

Bacheloroppgave i markedsføring og internasjonalisering

Operasjon Kina: Hvordan påvirker samarbeid, kultur og omliggende faktorer nordiske maritime virksomheter sin drift i Kina?

Markedshøyskolen

Våren 2012

Kandidatnummer: 979839, 979827 og 979824



Publisert: 31. mai 2012

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	4
1.1 Kina som marked	5
1.2 Kina som stormakt	5
1.3 Maritim næring	6
1.4 Problemstilling	6
1.5 Formål	7
1.6 Struktur	8
2.0 Kina som marked for maritim næring	9
2.1 Maritim næring globalt	9
2.2 Maritim næring i Kina	9
2.3 Politikk og lover	9
2.4 Økonomi	10
2.4.1 Valuta transaksjoner.....	11
2.5 Forholdet mellom Norge og Kina etter Nobels fredspris	11
2.6 Kina og World Trade Organization (WTO)	12
2.7 Handelsavtaler og handelssamarbeid	13
2.7.1 Frihandelsavtale mellom Norge og Kina.....	13
2.8 Oppsummering og utvikling av intervju spørsmål	13
3.0 Internasjonalisering og samarbeid	16
3.1 Suksesskriterier	16
3.2 Internasjonale strategier	17
3.3 Samarbeid	19
3.4 Samarbeid i Kina	20
3.5 Valg av samarbeidspartner	21
3.6 Strategiske allianser	21
3.7 Inngangsstrategier	22
3.7.1 Eksport.....	23
3.7.2 Lisensiering.....	23
3.7.3 Joint Venture.....	23
3.7.4 Heleide datterselskap.....	24
3.8 Oppsummering og utvikling av spørsmål	25
4.0 Kultur	27
4.1 Kulturelle fallgruver	27
4.2 Kulturforskjeller	27
4.2.1 Språk og kommunikasjon.....	27
4.2.2 Nasjonal stolthet.....	28
4.3 Mianzi og Guanxi	28
4.3.1 Mianzi.....	28
4.3.2 Guanxi.....	28
4.3.3 Korrupsjon.....	29
4.4 Forpliktelse og tillit	29
4.5 Kulturelle dimensjoner	30
4.6 Oppsummering og utvikling av spørsmål	31
5.0 Metode og forskningsprosessen	33
5.1 Forskningsdesign	33
5.2 Utvalgsstrategi	34
5.3 Rekruttering av informanter	34
5.4 Oversiktsmatrise over informantene	35

5.5 Beskrivelse av informantene og setting for intervjuene	35
5.6 Intervjuguide	36
5.7 Gjennomføring og evaluering av intervjuene	37
5.8 Transkribering og kvalitetssikring	38
5.9 Ethiske problemområder	38
6.0 Analyse	39
6.1 Analyseprosessen	39
6.2 Pålitelighet og troverdighet av informasjonen	39
7.0 Resultater, funn og diskusjon.....	41
7.1 Internasjonalisering og samarbeid	41
7.1.1 Suksessfaktorer	41
7.1.2 Internasjonale strategier	41
7.1.3 Samarbeid og partner	42
7.2 Kultur	44
7.2.1 Kulturelle fallgruver	44
7.2.2 Forretningskultur	44
7.2.3 Språk og kommunikasjon.....	45
7.2.4 Nasjonal stolthet.....	46
7.2.5 Mianzi	46
7.2.6 Guanxi.....	47
7.2.7 Korrupsjon	48
7.3 Kina som marked for maritim næring	48
7.3.1 Politikk og lover	48
7.3.2 Økonomi og valutatransaksjoner.....	49
7.3.3 Frihandelsavtale mellom Norge og Kina.....	49
7.3.4 WTO	49
7.3.5 Nobels fredspris	49
7.4 Fremtiden i Kina.....	50
7.5 Kvinner	50
8.0 Konklusjon	51
8.1 Internasjonalisering og samarbeid	51
8.2 Kultur	52
8.3 Kina som marked for maritim næring	53
9.0 Refleksjoner og videre forskning.....	55
Litteraturliste.....	56

Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Transkribert intervju Anders G. Gran

Vedlegg III: Transkribert intervju Caroline Xu

Vedlegg IV: Transkribert intervju Emmie Studencki

Vedlegg V: Transkribert intervju Otto Søberg

Vedlegg VI: Transkribert intervju Harald Lundestad

Vedlegg VII: Transkribert intervju Anonym

Vedlegg VIII: Oversiktsmatrise

Tabeller:

Tabell 3.1..... 19

Figurer:

Figur 3.1.....18

Figur 3.2..... 24

1.0 Introduksjon

Kina er i dag verdens største eksportør og produsent av varer og tjenester, og selv om landets økonomiske vekst skulle avta, er det forventet at landet kommer til å bli verdens største økonomi innen år 2030 (The World Bank og DRC 2012).

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 investeringer i landet. I tillegg har den økte globaliseringen hjulpet Kina med å komme i den posisjonen de er i dag (The World Bank og DRC 2012). 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 både World Trade Organization og i Kina(WTO [a]). De kinesiske myndighetene har også utarbeidet en forskrift, the Regulation on Guiding Foreign Investment and the Industrial Catalogue on Guiding Foreign Investment, som er utformet slik at utenlandske investeringer i Kina er i tråd utviklingsstrategiene landet har på det nasjonale, økonomiske og sosiale plan, og for å ivareta rettigheter og interesser hos investorer (NMTI 2008).

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 (The World Bank og DRC 2012).

I desember 2001 ble Kina medlem av World Trade Organization (WTO) etter 15 år i forhandlinger. WTO er en global organisasjon, hvor alle medlemslandene må følge de samme reglene for handel, og organisasjonen har som mål å senke handelsbarrierene for å øke internasjonal handel (WTO [b]). Kina sitt medlemskap i WTO har ført til at handelsbarrierene blitt lavere og handelshindringene mindre, dette har igjen ført til at både eksporten og importen av varer har økt (Reuvid 2008). Kina mener at WTO sine prinsipper om åpen handel uten diskriminering bidrar til mer stabilitet og forutsigbarhet for den internasjonale handelen (NMTI 2008).

1.1 Kina som marked

I en rapport skrevet av Grünfeld (2007) er det norske handelsmønsteret i endring og utvikling. I følge rapporten er det den maritime næringen som dominerer, med både lokal produksjon av varer og tjenester og salgskontorer.

Direkte utenlandske investeringer har vært en viktig del av Kina sin åpen-dør politikk, og det har spilt en stor rolle for den økonomiske utviklingen i landet ved å øke tilgangen på kapital, teknologi, kompetanse, sysselsetting, eksport og inntekter for staten (NMTI 2008).

De kinesiske myndighetene bruker også DUI som en del av den regionale økonomiske utviklingsstrategien, da de ønsker å få flere utenlandske bedrifter til å investere i den vestlige regionen, den sentrale regionen og nordøstlige regionen (NMTI 2008).

1.2 Kina som stormakt

I følge Jacques (2009) er kjennetegnene for en verdens stormakt, landets evne til å skape og organisere et internasjonalt økonomisk system som andre land er villige eller er pålagt til å følge. Etter at USA ble den ledende økonomiske stormakten i 1945, har verden fulgt Bretton Woods systemet, hvor den amerikanske dollaren har vært verdens valutareserve. Den største trusselen mot dette systemet er Kina sin negative holdning mot systemet. Likevel har de frem til nå valgt å ha en positiv innstilling ettersom det har vært mest fordelaktig for landet, men det er ikke sikkert at de forblir like støttende.

Verden er i begynnelsen av en historisk forandring, der de økonomiske stormaktene USA, Canada, Japan, Australia, New Zealand og Vest-Europa blir overhalt av de fremvoksende landene Brasil, Russland, India og Kina (Jacques 2009). Kina sin enorme økonomiske utvikling har i følge Jacques (2009) allerede ført til en omveltning i den globale økonomiske balansen. Kina sin posisjon i verden har endret seg drastisk det siste tiåret, og landet har nå verdens nest største økonomi, og i tillegg sitter de på de største valutareservene i verden. Landet er i dag verdens største eksportør, samt en viktig importør av varer og tjenester og er en pådriver for produksjon og eksport ellers i verden (The World Bank og DRC 2012).

Den kinesiske produksjonen av varer, samt Kina sine investeringer i de vestlige landene har ført til at Kina nå er integrert i det globale produksjonssystemet at de vestlige landene i liten grad kan innføre handelssanksjoner på kinesiske varer eller ekskludere Kina fra det globale

økonomiske systemet hvis de ikke gjør som de vestlige landene ønsker (Jacques 2009).

Hvilken rolle Kina kommer til å spille som stormakt er fremdeles uklar. Et alternativ er at de vil opptre som tidligere stormakter, det andre alternativet er at måten de opptrer på er basert på omstendighetene og sin historiske fortid (Jacques 2009).

1.3 Maritim næring

I denne studien defineres maritime virksomheter som “alle virksomheter som eier, opererer, designer, bygger, leverer utstyr eller spesialiserte tjenester til alle typer skip og andre flytende enheter” (Jakobsen 2011), samt transporterer eller forsikrer varer, driver med forretningsrådgivning, havnetjenester og maritim arbeidskraftformidling.

Norske maritime virksomheter driver på med en stor oppbygning i Kina innenfor den maritime næringen (Hervik, Aslesen og Oterhals 2005). Den norske maritime næringens komparative fortrinn er kompetanse, markedsrelasjoner og bredden som finnes i det maritime miljøet (Jakobsen 2011). De norske virksomhetene driver blant annet med produksjon av skipsutstyr, maskiner og produkter for skipsverft, maritim forretningsrådgivning, havnetjenester, maritim arbeidskraftformidling og utdanning av sjømenn (Grünfeldt 2007). I følge en Menon rapport (Grünfeldt 2007), har den norske maritime næringen et godt fotfeste i Kina, og disse utgjør en stor andel av de norske virksomhetene som har valgt å etablere seg i landet.

1.4 Problemstilling

En av grunnene til at de nordiske landene ble sjøfartsnasjoner var fordi fastlandet var ufremkommelig, landene hadde rikelig med naturressurser og mange og lange vannveier. Den maritime næringen er en viktig grunnpilar i verdensøkonomien, og i dag er nesten alle maritime virksomheter globale. Grunnen til at denne studien vil fokusere på nordiske maritime virksomheter, med hovedfokus på norske, er fordi denne næringen er en viktig økonomisk bidragsyter i disse landene. Kina har blitt en viktig handelspartner for de nordiske landene, og stadig flere virksomheter ser mot Østen når de ønsker å ekspandere. På bakgrunn av dette vil denne studien kartlegge hvordan nordiske, med hovedfokus på norske, maritime virksomheter kan operere vellykket i Kina.

Problemstillingen ut ifra dette er som følger:

Hvordan påvirker samarbeid, kultur og omliggende faktorer nordiske maritime virksomheter sin drift i Kina?

1.5 Formål

Denne studien vil gjennom en kvalitativ undersøkelse se nærmere på den nordiske maritime næringens tilstedeværelse i Kina. Formålet med studiet vil være å kartlegge hvordan internasjonalisering og samarbeid, kulturelle forskjeller, samt omliggende faktorer kan påvirke virksomheter sin drift i Kina. Hensikten er at dette kan bidra til å hjelpe nordiske maritime virksomheter å operere vellykket på i det kinesiske markedet.

1.6 Struktur

Del 1

- Del 1 er innledningskapitlet og gjennomgår fakta om Kina og den maritime næringen. Her forklares bakgrunnen for problemstillingen, samt formålet med studiet.

Del 2

- I del 2 blir det kartlagt omliggende faktorer som kan påvirke maritime virksomheter som opererer i Kina. Den maritime industrien i Norge og i Kina blir gjennomgått, samt deres forhold med Norge.

Del 3

- I del 3 vil hovedfokuset ligge på temaet internasjonalisering og samarbeid. Det vil bli gjennomgått ulike teorier for å belyse tema, og det vil bli diskutert samarbeidsformer, samt valg av samarbeidspartner.

Del 4

- I del 4 vil temaet kultur bli belyst. Det vil gjennom dette kapitlet bli diskutert hvordan kultur kan påvirke nordiske maritime virksomheter sin drift i Kina.

Del 5

- Del 5 er metodekapitlet og her vil forskningsdesign, utvalgsstrategi og rekruttering bli presentert, samt intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene. Det vil også være en presentasjon av informantene.

Del 6

- Del 6 omhandler analyse og diskusjon, og her vil undersøkelsens resultater, samt funn bli diskutert.

Del 7

- I del 7 vil studiets resultater og konklusjon bli presentert.

2.0 Kina som marked for maritim næring

2.1 Maritim næring globalt

Den globale maritime næringen er i dag en viktig ressurs for internasjonal handel. Maritim handel er beskrevet som en av milepælene i globaliseringen ved å redusere transportkostnader, noe som er viktig for den økende internasjonale handelen (Jakobsen og Thorseth 2012).

For å skaffe nøkkeltall fra den globale maritime næringen ble Hanne Kolstad ved Norsk Rederiforbund og Erik W. Jakobsen ved Menon Business Economics kontaktet. Det har ikke vært mulig å finne nøkkeltall for den samlede globale maritime næringen.

2.2 Maritim næring i Kina

Kina har en lang historie med maritim handel og har i dag 6 av 10 av verdens største containerhavner, blant dem har vi Shanghai og Hong Kong (The World Bank og DRC 2012). På grunn av Kina sin industrialisering er behovet for nye skip økende (Hervik, Aslesen og Oterhals 2005). I dag er Kina verdens største skipsbyggernasjon, og står for 42 prosent av alle nybygg (Kvamme 2010). Kinas økonomiske vekst er en av årsakene til de positive prisene som har preget den maritime næringen i verden de siste årene (Jakobsen 2007).

Det har ikke vært mulig å finne tall om den kinesiske maritime industrien, men næringen er svært viktig for Kina. Den maritime næringen er viktig for at 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 få importert råmaterialer for å opprettholde produksjonsnivået (French og Chambers 2010). Ettersom Kina er et produksjonsland har den maritime næringen, gjennom skipsfart, gjort det mulig å eksportere varer til andre land til en lavere kostnad (Marinefair).

2.3 Politikk og lover

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 de

kinesiske myndighetene kan gjøre etableringsprosessen enklere og kjappere, og man bør bygge relasjoner på flere nivåer (Ambler og Witzel 2004).

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 (Ambler og Witzel 2004).

2.4 Økonomi

Kina har siden 1970-tallet beveget seg vekk fra å ha planøkonomi, til en mer markedsorientert økonomi, noe som har gitt økonomien en stor økning (CIA). Myndighetene fører fortsatt en streng politisk kontroll, men denne omveltningen har ført til at levestandarden har forbedret seg drastisk for store deler av befolkningen (CIA). De siste 30 årene har den økonomiske utviklingen til Kina vært imponerende, og landet har hatt en gjennomsnittlig BNP økning på 10 prosent. BNP står for bruttonasjonalproduktet, og er en indikator som viser den samlede verdiskapning i et land (SSB). Selv under den globale finanskrisen i 2008 og 2009, fortsatte Kina sin økonomiske utvikling (The World Bank og DRC 2012).

Kina har verdens største befolkning og arbeidsstyrke, og det er spådd at de kommer til å bli den største økonomien i verden innen år 2030 (CIA). I 2001 ble Kina medlem av World Trade Organization, og dette er et vesentlig symbol på Kina sin reintegrering i verdenssamfunnet (WTO [b]).

Valutareserven Kina sitter på er blant de høyeste i verden, og Kina sin økonomiske situasjon har en betydelig påvirkning på resten av verdensøkonomien. Hvis de kinesiske myndighetene ikke hadde implementert en så sterk finanspolitisk tiltakspakke som de gjorde i 2009, samtidig som de hadde en stabil økonomisk utvikling under den globale finanskrisen, ville virkningene av finanskrisen vært verre (The World Bank og DRC 2012). En årsak til at Kina klarte å holde en stabil utvikling under finanskrisen er at økonomien fortsatt ikke har blitt helt integrert i verdensøkonomien og fordi Kina forandret deler av det finansielle systemet etter den asiatiske finanskrisen i 1997 (Isachsen 2010).

2.4.1 Valuta transaksjoner

Tidligere var den kinesiske valutaen, renminbi (RMB), bundet til den amerikanske dollaren noe som gjorde at myndighetene har kunne brukt pengepolitikk i stor grad til å påvirke inflasjon og økonomiske aktiviteter og vekst (Hill og Hernández-Requejo 2011).

I dag styrer de kinesiske myndighetene verdien av den kinesiske valutaen gjennom et system som kalles for “dirty float”. Ved å la RMBen flyte fritt mot en liten gruppe med innflytelsesrike valutaer, for eksempel den amerikanske dollaren, kan “dirty float” systemet fungere som en buffer mot globale økonomiske kriser, og ved å holde verdien nede kan det også fremme Kina sin eksport virksomhet (Hill og Hernández-Requejo 2011). En årsak til at de kinesiske myndighetene ønsker at RMBen skal holde seg lav er at hvis verdien øker vil den kinesiske eksporten bli mer kostbar, noe som igjen vil gjøre at den økonomiske veksten i landet vil synke (YouTube). I en undersøkelse gjennomført i et samarbeid mellom the World Bank og DRC (2011) kommer det frem at Kina ønsker å internasjonalisere RMBen. Hvis de kinesiske myndighetene velger å la RMBen å flyte fritt, kan dette påvirke nordiske maritime virksomheter i Kina.

I Asia er det vanlig med dollarkontrakter, noe som kan gi utfordringer for norske maritime virksomheter i Kina. Hvis den norske kronen styrker seg i forhold til den amerikanske dollaren, kan dette føre til reduksjon i lønnsomhet for deler av den norske maritime næringen, blant annet hos norske virksomheter som driver med eksport til Kina. Dette da en sterkere krone vil føre til at bedriftens utgifter øker i forhold til inntektene. (Hervik, Aslesen og Oterhals 2005). Som tidligere nevnt, følger verden i dag Bretton Woods systemet. Hvis Kina velger å forandre på det internasjonale økonomiske systemet kan den kinesiske valutaen bli verdens valutareserve og dette vil forandre norske virksomheter lønnsomhet i Kina (Jacques 2009). Årsaken til dette er at kontrakter mellom kinesiske og norske virksomheter vil bli handlet i RMB og denne valuta sies å være kunstig lav. Den vil derfor bli oppjustert, noe som igjen vil føre til økte produksjonskostnader i Kina (Zhang 2006).

2.5 Forholdet mellom Norge og Kina etter Nobels fredspris

I 2010 ble Nobels fredspris utdelt til den kinesiske menneskerettighetsaktivisten Liu Xiaobo (Det Norske Nobelinstitutt). Etter utdelingen har forholdet mellom Norge og Kina vært vanskelig både diplomatisk og for den norske handelen. De kinesiske myndighetene ser på den uavhengige Nobelkomiteen og de norske myndighetene som samme enhet, og mener at

Nobelkomiteen gjorde en feil da de delte ut fredsprisen til Xiaobo (Bakken 2011). Nesten to år etter utdelingen er det politiske forholdet mellom Kina og Norge fortsatt ganske kjølig, og om en endring skal kunne skje må Norge beklage tildelingen av fredsprisen før forbindelsene kan normaliseres (Trøite 2011).

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 (Bjørnestad 2011). Likevel merker norske bedrifter som driver med eksport til Kina de politiske virkningene av fredsprisen ved at det har blitt mer komplisert og tidskrevende å drive virksomhet i Kina. Selv om den norske handelen foreløpig har en økning går den norske handelen glipp av muligheter og viktig posisjonering for fremtiden (Hammerstad 2011).

2.6 Kina og World Trade Organization (WTO)

I desember 2001 ble Kina medlem av World Trade Organization etter 15 år i forhandlinger om medlemskap. Fra Kina sitt ståsted, har medlemskapet vært en suksess ettersom både eksport og import har økt drastisk, og de har dratt stor nytte av lavere handelsbarrierer og mindre handelshindringer (Reuvid 2008). Kina mener at WTO sine prinsipper om åpen handel uten diskriminering bidrar til mer stabilitet og forutsigbarhet for den internasjonale handelen (NMTI 2008).

Når det gjelder Kina sine handelspartnere, har WTO medlemskapet hatt en stor påvirkning ettersom de kinesiske myndighetene har gjort betydelige endringer i handelspolitikken og regjeringens åpenhet og liberalisering har blitt forbedret. Etter de ble medlem har Kina senket restriksjonene på eierbegrensninger og eierskap (NMTI 2008).

Etter at Kina ble medlem av WTO mistet de kinesiske myndighetene en del av friheten til å forandre på lover og regler etter hva som passet landet best i forhold til utenlandske bedrifter. De kinesiske myndighetene har derfor utnyttet dette ved å legge et grunnlag for en kultur der både kinesiske og utenlandske virksomheter kan tjene penger. Til gjengjeld for at de utenlandske virksomhetene får investere og operere i landet, forventer de å få overføring av både kapital og teknologisk kunnskap, noe som igjen styrker Kina sin økonomiske utvikling (Chee og West 2007).

2.7 Handelsavtaler og handelssamarbeid

En handelsavtale er et instrument land bruker for å redusere handelsbarrierer, og en slik avtale kan styrke et lands næringsliv i det globale markedet ved å øke markedsadgangen for bedrifter, både for varer, tjenester og investeringer (Regjeringen [a]).

I følge en rapport skrevet av Emilie Ekeberg for Handelskampanjen (2011), har det de siste årene vært en markant økning i bilaterale handelsavtaler mellom ulike land i verden. Som en konsekvens av at forhandlinger mellom medlemslandene i WTO har stoppet opp, går stadig flere enkelt land eller nettverk av land sammen og inngår egne avtaler om liberalisering av handel landene i mellom.

2.7.1 Frihandelsavtale mellom Norge og Kina

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 (Regjeringen [a]).

Som tidligere nevnt ble Kina medlem av World Trade Organization i 2001, og de har de siste årene inngått flere bilaterale handelsavtaler med andre asiatiske land. I 2008 gjenopptok Norge og Kina forhandlingene om en bilateral frihandelsavtale mellom de to landene. Avtalen lå an til å bli den første frihandelsavtalen mellom Kina og et europeisk land, men rett før den niende forhandlingsrunden i desember 2010 ble Nobels fredspris utdelt til den kinesiske dissidenten Liu Xiabo, og forhandlingene er nå utsatt på ubestemt tid (Ekeberg 2011).

Hvis det kommer i stand en frihandelsavtale mellom Norge og Kina kan dette føre til mer åpenhet og liberalisering av lover og regelverk om portefølje investeringer og direkte utenlandske investeringer, i tillegg til mer stabile politiske rammeverk for investorer, noe som kan føre til at flere investorer velger å investere i landene. Frihandelsavtalen vil også føre til en høyere utveksling og overføring av kunnskap, ideer og teknologi. Både Norge og Kina er enige i at direkte utenlandske investeringer er en pådriver for økonomisk vekst, og dette er et viktig årsak til at de to landene ønsker en frihandelsavtale (NMTI 2008).

2.8 Oppsummering og utvikling av intervju spørsmål

I dette kapittelet har det blitt kartlagt omliggende faktorer som kan ha en innvirkning på Kina,

og ut ifra dette kapitlet har spørsmål 19- 23 blitt utviklet til intervjuguiden. Se vedlegg I.

For å kunne gjennomføre den økonomiske reformen har Kina stadig endret på lovverket for utenlandske virksomheter som ønsker å operere i landet, og det kan være forvirrende for utenlandske virksomheter siden lokale regler kan virke inn samtidig som nasjonale regler. Ut ifra dette ble spørsmål 19 utviklet:

- Hvordan har ditt møte vært med de kinesiske myndighetene og lovverk/regler?

Kina har i dag verdens største befolkning, og det er forventet at landet kommer til å bli verdens største økonomi innen år 2030. I dag sitter landet på en av de største valutaeservene i verden, og landets økonomiske situasjon har også en betydelig påvirkning på resten av verdensøkonomien. I dag styrer de kinesiske myndighetene verdien av den kinesiske valutaen RMB gjennom et system som kalles for “dirty float”, som betyr at den flyter opp mot en liten gruppe med innflytelsesrike valutaer. Hvis de kinesiske myndighetene velger å la RMBen flyte fritt, vil dette blant annet kunne føre til reduksjon i lønnsomhet i den nordiske maritime næringen som har tilknytning til Kina. Ut ifra dette ble spørsmål 20 utviklet:

- Hvis Kina velger å la sin valuta flyte fritt, hvordan tror du dette vil påvirke din virksomhet?

Handelsavtaler er et instrument land bruker for å redusere handelsbarrierer, og kan øke markedsadgangen for virksomheter som opererer globalt. Norge og Kina var frem til 2010 i forhandlinger om en frihandelsavtale, noe som kunne ha ført til mer åpenhet og liberalisering av lover og regelverk mellom de to landene. Ut ifra dette ble spørsmål 21 utviklet:

- Hvordan tror du en frihandelsavtale mellom Norge og Kina vil påvirke din virksomhet?

Etter 15 år i forhandlinger ble Kina i 2001 medlem av WTO, og medlemskapet har ført til at de kinesiske myndighetene har gjort store endringer i handelspolitikken. Ut ifra dette ble spørsmål 22 utviklet:

- Hvis virksomheten har vært i Kina lenger enn siden 2001: Merket de noen forskjell fra før og etter Kina ble medlem av WTO?

I 2010 ble Nobels fredspris utdelt til den kinesiske menneskerettighetsaktivisten Liu Xiabo,

og forholdet mellom Norge og Kina ble etter dette vanskelig både diplomatisk og for den norske handelen. Dette har ført til at det har blitt mer komplisert og tidskrevende for norske virksomheter i Kina, samt at den norske handelen går glipp av viktig posisjonering og muligheter for fremtiden. Ut ifra dette ble spørsmål 23 utviklet:

- Har du merket noen forskjeller etter Nobels fredspris i 2010?

3.0 Internasjonalisering og samarbeid

Verden er i stadig endring og den økte globaliseringen tvinger virksomheter til å tenke nytt for å beholde sin posisjon i markedet. For mange betyr dette å internasjonalisere virksomheten, og i mange tilfeller inngå samarbeid. I følge Lasserre (2003) er ikke strategiske allianser et nytt fenomen, men økende i omfang og det er normalt å benytte seg av denne strategien når en virksomhet skal gå inn i et nytt marked.

3.1 Suksesskriterier

Suksess har mange definisjoner og Oxford Dictionary definerer suksess som noe som kommer etter en handling, og som dermed kommer som et resultat av noe en har prøvd å få til og klart (Oxford 2005). Suksesskriterier kan derfor bli definert som steg man kan ta som leder frem til et positivt utfall.

I følge Jakobsen (2011) er det to viktige faktorer som må være tilstede for at en virksomhet skal lykkes i utlandet; den må være internasjonalt konkurransedyktig og vertslandet må være attraktivt for virksomheten å befinne seg i. Konkurransedyktigheten til virksomheten avhenger av hvilken kompetanse og hvilke ressurser de innehar, og ikke minst hvordan de benytter seg av disse. For at vertslandet skal være attraktivt må det være potensiale for langsiktig vekst i landet. Høy økonomisk vekst og et stabilt styresett er ønskelig, og risikoene forbundet med å operere i landet burde bli oppveid av fordelene (Hill og Hernández-Requejo 2011).

Haugland (2004) definerer noen faktorer som er sentrale for at virksomheter lykkes med sine samarbeid. Disse er:

Samarbeid på strategisk viktige områder: Virksomheten bør betrakte samarbeidet som et strategisk virkemiddel for å videreutvikle virksomheten. Man kan gjennom samspill med andre aktører bedre konkurranseposisjonen i markedet og utvikle konkurransefortrinn.

Investering i samarbeidet: Virksomheten bør investere i samarbeidet. Dette gjelder både kapital, kompetanse, tid og andre ressurser. Dette kan være nødvendig for å signalisere at samarbeidet er viktig for virksomheten.

Kompetanseutveksling: Det er ønskelig at en samarbeidspartner utfyller virksomhetens kompetansebehov eller andre mangler, og det er viktig at begge parter har noe å bidra med i samarbeidet for å få en balanse.

Samarbeid som prosess: Det er viktig å utvikle samarbeidet gradvis og ikke begynne for omfattende.

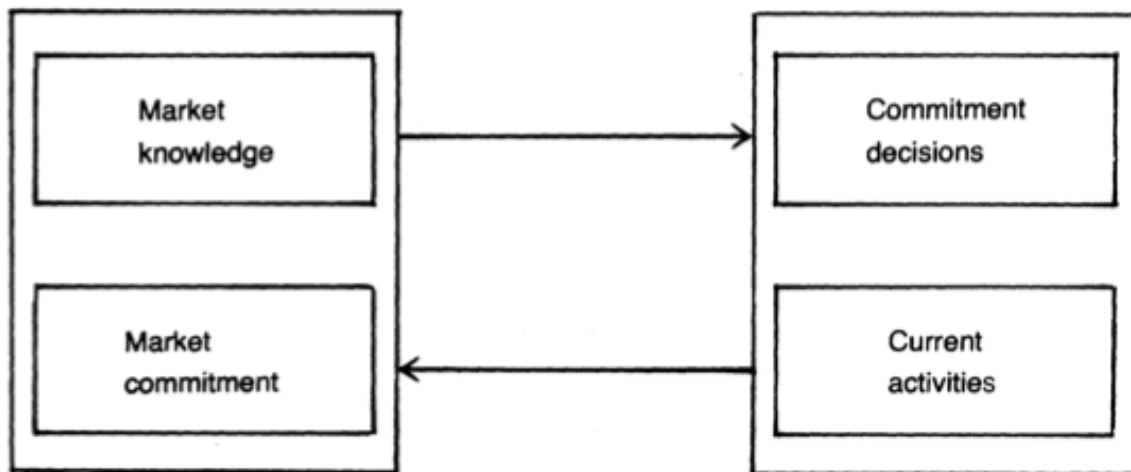
Kommunikasjon: Kommunikasjon er essensielt for at et samarbeid skal lykkes, da det er flere virksomheter som samarbeider om et felles mål. Dårlig kommunikasjon kan vanskeliggjøre samarbeidsprosessen og ødelegge forholdet mellom partene.

Tillit: Tillit er en av de viktigste forutsetningene for at et samarbeid lykkes. I et samarbeid vil virksomhetene gi fra seg kontroll og de må i stor grad stole på samarbeidspartnerens avgjørelser og handlinger.

3.2 Internasjonale strategier

Gielens og Dekimpe (2007) argumenterer for at beslutninger knyttet til internasjonalisering avhenger av virksomheten sine egne internasjonale erfaringer, samt konkurrentenes internasjonale strategier. Hvis virksomheten mangler erfaring eller er usikker på hva slags strategi man skal velge for å gå inn i et nytt land, kan en strategi innebære å se på hva konkurrentene har gjort. Ved å gjøre dette kan man unngå feil som konkurrentene har gjort, og kopiere det de har gjort som har fungert i etableringen.

Johanson og Vahlne utarbeidet i 1977 en modell som forklarte virksomheter sin tankegang før en etablering i utlandet. Modellen er basert på en rekke observasjoner gjort på det svenske markedet, og den viser blant annet at bedrifter har en tendens til å foreta internasjonale strategier gradvis, i stedet for i én enkelt stor operasjon. I følge Johanson og Vahlne (1977) er mangel på markedskunnskap det største hinderet til at virksomhetene ikke investerer fullt fra første stund. Som illustrert i figur 3.1, påvirker markedskunnskap både avgjørelser om engasjement og måten nåværende aktiviteter er utført. Disse kan igjen forandre markedsforkligninger og kjennskap.



Figur 3.1 Internasjonaliseringsmodellen (Johanson og Vahlne 1977)

Hvis virksomheten har begrenset kunnskap om markedet man ønsker å gå inn i, kan dette innebære en økt risiko for virksomheten og muligens høyere kostnader. For å redusere denne risikoen kan virksomheter ekspandere til nærliggende land med få kulturelle forskjeller i første omgang for å tilegne seg erfaring. Deretter går man gradvis inn i land med færre likheter, eller med større psykisk avstand.

Psykisk avstand er forskjellen mellom to land når det kommer til forretningsjus, forhandlingsmåter, kultur og landets utvikling. For å redusere risiko har virksomheter en tendens til å etablere seg i nærliggende land med liten psykisk avstand for å deretter ekspandere videre ut til andre land med større psykisk avstand (Johanson og Vahlne 2003).

Land med kort psykisk avstand til Kina har større mulighet til å lykkes enn vestlige land. Dette er i stor grad på grunn av at disse landene kjenner kinesisk bedriftskultur og skikker bedre enn nordiske vil gjøre (Luo 1998). Det finnes derimot måter man kan innskrenke denne avstanden, før man etablerer seg i Kina.

Carlsson, Nordegren og Sjöholm (2005) har i sine studier funnet tegn på at datterforetak i Kina hadde større suksess om virksomheten hadde erfaring i Stor-Kina, som omfatter Hong-Kong, Singapore og Taiwan, enn om virksomheten kun hadde generell internasjonal erfaring. De rasjonaliserte dette, i likhet med Luo (1998), med at disse områdene har stor likhet med Kina, både i kultur, språk og i hvordan forretninger blir gjennomført. Dermed ble det lettere for virksomhetene å tilegne seg spesifikk markedsinformasjon raskt, noe som forbedret

sjansene for å lykkes. Studiet viste også at lang internasjonal erfaring var viktigere enn hvor mange land virksomheten hadde tilstedeværelse i. Selv om erfaring i Stor-Kina viser at suksessraten øker, påvirker også generell internasjonal erfaring prestasjonene til virksomheten positivt (Carlsson, Nordegren og Sjöholm 2005).

Ifølge Luo (1998) påvirker tidspunktet for etableringen ytelsen til virksomheten i etterkant. Forskningen viste at tidlig etablering i fremvoksende økonomier påvirker ytelsen positivt, og firma som kommer tidlig inn i markedet gjør det bedre enn senere etablerte. Johnson og Tellis (2008) har også forsket på suksesskriterier for etablering i fremvoksende økonomier, slik som Kina, og forskningen deres viser i likhet med Luo (1998) at tidspunktet på inngangen har noe å si for graden av suksess. Jo tidligere man går inn i landet, desto større er sjansen for et suksessfullt utfall av etableringen.

3.3 Samarbeid

Når en virksomhet skal gå inn i et nytt marked er det alltid preget av en viss usikkerhet. En måte denne usikkerheten kan innskrenkes er ved å begrense tap. Dette kan gjøres ved å inngå samarbeid med en eller flere aktører. Samarbeid blir definert som å jobbe sammen med en annen mot et felles mål (Oxford 2005). Virksomheter kan i følge Haugland (2004) ha flere ulike motiver for å samarbeide. Han trekker særlig frem at målsetningen kan være å styrke virksomhetens posisjon og tilgang til teknologi og kompetanse.

Motiv for samarbeid	Prosentvis fordeling
Tilgang til nye markeder	50 %
Oppnå større bredde i produkttilbudet	44 %
Tilgang til ny teknologi/kompetanse	39 %
Ledd i internasjonaliseringsprosess	28 %
Tilgang til nye distribusjonskanaler	28 %
Komme konkurrenter i forkjøpet	25 %
Redusere produksjonskostnader	21 %
Redusere risiko	18 %
Redusere distribusjonskostnader	8 %
Offentlige reguleringer	4 %

Tabell 3.1 Endret etter Haugland (1994).

Under samarbeidet er det viktig å analysere og vurdere virksomhetenes kompatibilitet, slik at man kan kartlegge hverandres svakheter og styrker (Haugland 2004). Valg av samarbeidsområder og valg av samarbeidspartner er viktige faktorer for at et samarbeid skal være vellykket. Mange bedrifter kan være skeptiske til å inngå samarbeid i frykt for å miste verdifull kompetanse. Dette kan i følge Haugland (2004) unngås ved å velge rett partner og riktig mekanismer for ledelse, organisasjon og styring.

3.4 Samarbeid i Kina

Wang, Zhang og Goodfellow (1998) har utviklet noe de kaller de seks P'ene, som de mener en virksomhet må ha for å kunne operere i Kina. Disse seks P'ene oversatt til norsk er: tålmodighet, makt, forberedelse, personale/ansatte, beskyttelse og perspektiv.

Tålmodighet: Hvis man skal operere i Kina krever det tålmodighet. Det tar lengre tid å etablere seg på det kinesiske markedet, og forretningskulturen mellom vestlige og kinesiske virksomheter er svært forskjellige. Det er derfor ikke sikkert at man når de resultatene man ønsker med en gang.

Makt: Det kreves en sterk økonomisk kraft å operere i Kina og virksomheter må være forberedt på å investere i relasjonsbyggende tiltak. De må være villige til å sette av både tid og penger i form av reiseutgifter og tiden det tar å reise.

Forberedelse: Kinesisk forretningskultur er helt unik, og gode forberedelser om markedet og styringssett forbereder virksomheten på eventuelle problemområder. Det er også viktig å kjenne en eventuell samarbeidspartner godt og bygge et godt forhold med denne partneren.

Personal: Å finne riktig personell til å lede virksomheten i Kina er viktig, og kunnskap om det kinesiske markedet er et pluss. Uten et godt nettverk, kunnskap om markedet eller språk kan veien mot et godt samarbeid i Kina være vanskelig. Å ha de riktige samarbeidspartnere og gode medarbeidere i Kina er derfor en nøkkelfaktor.

Beskyttelse: Det kinesiske lovverket er annerledes enn det vestlige, og det er viktig å beskytte virksomheten mot eventuelle farer på markedet.

Perspektiv: Kultur og tradisjon er sterkt knyttet opp mot måten kinesere gjør forretninger på, og det er derfor viktig å gjøre seg kjent med den.

Hvis virksomheter er oppmerksomme og anvender disse faktorene, kan det i følge Wang, Zhang og Goodfellow (1998) danne et godt grunnlag for å lykkes i Kina.

Utenom disse faktorene trengs det en partner virksomheten er kompatibel med, og som man kan bygge en felles tillitt og forståelse til. Dette kan være en utfordring i Kina, da man ikke må forhaste samarbeidet. Det må i tillegg skapes en felles forpliktelse og gjensidig avhengighet, og en viktig forutsetning er at begge parter skal dra nytte av samarbeidet (Ambler, Witzel og Xi 2009).

Vestlige bedrifter som ønsker å utføre en strategisk allianse i Kina ser på erfaringen som en mulighet til å lære mer om Kina, dets muligheter, risikoer og fallgruver. Selv om vestlige bedrifter anser handelssamarbeid som noe midlertidig, kan strategiske allianser i Kina vare i flere generasjoner (Ambler, Witzel og Xi 2009).

3.5 Valg av samarbeidspartner

Valg av riktig samarbeidspartner er helt nødvendig for at samarbeidet skal lykkes. I følge Kotler (2005) må virksomheter tenke nøye over hva de skal se etter i en partner før det blir inngått et samarbeid. En god partner utfyller virksomhetens sterke sider og motvirker deres svake, noe som kan gjøre det mulig å oppnå de målene som har blitt satt. Felles målsetning er ikke et krav, men det er viktig at målene ikke er motsigende. I følge Haugland (2004) er det viktig at virksomhetene som går inn i et samarbeid har de samme forutsetningene for å lykkes. Hvis dette ikke er tilfelle er det større sannsynlighet for at samarbeidet vil mislykkes.

Gode samarbeidsrelasjoner er kjennetegnet av en positiv gjensidig avhengighet mellom partene og bruk av tillit som styringsmekanisme. Videre er også kommunikasjon mellom partene essensielt, da det å holde tilbake informasjon kan virke mot sin hensikt og ødelegge et godt forhold (Haugland 2004).

3.6 Strategiske allianser

Selv om den økende globaliseringen bidrar til økt forståelse for ulik kultur, er det ofte

nødvendig med partnere for å få enklere tilgang til andre markeder. Virksomheter må derfor ofte opprette strategiske allianser for å lykkes i andre land. Betegnelsen strategiske allianser brukes for å forklare båndet mellom virksomheter med ulik nasjonalitet som står sammen om et felles mål (Haugland 2004).

Det er store forskjeller på hva som blir sett på som gode og dårlige allianser. I følge Haugland (2004) er samarbeidet mellom bedrifter i en god allianse preget av mindre kompleksitet i samarbeidsoppgavene og det er mindre usikkerhet i omgivelsene til alliansen. I følge Ambler, Witzel og Xi (2009) trenger strategiske allianser å utfylle hverandre, og ha egenskaper partneren mangler eller behøver. Dette være seg fortjeneste, kunnskap, teknologi, tilgang til knappe ressurser eller en kombinasjon av disse.

En mislykket strategisk allianse er ofte et resultat av mangel på tillit til partneren og gjentatte misforståelser. I internasjonale allianser er det nødvendig at det er et høyt nivå av tillit mellom partnerne og tillit har blitt ansett som den viktigste faktoren hvis en strategisk allianse skal lykkes (Barney og Hesterly 2010; Haugland 2004; Xu, Bower og Smith 2005). Dette skyldes at det ofte er en stor avstand mellom de to landene som skal gjøre handel sammen, og fordi tiden kan være knapp. God kommunikasjon er en nøkkelfaktor det er svært nødvendig å underbygge og kinesiske virksomheter bruker ofte lang tid på å opprette en form for samarbeid. Årsaken til dette er at kinesere ikke vil gå fremover med mindre de har et godt kjennskap til partneren, og vet hva slags motiver og holdninger den har (Ambler, Witzel og Xi 2009).

I følge Ambler, Witzel og Xi (2009) har Kina en lang historie med internasjonal handel og i de seneste årene har den kinesiske regjeringen holdt et overblikk for å beskytte kinesiske interesser. Kinesiske internasjonale firmaer som befinner seg i andre land bruker samarbeid som et viktig strategisk verktøy. Dermed er samarbeid en strategisk form for å operere i Kina for internasjonale virksomheter, da det blir lagt vekt på nettverk og langsiktighet, noe kineserne foretrekker.

3.7 Inngangsstrategier

Det er stor variasjon i inngangsstrategier, både i måten virksomheter går inn i nye markeder på og i hvilken skala virksomheter går inn. Noen velger å gå inn i et marked sent og i

begrenset omfang, mens andre ønsker å ha en betydelig tilstedeværelse fortest mulig. Det er ingen fasitsvar på hvordan en skal gå inn i et nytt marked, da dette avhenger av virksomhetens størrelse, ressurser og kompetanse, samt forholdene i landet den ønsker å ekspandere til (Hill og Hernández-Requejo 2011; Solberg 2009).

I følge Kotler (2005) er det fem ulike inngangsstrategier; indirekte eksport, direkte eksport, lisensiering, joint venture og heleide datterselskap.

3.7.1 Eksport

I følge Kotler (2005) er eksport den vanligste måten å gå inn i et nytt marked på. Eksport har to klare fordeler. For det første, unngår eksportøren de kostnadene det medfører å sette opp produksjonsvirksomhet i vertslandet. For det andre så kan det å eksportere hjelpe en virksomhet å oppnå kostnadseffektivisering over tid og utnytte landet det eksporterer til sine økonomiske fordeler (Hill og Hernández-Requejo 2011). I følge Kotler (2005) benytter virksomheter i mange tilfeller seg av indirekte eller direkte eksport som en test før de oppretter egne operasjoner i utlandet. Dette kan være for å tilegne seg markedskunnskap på en trygg måte og da det er mindre kostbart enn å opprette en helt ny operasjon i det aktuelle landet.

3.7.2 Lisensiering

Lisensiering vil si å gi rettighetene til immaterielle eiendeler til et annet foretak for en gitt periode, mot at lisensgiveren mottar en avgift fra lisenstakeren. Lisensiering kan også brukes i forbindelse med joint ventures ved at den ene virksomheten lisensierer bort kunnskap til den aktuelle samarbeidspartneren (Hill og Hernández-Requejo 2011).

3.7.3 Joint Venture

En joint venture er en samarbeidsform som er etablert av to eller flere ellers uavhengige virksomheter og er en form for strategisk allianse. Denne samarbeidsmåten er populær blant utenlandske virksomheter som skal inn i et nytt marked, da det kan være vanskelig å få fotfeste i et nytt land med ulik kultur og preferanser (Kotler 2005). Joint venture har mange fordeler og kompetansedeling er kanskje det mest åpenbare. Dette kan være hjelpsomt da alle land har ulike preferanser og partnerens kunnskap kan hjelpe til å velge en strategisk måte å penetrere markedet på. I noen land er det vanskelig for utenlandske virksomheter å etablere

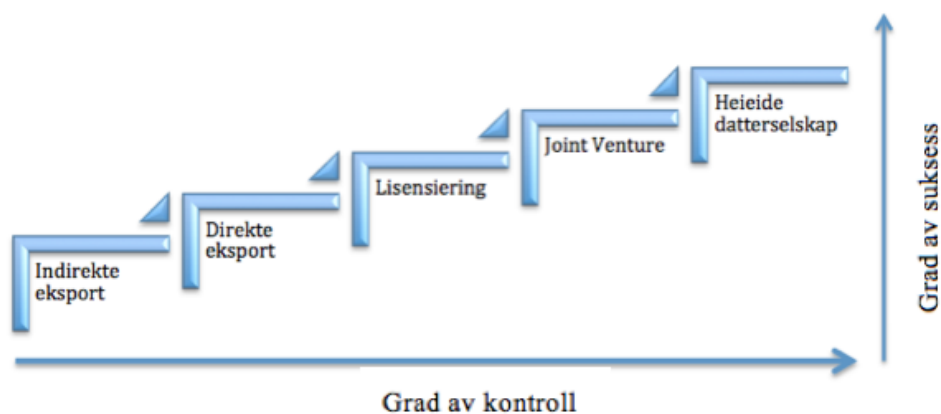
seg, og i mange tilfeller vil joint ventures være den eneste inngangsstrategien (Hill og Hernández-Requejo 2011).

Den største ulempen til joint ventures er svak kontroll over teknologien, noe som betyr at en virksomhet som går inn i et samarbeid risikerer å gi viktig kompetanse over til partneren. Delt partnerskap kan, i følge Hill og Hernández-Requejo (2011), føre til konflikter over kontroll mellom virksomhetene involvert i en joint venture hvis målene og objektivene forandrer seg eller om de har forskjellige syn på hvordan strategien bør være. Avvik mellom kultur og lederstil kan i tillegg resultere i dårlig integrering og samarbeid mellom partene, og god planlegging og kommunikasjon blir derfor viktigere.

3.7.4 Heleide datterselskap

En annen måte virksomheter kan etablere seg i Kina på er gjennom et heleid datterselskap. Denne strategien er det dyreste alternativet, men er til gjengjeld også det sikreste alternativet å benytte seg av hvis virksomheten ønsker å sikre teknologiske fortrinn. Dette skyldes at virksomheten eier 100 prosent av virksomheten (Hill og Hernández-Requejo 2011).

Som tidligere nevnt er den norske maritime næringens komparative fortrinn høy kompetanse, gode markedsrelasjoner og bredden som finnes i det maritime miljøet (Jakobsen 2011). Det kan lønne seg for virksomheter som besitter teknologiske fortrinn å velge en inngangsstrategi eller samarbeidsform som beskytter denne kompetansen. Forskning viser at jo høyere kontroll det er på inngangsstrategien, jo større sjanse har virksomheten for å lykkes i Kina (Johnson og Tellis 2008).



Figur 3.2 Endret etter Kotler (2005)

Før Kina begynte å bevege seg mot en mer markedsorientert økonomi, kunne restriksjoner og politikken i landet gjøre det vanskelig for utenlandske virksomheter å etablere seg.

Utenlandske virksomheter ble ofte tvunget til å gå inn i en strategisk allianse, da dette var det eneste alternativet (Hill 2010). I de senere år har derimot Kina åpnet seg mer for utenlandske investeringer, og i 2000 gikk heleide datterselskap forbi joint ventures som den mest anvendte inngangsstrategien (Guo 2010). Joint ventures er fortsatt en velbrukt strategi, da fordeler som kompetansesamarbeid og lavere etableringskostnader trekker opp for lavere kontroll.

3.8 Oppsummering og utvikling av spørsmål.

Ut ifra dette kapitlet ble spørsmål 1-8 i intervjuguiden utviklet. Se vedlegg I.

I den første delen av dette kapitlet ble begrepet suksesskriterier diskutert. Først ble Jakobsen (2011) sin teori om suksesskriterier gjennomgått for å kartlegge hvordan virksomheter lykkes med etablering i utlandet. Videre ble Haugland (2004) sine faktorer gjennomgått som er sentrale for hvordan virksomheter kan lykkes med samarbeid i andre land. Målet har vært å se på hvilke suksessfaktorer informantene i denne studien mener kan være bidragsytere når virksomheter opererer i utlandet. Ut ifra dette ble spørsmål 1 utviklet:

- Hvilke suksessfaktorer mener du er viktige for å operere vellykket i Kina?

Videre ble det gått dypere inn på internasjonale strategier og Johanson og Vahlne (1977) sin internasjonaliserings modell. Her ble det gjennomgått sentrale teorier som kan forklare hva som kan påvirke eller motivere en virksomhet til å gå inn i et nytt land. Det har vært av stor interesse i å finne ut om hva slags tankeprosess informantene har når de skal gå inn i et nytt marked. Ut ifra dette ble spørsmål 2 og 3 utviklet:

- Hva slags strategi har din virksomhet når den velger å gå inn i et nytt land?

- Føler du at virksomheter med røtter i land nært tilknyttet til Kina har en fordel fremfor vestlige virksomheter? Hvorfor /Hvorfor ikke?

Deretter ble det sett på samarbeid, årsaker for samarbeid i Kina, samt valg av samarbeidspartner. Haugland (2004) trekker frem de vanligste grunnene for å samarbeide, og

det var derfor av interesse å se om informantene hadde lignende motivasjon for å operere i Kina. Videre ble det gjennomgått ulike suksesskriterier for å lykkes med samarbeid i Kina (Wang, Zhang og Goodfellow 1998). Det ble ikke valgt å stille spesifikke spørsmål fra dette, men det var av interesse å undersøke om informantene nevnte disse faktorene. Det ble også sett nærmere på valget av samarbeidspartner, og betydningen av dette for å operere i Kina. Ut ifra dette ble spørsmål 4, 5 og 6 utviklet:

- Hva motiverte virksomheten til å gå inn i Kina?
- Hvordan gikk virksomheten frem med valg av samarbeidspartner?
- Hvilke forberedelser hadde virksomheten før den valgte partner?

Videre ble det gått dypere inn på strategiske allianser og hva som kjennetegner en god og en dårlig allianse. I forhold til studiet ble det naturlig å se på inngangsstrategier og det ble foretatt en kort presentasjon av disse. Ut ifra dette ble spørsmål 7 og 8 utviklet:

- Hvilken samarbeidsform bruker virksomheten i Kina?
- Har beskyttelse av kompetansen til virksomheten hatt en innvirkning denne strategien?

4.0 Kultur

Edward B. Tylor definerte i 1871 kultur slik: “Kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, jus og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn” (Store Norske Leksikon 2012).

4.1 Kulturelle fallgruver

For virksomheter som opererer i Kina er det viktig å forstå den kinesiske kulturen. Dette kan dog være vanskelig ettersom den vestlige og den kinesiske kulturen har utviklet seg i stor grad uavhengig fra hverandre frem til koloniseringstiden på 1400-tallet (Wang, Zhang og Goodfellow 1998).

Kristoffersen (2010) mener det er minst to fallgruver en virksomhet kan gå i. Den første 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 fallgraven 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 nordiske 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.

4.2 Kulturforskjeller

Kulturforskjeller mellom land kan være mange, men i denne studien vil det kun bli tatt for seg det som er relevant fra et nordisk perspektiv.

4.2.1 Språk og kommunikasjon

I følge Wang, Zhang og Goodfellow (1998) overvurderer ofte vestlige virksomheter 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 bety mer enn det som står i en skriftlig kontrakt. En stor forskjell er at for kineserne handler forretningskommunikasjon om å bygge forhold og nettverk, mens i Vesten handler det om å utveksle informasjon og få ting gjort (Chee og West

2007).

4.2.2 Nasjonal stolthet

For å forstå kinesisk kultur er det viktig å forstå den nasjonale stoltheten kineserne har.

Kinesere er et gammelt og stolt folkeslag, som har lidd under både europeisk og japansk kolonisering i nesten to århundrer. Dette gjør at kinesere kan ha problemer med å godta at ikke-kinesere forteller hva de skal gjøre (Wang, Zhang og Goodfellow 1998).

4.3 Mianzi og Guanxi

4.3.1 Mianzi

Mianzi betyr ansikt og omhandler individets selvrespekt og prestisje, samt hvor individet står i den sosial rang (Chee og West 2007). Mianzi er som en persons rykte, og alt det en person gjør for å få andre til å se bra, eller bedre ut, er å gi dem ansikt, mens alt en gjør for å få noen til å se dårligere ut, gjør at de mister ansikt (Plafker 2007).

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 (Ambler, Witzel og Xi 2009).

4.3.2 Guanxi

Det kinesiske ordet for relasjoner og nettverk er guanxi, og betyr et “nettverk av uformelle tjenester og utveksling av tjenester for å opprette og gjennomføre forretningsaktiviteter” (Ambler, Witzel og Xi 2009). Konseptet er at hvis en person eller en virksomhet utfører en tjeneste vil denne bli gjengjeldt på et senere tidspunkt.

Personlige nettverk har blitt rangert som den nest viktigste relasjonen for at en virksomhet skal lykkes i utenlandske markeder. Dette viser hvor viktig nettverk og relasjoner til de rette menneskene er for å lykkes internasjonalt (Jakobsen 2011). I følge Chee og West (2007) bør Guanxi være en del av strategien til virksomheter som opererer i Kina. Guanxi kan for eksempel bli bygget gjennom forretningsmiddager og gaveutvekslinger (Kristoffersen 2010). Likevel mener Chee og West (2007) at viktigheten av guanxi varierer, og er viktigere for virksomheter som arbeider med myndighetene og statlige eide selskaper, enn for de som går

inn i en joint venture, og at guanxi kan bety mer for virksomheter som gjør forretninger utenfor Shanghai og Beijing.

4.3.3 Korrupsjon

Nordiske virksomheter vil kanskje se på guanxi som en slags godkjent form for smøring eller bestikkelse, og i mange tilfeller helle mot korrupsjon siden mye av det bygger på “Jeg ordner noe for deg, og du ordner noe for meg” (Ulven 2007). Noen vil kanskje påstå at det er en del av den kinesiske kulturen, men i følge Dahl (2001) så er ikke dette riktig, dette da kinesere vil føle det dypt insinuerende og krenkende å påstå noe slikt. Dahl (2001) følger opp med at det blir alt for lett å legge skylden på kulturen, og at man heller må si at det som er galt i ens eget land er like galt i andre land.

Ulven (2007) påpeker derimot at 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. Blir en person tatt for korrupsjon i Kina er det svært strenge dommer for dette, og straffene varierer fra livstid i fengsel til henrettelse, og dette for tilfeller som virksomheter i Norden ville sett på som korrupsjon i liten skala.

4.4 Forpliktelse og tillit

“I forretningsrelasjoner søker kineserne stabilitet og tillit mer enn intimitet. De ønsker først og fremst å føle seg sikre på at du ikke kommer med negative overraskelser som kan skade dem, uten at dette betyr at de har behov for å være din beste venn” (McGregor 2005, 223).

I følge Morgan og Hunt (1994) er forpliktelse og tillit det fundamentale som binder virksomheter sammen, samt at det bevarer samarbeidet i lengden. I den forstand kan en definere forpliktelse som et løfte mellom partene om å gjennomføre gitte handlinger som vil forenkle oppnåelsen av partenes objektiver og mål (Dwyer, Schurr og Oh 1987). Tillit er beskrevet som hvor overbevist en virksomhet er på at relasjonspartneren har høy integritet og er til å stole på (Morgan og Hunt 1994).

Forpliktelse kan også sees på som en parts villighet til å tilføre ressurser som penger, mennesker, ferdigheter og tid på kort sikt for å realisere langsiktig gevinst, og at manglende

forpliktelse kan ofte føre til mislykkede samarbeid. Et eksempel på hvordan en part kan vise forpliktelse kan være å tilbakeføre en viss prosentandel av fortjenesten til alliansen, dermed viser parten en interesse for selskapet samt at virksomheten er villig til å fortsette samarbeidet (Morgan og Hunt 1994).

Når det gjelder hvordan kinesiske virksomheter driver forretninger, vektles relasjonsbygging høyt. Viser en virksomhet at den er villig til å forplikte seg til sin eventuelle forretningspartner, viser dette at de har tillitt til hverandre. Dette er noe kineserne foretrekker å bygge opp først, før eventuell forretninger i det hele tatt blir diskutert. Dette er noe som vanligvis forekommer rundt bordet under forretningsmiddagen, der relasjonsbyggingen skjer. Dette avviker fra den vestlige måten å drive forretninger på, der en fokuserer svært mye på sluttresultater og skriftlige kontrakter. For å forklare det kort kan en si som Wang, Zhang og Goodfellow (1998), at kineserne snakker forretninger, mens vi her i vesten gjør forretninger.

Det er vanlig at kinesiske virksomheter bruker mer penger og energi enn vestlige virksomheter på å pleie viktige nettverk. Årsaken til dette er at kinesere ser på et nettverk som en forretningsmessig investering eller forsikring. Dette er en av grunnene til at den kinesiske parten i et samarbeid bruker mye tid og krefter på å forklare sin innflytelse innenfor et nettverk (Wang, Zhang og Goodfellow 1998).

4.5 Kulturelle dimensjoner

Hofstede (1993) ser på kultur som tankenes programvare, og har gjennom undersøkelser identifisert fem faktorer som kan måle hvordan kultur påvirker en arbeidsplass. Faktorene han fant er ofte referert til i forskning når det gjelder forskjeller på vestlig og kinesisk forretningskultur. De fem faktorene er maktavstand, individualisme og kollektivism, maskulinitet og femininitet, usikkerhet og unnavikelse og langsiktighet og langtidsperspektiv.

De kulturelle dimensjonene til Hofstede (1993) kan kanskje forklare mange mislykkede etableringer nordiske virksomheter har opplevd i møte med Kina, men en kan også stille seg litt kritisk til Hofstedes tilnærminger. Kan en virkelig, slik som verden er i dag, generalisere kulturer ut fra nasjoner? Dahl (2001) mener at stadig globalisering og kreolisering i en høy grad bidrar til en oppløsning av det tradisjonelle i flere land, og dette har ført til en mer dynamisk kultur der kulturene nå etableres i samhandling mellom mennesker både på

arbeidsplassen og privatlivet.

Respekt og langsiktighet for det autoritære kan være blant de verdiene som er nødvendige å trekke frem kulturelt sett, og virksomheter som gjør det bra i Kina har nok oppnådd dette nettopp fordi de har satsset på det langsiktige, samt vist respekt. For selv om en virksomhet setter seg inn i alle de formelle metodene, bør den kjenne til og ikke minst respektere alle de uskrevne reglene også (Alarga).

4.6 Oppsummering og utvikling av spørsmål

Ut ifra dette kapittelet delen ble spørsmål 9-19 i intervjuguiden utviklet. Se vedlegg I.

I første delen av dette kapittelet ble kulturelle fallgruver diskutert, der teori av Wang, Zhang og Goodfellow (1998) og Kristoffersen (2010) ble trukket frem. Disse teoriene tok for seg hvilke fallgruver mennesker med nordisk bakgrunn kan gå i ved møte med Kina, og ut ifra dette ble spørsmålene 9, 10, 11 og 12 utviklet:

- Hvor viktig mener du at (å ta hensyn til?) kultur er i forbindelse med forretninger i Kina?
- Hva slags forberedelser i forhold til kulturelle forskjeller mener du er viktig før et møte med kinesere?
- Hva mener du er den største feilen nordmenn gjør når de møter kinesere?
- Hva mener du er den største forskjellen mellom norsk og kinesisk forretningskultur?

Videre ble det sett på generelle forskjeller i forretningskulturen og mianzi, guanxi, språk og kommunikasjonsutfordringer, samt Morgan og Hunt (1994) sitt studie som omhandler viktigheten av forpliktelse og tillit blir dratt frem for å belyse disse temaene.

Wang, Zhang og Goodfellow (1998) mener at vestlige virksomheter ofte overvurderer engelskkunnskapene til kineserne, og at den kinesiske kommunikasjonen i høy grad er avhengig av konteksten, noe personer med nordisk bakgrunn kan ha vanskeligheter med å forstå. De trekker også frem at kineserne er et gammelt og stolt folkeslag, og ut ifra dette ble spørsmål 13 og 14 utviklet:

- Hva slags utfordringer har du og din virksomhet møtt når det kommer til språk og

kommunikasjon i forhold til kinesere?

-Hvordan føler du kineserne sin nasjonale stolthet påvirker hvordan de jobber?

Uttrykkene mianzi og guanxi blir deretter gjennomgått på teorigrunnlaget fra Chee og West (2007), Plafker (2007), Ambler, Witzel og Xi (2009) og Jakobsen (2011). Disse ble trukket frem for å gi en generell forståelse av disse uttrykkene, da dette var noe forfatterne mente var viktig å ta hensyn til i Kina. Ut ifra dette ble spørsmål 15, 16, 17, 18 og 19 utviklet:

- Kjenner du til det kinesiske uttrykket Mianzi?

- Har du, eller noen i din bedrift, noen gang opplevd å miste/vinne ansikt i forretninger?

- Kjenner du til det kinesiske uttrykket Guanxi?

- Hvor viktig mener du det er å bygge nettverk for å operere vellykket i Kina?

- Hvordan har du og din virksomhet bygget nettverk i Kina?

Avslutningsvis blir Morgan og Hunt (1994) sin teori om tillitt og forpliktelse samt Hofstede (1993) sine kulturelle dimensjoner nevnt, men det ble ikke valgt å stille spesifikke spørsmål tilknyttet til disse temaene, da det var av interesse å se om informantene selv trakk dette i frem intervjuene.

5.0 Metode og forskningsprosessen

5.1 Forskningsdesign

I denne undersøkelsen har det blitt benyttet kvalitativ metode for å få tilgang på informasjon og erfaring fra informanter som har kunnskap om nordiske maritime virksomheter sine operasjoner i Kina.

I undersøkelsen har det blitt brukt casesdesign med en fenomenologisk tilnærming. En case kan være en studie av et eller flere tilfeller over tid, og i denne studien ønsker man å studere et tilfelle. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). I denne undersøkelsen blir det brukt et enkelt case design med flere analyse enheter, der caset blir de nordiske virksomhetene i Kina, men med et hovedfokus på norske virksomheter. Virksomhetene som opererer her blir selve analyseenhetene, der et fokus på kultur, internasjonalisering og samarbeid, samt omliggende faktorer som kan påvirke operasjoner i Kina blir et begrenset delfelt. I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske mennesker og deres erfaringer med, samt forståelse av et fenomen. Dette studiet vil i tillegg til et enkelt case design, ha en fenomenologisk tilnærming ved at informantene beskriver deres erfaringer og forståelse av Kina og kinesisk kultur, samt deres erfaringer med samarbeid i Kina.

Case som forskningsstrategi handler i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004), om å ha et avgrenset fokus på caset man ønsker å undersøke og få en mest mulig inngående beskrivelse av dette caset. I forhold til problemstillingen ønsker dette studiet å forklare hvorfor virksomhetene opererer som de gjør, samt hvordan de gjør det (Yin 2003).

Ved bruk av dybdeintervjuer får forskerne mest mulig informasjon fra informantene om det de ønsker å undersøke, og denne metoden har vært mest hensiktsmessig i forhold til tiden som har vært til rådighet. I denne undersøkelsen ble det gjennomført semistrukturerte, også kalt delvis strukturerte intervjuer, der intervjuene ble basert på en intervjuguide, se vedlegg I. Intervjuguiden i er det en liste over temaer som har blitt gjennomgått og de spørsmålene som har blitt stilt under intervjuene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Fordelene ved å gjennomføre denne typen intervjuer er at forskerne får en mulighet til å stille spørsmål som gir mer utfyllende svar, og at man får sett verden fra informantens perspektiv (Kvale og Brinkmann 2009). Ulempen med dybdeintervjuer er at det kan være vanskelig å sammenligne svarene fra informantene og at forskerne kan ha en innvirkning på informantens svar på grunn

av relasjonen mellom dem (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

5.2 Utvalgsstrategi

For å sette sammen det strategiske utvalget ble det kontaktet informanter som har relevant erfaring med nordiske virksomheter i Kina (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). I undersøkelsen var det seks informanter som ble intervjuet og grunnlaget for antallet har blitt tilpasset størrelsen på undersøkelsen, samt tiden som var til disposisjon. Likevel ble det forventet at informantene satt på bred erfaring og kunnskap som ville gi en god kvalitet på intervjuene. Det skal likevel tas i betraktning at størrelsen på utvalget i undersøkelsen ikke vil være valid i alle sammenhenger.

For å rekruttere informanter til intervjuene ble det benyttet en blanding av strategisk utvelgelse, snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse. Dette fordi det var det som var mest egnet i forhold til problemstillingen. I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) er strategisk utvelgelse hvordan man går frem ved valg av målgruppen studiet skal rette seg mot for å samle inn data. For å sette sammen det strategiske utvalget ble det kontaktet informanter som har relevant erfaring med nordiske virksomheter i Kina (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Snøballmetoden foregår når informantene blir rekruttert ved at forskerne forhører seg med personer som besitter mye kunnskap og erfaring om tema som blir undersøkt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Kriteriebasert utvelgelse foregår i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) når det velges informanter som oppfyller bestemte kriterier, som i dette tilfelle var:

- Ansatt i virksomheter som opererer i Kina.
- Ansatt i virksomhet med maritime operasjoner.
- Erfaring fra nordisk- kinesisk forretningskultur.

Kombinasjonen av disse utvelgelsesstrategiene ble brukt fordi det var dette som var mest egnet i forhold til problemstillingen.

5.3 Rekruttering av informanter

For å finne informanter til dybdeintervjuene ble det brukt en strategi for å finne typiske tilfeller, samt kriteriebaserte utvelgelse. Disse strategiene ble valgt fordi man ønsket å finne

informanter som har erfaring fra nordiske maritime virksomheter i Kina i forhold til samarbeid, kulturforskjeller og relevant informasjon om omliggende faktorer.

For å rekruttere informanter ble det først tatt utgangspunkt i en Menon rapport (Grünfeldt 2007), hvor det var en oversikt over norske virksomheter i Kina. Det ble videre tatt i bruk personlige nettverk for å rekruttere informanter. Alle informantene ble kontaktet personlig via telefon, tekstmeldinger og e-post. Det ble rekruttert informanter fra maritime bedrifter innen transport, logistikk og salg av produkter og tjenester.

5.4 Oversiktstrinise over informantene

Informant	Navn	Bedrift og stilling	Hva virksomheten driver med	Lengde i Kina/erfaring fra Kina
1	Anders G. Gran	Värtsila Sourcing og purchasing manager	Transport av LNG og LPG gasser rettet mot offshore og den maritime industrien. Utvikling av LNG gass	10 år
2	Caroline Xu	I.M Skaugen Finans og investor relations	Transport av petrokjemiske gasser	10 år
3	Emmie Studencki	Greencarrier Selger	Logistikkfirma	5 mnd
4	Otto Søberg	Grenland Group CEO	Oil service/ fabrikasjon av Subsea utstyr	12 år
5	Harald Lundestad	Wilhelmsen Ships Service (WSS) General Manager	Selger produkter og tjenester til rederier	4 år
6	Anonym	Norsk logistikk firma	Frakt av kjøretøy	X

5.5 Beskrivelse av informantene og setting for intervjuene

Den første informanten, Anders G. Gran, er sourcing og purchasing manager i Värtsila, tidligere kjent som Hamworthy. Han er utdannet siviløkonom og prosjektleder, og har 10 års erfaring med kinesere. Intervjuet ble gjennomført i Värtsila sine kontorer i Asker. Den andre informanten, Caroline Xu, jobber i I.M Skaugen, en virksomhet som driver med transport av petrokjemiske gasser, hun har 10 års erfaring med Kina samt at hun er av kinesisk opphav.

Hun er utdannet innen markedsføring, men jobber med finans og investor-relatert arbeid. Intervjuet ble gjennomført på I.M Skaugen sine kontorer i Oslo. Det tredje intervjuet var med Emmie Studencki som bor og jobber fast i Kina. Hun er ansatt i Greencarrier, som er et logistikkfirma. Intervjuet ble tatt over telefon ettersom hun befant seg i Kina. Videre intervjuet vi Otto Sjøberg som jobber som CEO i Grenland Group. Intervjuet ble gjennomført i Grenland Group sine lokaler på Lysaker. Det femte intervjuet var med en informant som jobber i et norsk logistikk firma. Intervjuet ble gjennomført i virksomhetens lokaler. Det siste intervjuet ble gjennomført over e-post ettersom informanten befinner seg i Kina. Harald Lundestad har 4 års erfaring fra Kina, og er utdannet som sivilingeniør og innen industriell økonomi og teknologiledelse.

5.6 Intervjuguide

Intervjuguiden er bygget opp etter delvis strukturert mønster hvor det er en blanding av strukturerte spørsmål og åpenhet for spørsmål underveis. Denne metoden ble valgt fordi det gir mulighet til fleksibilitet, samt anledning til å oppmuntre informanten til å komme med mer utdypende informasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Spørsmålene og temaene var satt på forhånd, men tilleggsspørsmålene og oppfølgingsspørsmålene varierte underveis.

Det ble valgt følgende struktur på intervjuet; presentasjon av forskerne og studiet, faktaspørsmål om informanten, spørsmål om internasjonalisering og samarbeid, kultur og omliggende faktorer i Kina.

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

Den andre delen av intervjuet omhandlet internasjonalisering og samarbeid og dette skulle kartlegge informantens erfaring om temaet. Her var det ønskelig med informasjon om suksessfaktorer, internasjonale strategier, samarbeid og valg av samarbeidspartner, samt strategiske allianser.

Den tredje delen handlet om kultur og skulle kartlegge informantens personlige erfaringer og meninger om kinesisk kultur. Det ble stilt spørsmål om kulturelle fallgruver,

forretningskultur, språk og kommunikasjon, nasjonal stolthet, mianzi og guanxi.

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

Avslutningsvis ble det spurt om hvordan informanten så på fremtiden i Kina og om han eller hun hadde noen spørsmål, kommentarer eller ytterlige innspill.

Se vedlegg I for utfyllende intervjuguide.

5.7 Gjennomføring og evaluering av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført over en periode på to uker. Intervjuene med Anders G. Gran, Caroline Xu, Otto Sjøberg og Anonym ble gjennomført på møterom hos virksomhetene i Oslo, Bærum og Asker. Disse intervjuene ble gjennomført uavbrutt, med unntak av ett, hvor informanten måtte svare på en telefon under intervjuet på grunn av pågående forhandlinger. Taleopptakene ble da satt på pause. Intervjuet med Emmie Studencki ble gjennomført via en konferansetelefon i lokalene til Greencarrier i Oslo ettersom hun befinner seg i Kina. Intervjuet med Harald Lundestad ble gjennomført via e-post ettersom han befant seg i Kina og da det ikke var mulighet til å gjennomføre intervjuet over telefon. Transkriberingene av intervjuet finnes vedlagt i vedlegg II, III, IV, V, VI og VII.

Etter første intervjuet kom det frem at spørsmål 9 og 10 var for like, så spørsmål 9 ble fjernet. På de andre intervjuene falt spørsmål 5, 6 og 7 noen ganger bort ettersom informantene enten svarte på det under noen av de andre spørsmålene, eller ikke kunne svare på det. Da to av informantene var kvinner, ble det valgt å spørre et oppfølgingsspørsmål om hvordan de som kvinner opplevde å jobbe i Kina.

5.8 Transkribering og kvalitetssikring

I alle intervjuene, med unntak av det som ble mottatt på e-post, ble det brukt taleopptak samtidig som det ble tatt notater. For å være sikre på at intervjuet ble tatt opp, ble det brukt mellom 2 og 3 taleopptakere under hvert intervju. Alle intervjuene ble transkribert kort tid etter intervjuene for å være sikre på at all informasjon kom med.

5.9 Etske problemområder

Under rekrutteringen ble alle informantene informert om hvem forskerne var og formålet med undersøkelsen. Det ble garantert anonymitet til alle informantene hvis de ønsket dette, samt at det ble opplyst om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet.

6.0 Analyse

For å komme frem til resultatene i undersøkelsen vil det her bli forklart hvilken analysestrategi som ble anvendt for å komme frem til resultatene i undersøkelsen. I følge Kvale (1997) er det å analysere noe som betyr å “dele noe opp i biter eller elementer”.

6.1 Analyseprosessen

Ettersom det ble gjennomført et casestudie, ble det valgt å gjennomføre en analyse basert på teoretiske antakelser. I analyseprosessen har datamaterialet fra intervjuene systematisk blitt redusert for å få ut den vesentlige informasjonen fra informantene. Det ble benyttet en tverrsnittsbasert inndeling av data der relevant informasjon ble markert i farger. I tabellen som ligger vedlagt i vedlegg VIII, har hele datamaterialet blitt satt inn under de tre kategoriene, og spørsmålene fra intervjuguiden har blitt satt under disse igjen. Denne tabellen gir en oversikt over hva de ulike informantene har sagt under de ulike kategoriene og for å få bedre oversikt over datamaterialet. Kategoriene som er brukt i inndelingen er trukket ut ifra intervjuguiden, som igjen har blitt trukket ut ifra teorikapittelet.

Koding brukes for å oppklare og finne meningsfull informasjon, og ble brukt for å bidra til å redusere og ordne datamateriale slik at det ble enklere å analysere (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Da datamaterialet ble kodet, ble det lest fortolkende for å vise hva dataen betyr og representerer i forhold til teorikapittelet.

Det ble benyttet både meningsfortetting og meningskategorisering, noe som betyr at ad-hoc meningsgenerering har blitt brukt. Dette vil si at metoden som har blitt anvendt ikke har vært én spesifikk standardmetode, men en blanding av flere (Kvale 1997).

6.2 Pålitelighet og troverdighet av informasjonen

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) brukes det i kvalitative undersøkelser pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse for å sikre kvaliteten på undersøkelsen. For å sikre påliteligheten i undersøkelsen har metoder, data og funn blitt dokumentert gjennom hele forskningsprosessen.

Etter at det første intervjuet var ferdig transkribert ble de overflødige ordene som var uvesentlig for selve kodingen fjernet. Ord som “eeh” og “uhm”, samt setninger som ikke

hadde noen relevans eller sammenheng med problemstillingen ble plukket ut og fjernet. Dette siden det ble alt for tidskrevende å skrive alt ord for ord, samt at det kunne være det vanskelig å lese i etterkant.

Hvert intervju ble transkribert kontinuerlig kort tid etter selve intervjuet. Etter transkriberingen var utført ble intervjuene kodet og informasjon av relevans ble trukket ut og satt inn i en tabell. Se vedlegg II.

For at analysen skulle bli så pålitelig som mulig, ble hvert tema systematisk gjennomgått samtidig som svarene fra intervjuene ble gjennomgått, slik at all relevant informasjon og teori ble tatt med i analysen.

For å kvalitetssikre og styrke troverdigheten til intervjuene ble resultatene tilbakeført til informantene for godkjenning. Alle informantene har tilbakesendt sin godkjenning av de transkriberte intervjuene. Dette ble gjort for å garantere at informantene ikke har blitt feilsitert og at all tolkning var korrekt.

7.0 Resultater, funn og diskusjon

7.1 Internasjonalisering og samarbeid

7.1.1 Suksessfaktorer

”.... skal man jobbe sammen med en partner er det veldig mye som et ekteskap, man må ta og gi. Man må kompromissere mer, men det er veldig viktig å ha langsiktig mål og strategi som er i samsvar med hverandre.”

- Caroline Xu

I teoridelen ble Haugland (2004) sine faktorer som er sentrale for at en virksomhet skal lykkes med samarbeid gjennomgått. Disse faktorene var som følger: samarbeid på strategisk viktige områder, investering i samarbeidet, kompetanseutveksling, samarbeid som prosess, samt kommunikasjon og tillit.

Informantene ga uttrykk for at virksomhetens langsiktige mål og strategier må samsvare med samarbeidspartneren for at det skal bli vellykket. Tålmodighet ble ansett som en svært viktig faktor og informantene ga også uttrykk for at det var tidskrevende å operere i Kina. En av informantene mente derimot at man måtte være aggressiv og ha en god overtalelsesevne i møte med kinesere. Flere av informantene nevnte at det å bygge gode relasjoner over tid var viktig. I følge en informant er tilstedeværelse i Kina det viktigste, og 90 prosent av forretningsreisene informanten har til Kina er kun relasjonsbyggende og ikke salgs- eller operasjonelt begrunnet. To av informantene fortalte at de hadde kompetanseutveksling under ett samarbeid med kinesiske selskap. Fem av informantene mente tillitt var viktig når man jobber med kinesere.

7.1.2 Internasjonale strategier

”Vi ser på markedet som en helhet og vekstpotensial i markedet”.

- Anonym

To av informantene mente at virksomhetens strategi endret seg fra prosjekt til prosjekt og var produktbasert. En av informantene la stor vekt på virksomhetens strategi når den velger å gå inn i et nytt land. Alle informantene så på de mulighetene som virksomheten har i markedet den skal inn i og velger å gå inn for å være konkurransedyktige.

”...når vi gikk inn i Kina, så trodde vi veldig mye på mulighetene som Kina representerer, og det er i samsvar med den langsiktige strategien (...) på grunn av utviklingen og globaliseringen”.

- Caroline Xu

Som nevnt i teorien, er tilgang til nye markeder og tilgang på kompetanse en av hovedgrunnene til at virksomheter velger å gå inn i samarbeid (Haugland 2004). En informant nevnte kompetanse fra kinesiske arbeidere som en av hovedgrunnene til at de valgte å gå inn i Kina, i tillegg til utviklingsmuligheter. To av informantene mente at motivasjonen for å gå inn i Kina var på grunn av billigere arbeidskraft og fordi produksjonskostnadene var vesentlig lavere i Kina. Tre av informantene mente Kina sine muligheter og vekstpotensial var en av grunnene til at de valgte å gå inn i landet, samt økende etterspørsel av produkter og et ønske om å forbedre og ta vare på kundekretsen.

Når det gjelder psykisk distanse mente ingen av informantene virksomheter i land med røtter nært tilknyttet til Kina hadde en fordel fremfor nordiske bedrifter, men det var en overensstemmelse blant informantene at hvis man skulle operere i Kina så måtte virksomheten ha tilstedeværelse i landet. Carlsson, Nordegren og Sjöholm (2005) mener at virksomheter som har operasjoner i Stor-Kina har større suksess enn om de bare har generell internasjonal erfaring, på grunn av likhetene disse landene har med Kina når det kommer til språk, kultur og forretningsvirksomhet. Det viser seg at fem av informantenes virksomheter befinner seg i Stor-Kina og har kinesiske ansatte ved sine kontorer.

Som nevnt i teorien, har forskning utført av Luo (1998) vist at tidlig etablering i fremvoksende økonomier påvirker ytelsen positivt, og virksomheter som kommer tidlig inn i markedet gjør det bedre enn senere etablerte. En av informantene påpekte at lang tilstedeværelse i Kina var det som var viktig.

7.1.3 Samarbeid og partner

”.. det er store utfordringer å jobbe med kinesiske selskap. Strategi og interesser og hva man ønsker å ha ut av det er veldig ofte forskjellig”.

- Anonym

Fem av informantene har eller har hatt en form for samarbeid i Kina. To av informantene hadde kontraktbaserte samarbeid, mens to hadde henholdsvis leverandør -og terminalsamarbeid. Bare én av informantene hadde samarbeid i form av joint venture i Kina. Flere av informantene har vært inne på å etablere en strategisk allianse i form av joint venture, men konkludert med at dette ikke var nødvendig. En informant forklarte at virksomheten har ulike kriterier og utfører analyser når de skal velge en samarbeidspartner. Videre ble det fortalt at dette varierer fra prosjekt til prosjekt samt størrelsen på disse, og at virksomheten må vurdere om den kan gjøre operasjonen alene eller ikke. Informanten fortalte også at de var tvunget til å gå inn i joint venture samarbeid med kinesiske selskaper før, og at virksomheter nå er friere til å danne heleide selskaper i Kina. En annen informant mente også at joint ventures var mindre viktige i dag enn før.

”Either you join them or you beat them.”

- Anonym

En av de største ulempene med å gå inn i en joint venture er svakere kontroll over teknologi og faren for å miste verdifull kompetanse til en samarbeidspartner som senere kan bli en konkurrent (Hill og Hernández-Requejo 2011). En av informantene fortalte at grunnen til at virksomheten velger å avstå fra å gå inn i joint ventures i Kina, er på grunn av beskyttelse av kompetanse og faren for å miste teknologiske fortrinn. Som nevnt i teorien er heleide datterselskaper den formen for inngangsstrategi som har høyest grad av kontroll, og er også den formen som er sikrest å benytte seg av hvis virksomheten har teknologiske fortrinn (Hill og Hernández-Requejo 2011). En av informantene fortalte at det har vært flere eksempler på nordiske bedrifter som har samarbeidet med kinesiske virksomheter, hvor de i etterkant har endt opp som konkurrenter. Det må også nevnes at informantene er uenige på dette punktet. En informant mente at virksomheter i en joint venture bør dele kompetanse så langt det går, da dette er fordelaktig for alle parter. Det er også denne informanten som har et joint venture samarbeid i Kina. Utenom dette så svarte en annen informant at dette ikke hadde noen innvirkning på strategien virksomheten benyttet seg av.

Som tidligere nevnt i teorien har Whang, Zhang og Goodfellow (1998) utarbeidet noe de mener er suksesskriteriene for å operere vellykket i Kina. Disse kriteriene er; tålmodighet, makt, forberedelse, personale/ansatte, beskyttelse og perspektiv. Alle informantene mente at tålmodighet var en viktig faktor for å operere vellykket i Kina og at virksomheten måtte tåle å

ha operasjoner i Kina da det kan være kostbart. Bare én av informantene mente at aggressivitet var en viktig faktor under forhandlinger med kinesere. En av informantene mente at riktig valg av partnere ble ansett som svært viktig når man skal gå inn i et samarbeid, samt rett personell og engelskkunnskaper. God personalpolitikk ble nevnt av en av informantene, da det kan være fare for å miste gode kunderelasjoner. Kultur og gjensidig forståelse ble ansett som svært viktig for alle informantene, noe som vil bli analysert ytterligere i det neste punktet om kultur.

7.2 Kultur

7.2.1 Kulturelle fallgruver

Gjennomgående svar fra informantene var at de selv mente at de ikke hadde noen vesentlig forberedelser før de skulle møte kinesere, men det viste seg likevel at de hadde satt seg inn i generell kulturell forretningsskikk. Dette var for å sikre at man ikke gjorde noe for å fornærme sin potensielle forretningspartner. Flere av informantene brukte eksempelet med hvor viktig det var med overrekkelse og mottakelse av visittkort. En av informantene, som er av kinesisk bakgrunn, skilte seg ut ved å mene at det ikke var så store kulturelle forskjeller, men mente at man selvfølgelig måtte ha en viss generell forståelse av at det er forskjeller. Hun mente at man kom langt med å bare å være generelt høflig, noe én av de andre informantene støttet opp om ved å si at man kommer langt i Kina ved å bruke vanlig sunt bondevett. Dette gjenspeiler teorigrunnlaget der det fokuseres på at man kan feile ved å overfokusere på kulturforskjellene, samt glemme at det faktisk er forskjeller (Kristoffersen 2010).

Ved å spørre informantene hva de mente var de største feilene nordmenn gjør i møte med kinesere, mente de at den største feilen var å ikke lytte på hva som faktisk blir sagt. Som én av våre informanter påpekte så har kineserne 100 ord for ja, der 99 av dem betyr nei, og det er viktig å lære å skille disse. I Kina er ikke en skriftlig kontrakt like bindende som i Norden, noe som bekrefter teorien til Chee og West (2007) om at det som har blitt sagt og forstått kan være noe helt annet enn det som står på trykk.

7.2.2 Forretningskultur

Da informantene ble spurt om ulikheter i nordisk og kinesisk forretningskultur ble det avdekket flere kulturelle forskjeller. De mente at tillit, relasjonsbygging og langsiktighet var

det som er hovedingrediensene til et vellykket forretningsforhold, mens nordiske er mer opptatt av rask vinning og kontrakter, noe kineserne ser på som dårlig forretning. Igjen gjenspeiler dette funn i teorien, og både Hofstede (1993) sin femte dimensjon som omhandler langsiktighet, og Morgan og Hunt (1994) sin teori om tillit og forpliktelse støtter opp om dette.

Kineserne vil sjeldent drive forretninger med hvem som helst, og de er opptatt av at de kan stole på sin forretningspartner. Som én informant påpekte, må man se på forretninger med kineserne som et ekteskap, der relasjon og tillit må bygges før virksomhetene i det hele tatt kan inngå en eventuell kontrakt.

Relasjonene bygges som oftest rundt bordet under forretningsmiddager, og det er ofte mye småprat før man i det hele tatt tar tak i det som er viktig, noe som støtter det Wang, Zhang og Goodfellow (1998) påpeker med at kineserne snakker forretninger, mens i vestlige land gjør forretninger. Her er det viktig at en trår varsomt og ikke gjør eller sier noe som fornærmer motparten. Å gjøre at noen taper ansikt, det kineserne kaller for mianzi, kan føre til at en eventuell kontrakt kan gå tapt. Ikke bare risikerer en å miste den potensielle forretningspartneren man er i forhandlinger med, men også eksisterende og fremtidige kontrakter. Dette er fordi den man har fornærmet kan bruke sitt nettverk for å hevne seg.

Dette blir utdypet utfyllende under eget punkt som omhandler mianzi og guanxi.

7.2.3 Språk og kommunikasjon

Det viser seg at det å drive forretninger i Kina er en utfordring både når det kommer til språk og kommunikasjon. Informantene fortalte at det har vært varierende engelskkunnskaper under møter, men at dette har blitt vesentlig bedre enn det var for 10 til 15 år siden.

Informantene mente at den yngre generasjonen er mye flinkere på engelsk og én av informantene så lovende på utviklingen av engelskkunnskapene i Kina 10 år fremover i tid. Selv om de har blitt bedre på engelsk, så foretrekker fortsatt noen kinesiske virksomheter å holde møter på kinesisk. Kineserne kjøper seg mye tid ved å tolke alt, og da er det viktig at man har en egen tolk slik at tolkningen blir riktig, og her er det viktig at man har en tolk man stoler på. Flere av informantene underbygget viktigheten av det å lytte til hva en kineser sier,

og ikke ta ett ja for ett ja. Man må lese mellom linjene og det å ha en tolk som kan både språket og kulturen er viktig, for det å tro at en kan drive forretninger i Kina på engelsk var i følge informanten med lengst erfaring, bare å glemme.

”Du kan snakke språket, men du klarer ikke å tenke som en kineser”.

- Anonym

Selv om man lærer seg kinesisk vil det være vanskelig komme opp på likt nivå som en som har det som morsmål, og en av informantene påpekte en nordisk person aldri vil kunne forstå dybden og undermeninger i det kinesiske språket.

7.2.4 Nasjonal stolthet

“Kineserne er det stolteste folkeslaget jeg har møtt”.

- Otto Sjøberg

Informantene hadde delte meninger på spørsmålet om kineserne sin nasjonale stolthet påvirket hvordan de jobbet. Noen av informantene mente at det ikke hadde noen betydning, mens andre mente at kineserne la all sin ære i hvordan de jobbet. De fortalte at kineserne var ydmyke arbeidere og alltid gjorde det som var forventet av dem. De krevde aldri overtid og sov som oftest i lunsjen for å spare tid. To av informantene mente at måten kineserne jobbet på reflekterte tilbake på dem som person, og viktigheten av det å beholde ansikt falt også under her.

Kineserne et stolt folkeslag og i forretninger bør man stole på dem, samt hva de tilbyr og driver med og aldri stille spørsmål ved dette. De er stolte av sitt opphav, sin kultur og sine tradisjoner, men én av informantene mente at dette er i ferd med å endres. Selv om de er stolte av å være kinesere er de samtidig svært nysgjerrige på hva vestlige og nordiske land har å tilby.

7.2.5 Mianzi

Ambler, Witzel og Xi (2009) mener at mianzi er noe man må være varsom med i Kina. Dette var det flere av informantene som fremhevet, samt at en av informantene påpekte at dette ikke kun gikk på individnivå, men at dette også kunne reflektere over på hele virksomheten.

Videre mente denne informanten at det var mulig å gi en annen virksomhet ansikt ved å gjennomføre en kontrakt som lovet dersom den gir positive resultater både for virksomheten og kontraktgiveren.

Selv om ikke alle informantene kjente til uttrykket mianzi, så var alle kjent med betydningen. Noen mente det var helt avgjørende og en del av det å drive forretninger i Kina, samt at man må være villig til å gi og ta for gjensidig vinning. Om dette innebar å tape litt ansikt for å få gjennom en avtale, så er det en del av hvordan det fungerer i Kina mente de.

En av informantene som er av kinesisk opphav fortalte at hun i flere anledninger hadde tapt ansikt ved at forretningsmenn fra Kina tok henne for å være en resepsjonist, selv om det var henne de skulle forhandle med. Hun mente at hun tapte litt ansikt på det, men at hun ville heller aldri påpeke at de tok feil. Personlig var hun selv ikke så opptatt av dette med mianzi, og syntes at ofte dette var situasjoner man kanskje kunne le av i ettertid, men at det kunne være en fordel å være litt påpasselig med mianzi når det gjaldt den eldre generasjonen.

Den yngste informant som på nåværende tidspunkt kun har vært i Kina i fem måneder følte at hun vinner litt ansikt på å være en ung skandinav som tør å drive forretninger på en litt aggressiv måte. Hun opplevde å få skryt av kinesere siden hun hadde mot til å jobbe på en skandinavisk måte i Kina. Hun fortalte at kineserne muligens ser mer gjennom fingrene når det kommer til mianzi siden hun var ung og utlending, men at man samtidig måtte være ekstra påpasselig med mianzi hos den eldre generasjonen.

En annen informant mente at mianzi var helt avgjørende for å drive forretninger i Kina og la til ”aldri få deg fiender i Kina, man vet aldri hvilket guanxi de har”, noe som igjen underbygger teorien til Ambler, Witzel og Xi (2009) som beskriver viktigheten av å passe på hva man sier og gjør i Kina. Flere av informantene påpekte at mianzi ikke er like komplisert som mange skal ha det til og at bare litt ros i de riktige settingene kan få deg langt på vei.

7.2.6 Guanxi

I teorien definerer Ambler, Witzel og Xi (2009) guanxi som “nettverk av uformelle tjenester og utveksling av tjenester for å opprette og gjennomføre forretningsaktiviteter”. Av spørsmålene som omhandlet kultur var alle informantene enige om at guanxi var noe man

måtte vite og fokusere på for å gjøre det bra i Kina.

I følge informantene er nettverksbygging svært viktig i Kina. Ikke bare er det grunnleggende i kulturen, men også drivkraften i alt kineserne gjør. Informanten med kinesisk bakgrunn mente at dette ikke bare var noe kineserne har, men også noe du finner i de fleste kulturer, og at forskjellen bare er at kineserne har et spesifikt uttrykk for det. Å bruke sine personlige kontakter og nettverk er ikke fremmed for de nordiske landene, og to av informantene i denne studien ble rekruttert gjennom personlige nettverk.

Som nordisk i Kina er man nødt til å bruke sitt guanxi og mange bygger sine nettverk via sine samarbeidspartnere, lokale representanter og under forretningsmiddager. Nettverksbygging i Kina kan ta tid, og i følge informantene svært kostbart i form av reiseutgifter, men også tidskrevende siden en dagstur fort kan ta 2 til 3 dager. Om man tar seg tid og reiser ned så vil kineserne vise at de verdsetter dette. Informantene nevnte at nordiske aldri vil klare å skaffe seg samme guanxi som en kineser, men at en vil kunne bruke og benytte seg av nettverket til ansatte som er fra Kina eller har kinesisk bakgrunn.

7.2.7 Korrupsjon

Flere av informantene kom inn på temaet korrupsjon under intervjuet, men de var svært påpasselige med å understreke at deres firmaer tok avstand fra korrupsjon. I Kina er det helt vanlig med gaveutbytte, noe som også var normalt i nordiske land bare 10 til 15 år tilbake og dette kan nå bli sett på med hevede øyebryn. To av informantene påpekte at det som blir sett på som korrupsjon her i Norden, er noe som blir sett på som helt normalt i Kina og at det kommer an på øyet som ser, noe Dahl (2001) er uenig i. Han mener at all korrupsjon bør tas avstand fra, og at det blir alt for lett å skylde på kulturforskjeller, og at det som blir sett på som korrupsjon i Norge, bør også bli sett på som korrupsjon i Kina.

7.3 Kina som marked for maritim næring

7.3.1 Politikk og lover

I følge Ambler og Witzel (2004) er det nesten gitt at utenlandske virksomheter kommer til å oppleve problemer med de kinesiske myndighetene. Gjennom undersøkelsen kommer det frem at ingen av informantene har møtt på noen direkte problemer med de kinesiske myndighetene og lovverket. Informantene mener likevel at Kina sin politikk og lovverk kan

være tungvint, men en informant mener at alt kan ordnes med de riktige kontaktene.

7.3.2 Økonomi og valutatransaksjoner

Når det gjelder å la den kinesiske valutaen flyte fritt, tror ingen av informantene at det vil påvirke sin virksomhet direkte, men fire av informantene mener at kostnadsnivået vil stige hvis det skjer. En av informantene mener også at hvis kostnadsnivået stiger, vil dette ramme eksporten, som igjen vil ramme shippingindustrien. To av informantene mener også at kineserne aldri vil la den kinesiske RMBen flyte fritt.

7.3.3 Frihandelsavtale mellom Norge og Kina

Ingen av informantene tror at en frihandelsavtale ville hatt en direkte påvirkning på virksomheten sin. En årsak til dette er at de ikke driver med direkte produksjon av varer, og fordi virksomhetene produserer, bygger og selger i forskjellige land, og ikke direkte mellom Norge og Kina, noe flere av informantene nevner. En av informantene har sittet i den maritime komiteen i frihandelsutvalget i handelsdepartementet og denne informanten mener derimot at en frihandelsavtale kunne gjort ting enklere, og vært positivt for norsk import og eksport.

7.3.4 WTO

To av informantene hadde ingen erfaring fra Kina før landet ble medlem av WTO, da disse startet sitt arbeid i Kina etter 2001. De resterende informantene har ikke merket noen forskjell i forhold til sin virksomhet, men to av informantene mener likevel at Kina har blitt mer globalisert. Den ene virksomheten valgte å åpne sine første kontorer i Kina etter at landet ble medlem av WTO fordi de mente at det ble enklere og gjorde at virksomheten ble mer konkurransedyktig. Den siste informanten mente derimot at WTO medlemskapet har hatt en stor betydning for virksomheten, både finansielt og i forhold til lovverket rundt shipping.

7.3.5 Nobels fredspris

Etter at Nobels fredspris ble utdelt til Liu Xiaobo i 2010 har forholdet mellom Norge og Kina vært vanskelig både diplomatisk og for den norske handelen. Informantene har ikke merket noe på forretningsnivå, men de har merket det på et politisk nivå. Flere av informantene forteller at det nå har blitt vanskeligere å få visum til Kina, og at de må søke om nytt visum hver gang de skal reise til landet. Dette er som tidligere nevnt i teoridelen fordi de kinesiske

myndighetene ser på den uavhengige Nobelkomiteen og de norske myndighetene som samme enhet. To av informantene mener at norske statligeide selskaper har møtt stor motstand fra de kinesiske myndighetene. En av informantene forteller at deres nettverksbygging har vært essensielt, og dette kan være en grunn til at virksomheten har sluppet unna.

Tre av informantene mente at Nobelkomiteen gjorde en stor feil da de delte ut prisen til Liu Xiaobo, blant annet fordi dette blir som om Norge indirekte ser ned på den kinesiske politikken og kulturen. De er også enige med de kinesiske myndighetene om at Norge bør gi en offentlig unnskyldning til Kina, og at dette antakeligvis er det eneste som kan løse problemet.

7.4 Fremtiden i Kina

Alle informantene har stor tro på Kina i fremtiden, men de tror ikke at den enorme veksten landet har hatt siden 1978 kommer til å fortsette. Tre av informantene mener også at det kommer til å bli dyrere å operere i Kina. Hvilken rolle Kina kommer til å spille som stormakt er i følge Jacques (2009) fremdeles uklar, og ingen av informantene hadde noen formening om hvordan Kina kommer til å opptre som en stormakt. To av informantene forteller også at virksomhetene deres har kommet for å bli i Kina.

7.5 Kvinner

Ettersom det var to kvinnelige informanter ble det stilt oppfølgingsspørsmål om hvordan det var å være forretningskvinne i Kina. En av informantene mente at som nordisk var det ingen negative sider ved å være forretningskvinne i Kina, men at hun trodde at dette kunne være annerledes for kinesiske kvinner. Denne informanten mente i tillegg at hun ble sett på som modig og at hun kunne vinne respekt på å være nordisk forretningskvinne. Den andre kvinnelige informanten som er av kinesisk opprinnelse, mente at det nå er vanligere å se kvinner i forretningslivet i Kina, men det er sjeldent å se på det politiske nivå. Hun nevnte i tillegg at eldre generasjoner fortsatt hadde et mer tradisjonelt og hierarkisk syn på kvinner.

8.0 Konklusjon

8.1 Internasjonalisering og samarbeid

Gjennom undersøkelsen har det kommet frem at for å lykkes med samarbeid må virksomhetens langsiktige mål og strategier samsvare med samarbeidspartneren og følgende suksesskriterier ble trukket frem av informantene:

- Gjensidig tillit
- Tålmodighet
- Kapital
- Relasjonsbygging
- Respekt og gjensidig forståelse

I tillegg til disse kriteriene kommer det frem at valg av samarbeidspartner er viktig, og dette underbygger teoriene til Haugland (2004) og Wang, Zhang og Goodfellow (1998).

Det kommer frem i undersøkelsen at ulik internasjonal strategi blir benyttet og at dette beror på landet virksomheten skal inn i, samt at det var prosjektbasert. Det kommer videre frem i undersøkelsen at virksomheter med røtter i Stor-Kina ikke anses å ha noen fordel fremfor nordiske virksomheter, men at tilstedeværelse i Kina blir ansett som viktig for å være nær kundene.

Når det kommer til hvorfor virksomhetene valgte å gå inn i Kina var dette på grunn av landets muligheter og vekstpotensial, samt at det var kostnadsbesparende og virksomhetene velger å gå inn i nye markeder for å være konkurransedyktige. Ut ifra undersøkelsen viser det seg at ingen av informantene har kunnskap om hvordan virksomheten gikk frem med valg av samarbeidspartner, men det ble nevnt at det i forkant ble gjennomført ulike analyser, samt at det ble satt ulike kriterier for valg av samarbeidspartner.

Det viser seg at bare én av informantene har en strategisk allianse i form av joint venture i Kina og videre kommer det frem at de resterende informantene bevisst unngår denne form for samarbeid hvis det er mulig. I undersøkelsen kommer det frem at heleide datterselskaper er den foretrukne inngangsstrategien benyttet i Kina. Som nevnt i teorien er heleide datterselskaper den formen for inngangsstrategi som har den høyeste graden av kontroll, og

dette kan være grunnen til at denne formen er foretrukket av informantene da den beskytter virksomhetenes teknologiske fortrinn. Dette funnet forsterker teorien av Johnson og Tellis (2009) som sier at jo høyere kontroll det er på inngangsstrategien, jo høyere sjanse er det for å lykkes.

8.2 Kultur

Gjennom denne studien har det kommet frem at kultur er en vesentlig del av å drive gode forretninger i Kina. Det er viktig å ha en forståelse av at det finnes kulturforskjeller, men stolthet over egen kultur er også viktig, da kineserne vet å sette pris på dette.

Studien viser også at språk og kommunikasjon kan være til hodebry og at engelskkunnskapene i Kina ikke er der man skulle ønske. Den yngre generasjonen i Kina har blitt vesentlig bedre på engelsk enn det den var for 10 til 15 år siden, men det er fortsatt hensiktsmessig å bruke tolk i forhandlinger. Ikke bare må man forstå det som blir sagt, men en er også nødt til å forstå alle de underliggende meninger som ligger mellom det som blir sagt, og ikke minst lære seg å virkelig lytte. Dette ble forklart så fint av én av våre informanter da han påpekte at en kan lære seg språket, men at man aldri ville være i stand til å tenke som en kineser.

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 ble trukket frem som en av hovedingrediensene for et vellykket forretningsforhold,

men en skal også være klar over at dette er noe man ikke skaffer seg over natten. Relasjoner må bygges og tillit skapes for at en skal klare å få seg et guanxi i Kina, og dette tar tid. Er virksomheten kun ute etter rask vinning, er muligens ikke Kina landet å satse på da en kineser heller er ute etter et langsiktig forretningsforhold. Guanxi er noe kineserne bruker flittig, og har man de rette kontaktene så kan en dra nytte av disse så lenge man er klar over at tjenesten eventuelt må gjengjeldes på et senere tidspunkt. Her må nordiske forretningsfolk føle seg litt frem da det av studien har kommet frem at det kan være en hårfin linje på hva som kan være en tjeneste og til det som heller mot korrupsjon. Noen av informantene mente at dette kunne skyldes kulturforskjeller og at det som ble sett på som korrupsjon her i Norden ikke nødvendigvis ble sett på som korrupsjon i Kina, noe Dahl (2001) er sterkt uenig i da han mener det blir for enkelt å skylde på kulturforskjeller og at korrupsjon er korrupsjon, uansett kultur. Virksomheter som opererer i Kina bør ha med de samme verdiene og etiske retningslinjene de har innad virksomhetene i Norden, slik at verdiene blir de samme uansett hvilket land de befinner seg i.

Basert på det de kvinnelige informantene fortalte viser det seg at det å være nordisk forretningskvinne i Kina ikke er problematisk. Som skandinavisk kvinne med sterkt pågangsmot opplevde den ene informanten at dette skapte respekt blant hennes mannlige forretningsforbindelser. Den andre kvinnelige informanten som selv er kinesisk påpekte at det er nå er mer vanlig å se kvinner i høye stillinger, men at på det politiske plan fortsatt er fraværende.

8.3 Kina som marked for maritim næring

Denne undersøkelsen viser at nordiske virksomheter ikke har møtt på problemer med det kinesiske lovverket, noe som motsier Ambler og Wizel (2004) sin teori om at utenlandske virksomheter vil oppleve å få problemer. Det viser seg at det ikke er problematisk å være nordisk forretningskvinne i Kina.

Det viser seg at ingen av informantene tror at den kinesiske valutaen noen gang kommer til å flyte fritt. Dette støtter heller ikke opp det som ble funnet i teorien, hvor det kommer frem at Kina ønsker å internasjonalisere RMBen. Samtlige informanter i undersøkelsen mener at kostnadsnivået vil stige hvis Kina lar RMBen flyte fritt.

Når det gjelder Norge og Kina sitt forhold etter Nobels fredspris i 2010 kommer det frem i undersøkelsen at dette kun har hatt påvirkning på politisknivå, og ikke på forretningsnivå for de maritime virksomhetene. Det blir nevnt at de norske statligeide oljeselskapene er de som har merket mest.

I forhold til en frihandelsavtale mellom Norge og Kina vil ikke dette ha en direkte påvirkning på nordiske virksomheter innenfor den maritime næringen i Kina.

Det viser seg også at WTO medlemskapet til Kina har hatt en liten innvirkning på de nordiske virksomhetene, men det viser seg at landet har blitt mer åpent, noe som er positivt for de nordiske maritime virksomhetene.

Når det gjelder fremtiden i Kina er det et stort potensiale, men hvis prisene stiger er det er ikke sikkert virksomhetene har kommet for å bli.

9.0 Refleksjoner og videre forskning

Gjennom dette studiet ble det belyst tre temaer for å få innsikt i nordiske maritime virksomheter sin drift i Kina. For å få en dypere forståelse om temaene som har blitt kartlagt i denne studien, er det nødvendig med ytterligere kvalitativ forskning. Antallet informanter kunne vært større, og informantene har ikke vært representativt for hele den nordiske maritime næringen. Det er også viktig å understreke at informantene i hovedsak kommer fra norske virksomheter, og i en mer omfattende studie ville antall informanter vært større og alle de nordiske landene vært representert.

Noe av den grunnleggende litteraturen som finnes om emnet begynner å bli utdatert, og da Kina er i stadig endring vil det derfor være hensiktsmessig å forske videre på disse temaene. Det kan også tyde på at Kina er i et generasjonsskifte, og med et nylig medlemskap i WTO kan det være nødvendig med ytterligere forskning for å kartlegge hvordan disse endringene kan få betydning for nordiske maritime virksomheter sin drift i Kina.

Litteraturliste

Alarga. 2010. "Nøkkelen til Kina." 30. mars. Lesedato 10. april 2012:

<http://alarga.org/nokkelen-til-kina/>

Ambler, Tim og Morgen Witzel. 2004. Doing business in China. 2. utg. New York: Routledge Curzon.

Ambler, Tim, Morgen Witzel og Chao Xi. 2009. Doing business in China. 3. utg. London : Routledge.

Barney, Jay B. og William S. Hesterly. 2010. Strategic Management and Competitive Advantage. 3. utg. Upper Saddle River: Pearson Education.

Bakken, Laila Ø. 2011. "Kina fortsatt kritisk til Norge". NRK Nyheter. 9. desember. Lesedato 27. mars 2012: http://www.nrk.no/nyheter/nobels_fredspris/1.7909622

Bjørnstad, Sigurd. 2011. "Kina-suksessen ingen vil snakke om." Aftenbladet. 10. mai. Lesedato 25. mai 2012: <http://www.aftenbladet.no/nyheter/okonomi/Kina-suksessen-ingen-vil-snakke-om--2816881.html#.T79dae00s7A>

Carlsson, Johan, Axel Nordegren og Fredrik Sjöholm. 2005. "International experience and the performance of Scandinavian firms in China." International Business Review, 14(1):21-40. Business Source Premier (16278457).

Chee, Harold og Chris West. 2007. Myths about doing business in China. 2. utg. New York: Palgrave MacMillian.

CIA (Central Intelligence Agency). The World Factbook. Lesedato 3. februar 2012: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

Dahl, Øyvind. 2001. Møter mellom mennesker, Interkulturell kommunikasjon. Oslo: Gyldendal akademisk.

Det Norske Nobelinstitutt. Kunngjøring. Lesedato 27. mars 2012:

http://nobelpeaceprize.org/nb_NO/announce-2010/

- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, og Sejo Oh. 1987. "Developing Buyer-Seller Relationships." *Journal of Marketing*, 51(2):11-27. Business Source Premier (4999730).
- Ekeberg, Emilie. 2011. Frihandelsavtalen Norge- Kina: En bekymringsmelding. Handelskampanjen rapport, mars 2011. Lesedato 20. februar 2012:
http://handelskampanjen.no/files/documents/Publications/Handelskampanjen_Kina_el_ektronisk.pdf
- French, Paul og Sam Chambers. 2010. *Oil on water: Tankers, pirates and the rise of China*. New York: Zed Books.
- Gielens, Katrijn og Marnik G. Dekimpe. 2007. "The entry strategy of retail firms into transition economies." *Journal of Marketing*, 71(2):196-212. Business Source Premier (24279397).
- Grünfeld, Leo A. 2007. Norske handelsinteresser overfor landene Kina, Japan, India og Russland. MENON publikasjon, 1/07. Lesedato 3. februar 2012:
<http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Handelsavtaler/Norske%20handelsinteresser%20KJIR-landene.pdf>
- Guo, Rongxing. 2010. *An introduction to the Chinese economy: the driving forces behind modern day China*. Singapore: John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Hammerstad, Kathrine. 2011. "Selger så det griner i Kina, men...-Kan ikke lenger si høyt at vi er norske". NRK Nyheter. 1. oktober. Lesedato 27. mars 2012:
<http://nrk.no/nyheter/verden/1.7814873>
- Haugland, Sven A. 2004. *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Hervik, Arild, Sigmund Aslesen og Oddund Oterhals. 2005. *Maritime næringer i Norge: Omstilling til en turbulent global framtid*. Fafo rapport. Lesedato 12. mars 2012:

<http://www.fafo.no/pub/rapp/479/479.pdf>

Hill, Charles W. L. 2010. Global business today. 7. utg. New York: McGraw-Hill/Irwin

Hill, Charles og William Hernández-Requejo. 2011. Global business today. 7. utg. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hofstede, Geert. 1993. Kulturer og organisasjoner. Oslo: Bedriftøkonomens Forlag.

Innovasjon Norge. Ut i verden? Vi gir deg praktisk hjelp. Lesedato 22. mars 2012:

<http://innovasjon norge.no/Internasjonalisering/Praktisk-assistanse-utland/>

Isachsen, Arne Jon. 2010. "Kina - før, etter og under finanskrisen". Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. 3. Lesedato 23. mai 2012: <http://www.magma.no/kina-foer-etter-og-under-finanskrisen>

Jacques, Martin. 2009. When China rules the world: The end of Western world and the birth of a new global order. London: The Penguin Press.

Jakobsen, Erik W. 2007. Maritim verdiskapningsbok 2007. Menon rapport, 1/1. Lesedato 23. mai 2012: <http://menon.no/upload/2011/09/28/maritimverdiskapningsbok2007.pdf>

———. 2011. En kunnskapsbasert maritim næring. Menon rapport, 15/9. Lesedato 12. mars 2012: <http://menon.no/upload/2011/10/04/eknmaritimv2menon-rapportnr10.pdf>

Jakobsen, Erik W og Ola Eggen Thorseth. 2012. The leading maritime capitals of the world. Menon rapport, 5/5. Lesedato 24. mai 2012: <http://menon.no/upload/2012/05/08/the-leading-maritime-capitals-of-the-world-final-report2.pdf>

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.

Johanson, Jan og Jan-Erik Vahlne. 1977. "The internationalization process of the firm – a

- model of knowledge development and increasing foreign market commitments.”
Journal of International Business Studies, 8(1):23-32. Business Source Premier
(4668270).
- . 2003. “Building a Model of Firm Internationalisation.” I Blomstermo og Sharma
(red.) Learning in the internationalisation process of firms, 3-15. Massachusetts:
Edward Elgar Publishing.
- Johnson, Joseph og Gerard J. Tellis. 2008. “Drivers of success for market entry into China
and India.” Journal of Marketing, 72(3):1-13. Business Source Premier (31636077).
- Lasserre, Philippe. 2003. Global Strategic Management. 2. utg. New York: Palgrave
Macmillian.
- Luo, Yadong. 1998. “Timing of investment and international expansion performance in
China.” Journal of International Business studies, 29(2):391-408. Business Source
Premier (829285).
- Kotler, Philip. 2005. Markedsføringsledelse. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kristoffersen, Henning. 2010. Det nye Kina: Kinesisk handel, kultur og politikk. 2.utg. Oslo:
Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar. 1997. Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. Det kvalitative forskningsintervju. 2. utg. Oslo:
Ad Notam Gyldendal.
- Kvamme, Atle. 2010. “Verdens største på bygging av skip”. Samspill, 3:13. Lesedato 23. mai
2012: <http://www.bergen-chamber.no/page/96/p/2>
- Marinefair. The Chinese shipbuilding industry: Information and resources. Lesedato 23. mai:
<http://www.marinefair.com/chinese-shipbuilding-industry>

- McGregor, James. 2005. One Billion Customers. Free Press: New York.
- Morgan, Robert M. og Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing." Journal of Marketing, 58(3):20-38. Business Source Premier (9408160246).
- NMTI (Norwegian Ministry of Trade and Industry). 2008. Norway- China: Free Trade Agreement - Joint Feasibility Study. Norwegian Ministry of Trade rapport. Lesedato 22. februar 2012:
<http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Handelsavtaler/Forstudien%20med%20Kina.pdf>
- Oxford. 2005. Oxford advanced learner's dictionary. 7. utg. Oxford: Oxford university press.
- Plafker, Ted. 2007. Doing business in China: How to profit in the world's fastest growing market. New York: Business Plus.
- Regjeringen [a]. Om handelsavtaler. Lesedato 20. februar 2012:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/frihandelsavtaler/handelsavtaler.html?id=438842>
- Regjeringen [b]. Kina. Lesedato 22. februar 2012:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/frihandelsavtaler/partnerland/kina.html?id=457436>
- Reuvid, Jonathan. 2008. China and the WTO. I Reuvid (red) Business Insights: China Practical Advice on Entry Strategy and Engagement. United Kingdom: Kogan Page.
- Solberg, Carl Arthur. 2009. Internasjonal markedsføring. 8. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- SSB. Begreper i nasjonalregnskapet. Lesedato 15. mai 2012:
<http://www.ssb.no/vis/emner/09/01/begreper/begreper.html?id=BNP>
- Store Norske Leksikon. 2012. "Kulturbegrepet i antropologien". Lesedato 13. april 2012:

<http://snl.no/kultur>

The World Bank og DRC (Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China). 2012. China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society. The World Bank rapport. Lesedato 9. mars 2012:
<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/China-2030-complete.pdf>

Trøite, Jenny Kanestrøm. "Finanskomiteen avlyser Kina-tur på grunn av fredsprisbråket." NRK Nyheter. 1. desember. Lesedato 25. mai 2012:
<http://nrk.no/nyheter/norge/1.7898327>

Ulven, Henrik. 2007. Internasjonal skikk og bruk. Oslo: Findexa Forlag AS.

Wang, Yuan, Xin Sheng Zhang og Rob Goodfellow. 1998. A insider's guide: Business culture in China. Singapore: Butterworth- Heinemann.

WTO (World Trade Organization) [a]. Understanding the WTO: Who we are. Lesedato 15. mai 2012: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm

WTO (World Trade Organization) [b]. Member information. Lesedato 3. februar:
http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/china_e.htm

Xu, T. J., D.A. Bower og N.J. Smith. 2005. "Forms of Collaboration & Project Delivery in Chinese Construction Markets: the Probable Emergence of Strategic Alliances & Design-Build." Journal of Management in Engineering, 21(3):100-109. Lesedato 17. april 2012: [http://eprints.whiterose.ac.uk/3625/2/bowerda1_ASCE_ME_Design-and-Build_Using_Strategic_Alliance\(Second_draft_Oct_2004\).pdf](http://eprints.whiterose.ac.uk/3625/2/bowerda1_ASCE_ME_Design-and-Build_Using_Strategic_Alliance(Second_draft_Oct_2004).pdf)

Yin, Robert K. 2003. Case study research: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

YouTube. Floating Exchange Effect on China. Lesedato 23. mai 2012:
<http://www.youtube.com/watch?v=vrGNXAGmfCM>

Zhang, [Xiaohe](#). 2006. "The economic impact of the Chinese Yuan revaluation". Paper presentert på ACESA 2006 International Conference. ACESA 2006 International Conference: Emerging China: Internal Challenges and Global Implications, Melbourne, Australia, July 13-14.