved en eventuell avgjørelse eller måten ting blir gjort på da dette er noe de mener kan føre til tap av ansikt.

Det kommer frem i denne studien at det er viktig å unngå at noen taper ansikt, mianzi, og at dette må tas hensyn til i forhold til både i relasjonsbygging og ikke minst forhandlinger. Det var ulike tilbakemeldinger under intervjuene om mianzi, og en av informantene mente at dette kanskje ikke er like viktig i dag som før. Her er det kanskje lurt å se an hvem man skal forhandle med, da tap av ansikt kan ha større konsekvenser om en forhandler med en som tilhører den eldre generasjonen. Man vet aldri hvilket guanxi en person har og tap av ansikt kan få store konsekvenser i form av tapte forretninger og kontrakter i Kina.

Guanxi er en toveis prosess og man må hele tiden vedlikehold det i Kina. Man kan lett tømme en kontakt hvis man spør for mye uten å gi noe tilbake. Vanne det og får det til å blomstre. Noen ganger må man gi dem noe som er bra for dem. Da skjønner de at du er oppriktig opptatt av å bygge relasjoner med dem. Å gi noe til de viser din velvillighet, og det gjør guanxi sterkere, i Kina er den uformelle måten å opprette kontakt på viktigere enn den formelle- og da er du avhengig av kontakter/vennskap for å få innpass. Mange norske bedrifter skjønner ikke guanxi. De skjønner ikke hvorfor det er så vanskelig å avtale et møte med industri assosiasjonen eller med lokale myndigheter. I kina avtaler de ikke møte med noen uten om du kjenner folkene. Den formelle måten er å sende et fra norsk ambassaden som er veldig formelt. Vi vil at dette norske selskapet skal ha et møte med dere om dette tema etc. Dette kan også få deg inn, men ikke nødvendigvis gi deg den informasjonen du trenger.

Flere av mine informantene peker på at norske bedrifter har utfordringer med å vite hvordan de skal forholde seg til guanxi, og hvor stor innvirkning slike relasjoner har for forretningsvirksomhet i Kina. Alle forstår det som at mange norske bedrifter mangler kunnskap om betydning av guanxi, og denne manglende kunnskapen kan ha negative følger for bedriften.

### ***Nobelprisen***

Jeg har også benyttet meg av en underproblemstilling på bakgrunn av Nobels Fredspris utdelingen I 2010, hvor demokratiforkjemperen Liu Xiaobo ble utnevnt vinner. Dette fordi jeg ønsker å undersøke om det har skjedd endring i forhold til forretning mellom Norge og Kina med tanke på utdelingen.

Kinesiske myndighetene har stor innvirkning på forretningslivet, dette er noe alle informantene er enige om. Det blir også nevnt at det er lite tillit til de kinesiske myndigheter.

Når det blir stilt spørsmål om kinesiske myndigheter, blir Nobels Fredspris nevnt av de fleste informantene. Dette tyder på at Fredsprisen er et eksempel som viser myndigheters makt i Kina. Informantene mener at dette bare har gitt utslag i at det nå har blitt vanskeligere å få visum for innreise til Kina, og at dette ikke har virket inn på deres private samarbeid. Det er tidligere i teorikapittelet nevnt at den kinesiske kulturen er en høykontekst kultur, de sier ikke nødvendigvis hva de mener direkte, men indirekte. Man kan da lure på om de kinesiske myndighetene vil understreke deres makt ved å gjøre det vanskeligere for nordmenn å inntre i

Kina indirekte. Noe informantene lurer på, er om den vanlige kineser i det hele tatt har fått med seg situasjonen. Dette kan også vise myndighetenes makt med hensyn til høy sensur. En annen ting som blir nevnt er at kinesere ikke er interessert i å snakke om Fredsprisen hvis dette blir nevnt, dette kan da være et direkte resultat av myndighetenes holdning. Likevel mener de fleste informantene at Fredsprisen har hatt stor innvirkning på offentlige næringer og fiskeeksporten.

Jeg har funnet en sammenheng etter oppsummering av resultatene, analysen og diskusjonen. Jeg kan se at disse barrierene (språk, kulturelle skiller, relasjon og korrupsjon) som er vanskeligst overkommelige. Men bedrifter opplever forskjellige inngangsbarrierer avhengig på bedriftens størrelse, produkt segmenter, marked og antall år i Kina. Ved å overkomme de ovennevnte inngangsbarrierene ved markedsinngang i Kina tror jeg at sjansen for vellykkede forretningsmuligheter øker.

### **5.3 Videre forskning**

Jeg har hatt vanskeligheter med å komme i kontakt med informantene da det var større bedrifter jeg rettet meg mot. Dessverre var det ikke mange informanter som hadde tid til å stille til intervju. Men jeg er på tross av det veldig fornøyd med informantene vi fikk tak i, da mange er anerkjente og har stor kjennskap til temaet jeg tar for meg.

Det ville vært interessant for videre forskning å gjøre en kvantitativ undersøkelse av bedrifter som har etablert seg på det kinesiske markedet for å få en bedre grunnlag for generalisering av funnene og gi bedrifter muligheter til å rangordne forskjellige inngangsbarrierenes vanskelighetsgrad. Kvantitativ forskning er mer strukturert og systematisert, hvor data innsamles gjennom spørreundersøkelser og statistikk i store mengder for å støtte opp rundt en hypotese eller påstand.

I tillegg at det skulle vært interessant å i fremtiden studere bedrifter som har mislyktes med etableringen på det kinesiske markedet for å gjøre en sammenlikning av hvordan disse bedriftene ser på dette fenomenet i forhold til de som har lyktes.

## 6 Referanseliste

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, Asbjørnsen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2008). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utg. Abstrakt forlag.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Gyldendal norsk forlag AS.

Andersen(2013). *Casestudier og generalisering*, Oslo, Fagbokforlaget.

Kotler, Philip (2005): *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kotler,P, og Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, tolvte utgave, Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, US.

Jönsson, C., Tägil, S., og Törnqvist, G. (2000). *Organizing European Space*.Sage, London.

Korton, D.C.(1995). *When corporations rule the world*. Kumarian Press, New York.

Nachum, L., og Keeble, D.(1999). *A marshallian approach to the eclectic paradigm of foreign investment: the clustering of film TNCs in Central London*. Economic & Social Research Council, WP, 119, March 1999, University of Cambridge.

Grete Rusten, (2005). *Internasjonalisering, Globalisering og Regional utvikling*. Samfunns- og næringslivsforskning (SNF).

Ulven, Henrik (2007). *Internasjonal skikk og bruk*. Oslo: Findexa Forlag As.

Econ (2001). *Utenlandssatsing som distriktspolitikk*. ECON-rapport 96/01.

Kristoffersen, Henning (2008). *Det nye Kina*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hong Wu og Kåre Hansen(1995). *Markedsføring i Kina*. Norsk Fiskeindustri.



Gesteland, Richard R. (2005). *Cross-Cultural Business Behaviour*. Copenhagen Business School Press.

Gesteland, Richard R. og Seyk, George F. (2002). *Marketing Across Cultures in Asia*. Copenhagen Business School Press.

Fuchs, Andreas, Klann, Nils-Hendrik (2011). *Paying a Visit: The Dalai Lama Effect on International Trade*. University of Goettingen.

Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.

Bain, Joe S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Pearce II, John A. og Richard B. Jr. Robinson. (2000): "Cultivating Guanxi as a foreign investor strategy" *Business Horizons*, Vol. 43 (1): 31-44.

Seligman, Scott D. (1999). "Guanxi: grease for the wheels of China." *The China Business Review*, Vol. 26 (8): 34-38.

Cushner K & Brislin R W, (1996). *Intercultural interactions, a practical guide*, Sage, Thousand Oaks, California.

Johansson, Ulf og Ulf Elg. (2002). "Relationships as entry barriers: a network perspective." *Scandinavian Journal of Management*, Vol 18 (3): 393-420.

Gold, T., D. Guthrie og D. L. Wank. (2002). *Social connections in China : institutions, culture, and the changing nature of Guanxi*, Cambridge, Cambridge University Press.

Roos, von Krogh og Roos (1997): *Strategi som konkurransefortrinn*, Fagbokforlaget.

Henning Kristoffersen(2012). *I MIDTENS RIKE*, ISCO Group

Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO, US: Westview Press.

Triandis, H. C. (2001). *Individualism-collectivism and personality*. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924.

Hofstede, G., & McCrae, R. R. (2004). *Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.

Triandis, H. C. (1989). *The self and social-behavior in differing cultural contexts*. *Psychological Review*, 96(3), 506-520.

Fiske, A. P., Kitayama, S., Markus, H. R., & Nisbett, R. E. (1998). *The cultural matrix of social psychology*. In D. T. Gilbert, S.

Kanagawa, C., Cross, S. E., & Markus, H. R. (2001). "Who am I?" *The cultural psychology of the conceptual self*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(1), 90-103.

Myers, D. G. (2008). *Social psychology*. New York: McGraw-Hill.

Hvinden, Bjørn og Ranveig Gissinger. 2005. Norges forskningsråd. Sosial kapital. 31. Desember.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: [http://www.forskningsradet.no/CSStorage/Flex\\_attachment/8212021661.pdf](http://www.forskningsradet.no/CSStorage/Flex_attachment/8212021661.pdf)

Kunnskapsdepartementet. Bilateralt samarbeid om utdanning og forskning.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/internasjonalt\\_samarbeid\\_om\\_utdanning\\_og/bilateralt-samarbeid-om-utdanning-og-for.html?id=575554](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/internasjonalt_samarbeid_om_utdanning_og/bilateralt-samarbeid-om-utdanning-og-for.html?id=575554)

Kunnskapsdepartementet. Bilateralt samarbeid.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/internasjonalt\\_samarbeid\\_om\\_utdanning\\_og/bilateralt-samarbeid.html?id=86757](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/internasjonalt_samarbeid_om_utdanning_og/bilateralt-samarbeid.html?id=86757)

NTB. 2010. Kina utsetter møte med Norge om handelsavtale. 30. November.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2031416.ece>.

Regjeringen. Internasjonalt.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: <http://www.regjeringen.no/nb/tema/internasjonalt.html?id=919>

Nærings og handelsdepartementet. 2010. Kina. 28.September.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/handelsavtaler/partnerland/kina.html?id=457436>

SSB. Statistisk sentralbyrå. 2005. Handel mellom Norge og Kina. 4. April.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: [http://www.ssb.no/magasinet/norge\\_verden/art-2005-04-14-01.html](http://www.ssb.no/magasinet/norge_verden/art-2005-04-14-01.html)

Utenriksdepartementet 1. Antikorrupsjon.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/folkerett/antikorrupsjon.html?id=434478>

Ørjasæter, Elin. 2010. Kina-eksport kan gå ned. E24. 10. Desember.

Sist hentet: 23/5-2015

URL: <http://e24.no/kommentarer/e24-kommentarer/fredsprisen-kan-ramme-norskeeksport/3942186>

## Vedlegg 1 Intervjuguide: Norske bedrifter og konsulentbedrifter i Kina

### TTS

1. Hvordan vil du beskrive bedriften? (produkt, tjeneste, størrelse og eieforhold).
2. Hvilke motiv ligger bak bedriftens investeringer i Kina?
3. Ved etablering og videre drift i Kina; hvilke formelle samarbeidspartnere har vært sentrale for bedriften?
4. Kan du kort skissere hvordan bedriften gikk frem for å etablere seg i Kina?
5. Vil du karakterisere samarbeidet med Kina som en suksess? Hvorfor?
6. Kan du si litt om din rolle i bedriften?
7. Hva vil du trekke frem som de største forskjellene mellom Kina og Norge?
8. Hvilke strategier er viktige for norske bedrifter for å overkomme de utfordringene du har skissert?
9. Har dere merket noe til fredsprisen i forhold til samarbeidet mellom Kina og Norge?
10. Hva mener du det er viktig for etableringsvillige norske bedrifter å gjøre for å kunne lykkes med sin virksomhet i Kina?
11. I forbindelse med å drive forretningsvirksomhet i Kina, er det mye snakk om begrepet guanxi, hva legger du i det?
12. Har dere opplevd myndighetene i Kina som en barriere eller hinder i deres forretningsforbindelser?
13. Har dere opplevd korrupsjon i Kina? Hva går grensen mellom gaver og korrupsjon?
14. Hva står Kina i dag? Og hva er deres planer for fremtiden?
15. Hva vil det betyr av muligheter og utfordringer for norsk maritim næring på det kinesiske markedet?

## **Innovasjon Norge**

1. Hvordan vil du beskrive bedriften? (produkt, tjeneste, størrelse og eieforhold).
2. Hvor mange norske selskaper finnes i Kina?
3. Hvilke motiv ligger bak bedriftens investeringer i Kina?
4. Hva slags bilde tror du kineserne har på norske bedrifter og nordmenn?
5. Hvilke forhold knyttet til det å drive med eksport/import i Kina anser du som spesielt utfordrende?
6. Hva mener du det er viktig for etableringsvillige norske bedrifter å tenke for å kunne lykkes med sin virksomhet i Kina?
7. Hva er det viktig å tenke på for norske bedrifter når det gjelder relasjonsbygging i forhold til samarbeid mellom Norge og Kina?
8. Hvor går grensen mellom relasjon og korrupsjon?
9. Nobel fredspris til dissidenten Liu Xiao bo i 2010 førte til at Kina kuttet all politisk kontakt med Norge. Hvilke følger har det fått for norsk næringsliv?
10. Hva mener du det er viktig å tenke på for norske bedrifter ved inngåelse av samarbeid med en kinesisk bedrift? Hva bygger tillit for en kineser?

## **Bergen Næringsråd**

1. Hvordan vil du beskrive Bergen Næringsråd?
2. Hvorfor satser Bergen Næringsråd på Kina?
3. Vil du karakterisere samarbeidet med Kina som en suksess? Hvorfor?
4. Hvorfor er utviklingen i Kina viktig for Vestlandet?
5. Hva er de største utfordringene i samarbeidet med Kina?
6. Hva er det viktig å tenke på for norske bedrifter når det gjelder relasjonsbygging i forhold til samarbeid mellom Norge og Kina?
7. Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt?
8. Har du noen meninger i forhold til dette med Nobels fredspris?
9. Eksisterer det noen tiltak som søker å bidra til å øke kulturforståelse mellom Kina og Norge.

## **Hallvard Lerøy**

1. Hvordan vil du beskrive bedriften? (produkt, tjeneste, størrelse og eieforhold).
2. Hvilke motiv ligger bak bedriftens satsinger i Kina?
3. Kan du kort skissere hvordan bedriften gikk frem for å etablere seg i Kina?
4. Ved etablering og videre drift i Kina; hvilke formelle samarbeidspartnere har vært sentrale for bedriften?
5. Hvilken samarbeidsmodell er lagt til grunn for samarbeidet mellom dere?
6. Har du noen spesiell historie som kan illustrere ditt møte med den kinesiske kontekst?
7. Eventuelt hvordan går bedriften frem for å opparbeide seg guanxi?
8. Hva vil du trekke frem som de største forskjellene mellom Kina og Norge?
9. Har dere merket noe til fredsprisen i forhold til salg?
10. Har dere opplevd myndighetene i Kina som en barriere eller hinder i deres forretningsforbindelser? Har dere opplevd korrupsjon i Kina?
11. Hva slags bilde tror du kineserne har på norske bedrifter og nordmenn?

## **Prediktor AS**

1. Hvordan vil du beskrive bedriften? (produkt, tjeneste, størrelse og eieforhold).
2. Hvilke motiv ligger bak bedriftens satsinger i Kina?
3. Kan du kort skissere hvordan bedriften gikk frem for å etablere seg i Kina?
4. Hvilke inngangsbarrierer oppleves av dere ved markedsinngang i Kina?
5. Hva vil du trekke frem som de største forskjellene mellom Kinesiske bedrifter og Norske bedrifter?
6. Vil du karakterisere samarbeidet med Kina som en suksess? Hvorfor?
7. Kan du fortelle litt om hvilke innvirkning myndighetene har ved etablering av norske bedrifter i Kina?
8. Hva er det viktig å tenke på for norske bedrifter når det gjelder relasjonsbygging i forhold til samarbeid mellom Norge og Kina?
9. I forbindelse med å drive forretningsvirksomhet i Kina, er det mye snakk om begrepet guanxi, hva legger du i det?
10. Hvilke forhold knyttet til det å drive med forretningsvirksomhet i Kina anser du som spesielt utfordrende?
11. Har dere opplevd myndighetene i Kina som en barriere eller hinder i deres forretningsforbindelser? Hva synes du om den kinesisk rettsvesen?
12. Eventuelt hvordan går bedriften frem for å opparbeide seg guanxi?
13. Hva mener du det er viktig for etableringsvillige norske bedrifter å gjøre for å kunne lykkes med sin virksomhet i Kina?



## **Juan Zhang**

1. Kan du fortelle litt om masteroppgaven din?
2. Hva vil du trekke frem som de største forskjellene mellom Kina og Norge?
3. Hva vil du trekke frem som de største forskjellene mellom Kinesiske bedrifter og Norske bedrifter?
4. Hva er de største utfordringene i samarbeidet med de kinesiske verftene?
5. Hvilke strategier er viktige for norske bedrifter for å overkomme de utfordringene du har skissert?

## Vedlegg 2 Norske bedrifter og organisasjoner i Kina

Norske bedrifter og organisasjoner i Kina & HK per 2014		
NAVN	BY	KONTAKTNETTADRESSE
<b>Aalesundfish AS China</b>	Shanghai	<a href="http://www.aalesundfish.no/default.asp?menu=13&amp;view=app_person_list&amp;app_id=7&amp;app=7&amp;response=1&amp;body=0">http://www.aalesundfish.no/default.asp?menu=13&amp;view=app_person_list&amp;app_id=7&amp;app=7&amp;response=1&amp;body=0</a>
<b>Aasly Marine's Shanghai Office</b>	Hong Kong, Shanghai	<a href="http://www.aaslymarine.no/shanghai%20office.htm">http://www.aaslymarine.no/shanghai%20office.htm</a>
<b>Aeron Energy and Technologies Co., Ltd.</b>	Shanghai	<a href="http://www.aeron.no/aeron_world_wide/">http://www.aeron.no/aeron_world_wide/</a>
<b>Aker Cool Sorption (Beijing) Technology Ltd.</b>	Beijing	<a href="http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Process-Systems/Aker-Cool-Sorption-Beijing-Technology-Ltd/">http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Process-Systems/Aker-Cool-Sorption-Beijing-Technology-Ltd/</a>
<b>Aker E&amp;T (Shanghai) Co., Ltd.</b>	Shanghai	<a href="http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Engineering/Aker-ET-Shanghai-Co-Ltd1/">http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Engineering/Aker-ET-Shanghai-Co-Ltd1/</a>
<b>Aker MH China (Beijing)</b>	Beijing	<a href="http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Drilling-Technologies/Aker-MH-China-Beijing/">http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Drilling-Technologies/Aker-MH-China-Beijing/</a>
<b>Alpha Boat Manufacturing (Zhouzhan) Co., Ltd.,</b>	Zhoushan (Zhejiang)	
<b>Alu Rehab (Xiamen) Co., Ltd.</b>	Xiamen	<a href="http://www.alurehab.com/contact">http://www.alurehab.com/contact</a>
<b>AMI ENWA GLOBAL AS</b>	Beijing	

<b>Aqualyng AS</b>	Shanghai	<a href="http://www.aqualyng.com/en/Contact/ContactInformation.aspx">http://www.aqualyng.com/en/Contact/ContactInformation.aspx</a>
<b>ARWI Electronics (Suzhou) Co.,Ltd.</b>	Suzhou	<a href="http://www.arwi.no/Contactus.aspx">http://www.arwi.no/Contactus.aspx</a>
<b>Aximed</b>	Hong Kong (Kowloon)	<a href="http://www.aximed.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=91&amp;Itemid=102">http://www.aximed.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=91&amp;Itemid=102</a>
<b>BecoTek Precision Bearing Components (Suzhou) Co., Ltd.</b>	Suzhou	<a href="http://www.becotek.com/article.asp?uid=21&amp;CID=21">http://www.becotek.com/article.asp?uid=21&amp;CID=21</a>
<b>Belships (Shanghai) Ship Management</b>	Shanghai	<a href="http://www.belships-sha.com.cn/contact.htm">http://www.belships-sha.com.cn/contact.htm</a>
<b>Beta Moss Shipping</b>	Shanghai	<a href="http://www.betamoss.com/main.php">http://www.betamoss.com/main.php</a>
<b>BI (Norwegian Business School) Liaison Office</b>	Shanghai	<a href="http://www.fdsf.fudan.edu.cn/nwmbatest/en/Contact.aspx">http://www.fdsf.fudan.edu.cn/nwmbatest/en/Contact.aspx</a>
<b>Borregaard Shanghai Repr. Office</b>	Shanghai	<a href="http://www.borregaard.com/About-us/Addresses/Our-plants-and-offices">http://www.borregaard.com/About-us/Addresses/Our-plants-and-offices</a>
<b>Bring Logistics Hong Kong Limited</b>	Hong Kong (N.T.)	<a href="http://www.bring.com/">http://www.bring.com/</a>
<b>Cambi</b>	Beijing (oprettelse av kontor pågår)	<a href="http://www.cambi.no/wip4/detail.epl?cat=10648">http://www.cambi.no/wip4/detail.epl?cat=10648</a>
<b>CANDIS Group Ltd.</b>	Beijing, Hong Kong	<a href="http://www.candisgroup.com/">http://www.candisgroup.com/</a>
<b>Car Baby Seat Ltd./Win Helmets Ltd.</b>	Huizhou	
<b>Collicare Logistics AS-Shanghai Office</b>	Shanghai, Xiamen	<a href="http://www.collicare.no/avdelinger/category376.html">http://www.collicare.no/avdelinger/category376.html</a>
<b>Conax</b>	Beijing	<a href="http://www.conax.no/en/contactus/">http://www.conax.no/en/contactus/</a>

<b>COPIA</b>	Hong Kong	
<b>CSI Movable Cabinet (Changzhou) Ltd.</b>	Changzhou	<a href="http://www.csinorway.com/en_contact.php">http://www.csinorway.com/en_contact.php</a>  ( <a href="http://www.czrc.com.cn/njob/company.asp?id=17317">http://www.czrc.com.cn/njob/company.asp?id=17317</a> )
<b>Dalian Dyrkorn Fishing Gear Company Ltd</b>	Dalian	<a href="http://www.dyrkorn.no/default.asp?page=7962&amp;lang=2">http://www.dyrkorn.no/default.asp?page=7962&amp;lang=2</a>
<b>DEFA Technology (Wuxi) Co., Ltd.</b>	Wuxi	<a href="http://www.defatechnology.cn">http://www.defatechnology.cn</a>
<b>DnB Asset Management Ltd. (Hong Kong)</b>	Hong Kong	
<b>DnB Bank ASA Shanghai Branch</b>	Shanghai	<a href="https://www.dnb.no/en/about-us/global-network/shanghai.html">https://www.dnb.no/en/about-us/global-network/shanghai.html</a>
<b>Det Norske Veritas AS (DNV)</b>	Beijing, Chongqing, , Dalian, Guangzhu,	<a href="http://dnv.com.cn/">http://dnv.com.cn/</a>
<b>EC Tech China CO., Ltd</b>	Shenzhen	
<b>ECCO (Anhui Ever-Clean International Trade Co., Ltd.)</b>	Hefei	<a href="http://www.cn-ecco.com/">http://www.cn-ecco.com/</a>
<b>EFD Induction (Shanghai) Co., Ltd.</b>	Beijing, Guangzhou, Shanghai	<a href="http://www.efd-induction.com/en/Contacts/China.aspx">http://www.efd-induction.com/en/Contacts/China.aspx</a>
<b>Eide Marine Tech/China</b>	Kunshan	<a href="http://eidemar.no/contact-us">http://eidemar.no/contact-us</a>
<b>Eight Custom Media</b>	Hong Kong	
<b>Ekornes (only through a Chinese agent)</b>	Shanghai	<a href="http://www.ekornes.cn/cn/customer_care/contact_information/">http://www.ekornes.cn/cn/customer_care/contact_information/</a>

<b>Elkem Carbon (China) Company</b>	Ningxia	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
<b>Elkem Foundry China</b>	Ningxia	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
<b>Elkem International Trade (Shanghai) Co., Ltd.</b>	Shanghai	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
<b>Elkem Materials processing (Tianjin) Co., Ltd.</b>	Tianjin	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
<b>Elkem: Dehong Elkem Material</b>	Ruili (Dehong)	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
<b>Elopak (Suzhou) Co., Ltd.</b>	Beijing, Suzhou	<a href="http://www.elopak.com/language=en/2130/">http://www.elopak.com/language=en/2130/</a>
<b>Eltek Energy Technology (Dongguan) Ltd.</b>	Dongguan	<a href="http://www.eltek.com/wip4/detail.epl?cat=23290">http://www.eltek.com/wip4/detail.epl?cat=23290</a>
<b>Eltorque Automation Xiamen Ltd.</b>	Xiamen	<a href="http://eltorque.no/contact">http://eltorque.no/contact</a>
<b>Energy Micro AS</b>	Hong Kong	<a href="http://www.energymicro.com">www.energymicro.com</a>
<b>ETM Electrical Co., Ltd. Jiangsu</b>	Changzhou	<a href="http://www.etman.cn/en/contact.asp?comid=2">http://www.etman.cn/en/contact.asp?comid=2</a>
<b>Fearnleys (Astrup Fearnley)</b>	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.fearnleys.no/index.gan?id=472&amp;subid=0">http://www.fearnleys.no/index.gan?id=472&amp;subid=0</a>
<b>Fenwick Shipping Services Ltd.</b>	Hong Kong	<a href="http://www.fenwick-shipping.com/contact.htm">http://www.fenwick-shipping.com/contact.htm</a>
<b>Frank Mohn Shanghai Ltd.</b>	Shanghai	<a href="http://www.framo.com/default.asp?k=6&amp;id=36">http://www.framo.com/default.asp?k=6&amp;id=36</a>
<b>FunCom AS Beijing Representative Office</b>	Beijing	<a href="http://www.funcom.com/corporate/contact">http://www.funcom.com/corporate/contact</a>

<b>Gard (HK) Ltd</b>	Hong Kong	<a href="http://www.gard.no/ikbViewer/page/making-contact/contact?p_dimension_id=18030">http://www.gard.no/ikbViewer/page/making - contact/contact?p_dimension_id=18030</a>
<b>Geno China</b>	Shanghai	<a href="http://genocn.com/#ref=http://genocn.com/Inner/NewsPage.aspx?id=39">http://genocn.com/#ref=http://genocn.com/Inner /NewsPage.aspx?id=39</a>
<b>Genomar Supreme Hatchery China Co., Ltd.</b>	Haikou	<a href="http://www.genomar.no/?aid=9078096">http://www.genomar.no/?aid=9078096</a>
<b>Glamox (Suzhou) Lighting Co., Ltd</b>	Dalian, Shanghai (salgskonto), Suzhou (produksjon)	<a href="http://glamox.com/address-list">http://glamox.com/address-list</a>
<b>Goltens Shanghai Co., Ltd.</b>	Dalian, Guangzhu, Shanghai	<a href="http://www.goltens.com/g-shanghai_contact.htm">http://www.goltens.com/g-shanghai_contact.htm</a>
<b>Green Interactions Ltd.</b>	Beijing	
<b>GreenStream Network AS Beijing Repr. Office</b>	Beijing, Shanghai, Shenzhen, Hong Kong)	<a href="http://www.greenstream.net/content/contact-us">http://www.greenstream.net/content/contact-us</a>
<b>Greenway Technology (Xiamen) Co., Ltd.</b>	Xiamen	<a href="http://www.greenwayholding.com/gwxm/Default.aspx">http://www.greenwayholding.com/gwxm/Default.aspx</a>
<b>Grenland Group Asia</b>	Shanghai	<a href="http://www.grenlandgroup.com/index.php/about-grenland-group/locations/shanghai-china">http://www.grenlandgroup.com/index.php/about - grenland-group/locations/shanghai-china</a>
<b>Grieg Shipping Group AS</b>	Shanghai	<a href="http://www.grieg.no/companies/grieg-shipping-group">http://www.grieg.no/companies/grieg-shipping- group</a>
<b>GSA Viking Travel Solutions Ltd.</b>	Hong Kong (Kowloon)	
<b>Hako Maskin AS Shanghai Repr. Office</b>	Shanghai	<a href="http://www.hakomaskin.no">http://www.hakomaskin.no</a>

<b>Hao Rong Development Company, Limited</b>	Shanghai	<a href="http://www.bergengroup.no/?page=133&amp;show=1263">http://www.bergengroup.no/?page=133&amp;show=1263</a>
<b>Havyard Group</b>	Shanghai	<a href="http://www.havyard.com/default.aspx?menu=31#">http://www.havyard.com/default.aspx?menu=31#</a>
<b>HTS (Hans Torgersen &amp; Sønn AS)</b>	Huizhou	<a href="http://www.hts.no/site/info_4.html">http://www.hts.no/site/info_4.html</a>
<b>Hubei Tian En Petroleum Gas Transportation Co., Ltd. (TNGC)</b>	Wuhan	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
<b>Hurtigruten ASA</b>	Beijing, Hong Kong	<a href="http://www.hurtigruten.com/Utils/Agents1/Asia/">http://www.hurtigruten.com/Utils/Agents1/Asia/</a>
<b>Hydro Aluminium Suzhou Co., Ltd. (Suzhou)</b>	Suzhou	<a href="http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/">http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/</a>
<b>Hydro Beijing Repr. Office (Beijing)</b>	Beijing	<a href="http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/">http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/</a>
<b>Hydro Building Systems Company Ltd. (Beijing, Shanghai)</b>	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/">http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/</a>
<b>Höegh Autoliners Ltd.</b>	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.hoeghautoliners.com/ikbViewer/page/hainternet/regions/east_asia?p_dimension_id=56676">http://www.hoeghautoliners.com/ikbViewer/page/hainternet/regions/east_asia?p_dimension_id=56676</a>
<b>I.M. Skaugen SE</b>	Shanghai, Wuhan, Zhangjia gang	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
<b>Industriverktøy AS (IV-Group, IV- Techmould)</b>	Suzhou	<a href="http://www.industriverktoy.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=78&amp;Itemid=103&amp;lang=en">http://www.industriverktoy.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=78&amp;Itemid=103&amp;lang=en</a>
<b>Innotech Solar AS Shanghai</b>	Hong Kong,	<a href="http://www.innotechsolar.com/eng/contact_us/">http://www.innotechsolar.com/eng/contact_us/</a>

<b>Repr. Office</b>	Shanghai	
<b>Integrasco</b>	Chengdu	<a href="http://www.integrasco.com/en/contact">http://www.integrasco.com/en/contact</a>
<b>International Trading Partners Asia (ITP Asia Ltd.)</b>	Shanghai	<a href="http://www.itpgroup.no/contact/">http://www.itpgroup.no/contact/</a>
<b>Intersys Ltd.</b>	Shanghai	
<b>IV-Techmould Suzhou Co., Ltd.</b>	Suzhou	<a href="http://www.nep.com.cn/cms/english/investing%20company/2010-03-02/127.html">http://www.nep.com.cn/cms/english/investing%20company/2010-03-02/127.html</a>
<b>Jiangsu Runwei Electric Equipment Co., Ltd.</b>	Zhenjiang	
<b>Jotun Coatings (Zhangjiagang) Co., Ltd.</b>	Beijing, Chengdu,  Dalian, Guangzhu, Shanghai	<a href="http://www.jotun.com/">http://www.jotun.com/</a>
<b>Jotun COSCO Marine Coating Co., Ltd.</b>	Dalian, Fuzhou, Hong Kong, Guangzhou, Qingdao, Tianjin	<a href="http://www.jotun.com/">http://www.jotun.com/</a>
<b>Jotun Xiamen Office</b>	Xiamen	<a href="http://www.jotun.com/">http://www.jotun.com/</a>
<b>KinaReiser AS Beijing Representative Office</b>	Beijing	<a href="http://www.kinareiser.no">http://www.kinareiser.no</a>
<b>Kitron Electronics Manufacturing (Ningbo) Co., Ltd.</b>	Ningbo	<a href="http://www.kitron.com/Contact-us/Locations/Kitron-Electronics-Manufacturing/">http://www.kitron.com/Contact-us/Locations/Kitron-Electronics-Manufacturing/</a>
<b>Klaveness Shipping</b>	Shanghai	<a href="http://klaveness.com/offices/shanghai-office/">http://klaveness.com/offices/shanghai-office/</a>
<b>Kongsberg Automotive</b>	Shanghai,	<a href="http://www.kongsbergautomotive.com/MediaAn">http://www.kongsbergautomotive.com/MediaAn</a>



<b>(Wuxi) Ltd.</b>	Wuxi	dNews/Multimedia/locations/
<b>Kongsberg Maritime China (Jiangsu) Co., Ltd.</b>	Zhenjiang	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China</a>
<b>Kongsberg Maritime China (Shanghai) Ltd .</b>	Shanghai	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China</a>
<b>Kongsberg Maritime China (Zhenjiang) Ltd .</b>	Zhenjiang	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China</a>
<b>Kongsberg Maritime China Shanghai Ltd. -Site Office</b>	Dalian, Guangzhou	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadFor m&amp;cat=China</a>
<b>Kristian Jepsens Ltd.</b>	Hong Kong	
<b>Kværner</b>	Beijing	<a href="http://www.kvaerner.com/en/About-us/Locations/">http://www.kvaerner.com/en/About-us/Locations/</a>
<b>Lærdal Medical (Suzhou) Co., Ltd.</b>	Beijing, Hangzhou, Hong Kong	<a href="http://www.laerdal.com/cn/Pages/ContactForms.a spx">http://www.laerdal.com/cn/Pages/ContactForms.a spx</a>
<b>Lerøy Seafood Group, Hallvard Lerøy Kina</b>	Beijing	<a href="http://www.leroy.no/no/Sales--Distribusjon/Salgsorganisasjon/Hallvard-Leroy- Kina/">http://www.leroy.no/no/Sales--Distribusjon/Salgsorganisasjon/Hallvard-Leroy- Kina/</a>
<b>Leshan Nordic Commercial Consultancy Co., Ltd.</b>	Leshan (Sichuan)	
<b>Lorentzen &amp; Stemoco (Greater China) Ltd.</b>	Hong Kong	<a href="http://www.lorstern.com">www.lorstern.com</a>

<b>Lorentzen &amp; Stemoco AS Repr .Office</b>	Beijing, Hong Kong, Shanghai	<a href="http://www.lorstem.com/Offices/">http://www.lorstem.com/Offices/</a>
<b>Marine Aluminium AS (Ningbo) Co., Ltd.</b>	Ningbo	<a href="http://www.m-a.no/ningbo.cfm">http://www.m-a.no/ningbo.cfm</a>
<b>Marine Harvest</b>	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.marineharvest.com/en/about-marine-harvest/About-Marine-Harvest1/China/">http://www.marineharvest.com/en/about-marine-harvest/About-Marine-Harvest1/China/</a>
<b>Marine International Survey Ningbo Ltd.</b>	Ningbo	<a href="http://www.marinsurv.cn/contact_en.asp">http://www.marinsurv.cn/contact_en.asp</a>
<b>Mascot Power Supplies (Ningbo) Co., Ltd.</b>	Ningbo	<a href="http://www.mascot.no/?ItemId=1509">http://www.mascot.no/?ItemId=1509</a>
<b>Motus AS</b>	Guangzhou	<a href="http://www.motus.no/">http://www.motus.no/</a>
<b>Mustad Fishing Tackle (Wuxi) Co., Ltd</b>	Wuxi (Jiangsu)	<a href="http://www.mustad.com.cn/Index.aspx">http://www.mustad.com.cn/Index.aspx</a>
<b>Navslide Trading (Ningbo) Co., Ltd.</b>	Ningbo	<a href="http://www.navslide.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=54&amp;Itemid=65&amp;lang=nb">http://www.navslide.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=54&amp;Itemid=65&amp;lang=nb</a>
<b>NBIM Norges Bank Repr. Office</b>	Shanghai	<a href="http://www.norges-bank.no/no/kontakt/adresser/">http://www.norges-bank.no/no/kontakt/adresser/</a>
<b>Nemko Shanghai Co., Ltd.</b>	Beijing, Guangzhou,  Hong Kong, Shanghai, Shenzhen	<a href="http://www.nemko.com/asia">http://www.nemko.com/asia</a>
<b>Ningbo Scansafe International Trading Co., Ltd.</b>	Ningbo	<a href="http://www.scansafe.no/newsread/scansafe.aspx?nodeid=5219">http://www.scansafe.no/newsread/scansafe.aspx?nodeid=5219</a>
<b>Noratel</b>	Foshan	<a href="http://www.noratel.no/content/view/full/4367">http://www.noratel.no/content/view/full/4367</a>
<b>Norautron Suzhou Co., Ltd</b>	Suzhou	<a href="http://www.norautron.cn/index_en.asp">http://www.norautron.cn/index_en.asp</a>

<b>Nordic Concepts Ltd.</b>	Hong Kong (N.T.)	<a href="http://www.nordicconcepts.com.hk/contactus.php">http://www.nordicconcepts.com.hk/contactus.php</a>
<b>Nordic Harmony Ltd. Co.</b>	Foshan	<a href="http://nordic-harmony.com/frameset.htm">http://nordic-harmony.com/frameset.htm</a>
<b>Nordic Industrial Park, Co., Ltd</b>	Ningbo	<a href="http://www.nip.com.cn/">http://www.nip.com.cn/</a>
<b>Nordic Resource Group Ltd</b>	Beijing (postadresse )	<a href="http://www.nrg.hk/index-4.html">http://www.nrg.hk/index-4.html</a>
<b>Nordic Semiconductor ASA</b>	Hong Kong	
<b>Nordic Ways</b>	Beijing, Changchun	<a href="http://www.nordicways.com/english/index.php/action_category_catid_303.html">http://www.nordicways.com/english/index.php/action_category_catid_303.html</a>
<b>Norgas Fleet Management Co., Ltd.</b>	Shanghai	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
<b>Norminor/Høst</b>	Kunming	<a href="http://verdieniavfall.no/">http://verdieniavfall.no/</a>
<b>Norsafe: Jiangyin Norsafe F.R.P. Co. Ltd.</b>	Jiangyin Jiangsu	<a href="http://www.norsafe.no/en/About-us/Norsafe-group1/Jiangyin-Norsafe/">http://www.norsafe.no/en/About-us/Norsafe-group1/Jiangyin-Norsafe/</a>
<b>Norse Dragon Ltd</b>	Hong Kong	<a href="http://www.norse-dragon.com/">http://www.norse-dragon.com/</a>
<b>Norse Inspection Co., Lt.</b>	Tianjin	<a href="http://www.norway-steel.no/Contactus/tabid/61/Default.aspx">http://www.norway-steel.no/Contactus/tabid/61/Default.aspx</a>
<b>Norseman (Changzhou) Co., Ltd.</b>	Changzhou	
<b>Norway Shincon Co., Ltd. Shanghai Office</b>	Kunming, Shanghai	<a href="http://www.shincon.net/en/contact.php">http://www.shincon.net/en/contact.php</a>
<b>Norway-Asia Biotech (Shanghai) Co., Ltd</b>	Shanghai	<a href="http://www.noa.cn/contact.asp">http://www.noa.cn/contact.asp</a>
<b>Norwex China Co., Ltd.</b>	Zhangjiagang	<a href="http://www.norwex.no/default.aspx?fid=1194">http://www.norwex.no/default.aspx?fid=1194</a>
<b>Nory Pet Co., Ltd.</b>	Shanghai	<a href="http://norypcl.en.china.cn/">http://norypcl.en.china.cn/</a>

<b>NRS - Bridge Construction Equipment</b>	Beijing	<a href="http://www.nrsas.com/contact/index.php">http://www.nrsas.com/contact/index.php</a>
<b>NRS Jiangsu Machinery And Heavy Industry Co., Ltd</b>	Taicang	
<b>NRS Suzhou Engineering Machinery Co., Ltd.</b>	Taicang	<a href="http://www.nrsas.com/contact/index.php">http://www.nrsas.com/contact/index.php</a>
<b>Odfjell Dong Zhan Shipping (Shipping) Co., Ltd</b>	Shanghai	<a href="http://www.odfjell.no">www.odfjell.no</a> (Odfjell Norway owns 49% shares)
<b>Odfjell Terminals (Dalian) Ltd.</b>	Dalian	<a href="http://www.odfjell.com/Terminals/DalianTerminalChina/Pages/default.aspx">http://www.odfjell.com/Terminals/DalianTerminalChina/Pages/default.aspx</a>
<b>Odfjell Terminals (Jiangyin) Co., Ltd.</b>	Jiangyin	<a href="http://www.odfjell.com/AboutOdfjell/CorporateInformation/Pages/Odfjell%20Jiangyin%20Terminal,%20China.aspx">http://www.odfjell.com/AboutOdfjell/CorporateInformation/Pages/Odfjell%20Jiangyin%20Terminal,%20China.aspx</a>
<b>Opera Software ASA</b>	Beijing	<a href="http://www.opera.com/company/contact">http://www.opera.com/company/contact</a>
<b>Orient Import</b>	Zhongshan	<a href="http://www.orientimport.no/?ac_id=50">http://www.orientimport.no/?ac_id=50</a>
<b>OSM Group</b>	Hong Kong, Shanghai	<a href="http://www.osm.no/index.php/office-locator/china">http://www.osm.no/index.php/office-locator/china</a>
<b>OTRUM Trading (Shanghai) Co.,LTD</b>	Shanghai	<a href="http://www.otrum.com/?nid=1383">http://www.otrum.com/?nid=1383</a>
<b>Overseas Trading &amp; Services Co. A/S (OTS-Trading) Shanghai Representative Office</b>	Shanghai	
<b>Prediktor (Suzhou) Software Co., Ltd.</b>	Suzhou	<a href="http://www.prediktor.no/en/about/contactus/Pages/default.aspx">http://www.prediktor.no/en/about/contactus/Pages/default.aspx</a>

<b>Profileringsspesialisten</b>	Hong Kong, Foshan (Shunde)	
<b>Profilo (HK) Co., Ltd.</b>	Hong Kong	<a href="http://www.profilogroup.com/contact-us.html">http://www.profilogroup.com/contact-us.html</a>
<b>Ragasco</b>	Beijing	
<b>Rainpower</b>	Hangzhou	<a href="http://www.rainpower.no/about-rainpower/adresses">http://www.rainpower.no/about-rainpower/adresses</a>
<b>Raufoss Technology</b>	Suzhou	<a href="http://www.raufossindustripark.no/pbedrifter/raufosstech.html">http://www.raufossindustripark.no/pbedrifter/raufosstech.html</a>
<b>Rodskog Shipbrokers Ltd.</b>	Hong Kong	
<b>Rolls-Royce (Shanghai) Marine Ltd</b>	Shanghai	<a href="http://www.rolls-royce.com/china/en/activities/contact.htm">http://www.rolls-royce.com/china/en/activities/contact.htm</a>
<b>RS Platou Shipbrokers</b>	Shanghai	<a href="http://www.platou.com/dnn_site/Shanghai.aspx">http://www.platou.com/dnn_site/Shanghai.aspx</a>
<b>Saferoad Trading AS</b>	Shanghai	<a href="http://www.saferoad.com/Countries/China/Saferoad-Trading-AS">http://www.saferoad.com/Countries/China/Saferoad-Trading-AS</a>
<b>Saga Forest Carriers Intl. AS Shanghai Office</b>	Shanghai	<a href="http://www.sagafc.com/Default.aspx?Cat=45">http://www.sagafc.com/Default.aspx?Cat=45</a>
<b>Salabim Restaurant</b>	Shanghai	
<b>Santana Lightships Limited</b>	Hong Kong	
<b>SAS Scandinavian Airlines International</b>	Beijing, Shanghai	
<b>Scana Skarpenord Shanghai (Service Station)</b>	Shanghai	<a href="http://www.scana.no/en/companies/scana-skarpenord">http://www.scana.no/en/companies/scana-skarpenord</a>
<b>Scana Volda Shanghai Repr. Office</b>	Shanghai	<a href="http://www.scana.no/nb/nb/kontakt/adresser">http://www.scana.no/nb/nb/kontakt/adresser</a>

<b>Scana: Leshan Scana Machinery Co.,Ltd (Steel)</b>	Leshan (Sichuan)	<a href="http://www.scana.no/node/205">http://www.scana.no/node/205</a>
<b>Scandinavian Global Limited</b>	Hong Kong	
<b>Scandpower Risk Management China Inc.</b>	Beijing	<a href="http://www.scandpower.com/contact_us/our-offices/china/">http://www.scandpower.com/contact_us/our-offices/china/</a>
<b>Seadrill</b>	Shenzhen	<a href="http://www.seadrill.com/about_seadrill/company_addresses">http://www.seadrill.com/about_seadrill/company_addresses</a>
<b>Shanghai Ochun Machinery &amp; Equipment Import &amp; Export Co., Ltd. (Joint venture with Rotek)</b>	Shanghai	<a href="http://shop200911131102676960.en.china.cn/">http://shop200911131102676960.en.china.cn/</a>
<b>Pan Asia Shanghai Branch</b>	Shanghai	<a href="http://www.panasiachina.com/panasia/English/shanghaiCompany.asp">http://www.panasiachina.com/panasia/English/shanghaiCompany.asp</a>
<b>Shenghui Gas Chemical Systems Co. Ltd. (I.M. Skauge SE)</b>	Zhangjiagang	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
<b>Shenzhen Active Co., Ltd.</b>	Shenzhen	<a href="http://activesz.sznetsoft.com/lxwm.asp">http://activesz.sznetsoft.com/lxwm.asp</a>
<b>Sinodyne Technology (Shenzhen) Co., Ltd.</b>	Hong Kong/Shenzhen	<a href="http://www.sinodyne.net/contact.html">http://www.sinodyne.net/contact.html</a>
<b>Sino-Norwegian Trading (Shenzhen) Co., Ltd.</b>	Shenzhen	
<b>Skaugen (China) Holding Co., Ltd. (I.M. Skaugen SE)</b>	Shanghai	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
<b>Skipsteknisk</b>	Shanghai	<a href="http://www.skipsteknisk.no/default.asp?menu=28">http://www.skipsteknisk.no/default.asp?menu=28</a>
<b>Skigutane</b>	Shanghai	<a href="http://www.skigutane.no/index.php/kontakt-oss/">http://www.skigutane.no/index.php/kontakt-oss/</a>

<b>Skogstad International Ltd., Hangzhou Repr. Office</b>	Hangzhou	<a href="http://www.skogstadspport.com/Kontakt-oss.aspx">http://www.skogstadspport.com/Kontakt-oss.aspx</a>
<b>Skuld (Far East) Ltd.</b>	Hong Kong	<a href="http://www.skuld.com/Contact/Hong-Kong/">http://www.skuld.com/Contact/Hong-Kong/</a>
<b>Sotra Anchor &amp; Chain</b>	Shanghai	<a href="http://www.sotra.net/index.php?mapping=53">http://www.sotra.net/index.php?mapping=53</a>
<b>Sperre China</b>	Shanghai	<a href="http://www.sperre.com/contact">http://www.sperre.com/contact</a>
<b>Statoil</b>	Beijing	<a href="http://www.statoil.com/en/About/Worldwide/China/Pages/default.aspx">http://www.statoil.com/en/About/Worldwide/China/Pages/default.aspx</a>
<b>Stolt-Nielsen Transportation Ltd.</b>	Ningbo, Shanghai, Shenzhen, Tianjin	<a href="http://www.stolt-nielsen.com/Our-Business/Map.aspx">http://www.stolt-nielsen.com/Our-Business/Map.aspx</a>
<b>Sto-Nor Industri Shanghai Repr. Office</b>	Shanghai	<a href="http://www.sto-nor.no/com/">http://www.sto-nor.no/com/</a>
<b>Stordal Furniture Flagship Store</b>	Shanghai	<a href="http://www.stordal.com/Side.aspx?m=15">http://www.stordal.com/Side.aspx?m=15</a>
<b>Suzhou Shopex Shop fitting Co. Ltd</b>	Taicang	<a href="http://www.shopexchina.com.cn/">http://www.shopexchina.com.cn/</a>
<b>Symbio</b>	Beijing, Chengdu, Hangzhou	<a href="http://www.symbio.com">www.symbio.com</a>
<b>Team Metal Products (Joint venture: Team Rustfritt &amp; ICS Norway)</b>	Changzhou	<a href="http://teamrustfritt.no/Ansatte.html">http://teamrustfritt.no/Ansatte.html</a>
<b>TeamTec Shanghai Co., Ltd.</b>	Hong Kong, Shanghai	<a href="http://teamtec.no/partners-agencies/asia">http://teamtec.no/partners-agencies/asia</a>
<b>Teknotherm Refridgeration (Wuxi) Co., Ltd.</b>	Wuxi	<a href="http://www.teknotherm.no/hjem/kontakt-oss/">http://www.teknotherm.no/hjem/kontakt-oss/</a>
<b>Telenor Global Services HK Ltd.</b>	Hong Kong	

<b>TKS Ningbo Repr. Office</b>	Ningbo	<a href="http://tks-as.no/agri/norsk/mal/index.shtml">http://tks-as.no/agri/norsk/mal/index.shtml</a>
<b>Tomra Systems ASA</b>	Hong Kong, Shanghai, Xiamen	<a href="http://www.tomra.no/default.asp?V_ITEM_ID=93">http://www.tomra.no/default.asp?V_ITEM_ID=93</a>
<b>TQM Total Quality Management Center Shanghai Ltd.</b>	Shanghai	<a href="http://tqmcenter.leanlearning.no/velkommen">http://tqmcenter.leanlearning.no/velkommen</a>
<b>TradeWinds</b>	Shanghai	<a href="http://www.tradewindsnews.com/aboutus/">http://www.tradewindsnews.com/aboutus/</a>
<b>TTS Bohai Machinery (Dalian) Co., Ltd.</b>	Dalian	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Bohai-Machinery-Co-Ltd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Bohai-Machinery-Co-Ltd/</a>
<b>TTS Hua Hai Ships Equipment Co., Ltd</b>	Shanghai	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Hua-Hai-Ships-Equipment-CoLtd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Hua-Hai-Ships-Equipment-CoLtd/</a>
<b>TTS Marine (Shanghai) Co., Ltd</b>	Shanghai	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Shanghai-Co-Ltd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Shanghai-Co-Ltd/</a>
<b>TTS Marine Equipment (Dalian) Co.,Ltd.</b>	Dalian	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Equipment-Dalian-CoLtd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Equipment-Dalian-CoLtd/</a>
<b>TTS-Keyon Marine Equipment Co., Ltd.</b>	Zhangjiagang (Jiangsu)	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Keyon-Marine-Equipment-Co-Ltd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Keyon-Marine-Equipment-Co-Ltd/</a>
<b>Tubus Carrier Systems (Hangzhou) Co., Ltd.</b>	Shanghai, Hangzhou	
<b>Ulstein Marine Equipment (Ningbo) Co., Ltd.</b>	Ningbo	<a href="http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/FB78A2232EF47FF1C12576CD002C9F30?open&amp;ql=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,12,0">http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/FB78A2232EF47FF1C12576CD002C9F30?open&amp;ql=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,12,0</a>
<b>Ulstein Marine System (Shanghai) Co.,Ltd</b>	Shanghai	<a href="http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/DE9ECD4052D1F861C12576CD002C9075?open&amp;ql=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,11,0">http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/DE9ECD4052D1F861C12576CD002C9075?open&amp;ql=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,11,0</a>
<b>Umoe Schat-Harding Boatbuilding Co., Ltd</b>	Qingdao	<a href="http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/">http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/</a>



<b>Umoe Schat-Harding Lsa Service Co.</b>	Guangzhou, Shanghai	<a href="http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/">http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/</a>
<b>Unigate Management Ltd</b>	Beijing	
<b>Uniteam China</b>	Beijing, Hong Kong,	<a href="http://www.uniteamchina.com/en/contact-us/uniteam-china.html">http://www.uniteamchina.com/en/contact-us/uniteam-china.html</a>
<b>Uphunt Recruiters Ltd</b>	Shanghai	
<b>Viking Life-Saving Equipment AS</b>	Shanghai	<a href="http://www.viking-life.com/viking.nsf/public/contact-us-globalnetwork.html">http://www.viking-life.com/viking.nsf/public/contact-us-globalnetwork.html</a>
<b>Wallenius Wilhelmsen Logistics</b>	Beijing, Dalian, Guangzhou, Shanghai, Tianjin, Hong Kong	<a href="http://www.2wglobal.com/www/officesAgents/visaResult.jsp?region=AS">http://www.2wglobal.com/www/officesAgents/visaResult.jsp?region=AS</a>
<b>Westfal-Larsen Shipping Shanghai Repr. Office</b>	Shanghai	<a href="http://wlshipping.com/en/contact/shangai.php">http://wlshipping.com/en/contact/shangai.php</a>
<b>Wikborg, Rein &amp; Co., Shanghai</b>	Shanghai	<a href="http://www.wr.no/no/kontakt/shanghai.html/1262">http://www.wr.no/no/kontakt/shanghai.html/1262</a>
<b>Wilhelmsen Huayang Ships Service Co., Ltd.</b>	Beijing, Dalian, Guangzhou, Hong Kong, Ningbo, Qingdao, Shanghai, Tianjin	<a href="http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/buss/directory/operations/countries/ViewOperations.aspx?Country=166453&amp;Company=192181">http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/buss/directory/operations/countries/ViewOperations.aspx?Country=166453&amp;Company=192181</a>
<b>Wilhelmsen Technical</b>	Shanghai	<a href="http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/wts/AboutUMS/contacts/Pages/default">http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/wts/AboutUMS/contacts/Pages/default</a>

<b>Solutions (Shanghai)</b>		.a spx
<b>Workmaster Dongguan</b>	Dongguan	<a href="http://www.workmaster.com/factory/dg.html">http://www.workmaster.com/factory/dg.html</a>
<b>Workmaster Hong Kong Head Office</b>	Hong Kong	<a href="http://www.workmaster.com/contant/index.html">http://www.workmaster.com/contant/index.html</a>