**FORORD**

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med avsluttende utdanning for studieretningen markedsføring og internasjonalisering ved Markedshøyskolen i Oslo.
Vi vil først og fremst takke vår veileder Tore Mysen, for gode retningslinjer, veiledning og høy tilgjengelighet under oppgaveskrivingen.

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

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

Denne oppgaven har vært svært lærerik å utforme og håper den blir like lærerik for den som leser.

Takk!

| Oslo | 07.06.2011 |
|---|---|
| **Sted** | **Dato** |

| 36020474 | 36012205 | 979457 |
|---|---|---|
| **Student 1** | **Student 2** | **Student 3** |

# INNHOLDSFORTEGNELSE

**FORORD** 1

**INNHOLDSFORTEGNELSE** 2

**TABELLER OG FIGURER** 2

**SAMMENDRAG** 4

**1. INTRODUKSJON** 5

**1.1 Bakgrunn** ..... 5
**1.2 Problemstilling** ..... 7
**1.3 Formål** ..... 7

**2. TEORI** 8

**2.1 Kjerneteori: "The Commitment- Trust Theory of Relationship *Marketing*"** ..... *8*
**2.2 Shared values (Kultur)** ..... 14
**2.3 Relasjonsbygging** ..... 19
**2.4 Oppsummering av teorikapittelet** ..... 33

**3. METODE** 37

**3.1 Forskningsdesign** ..... 37
**3.2 Utvalgsstrategi** ..... 38
**3.3 Datainnsamlingsmetode** ..... 41

**4. DATAANALYSE** 45

**4.1 Resultater, funn og diskusjon** ..... 45
**4.2 Oppsummering av funn** ..... 67

**5. DRØFTING** 69

**6. AVSLUTNING** 73

**6.1 Refleksjoner** ..... 73
**6.2 Konklusjon** ..... 74
**6.3 Litteraturliste** ..... 76

**VEDLEGG:**

Vedlegg 1: Intervjuguide 1

Vedlegg 2: Intervjuguide 2

Vedlegg 3: Avkrysningsskjema

Vedlegg 4: Analyse

**TABELLER OG FIGURER**

**Figurer:**

**2.1** *The relational exchanges in relationship marketing*……..…….....9

**2.2** *The KVM- model of relationship marketing*…….…….....……...10

**2.3** Vår tolkning av *The KMV-model of relationship marketing* ……...….....13

**2.4** Gjengivelse av Model of interculutural competence……...……..……....20

**2.5** *The relational exchanges in relationship marketing, government* …….....30

**4.2** Organisering av datamateriale…….…….….47

**4.4** Relasjonsbygging……..……..50

**4.5** Faktorer innen relasjonsbygging som påvirker lojalitet og tillit……..…...53

**4.6** Lojalitet og tillit som påvirker relasjonsbygging…….…….…….….54

**4.7** Kultur innen relasjonsbygging som påvirker lojalitet og tillit……...…….57

**4.8** Myndigheter innen relasjonsbygging som påvirker lojalitet og tillit……..……60

**4.9** Faktorer som påvirker lojalitet og tillit innenfor relasjonsbygging……...…….62

**4.10** Avtaler innen relasjonsbygging som påvirker lojalitet og tillit……...….……64

**4.11** Vår tolkning av Morgan og Hunt 1994 sin *KVM-model*, forløpere……..…72

**4.12** Våre funn: Faktorer som påvirker lojalitet og tillit……...72

**4.13** Våre funn: Faktorer som påvirker lojalitet og tillit……...74

**Tabeller:**

**3.1** Oversikt over informanter……...……..39

**4.1** Utdrag fra analysen……....46

**4.3** Informantene opp etter segmenteringstilhørlighet…….…48

**SAMMENDRAG**

I denne oppgaven undersøkte vi hva som påvirker *commitment* og *trust* i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina, noe som fremgår i problemstillingen vår:

*Relasjonsbygging på tvers av norsk- og kinesisk forretningskultur, og hva som påvirker commitment og trust i forhold til relasjonsbygging.*

Vi har valgt å bruke begrepene lojalitet og tillit istedet for *commitmen* og *trust*. Da commitment er et for omfattende begrep å beskrive med ett norsk ord.

Vi har også benytte oss av en underproblemstilling på bakgrunn av Nobels Fredspris utdelingen i 2010, hvor demokratiforkjemperen Liu Xiabo ble utnevnt vinner. Dette fordi vi ønsker å undersøke om det har skjedd endringer i forhold til relasjonsbygging med tanke på utdelingen.

For å undersøke dette har vi gjennomført et kvalitativt studie der vi intervjuet åtte personer som enten driver direkte eksport eller import mellom Norge og Kina, eller som har stor kjennskap og erfaring innen dette området. På bakgrunn av undersøkelsen kom vi frem til at lojalitet og tillit er en avgjørende faktor for å oppnå god relasjonsbygging. Jo sterkere lojalitet og tillit man har til motparten, desto bedre blir relasjonsbyggingen. Det kommer frem som resultat i oppgaven at lojalitet og tillit blir påvirket av tre faktorer: kultur, avtaler og myndigheter. Disse tre faktorene har enten positiv eller negativ innvirkning på lojalitet og tillit. Med tanke på Nobels Fredsprisutdelingen er det konkludert at utdelingen foreløpig ikke har innvirking innenfor privat sektor, det eneste som kommer frem er at det nå har blitt vanskeligere å få innviglet visum for innreise til Kina. Likevel har utdelingen resultert i negativ påvirkning når det gjelder de offentlige sektorer, som handelsavtalen mellom landene som nå er lagt på is.

# 1. INTRODUKSJON

## *1.1 Bakgrunn*

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

Tidligere var det vanlig med byttehandel "overseas" i Norge. Man tok med seg kulturelle innspill tilbake fra land man handlet med. Dermed ble byttehandel grunnlaget for vestlig forretningskultur. Kina hadde ikke samme atferdsmønster for handel som Norge. De fartet ikke over sjøen for å bytte varer, men produserte det meste selv og var gjennomgående lukket for omverdenen før 1978. Deres kultur har derfor sin opprinnelse fra egen produksjon, derav jordbruk, ettersom de var et jordbrukssamfunn ( Ambler m.fl. 2009). Kina har hatt opp- og nedganger om hverandre frem til de i 1978 åpnet dørene for handel med andre land. Regenten Mao Zedong døde i 1976 og med Zedong forsvant også de radikale elementene: som kampen mot vestlig inflytelse, i kommunismen i følge Wakeman (1973). Han påpeker også at med den nye lederen Deng Xiaoping ble markedsøkonomiske virkemidler tatt i bruk, som førte til at blant annet garanti for arbeidsplass, gratis skole og helsebehandlinger ble mistet (Wakeman 1973).

Kina åpnet sine to første aksjebørser i 1990 (Shenzen og Shanghai), og ved tusenårsskiftet eide 25 millioner kinesere aksjer. Økonomisk omstrukturering førte i 1990-årene til økende spenning og ulikheter mellom samfunnsgrupper og regioner. I slutten av 1990-årene lot Kina flere store statsbedrifter gå konkurs for første gang under det kommunistiske styre. Landet innførte en så kalt "femårsplan 1996-2001" der målet var å redusere de sterkt økende forskjellene mellom rike og fattige. Kina ble i desember 2001 medlem av Verdens handelsorganisasjon (WTO). Dermed gikk Beijing målbevisst inn i en globalisert økonomi som fikk følger for verdenshandelen og Kinas egen økonomi. Integrasjonen av kinesisk økonomi i verdensøkonomien har gitt forbrukere over hele verden billigere varer, og Kinas

egen milliardbefolkning høyere velstand. Betydelige andeler av verdens vareproduksjon er siden tusenårsskiftet blitt flyttet til Kina for å dra fordel av lave lønninger og gunstig valutakurs. Den voksende kinesiske økonomien har siden tusenårsskiftet vært en av de viktigste drivkreftene i et bredere globalt oppsving med hensyn handel internasjonalt. Kina har på sin side vært verdens største mottaker av direkte utenlandsinvesteringer i økende omfang. Siden Kina åpnet døren på gløtt for utenlandske investeringer i 1979, har utenlandske selskaper kontraktfestet investeringer på nærmere 1,5 billion dollar i Kina. Siden ca. 1980 er det skapt en helt ny sektor i økonomien ved at nærmere 500 000 utenlandske selskaper er blitt etablert, enten som felleseide (joint ventures) eller heleide foretak. Disse har i høy grad bidratt til kunnskaps- og teknologioverføring og skapt nye kontaktflater med omverdenen (Tenold 2007). Kombinasjonen av liberaliseringen og "åpen-dør-politikken", sammen med kommuniststyrets strenge effektiviseringskrav for landets fremgang, utgjorde et godstog av en kjempenasjon, mot det som skulle bli en av verdens største økonomiske krefter. En vekst lik denne, er det få eksempler på i historien generelt sett (Wang, Zhang og Goodfellow 1998).

Norge og Kina har lange tradisjoner om samarbeid og Kinas økonomiske og eksportmessige krefter har gjort dem til en supermakt i verdenssammenheng. Opp igjennom årene, har Kina utviklet seg til å bli en av Norges viktigste handelspartner, da både import- og eksportandeler har økt med flere milliarder kroner (SSB 2005). Norge satser på å bli det får en bilateral handels- og næringsavtale med Kina som skulle ha kommet i stand i desember 2010 (Nærings og handelsdepartementet 2010). Foreløpig er denne utsatt, og det er spekulasjoner i media om at det skyldes fredsprisutdelingen og at Norge er landet som "har" fredspriskommisjonen Da Liu Xiaobo som ble tildelt prisen, er forkjemper for demokrati og Kina har et kommunistisk diktatur som styresett og ideologi, anses/fremstilles Liu Xiaobo som kriminell fra kinesiske styresmakters perspektiv (NTB 2010). Det er også tideligere vedtatt på høyeste hold i Kina at man ikke bare skal tenke politikk og økonomi når man driver diplomatisk arbeid, men også kultur og Kinas omdømme i verden i følge Bredeveien. Kulturen i landet er svært hierarkisk og det kan spesielt nevnes at "å miste ansiktet" er noe av det verste som kan skje en kinesisk person (Bredeveien 2009).

Etter som samarbeidet mellom Kina og Norge er stadig voksende er det relevant å undersøke hvordan *commitment* og *trust* påvirker internationalt- og tverrkulturelt sammarbeid . Dette også med utgangspunkt i kulturelle forskjeller og utfordringer som kommer til syne i kjølvannet av fredsprisutdelingen mellom Norge og Kina.

### *1.2 Problemstilling*

Problemstillingen vi har tatt for oss i oppgaven er :

*Relasjonsbygging på tvers av norsk- og kinesisk forretningskultur, og hva påvirker "commitment" og "trust" i forhold til relasjonsbygging.*

Vi har også en underproblemstilling på bakgrunn av Nobels Fredspris utdelingen i 2010. Underproblemstillingen er:

*Er det noen forhold som har påvirket relasjonsbyggingen mellom Norge og Kina som kommer til syne i kjølvannet av fredsprisutdelingen?*

Dette kan illustrere hvordan de kulturelle forskjellene kan påvirke samarbeidet, og eventuelle utfordringene både Norge og Kina kan støte på.

### *1.3 Formål*

Hensikten med prosjektet er å kartlegge hva som er viktige i forhold til samarbarbeidet mellom Norge og Kina når det gjelder relasjonsbygging. Bredere forståelse av dette tema vil være av stor interesse for bedrifter som samarbeider eller tenker å inngå et samarbeid med Kina. Samarbeid er en avgjørende faktor for en bedrifts overlevelsesmulighet i utlandet med dagens sterke internasjonal konkurranse. Målet er derfor å kartlegge viktige elementer som norske bedrifter burde legge vekt på, og dette skal vi få til ved å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse.

# 2. TEORI

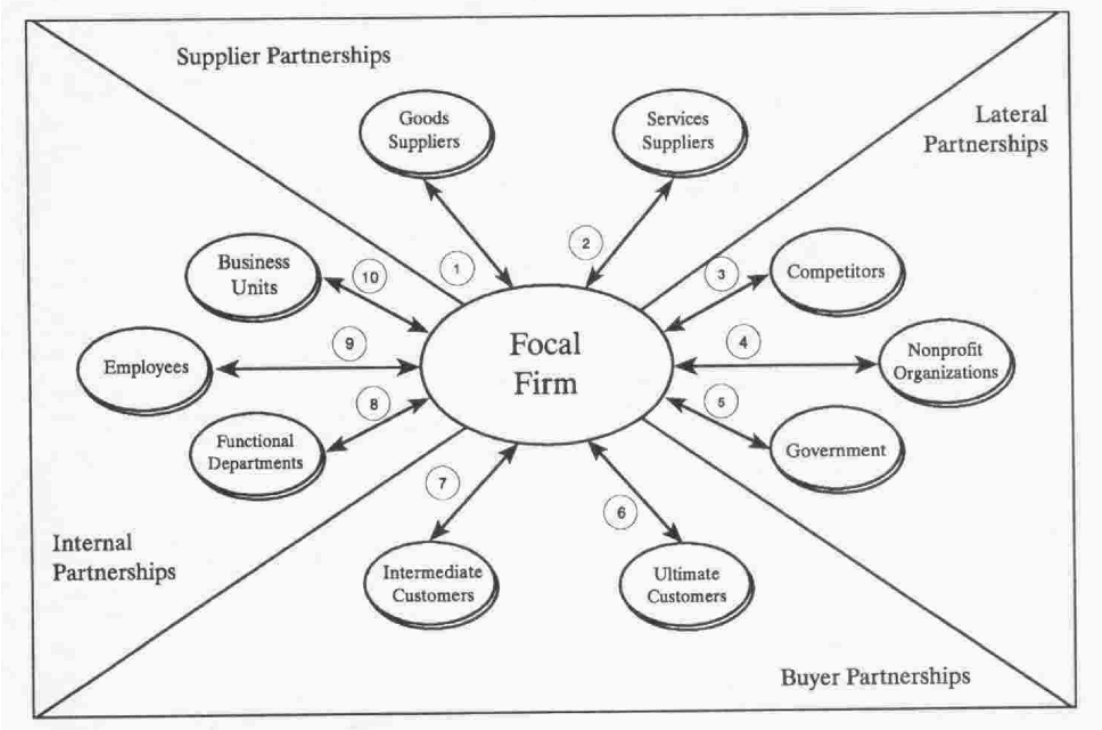
I teorikapittelet legger vi frem empiri som vil bli brukt for sammenligning av funnene i resultatkapittelet.

## *2.1 Kjerneteori: "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing"*

I oppgaven har vi valgt å gå ut i fra *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing* som er skrevet av Robert M. Morgan og Shelby D.Hunt (1994). Vi skal redegjøre for hvordan *commitment* og *trust* påvirker god relasjonsbygging tvers av kulturer, med fokus på Norge og Kina. Morgan og Hunt har i sin teori kartlagt hvorfor de mener at *commitment og trust* henger sammen som nøkkelvariabler ved relasjonsbygging. Teorien er basert på vestlige bedrifter. De teoretiserer rundt hva som skal til for å nettopp etablere, utvikle og vedlikeholde relasjoner, samt hva som er relasjonsmarkedsføringens natur og elementære deler. Teorien synes å være hyppig omtalt og sitert i forbindelse med problemområder som kan relateres til vårt fokusområde og ut i fra hva Morgan og Hunt sier i sin teori, vi har derav valgt å benytte oss av *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing* for å belyse temaet vårt og sammenlikne våre resultater opp mot Morgan og Hunts KMV-modell og forskningsresultater.

Teorien tar for seg elementære deler ved relasjonsmarkedsføring og de definerer hvorfor og hvordan man etablerer, utvikler og vedlikeholder gode relasjoner. De presenterer relasjonsmarkedsføring med ulike forskeres definisjoner og definerer det derav ut i fra hva de mener det er viktig å fokusere på.

*2.1 The relational exchanges in relationship markedting*




(Morgan og Hunt 1994)

Som modellen ovenfor illustrerer finnes det ti forskjellige forhold for internasjonale transaksjoner innen relasjonsmarkedsføring. Disse ti formene er delt opp i fire vinkler avhengig av hvilken type samarbeid det foreligger mellom partene.

Under den første vinkelen som er *supplier partnerships* er det listet opp to forhold. Den første er omtalt som *goods suppliers*, dette omhandler forholdet mellom produsent og leverandør. Den andre er *service suppliers*, som er relasjonell samarbeid med leverandør av tjenester.

Den andre vinkelen er *lateral partnerships*. Her inngår det tre forskjellige forhold. Den første er *competitors*, som er strategiske allianser mellom bedrifter og deres konkurrenter. Den andre er *nonprofit organizations*, dette omfatter allianser mellom bedrifter og veldedige organisasjoner. Den siste er *government* som gjenspeiler samarbeidet mellom det private og det offentlige, for eksempel i form av forskning og utvikling.

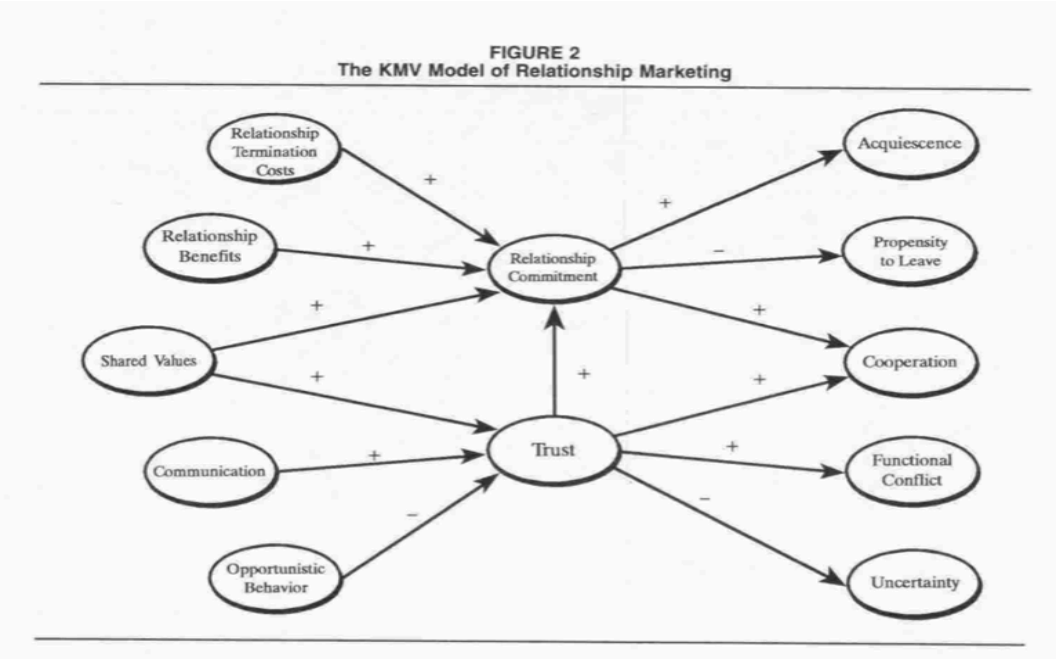
Den tredje vinkelen omhandler *buyer partnerships*. Innenfor dette feltet inngår det også to former. Den første formen er *Ultimate costumers,* dette omfatter langsiktige transaksjoner mellom bedrifter og kunder. Den siste heter *intermediate costumers,* som er transaksjoner

innen verdikjeden, for eksempel distributører.

Det siste punktet er *internal partnerships* tar for seg tre forskjellige forhold. Den første er *functional departments* dette handler om transaksjoner mellom interne avdelinger innenfor bedriften. Det neste er *employees,* dette er naturligvis transaksjoner mellom bedriften og deres ansatte. Den siste er *business units* som er rasjonelle utvekslinger innenfor organisasjonen som involverer divisjoner, strategiske enheter og liknende.

For å opprettholde og vedlikeholde disse relasjonene går Morgan og Hunt dypere inn på betydningen av *relationship commitment* og *trust*. De viser til de ti forskjellige formene for relasjonsmarkedsføring og drar inn hvorfor *commitment og trust* er grunnlaget for gode relasjoner.

*2.2 KMV- model of relationship marketing*




(Morgan og Hunt 1994)

De ti formene for relationship-*commitment* og *trust* satt opp i en modell som heter "The KMV Model of Relationship Marketing". Denne viser i hvilken grad de enkelte forløpsfaktorene påvirker en bedrifts *commitment og trust* og hvilke faktorer som utspringer seg fra dette, enten ved positivt eller negativt utfall. *Commitment og trust* er fremstilt som

nøkkelvariablene i midten, der forløpsfaktorer kun kan kobles til utfallsfaktorer via nøkkelvariablene.

Faktorer som i følge forfatterne skal påvirke *commitment*, er:
*kostnader ved å avslutte forholdet/relasjonen (relation termination costs)* og *fordeler knyttet til forholdet (relationship benefits)*. Faktoren *felles verdier (shared values)*, kan både påvirke *commitment* og *trust*. Faktorene *kommunikasjon* og *opportunistisk atferd (opportunistic behavior)* er satt opp til og kun påvirke *trust*. Det kommer frem av modellen at *trust* kan påvirke *relationship commitment*, men motsatt påvirkningsforhold eksisterer ikke.

Utfallet av forløpsfaktorenes påvirkning av *commitment*, i følge modellen, kan man se via følgende faktorer:
*Tilstedeværelse*, *tilbøyelighet for å forlate relasjonen* og *grad av samarbeid*. Sistnevnte påvirkes også av nøkkelvariabelen *trust*. Variabler som fremkommer av påvirkningen på "*tillit*" er *eventuell funksjonell konflikt* og *grad av usikkerhet*.

Morgan og Hunt har videre testet KMV-modellen ved å innhente data fra bildekkforhandlere, slik at de kan se om de finner indikasjoner på at *commitment og trust* er nøkkelvariabler. Etter dette sammenlikner de modellen sin med en rivaliserende modell, der *commitment og trust* ikke er variabler som samvarierer. Til slutt presenterer de resultater fra undersøkelsen og sammenlikningen og hvordan de mener at det forekommer samvariasjon mellom variablene. Her kom de frem til at alle forløperfaktorene (utenom *fordeler knyttet til forholdet/relasjonen*) hadde signifikant effekt på samarbeidet mellom bedriftene. Samme resultat ble funnet for de andre utfallene/faktorene. Dette indikerer på at *commitment og trust* er nøkkelvariabler under relasjonsmarkedsføring. Morgan og Hunt hevder som en del av sine resultater, at det er essensielt for en forretningsleder å forstå begrepene *commitment* og *trust* som nøkkelen til suksess innen relasjonsmarkedsføring. Det hele fungerer som en kontinuerlig prosess, der det viktigste for en leder er å kartlegge hvilke faktorer som gir det beste samarbeidet.

I vår oppgave skal vi finne ut hvilke forløpsfaktorer våre infromanter vektlegger ved forretningsmessige samarbeid. Vi kommer ikke til å undersøke utfallene av forløpsfaktorene.

Ut i fra Morgan og Hunts teori har vi fokusert på nøkkelvariablene *trust* og *relationship-commitment* ved spørsmålsformuleringen og utformingen av intervjuguiden. Vi har stilt åpne

spørsmål rundt hva som bygger lojalitet og tillit . Ved dette kan vi kartlegge hvilke faktorer som kan synes å være viktige for våre informanter og eventuelt forsiktige gjengangere.

Begrepet lojalitet vil ikke si *commitment* ved direkte oversettelse. Et norsk ord for defininsjonen av det engelske ordet *commitment*, mener vi at vi ikke har i det norske vokabularet da det dekker flere begreper. Vi har i oppgaveteksten skrevet om *commitment*, fordi vi går ut i fra teorien til Morgan og Hunt. I intervjuguiden, valgte vi allikevel å stille spørsmål som omhandlet bygging av lojalitet og tillit, dersom informanten ikke kjente til teorien. Dette fordi *commitment* er en forutsetning for lojalitet. En lojal person, vil derav allerede inneha *relationship commitment*. Dette kan tolkes ut ifra et sitat fra Morgan og Hunt (1994, 22)*:*

> *Commitment and trust are "key" because they encourage marketers to (1) work at preserving relationship investements by cooperating with exchange partners, (2) resist attractive short- term alternatives in favor of the expected long-term benefits of staying with excisting partners, and (3) view potentially high risk actions of being prudent because of the belief that their partners will not act opportunistically.*

Motsatt forhold er ikke dermed gitt, men av hensyn til klar kommunikasjon til informantene som står særlig sentralt ved for eksempel telefonintervju, samt tiden informantene stilte seg til disposisjon, unngikk vi lengre forklaringer av begrepet *commitment* og stilte derfor spørsmål som heller omhandlet bygging av *lojalitet og tillit* . *Lojalitet* fremkommer som et resultat av *commitment*. *Trust* oversetter vi som *tillit.* Vi tar forbehold om feilmarginen dette kan medføre.

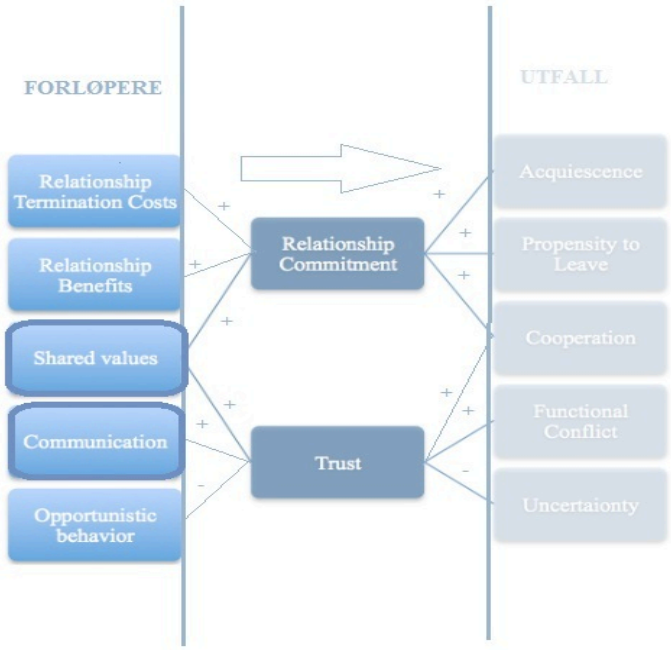
Ved spørsmålene, ønsket vi å komme frem til områder som kunne kategoriseres og videre settes opp mot faktorene som er testet av Morgan og Hunt. Modellen omhandler relasjonsmarkedsføring og hva som påvirker nøkkelvariablene her. Vår hensikt er å sammenlikne dette og via dette belyse hva som via relevant teori kan føre til god kvalitet på tverrkulturelle forretningsmessige relasjoner, med fokus på Norge-Kina.

Ut i fra Morgan og Hunt sin teori, vil et naturlig fokusområde for en kulturbasert problemstilling være å ta utgangspunkt i forløpsfaktoren *shared values*, dette er den eneste forløpsfaktor som påvirker både *trust* og *commitment.* Morgan og Hunt definerer faktoren *shared values* som "the extent to which partners have beliefs in common about what behaviors, goals, and policies are important or unimportant, appropriate or inappropriate, and

right or wrong". Det er klare koblinger mellom fra Schackt sin definisjon av kultur, som lyder slik "Kulturbegrepet kan brukes om tanke-, kommunikasjons- (uttrykks-) og atferdsmønstre hos mennesker" (Schackt 2009). *Shared values* er relevant for oppgaven og vårt hovedfokus, også i følge Morgan og Hunt: "…we posit that when exchange partners share values, they indeed will be more committed to their relationship". Dette reflekterer viktigheten av *shared values* i forhold til KMV modellen og påvirkningen av trust og commitment. Ut ifra spørsmålene vi stiller informantene våre vil vi også se om noen av de andre forløperne som Morgan og Hunt har satt opp kommer til syne, eventuelt om de nevner nye forløpere.

Vi har satt opp en egen oversiktsmodell for å klargjøre sammenhengen mellom faktorene og hva vi vektlegger:

*2.3 Vår tolkning av "The KMV-Model of Relationship Marketing.*




(Morgan og Hunt 1994 )

## *2.2 Shared values (Kultur)*

Kulturbegrepet kan som nevnt brukes om tanke-, kommunikasjons- (uttrykks-) og atferdsmønstre hos mennesker (Schackt 2009). Samarbeid betyr å arbeide sammen mot et felles må (The Commitment-Trust theory of relationship marketing, Morgan og Hunt 1994). Dersom to ulike parter skal arbeide sammen mot et felles mål, kan dette innebære at partene har forskjellige mønster for fremgangsmåter for hvordan de synes det er naturlig, og effektivt å arbeide. I og med at de skal jobbe felles, influerer begge parter hverandre, noe som krever gjensidighet. Skal de to partene sammen nå et felles mål, forutsetter dette en felles oppfatning av hva som er målet med samarbeidet. En slik felles oppfatning forutsetter god kommunikasjon.

Det finnes som kjent flere definisjoner av kommunikasjon. Morgan og Hunt definerer det som "information sharing of meaningful and timely information between firms". På bakgrunn av at Morgan og Hunt *selv* sier at det er en bred definisjon og at vi tar for oss forretningssamarbeid på tvers av kulturer, finner vi det relevant å benytte oss av en tilleggsdefinisjon på kommunikasjon, som er sett fra et kulturelt perspektiv. "Culture is communication…communication is culture" (Hall 1959). Han tolker det som at kultur former kommunikasjon og at kommunikasjon er kulturavhengig. Dette er grunnlaget for at vi ikke har kultur og kommunikasjon som to separerte variabler i oppgaven.

Det kan være kulturelle, fysiske, sosiorelasjonelle og persepsjonelle kontekster som avgjør hvordan vi kommuniserer med hverandre. Den kulturelle konteksten, kan inneholde variabler som for eksempel individualisme og kollektivisme. Det fysiske miljøet vil si den faktiske geografiske arenaen for interaksjonen. Dette kan eksempelvis være kontoret, klasserommet, kaféen, soverommet. I tillegg finnes det ikke-verbale koder, som varierer fra kultur til kultur. Sosiale relasjoner som kontekst, vil si hvilket forhold kommunikatorene har til hverandre. Det kan være en overordnet som prater med en underordnet, en kone med sin mann eller en lærer med en student. Persepsjonell kontekst, inneholder variabler som holdninger, drivkrefter for kommunikasjonen. Avhengig av hvilken kultur man kommer fra, kan man ilegge ord, fremgangsmåter og handlinger ulik verdi og ulikt innhold.

I forhold til kommunikasjon, sier forskerne Morgan og Hunt at dette er en *hovedforløper for*

*tillit*. De viser til at det er mulig å skille mellom tre deler av shared values. Dette er a) *observable artifacts*, b) *values,* og c) *basic underlying assumptions*. På bakgrunn av dette, samt vår tilleggsdefinisjon til kultur av Edward Hall som er oppgitt tidligere i kapittelet finner vi det relevant å ta utgangspunkt i Hofstede-dimensjonene (1980) og Edward Halls teorier om kulturforskjeller (1990) for å beskrive særtrekk ved kultur i henholdsvis Norge og Kina.

Hofstededimensjonene var resultatet av forskningen Geert Hofstede gjorde innen tverrkulturelle forskjeller, og ble fremlagt i boken *Cultures Consequences : International Differences in Work-Related Values* i 1980. De fire kulturdimensjonene til Hofstede er; 1. Maktdistanse, 2. Individualisme/Kollektivisme, 3. Maskulinitet, 4. Usikkerhetsunnvikelse. Dette skal vi nå ta for oss innen både norsk og kinesisk kultur.

### 2.2.1 Kulturelle trekk – Norge

Når det gjelder maktdistanse, er det i følge Hofstedes PDI (Power Distance Index, 1980) som måler hvor høyt verdsatt likhet er i samfunnet. Jo lavere score, jo lavere aksept er det for avstand til maktbasen. Det vil si at likhet settes høyere i land med lavere score enn de med høy score. Norge ligger blant landene på bunnen av denne indeksen, med kun 31 poeng.

Norge rangeres et individualistisk samfunn, ut i fra Hofstedes (1980) dimensjoner. De scorer 69 av 100 mulige poeng, i forhold til hvor mye individualistiske verdier vektlegges. Dette plasserer dem relativt høyt oppe på tabellen. Båndene mellom enkeltmennesker i individualistiske samfunn er løse og uavhengighet vektlegges (Lunheim 2010). I individualistiske samfunn, kan man anses for selv å ha ansvar for både egen suksess og egen feiling.

På maskulinitetsskalaen, scorer Norge nest lavest score, med nette 8 poeng. Under ligger Sverige. Maskulinitetsdimensjonen er et mål for hvordan differensiering mellom kjønnsroller håndteres i den enkelte kultur. Norge scorer lavt og dette tilsier at verdiorientering for kjønnsroller er relativt like (Lunheim 2010).

I forhold til usikkerhetsunnvikelsesdimensjonen, scorer Norge 50 poeng, noe som plasserer dem midt på tabellen. Denne skalaen måler i hvilken grad medlemmer av en kultur føler seg ubekvem med ukjente situasjoner og hvor truet de føler seg av usikkerhet (Lunheim 2010).

Lavkontekstkultur er betegnelsen på en kultur som krever lite informasjon om de ulike kontekstene kommunikasjon kan foregå i, men heller stoler på det eksplisitte budskapet. (Hall 1990) Komponenter som inngår som kontekster er; rom og tid og derunder fremkommer flere versjoner av rom og tid, samt kombinasjoner. Norge regnes som et lavkontekstsamfunn. I slike kulturer, ilegger man det eksplisitte budskapet høyere verdi enn det implisitte. Man stoler mer på det som blir sagt ved tolkning av budskapet. Informasjonen man deler med andre, er kodet etter det verbale innholdet. Selv om det eksisterer kontekster for informasjonsdeling i disse samfunn, så vel som i høykontekstsamfunn, er det klare tendenser til at det er den verbale settingen som ilegges fokus. Mennesker som benytter seg av lavkontekstkommunikasjon, forventes å kommunisere på måter som reflekterer ens følelser og tanker. (Hall 1976). Et eksempel på dette, kan være synet på kontrakt. ”I vår verden er vi opplært til at kontrakten nærmest er et hellig dokument” (Kristoffersen 2010, 172). Her ser vi at det er det uttrykte som teller. Nordmenn mener at det kun skal tolkes etter det som er skrevet.

Med hensyn til rom, inngår i følge Hall følgende varianter: *territorium*, betegnes som retten til å betegne noe som en eiendel og i hvilken grad dette har verdi for personen. En kan føle at man er på hjemmebane ved forhandlinger, for eksempel hvis man foreslår at et møte skal foregå på eget territorium. Personlig rom, som er en betegnelse på den usynlige “boblen” av luft hvert et menneske har rundt seg. Personlig avstand, er den avstanden som ut i fra kultur kan variere, som betyr hvor nærme andre mennesker kan komme uten at det blir ukomfortabelt eller at man kanskje blir aggressiv. I Nord-Europa, er det en tendens til at denne “boblen” er veldig stor, i forhold til for eksempel Syd-Europa. Hall mener at det eksisterer kulturelle forskjeller i forhold til hvordan sansene programmeres og hvordan man reagerer på andre kulturers fremgangsmåter og derav normer for kommunikasjon.

I forhold til tidsperspektivet, deler Hall inn i monokroniske og polykroniske kulturer, som han mener er mest relevante for internasjonale forhandlinger og samarbeid. Norge regnes i følge Hall (1983) for en monokronisk kultur. Dette innebærer at tid her nærmest er sett på som noe fysisk som man kan holde i hånden. “Times is treated as money” (Hall 1983). I norsk forretningskultur, innebærer dette i følge Hall dermed at nordmenn har tendenser til å: gjøre

en ting om gangen, konsentrere seg om jobben, høyt prioritere og verdsette tidsforpliktelser, tidsfrister, skjemaer, er lavkontekstuelle i forhold til behov for informasjon, følge planer nærmest slavisk, føler ubehag ved å forstyrre andre ved derav å følge regler/normer for privatlivet, viser stor respekt for privat eiendom og derunder sjelden låne eller låne bort, å være punktlige samt at de er vant til kortvarige forhandlinger og forretningsforbindelser.

### 2.2.2 Kulturelle trekk- Kina

Når det gjelder maktdistanseindeksen (PDI), ligger Kina opp mot toppen med 80 av 100 mulige poeng, i forhold til aksept av ulikhet i maktfordeling. I Kina er høy maktdistanse forbundet med etikk og samfunnsfilosofi med utspring i filosofen Konfusius` lære (Lunheim 2010, 53). I det kinesiske samfunn, er det således høy aksept for maktdistanse. Hierarki på arbeidsplassen har i følge Hofstede betydning, samtidig som det er synlig i alle andre deler av livet. Ved en hierarkisk inndeling, kommer det tydelig frem hvem som besitter makt og det er gjerne flere ledd mellom bunn og topp. Avstand til maktkjernen er således relativt høy.

Det grunnleggende synet på at hierarki er en nødvendighet i forhold til autoritet, utspringer fra Konfusius' tanker (Lunheim 2010). Hierarki har dypt rotfeste i religiøse og filosofiske tanker, og kan vanskelig rokkes ved tross utvikling og vekst sosialt og økonomisk. Titler og andre statussymboler settes ofte høyere enn resultater og hensiktsmessighet. Rapporteringslinjene er vel så klare som rolleinndelingen. I det kinesiske samfunn er det avgjørende at hele ens livsstil står i samsvar med plasseringen i en organisasjons hierarki (Lunheim 2010).

I følge Konfusius, var det fem relasjoner mellom mennesker som var toneangivende og styrende for samfunnet med hensyn til rapporteringslinjer og autoritet (Lunheim 2010).
Dette var forholdet mellom:
- *Hersker og minister:* Keiseren har suverent overherredømme over sine undersåtter.
- *Far og sønn:* En sønn må adlyde sin far.
- *Mann og hustru*: En ektemann er sin kones herre.
- *Eldre og yngre bror*: Den yngre på adlyde den eldre
- *Venn og venn* følger også alder når det er snakk om hvem som adlyder hvem: Den eldste er herren. Familien reflekteres i indirekte familieforhold og selv om det ikke er direkte familie, skal det allikevel handles som om det var det. (Lunheim 2010, 53)

I det konfusianske samfunnet, blir alle sett på som en del av en stor familie. I følge Kristoffersen (2010) , er det fortsatt slik at det innen kinesisk næringsliv fremstår som særdeles risikabelt å fravike den jobbinnstruks som følger av stilling og posisjon.

I forhold til Hofstededimensjonen (1980) om individualisme/kollektivisme, som rangerer land etter hvor sterkt fokus det er på individet innen kulturen det er i landet, scorer Kina 20 poeng. Kinesisk kultur har en gruppeorientering, der fellesskapets verdiger settes foran individets. Man er en del av grupper fra fødsel til død og lojalitet og beskyttelse av gruppemedlemmer settes høyt. Det er normalt og ansett som en moralsk nødvendighet å behandle medlemmer av sin egen gruppe langt bedre enn andre (Neuliep 2009). I kinesisk kultur har mellommenneskelige forhold høy prioritet i forhold til oppgaver og det er et klart fokus på langsiktige relasjoner og tillit til gruppemedlemmene.

Kina regnes for å være en maskulin kultur, i følge Hofstedes (1980) undersøkelse og modell for maskulinitet (MAS). De scorer 66 poeng på denne rangeringen og ut i fra dette kan man si at kvinner og menn har forskjellige oppgaver, adferdsmønstre og verdier.

I forhold til indeksen for usikkerhetsunngåelse (UAI), scorer Kina 30 poeng. For kinesisk lederstil, vil det være aksept for usikkerhet ved at det er hierarkisk oppbygning og ikke klare jobbeskrivelser.  Dette fordi kinesere fokuserer på mellommenneskelige relasjoner og bånd, fremfor det eksplisitte budskapet (Lunheim 2010).

Høykontekstkultur er regnet som det omvendte av lavkontekstkultur, dette er beskrevet tidligere i kapittelet. Samfunn og kulturer der det forekommer mye implisitt kommunikasjon med ikke-verbale koder kalles høykontekstsamfunn. Beskjedens hovedinnhold ofte er avhengig av fysisk kontekst eventuelt av personens som kommuniserer sin posisjon. En person fra et høykontekstsamfunn, stoler mer på elementer knyttet til konteksten kommunikasjonen foregår i, fremfor den eksplisitte informasjonen som blir gitt. Innen et høykontekstsamfunn, leter kommunikatoren etter fysiske, sosiorelasjonelle og persepsjonelle faktorer for å tilegne seg informasjon. Ord er ikke alltid nødvendig for å få frem en mening i slike samfunn. Kina regnes for å være et høykontekstsamfunn. (Hall 1976) For å kunne kommunisere mest mulig effektivt, kan det være nødvendig å skaffe seg innsikt i eventuelle koder som gjelder for den en skal kommunisere med.

I forhold til Edward Halls tidsperspektiv, regnes kinesisk kultur som en polykronisk kultur. Med dette menes det at man gjerne kan gjøre flere ting samtidig, lar seg distrahere dersom noe skulle dukke opp mens man jobber. Dette betyr at tidsforpliktelser ikke er avgjørende for arbeidet man utfører. Man innhenter mye informasjon fra kontekster, føler forpliktelser til mennesker og mellommenneskelige relasjoner. (Hall 1990).

### *2.3 Relasjonsbygging*

Relasjon betyr et forhold eller en sammenheng. Når det er snakk om å bygge en relasjon er det naturlig å tenke at det går ut på hvordan man skal bygge et forhold mellom to eller flere parter. Dette krever at holdningene dine er gode i forhold til samarbeid med andre. Dere skal fungere sammen og forholdet skal helst gagne begge parter.

Holdningsteori innen markedskommunikasjon, er relevant her da vi i vår oppgave behandler relasjonsbygging på tvers av norsk og kinesisk forretningskultur. I generell holdningsteori behandles ulike typer av holdninger og hva som gjør at vi faktisk handler som vi gjør. Thorolf Helgesen (2004) skriver om kommunikasjon på markedet og beskriver holdninger som "grunnlag for handlinger" eller da predisposisjon av handlinger. Holdninger og handlinger bør være forankret i organisasjonen. Både ledelsen og de ansatte i en bedrift burde gå frem med aktiviteter og beslutninger som reflekterer gjennomgående "riktige" holdninger (Solberg 2009, 132). Verdien av holdningene kan da være med på å resultere i at man blir en av de suksessfulle bedriftene. Dette fordi man ikke utelukker potensielle partnere på bakgrunn av kultur, men heller prøver å tilegne seg innsikt og ferdigheter (Solberg 2009). Holdninger kan sammenfattes som tendensen enten til å like eller å mislike ting, eller å være positivt eller negativt innstilt til ulike fenomener. Holdningsteori er illustrert av James T. Neuliep etter Spitzberg og Cupach (1984) i boken *Intercultural Communication*, der tverrkulturell kompetanse er oppsummert i følgende figur:

*2.4 Gjengivelse av "Model of intercultural competence"*

(Neuliep 2009)

Modellen tar for seg de kunnskaper, psykomotoriske-, affektive- og situasjonsbestemte egenskaper som til sammen skal resultere i kompetanse i tverrkulturell kommunikasjon. Som beskrevet under *kjerneteorien* (pkt. 2.1) , tolker vi kommunikasjon som en av de elementære delene ved kultur. Det kreves i følge figuren kommunikasjonskompetanse, som innebærer alle elementene over, for å kommunisere på best mulig måte.

De fire komponentene påvirker hverandre. Kunnskapskomponenten viser hvor mye en vet om kulturen til den man står ovenfor samarbeid med/prater med. Dersom en skal oppnå kulturell kunnskap, er det viktig at man forstår de viktigste og dominerende verdiene og normene i denne kulturen. I tillegg, burde man vite om personen er fra en individualistisk eller kollektivistisk kultur, høy- eller lavkontekstkultur, høy- eller lav maktdistansekultur og høy- eller lav usikkerhetsunnvikelseskultur. Videre er det hensiktsmessig å forberede seg. Neulip

forklarer, “The more plans one has, the better equipped one is to enact them.” (Neulip 2009). Kunnskapsrike avsendere utvikler og vedlikeholder “skripter” som gjør det lettere å forutse ens egne og andres handlinger (Neuliep 2009, 395-396).

Den kognitive delen refererer til i hvilken grad man er åpen eller mindre mottakelig for impulser og informasjon man får ved samtale med en fra en annen kultur. For å oppnå kompetanse til å kommunisere med personer fra andre kulturer, er det klart en fordel med et åpent og fleksibelt kognitivt system.

Den affektive komponenten handler om hvilken grad av motivasjon man har for å samhandle og kommunisere med en fra en annen kultur. Man kan også se på det som grad av vilje til kommunikasjon. En effektiv og kompetent tverrkulturell kommunikator takler stress, usikkerhet og tvetydighet. Kunnskaps- og den affektive komponenten fungerer begge to slik at jo mer kunnskap en har, jo mer åpen er man for å tilnærme seg situasjoner som involverer interkulturell kommunikasjon (Neuliep 2009, 397).

Den psykomotoriske komponenten av modellen er hvordan man faktisk går frem ved anvendelse av kunnskapskomponenten og den affektive komponenten. Denne komponenten består av to deler: a) verbal og ikke-verbal prestasjon, og b) hvordan man opptrer i sin rolle i selve kommunikasjonssituasjonen.

Den psykomotoriske delen er der man setter planer og “manualer” ut i live og i hvilken grad man lykkes med det. Verbalt gjelder det språk og i hvilken grad man eventuelt kan bruke det. Ikkeverbal kommunikasjon, gjelder innsikt i hvilke normer som gjelder for kulturen man skal samarbeide med. Dette kan man trene på på forhånd, ved å forstå at det som er naturlig for en selv, kan være unaturlig for en annen.

Den situasjonsbestemte komponenten referer til hvilken situasjon man befinner seg i og i hvilken grad denne eventuelt påvirker det som blir sagt. Dette kan være omgivelser eller miljø, tidligere kontakt, forskjell i status mellom avsenderne og eventuell innblanding fra en tredje part.

Jo mer kontakt du har med en person fra en annen kultur, jo mer vil du tilegne deg kunnskap om kulturen. Samtaler med personer fra andre kulturer, vil være en god kilde til lærdom. Dette er en naturlig læringsprosess”. “Competence and trust take time to establish and build,

and your competence will grow as you interact more with the people of your host culture." (Neuliep 2009, 399) I enkelte situasjoner, kan det hende at det finnes mer av slik informasjon, enn i andre. Selv om motivasjonen for samhandling er sterk fra din side, kan det i enkelte tilfeller være hensiktsmessig å modifisere atferden etter situasjonen. Statusforskjeller avgjør i enkelte kulturer rekkefølgen for de som skal prate, for eksempel i et møte. Fordi status kan variere fra situasjon til situasjon og fra kultur til kultur, bør man være klar over dette og tilpasse dette på forhånd. En god kommunikator med kompetanse i tverrkulturell kommunikasjon, vil raskt lese situasjonen og handle deretter. Ved forståelse og bruk av verbale- og ikke-verbale koder, vil man i mer eller mindre grad være effektiv i kommunikasjon med partnere fra andre kulturer. Forholdet mellom komponentene er avhengig, slik at en endring på den ene, påvirker de andre og vis-versa.

Håkansson og Johansson (2001) mener at relasjonsbygging må anses som en læringsgenererende prosess. Dette fordi tilegning av kunnskap i internasjonale markeder, kan gi kompetanse i form av ferdigheter innen effektiv kommunikasjon. Her kan man bygge gode relasjoner. Under etableringsfasen ved relasjonsbygging, avgjøres hvilke fordeler du kan få ut av relasjonen, med hvilken partner du bygger det med og hvilke holdninger du har til dette. På bakgrunn av at vi vil kartlegge relasjonsbygging på tvers av norsk og kinesisk kultur vil teori som tar for seg holdninger i forhold til samarbeid med partnere fra andre land, være relevant. Solberg (2009) har i sin undersøkelse om "Norske lederes samarbeidsevne med utlendinger " kommet frem til at suksessfulle bedrifter gjennomgående svarer mer positivt på spørsmål om hvor lett de mener det er å samarbeide med utlendinger. Dette indikerer på at holdninger til andre kulturer når man skal inngå samarbeid, kan være en viktig faktor for suksess

### 2.3.1 Relasjonsbygging i Norge

"Det er vanlig å si at Kina og den vestlige verden skiller seg sterkt fra hverandre i det at kineserne har fokus på det kollektive, mens vi er individualister." ( Kristoffersen 2010,19).

I det norske samfunnet er båndene mellom enkeltmenneskene løse, og det forventes at alle skal passe på seg selv og sin nærmeste familie. Norge er blant en av de landene som har høyest beholdning av sosial kapital. (Hvinden og Gissinger 2005). For å klargjøre betydningen av dette sosiale fenomenet bruker Gold , Gutharie og Wank (2002) Bourdieu sitt

begrep sosial kapital. Med sosial kapital menes sosiale nettverk preget av engasjement og gjensidighet for et fellesskap sitt beste. Her inngår tillit og sosiale normer som fremmer samarbeid og oppnåelse av viktige mål. Enkeltpersonene i slike samfunn tenker at sosial kapital dannes som en følge av deres investering av tid, krefter og oppmerksomhet og at dette er en offentlig gode som også andre i deres nettverk kan dra nytte av.

*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing* av Morgan og Hunt er skrevet fra et vestlig perspektiv og reflekterer hvordan det kan være hensiktsmessig å gå frem ved relasjonsbygging i Norge (se kjerneteori, pkt. 2.1). Vi har også trukket inn teoriene *A comparison of percieved quality in business relationships in Norway and Sweden – Similarities and differences* av Göran Svensson, Svante Andresson, Tore Mysen og Gabriel Baffour Awuah og *RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships* som relevant teori for relasjonsbygging i Norge.

I følge Mysen og Svensson (2010) kan relasjonskvalitet i Norge sies å bestå av "commitment, competitive intensity, continuity, cooperation, dependence, formalization, market turbulence, opportunism, spesific assets and trust". *Commitment* refererer Mysen og Svensson ofte til et varig ønske om å vedlikeholde en relasjon. Ved *Competitive intensity* refereres det til aggressive konkurrenter, kort varighet på produkters livssyklus, kostnadsreduksjoner og tilpasning. Begerpet *continuity* vil si kontinuitet i forventninger man har til en relasjon. *Cooperation* forbinder de med hvilken grad av viljestyrke for samarbeid fra den ene parten i forhold til den andre parten. *Coordination* assosieres til generelle aktiviteter som forutsetter samarbeid mellom organisasjoner. Begrepet *dependence* refereres til kjøpers behov for å vedlikeholde relasjonen med leverandøren. Når det kommer til *formalization* forbindes det med forutbestemte regler for atferd. *Market turbulence* vil si uforutsette endringer i etterspørsel og kundeforventninger/krav. Videre vil *Opportunism* forklares som en atferd som kan betegnes som selvsentrert med hensikt. *Spesific assets* betyr bestemte skreddersydde aktiviteter mellom samarbeid mellom spesifikke bedrifter. *Trust* blir forbundet med til forventningene til at en partner oppfyller sine forpliktelser.

Tore Mysen og Göran Svensson mener at begerpet *satisfaction* er avhengig av de andre elementene ovenfor. *Satisfaction* refererer til en positiv og effektiv holdning, som et resultat av tilfredsstillelse på alle områder av en bedrifts forretningsrelasjon til en annen bedrift. Kobler man *satisfaction* opp mot de andre komponentene, kan man oppnå relasjonskvalitet

(2010). En forretningsrelasjon som bærer preg av *commitment/continuity* og *cooperation/coordination* indikerer en høyere grad av tilfredsstillelse mellom kjøper og leverandør. Dersom forretningsrelasjonen er karakterisert ved *opportunism/distrust* og avhengighet, indikerer dette en lavere grad av tilfredsstillelse fra både kjøper og leverandør. I forhold til artikkelen, ser vi at *coordination* kan oppstå uten *cooperation* og at det ikke nødvendigvis fremkommer *coordination* av *cooperation*. Det kommer frem at *cooperation* regnes som mer norm-relatert, og derfor omfatter mer enn *coordination*, som er beskrevet som en spesifikk struktur. *Coordination* kan bygges opp på flere måter, som ikke nødvendigvis er avhengig av innflytelse fra *cooperation*. *Trust* blir ansett som nødvendig forretningsfobindelser, der samarbeid er påkrevd. *Trust* som er basert på kompetanse, kan utspringe fra hvilken informasjon som er tilgjengelig om parten: det vil si eventuell historie og hvordan parten er omtalt av andre. Dette kan være grunnlaget for videre samhandling og *coordination.* For å oppnå og bygge relasjonskvalitet, kommer Mysen og Svensson frem til at *trust* er elementært ved forretningsforbindelser. "Any joint activity entails at least some increased vulnerability, and organizations will not accept this without believing in integrity of each other" (Mysen og Svensson 2010, 131).

#### *2.3.1.1 Myndigheter innvirkning på relasjonsbygging Norge*

I mange sammenhenger har myndigheter påvirkning med hensyn til hvordan handel og relasjoner mellom to bedrifter skal foregå, enten det er nasjonalt eller internasjonalt. Grad av innvirkning fra myndighetene, avgjøres i forhold til de respektive lands lover og regler i forhold til dette. Vi skal undersøke hvordan henholdsvis norske og kinesiske myndigheter kan innvirke på *trust* og *commitment og* forretningsmessige forhold mellom disse landene.

*Norges handelspolitikk og utenrikspolitikk*

For å ivareta de norske interesser har Norge en utenrikspolitikk, her styrer Uteriksdepartementet saker og spørsmål som omhandler utenrikspolitikk, utenriksøkonomi og bistandssaker. Departementet er saksforberedende og utøvende organ, departementet består av to ministere: Utenriksministeren og Utviklingsministeren. (Regjeringen)

Når det kommer til handelspolitikk så er Norge er blant annet medlem av EØS, dette er en organisasjon på lik linje med EU ved å være del av det indre markedet. Dette sikrer Norges næringsliv ved å ha de samme rettigheter og muligheter som andre europeiske land. (Utenriksdepartementet[b]). EØS styrker handelen og andre økonomiske forbindelser i forretningslivet, her er det like konkurransevilkår og alle må overholde de samme reglene. Regjeringen forklarer videre at utenlandshandel bestemmes og reguleres av diverse avtaler Norge har som medlem av WTO og EØS (Utenriksdepartementet[b]). Kina er ikke del av EU eller EØS, derfor er bilaterale avtaler noe som forenkler arbeidet mellom Norge og Kina.

> *Norge er en svært åpen økonomi, og vår velstand og sysselsetting er avhengig av handel med andre land. Vi eksporterer i dag varer og tjenester til alle verdenshjørner, som for eksempel fisk, olje, metaller og skipsfartstjenester. Tilsvarende kjøper nordmenn daglig varer og tjenester fra andre land.* – Utenriksdepartementet [2]

Norge har iverksatt flere bilaterale avtaler med flere land, blant annet India, Japan, Russland og Kina, for å nevne noen. Grunnlaget for dette er at kvaliteten skal øke både i utdannings- og forskningssektoren, samtidig skaper de nettverk og gir studenter sjansen til å utvekles i flere land. Når det er snakk om Kina har Norge hatt økning i deres samarbeid innen disse sektorene de siste årene. Målet er å støtte opp og stimulere økning i deres videre arbeid innen forskning og teknologiutvikling. Norge og Kina har foreløpig bilateralt samarbeid med Kina innefor teknologi og forskning.

*Korrupsjonsforebygging*

På regjeringens hjemmesider forklarer de at Norge kjemper for å redusere korrupsjon og ser dette som en viktig del av utviklingssamarbeidet i Norge. De forstetter med å nevne at korrupsjon hindrer både den økonomiske og den sosiale utviklingen og ser et nett mellom korrupsjon og kriminalitet på internasjonalt nivå. UD startet i 2006 med et prosjekt for å forebygge korrupsjon, hinder at norske bistandmidler blir utnyttet og vil samtidig fremme forslag på hvordan problemet kan løses ikke bare i Norge med på et internasjonalt plan. UD jobber sammen med Norad (direktorat for utviklingssamarbeid) I et anti-korrupsjonsnettverk for å iverksette diverse tiltak (Utenriksdepartementet[1]).

### 2.3.2 Relasjonsbygging i Kina

I Kina har man en nettverkskultur med forskjellige betydninger av "ansikt," herunder *guanxi*, *mianzi* og *lian*. I forhold til relasjonsbygging i Kina, tar den kinesiske kulturen for seg begrepet *guanxi,* som går på mellommenneskelige relasjoner. Dette er noe av det mest sentrale i kinesisk kultur. "Å ha guanxi med noen betyr å ha et så nært forhold at man kan forvente å veksle tjenester med hverandre, så langt som overhodet mulig." (Kristoffersen 2010: 34). Enkelte vil karakterisere begrepet som et pyntelig ord for korrupsjon, mens andre vil se på det som et tradisjonelt trekk ved den kinesiske kulturen.

*"Gong zhang bu ru laoxiang – an official seal is not as good as a fellow from the same hometown*"
(Yang, 1994,115).

Dette ordtaket viser at personlige relasjoner i et etablert nettverk tradisjonelt har vært viktigere enn offisielle kanaler, når det gjelder å få gjennomslag for sine ønsker og behov. Individet skal handle etisk og moralsk i relasjon med andre, først familien, deretter samfunnet og til sist staten. Guanxi involverer utveksling av gaver og tjenester, hvor personlige forhold og nettverk av gjensidig avhengighet dyrkes. Det produseres forpliktelse og takknemlighetsgjeld mellom de involverte partene. Gjennom disse gavene og tjenestene bygges det sosiale bånd mellom mennesker og en sosial forankring (Yang 1994). Menneskene er innlemmet i grupper med stort samhold, og hvor de fortsetter å beskytte sine medlemmer så lenge de lever mot å få uforbeholden lojalitet tilbake (Neuliep 2009). Dette betyr at guanxi grunnleggende sett handler om mellommenneskelige relasjoner og dette er gjennomsyret i alle deler av samfunnet.

Nettverkskulturen tilhører ikke utelukkende kun én del av samfunnet. Uten opparbeidet guanxi kan en ofte som forhandlende i Kina møte høye vegger, trege systemer og prosedyrer og det kan ta tid å finne frem til riktige beslutningstakere. Kåre Hansen og Hong Wu (1996) beskriver guanxi som "Markedsføring på kinesisk" i sin artikkel og sier at det er helt essensielt for gode langsiktige forretningsforbindelser. Guanxi forbindes med person og ikke med bedrift. Interaksjon i nettverket mellom ulike medlemmer, betraktes som personlige handlinger. Det skilles ikke i vestlig kultur, mellom formelle og uformelle handlinger. Guanxi anses som elementært ved langsiktige bånd i forretningslivet, da det gjør samarbeidet mer

fruktig og effektivt. Kåre Hansen og Hong Wu (1996) forteller videre at "guanxi dreier seg egentlig om tillit" og sier at *"dette også er viktig i vestlig forretningsliv..det er viktig å se lenger enn den eksakte forretningssituasjonen for å bygge opp tillit. Fordeler vil da åpenbare seg, rutinemessige transaksjoner fungerer uproblematisk og man får tilgang på informasjon om markedet og om offentlige rammebetingelser som har betydning for å lykkes"*

"Betydningen av ansikt kan deles inn i sosialt og moralsk" (Kristoffersen 2010). Mianzi betyr ditt ytre, mens et lian betyr ansikt direkte oversatt til norsk, ville mianzi være "fremside" eller "fasade", men riktig oversatt etter betydning dreier seg om å "tape ansikt". Kristoffersen (2010) beskriver det som at det er en statusbeksrivelse av din anseelse, prestisje og ære. Dette ligger derfor nært opp til selvfølelse og her inngår også familiens anseelse. Dersom en datter eller sønn kommer inn på et høyt anerkjent universitet, vil dette forbedre hele familiens ansikt eller prestisje. Det kan også ens ansikt, dersom noen komplimenterer deg i påsyn av andre. Ved for eksempel komplimenter, kan du også selv gi ansikt til andre. Dette medfører også prestisje for deg og vedkommende. Du stiller den andre personen i et godt lys og han syns da bra og deg og står samtidig i gjeld til deg (Kristoffersen 2010) Relasjoner og ansikt er tett knyttet opp mot hverandre i kinesisk kultur og er sterkest på individnivå, men også som nevnt tidligere gjelder det på gruppenivå innen familier og firmaer. Grupper som har godt mianzi har gode muligheter for å skape gode relasjoner - god guanxi (Kristoffersen 2010).

Lian beskriver deg som moralsk person og handler om den etiske dimensjonen ved din oppførsel. Mianzi er ditt sosiale ansikt. Lian er den etiske dimensjonen. Forskjellen ligger i det at mens man med mianzi kan gi og vinne tilbake gjennom gode sosiale handlinger, kan man ikke gi lian til andre og det er langt vanskeligere å vinne tilbake. Selv om man sjelden som utlending kommer bort i begrepet lian i Kina, er det allikevel fullt og helt en del av hvilke aspekter som er av betydning for interaksjonen, uansett hvilke det måtte være. (Kristoffersen 2010). Fordi guanxi anses som livsgrunnlaget til blant annet politikk velger vi å gå dypere innenfor dette tema.

#### *2.3.2.1 Myndigheters innvirkning på relasjonsbygging i Kina*

Det kinesiske kommunistpartiet og den kinesiske regjeringen styrer mange deler av den kinesiske økonomien. Ifølge *Business Culture in China*, skrevet av Yuan Wang, Xin Sheng

Zhang og Rob Goodfellow (1998) er det fem områder hvor statlige kinesiske organisasjoner har en viktig rolle.

*1.Engasjement i joint venture organisasjoner.*

Regjeringen har ansvar for foreslåtte samarbeid mellom alle utenlandske organisasjoner, statseide foretak og noen av de største kollektivt eide firmaer. Kinesiske firmaer må også søke om lov til å forhandle med utenlandske firmaer. Når utenlandske firmaer forhandler kan det virke som de forhandler direkte med det kinesiske foretaket, men i virkeligheten blir alt indirekte kontrollert av regjeringen for statseide og store kollektivt eide firmaer i Kina.

*2.Kontroll av markedspris*

I mange vestlige land er det fri markedsøkonomi, mens i Kina har de et eget kontor som kontrollerer markedspriser. Ansvaret deres går ut på å regulere markedspolitikk og de kontrollerer implementeringen. Joint venture og kinesiske bedrifter må rapportere deres prisoversikter for vurdering til kontoret for priser. Den sentrale regjeringen mener at markedsprisen for de fleste varer og tjenester må måles og kontrolleres for å ikke skape politisk misnøye mot de økonomiske reformene. Dette fordi de vil unngå "offentlig panikk" for de mener at dette kan føre til hyperinflasjon og kollaps. Pris kontoret har rett til å bøtelegge enhver som ikke følger reformene som er satt. Det er ikke bare firmaene innenlands som må følge regler som er satt i forhold til priser, men også utenlandske firmaer og joint venture.

*3. Finansiell kontroll*

Wang, Zhang og Goodfellow forteller videre om Kinas finansielle system som blir helhetlig kontrollert av de kinesiske myndigheter. Alle bank- og finansvirksomheter er alle statseide, toppledelsen i disse firmaene er alle ansatt og blir direkte kontrollert av staten. Til tross for dette, kan utenlandske firmaer fortsatt søke om lån i alle kinesiske banker og de utenlandske lokalisert i Kina som har godkjent lisens fra den kinesiske regjeringen. Alle banker i Kina må følge den offisielle politikken som omhandler forskjellige forretningsvilkår.

*4.Direkte ledelse av store foretak.*

Industrier som jernbane, luftfart og telekommunikasjon er ikke åpne for utenlandske investeringer eller ledelse og blir kontrollert og ledet av den kinesiske regjering. I slike statseide organisasjoner har regjeringen liten administrativ innblanding, men har likevel et nært forhold til regjeringsdepartementene som er innvolvert. Alle de tre industrier ovenfor er statseide foretak og blir alle kontrollert av regjeringen på sentralt, provinsielt og kommunalt nivå.

*5. Kontroll av utenlandske investeringer.*

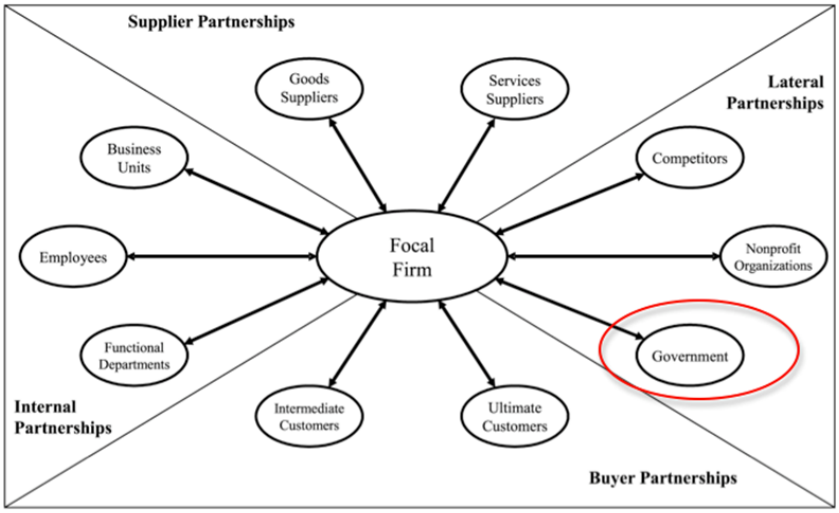
De kinesiske myndigheter kontrollerer ethvert nivå for utenlandske investeringer siden "åpen dør" politikken ble innført. Alle disse reformer og regler som foretak må følge kan skape mistillit og usikkerhet. Ifølge Morgan og Hunt forklarer at det er fem store forløpere til relationship *commitment* og *trust*, blant dem er det delte verdier. Dette inngår å ha til felles: oppførsel, mål, om politikk er viktig for dem eller ikke, om de er passende eller upassende, rett eller galt. Da Kina har en del reformer å forholde seg til satt av regjeringen kan det skape uenigheter mellom landene.

*Internasjonale samarbeid etter utdelingen av fredsprisen*

Kina er på tredjeplass på verdensøkonomi toppen og har størst eksport i den globale økonomien. De er også en av de mest innflytelsesrike politiske makter i verden. Kina er EU's største handelspartner, men selv om EU er åpne for å komme til enighet om en handelsavtale med Kina, vil de først være sikre på at Kina respekterer WTO obligasjoner og er rettferdige. (European commision trade).

Som nevnt tidligere gjør Morgan og Hunt (1994) rede for flere type relasjonsmessige utvekslinger man kan ha, blant annet laterale samarbeid. Her er det verdt å nevne at myndighetene er en del av de laterale samarbeidene en bedrift kan ha. Dette kan være samarbeid for forskning og utvikling, mellom firmaer eller lokalt, statlige eller den nasjonale myndigheter i landet.

*2.5 The relational exchanges in relationship marketing (government)*




(Morgan og Hunt 1994)

I 2008 undertegnet statsråd Tora Aasland en bilateral forsknings -og teknologiavtale mellom Kina og Norge. Hensikten med denne avtalen var å styrke forsknings –og teknologisamarbeidet som er mellom Norge og Kina. De fleste fagområder blir samarbeidet om, men forskning på klima/polare spørsmål, klimavennlig energi, miljø og velferd er høyest prioritert av begge parter.

Ifølge E24 (Ørjasæter 2010) var det planlagt å undertegne enda en bilateral avtale mellom Norge og Kina, denne skulle omhandle frihandel mellom de to landene. Da ville Norge blitt det første landet som hadde hatt undertegnet en frihandelsavtale med Kina. Denne var planlagt å forhandles om en gang etter nyttår 2010 (Foss 2010). Kina har ikke sagt årsaken for utsettelsen av forhandlingene, men i Aftenpostens nettutgave den 30.11.10 sa Kina-ekspert Henning Kristoffersen følgende ”Selv om ingen av partene vil si at det er fredsprisen som er årsak til utsettelsen, ligger det i kortene”. Dette etter at Norge delte ut Fredsprisen til Liu Xiabo som er demokratiforskjemper. I Henning Kristoffersen sin bok *Det nye Kina* (2010, s. 111) forteller Kristoffersen om situasjonen etter at Liu Xiabo ble nominert til prisen, han skriver at en representant fra det kinesiske utenriksdepartementet uttalte følgende: ”Hvis Nobel fredspris gis til en slik person, er det åpnebart at det vil være fullstendig galt”, Ma Zhaouxu. En uke før fredprisen ble utdelt uttalte Jiang Yu også fra det kinesiske uteriksdepartementet” Denne mannen ble dømt fordi han brøt kinesisk lov. Hans handlinger strider med hvordan fredsprisvinner bør oppføre seg” (Gjerstad 2010). Torbjørn Jagland forklarte slik hvorfor nobelkomiteen tildelte prisen til Liu Xiabo:” Nobels fredspris skal

tildeles Liu Xiaobo for hans lange og ikkevoldelige kamp for menneskrettigheter i Kina" ifølge Aftenpostens nettutgave den 11/10/10 (Synne Sørhoel, Vikbeke Buan og Kristine Grue Langset 2010).

Vi vil undersøke underveis i oppgaven hva slags faktorer som kan skade forretningsforhold mellom disse to landene og samtidig få litt mer innsikt i hvorfor Kina reagerte som de gjorde.

*6.3.2.2 Sammenheng mellom forretningsliv i Kina og det statlige*

Det at arbeidslivet i Kina går hånd i hånd med den kinesiske regjeringen kan i følge Wang, Zhang og Godfellow (1998) gi kultursjokk for mange utenlandske forretningsfolk som ikke er klare over de strenge regler og reformer. De forteller videre at vestlige forretningsfolk føler seg ukomfortable og blir lett irriterte når offentlige tjenestemenn bryter inn når de prøver å forhandle eller promotere deres tjenester. I deres bok har de satt opp et sett med regler som bør følges når man skal kommunisere med offentlige tjenestemenn ved forhandlinger i Kina:

*1. Unngå å diskutere politiske spørsmål:*

Ved forhandlinger i Kina bør man forholde seg til forhandlingene og det forretningsmessige og ikke ta opp andre temaer, dette fordi det kan gjøre situasjonen ukomfortabel og det kan misforståes.

*2. Respektere tjenestemennenes autoritet:*

Da hierarki i Kina har dype røtter har tjenestemenn dyp forståelse på hva autoritet betyr i Kina og dens kraft i motsetning til vestlige land. Det er viktig å gi dem stor respekt ved å inkludere dem og navngi dem med riktig tittel.

*3. Vennskapelig kontakt gjennom en personlig kanal:*

Her kommer det kinesiske uttrykket *guanxi* inn, i Kina er det viktig med et godt nettverk, *"hvem er hvem".*Det blir forklart videre at personlige forhold basert på følelser og tillit er viktig i forretningsforhold. Du kan lett videreutvikle din organisasjon ved å skape et vennskap med de riktige tjenestemenn. Det beste for å etablere dette forholdet er å gjøre det gjennom en personlig kanal.

*4. Bruke offentlige tjenestemenn som nettverk:*

Ofte for å få igjennom en avtale, må beslutninger og godkjenninger gis fra flere hold og må igjennom flere departementer før man får klarsignaler til å gå videre.

*5. Rollen gavegivning har i forretningslivet:*

I Kina er det en vanlig gest å gi gaver, mange kinesere må ofte låne penger for å kunne betale for gavene, andre er redde for å reise tilbake til hjemlandet sitt i frykt for å skuffe familie og venner hvis gavene ikke er gode /luksuriøse nok, gavene sier mye om forholdet til den personen du gir det til. Gavene kan inkludere god vin, tobakk, verdifull kunst og lignende.

I forretningslivet er dette også viktig for å opprettholde og ta vare på forretningsforhold, spesielt til regjeringens tjenestemenn. Gavene gjør godt for: å fange oppmerksomhet, bygge opp velvilje, utforske muligheten for å bygge et nettverk for videre langvarig samarbeid, oppnå støtte og håp om gjengjeldelse i form av utsendelse av lisenser eller godkjenning av en bedrift på en lovlig, men godt timet måte. Til tross for at det er vanlig å gi gaver kan disse gavene noen ganger anmode om bestikkelse. Å dra nytte av deres autoritet ved å motta bestikkelser er en forbrytelse i følge kinesisk lovgivning. (Wang, Zhang og Godfellow 1998) Likevel mener forfatterne at det ikke er oppgitt i loven hvorvidt gaver og bestikkelser skal skilles fra hverandre foreksempel i form av økonomisk verdi. Korrupsjon er et veldig stort problem i dagens Kina, og de fleste støtter myndighetenes kamp mot korrupsjon. Det er likevel vanskelig å få kontroll over alle, spesielt lokale tjenestemenn som har makt til å avtale direkte med utenlandske eller lokale bedrifter. Disse har større mulighet til å begå korrupte handlinger (Wang, Zhang og Godfellow 1998).

### *2.4 Oppsummering av teorikapittelet*

Teorien av Morgan og Hunt (1994) tar for seg elementære deler ved relasjonsmarkedsføring og de definerer blant annet hvordan man etablerer, utvikler og vedlikeholder gode relasjoner. Forskerne påstår at finnes det ti forskjellige forhold for transaksjoner innen relasjonsmarkedsføring. Disse er kategorisert i fire deler avhengig av hvilken type samarbeid: *supplier partnership*, *lateral partnership*, *buyer partnership* og *internal partnership*. Videre forteller de i "The KVM Model of Relationship Marketing" om fem forløpsfaktorer som påvirker *relationship commitment* og *trust*, deretter gjør modellen rede for hvilke faktorer som utspringer seg som resultat av samarbeidet.

I Norge og vestlige land, viser kjerneteorien at trust og commitment gir grunnlag for gode relasjoner, de har satt opp ti forskjellige former for relasjonsmarkedsføring (se figur 2.2, 11). Med tanke på vår problemstilling har vi lagt vekt på blant annet shared values, derunder kommunikasjon. Dette er viktig for relasjonsbygging sett fra et vestlig perspektiv.

*"Kina er ikke et egalitært samfunn – respekter deres hierarki" (Kristoffersen 2010, 168).*

I Hofstedes Maktdistanseindeks (1980) scorer Norge 31 poeng og Kina 80 poeng. Denne skalaen viser at nordmenn er fra et egalitært samfunn, der aksept for avstand til maktbasen møter lav forståelse, det vil si grad av aksept for at andre har mer makt enn deg selv. I Kina har man høyere aksept for differensiering av makten. Kinesiske organisasjoner er ofte hierarkisk oppbygning med klare rolleinndelinger med hensyn til hvem som har beslutningsmyndighet. "I slike samfunn er det avgjørende at hele ens livsstil er i samsvar med plasseringen i en organisasjons hierarki" (Lunheim 2010, 54).

*"…Faktisk er det hele som et løp mellom kvinnen og mannen, der kvinnen hele tiden må holde seg en meter bak mannen" (Kristoffersen 2010, 58)*

På maskulinitetsskalaen, scorer Norge 8 poeng og Kina hele 66 poeng. Dette forteller oss at norsk kultur setter verdiorientering og roller/oppgaver i forhold til kjønn relativt likt. Dette er grunntanker i flere steder av det norske samfunnet og den norske kulturen. Kinesisk kultur gjør ikke det, og har også her klare skiller i forventninger om roller og oppgaver i forhold til kjønn.

"*Det er vanlig å si at Kina og den vestlige verden skiller seg sterkt fra hverandre i det at kineserine har fokus på det kollektive, mens vi er individualister." (Kristoffersen 2010, 19)*

Dette sitatet bringer oss inn på nordmenns tro på individets uavhengighet fra andre, og under dette kommer ansvar for egen feiling og egen suksess. Båndene mellom enkeltmenneskene er løse og Lunheim (2010) forteller at dette kan ha konsekvenser for vestlige ledelsesfilosofier i møte med andre.

Kina regnes som en kollektivistisk kultur (Hofstede 1980) og legger verdier til grupper fremfor individet. Mellommenneskelige bånd er avgjørende for fremgangsmåte, suksess og betydningen av ansikt er sentral. Du kan både gi og ta ansikt og det er slik man bygger relasjoner i Kina. Dette nettverksbegrepet kalles guanxi. Kåre Hansen og Hong Wu (1996) forteller at "guanxi dreier seg egentlig om tillit" og sier at "dette også er viktig i vestlig forretningsliv. Det er viktig å se lenger enn den eksakte forretningssituasjonen for å bygge opp tillit. Fordeler vil da åpenbare seg, rutinemessige transaksjoner fungerer uproblematisk og man får tilgang på informasjon om markedet og om offentlige rammebetingelser, som har betydning for å lykkes"

I følge Mysen og Svensson (2010) kan relasjonskvalitet i Norge sies å bestå av "commitment, competitive intensity, continuity, cooperation, dependence, formalization, market turbulence, opportunism, spesific assets and trust". *Commitment* refererer Mysen og Svensson ofte til et varig ønske om å vedlikeholde en relasjon. Tore Mysen og Göran Svensson mener at variabelen *satisfaction, i følge RELQUAL (Mysen og Svensson 2010)* er avhengig av de andre variablene som er nevnt ovenfor. En forretningsrelasjon som bærer preg av *commitment*/*continuity* og *cooperation/coordination* indikerer en høyere grad av tilfredsstillelse mellom kjøper og leverandør, sett fra et norsk forretningsperspektiv.

*"I vår verden er vi opplært til at kontrakten nærmest er et hellig dokument"* (Kristoffersen 2010, 172).

På Hofstedes (1980) dimensjon om usikkerhetsunnvikelse, scorer Norge 50 poeng og Kina 30 poeng. Det er en forskjell som tilsier at det er mindre fleksibilitet blant nordmenn enn kinesere på usikkerhet og risiko.

> *I organisasjonslivet har usikkerhetsunngåelse betydning for hva slags arbeidsmiljø og ledelsesstil vi føler oss fortrolige med. Detaljerte jobbeskrivelser, presise prosedyrer og hyppige tilbakemeldinger vil trolig bli verdsatt i miljøer preget av høy usikkerhetsunngåelse.*
> - Lunheim 2010, 63

Dette bringer oss inn på Edward Halls (1976) lav- og høykontekstkommunikasjon. Kina ilegger konteksten høy verdi, og benytter seg derfor mer av ikke-verbale koder for å tolke informasjon. Norge benytter seg av det eksplisitte budskapet ved informasjonsinnhenting og fokuserer gjerne på de samme elementene som i Lunheims beskrivelse av land med høy usikkerhetsunngåelse.

Hall (1990) har også to perspektiver på tid, polykronisk og monokronisk. Norge sies å ha et monokronisk tidsperspektiv. I norsk forretningskultur kan dette være å: gjøre en ting om gangen, konsentrere seg om jobben, prioritere og verdsette tisforpliktelser, tidsfrister, skjemaer, er lavkontekstuelle i forhold til behov for informasjon, følge planer og så videre. ”Time is treated as money”, som Neuliep (2009) uttrykker det. I Kina sies de å ha et polykronisk tidspersepktiv som kan gå ut på å gjøre flere ting på en gang, lar seg lett distrahere hvis noe annet dukker opp, tidsforpliktelser er ikke avgjørende for arbeidet man utfører. Man henter inn mye informasjon fra kontekster, føler forpliktelser til mennesker og er opptatt av mellommenneskelige relasjoner (Hall 1990).

I forhold til norsk forretningsliv, har Norge offentlige institusjoner som ivaretar næringslivets interesser. Med tanke på til handel med andre land, har Norge offentlige rammeverk i form av medlemsskap i for eksempel EØS og avtaler med WTO, som sikrer like konkurransevilkår for medlemslandene. I Kina fungerer myndighetene som øverste organ og begrenser individuelle bedrifters handlingsfrihet. Det at arbeidslivet i Kina går hånd i hånd med den kinesiske regjeringen kan i følge Wang, Zhang og Godfellow (1998) gi kultursjokk for mange utenlandske forretningsfolk som ikke er klare over de strenge regler og reformer. De har for eksempel et eget kontor som kontrollerer markedspriser. Ansvaret deres går ut på å regulere markedspolitikk og de kontrollerer implementeringen. Kinesiske bedrifter må rapportere deres prisoversikter for vurdering til kontoret for priser. Kinas finansielle system blir helhetlig kontrollert av de kinesiske myndigheter. Alle bank- og finansvirksomheter er alle statseide, toppledelsen i disse firmaene er alle ansatt og blir direkte kontrollert av staten. Når det gjelder utenlandske investeringer blir disse også på samme måte kontrollert av kinesiske myndighetene. Foreløpig har Norge og Kina et statlig lateralt samarbeid i form forsknings -og

teknologiavtale, det var planlagt med en bilateral handelsavtale, men har dessverre blitt lagt på is etter Fredsprisutdelingen.

I Norge kjempes det for å redusere korrupsjon og dette blir ansett som en viktig del av utviklingssamarbeidet. Regjeringens hjemmesider forklarer at korrupsjon både hindrer den økonomiske og den sosiale utviklingen og korrupsjon blir ansett som kriminalitet på internasjonalt nivå. Korrupsjon er et veldig stort problem i dagens Kina, og de fleste støtter myndighetenes kamp mot korrupsjon. Det er likevel vanskelig å få kontroll over alle, spesielt lokale tjenestemenn som har makt til å avtale direkte med utenlandske eller lokale bedrifter. Disse har større mulighet til å begå korrupte handlinger (Wang, Zhang og Godfellow 1998).

# 3. METODE

I metodekapittelet tar vi for oss som Johannessen, Kristoffersen og Tufte forklarer ”hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten og hvordan vi analyserer for å finne ut hva denne informasjonen forteller oss” (2008, 402).

## *3.1 Forskningsdesign*

Forskningsdesign går ut på å finne ut hva og hvem som skal undersøkes og hvordan vi gjennomfører undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 73). Vi har valgt å gå frem med en kvalitativ undersøkelse da vi trenger utdypende svar og da problemstillingen vi tar for oss kan ses på som et sensitivt tema egner det seg da ikke med en kvantitativ undersøkelse. På bakgrunn av at vi vil kartlegge flere variabler innenfor relasjonsbygging, sammenhengene og virkningene av disse variablene, ble det naturlig å bruke et eksplorativt design. Et eksplorativt design ”…har som mål å identifisere interessante forskningsspørsmål som vi kan se nærmere på i fremtiden” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 59). Forskning om relasjonsbygging mellom Norge og Kina har blitt lite undersøkt før, og etter at Nobel fredsprisen ble utdelt lurer vi på om situasjonen mellom landene kan ha forandret seg. Vi vil utforske om utdelingen har påvirket norsk og kinesisk næringsliv og anser dette som et nytt fenomen. Her er det flere ulike metoder man kan velge mellom, blant annet: grounded theory, fenomenologi, etnografisk design, og casedesign. Med tanke på problemstillingen i oppgaven har vi kommet fram til at vi bruke fenomenologisk design. Dette er fordi vi er interessert i å beskrive hvordan mennesker samhandler innenfor norsk-kinesiske forretningsforbindelser, og vi vil forstå kinesisk forretningskultur.

### 3.1.1 Fenomenologisk design

Fenomenologisk design er ifølge Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2008, 80) ”å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen”.
Et fenomen blir betegnet som ”den sentrale idé eller begivenhet vi studerer” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 207). Fenomenet vi studerer er relasjonsbygging mellom Norge

og Kina i ettertid av Nobel Fredsprisutdelingen.
Som Johannessen, Kristoffersen og Tufte sier (2008, 80) så vil vi ”forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne”. Dette er aktuelt på grunnlag av fenomenet vi studerer. Ulempen med fenomenologi er at vi bare får beskrevet fenomenet ut i fra informantenes synsvinkel. De beskriver kinesisk forretningskultur ut i fra deres oppfatninger og erfaringer. I og med at Kina er et veldig stort land, og det er veldig mange forskjellige mennesker med forskjellige bakgrunn kan det bli vanskelig å generalisere resultatene. En annen faktor er vår tolkning av dataene. Fordelen er at vi kan hente inn mye nyansert og beskrivende data via informantene. Under dybdeintervjuene åpner informantene seg ganske fort og forteller erfaringer og tanker rundt tema. Dette fører til at vi får veldig mye informasjon, og denne informasjonen er eksemplifisert slik at missforståelser ikke oppstår. Vi har også mulighet til å stille kontrollspørsmål slik at vi er sikre på at den dataen vi ender opp med er korrekt.

## *3.2 Utvalgsstrategi*

Utvalg betyr hvem vi velger som informanter til vår undersøkelse (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 105). Vi kontaktet personer som har direkte erfaringer innenfor det kinesiske markedet, eller personer som kjenner godt til kinesisk kultur.

### 3.2.1 Utvalgsstørrelse

Vi satte oss et mål om å intervjue mellom fem til ti personer for vår oppgave  da det ville være det mest realistiske i forhold til tidsrammen vi har og vanskelighetsgraden for anskaffelse av nødvendige informanter. Vi har anskaffet og intervjuet åtte personer. Disse personene jobber med vidt forskjellige næringer og har forskjellig erfaring.

Personene vi intervjuet var:

*3.1 Oversikt over informantene*

| INFORMANT | ARBEIDSSTED/STILLING | HVORFOR ER HAN/HUN AKTUELL FOR OSS? |
|---|---|---|
| **1** | *Stipendiat* | Spesialområde innen interkulturell ledelse for Kina og Japan. |
| **2** | *Jobber i et ledende firma som selger lavbatteri - trådløse løsninger i form av elektroniske chip.* | Administrerende direktør. Firmaet har både kontorer i Norge og Kina. |
| **3** | *Foredragsholder, skribent, lærer.* | Er Cand. philol., coach, foredragsholder på diverse utdanningsinstitusjoner, hun er skribent og underviser kinesisk kinesisk hos offentlige organer. Hun er er født og oppvokst i Beijing og har tidligere fordypet seg i kinesisk kultur og livsfilosofi. |
| **4** | *Forfatter, tidligere utenriksreporter.* | cand. philol. med asiatisk historie som hovedfelt. Han har ca. tretti års praksis som utenriksjournalist, bl.a. som verdensreporter. Han er også forfatter, han har tidligere mottat brageprisen. |
| **5** | *CEO for et konsultasjonsfirma* | Jobber som administrerende direktør i et konsultasjonsfirma. Han rådgir og hjelper firmaer som skal etablere seg i bl.a. Kina. |
| **6** | *Innkjøpsansvarlig for et interiørfirma* | Reiser to ganger i året til Kina for å ta seg av innkjøp av varer til et interiørfirma. |
| **7** | *Daglig leder for et interiørfirma* | Reiser to ganger i året til Kina for å ta seg av innkjøp av varer til et interiørfirma. |
| **8** | *Forfatter. Foreleser. Jobber i et konslutasjonsfirma.* | Han har 20 års erfaring med å jobbe i Kina og med kinesere. Han foreleser på diverse utdanningsinstitusjoner. Han er hovedkonsulent i divisjonen for bærekraft og innovasjon i et konsultasjonsfirma. |

### 3.2.2 Strategisk utvalg

Vi har valgt en strategisk utvelging av våre informanter. Det vil si at vi som forskere har satt opp hvilken målgruppe undersøkelsen skal gå ut på for å få inn tilstrekkelig informasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 109). Det er flere metoder for oppsett av strategisk utvalg, vi har valgt en blanding av kriteriebasert utvalg og snøballmetoden. Kriteriebasert utvalg vil si at det velges ut intervjuobjekter som må oppfylle visse kriterier vi har satt opp (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 112). Kriteriene vi satte for valg av informanter er at de har innsikt i både norsk og kinesisk kultur og helst har samarbeidet med Kina i en forretningssammenheng. Snøballmetoden betyr at man samler informanter etter å ha undersøkt og hørt litt rundt etter mennesker som har nok kunnskap om temaet, deretter høre med disse menneskene om de kjenner til noen andre igjen som kunne passet til profilen vi søker. Dette har vi også brukt hyppig for å skaffe flere aktuelle kandidater som kan intervjues.

### 3.2.3 Rekruttering

Ved rekruttering har vi som sagt brukt snøballmetoden, men vi har også brukt internett i form av mail og telefon.Vi sende en mail til mulige informanter med kort beskrivelse av oppgaven vår og spurte om du kunne stille opp til et intervju. Det er både positive og negative sider ved disse rekrutteringsmetodene. Ved bruk av internett som rekrutteringsmetode var vi kritiske mot informasjonen som sto om informantene. Informasjonen som sto på internett har mulighet for å være utdatert eller gammelt. Derfor brukte vi flere kilder til å finne ut om vedkommende faktisk hadde den stillingen som var beskrevet på kildene. Vi brukte rekruttering over telefon for det meste som oppfølging etter å ha sendt mail for å vise engasjement, og at vi virkelig ønsket å intervjue den utvalgte personen. Vi ringte også noen direkte på telefon der vi fikk mottat direkte telefonnummer fra tidelige informanter eller bekjente. Positive sider ved å rekruttere over telefon er blant annet at det tar mindre tid og det virker ikke som man ”intervjuer” personen der og da i motsetning til det å bruke personlig rekruttering (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 118). Negative sider ved rekruttering over telefon er at man er i direkte fysisk kontakt med vedkommende.

### *3.3 Datainnsamlingsmetode*

Vi har valgt å samle inn informasjon ved bruk av kvalitativ metode, dette gjennom utføring av personlige dybdeintervjuer. Ifølge *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (Johanessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 105) er formålet ved kvalitative metoder å komme nærmere inn på personene som tilhører den målgruppen vi er interessert i, og finne ut mer om dem. ”Det kvalitative forskningsintervjuet gir en enestående mulighet til å få tilgang til og kunne beskrive den daglige livsverden.” (Kvale og Brinkmann 2010, 48). Dette medførte at vi fikk tilgang til fordomsfrie og privilegerte beskrivelser og grunnleggende opplevelser av deres situasjon og erfaringer. Når vi skulle utføre intervjuene kunne vi ikke bare stille faktaspørsmål men en del meningsspørsmål, i form av ” hva mener du om?”, ”Hva tenker du om?” og liknende. Dette førte til at enkelte formidlet sine meninger indirekte og prøvde hinte frem til tema slik at vi forsto det. Det ble i noen tilfeller vanskelig å henge med, fordi vi ikke hadde alle informantene fysisk foran oss. Fordelen der igjen var at vi hadde mulighet til å spørre om de kunne forklare dette nærmere. Svarene vi tilegnet via intervjene var også veldig nyanserte og beskrivende. Dette er kanskje den største fordelen med dybdeintervjuer. Det var ingen fastlagte svar, de kunne svare akkurat hva de ville og hvordan de ville. Dette førte til at intervjuet til tider ble veldig behagelig for informanten, og veldig variert og lærerikt for oss.

#### 3.3.1 Intervjustruktur

Det finnes flere måter å sette opp et intervju, man kan velge: ustrukturert intervju, semi-strukturert eller delvis strukturert intervju, strukturert intervju og strukturert intervju med faste svaralternativer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008, 143). Vi har valgt å sette opp intervjuet vårt på en semistrukturert eller delvis strukturert måte. Dette fordi vi var ute etter at informanten skulle føre intervjuet videre og vi skulle snakke minst mulig. Når vi stilte med en delvis strukturert intervjuguide kunne informanten hadde informantene mulgiheten til å styre intervjuet litt selv og komme inn på temaer vi kan ha satt opp senere i intervjuguiden, de kunne da utfylle svarene senere hvis de kom på mer.

### 3.3.2 Intervjuguide

En intervjuguide er en type manuskript som brukes av intervjueren under intervjuene, ved å ha valgt semistrukturert oppsett av intervjuguiden betyr det at vi har satt opp flere temaer som skal dekkes i løpet av intervjuet og eventuelt forslag til spørsmål innenfor disse temaene (Kvale og Brinkmann 2009, 143), se vedlegg 1. Formålet var at informanten skulle lede intervjuet, hvis vedkommende skulle komme utenfor temaet ledet dem tilbake på riktig spor. Vi hadde et avkrysningsskjema der vi krysset av for temaene informanten var innom for å forsikre oss om at alle temaene var berørt under intervjuet (se vedlegg 3). På begynnelsen av intervjuet begynte vi med å forklare hva oppgaven går ut på, og klargjøre hva vi er interessert i. Vi gikk deretter over på å fortelle informantens rettigheter og spurte om informanten kunne ta seg tid til å se på et resymè av intervjuet i etterkant for å sikre at vi hadde oppfattet svarene riktig. Deretter benyttet vi av oss et spørsmål som gikk ut på å kartlegge informantens bakgrunn i forhold til tema, dette gjorde vi får å kvalitetssikre svarene til informanten. Første spørsmålet var et generelt spørsmål om hva som er viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina. Dette var et veldig åpent spørsmål der informanten fritt kunne gjøre rede for sine erfaringer, begrunne hvorfor de forskjellige temaene vedkommende tok opp var riktig, og deretter føre intervjuet videre. Ved hjelp av svarene på dette spørsmålet fikk vi også et klarere innblikk på informantes livsverden. Når vi forsto at informanten ikke hadde mer å tilføye eller å si begynte vi å stille spørsmål som skulle fordype svarene vedkommende hadde oppgitt, eller gå videre på andre temaer som ikke var berørt. Etter at vi hadde gjennomført to av intervjuene fant vi ut at vi måtte legge til et spørsmål som hadde med avtaler å gjøre, fordi de to første informantene hadde nevnt dette (se vedlegg 2). Formålet med spørsmålet om avtaler var å kartlegge deres syn på samarbeid. Samarbeid er et vidt begrep og kan handle om andre ting enn forretninger også. På bakgrunn av at avtaler har med forretningslivet å gjøre valgte vi dette begrepet, og brukte et mer indirekte spørsmål for å avdekke begrepet samarbeid. Vi har hovedsakelig valgt å bruke fortolkende spørsmål, det vil si at vi vil vite hvordan informanter tolker og deres meninger om temaene vi tar for oss.

### 3.3.3 Etiske retningslinjer

> *Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale…All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker må bedømmes ut ifra etiske standarder.*
>
> – Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008, 91).

Vi er opptatte av at respondentene skal føle at deres verdier og integritet er ivaretatt ved at de har stilt opp på intervju. Ved starten av intervjuet har vi gitt informasjon til respondenten om vi kan ta lydooptak av intervjuet, om vi kan bruke informanten som referanse i oppgaven og har gitt dem retten til å kunne avbryte intervjuet om de ønsker det. Er det noe informanten vil skal strykes fra intervjuet har vi ikke inkludert dette. Etter å ha sendt resymé av intervjuet til informanten, så kunne de selv velge om det er noe som ikke skal inkluderes eller skal gjøres om på.

### 3.3.4 Utstyr og dokumentasjonsmåte

For å dokumentere intervjuene har vi brukt lydopptak, både når intervjuene har vært personlige eller over telefon. Vi har samtidig gjort det sånn at en intervjuer, mens de to gjenværende forskerne noterer under intervjuet i tilfellet lydopptaket til tider blir forstyrret av diverse lyder i omgivelsene. Etter intervjuet var gjennomført transkriberte vi dem ved hjelp av notater og lydopptaket. Senere ble det skrevet et resymè av intervjuene, som vi sendte videre til informantene som ønsket resymè. Informantene fikk her mulighet til å lese gjennom intervjuet, og korrigere dersom det hadde oppstått misforståelser mellom oss og informanten.

### 3.3.5 Reliabilitet og validitet

Kvale og Brinkmann (2009, 250) skriver at reliabiltet brukes for å se om ”resultatet kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere” og at det ”har med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet”. Dette kan bekreftes i flere ledd i løpet av prosessen: ved

intervjuene, i transkriberingen og i analysen.  Under intervjuene har de to av oss som ikke har ledet intervjuet skrevet notater om informantens opptreden/oppførsel under intervjuet og skrevet det informanten har sagt som en sikkerhet i tillegg til lydopptaket. Intervjueren har stilt informanten kontrollspørsmål hvis det har vært uklarheter underveis. Etter intervjuene har vi transkribert dem ved hjelp av lydopptak og har det vært noen uklarheter har vi hørt på lydopptakene om igjen for å prøve å tyde det. Etter transkribering har vi skrevet resyme av alle intervjuer, som vi sendte tilbake til informant for å få bekreftelse om at det vi har sitert er riktig, har de også fått muligheten til å rette på eventuelle feil.Ved analysering har vi alle tre analysert alle intervjuene hver for oss for å så deretter sammenligne, sett at vi er eninge om hva som skal tas med videre til tolkningen og så tolket funnene sammen.

Validitet i kvalitative studier defineres som ”hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2008, 228). Ved utforming av intervjuguide satte vi opp temaer vi trengte å få svar på og lagde en generell intervjugide. Under intervjuene rettet vi spørsmålene mot hva slags næring personen jobbet i og i hvilket ledd (importør, eksportør og ekspert) for å kunne klargjøre forskjeller mellom hvert ledd og om det påvirker eller gjør forskjell i forhold til hvilken næring man arbeider i. Vi tar også forbehold om at enkelte kilder ikke er av nyeste kaliber. Vi har likevel valgt å bruke de da de fortsatt er aktuelle og samtidig representerer unik forskning på sitt område.

# 4. DATAANALYSE

I analysekapitelet går vi igjennom fremgangsmåten for hvordan vi skal analysere datamaterialet som er samlet inn. Vi legger også frem funnene vi har trukket ut som relevante for problemstilligen vår som vi tar med videre til diskusjonen.

## *4.1 Resultater, funn og diskusjon*

Ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008, 186) så har en dataanalyse to steg. Det første er tematisk organisering av data og den andre er analyse og tolkning. Tematisk organisering av dataene betyr å at man korter ned på de originale dataene og sortere det uten å miste den essensielle informasjonen. Med analyse og tolkning menes å analysere og tolke, sette i perspektiv informasjonene vi har har plukket ut.

### 4.1.1 Begrunnelse og valg av analyse for det kvalitative forskningsintervju

Johannenssen, Kristoffersen og Tufte (2008, 190) forklarer at det er fire ulike tilnærminger man kan velge mellom for å analysere kvalitative data: analyse av meningsinnhold (analyse i fenomenologiske studier), grounded theory, analyse ved etnografiske studier og analyse av casetudier. Vi har  tidligere i oppgaven fremalgt at vi har valgt å å bruke fenomenologi som forskningsdesign og følger da fenomenologisk analyse.

*Analyse i fenomenologiske studier:*

Det blir fremlagt to måter å analysere ved fenomenologiske studier, Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) uthever analyse av meningsinnhold og analyse av det kvalitative forskningsintervju (Kvale 1997). Vi har valgt å bruke analyse av det kvalitative forskningsintervju. For å analysere forskningsintervjuet har det blitt satt opp fem (evt. et sjette

trinn) fem trinn for gjennomføring. Vi har da valgt å følge disse punktene for å analysere intervjuene (Kvale 1997).

Første og andre trinn omhandler selve intervjugjennomføringen. Vi har stilt åpne spørsmål for å få informantene til å beskrive sin livsverden. Deretter stilte vi spørsmål om temaet slik at det først ble en oppramsing fra informantens side om hva vedkommende mente var viktig for relasjonsbygging. Etter dette skulle de forklare faktorene som var nevnt dypere og gjorde rede for sammenhengen mellom dem.

I det tredje og fjerde trinnet trakk vi det viktigste ut av intervjuene. Først skrev vi et resymè av transkriberingene. Deretter brukte Ad hoc meningsgenerering. Dette går ut på å bruke forskjellige teknikker for å analysere dataene.(Kvale 1997). Vi brukte både meningsfortetting, meningskategorisering og meningstolkning. I tabell 4.1 kan man se en illustrasjon på hvordan dette ble gjennomført.

*4.1 Utdrag fra analysen*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 4 | " Vi har to vidt forskjellige kulturer."<br><br>"Det som regnes som vanlig kommunikasjon og praksis er ikke nødvendigvis den samme i Kina"<br><br>"Vanskelig å sette seg inn i myndighetenes begrensninger" | - Kultur<br>- Kommunikasjon<br>- Myndigheters begrensninger. |
| INFORMANT 7 | "…det handler om å møte dem med respekt og være nysjerrige på dem."<br><br>"…man kan ta seg til til å prate og bli bedre kjent, for å ha et godt samarbeid videre."<br><br>"Nå snakker veldig mange av kineserne engelsk selv."<br><br>"Kineserne gir ofte veldig mye respekt til de rundt seg, De protesterer aldri og de sier aldri nei. De finner seg i alt og nikker. Det er nesten sånn at de er underdadige..."<br><br>"Jeg tror ikke de ville sagt ifra om vi hadde tråkket over grensen." | - Respekt<br>- Kommunikasjon<br>- Ingen protest, sier ikke nei.<br>- Tid<br>- Språk |

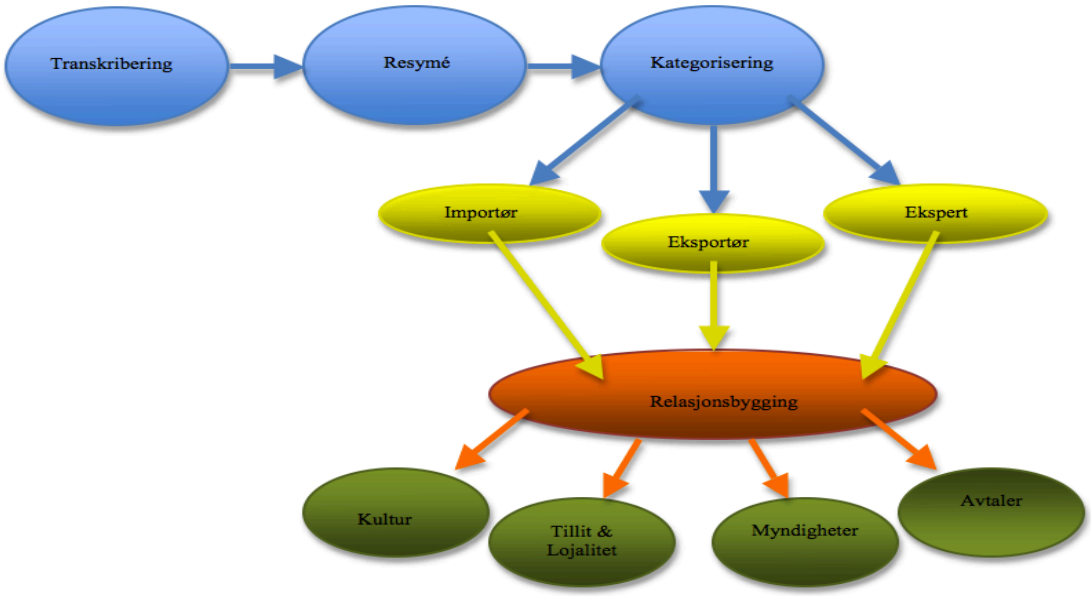
(Se vedlegg 4 for hele analysen)

Vi har valgt å bruke tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data. Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data ”betyr å konstruere et system for å indeksere, det vil si at det settes merkelapper som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i

datamaterialet", ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008, 186). Her blir begrepet kategorisering viktig. Vi har brukt forskjellige måter å kategorisere på, ved ordrett, fortolkende og refleksiv lesing. Ved ordrett lesing kan man dele inn etter pauser i intervjuet, avbrytelser, fremhevede ord, uenigheter eller enigheter og lignende. Ved fortolkende lesing legger man ikke så stor vekt på det ordrette. Man kan legge vekt på meningen bak det som blir sagt, på tonefall ved uttaleser, man kan også som Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008, 188) skriver "sette merkelapper på utalte regler for sosial samvær og informantens bakgrunn i forhold til det som uttales." Skal man bruke refleksiv lesing skal man under intervjuet ha skrevet ned hvordan informant oppførte seg under intervjuet i form av feltnotater.

Vi brukte tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data da vi har kategorier som er beskrevet i kjerneteorien (*Commitment- trust theory of relationship marketing* , Morgan og Hunt 1994) som vi skal sammenligne med. Vi satt hver for oss og kategoriserte dataene etter importør, eksportør og ekspert. Deretter satt vi nye kategorier under som ble kultur, lojalitet og tillit, myndigheter og avtale. Deretter sammenliknet vi hverandre sine funn slikt at alle forskerne var enige i hva som skulle regnes som data og samtidig forsikre oss om at vi ikke oversett noe. Her fjernet vi også overflødig datamateriale. I figur 4.2 kan du se en illustrasjon på hvordan dette ble gjort.

*4.2 Organisering av datamateriale*



Det femte trinnet handler om gjenintervjuing. Dette gjorde vi før vi begynte å analysere datamaterialet ved å sende et resymè til informantene for å bekrefte at vi hadde oppfattet dem riktig og spurte om de hadde noe mer de ville tilføye.

### 4.1.2 Resultater og funn

Vi valgte å dele opp i tre segmenter, da synspunkt og meninger avhenger av hvilken næring man jobber i. Segmentene er: importør, eksportør og ekspert.

*4.3 Informanter delt opp etter segmenttilhørlighet*

| IMPORTØR | EKSPORTØR | EKSPERT |
|---|---|---|
| - Informant 4<br>- Informant 7 | - Informant 2 | - Informant 1<br>- Informant 3<br>- Informant 5<br>- Informant 6<br>- Informant 8 |

Importør

Respondentene i dette segmentet jobber med import av varer fra Kina til deres bedrift lokalisert i Norge.

Eksportør

I dette segmentet har vi en respondent som jobber med eksport av varer til Kina fra deres bedrift lokalisert i Norge.

Ekspert

I dette segmentet finner man ekspertene. De har alle forskjellig bakgrunn innen forskning, konsulteringsfirmaer for bedrifter som skal etablere seg i Kina, noen har tidligere jobbet med både import og eksport, en er tidligere reporter for utenriksnyheter, forfattere, og lignende.

*4.1.2.1 Funn knyttet til overordnet spørsmål om betydningen av relasjonsbygging*

Som man kan se i problemstilligen vår er relasjonsbygging det sentrale temaet som vi har tatt for oss. Vi har på grunnlag av dette inneldet intervjuet med et generelt spørsmål om relasjonsbygging for å få deres deres umiddelbare tanker om temaet. På denne måten ble vi i stand til kartlegge begreper som informantene mener er avgjørende for å oppnå god relasjonskvalitet.

Importør

Ved spørsmål om hva de mener selv er viktig å tenke på med hensyn til relasjonsbygging mellom Norge og Kina var kinesisk kultur viktig, informant 4 uttalte at ”Vi har to vidt forskjellige kulturer.”

En annen faktor som kommer frem hos begge informanter er viktigheten ved god kommunikasjon, informant 4 forteller ”Det som regnes som vanlig kommunikasjon og praksis er ikke nødvendigvis den samme i Kina.” , informant 7 poengterer viktigheten ved språkkunnskap når hun forteller at for noen år siden var det ikke garantert at de man møtte på i Kina kunne snakke engelsk, ”Nå snakker veldig mange av kineserne engelsk selv” forteller hun videre. At kineserne sjeldent sier ”Nei” eller protesterer blir også lagt frem av informant 7, ”Kineserne gir ofte veldig mye respekt til de rundt seg. De protesterer aldri og de sier aldri

nei. De finner seg i alt og nikker. Det er nesten sånn at de er underdadige…Jeg tror ikke de ville sagt ifra om vi hadde tråkket over grensen.”.

Informant 4 kommer også inn på myndighetens innvirkning på relasjonsbygging ved å si at det er ”Vanskelig å sette seg inn i myndighetens begrensninger”.

Ut ifra spørsmålet som ble spurt har importøren funnet viktighet i tre faktorer med hensyn til hva som spiller størst rolle for relasjonsbygging mellom Norge og Kina: *kultur, kommunikasjon og myndigheter.*

Eksportør

Eksportøren snakker om et sentralt tema, i forhold til relasjonsbygging, som vedkommende mener er viktig.”...det viktigste er å respektere at de er anneledes, og ofte til gjøre ting som de kaller the chinese way”  Her fremgår det at det temaet informanten mener er viktigst, handler om kultur. Dette kan støttes opp med andre uttaleleser han gir angående relasjonsbygging, han sier for eksempel “De sier aldri nei, det bare bare ja, ja hele veien” ,dette er noe som ligger i kinesisk forretningskultur, der man skal unngå å si nei selv om man kanskje ikke er enig med motparten. ( Wang mfl.1998, 38)

“Men det som er utrolig viktig er faktisk å være sikker på at de har oppfattet beskjeden som man prøver å formidle...” Dette tyder på at informanten mener tydelig kommunikasjon er et annet viktig begrep innenfor kultur. Det kommer tydelig frem at han mener personlige relasjoner er veldig viktig i forretningssammenheng for kineserne.

Ut i fra dette intervjuet har eksportøren uttrykt at det er kultur og kommunikasjon som er hovedelementene, norske forretningsmenn burde tenke på, i forhold til relasjonsbygging.

Ekspert

Informant 1 oppgir et punkt som har overordnet viktighet ved relasjonsbygging mellom landene. Han starter ved å si “…viktig å være klar over at de kinesiske myndighetene har forgreninger inn i næringslivet...” Dette kan tyde på at de kinesiske myndighetene har stor innvirkning når det gjelder relasjonsbygging. Informanten mener videre at det ikke finnes formaliserte betingelser for hva som kan føre til gode relasjoner mellom Norge og Kina, derimot mener han “...en del uformelle betingelser finnes…noe kinesiske myndigheter står for, ikke nødvendigvis kinesiske folk…” Dette illustrerer at myndighetene i Kina ikke bare har makt via formell lovgivning, men også på uformelt nivå. Dette poengterer informanten

også, der han sier "...det er kraftigere fokus på statlig kontroll"

Videre kommer det frem at markedsbehov i Kina og hva slags produkt du selger også er viktig for relasjonsbyggingen. Informant 3 utdyper dette ved å si "Jeg tenker først at de norske bedriftene skal finne ut hva det kinesiske markedet har behov for….derfor er det viktig å få kartlagt hva som er deres nisje." Informant 5 fremhever et godt produkt som det viktigste ved å forhandle med Kina, "Det aller viktigste punktet hvis du skal drive business med Kina og selge til kineserne er at du har en vare som kineserne vil ha." Informant 8 mener at Norge og Kina er avhengige av hverandre da begge land har næringer de selger til hverandre som man er avhengige av, "Råvarene vi har, det er jo det som Kina trenger." Dette kan tolkes i form av at produktet er en avgjørende faktor ved viljen til å opparbeide gode relasjoner.

Neste punkt som uthver seg er relevansen med kulturinnsikt. Informant 5 forteller " ...jeg visste veldig mye om Kina, men dette kan igjen slå i begge retninger. Altså på den måten at de rygger tilbake, og det kan også ha den positive effekten av at de vil ha med med deg å gjøre fordi at de synes det er spennende.." Han forteller videre også at man bør kunne litt om kinesisk historie og vike unna kommentarer om Kinas "ydmykende" situasjoner. Ut i fra dette ser det ut som kulturinnsikt er avgjørende for relasjonsbygging.

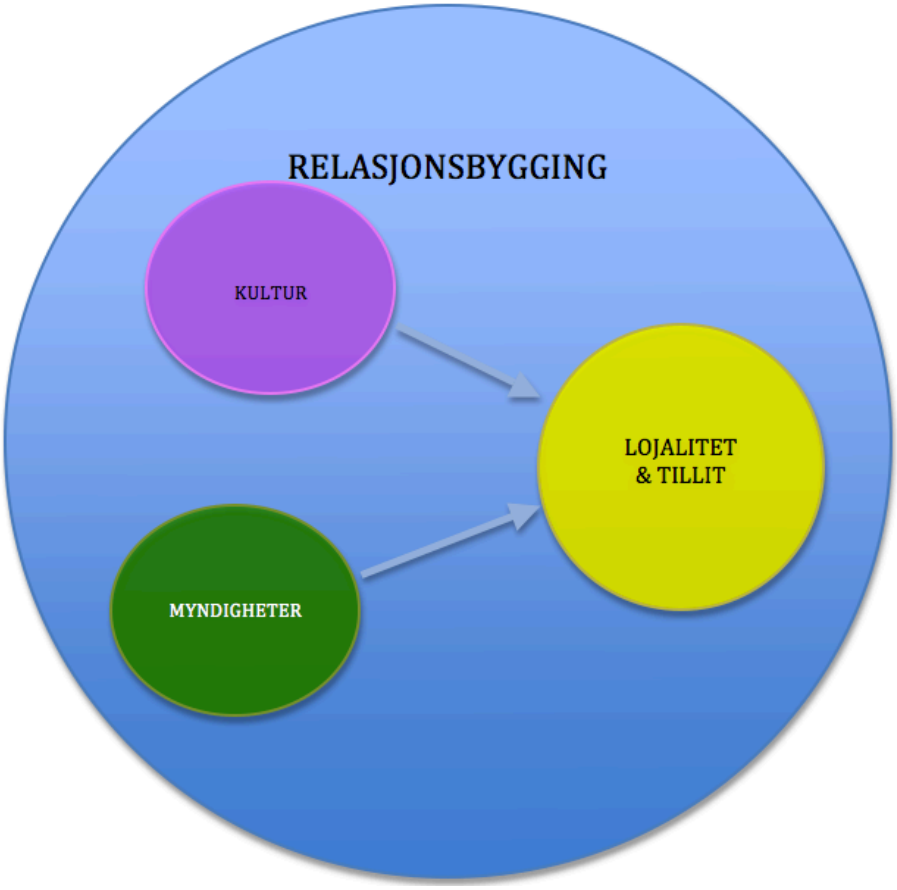
Nettverk er et annet tema som blir nevnt av informantene gjentatte ganger, det foreligger en enstemmelse om at nettverk er avgjørende for relasjonsbygging. En av informantene mener også at dette må sees i sammenheng med de kinesiske myndighetene. "…Nettverket i Kina er veldig viktig...Det går på tillit, fordi det er kanskje ikke den granden av tillit til lover, regler og institusjoner i Kina. Man føler seg veldig liten som person i Kina... Derfor blir man veldig avhengig at de har noen, et nettverk rundt seg, som de kan stole..." Her kobler også informant 8 nettverk opp mot tillit, tillit er et nøkkelord i vår oppgave og allerede ved første spørsmål i intervjuet har dette blitt nevnt flere som en byggesten for videre relasjoner. Informant 3 sier : " Når det gjelder relasjonsbygging, er det snakk om hvordan man bygger opp tillit. Tillit, er det tålmodighet, at man er villig til å bruke tid og krefter til å bygge opp relasjonen. Hensikten er at man skal bygge opp tillit til hverandre slik at vet at man kan stole på den andre parten.»

Det vi har kommet frem til her at ut ifra ekspertenes meninger er myndigheter, markedsbehov og produkt, kulturinnsikt og kunnskap og kinesisk historie samt nettverk og tillit viktige elementer for å skape og opprettholde relasjonsbygging mellom Norge og Kina.

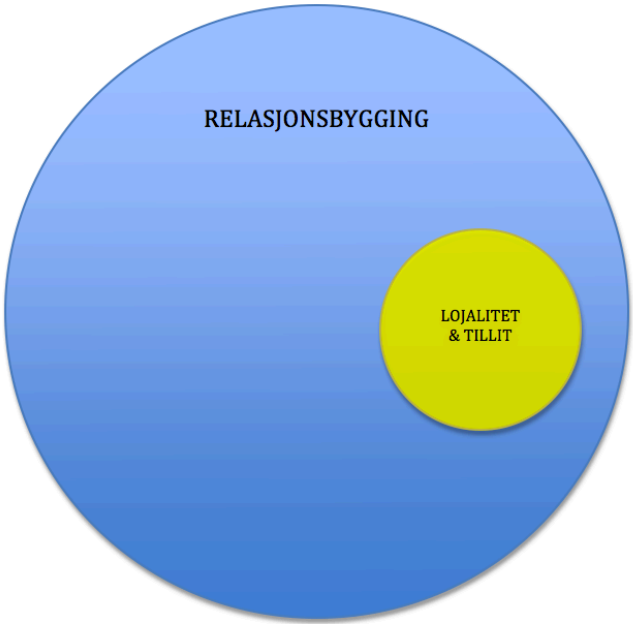
Delkonklusjon: Relasjonsbygging

På bakgrunn av funnene vi fremlagt ovenfor om relasjonsbygging mellom Norge og Kina, ser vi at det er tre punkter som fremheves av informantene. Det første er lojalitet og tillit som vi selv spør om under intervjuene da det er vår tolkning av *commitment* og *trust* (se kjerneteori pkt 2.1), utover dette kommer kultur og de kinesiske myndigheter inn som to faktorer som fremheves til å påvirke tillit og lojal. Tolkningen vår blir illustrer slik:

*4.5 Faktorer innen relasjonsbygging som påvirker lojalitet og tillit*



*4.6 Lojalitet og tillit som påvirker relasjonsbygging*




*4.1.2.2Funn knyttet til lojalitet og tillit*

I kjerneteorien (pkt. 2.1) har vi forklart at vi har valgt å bruke begrepene lojalitet og tillit i stedet for *commitment* og *trust.* Begrepet commitment blir som sagt for bredt til å defineres på norsk.

Importør

På bakgrunn av intervjuene ser det ut som at informantene jobber aktivt for å bygge tillit. ".. så jobber du litt for å få tillit og få en hyggelig tone..", sier informant 7. Dette kan tolkes i retning av at importørene er klar over betydningen av tillit innenfor forretningsforhold i Kina. Faktorene som bygger tillit hos importøren ser ut til å være ærlig kommunikasjon, å være åpen, og holde sin del av avtalen.

Eksportør

Informasjonen som er tilegnet ved intervju med eksportør gir utslag i retning av at det bør bygges lojalitet mot langsiktige partnere. Før øyeblikket er han bestemt på at det ikke eksisterer "Brand Loyalty" i Kina. Organisasjonsstrukturen til eksportfirmaet informanten jobber i går ut på at de lar kinesere jobbe med kinesere. Derfor har de bygd opp et kontor i Hong Kong rundt en norsk sjef som kontrollerer deres virksomhet overordnet. Derfor har

informanten som er i Norge mer kunnskap om lojalitet og tillit til merkevaren i forhold til tillit og lojalitet mellom samarbeidspartnerne.

Ekspert

For å oppnå lojalitet og tillit er alle ekspertene enige om at det å bli godt kjent først er viktig for et videre samarbeid, informant 8 forklarer det slik ”De bruker jo mye mer tid på de sosiale arenaene enn det vi gjør i business. Det er helt naturlig fordi hvis du skal bli kjent med noen i en kultur hvor nettverk er viktig…”. Ekspertene understreker at det er ikke noe klart skille mellom forretningslivet og privatlivet i Kina. Dette ser ut til å være grunnen til at kinesere er opptatt av å bli ordnetlig kjent med hverandre på personlig hold.

Når det kommer til selve forretningsdelen så mener informant 1 at kinesere er ”…mindre kontraktorienterte” men at ” kontraktmodellen kan være viktig kilde til sikkerhet for oss i Vesten”. Det blir fortalt at kineserne tar muntlige avtaler like seriøst som en skriftlig avtale som informant 5 så er det viktig å ”holde ting man har lovet”. Dette tyder på at selvom kineserne ikke er opptatt av å få i stand en skriftlig avtale med det første, er det viktig å holde denne når den først er i stand. Dette kan tolkes som at det bygger lojalitet og tillit når man opptrer slik det er blitt enige om.

Når det gjelder å bygge lojalitet sier informant 3 “Å tenke langsiktig kan bygge lojalitet”. Dette kan bety at langsiktighet kan være tegn på at man er i stand til å oppdatere og utvide produktet og strategien i forhold til markedssituasjonen som stadig er i endring i Kina. Hvis en partner vil inngå et langvarig samarbeid, stoler da kineserne mer på denne partneren og er mer opptatt av å bevare relasjonene i forhold til denne. Dette støtter informant 5 ved å si “Trust and commitment bygges opp ved at motparten oppnår og opptrer på en måte som tilfredstiller deg over tid”. Informanten 1 mener at trust og commitment er avhengige av hverandre, “..Hvis man skal forvente commitment så må man ha tilstrekkelig med trust” Hvis vi skal koble dette sammen kan vi si at man først må ha tillit for å bygge commitment, og deretter for å bevare dette må man opptre tilfredstillende over tid.

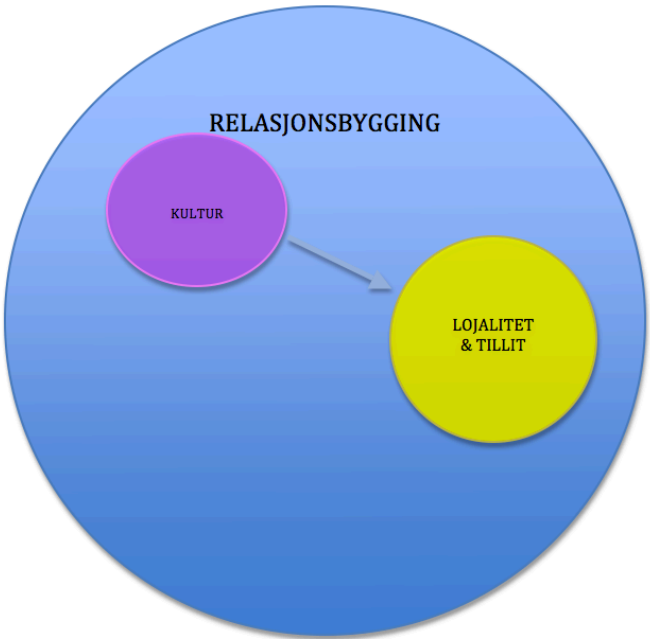
Delkonklusjon: Lojalitet og Tillit

For å oppsummere funnene våre ser vi at importøren mener at tillit har stor betydning i forretningsforhold. Måten de bygger tillit på er å være åpne og være ærlige.

Eksportøren bygger gjerne lojalitet med langsiktige partnere, men ser ofte ikke brand loyalty fra kinesiske kunder.

Ekspertene mener at man må bruke god tid for å bli kjent med hverandre før man inngår en avtale og at det ikke er noen konkret skille mellom forretningsliv og privatliv. Vestlige forretningsfolk derimot er veldig kontraktorienterte, noe kineserne nødvendighvis ikke er. Kineserne er fortsatt veldig opptatt av at man holder sitt ord. Ekspertene mener også at både trust og commitment er avhengig av hverandre, da man må ha tilstrekkelig tillit for å oppnå commitment. Vi kommer videre inn på hvordan kultur og myndigheter påvirker tillit og lojalitet undere disse faktorenes tolkning nedenfor.

### *4.1.2.3 Funn knyttet til kultur*




Importør

Når vi kommer inn på temaet om guanxi (nettverk) kan det tolkes at nettverk er lite betydelig for importørene og det blir investert lite i å skape/opprettholde dem. Informant 4 forklarer dette ”Nå har vi ikke nettverk der, på den måten andre i bransjen. Dette fordi vi gjør alt selv..”. Informant 7 går dypere inn på hvordan de skaffer seg avtalene selv om de ikke har et nettverk med ”I vår bransje gjør vi avtalene på på messene eller på mail, så vi syns det er enkelt å komme i kontakt med dem, vi bruker ikke sånn kjempelang tid på å verken finne leverandørere eller å plassere de…”.

Eksportør

Når vi ser på betydningen av kultur for eksportøren, innenfor relasjonsbygging, ser det ut som personlige relasjoner, nettverk og kommunikasjon er de avgjørende faktorene innenfor kultur. Informanten belyser dette ved å si “Det er veldig mye prat med hverandre... bli kjent med hverandre, spise, drikke og gjøre kulturelle kinesiske ting” Dette kan tolkes som at eksportøren har inntrykk av at kinesiske forretningsmenn vil ha et mer personlig forhold til sine samarbeidspartnere, før selve samarbeidet settes i gang. Det ser ut som man bygger disse relasjonene først for å oppnå  lojalitet og tillit og danner et nettverk på bakgrunn av dette. Det fremgår av intervjuet at eksportøren er forsiktig med informasjon som videreføres om produktet til de kinesiske partnerne, på bakgrunn av “Basis business kulturen i Kina” som han

omtaler det. Han mener at kinesernes formål med forretninger er å bli rik fortest mulig. Dette fører til at informanten er redd for å dele for mye om produktet i frykt om at kineserne skal kopiere produktet. Dette kan tolkes i form av at mange ikke har tillit til de man ikke har bygd opp langsiktige relasjoner mot.

Ekspert

Fra å spørre om betydningen av guanxi i Kina gikk flere av intervjuene videre inn på et litt mer sensitivt tema, nemlig gavegivning i forretningssituasjoner som henger godt sammen med nettverkene, informant 3 utdyper ”Grensen mellom guanxi og korrupsjon kan være litt flytende, fordi man får mye mer hjelp via relasjonene man ville fått i Norge”. Det forklares at mye av gavegivningen kan bli oppfattet som korrupsjon, for å opprettholde relasjoner har man ”ingen garantier for at man blir vilkårlig avskåret” som informant 1 sier, det kan da innebære å gi hverandre gaver for vise at man er ” i et sekt med hverandre. Det kan også gå i retning mer av smøring.” som informant 5 forteller. Dette kan tolkes som at det foreligger lite tillit til statlige organer eller institusjoner, og derfor blir nettverk avgjørende for kineserne. Det ser ut som det er gjennom nettverket man fyller behovet for tillit, og derfor blir det relativt mer viktig å opprettholde og bevare disse relasjonene, og en form for dette kan være å gi gaver. Dette støtter også utsagnet til Yang der det forklares at det er gjennom disse gavene og tjenestene det bygges sosiale bånd mellom mennesker og en sosial forankring. (Yang, 1994)

Delkonklusjon: Kultur

Som oppsummering kan det sies at betydningen av nettverk kan være avhengig av hvordan du operer i Kina og hva slags behov du har i forhold til forretningsforbindelser.

En importør kjøper varer fra Kina, og kommer med disse tilbake til Norge. Dette fører til at de ikke har et spesielt behov for å bygge personlige relasjoner med leverandørene med hensyn til at det er fare for at de aldri jobber med samme leverandør igjen. På en annen side er det likevel viktig å bygge tillit.

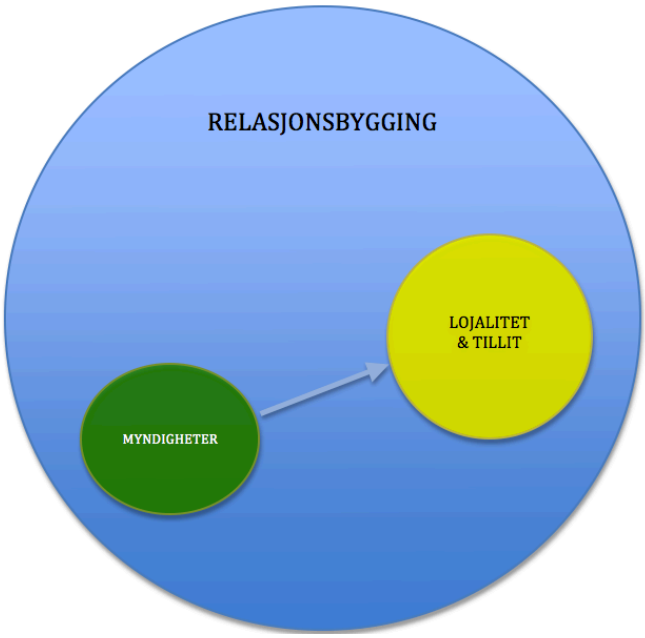
Eksportøren derimot mener at det er viktig med nettverk i Kina, men har selv ikke innsikt i hva slags nettverk de opererer med da han har medarbeidere i Kina som tar seg av dette.

Ekspertene var enig med eksportøren, og mener også at nettverk er viktig.

De understreker forskjellen på synet til nettverk mellom Norge og Kina, da båndene er veldig sterke. Det kan bli sammenlignet med familiebånd i Kina hvor det kan oppstå situasjoner som

Vesten kan oppfatte som korrupsjon, fordi det da er vanlig å gjøre tjenester for hverandre og gi gaver.

### *4.1.2.4 Funn knyttet til myndigheter*




Importør

Flere har i løpet av intervjuet nevnt at myndighetene kan begrense deler av avtalene deres. Informant 4 forklarer dette videre ved å si "…vanskelig å sette seg inn i at myndighetene begrensninger… og hvor mye informasjon du skal kunne nå på nett…". De har også fått flere problemer etter at fredsprisen ble utdelt til Liu Xiabo. Begge importørene forklarer at nå har de hatt vanskeligheter med å skaffe visum for innreise til Kina, informant 4 forklarer "…det har blitt mye vanskeliger etter fredsprisen. Det tar lengere tid en det har gjort før. Myndighetene i Kina er nok ikke særlig begeistret for Norge etter fredsprisutdelingen.". Han forteller derimot at selv om myndighetene ikke er fornøyd har dem ikke hatt noe problemer med innkjøpene sine. Begge importørene lurer derimot på om den vanlige kineser i det hele tatt har fått med seg noe informasjon om Fredsprisen på grunn av høy sensur i Kina. Dette kan være en illustrasjon på hvor høy makt de statlige myndighetene i Kina har i forhold til næringslivet og informasjonsflyten i landet generelt. En annen faktor som kommer til syne ved informasjonen informantene oppgir er at, hvis det foreligger uenighet mellom landene på politisk hold, så er det fare for at du kan oppleve problemer tilknyttet avgjørelser der du trenger tillatelse fra myndighetene. Selvom statlig kontroll er stor i Kina, så virker dette ikke inn på de private forhandlingene i næringslivet foreløpig.

Eksportør

Eksportøren mener at myndighetene har flere regler å følge ved import av varer og at ”du må hle tiden følge reglene til punkt og prikke.” Eksportøren har mellomledd i Kina som tar seg av lokale regler og ordninger da de har mer kjennskap til det og vet hvordan det fungerer, dette også fordi at ” ….shortcuts, det må bare glemmes….det er fremdeles veldig useriøs korrupsjon i Kina” Det er uklart hva informanten mener med “useriøs korrupsjon” med hensyn til vestlig syn på korrupsjon. På bakgrunn av at nettverk er veldig viktig i Kina, og det er vanlig med utveksling av gaver og tjenester, noe som ikke er vanlig på privat hold i Vesten, kan dette føre til at man oppfatter disse gavene og tjenestene som korrupsjon.

Ekspert

Ekspertene er enige med resten av informantene om at myndigheter har en veldig stor innflytelse på forretningslivet i Kina ”….de kinesiske myndighetene har mye mer styring for økonomien og for bedrifter generelt.”, forklarer informant 3. Da informant 8 ble spurt om relasjonsbygging I begynnelsen av intervjuet kom han innom tillit til kinesiske myndigheter ved å si “Det går på tillit, fordi det ikke er den graden av tillit til lover, regler og institusjoner I Kina”, som tilsier lav tillit til de kinesiske myndigheter. På en annen side mener informant 5 at kinesiske myndigheter prøver å forrebygge korrupsjon i dagens Kina med ”forskjellige kontrollorganer som skal ta tak i tingene… det er veldig vanskelig å gjøre noe betingende”. Dette tyder på at myndighetene er klar over “korrupsjonen” som foreligger innenfor nettverkene i Kina. Vi setter korrupsjon i anførselstegn, på bakgrunn av at det Vesten anser som korrupsjon ikke nødvendigvis blir ansett som korrupsjon i Kina.

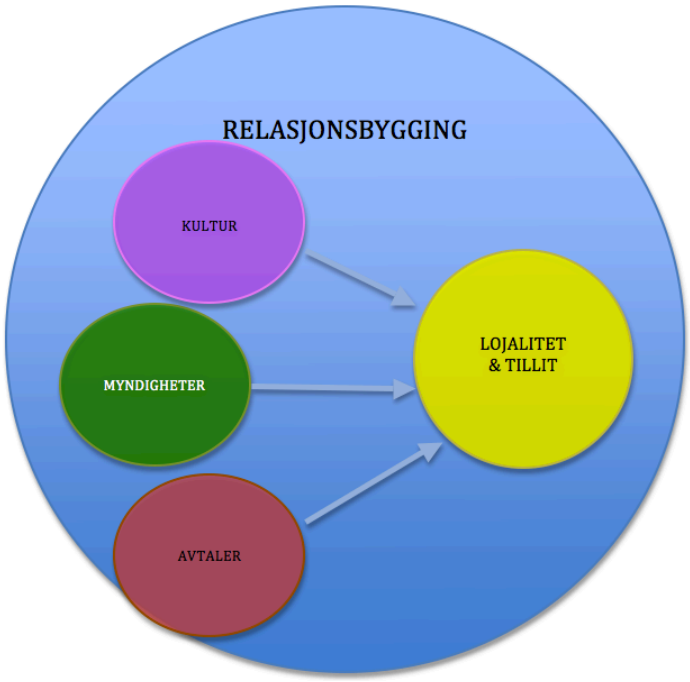
Når vi spør om myndighetene kommer alle ekspertene inn på Fredsprisutdelingen når den norske nobelkomiteen delte ut prisen til den kinesiske demokratiforskjemperen Liu Xiabo. Informant 8 sier ”det er jo vanvittig at en mann skal sitte 11 år i fengsel for å si det han mener…”. De fleste ekspertene er enige i at en unnskyldning fra Norges side ville bare ha gjort ting verre, da regjeringene allerede har sagt de ikke har noe med nobelkomiteens avgjørelse å gjøre. Informant 5 mener kineserne har oppført seg barnslig og burde ha reagert helt annerledes ”De kunne sagt: Greit, Liu Xiabo har fått fredsprisen, vi skal sende hans kone til Oslo og så vil hun motta prisen på hens vegne, da ville Kina ha vunnet en viss respekt for

da ville verden sagt: Du verden, det var skikkelig storsinnet." Informant 3 som er av kinesisk opprinnelse stiller seg annerledes til dette og mener at en unnskyldning kunne ha hjulpet "…, men det er kun når man ser på saken fra kinesisk synsvinkel, for dem handler dette om tap av ansikt.

Delkonklusjon: Myndigheter

Uavhengig av næring/synspunkt mener alle informantene at myndighetenes innvirkning på forretningslivet er høy. Det kommer også frem at det er lav tillit til de kinesiske myndigheter. Samtidig kommer det frem at ved situasjoner som Fredsprisen har ser myndighetene til at dette blir sensurert i Kina. Derfor kan det tyde på at Fredsprisen ikke har stor betydning når det gjelder forretningsforhold i privat sektor, med hensyn til at de muligens ikke har fått med seg situasjonen om fredsprisen, eller at de velger å ikke ta opp tema. Det informantene sier med hensyn til Fredsprisen tyder på at det foreligger en enighet om at fredsprisen har en negativ innvirkning i de politiske forholdene mellom Norge og Kina. Hvordan dette kan rettes på og måten det kunne ha blitt håndtert på, har informantene splittede meninger om.

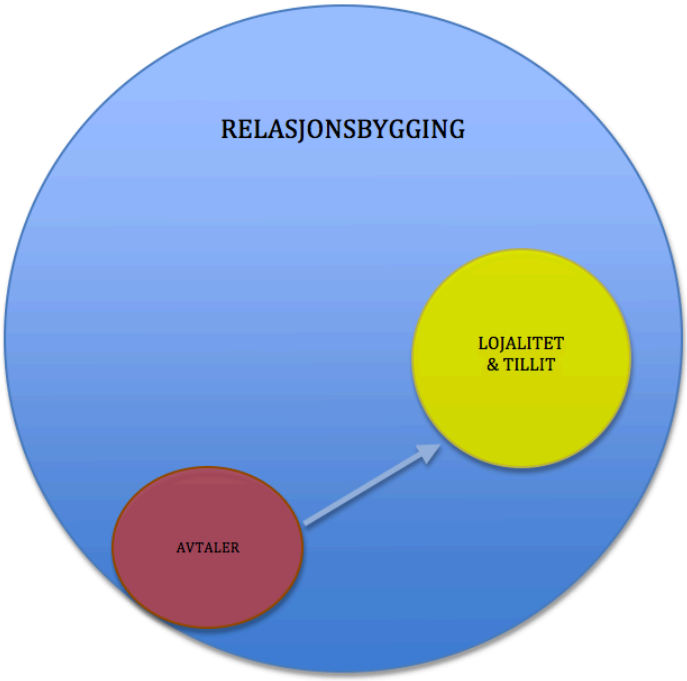
### *4.9 Faktorer som påvirker lojalitet og tillit innenfor relasjonsbygging*



Etter å ha tolket de tre faktorene ovenfor som kom til syne ved at informantene besvarte spørsmålet om relasjonsbygging har det blitt avdekket enda en faktor i løpet av intervjuene som ser ut til å være avgjørende for lojalitet og tillit , nemlig *avtaler.* Vi har da bestemt oss for å tolke denne faktoren også da den kan være relevant for besvarelsen av problemstillingen vår.

### *4.1.2.5 Funn knyttet til avtaler*

*(samarbeid)*




Importør

" Vi er nødt til å ha en signert kontrakt før kineserne strater produksjonen, og også i forhold til betaling. Enten betaler vi et forskudd eller så skriver vi en kontrakt som gir en betalingsgaranti gjennom banken", forteller informant 4. Dette fordi som det kom frem tidligere i funnene våre så er nordmenn og de fleste land i Vesten er mer opptatt av kontrakter enn hva kineserne er, de ser på en muntlig avtale like seriøst som en skriftlig avtale. Hvordan de går frem få å få i stand en avtale forklarer informant 7 slik "I vår bransje gjør vi avtalene på messene eller på mail…" dette kan forstås som at de ikke er avhengig av noe langsiktig samarbeid,  de drar på messer hvor de finner mennesker som vil selge produktene til dem og de får tilbud om å kjøpe varer over mail.

Eksportør

Eksportøren mener det er vanskelig å få til en langvaring relasjon med andre bedrifter fordi "Den basis business kulturen i Kina er å starte noe og få opp omsetning. Ikke så mye om fortjeneste, men omsetning, å prøve å selge videre, og bli rik, det er det kineserne ønsker." Han forteller også her at det er viktig med personlige relasjoner for å kunne stole på noen, men han understreker "…du kan aldri stole fullt på dem, det kienserne ønsker er å klare å kopiere fortest mulg uten at det koster dem noe."

Ekspert

Det foreligger enighet mellom ekspertene om at det første tema som er avgjørende for et samarbeid er at man har et produkt som det er behov for. Informant 3 belyser dette slik " Jeg tenker først at de norske bedriftene skal finne ut hva det kinesiske markedet har behov for" Ekspertene kommer også inn på at det er viktig å undersøke om de fremtidlige partnerne, informant 1 sier " ...lurt å sjekke opp de selskapene man skal ha som partnere..."
Den samme eksperten understreker også at det er veldig viktig å tenke på språkbarrierer der kan uttrykker "Det kan være viktig å tenke på det språklige" Når man tenker språk og kommunikasjon kan dette også være et resultat av kultur. Informant 6 belyser dette slik "Grunnen til at de ikke sier nei, er at de mener at de da taper ansikt..." Han fortsetter med å si "Det ligger i deres kultur, det å tape ansik er forferdelig for en kineser" Dette kan derfor tolkes å være et resultat av kultur.

Det fremgår av resultatene at avtaler generelt har stor betydning i Kina uavhengig av om den er formell eller uformell. "Uavhengig av hvilken form den har så forventes det at avtalen blir overholdt" sier informant 5. Han fortsetter "Før eller senere så er det viktig for kineserne å få det ned på papir...det skrevne ord har en veldig stor betydning i Kina" Nordmenn er også veldig opptatt av å få i stand en skriftlig avtale det som skiller dem fra kineserne er at de ønsker å få det nedskrevet raskere. Dette forklarer informant 5 slik " På en annen side tror jeg .. for norske næringsdrivende...at det er ekstra viktig å få tingene ned på papir." dette kan tolkes at skriftlige kontrakter skaper trygghet for norske næringsdrivende.

Delkonklusjon: Avtaler

På bakgrunn av det informantene mener, kan vi si at det viktigste når man skal inn på det kinesiske markedet er at man har et produkt som det er behov for. Deretter mener informantene at det er viktig å ha tilstrekkelig informasjon om fremtidlige samarbeidspartnere, samt de leddene disse opererer sammen med slik som distributører og liknende. Faktoren som etterfølger er språkbarrierer. Der det er viktig å avklare at man har blitt oppfattet på en riktig måte, og på samme måte forstå dem på riktig. Til sist for å bevare lojalitet og tillit er det viktig å overholde avtalen, og kjenne til den kinesiske kulturen.

Ekspertene har også understreket forskjellen mellom synet på en skriftlig og muntlig avtale. Resultatene viser at kinesere er mindre opptatt av å få i stand en avtale fortest mulig. Det

kommer ikke frem at selve avtalen er mindre viktig, da kineserne finner trygghet hos de personlige relasjonene. Norske bedrifter er veldig opptatt av å få i stand en avtale raskest mulig, dette fordi avtalen skaper følelsen av trygghet.

## *4.2 Oppsummering av funn*

Ut i fra spørsmålet om begrepet relasjonsbygging kom vi frem til tre faktorer som ble mest vektlagt: lojalitet og tillit, kultur og de kinesiske myndigheter. Vi har funnet ut at kultur og myndigheter påvirker lojalitet og tillit ved relasjonsbygging. Disse tre begreper har vi da tatt med videre for analyse og tolkning, dette har vi delt opp etter informantenes bakgrunn: importør, eksportør og ekspert. Det er satt opp en delkonklusjon på hvert av temaene på bakgrunn av informantenes bakgrunn. I løpet av analysen og tolkningen av de første intervjuene, kom vi frem til at det var et fjerde tema som gjentok seg stadig, nemlig avtaler som også påvirker trygghet i forretningsforholdet, og ved å være trygg har man tillit. Derfor bestemte vi oss for å undersøke avtaler også som et eget tema og flettet inn spørsmål i intervjuguiden for å undersøke hva de resterende informantene mente om dette tema.

Først tok vi for oss kultur. Det er litt forskjellig hva informantene legger innenfor begrepet kultur, men vi tolker det som at nettverk (guanxi), og tillit kobles tett sammen. Generelt mener informantene at det å bygge tette personlige relasjoner til samarbeidspartnerne er avgjørende for samarbeidets videre forløp, og for i det hele tatt å kunne starte et samarbeid. Vi ser også at importørene mener nettverk er viktig, selvom de ikke alltid har behov for å bygge så tette relasjoner, med hensyn til at deres partnerskap med leverandørene ikke nødvendigvis er langvarige. Dette tolker vi på bakgrunn av at importøren mener at de ikke har et nettverk som de andre i bransjen har. På bakgrunn av disse funnene kan vi konkludere med at nettverk er betydelig, med tanke på forretningsforbindelser i Kina.

Det neste tema vi tok for oss var lojalitet og tillit. Da vi undersøkte kultur fikk vi også bekreftet at tillit har stor betydning i forretningsforhold. Her skiller importørene seg litt ut, på grunnlag av de kjøper varer fra utlandet som skal selges i Norge. De har kortvarige forbindelser og derfor mindre betydelig å bygge tillit, men likevel forteller de at jobber delvis med å bygge noe tillit. Dette bekrefter også eksportørene med å fortelle at de kun bygger tillit til langsiktige partnere. Informantene forklarte på hvilken måte de bygger lojalitet og tillit, og da kom vi frem til en felles betegnelse for hva som må til for å bygge tillit og lojalitet. Dette stikkordet er helt klart tid. Det er nødvendig å bruke deler av fritiden for å bli kjent med potensielle forretningspartnere i Kina. I Norge er ikke dette så vanlig med hensyn til at det er et klart skille mellom forretningsliv og privatliv, men dette skillet er uklart i Kina. Alle informantene mener at Vesten er mer kontraktorienterte, og anser en kontrakt som trygghet.

I motsetning til dette anser kinesiske forretningsmenn de personlige relasjonene som trygghet fremfor den skriftlige kontrakten. Det understrekes helt klart at selvom kinesere ikke er kontraktorienterte, så er det skrevne ord veldig viktig og de holder sine ord. Informantene mener at trust og commitment er avhengig av hverandre, dette med hensyn til at man først må bygge tillit for å oppnå commitment.

Kinesiske myndighetene har stor innvirkning på forretningslivet, dette er noe alle informantene er enige om. Det blir også nevnt at det er lite tillit til de kinesiske myndigheter. Når det blir stilt spørsmål om kinesiske myndigheter, blir Nobels Fredspris nevnt av de fleste informantene. Dette tyder på at Fredsprisen er et eksempel som viser myndigheters makt i Kina. Informantene mener at dette bare har gitt utslag i at det nå har blitt vanskeligere å få visum for innreise til Kina, og at dette ikke har virket inn på deres private samarbeid. Det er tideligere i teorikapittelet nevnt at den kinesiske kulturen er en høykontekst kultur, de sier ikke nødvendigvis hva de mener direkte, men indirekte. Man kan da lure på om de kinesiske myndighetene vil understreke deres makt ved å gjøre det vanskeligere for nordmenn å inntre i Kina indirekte. Noe informantene lurer på, er om den vanlige kineser i det hele tatt har fått med seg situasjonen. Dette kan også vise myndighetenes makt med hensyn til høy sensur. En annen ting som blir nevnt er at kinesere ikke er interessert i å snakke om Fredsprisen hvis dette blir nevnt, dette kan da være et direkte resultat av myndighetenes holdning. Likevel mener de fleste informantene at Fredsprisen har hatt stor innvirkning på offentlige næringer.

Avtaler ble nevnt av informantene i løpet av de første intervjuene, som vi bestemte oss for å ta med som et eget tema innenfor analysen. Avtaler gjenspeiler samarbeid, men hensyn til at avtalen er er resultat av samarbeidet. Informantene mener at det viktigste før man går inn på det kinesiske markedet er at man har et produkt som det er etterspørsel for. Før man inngår et samarbeid mener informantene at det er veldig viktig å ha tilstrekkelig informasjon om de kommende samarbeidspartnerne, samt deres partnere som foreksempel distributører. Dette kan tolkes å være med hensyn til at kinesiske bedrifter er hierarkiske og det er viktig å treffe riktig person for avgjørelser. Et annet emne som blir understreket av flere informanter når det gjelder avtaler er språkbarrierene. De fleste informantene mener at det er viktig å være sikker på at man har blitt oppfattet riktig, og på samme måte viktig å være sikker på at man har en riktig oppfatning om hva de kinesiske partnerne sier. Det foreligger en enighet mellom informantene om at kinesiske forretningsdrivende ikke er veldig flinke til å snakke engelsk, og derfor kan misforståelser lett oppstå.

# 5. DRØFTING

I dette kapittelet skal vi sette funnene på bakgrunn av den kvalitative undersøkelsen som vi gjennomførte opp mot kjerneteorien og teorien. Grunnen til at vi valgte å gjennomføre en undersøkelse om relasjonbygging mellom Norge og Kina er fordi det er gjort lite nyere forskning fra et norsk perspektiv og fordi Nobel fredsprisutdelingen skapte store reaksjoner med hensyn til samarbeidet mellom Norge og Kina, som kan ha forandret forløperne til commitment og trust. Derfor var det av interesse å se om "The commitment- trust theory of relationship marketing" av Morgan og Hunt (1994) stemmer med funnene våre. Det blir da naturlig å drøfte hvorvidt funnene stemmer overens med kjerneteorien på bakgrunn av eventulle endringer Fredsprisutdelingen kan ha skapt.

På bakgrunn av undersøkelsen ble det understreket at begrepene nettverk og tillit er tett koblet sammen når det gjelder relasjonsbygging i Kina. Generelt mente alle informantene at det å bygge tett personlige relasjoner var avgjørende for samarbeidets videre forløp. Dette kan støttes opp mot teorien til Kåre hansen og Hong Wu (1996) hvor de mener følgende: «guanxi dreier seg egentlig om tillit». Med tanke på at guanxi er begrepet for nettverksbygging i Kina blir det naturlig å påstå viktigheten ved nettverk ikke har forandret seg i forhold til Fredsprisutdelingen og at nettverk da fortsatt er avgjørende for relasjonsbygging. Under spørsmålene om guanxi i Kina gikk flere av intervjuene videre inn på et mer sensitivt tema, som var gavegivning i forretningssituasjoner. Korrupsjon er et veldig stort problem i dagens Kina, og de fleste støtter myndighetenes kamp mot korrupsjon. Det viser seg likevel å være vanskelig å få kontroll over alle. Å dra nytte av deres autoritet ved å motta bestikkelser er en forbrytelse i følge kinesisk lovgivning. (Wang, Zhang og Godfellow 1998) Her ser vi likhet mellom Norge og Kina med tanke på at det fremgår av regjeringens hjemmesider at Norge også kjemper for å redusere korrupsjon og ser dette som en viktig del av utviklingssamarbeidet. Til tross for at Kina jobber med å redusere korrupsjon, er det på en annen side vanlig å gi gaver innenfor forretningsforbindelser. Yang (1994) forklarer dette ved å si at "det er gjennom disse gavene og tjenestene det bygges sosiale bånd mellom mennesker og en sosial forankring".Videre kommer det frem som resultat av funnene at det er et klart skille mellom jobb og privatliv i Norge, men at dette skillet ikke er like klart i Kina. En av informantene påstod også at privatlivet og forretningslivet i Kina flyter i hverandre. Dette kan være en av grunnene til at nettverk er så betydelig i Kina. Det kommer frem av intervjuene at

det er kineserne som vil ha disse personlige tette relasjonene og at det er naturlig å snakke om familie og barn selv i forretningsforhold. Hvis vi skal koble dette opp mot teorikapittelet vil det være naturlig å trekke inn elementer som har med kulturene i disse to landene å gjøre. På bakgrunn av funnene til Morgan og Hunt (1994) ser vi at kommunikasjon påvirker tillit. For å oppnå guanxi er det nødvendig med god kommunikasjon.

Hall (1990) har innenfor interkulturell kommunikasjon fremlagt to tidsperspektiver, monokronisk og polykronisk. Med tanke på at Norge (monokronisk) og Kina (polykronisk) opererer med to forskjellige tidsperspektiver er det naturlig å tenke at prioriteringene til disse partene vil være avvikende. I teorien er det lagt frem at Norge opererer med monokronisk tidspersektiv. For å forklare dette kan vi bruke sitatet til Edward Hall (1983) som sier "time is treated as money". På bakgrunn av at tid er penger for nordmenn vil ikke det å bygge tette personlige relasjoner prioriteres. Kineserne har et annet synspunkt da de har polykronisk tidsperspektiv, her settes det å bruke tid på a bygge relasjoner og å skape trygghet i et eventulet samarbeid høyt. Informantene mener derimot at vi i Vesten er veldig kontraktorienterte, og trygghet sett fra norsk perspektiv blir da selve kontrakten eller avtalen som foreligger mellom partene og vil helst at det skal være i nedskreven form. Hvis vi kobler dette opp mot teorikapittelet ser vi at dette fortsatt stemmer. I Kristoffersen (2010, 172) er kontrakten nærmest et hellig dokument. Det blir enda lettere å fremheve grunnlaget for dette når det gjelder kultur med Hofsteders dimensjon om usikkerhetsunnvikelse der Norge blir regnet som mindre fleksible i forhold til kinesere. «... Detaljerte jobbeskrivelser, presise prosedyrer og hyppige tilbakemeldinger vil trolig bli verdsatt i miljøer preget av høy usikkerhetsunnvikselse» påstår Lunheim (2010, 63). Når man har fått i stand en avtale har man blitt enige om en felles platform ved samarbeidet som begge parter i utgangspunktet er enige i. Vi kan koble dette opp mot Morgan og Hunt sitt begrep *shared values*. Da avtaler ble lagt stor vekt på av informantenemen har vi valgt å sette dette opp som et eget begrep.

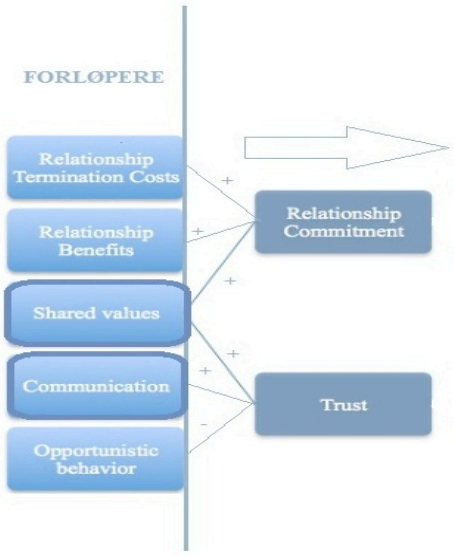
Det kommer videre frem av funnene at kinesiske myndigheter har stor innvirkning på forretningslivet, herunder blir Nobels fredsprisen nevnt som et eksempel på myndigheters makt. Likevel ut ifra respondentene informerer oss om så har ikke private forretningsforhold blitt påvirket av Fredsprisutdelingen. Informantene mener at Fredsprisen har hatt innvirkning på næringer som for eksempel fiskeeksporten og andre samarbeid mellom landene som den bilaterale handelsavtalen som ble lagt på is. Det er lagt frem i teorikapittelet at myndighetene i Kina fungerer som øverste organ (Wang, Zhang og Godfellow 1998). Foreløpig er det kun

satt barrierer for næringsdrivende i forhold til at det har blitt vanskeligere å få innvilget visum ved innreise i Kina. Dette kan tolkes å være for å vise at kinesiske myndigheter har makt til å holde næringsdrivende utenfor om de vil dette. I Morgan og Hunt sin teori blir samarbeid med myndighetene kalt for et *lateral partnership*. Vi ser ut ifra funnene våre at i Kina må bade lokale og internasjonale bedrifter samarbeide med myndigheter og følge deres restriksjoner. Dette kan ha negativ innvirkning på forretningene.

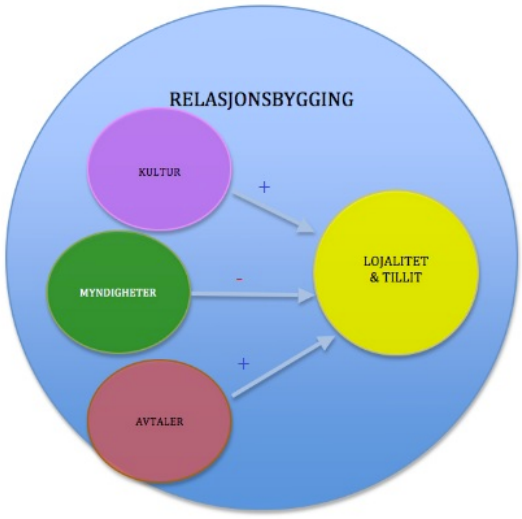
I Hofstedes Maktdistanseindeks (1980) kommer det frem at det er høyere aksept for differensiering mellom maktdistansene i Kina. Kinesiske organisasjoner er ofte hierarkisk oppbygd med klare rolleinndelinger med tanke på hvem som har beslutningsmyndighet. Dette er også en del av vår tolkning når vi ser på resultatet av funnene i undersøkelsen. Her har det kommet frem at det er viktig å treffe riktig person i hierarkiet for avgjørelser ved samarbeidsinngåelse.

Det siste begrepet vi skal ta for oss i diskusjonen er kommunikasjon. Når informantene snakket om avtaler mente de at det var veldig viktig å ta hensyn til språkbarrierer. Det ble konkludert med at det er viktig å være sikker på at man har blitt oppfattet riktig,også at man har en riktig oppfatning om hva motparten sier. Bakgrunnen for disse språkbarrierene finner vi i teorien av Edward Hall (1976) om lav og høykontekstkommunikasjon. Norge benytter seg av det eksplisitte budskapet ved informasjonsinnhenting, mens i Kina ilegger konteksten høy verdi. De benytter seg avmer av ikke-verbale koder for å tolke informasjon. I forhold til Morgan og Hunt sine funn har vi valgt å integrere *communication* i *shared values.* Vi tolker shared values som kultur. Vi har kommet frem til at høy kunnskap om samarbeidspartnerens land og historie innvirker positivt på lojalitet og tillit.

*4.11 Vår tolkning av Morgan og Hunt sin KMV-modell, forløpere*




*4.12 Våre funn: Faktorer som påvirker lojalitet og tillit*




Ut ifra det vi har fremlagt ovenfor kommer vi frem til at kultur og avtaler har positiv innvirkning på lojalitet og tillit i relasjonsbygging, mens myndighetene har en negativ innvirkning.

# 6. AVSLUTNING

I dette kapittelet skal vi reflektere på  hva vi så på som utfordringer under utformingen av bacheloroppgaven og om det er mulighet for noen videre forskning innefor vår problemstilling.

## *6.1 Refleksjoner*

Det vi så som størst utfordring ved denne oppgaven var å kunne fremstille begrepet *commitment* godt nok på norsk. Vi tok da avgjørelsen å begrense begrepet *commitment* med det norske begrepet lojalitet for å kunne bruke det i intervjuguiden vår. Dette kan ha skapt avvik fra Morgan og Hunt (1994) si teori som vi sammenligner med.

Vi har i tillegg hatt vanskeligheter med å komme i kontakt med informantene da det var større bedrifter vi rettet oss mot. Dessverre var det få av dem som hadde tid til å stille til intervju. De fleste som har stilt opp har kommet under kategorien ”eksperter” og det da ble litt tynt i kategoriene ”eksportør” og importør”. Flere av ”ekspertene” har tidligere jobbet i større bedrifter, men har ikke den innsikten som andre har i forhold til situasjonen den dag idag. Vi er på tross av det veldig fornøyd med informantene vi fikk tak i, da mange er anerkjente og har stor kjennskap til temaet vi tar for oss.

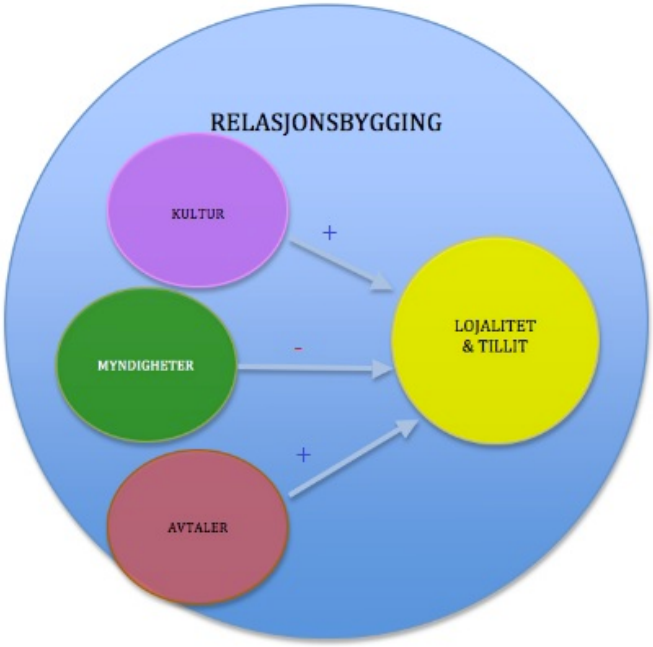
En av våre informanter ga uttrykk for at selv om den private sektoren ikke hadde fått noe innvirkninger med hensyn til Fredsprisen, kunne det hende at hvis de  kinesiske myndighetene fortsatte å gi de norske myndighetene kald skulder kunne dette til slutt også innvirke det private. Dette kunne vært spennende å forske på videre på om noen års tid hvis det ikke løser seg, og se hva slags konsvenser denne situasjonen kan ha forårsaket. Eventuelt også da om det har blitt noen forandringer i forhold til hvem som da blir påvirket, eksportørene eller importørene.

## *6.2 Konklusjon*

Gjennom den kvalitative analysen vi har gjennomført og på bakgrunn av kjerneteorien (pkt. 2.1) vi har tatt for oss har vi kartlagt hva som påvirker commitment og trust i forhold til relasjonsbygging.

For å legge fram konklusjonen har vi valgt å lage en modell som illustrerer hva vi har kommet frem til:

*4.13 Våre funn: Faktorer som påvirker lojalitet og tillit*




Lojalitet og tillit er en avgjørende del av god relasjonsbygging. Derfor ble det naturlig å kartlegge hva som påvirker lojalitet og tillit. Vi har kommet frem til at det er tre faktorer som påvirker lojalitet og tillit. Dette er kultur og avtaler, som har en positiv påvirkning, til slutt er det myndigheter som har en negativ påvirkning. Dette er illustrert i modellen i form av pluss og minus tegn.

Vi har valgt å bruke begrepene lojalitet og tillit istedet for *commitment* og *trust*. Som konklusjon til oppgaven  har vi kommet frem til at jo sterkere lojalitet og tillit man har til motparten desto bedre blir relasjonsbyggingen. Vi kan videre konkludere med å si at graden

commitment og trust er avhengig av kultur, myndigheter og avtaler, hvor disse tre begrepene har positiv og negativ innvirking på commitment og trust.

Vi har videre kommet frem til at Nobel Fredsprisutdelingen har påvirket samarbeidet mellom Norge og Kina negativt når det gjelder offentlig samarbeid. Privat sektor har foreløpig ikke blitt påvirket av utdelingen annet enn an det er vanskeligere å få visum for innreise.

## *6.3 Litteraturliste*


Ambler, Tim, Morgen Witze, Morten Strange og Chao Xi. 2009. *Doing business in China*. 3.utg. Routledge Taylor & Francis group.

Arbeidsdepartementet. Arbeidsmarkedspolitikk. http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/arbeidsmarkedspolitikk.html?id=935 (lesedato: 14. Mars 2011)

Bredeveien, Jo Moen. 2009.Kinesisk sjarmoffensiv. *Dagsavisen*. 23. november. http://www.dagsavisen.no/utenriks/article453643.ece?forumId=453809&type=complaint&postingId=453810 ( lesedato 31.03.2011)

European Trade Commision. China. http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/countries/china/ (lesedato: 18. Februar 2011)

Foss, Andreas Bakke.2010. Kina utsetter viktig møte med Norge. *Aftenposten.* 30. November. http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3926661.ece (lesedato: 15. April 2011)

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

Gjerstad, Synnøve. 2010. Nobel fredspris tildelt Liu Xiabo. *TV2nyhetene.* 8. Oktober. http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/nobels-fredspris-tildelt-liu-xiaobo-3310129.html (lesedato: 03.02.11)

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

Hall, Edward T. 1959. *The silent language.* New York: Doubleday.

_____ .1976. *Beyond Culture.* Garden City. NY: Anchor Press/Dobleday s.79

_____ .1983 The Dance of Life. New York: Doubleday; Hall, The Silent Language.

_____ og Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding cultural differences. German, french and americans.* Interculutural press, Inc.

Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon; Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning.* Cappel akademisk. 6 utg.

Hofstede. Geert. 1980. *Cultures Consequences : International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology).*Sage publications.

Hvinden, Bjørn og Ranveig Gissinger. 2005. Norges forskningsråd. *Sosial kapital.* 31. Desember. http://www.forskningsradet.no/CSStorage/Flex_attachment/8212021661.pdf ( lesedato 28.04.2011)

Håkansson, Håkan og Jan Johanson. 2001. *Business network learning*. Elsevier Science Ltd.

Kristoffersen, Henning. 2010. *Det nye Kina*. 2.utg. Universitetsforlaget.

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

Kunnskapsdepartementet. Bilateralt samarbeid. http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/internasjonalt_samarbeid_om_utdanning_og/bilateralt-samarbeid.html?id=86757 (lesedato: 9. Mai 2011)

Kunnskapsdepartementet. Bilateralt samarbeid om utdanning og forskning. http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/internasjonalt_samarbeid_om_utdanning_og/bilateralt-samarbeid-om-utdanning-og-for.html?id=575554 (lesedato: 13. Mars 2011)

Lunheim, Rolf. *Kulturforståelse for næringslivet*. 2010. Cappelen akademisk forlag.

Løkkevik, P. og M. Greaker (2005) Utviklingen i den norske nasjonalformuen fra 1985 til 2004. Menneskelige ressurser gjør Norge rikt. *SSBmagasinet.* 26. mai 2005. Statistisk sentralbyrå. http://www.ssb.no/vis/magasinet/analyse/art-2005-05-26-01.html ( lesedato 28.04.2011)

Morgan, Robert M. og Hunt Shelby D. *The commitment- Trust theory of relationship marketing.* 1994. Journal of marketing Vol. 58.

Mysen,Tore og Göran Svensson. *REQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships*. 2010. Emerald Group Publishing Limited.

Neuliep, James W. *Intercultural communication*. 2009. 4. utg. SAGE Publications Inc.

NTB. 2010.Kina utsetter møte med Norge om handelsavtale. 30. November. http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2031416.ece. (lesedato: 31. Mars 2011)

Nærings og handelsdepartementet. 2010. Kina. 28.September. http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/handelsavtaler/partner-land/kina.html?id=457436 ( lesedato 31.03.2011)

Regjeringen. Internasjonalt. http://www.regjeringen.no/nb/tema/internasjonalt.html?id=919 (lesedato: 10. Mars 2011)

Sivesind, K.H., Lorentzen, H., Selle, P. & Wollebæk, D. (2002) *The voluntary sector in Norway: composition, changes, causes*, report 2002: 2, Institutt for samfunnsforskning, Oslo.

Solberg, Carl Arthur. 2009. *Internasjonal markedsføring*. Universitetsforlaget. 8. utg.

Spence, Jonathan. 2006. Deng Xiaoping. *Time Asia.* http://www.time.com/time/asia/2006/heroes/nb_deng.html (lesedato: 13. Februar 2011)

Spitzberg, B.H. og Cupach, W.R. 1984. *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills, CA: Sage

SSB. Statistisk sentralbyrå. 2005. Handel mellom Norge og Kina. 4. April. http://www.ssb.no/magasinet/norge_verden/art-2005-04-14-01.html ( lesedato 31.03.2011)

Svensson, Göran, Svante Andersson, Tore Mysen og Gabriel Baffour Awuah. *A comparison of perceived quality in business relationships in Norway and Sweden*. Similarities and differences. 2009. Emerald Group Publishing Limited.

Sverdrup, Ulf. Innflytelse, påvirkning og tilpasning - Norges forhold til store internasjonale institusjoner. *Utenriksdepartementet.* http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/kampanjer/refleks/innspill/oekonomi/sverdrup.html?id=493262 (lesedato: 5. Mai 2011)

Søhoel, Synne, Vibeke Buan og Kristine Grue Langset.2010. Liu Xiabo får Nobel fredspris. Aftenposten. 11. Oktober. http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article3846844.ece (lesedato: 18.05.11).

Tenold, Stig.2007. *Hvor hender det?, Kina: verdens nye fabrikk.* Hvor hender det nr. 23. 30.april. Norsk Utenrikspolitisk instituttn (NUPI)

Utenriksdepartementet [1]. Antikorrupsjon. http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/folkerett/antikorrupsjon.html?id=434478 (lesedato: 14. Mai 2011)

_____[2]. Handelspolitikk. http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/tema/handelspolitikk.html?id=1161 (lesedato: 10. Mars 2011)

Wakeman, Frederic Jr. *History and Will: Philosophical Perspectives of Mao Tse-tung's Thought.*1973.University of California Press. 9.utgave

Wang Yuan, Xin Sheng Zhang, Rob Goodfellow. 1998. *Business culture in China.* Butterwoth Heinemann Asia.

Wu, Hung og Kåre Hansen. 1996. Markedsføring i Kina. *Tidsskrift i Økonomisk fiskeriforskning*, 6(1): 40-45.

Yang, M. M.-H.1994. *Gifts, favors, and banquets : the art of social relationships in China.* Cornell University Press.

Ørjasæter, Elin. 2010. Kina-eksport kan gå ned. *E24*. 10. Desember. http://e24.no/kommentarer/e24-kommentarer/fredsprisen-kan-ramme-norsk-eksport/3942186 (lesedato: 13. Februar 2011)

**Transkribering av intervju 1 (over telefon)**

*(Intervjuer ringer informanten)*

*Informant:* Halo, det er (navn) her.

*Intervjuer:* Hei, det er (navn) fra Markedshøyskolen som ringer.

*Informant:* Ja, hei.

*Intervjuer:* Hei, har du tid til en liten samtale med oss nå eller?

*Informant:* Ja ja, jeg har satt meg ned jeg så.

*Intervjuer:* Ja, så bra.

*Informant:* Ja det er bare å eh, har du lyst til å fortelle litt om oppgaven deres først eller?

*Intervjuer:* Ja, det skal jeg gjøre vet du. Eh, vil bare si at jeg kan presentere oss selv først kanskje? Eh…

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Jeg heter (navn), også er jeg på gruppe med (navn) og (navn), og de sitter nå å skal, hva skal jeg si referere intervjuet da videre. Sånn at de sitter i sammen rom som meg nå. *(ler)*

*Informant:* Ja *(ler)*

*Intervjuer:* Vi går på Markedshøyskolen, og studerer internasjonal markedsføring og vår bacheloroppgave, den handler om ehh, relasjonsmessige forhold eh mellom Norge og Kina. Eh, hvordan man eventuelt bygger tillit, og ehm, det blir spørsmål om trust and commitment fra teorien til Morgan and Hunt. Ehm, betydningen av guanxi og kinesiske myndigheters makt på forhandlinger da med foreksempel, i forhold til bedrifter og sånt. Hvis du?

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Så, når det gjelder tilbakemelding til deg, så kan vi godt sende en kopi av Bachelor oppgaven på mail om det er ønskelig sånn siden da vi har levert den da.

*Informant:* Ja, ja det hadde vært veldig morsomt det.

*Intervjuer:* Ja, så bra

*Informant:* Jeg vil gjerne det.

*Intervjuer:* Ja, også kan du få tilsendt et resyme av samtalen, for godkjenning eventuelt da.

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Om du vil det.

*Informant:* Ja jeg vil gjerne det.

*Intervjuer:* Så bra da. Men eh, hvordan stiller du deg til at, kan vi bruker deg som referanse i vår oppgave?

*Informant:* Ja da.

Intervjuer: Ja, så bra. Ehhm så vil vi informere om retten til å kunne avbryte intervjuet når som helst.

( Stille, intervjuer ler.)

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Ja, eh først så vil vi starte med innledning da vi bare vil bli bedre kjent med deg og din bakgrunn og ja litt om hvorfor, ja litt hvorfor liksom du har valgt Kina som, som ditt hovedspesialiseringer og videre i hoveddelen skal vi stille spørsmål om og gå litt i dybden i forhold til temaet vårt. Og eventuelt eller klargjøringer og en oppsummering skal vi ta, foreta til slutt da. Så jeg lurte på om du kunne fortelle meg litt om din i forhold til eh erfaring/ kunnskap med norsk-kinesiske forretningsforbindelser.

*Informant:* Eh, ja. Du vet Ehm jeg har alltid vært eh opptatt av verdispørsmål.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Og verdispørsmål de eh, er viktige sett på eh på, på to eh to domener da. Innenfor de to aktuelle. Det, det ene er eh kultur spørsmål verdi relasjonsmessige kulturspørsmål og det andre er verdier i relasjon til etikk og besluttningsspørsmål.

*Intervjuer:* Oj, eh i relasjon til, hva var det siste du sa der?

*Informant:* Etikk og besluttningsspørsmål.

*Intervjuer:* Ja, ikke sant. OK.

*Informant:* ehm, på, ehm på eh ja jeg har alltid vært litt opptatt av eh verdi og når det gjelder Kina så er det sånn at, eh jeg har en kone da som er eh kinesisk.

*Intervjuer:* Åja, det var jo spennende.

*Informant:* Så jeg snakker en del kinesisk og jeg snakker også andre asiatiske språk, eh jeg snakker japansk, eh sånn at eh, jeg har vært veldig mye knyttet til eh, øst- asiatiske kulturen da som jeg kjenner fra, har mye menneskelige relasjoner eh også innenfor eh, innenfor språket da.

*Intervjuer:* Ja.

*(Det er noe uklart snakk fra informanten er som er uforståelig, kanskje at han har vært mye i begge land. )*

*Informant:* Men det er klart at eh kulturspørsmål, er veldig, veldig sammensatte og når det gjelder Kina så er det en del sammensatt og *(uklart)* land. Dette kan jeg komme litt tilbake til men ihvertfall, *(uklart)* anledningen skulle være spesielt knyttet til Kina og eh, også har jeg, har bodd i Beijing.

*Intervjuer:* Åja.

*Informant:* Et år. Ehh som en del av, av eh doktorgrads oppbygget mitt. Eh jeg har skrevet en doktorgrad og.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Og den doktorgraden, den handler ikke om kulturspørsmål direkte men eh, den handler om etikk og rasjonalitet.

*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* i næringsvirksomhet. Så..
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Men sånn indirekte så er kulturspørsmål noe jeg, eh eh noe som er veldig relevant for det tema og noe som jeg er interessert i.
*Intervjuer:* Ja, eh. Var det sånn at du interesserte deg for verdi og kulturspørsmål i forhold til Kina. Eh allerede før du møtte din. Eh hun du er sammen med eller er gift.
*Informant:* Ja.
*Intervjuer:* Eller, ja så du hadde det allerede før du møtte henne.
*Informant:* Eh ja.
*Intervjuer:* Ja, så det er sånn, eh du har hatt den interessen helt fra du visste hva sånt var og sånt.
*Informant:* (ler) Ja ja jeg har *(Uklart)*
*Intervjuer:* ehhh ja. Men hvor, ehm så du ehm. Hvor trygg på det tema vi, eller ehm det tema vi har som Bachelor, i forhold til intervjuet med deg? Føler du deg trygg på det eller ?
*Informant:* Ja det er sånn at etter som det kunne lese av e-posten deres så føler jeg meg, eh sikker på det men det er morsomt hvis vi har spørsmål til spørsmål.
*Intervjuer:* Ja, ikke sant.
*Informant:* men jeg kjenner jo ikke eeeh, jeg kjenner ikke til Shelby Hunts og Morgen og og og.
*Intervjuer:* Nei.
*Informant:* Så godt, eh. Jeg vet at Shelby Hunt har vært mye på Handelshøyskolen rundt slik temaer og, og kjenner litt fordi jeg kjenner til litt hva markedsføringsfolk er opptatt av.
*Intervjuer:* mhm.
*Informant:* Jeg er ikke noe sånn inngående opptatt av trust and commitment teorien til Hunt og Morgan.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* men, men sånne trust og commitment spørsmål er jeg jo veldig kjent med innenfor kultur og sånt da.
*Intervjuer:* Ja, ikke sant.
*Informant:* Og.. Ja.
*Intervjuer:* ikke sant, ja. Nei da, da kan vi gå litt videre til eh, eh bare går ett på. Hva tror du er viktig for Norske bedrifter å tenke på i forhold til eh, generell relasjonsbygging mellom Norge og Kina.
*Informant:* Ehm, Vell i lyset av det som har skjedd ifjor her. Nobel pris utdelingen og de kraftige reaksjonene som har vært fra kinesiske myndigheter.
*Intervjuer:* mhm.

Informant: Det er en viktig ting å ha i bakhodet og eh være klar over. Ehm Jeg tror eh, det er viktig å være klar over at de kinesiske myndighetene har forgreninger inni næringslivet i Kina som ofte er, det er mye dypere enn folk i vestlige bedrifter er klar over.

*Intervjuer:* mhm.

*Informant:* Det er ofte sånn at folk tror, eller at Kina har vært gjennom en voldsom privatisering, da på den tiden etter Mao.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* i løpet av de 50 siste årene.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Eh, og det er delvis riktig men fra omlag eh, 2003 så har den prosessen på en måte gått i revers. Og det har blitt mye, kraftigere fokus på statlig kontroll i, med visse selskaper og utenlandske kapitalstyring i Kina. Det.

*Intervju:* Hvo..

*Informant:* Det tror jeg er veldig viktig å være klar over.

*Intervjuer:* Ja, akkurat fra 2003 at det er viktig å ta i betraktning.

*Informant:* Ja det tror jeg det er absolutt viktig å, eh å ta i betraktning.

*Intervjuer:* mhm.

*Informant:* Og det er ganske stor politisk risiko med å operere i Kina. Ikke minst for Norske selskaper. Nå som de er linjert med en sånn mentalitet som er litt avvisende i forhold til norsk næringsliv i og med at den fredspris utdelingen til Liu Xiaobo som de ikke likte ikke sant.

*Intervjuer:* Ja, men ja tenker du at da eh kan gå så langt som å kalle det, at det eksisterer forskjellige betingelser for hva som kan føre til gode relasjoner mellom Norge og Kina? Vil du si at det er noen betingelser ute og går eller at det, ja det kan på en måte klare å konkretisere.

*Informant:* Nei ikke, ikke ikke formaliserte betingelser men jeg tror det er eh, ja en del uformelle betingelser. Det, det er, det er på en måte en skade eh, som kinesiske myndigheter, ikke nødvendigvis kinesiske folk. Men som kinesiske myndigheter som er litt, eller at man på en måte må gjøre det godt igjen før man kan være på en, eller noe tilnærmet en, en, en lik status som andre selskaper da får jeg inntrykk av.

*Intervjuer:* Ja, ehm. Eeeeeeeeehm, ( tenker) Skal vi se.

*Informant:* Fastland Kina da, ikke Taiwan men fastland Kina.

*Intervjuer:* Fastland Kina ja, ja. Ehm. Dersom man skal inngå samarbeid, hvis man er en norsk bedrift og ønsker å inngå et samarbeid med en kinesisk bedrift. Hvordan tror du at det er mest hensiktsmessig da å frem hvis de ønsker å få til stand en avtale? Er det noen kulturelle hensyn man da eventuelt må ta da? Som du tenker på nå.

*Informant:* Det kan være viktig å tenke på det språklige.

*Intervjuer:* mhm.
*Informant:* Man kan ikke alltid ta det forgitt at eh en kinesisk motpart snakker svært godt engelsk.
*Intervjuer:* mhm.
*Informant:* Eh, så og ofte, det og å ha språkkunnskaper er veldig viktig, kan være veldig viktig.
*Intervjuer:* mhm
*Informant*: Ehm, og ehm. ( tenker) Det kan også være lurt å sjekke opp de selskapene man skal ha som partnere eller som alle de som jobber opp mot dem, leverandører og sjekke opp, sjekke dem opp litt nøye før man knytter seg da.
*Intervjuer:* før man?
*Informant:* Før man knytter seg, knytter relasjoner opp mot dem da.
*Intervjuer:* Ja, ehm. Ja. Hva. Da skal vi se. Ja, apropos det du snakker om med å knytte seg til ja, ja til partner. Hva tror du da eventuelt bygger opp lojalitet for en kinesisk forretningsmann, fra kinesisk perspektiv, hva tror du en kineser ser på når i forhold til å bygge opp lojalitet?
*Informant:* Jeg tror at ehm, ehm det i bunn og grunn ehm er, er mye likt der. Asså det gjøres ofte litt mye ut av de kulturelle forskjellene.
*Intervjuer:* At det gjøres litt for mye ut av dem?
*Informant:* Ja, eh jeg tror det er veldig mye som er *(uklart)*
men når det er sagt så tror jeg også at eh i Kina så er det viktig å vise respekt for deres kultur, ehm og de har jo en, de er opptatt av at de har en historie hvor de har en litt flere ydmykende nederlag så i forhold til det er det viktig å vise en medfølelse og det er veldig viktig å unngå en sånn ovenifra – ned holdning da.
*Intervjuer:* Ja, OK. Ja.
*Informant:* Eh, det tror jeg er eh er eh veldig viktig. Og ellers så, så tror at i Vesten, kanskje spesielt i USA men også litt for norske selskaper så er det kritisk for kontrakter.
*Intervjuer:* Kontrakter, ja.
*Informant:* Formelle kontrakter ja, eh. Jeg tror at det fokuset kan være mindre i Kina. At de er mindre kontrakt orientert.
*Intervjuer:* Ja
*Informant*: Og at de er mer opptatt av å, å å bygge tette relasjoner. Men på en annen side så er å bygge disse tette relasjonene, eh det er kostbart og vanskelig.
*Intervjuer:* For en kinesisk forretningsmann foreksempel?
*Informant:* For en norsk eh forretnings person ovenfor en kinesisk motpart så kan det være eh kostbart og *(Uklart)* Eh så eller om, eller om ikke alltid kontrakt modellen er et så utbredt i Kina som den er i Norge eller at det kan være en, en viktig, viktig kilde til til eh til eh sikkerhet da. Men det er viktig også da å, å tenke på hvordan det fremstår at man er så opptatt av å legge ting innfor

kontraktmessige rammer.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Når det gjelder tillit ikke sant. Så ,må man tenke på det uformelle og det å bygge tillit på det personlige hold.

*Intervjuer:* Ja, så det, så du, det du mente at man eventuelt må bygge eller at man må være obs på at man kanskje burde se hvordan det fremstår og hvordan man skal legge det opp i en kontrakt i stede for å bygge tillit i forhold til personlige forhold. Og at

*Informant:* Ja, jeg tenkte på at ja eller man må belage seg på å prøve å gjøre litt på begge deler.

*Intervjuer:* Ja Både innenfor tillit og lojalitet bygge eller?

*Informant:* Ja men, men men at eh. Hva som viker og hva som er fornuftig og det kommer litt an på, akkurat hvilke case man snakker om ikke sant og hvilke, hvilken menneske etikk de personene har vokst i.

*Intervjuer:* mm, ja.

*Informant:* Det er litt vanskelig å generalisere altfor mye der.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* og jeg tror at hvis man generaliserer alt for mye i forkant, kan man, kan man fort komme skjevt ut da.

*Intervjuer:* Ja, ikke sant.

*Informant:* fordi til syvende og sist så tror jeg at eh ikke kinesisker mennesker, egentlig ikke er så forskjellige da i forhold til norske mennesker. Eh som mange skal ha det til.

*Intervjuer:* Nei.

*Informant:* Det er veldig mye eh mye deling, mennesker i mellom sånn at det å ha en personlig tone det tror jeg kan være veldig viktig.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Ja

*Intervjuer:* Ja, eh så det du har sagt i forhold til det er at eh mm bare sånn en liten del da har du på en måte sagt at det ligger litt i det menneskelige natur å se å se på hva som er naturlig der da for da gjelder eh. Hvis du tenker på hva som bygger lojalitet for en norsk forretningsmann så må man se litt hvordan det funker asså ja hvordan det personlige forholdet da så man må tenke på hvordan det fremstår at man ikke skal ha alt på kontrakt med en gang at man må tenke litt mer menneskelig eller er det sånn at det er litt flere ting du kanskje ønsker å føye til på lojalitet fra norsk bedrift?

*Informant:* Ja asså jeg sier alltid at man man må legge vekt på at det, eh det mer personlige og uformelle og sånt.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Så tror jeg også at eh man ikke bær avskjære muligheten for også å kunne ha formelle

kontrakter i tankene, kanskje som neste skritt.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Eh fordi det kan , det kan i mange tilfeller være noe som representerer trygghet da, eller mindre risiko.

*Intervjuer:* mhm.

*Informant:* For norske bedrifter.

*Intervjuer:* Men, hva er det som.

*Informant:* Det er jo liksom sånn at at det ene behøver ikke å være på bekostning av det andre.

*Intervjuer:* Nei, OK. Ja. Så det. Men hva er det som, har du noen meninger eller tanker om hva som eventuelt kan skade eh tillit og lojalitet?

*Informant:* ( ler) hva som kan skade tillit og...

*Intervjuer:* Ja, hva som kan skade, sånn direkte skade eventuelt.

*Informant:* Ja det er jo mange måter å gjøre det på da. Ikke holde ting man har lovet.

*Intervjuer:* mhm. Ja.

*Informant:* ehm, så.. ja litt mer jeg tror hvis man ikke har en eh sånn følelse om fremtoning og man ikke har tatt hensyn til språkbarrieren.

*Intervjuer:* mhm.

*Informant:* Så tror jeg det er noe som kan  forminske tillit ytterlig. Missforståelser i seg selv oppstår fordi de kanskje har missforstått noe som du har sagt på engelsk.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Fordi de ikke snakker så godt engelsk foreksempel. Så kan de ha missforstått litt hva det dreier seg om og også, også oppstår det litt sånne missforståelser og det kan også være eh reversible missforståelser, at du har missforstått ikke sant.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Også har du det gående ikke sant, også er det også viktig å gjenopprette en nøytral grunn da.

*Intervjuer:* Ja, ja det. Men eh hvordan mener du at eh, Norge holdt jeg på å si har klart eh relasjonsbygging med Kina så lang. Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt i forhold til ja bygging av lojalitet og tillit og ja...

*Informant: ( ler)* Jeg mener at mange norske bedrifter har klart det på tvert av eh. Jeg kan for eksempel nevne Det Norske Veritas.

*Intervjuer:* mhm.

*Informant:* som har, som har eh store investeringer i Kina.

*Intervjuer:* Ja.

Informant: Så det norske næringslivet har nok, iallefall de i flere tilfeller klart det. Men det ble jo

veldig ødelagt da på politisk hold. Når eh, fredsprisutdelingen eh ble den som den ble i høst.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Så mye av det som eh har blitt bygd opp beståelig over flere ti-år det har så å si over natten blitt ødelagt da.
*Intervjuer:* Ble det helt ødelagt?
*Informant:* De som har skyld i det er først og fremst de kinesiske myndighetene som reagerer på en sånn måte som de har gjort. Dette kunne de brukt som en mulighet til å skape positive forandringer eh både for kinesere men også kinesisk eh forhold til omverden, andre land inkludert Norge.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* I stede så valgte de å, å på en måte forklare det folks opplevelse av, av eh frihet. Eh så så så ja. Men dere trenger kanskje ikke, meg så i kraft på det fordi, det ( ler) ja. Det kommer litt ann på hvordan det blir oppfattet.
*Intervjuer:* Ja, OK. Jeg forstår.
*Informant:* Det med akkurat kinesiske myndigheter var det jeg skulle, ja men eh. ja.
*Intervjuer:* Ja at da kan eh hvordan, eh kan vi skrive da at eh det har blitt reversert etter fredsprisutdeling.
*Informant:* Ja asså du kan skrive at, du kan si at det har blitt kraftig eh det kraftig har blitt, det har blitt kraftig forringet eh eh på grunn av fredsprisutdelingen.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Og, og eh de kinesiske myndighetenes på det.
*Intervjuer:* Ja, men ikke noe, men du vill ikke ha med noe skyld.
*Informant:* Nei men det å si at jeg legger skyld på de kinesiske myndigheter trenger du ikke å ta med.
*Intervjuer:* Nei, da tar vi bort det så det ikke blir så direkte der. Sånn at du ikke får. Får noe på din kappe for det. (ler) ehm så. Men mener du at da i forhold til dette, har Norge gjort det de kan eller, for å bevare gode relasjoner med Kina? Mener du, eller er det noe de kunne gjort annerledes fra norsk side i forhold til samarbeidet langsiktig sett eller mener du at det er gjort riktig?
*Informant:* nei asså, ( ler) Det er klart man kunne jo, eh lagt eh man kunne utvist veldig forsiktighet med utdelingen. Kanskje det ikke er det man skal gjøre med en sånn pris men.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* eh uansett var ikke det en politisk eh direkte politisk pris. Det var en politisk uavhengig pris. Man kan jo diskutere om den faktisk var politisk uavhengig. Den var nok kanskje ikke det helt. Men iallefall i prinsippet så var det ikke noe som kom fra norske myndigheter.
*Intervjuer:* Nei.
*Informant:* Sånn at eh, eh , Nobel pris komiteen må jo ha et mandat til å utvise det som det Xiambo

gjorde og så de burde kanskje ikke lagt noe mer i det enn det de gjorde heller. Eh men det er klart at hvis de hadde lagt noe mer i det så kunne de jo unngått disse negative virkningene da.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Og det er ikke sikkert det, det er noe som retter seg på med det første. Det kan være, kan ta langt tid. Og det er viktig, å det er viktig å være klar over asså. Dette kan nesten ta fra 5-6-7-8-9- 10 år ikke sant?
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* før dette blir normalisert igjen.
*Intervjuer:* Ja. Eh ja. Eh hvor eh det er kanskje litt generelt spørsmål men eh hvor vesentlig er det å for begge parter å bevare de tidligere gode relasjonene eller de tidligere relasjonene ihvertfall. Eh vil du se noe vesentlighet i det eller er det,.. Det viktig for begge parter.
*Informant:* det er jo det som er hensiktsmessig både for kinesere og nordmenn, også for næringslivet også for kinesiske borgere og norske borgere, generelt sett.
*Intervjuer:* Ja, eh Skal vi se.
*Intervjuer:* Vi er jo i en verden som, som globaliseres og og i ytre grad og det er veldig viktig å ta del i denne utviklingen. Men her er det satt veldig eh en veldig eh eh veldig stor barriere for for for eh relasjonen, for utviklingen av relasjonen mellom Norge og Kina.
*Intervjuer:* mhm.
*Informant:* Politisk eh og økonomisk spesielt, men det eh det er også ringvirkninger selvfølgelig. Bare det at man ikke kan uttale seg fritt verken kinesere eller nordmenn eh representerer jo en mangel på på eh frihet som som selvfølgelig har alle mulige slags negative konsekvenser.
*Intervjuer:* Ja. Eh, skal vi se og da eh lurer jeg på om du føler at eh guanxi nettverket i Kina er det avgjørende eh eller har det begynt å avta i hvor viktig det er i forhold til relasjonsbygging?
*Informant:* Hvilken nettverk?
*Intervjuer:* Guanxi, har du?
*Informant:* Guanxi ( uttaler riktig) ( ler)
*Intervjuer:* ( ler) ja du er kanskje litt bedre på å uttale det enn meg, jeg er virkelig ikke helt der, unnskyld.
*Informant:* men Guanxi er jo noe som kanskje har blitt litt eh litt mye dramatisert blant vestlige, blant enkelte vestlige deler eh men det er, det er ikke noe særlig mer mystisk enn eh enn eh relasjoner da for å bygge relasjoner.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* eh men eh Kina er et et land som eh hvor relasjoner er veldig viktige for å oppnå ting.
*Intervjuer:* Ja
*Informant:* ehm, sånn at det er, sånn trust relation network er veldig er veldig viktig for å få noe

gjort. Og det er jo, en av grunnene til det er jo eh kanskje litt sånn kulturelt enn normalt forstand men en normal ting som sikkert gjør at det er viktig at den typen politisk regime de har som eh sånn som de har nå gjør at eh at eh man alltid kan stole på at institusjonene fungerer optimalt.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Så det er sånn at man må få løst ting på andre, måter enn det de formelle veiene går. Eh og man må bruke mer de uformelle veiene.
*Intervjuer:* Ja, eh ja eh. Skal vi se, eh da vil jeg bare fortsette litt med staten og myndighetene i Kina du har jo nevnt det tidligere men eh ja det kan hende at du har nevnt det tidligere jeg vil ikke at eh, ja kan du fortelle litt om innvirkningen myndighetene har om etablering av norske bedrifter i Kina om det er noen hindere og barrierer i forhold til dette eh om ja du har jo nevnt det egentlig i forhold til det men guanxi også hvis man ikke har veldig god kjennskap til guanxi er det umulig eller er den et mulighet der?
*Informant:* Jeg tror at hvis man har gode relasjoner på politisk nivå kan jo det være en en god ting. Men jeg tror selv ikke det alltid er nok, eh spesielt ikke i den, asså i etterkant av nobel pris utdelingen. Så ser man jo det at for eksempel så har jo Det Norske Veritas har jo mistet svært verdifulle kontrakter og slikt som de tidligere hadde, og som de hadde antakeligvis delvis eh på bakgrunn av deres relasjonsbygging over langt tid. Men asså man har ingen garantier for at eh man ikke blir vilkårlig avskåret.
*Intervjuer:* Nei, ikke sant, eh ja.. Eh må bare du har jo nevnt, nå kommer vi litt over på et litt nytt tema som kom litt under her som du allerede har nevnt. Så eh da lurer jeg på i forhold til Nobelfredspris eh du nevnte jo at du mener at eh. Vi skal ikke skrive det, men siden du sa at Kinas myndigheter kanskje har litt av skylden til eh hva som på en måte har skjedd da i forholdet til Norge og Kina vi skal ikke skrive det men jeg bare lurer på, tror du en unnskyldning fra Norges side kan normalisere forholdet?
*Informant:* Eh, ja eh (ler) det kan det, det kan bidra til det.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* men det kan også ha en negativ effekt fordi alle mulige slags forretningsfolk, det er mange forretningsfolk som ikke er helt fornøyd med deres myndigheters holdninger
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Sånn at det kan også eh virke eh svakt for kanskje litt sånn komisk-aktiv i hvertfall. Og eh når norske myndigheter først har sagt at de ikke har noe med det å gjøre, og at det ikke er noe grunn til å komme med en unnskyldning fordi det ikke er noe å komme med unnskyldning for at de da etterpå eh skulle komme med en unnskyldning virker bare rett og slett rart. Og på en måte skaden er gjort og der er ikke så mye eh man kan gjøre med dette nå faktisk.
*Intervjuer:* Ja eh, (stillhet) Skal vi se men det er vell kanskje personlig i forhold til, men synes du

eventuelt Norge burde be om en unnskyldning eller eh.
*Informant:* Nei for jeg synes jo at vi ikke bør gi dem en unnskyldning. For det første fordi det ikke er noe å, å å be om unnskyldning eh for fordi det ikke var en politisk beslutning.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* For det andre fordi, selv om det hadde vært en politisk beslutning er skaden allerede, allerede gjort da som de nyter godt av. Alt det vil ikke være noe eh stor verdi eh nettoverdi ikke sant av å komme med en unnskyldning på dette tidspunktet.
*Intervjuer:* Nei eh, ehm. Så eh så eh du har nevnt hvordan fremtiden ser ut ved at du mente at det ville ta opp til flere år å normalisere forholdet eh men vil det noen gang bli som det var eller tror du det er helt, selv om det etter 10 år er OK normalisert, tror du det vil være noe hindere for fremtiden generelt sett. Eller er det muligheter?
*Informant:* Asså ting kan bli som det var sånn at det kan bli bedre igjen.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Eh men e jeg tror at eh man må også være klar over at Kina er et land som kommer til å gjennomgå store forandringer.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* så og og det er forandringer som plutselig kan skifte takt veldig raskt det kan det kan.
Intervjuer: Ja.
*Informant:* Det kan være perioder med relativt stabilitet også kan det plutselig skje noe som gjør at ting, forandrer seg den andre veien. Fra noe som er gjort som nettopp dette.
*Intervjuer:* Ja, mhm. Så var det eh. Ja da har du jo svart på vi lurte litt på i forhold til den bilaterale handelsavtalen, om det er noe på en måte, hvordan tror du den vil utarte seg videre? Men det, du har jo på en måte svart på det nå. Eh hvis ikke du har noe mer å tilføye på den. Hvis du har hørt om den bilaterale handelsavtalen?
*Informant:* Ja, nei jeg har ikke noe mer jeg vil tilføye da i tilknytning til det.
*Intervjuer:* Nei, eh ja. Eh ja da lurer jeg på om dere har noen, de andre på rommet har noe de ønsker å spørre om eller klargjøre i forhold til spørsmål? Er det noe (navn) eller (navn) har lyst til å spørre om videre? Da er det noen i rommet som har to spørsmål til deg (navn).
*Informanten:* Ja.
*Intervjuer:* Du sa på starten at det var veldig kostbart å, å få i gang å bygge relasjoner. Kan du eksemplifisere det, asså hva mener du med kostbart? Hva koster det liksom ?
*Informant:* Nei eh, asså du må jo hvis du skal bygge eh personlige relasjoner til andre mennesker så er det noe som tar tid.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* eh og du må bruke, og du må bruke av din tid og det er kostbart ikke sant.

*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Eh og du må, og du må sette deg inn i den andre personens eh situasjon og den andre personens behov.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Og disse tingene eh kan kan kan gjøre at det blir. Det er en usikkerhet i forhold til hvor kostbart det er ikke sant. Hvor mye som skal til for å få tette personlige relasjoner eh med med med en partner i Kina. Og jeg tror at hvis man skal virkelig bruke de, eh sånne relasjoner så i guanxi perspektiv så må de være veldig tette og og og du må ha en slags fortrolighet og det er, og da skal det en del tid, eh å eh inn for at eh det skal være mulig da.
*Intervjuer:* Mhm. Også var det et annet spørsmål, du mente at norske og kineser hadde veldig mye til felles, kan du gi noen eksempler på hva vi har til felles? Hva du mener vi har til felles?
*Informant:* eh ja det kan jeg eh du kan jo se i forskjell fra for eksempel eh koreanere eller eller japanere, eh i i Korea i Sør- Korea og i Japan så er det mye større forskjell på menn og kvinner for eksempel.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Enn det er i Kina.
*Intervjuer:* OK
*Informant:* Så i Kina er mye egalitært sånn sett, og så det er en sånn verdi som er ganske lik eh i eh Norge og i eh Kina. Så jeg tror at hvis man ser på kinesisk liv så er de opptatte av mye av det samme som nordmenn er ikke sant. De er, de er opptatt av eh ja barna sine, av fremtiden, av jobb, og skolegang og eh økonomisk utviklingen og at de sosiale vilkårene blir bedre ehm og alle mulige sånne ting som er felles da.
*Intervjuer:* Så da mener du sånne hverdagslige ting da som vi også i Norge tenker på.
Informant: Ja asså hverdagslige ting er eh er veldig stort sett veldig sentralt i Kina sånn som det er i Norge.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Og de tingene er relativt eh relativt eh like i den forstand at vi kan relatere til det da på samme måte.
*Intervjuer:* Mhm. Tusen takk skal du ha.
*Intervjuer:* Skal vi se, hadde du noe mer (navn)?
*Intervjuer:* Ja da kan jeg spørre om et spørsmål jeg også. Jeg er forresten eh Jeg bare tenkte på det (navn) spurte om det kostbarhet. Så har jeg lest en del at eh det er veldig viktig å gi gaver hvis du er i et forretningsforhold. Eh Noen steder står det at det kan bli oppfattet som korrupsjon. Eh hvordan stiller du deg til det, eller hva mener du om det?
*Informant:* Eh, (ler) man kan alltid gi veldig små gaver, som har en veldig fin symbolverdi, eh det

er ikke negativt. Men det er klart at hvis man gir gaver av stort økonomisk  eh verdi så eh kommer man litt inn på spørsmål som har med korrupsjon å gjøre. Og det er litt viktig å skille mellom, skille mellom relasjonsbygging og korrupsjon. Ikke sant å skille mellom guanxi og korrupsjon.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Det at man har  tette relasjoner, det betyr ikke at vi bruker disse relasjonene til å vike hverandre på en illegitim måte ikke sant.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* så eh så så om det er korrupsjon eller ikke det er spørsmål om hvordan man bruker sånne relasjoner ikke om man har tette relasjoner.
*Intervjuer:* Ja, det var det jeg lurte på.

*Intervjuer:* Ja, ok. Eh da har du, da har vi kommet egentlig ganske langt allerede i oppsummeringen, vi lurte på i og med at du sa at du ikke kjente så veldig godt til Morgan and Hunt sin Trust and Commitment teori, du har forsåvidt nevnt at allikevel det spiller noen rolle da fordi det er nevnt andre steder og det er ganske sentrale temaer. Eh er det noe du vil tilføye på det, er det viktig, er det noe du har lyst til å tilføye i forhold til trust and commitment, det må ikke være i følge teorien men i følge det du har hørt om det. ?
*Informant:* Hallo?
*Intervjuer:* Hallo?
*Informant:* Åja, jeg falt litt ut her.
*Intervjuer:* Åja OK. Beklager om du fikk ja om trust and commitment teorien spiller noen rolle i forhold til bedrifts relasjon altså det må ikke være fra Morgan and Hunt men de eh da i den sammenhengen du kjenner til disse begrepene da føler du at det er relevant i forhold til en god bedrifts relasjon.?
*Informant:* Det er jo klart helt avgjørende at man har tillit, det er alltid avgjørende i en eh en virksomhet i sammenheng det bygger jo som selvfølgelig bygger på relasjoner ikke sant?
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* eh ja hvis man skal forvente commitment så man ha tilstrekkelig trust. Og trust det er jo tillit er noe som tar langt tid å bygge men det kan ødelegges veldig raskt. Ikke sant?
*Intervjuer:* Ja. Sånn da er vi egentlig til veis ende med spørsmålene. Men eh ( ler) Dersom vi kommer på noen fler har du mulighet til å, kan vi sende en mail med eventuelle hvis vi har noen ytterligere spørsmål.
*Informant:* Ja det må dere gjerne, det må dere gjerne gjøre da skal jeg se på det jeg men ja.
*Intervjuer:* Ja men eh vi har nok fått med oss det vi trenger men jeg bare sånn i tilfelle.
*Informant:* Ja asså hvis det er noe oppklarende spørsmål så er det jo bare å sende dem til meg, ja

dere har jo e-post adressen min.

*Under resten av intervjuet blir det oppgitt navn til en person vi kan ta kontakt med, for å intervjue. Derfor har  vi ikke tatt med videre transkribering.*

**Transkribering av intervju 2 (over telefon)**

*(Intervjuer ringer informant)*

*Informant:* Hallo, det er Larsen.

*Intervjuer:* Hei du, det er (navn), (navn) og (navn) fra Markedshøyskolen.

*Informant:* Ja, hei.

*Intervjuer:* Hei, det var angående det intervjuet vi skulle ha.

*Informant:* Ja.

Intervjuer: Ja, går det greit om vi tar det nå eller?

*Informant:* Det gjør det vet du.

*Intervjuer:* Så bra. Eh, siden vi bare har et kvarter til rådighet så bare skal jeg på en måte gå litt fort gjennom introduksjonen holdt jeg på å si.

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Da sitter jo både jeg, (navn) og (navn) på rommet og hører på da. Sånn at du vet det.

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Og vi har jo allerede begynt litt per mail der vi har snakket om eh tilbakemelding og om vi kan ta opp samtalen og sånt.

*Informant:* Det kan vi gjøre, og vi kan også gjøre slik at hvis dere vil ha direkte kontakt med salgsdirektøren og sjef for Kina så kan jeg også gi dere telefon nummeret til han.

*Intervjuer:* Åh, det hadde vært kjempefint. Eh, skal vi se, eh da kan jeg først kanskje fortelle deg litt om hva oppgaven handler om.

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Ja, det er på en måte relasjonsbygging innen business mellom Norge og Kina, og litt kulturelle forhold som kan innvirke på samarbeidet. Eh vi kan jo først begynne med deg da, så vi kan bli bedre kjent med deg eh.

*Informant:* Vi har jo, vi eksporterer *(uklart)* Og rundt 80 % av hva vi selger ender opp i Taiwan eller Kina.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* Og hvordan vi har gått frem for å komme dit er at vi har startet med å sette en norsk managment et sentralt sted i Kina. Vi satte den i Hong Kong.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* også har vi bygd en organisasjon med kinesere rundt den norske sjefen.

*Intervjuer:* OK

*Informant:* Og som dere vet så er Kina stort.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* Og vi har valgt å operere med lokale distributører.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* For å vite hva, vi selger elektronikk

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* Og for å selge produktene våre så må de da ha kunnskap om produktene.

*Intervjuer:* Ja ikke sant.

*Informant:* og vi må ha partenere som er representert i de riktige regionene i Kina.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Og i stede for å bygge det stort selv, går vi inn og oppsøker vi en distributør med ansvar for områdene.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Også lærer vi opp distributør profesjonelt også håndterer de små og mellomstore kunder i den regionen.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* Så tar vi de største direkte selv.

*Intervjuer:* Ja, jeg skjønner.

*Informant:* Men det som er kanskje viktig siden du snakker mye om kultur og relasjoner. Det som er viktig forretninger er å få betalt det du leverer

*Intervjuer:* Mhm

*Informant:* Og vi har sånn policy helt klart å ikke fakturer til sluttkunder. Vi fakturerer kun til disse partnerne som har langsiktige og mye mer stabile som har med de kundene de har er. Da er det bedre å kjøre business kineser- til kineser.

*Intervjuer:* Ikke sant

*Informant:* enn at vi skal ha mange små kunder i Kina.

*Intervjuer:* Ja asså da går det litt på relasjonene, at dere er klar over det og at det er veldig viktig eller?

*Informant:* Ja og det kommer mere an på forretnings modell, hvis du ser på eh noe av det de legger vekt på da om det er kultur eller om det er forretnings modell.

*Intervjuer:* ja asså det er jo egentlig mer kultur, men asså hvordan det har innvirkning på når man driver en forretning eller når man driver business i Kina.

*Informant:* Kulturen i Kina er å, den basis business kulturen i Kina er å starte noe og få opp omsetning.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* Ikke så mye på fortjeneste. Omsetning, og prøve å selge videre å bli rik.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* hvis vi tar også lager er overall summary om de fleste kinesiske forretningsideer.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* er dra opp en omsetning, forsøke å bli rik det er det kinesere ønsker.

*Intervjuer:* Skjønner.

*Informant:* også er de utrolig illojale.

*Intervjuer:* Åja, *(ler)*

*Informant:* det er vanskelig å få en langtids- relasjon. Det går på en ting og det er den som har best cost til enhver tid.

*Intervjuer:* Best hva da?

*Informant:* Cost.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Hva, eller pris kan du si da.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* De vil alltid sammenlikne med andre. *(Uklart)* som betyr noe *(ler)*

*Intervjuer:* skjønner. Ehm,

*Informant:* men det med fast business det tror jeg er noe dere må søke litt på fordi dere har helt klart de skal de tenker veldig fort på å bli store.

*Intervjuer:* Ja ikke sant.

*Informant*: Det bygges ikke stein på stein.

*Intervjuer:* Nei, jeg skjønner.

*Informant:* om mulig shortcut og komme dit veldig fort.

*Intervjuer:* Ja. Vi, vi asså i forhold til det vi på en måte har tilegnet oss av informasjon hittil er jo at eh relasjoner da er veldig viktig.

*Informant:* Det er eh da kommer vi litt utenfor. Relasjon er viktig men når det gjelder business strategi så er det. Det er litt forskjellig. Hvis vi snakker om relasjoner så er de utrolig hyggelige og det er helt riktig. De ønsker personlige relasjoner.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* mye snakke sammen. Og jeg sitter med tolk som kan engelsk og tolken oversetter fra engelsk så til en annen som kan kinesisk så blir den oversatt til engelsk.

*Intervjuer:* Åja *(ler)*

*Informant:* så det er, det er veldig mye sånn bli kjent med hverandre spise, drikke, gjøre kulturelle kinesiske ting. Det er viktig for å stole på noen.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Men du kan aldri stole, det det kineserne ønsker er å klare å kopiere fortest mulig uten at det koster dem noe aford.

*Intervjuer:* Skjønner

*Informant:* Og man skal være veldig forsiktig hvis du har produkter som har verdi som du har bygd opp over langt tid å gi dem for mye informasjon. Så er du nesten sikker på at det blir kopiert.
*Intervjuer: (ler)* skjønner. Men hvilken konkrete hensyn mener du at man må ta når man skal som norsk bedrift inngå et samarbeid med en kinesisk bedrift da?
*Informant:* Eh, først så tror jeg det viktigste er å respektere at de er annerledes.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* og ofte vil gjøre ting som de kaller «on chinese way»
*Intervjuer:* On chinese way mhm.
*Informant:* Ja og det er å alltid gi prioritet til den siste du snakker med.
*Intervjuer:* Alltid hva da?
*Informant:* gi prioritet til den siste mann du snakker med.
*Intervjuer:* OK
*Informant:* du er alltid enig med siste mann.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* De sier aldri nei.
*Intervjuer:* Nei, ikke sant.
*Informant:* det er bare ja ja ja. *(ler)* Men det som er tror jeg utrolig viktig er faktisk er å være sikker på at de har oppfattet beskjeden som man prøver å føre over.
*Intervjuer:* ja.
*Informant:* og at du stiller kontrollspørsmål sånn at de får noe ut av det møtet, og så har de oppfattet hva du sa.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* De vil aldri. Det er veldig vanskelig for dem å ikke akseptere at de ikke skjønner.
*Intervjuer:* Skjønner.
*Informant:* Når du spør på engelsk til en kinesisk mann «snakker du engelsk?» sier han «of course» også er det det eneste han sier.
*(alle ler)*
*Intervjuer:* Daså, eh men har du, når det gjelder staten og myndighetene i Kina. Eh har dere opplevd det som en på en måte barriere eller hinder da i deres forretningsforbindelser?
*Informant:* Nei eh men det er fordi at vi har forberedt oss på forhånd. Og du må hele tiden følge reglene til punkt og prikke som er kinesisk.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Og det gjelder mye med import. Og derfor så vi har lagt hovedkontoret vårt i Hong Kong.
*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Det er mer fleksibelt og lettere og det er enkelt å operere i Kina fra Hong Kong.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Men shortcuts det må bare glemme.
*Intervjuer:* Skjønner. Asså med andre ord, asså dere har på en måte bygd Hvis du skjønn opp sånn handelspartnere i Kina som sånn at det på en måte skal gå lettere gjennom er hva jeg mener?
*Informant:* Ja vi lar kinesere håndtere eh inn eller eh lokale situasjoner slik at vi ikke blander oss inn i det.
*Intervjuer:* Skjønner
*Informant:* Fordi det er kun fremdeles veldig useriøst korrupsjon i Kina. Så har vi regler som er svært alvorlig hvis vi bryter.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Og for oss er det helt utenkelig å i det hele tatt diskutere eller prøve å gjøre noe som kan grense mot korrupsjon.
*Intervjuer:* Ja, eh men på en måte eh litt av grunnen til at dere valgte å gå frem på denne måten i Kina kan det være eh at kan det være eh nettverk til de dere samarbeider med?
*Informant:* Nå må du gjenta spørsmålet.
*Intervjuer:* Eh litt av grunnen til at dere valgte å gå frem på den måten at kinesere handler med kinesere i Kina på en måte kan det være betydningen av nettverket til de dere jobber sammen med?
*Informant:* Ja det er klart det er en del av det er at de selvfølgelig har bredere nettverk enn hvem som helst i vårt selskap.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* men det viktigste er også at de kan de lokale kutymer og tar også hånd om det rent kommersielle og ansvaret ved relative små ukjente selskaper.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Og det er veldig mange av de selskapene som handler seg i mellom i Kina. De er små med liten aksjekapital. Det er helt annen krav til hva slags aksjekapital og hva slags ansvar et aksjeselskap skal ha i Kina enn det er i Norge.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Så du kan se at endringer av navn og spinn offs innenfor samme selskap.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Det er på et helt annet nivå enn det er i Vesten.
*Intervjuer:* Skjønner, men hvis vi går litt tilbake til eh tillit og lojalitet og sånt du mente jo at kinesere var veldig illojale.
*Informant:* Ja.
*Intervjuer:* eh kunne du gitt noen eksempler på hva dere på en måte gjør da for å få. For å bygge

opp lojalitet?
*Informant:* Eh du kan, det viktigste er å være klar over at du kan ikke bygge lojalitet alle. Du kan bygge lojalitet mot langsiktige partnere, men tilfeldige kunder i Kina, der får du ikke noe lojalitet.
*Intervjuer:* Nei.
*Informant:* og brand loyalty er ikke noe man har i Kina.
*Intervjuer:* Nei
*Informant:* Også er det en annen grunn også det er at eh hvis vi ser på konsumentene i Kina så er de veldig ferske i forhold til vesten. PC, der er liksom, det er først nå de begynner å få bærbare PCer. De er ikke så opptatt av at dette skal være bra men det skal være en bærbar PC.
*Intervjuer: ( ler)* Ja.
*Informant:* og bare det, bare det er godt nok så kjøper man det.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Sånn som når du skal kjøpe en ny PC skal du ha Apple og den siste ikke sant?
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Det er den store forskjellen.
*Intervjuer:* Skjønner.
*Informant:* og det er ikke alltid etter kvalitet at det må være bra, men det skal fungere som det produktet som den utgir seg for å være.
*Intervjuer:* Skjønner.
*Informant:* Og da betyr det at hvis de får et produkt som er bra og de klarer å kopiere det og det blir dårligere så kan du likevel selge det produktet. Det kan du ikke gjøre i USA eller Norge.
*Intervjuer:* Nei, nei ikke sant.
*Informant:* og det kommer av det at sluttbruker forholder seg til de produktene de kjøper.
*Intervjuer:* Skjønner, ja, ja det var jo noe nytt for oss holdt jeg på å si. *(ler)* Eh skal vi se ja.
*Intervjuer :* Kan jeg spørre om en ting; eh jeg bare lurer på eh har fredsprisen påvirket deres samarbeid i Kina?
*Informant:* Nei og det som er veldig bra med kinesere er at som jeg skal de skal bli fort rike og de skal tjene penger fort så lenge det er business så har de egentlig holdt det helt utenfor vi har ikke vært påvirket av det i det hele tatt.
*Intervjuer:* Nei så bra.
*Intervjuer:* Eh jeg vet ikke har du noen flere spørsmål som du kan legge til?
*Informant:* Ja.
*Intervjuer:* Ja du har kanskje svart på det men du sa at det med å følge norsk lov i Kina når det gjelder korrupsjon. Men kinesere ser jo ikke på det som korrupsjon eh men dere velger allikevel å ikke, ikke gjøre noe utenfor norsk lov?

*Informant:* En hvilken som helst norsk aksjeselskap er ansvarlig for alle handlinger utenfor Norge og.

*Intervjuer:* Ja, så det ah da.

*Informant:* Så det er bare utelukket.

*Intervjuer:* Men eh kineserne kan, eh har du opplevd at de oppfatter det som litt rart eller forstår de det?

*Informant:* Ja, nei asså i utgangspunktet så vil ikke forstå det. Så lenge det ikke omhandler dem selv.

Men eh det er klare, det er bedre å gå fra en oppurtunity som kan sette deg i økonomiske vanskeligheter enn å prøve å tilpasse seg et kinesisk ønskemål.

*Intervjuer:* Mhm. Skal vi se.

*Intervjuer:* Ja men det var jo kjempe bra svar på det i hvertfall takk for det. Skal vi se hadde dere noe mer dere da eller?

*Intervjer:* Nei jeg tror vi har fått det vi trenger. Det var kjempe snilt av deg at du ville stille opp til et telefon intervju.

*Informant:* Ja det er jo greit å være, hvis dere har noen konkrete spørsmål så har dere jo mailen min så skal jeg prøve å svare på beste måte.

*Intervjuer:* Ja så bra tusen takk.

*Intervjuer:* Så var det en person som du snakket om som vi også kunne prate med?

*Informant:* Ja eh (navn) han sitter i Hong Kong.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant*: Og jeg kan maile deg adr.. e deg telefon nummeret hans.

*Intervjuer:* Ja så bra.

*Intervjuer*: Kjempe fint.

*Intervjuer :* Da prøver vi å ringe han også. Tusen takk for hjelpen.

*Informant*: Må huske at det er  6 timers forskjell, så han ligger litt før dere.

( alle ler)

*Intervjuer:* Den er grei vet du. Tusen takk ha det bra.

*Intervjuer*: Ha en fin dag.

**Transkribering av intervju 3 (personlig intervju)**

*Intervjuer:* Da begynner jeg, så bare snur jeg dem, så ikke jeg er skummel. Eehm, som sagt så er det (navn), det er (navn) og jeg er (navn). Alle tre studerer internasjonal markedsføring på markedshøyskolen i Oslo. Vi skriver da bacheloroppgave nå. Det er, Vi er ferdig med alle fag, så nå er det bare bacheloroppgave som gjenstår. Ehm. Eh, når det kommer til eh hva oppgaven handler om, så er, så har jo du rett, for det er veldig generelt. Men vi har på en måte, eller jeg har på en måte, eller vi har på en måte prøvd å på en måte spisse det litt ned, sånn atte, så vil jeg fortelle hva vi har lyst til å få vite av deg og det er mer kulturrelaterte spørsmål da, sånn i forhold til kinesiske kultur, fordi det på en måte tror vi at du kan veldig mye om da, i og med at du …

*Informant:* Ja, det er det jeg kan. Det er mye annet som jeg kan ikke. Jeg kan ikke alt, alt, alt om. Det kinesiske marked og sånn, det kan jeg ikke.
*(Kopp med kakao og krem settes på bordet av servitør)*

*Intervjuer*: Hjertelig takk
*(Alle ler)*
*Informant:* Oi, så mye krem. Det så godt ut.
*Intervjuer:* Selve oppgaven handler om internasjonalt og tverrkulturelt hm samarbeid mellom Norge og Kina. Men det vi er opptatt av med deg er på en måte, vi på gruppa nå har fått en oppfatning av at på en måte Norge kan litt lite om kinesisk kultur, og derfor så hender det at vi kan skli litt, komme litt skeivt ut da på en måte, og vi skal på en måte prøve å belyse at vi må kunne litt mer.
*Informant:* Det var bra bra utgangspunkt
*Intervjuer:* Det er på en måte også derfor du var så veldig viktig
*(alle ler)*
*Intervjuer:* Ehm, Så da på en måte lurer vi på hvilke faktorer som er avgjørende for å få til den gode flyten i samarbeidet da. Og på en måte Hva vi i Norge må kunne mer. På en måte sånn i forhold til. så har vi jo gått ut i fra teorien om trust and commitment som Morgan and Hunt har skrevet. Og da mener jo han da at trust and commitment, det er de to viktigste tingene ikke sant. For å bygge en god relasjon og for å holde på den. Og da på en måte lurer vi på hvor enig du er i det og sånn. Men før vi begynner på det, lurte jeg på om du kunne fortelle oss litt mer om din bakgrunn, så vi kunne bli litt bedre kjent med deg.
*Informant:* med mer. Ja, min bakgrunn. Jeg har bodd i Norge i tjue år. Jeg kom til Norge som student da. Studerte i informatikk, begynte på Blindern. Og det er det som er mitt fag. Og Så jobbet jeg i Statoil og Telenor som IT-spesialist i åtte år, jeg fant ut at: nei, det var ikke det jeg ville. Jeg

ville jobbe mer med kultur og kommunikasjon. Det er det jeg har drevet med de siste åtte årene da. . Så jeg jobber og både underviser i kinesisk i UDEP og jobber som tolk og så holder jeg foredrag
*Intervjuer:* Ja, om bedre kultur?
*Intervjuer:* Nei, ikke om bedriftskultur, om kinesisk kultur og spesielt legger mye vekt på yin yang yin yang balanse. Fordi jeg mener yin yang yin yang tenkning er grunnlaget for hele den kinesiske kulturen. Alle de trekkene i den kinesiske kulturen, kan man spore tilbake til yin yang tenkning
*Intervjuer:* skjønner. har du lyst til å utdype litt hva yin yang tenkning er?
*Informant:* Ja, assa yin yang tenkning det betyr.. Vanligvis så forbinder man det med balanse da. Men det er mye mer enn det. Assa Yin og yang representerer motsetninger. Så det betyr at i den kinesiske kulturen, så betrakter man alt i verden som motsetninger. Og disse motsetningene, for eksempel det kvinnelige og det mannlige er et sånn et eksempel på slike motsetninger. Men de er ikke bare motsetninger, men de er knyttet til hverandre, de er avhengige, det er avhengighet mellom disse motsetningene. Og hele tiden er et forandringer det er kontant forandringer. Og da er det forandringer mellom yin og yang mellom disse motsetningene da. Så det er hele tiden dette. Ja. Så derfor i den kinesiske kulturen, er det paradokser og motsetninger og forandring er veldig essensielt. Og derfor er kinesere også veldig.. Assa det har veldig mye med aksept for forandringer. Det jeg tror er i forhold ti mange andre kulturer, så er man veldig åpne åpne å ta i mot de forandringene. Og derfor i Kina, så stort land, kan forandringer skje så så fort. Det er det grunnlaget i den kinesiske tenkningen.
*Intervjuer:* Oi det var skikkelig spennende. Det var jo faktisk. Det har vi faktisk ikke sett så mye på. Vi skal undersøke litt mer om det også. *(latter)*
*Informant:* Det er ikke så mange som kjenner til det her i Norge, så derfor vil vil jeg jeg holde foredrag om det.
*Intervjuer:* Ja, jeg har hørt om uttrykket, men på en måte visste ikke helt hva det var.
*Informant:* Nei, hva det var. Nei, mange har hørt om yin og yang, men ikke visste helt hva som ligger bak.
*Intervjuer:* Ehm, nå har jeg egentlig gått litt for fort. Det jeg egentlig skulle spørre deg om. Når det gjelder tilbakemelding eeeh, etter intervjuet. Jeg lurte på om du ehm, for vi kan både sende deg en kopi av bachelorppgaven vår,
*Informant:* Ja det vil jeg gjerne ha, jeg vil gjerne få en kopi av den
*Intervjuer:* Ja. Også kan vi sende deg et resyme av samtalen, sånn, bare til..
*Informant:* Et til hva?
*Intervjuer:* Ja, et resyme av samtalen.. Vil du ha det også?
*Informant:* Ja, jeg vil gjerne ha det
*Intervjuer:* ja, okei, da ordner vi det. Ehh, Jo, og så har du selvfølgelig rett til å avbryte intervjuet

når du vil

*Informant:* mhm

*Intervjuer:*også hvis du syns noen spørsmål blir ubehagelige, så (hånd -gestikulering som symboliserer "kutt")

*Informant:* Ja

*Intervjuer*: .. Bare dropp å svare på det.

*Informant:* Ja, ja, må ikke svare på det. Nei.

*Intervjuer:* ja, skal vi se. Kan du fortelle litt om din nåværende stilling på en måte, er det bare, på en måte, du har jo en bedrift, har du ikke det?

*Informant:* Ja, så å si bedrift. Menne jeg har valgt å for det første kombinere flere ting da. For det andre, så .. velger jeg å ikke jobbe alt for mye. På en måte, kaller meg selv en freelancer. Jeg tar på meg oppdrag. Så det er ikke ordentlig sånn bedrift som har mange oppdrag. Jeg har oppdrag på forskjellige områder så passer jeg på at jeg selv har en yin yang, den yin yang balansen da. Så på en måte, jeg vil gjerne ha en balanse mellom fritid og jobb. Så jeg ikke jobber for mye. Ja. Men det er hovedsaken vi jobber med er innenfor det samme området, det kultur og kommunikasjonsområdet. Assa gjennom både språk og holde foredrag, også har jeg coachet også om balanse. Ja. Mhm.

*Intervjuer:* så spennende *(ler)*. Ehm. Skal vi se. Det her blir også et litt sånt generelt spørsmål, men selvfølgelig svare så godt du kan bare. Eim, hva tror du er viktig for norske bedrifter i forhold til relasjonsbygging med kinesiske bedrifter, assa, hvordan på en mate finne, hva skal man tenke på når man på en måte prøver å nærme seg en kinesisk bedrift, for et eventuelt samarbeid

*Informant:* mmm. Jeg tenker at først kanskje de norske bedriftene skal først finne ut hva ehhh, de kinesiske markedet har behov for. Assa, hva er det kinesiske bedrifter vil. For eh. Nå er det en stund siden kanskje man eeeh, man. De siste 10-15 årene har det kinesiske markedet utviklet seg veldig fort. Tidligere var man veldig å-ååpne bare for penger, så lenge handelsbedriftene har penger, så har man gjerne villet ta inn. Men nå har det utspilt seg så mye, at kinesiske bedrifter mangler ikke så mye penger lenger. Og da er det, og så er det mange land da, mange land er i Kina, det kinesiske markedet. Så det er veldig viktig å få kartlagt, å få kartlagt hva er det som er, assa hva er de norske bedriftenes, hva er deres nisje. For Norge er ikke et stort land. Det er ikke så veldig kjent. Så de kinesiske bedriftene har jo behov på forskjellige områder da.. Det jeg tenker kan være aktuelt for de norske da, er jo innovasjon innovasjon og teknologi. Det er de områdene som kinesiske, kineserne er villige til å samarbeide med.

*Informant:* Ja, da var det på en måte hva det var behov for.. Behov for. Når det gjelder relasjonsbygging, så er det snakk om hvordan man bygger opp selve tillit da. Tillit, da er det jo tålmodighet. Tålmodigheten. At man er villig til å bruke tid og krefter til å bygge opp relasjonen, enten å selge produkter eller å selge teknologi. Så den relasjonelle biten. Også når man tenker relasjoner, kan starte. For hensikten er ikke at man skal bli som. Hensikten er at man skal bygge opp tillit til hverandre da. Så man vet man kan stole på den andre. Så jeg tenker at de norske bedriftene har et fortrinn der, at nordmenn blir ofte oppfattet som veldig ekte. Og. Også de er til å stole på. Fordi kinesere opplever kanskje at folk fra en del andre land. .ja, man kan ha veldig god tone men til syvende og sist kan man ikke stole på så mye. Nordmenn kanskje blir oppfattet som litt eeh trause, men likevel at man ser på lengre tid, så på en måte er ekte, man er sympatiske, man leverer, man holder ord. Så på den måten, kan nordmenn spille mer på det området

*Intervjuer:* Ja, men når du snakker otillit. Hva er på en måte. Ja, tillit er å stole på hverandre ikke sant. Men hva er det som bygger tillit da? Hva er det som bygger tillit. Hva er det man bruker tid og krefter på. Men hva skal man gjøre.

*Informant:* eim. Nei assa i Kina har man relasjoner mellom det private og det profesjonelle, det arbeidsmessige, det glir ofte i ett da. Det er ikke så veldig klar skille som her i vesten. Så det å være med på en del ting da. Ehh ja. Kanskje det som vi oppfatter som.. Det å spise, det er klisjeaktig, men det å spise, det å prate sammen. Og ja, være villig til å fortelle om seg selv. Ja. Sin familie. Og sånne ting. Det kan være veldig viktig. Selv om det er det private. Mhm. Grensen mellom det private og det profesjonelle, det er ikke så tydelig i Kina

*Intervjuer:* Ehm, for jeg leste i den Neulip boka, at det var veldig vanlig å ta med seg familie på forretnings møter, er det helt utenkelig?

*Informant:* i Kina?
*Intervjuer:* Ja
*Informant:* eeeehm, nei, det har jeg ikke hørt så mye om. Nei. Kanskje det varierer fra sted til sted. Man behøver ikke ta med familie, men det å gå ut å spise, kanskje bruke fritid. Bruke mye fritid. Til jobb. Det er veldig vanlig.
*Intervjuer:* det er nøkkelordet. Bruke fritid.
Som sagt, har vi en oppfatning om at Norge må kunne mer om Kina. Hvordan stiller du deg til det. Hvordan syns du samarbeidet mellom Norge og Kina har gått hittil da, på en måte, ehhm, hvordan skal jeg formulere meg? Syns du at det er holdbart det vi har..

*Informant:* det tror jeg ikke jeg klarer å uttale meg om. Jeg har ikke oversikt over norske kinesiske samarbeidet. Nei.. Men jeg har hørt i hvert fall at noen av de kinesere tilbakemelding er at nordmenn kanskje ikke vet på forhånd vet hva kinesere trenger, før du går inn. Også at Norge kanskje har ikke nok selvtillit. Vi ofte sier: ja, vi er et veldig lite land i forhold til Kina, ikke sant. Stort land. Vi er ikke så mye folk. Men det er ikke det som er viktig. Det er viktig hva man har å tilby. Det spiller ikke så stor rolle at Norge ikke er stort land. Men så lenge har noe bra å tilby, fokuser på det. At vi er innovative, er høy teknologi, så kunne tilby det, og fokusere på det, enn å ja, kanskje ja, ikke føle seg så bra da.

*Intervjuer:* ja, ikke sant. Ja, også, da mener du da kanskje å se på de positive sidene da
*Informant:* De positive siene ja.
*Intervjuer:* Ja. Hvis vi går litt tilbake til de nettverks greiene, så finnes jo det, hva skal jeg kalle det, et begrep som heter guanxi. Kan du fortelle meg på en måte din oppfatning av det da, eller din på en måte erfaring med guanxi, er det virkelig.. Fordi at det er litt sånn spekulasjoner om det er like som det var før, eller om det bare er en myte at i Norge så overdramatiserer vi betydningen av den og sånne ting.

*Informant:* Mhm. Jeg tror det er like viktig som før. Men kanskje selve formen har forandret seg litt. Den unge generasjonen da. De er jo mer mottakelige for det vestlige. Altså, gor mot mer profesjonelle. Men kjernen er fortsatt det samme. Fordi Kina, generasjonene, også bånd, både med slektninger og diverse eim tilknytninger er veldig viktig i alle i alle sammenhenger. Jeg bare ser mine venner og hvordan de. De er de som har stort nettverk, de som har mange venner, det er de som klarer seg veldig veldig veldig bra i Kina da. Og man gjør så veldig mye for å få, ja, for sine venner, eller for sin familie. Så det er derfor det er den grensen mellom korrupsjon og guanxi kan være litt flytende. Det er fordi at tradisjonelle i Kina er familie veldig viktig. De familiebåndene, og da er det klassekamerater og alle disse relasjonene. Har mye større betydning i Kina. Jeg bare ser at jeg var i Kina nå i april og da var det 100 års jubileum for det universitet jeg har studert i. det er et av de beste. Det er veldig store arrangementer og. Da er det. Ser jeg det er mange som har studert der. Selv om vi kjenner ikke hverandre. Men med en gang vi nevnte“ okei, du har studert der, jeg har studert der” med en gang vi liksom var. Så dette jeg jobber ikke i Kina, men jeg vet at alle mine klassekamerater som jobber i Kina, de har fått mye hjelp fra de andre som har studert sammen der. Så sånne relasjoner det er mye mer betydning enn tror i Norge i vesten, prinsippet er det samme, men det er graden av den betydningen. Så det å ha en relasjon, assa, selv om man ikke kjenner hverandre, men kanskje via noen, å ha en form for en relasjon da, over tid da, det er veldig viktig.

Mange kinesere, altså selv om kinesere er veldig opptatt av relasjoner selv, så har de siste årene, dette med markedsøkonomi, kapitalisme, det har svekket veldig mye av de båndene. Fra før, så derfor er det kanskje man setter enda pris på da, enda pris på de båndene du har, man føler det er ekte.

*Intervjuer:* men vil du da, på en måte, hvis jeg skulle dratt den litt langt ut da, ville du sagt deg sterkt uenig hvis jeg har sagt at ja men da er det umulig å gjøre noen ting, hvis jeg for eksempel drar til Kina bare meg, på en måte, ville det vært umulig for meg å få til noe der?

*Informant:* Nei nei, det er ikke umulig, det er ikke umulig. Kinesere er mennesker de også. Det er ikke sånn at om *(uklart)*
Men det er lettere da. Det er lettere hvis du har en relasjon. Men så lenge du er iherdig, og du er ekte og da kan du bli kjent med mennesker i Kina også. Ikke sant, man blir jo kjent og bygger relasjoner over tid. Så jeg tror. Men å forstå, det er viktig å være. Å være ekte og virkelig, ja, ville gjerne få til noe. Jeg tror det er veldig viktig. Det er veldig viktig.

*Intervjuer:* Ja, på en måte at det kommer..
*Informant:* Det kommer fra hjertet. At du vil noe. Da andre merker det.

*Intervjuer:* Ja. Nå må jeg se litt ned. Skal vi se. Eeeeh. Ja. Kanskje du ikke vil svare på det, men jeg på en måte, liker vel, spør/prøver meg for det. Det er vel på en måte litt mer om statens makt da. I Kina. Eh på en måte. Eh, føler du eller syns det.. du at det, eller, jeg vet ikke hvordan jeg skal formulere meg, jeg prøver å si det litt pent. Men. (atter). Eeh. Vil du si at det finnes noen barrierer for norske bedrifter med hensyn til innvirkningen av de kinesiske myndigheter i næringslivet?

*Informant:* Ja, det vil jeg si absolutt. For de kinesiske myndighetene har veldig stor innflytelse da. På næringslivet.

*Intervjuer:* vil du utdype det litte granne, altså hva slags barrierer kan det være, er det på en måte. Hva, hva er de vanskelighetene som man kan oppleve da?

*Informant:* Eeeh. Assa, jeg tror det er veldig generelt spørsmål da. Jeg har ikke noen konkrete eksempler. Men at de kinesiske myndighetene har mye mer styring generelt. Eh, for ja, økonomien, ja, for bedrifter, generelt som kinesisk politikk er, altså, selv om den kinesiske økonomi er en markedsøkonomi, så er det ikke så. På en måte er det veldig fritt. Assa, det er ikke som her, at man

har begrensinger på alkohol, reklame for alkohol. Og tobakk. Alt er fritt fram. Det er veldig stort utvalg på markedet. På den måten er det veldig fritt, men på en annen side har kinesiske myndigheter veldig stor makt, til å komme med politikk, som begrenser eller som kan påvirke priser for eksempel. Sånn som bolig bolig boligmarked. Siste tiden, har kinesiske myndigheter kommet med politikk som begrenser folk til å kjøpe leilighet nummer to og det fører til med en gang fører til at boligprisen har gått ned. Eller det er tendensen. Fordi prisen har plutselig blitt. Ja. At det forandrer seg. Og veldig mange er redde for at prisen går ned. Så sånne ting, det er, det er ikke så lett for andre land å bare komme med en politikk og virke med en gang. Men i Kina så har myndighetene rett, de har makt til å gjøre det. Eh, så derfor. Derfor må man være veldig oppmerksom på eeeh kinesiske myndigheter. Mhm. Nå har jeg glemt; hva var ditt spørsmål?

*Intervjuer:* Nei, det var akkurat det du svarte på. Men hvis vi igjen drar den litt ut da; kan vi si at hvis man bryter barrierene, kan være det hvis på en måte hvis du ikke kjenner til tankegangen i kinesisk politikk og på en måte og på en måte prøver å gjøre som kommer til, som strider litt med det..

*Informant:* da er det ganske umulig, ganske umulig å gjøre business i Kina. Mhm. Fordi det er, ja, det er veldig under makt. Ja, politikk.

*Intervjuer:* Det var akkurat det vi lurte på.(latter)) Nå begynner vi egentlig å nærme oss litt slutten her. Men det blir siste to/tre spørsmål. Det handler selvfølgelig om fredsprisen da.

*Informant:* Det vil jeg ikke si så mye om. Det er veldig komplisert

*Intervjuer:* Ja, okei. Okei. Ja, eh *(ser ned)*

*Informant:* men jeg kan jo si generelt, det er som sagt fredsprisen. Utdeling fredsprisen gjør mer skade enn nytte, både i relasjonen mellom Norge og Kina og i den generelle utviklingen da. Fordi, altså i kinesiske menneskerettighets utvikling, jeg syns det gjør mer skade enn nytte.

*Intervjuer:* ja, det må jeg si meg enig i. men syns du Norge burde ha kommet med en unnskyldning? For eksempel?

*Informant:* Eehm, jeg tror ikke det går. Jeg tror at det hadde vært det beste sett fra det kinesiske, fra den kinesiske siden, men jeg tror ikke det er så lett for norske myndigheter da, til å komme med en

offisiell unnskyldning. Det tror jeg ikke er så lett. Så..

*Intervjuer:* så det ville ikke ha hjulpet oss, selv om vi hadde kommet med en… ?

*Informant:* jojo, det hadde hjulpet. Det hadde hjulpet. Men jeg tenker å se fra den norske siden, jeg vet ikke, *jeg hadde tenkt at det* (uklart) er ganske utenkelig for norske statsministeren til å komme med en unnskyldning.. Det hadde absolutt hjulpet. Det hadde hjulpet på den kinesiske siden. Fordi, for kinesere så handle om eeeh tap av ansikt. Så en sånn offisiell offisiell uttalelse, da ville ha hjulpet veldig mye.

*Intervjuer:* så, på en måte, det har jo blitt ganske spent nå, i forhold til Norge og Kina i forhold til fredsprisen. Du mener da at skadene, vil det gått eeh fortere unna, hvis vi hadde kommet med unnskyldningen.

*Informant:* Ja. ja

*Intervjuer:* Okei. Da har jeg forstått det riktig. Eh. Kjenner du til teorien fra den trust and commitment teorien fra Morgan and Hunt?

*Informant:* Nei. Nei. Jeg er ikke kjent med den teorien der.

*Intervjuer:* Nei. Okei. For den handler jo liksom om. Som sagt det er jo trust and commitment, at det på en måte er de to viktigste tingene da. Ehhhm, skal vi se. Vi har egentlig snakket litt om det da, at det, om hva som skaper tillit. Ehh. For en kinesisk bedrift eller en kinesisk person sånn generelt da. Hva vi må gjøre. Men hva med lojalitet da? Vil du si,.. Er det det samme eller?

*Informant:* Lojalitet til en bedrift?

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* altså, det er jo.. Kina er veldig stort da.. Ehm.. Også, jeg kan egentlig ikke uttale meg så veldig mye, for det, ja, jeg er ikke sånn så godt kjent med hvordan forskjellige bedriftene, men eeh. Men å tenke langsiktig, så ser mange kinesiske bedrifter, at selv har vært flinke til å tenke langsiktig. Men de setter pris på den samarbeidsparten da, som tenker langsiktig da. Som er villig ha en sånn langsiktig samarbeid. Det var absolutt et pluss, et plusspoeng.

*Intervjuer:* Hvorfor det på en måte? For å bevise det at man tenker langsiktig?

*Informant:* Nei, det er jo dette med at det er, altså hvor oppriktig da, hvor oppriktig man er. Også dette med at å levere teknologi dette med man kan stadig oppdat, man kan oppdatere, det er viktig. For hvis du leverer teknologi som er veldig bra på markedet nå, men det blir stående for det går fort ikke sant, det går fort over. Det å tenke og satse på langsiktig samarbeid. Hvis man er villig, man må vise viljen til at man stadig kommer med innovasjon på innovasjon på den teknologien man har. Og satse på forskning. Da er. Da kommer. Da lover det bra da. På lengre sikt

*Intervjuer:* Ja, ikke sant.
*Informant:* Ja.
*Intervjuer:* Hva tror du kan skade da? På en måte, blir det..
*Informant:* Lojalitet?
*Intervjuer:* Ja, eller tillit kan vi begynne med
*Informant:* hva kan skade tillit?
*Intervjuer:* Ja. Hva, hva må et norsk bedrift gjøre for at en kinesisk bedrift skal få mistillit
*Informant:* Ja for eksempel at kanskje mange kinesere synes at nordmenn er litt trege. Det med at man, har, blir enige på å gjøre ting, så tar det tid, så ringer så er man på ferie, ikke sant, kommer tilbake om to uker. Sånne ting blir oppfattet som ekstremt uprofesjonelt. Ikke sant. Og da mister man den tilliten. Fordi da vil kineserne vedkommende er så ineffektive. Man kan ikke stole på, eeh, så det er forskjellig tempo tror jeg. I arbeidstempo. Så da er det, hvis man samarbeider med kineserne, veldig viktig å tenke på at. Jeg merker selv i Kina, at jeg selv har blitt for treg.

*(latter)*

*Informant fortsetter:* så jeg har vært med, i noen sammenhenger da, har vært med en venn og han var i arbeidssammenheng, så ser jeg hvordan andre kinesere de snakker og løp og de gjør ting så fort. Så det ene etter det andre. Kommer med ideer. Masse. Så føler jeg selv har blitt så nordlig, at jeg klarer ikke helt henge med. Så det blir helt annet tempo. Ja. I Kina.

*Intervjuer:* Eh, nå hadde jeg akkurat et spørsmål. Jo. Hva vil du si er forskjellen: synet på avtaler. På en måte forskjellen der, for vi har på en måte fått et inntrykk av at de i Kina har en litt annen oppfatning av en avtale enn norske har på en måte.

*Informant:* jeg tror for kinesere, også det skriftlige, det er kanskje ikke så like viktige, som det må betrakt her i verden da, også ta de bokstavelig talt det man skriver på kontrakter og blir enige om. Så klart man holder seg til kontrakten, men likevel, kinesere kanskje har en oppfatning at man blir enige om, eller kanskje det er ikke så nøye til punkt og prikke. Så derfor, da ha tillit til hverandre er veldig viktig. For hvis det kommer uenigheter og kanskje andre oppfatninger, så an man ta det sånn "okei vi stoler på hverandre, vi finner ut, finner en løsning" For tilliten selv, i seg selv, det er jo fordi at man kanskje ikke alltid stoler på det skriftlige. Ehhm. Så generelt i Kina, har man lavere tillit til systemene, enn her i Norge. Eeeh. Også, at kinesere er nok så i tankegang veldig fleksible. Også generelt snakk om yin og yang, det er også en konsekvens. Folk tenker yin og yang, fordi ting er ikke så faste, det er foranderlig. På en måte, det vi ble enige om for en stund siden, kanskje nå har markedet forandret seg. Situasjonen forandrer seg. Så kan man forandre på det. Så hele tiden da, må villig til tilpasse. Ny kontekst, en ny situasjon. Og da er det kanskje naturlig for kinesere at det blir forandret på ting som vi ble enige om, mens folk i vesten: " vi ble enige om det og det, det står på skriftlig, det kan ikke forandres". så, det å ha, en viss fleksibilitet, å forstå at, kanskje forandring, det er ikke alltid fordi at kineserne vil slippe unna. Det er fordi at de ønsker å ha en tilpasningsdyktighet.

*Intervjuer:* Vi er litt glad i å dra det litt sånn skeivt ut. Kan jeg si da at eeeeh, når det gjelder tillit da, går det blir det helt feil da å si at, kinesere eeeh, for kinesere, så er det, så er det det båndene mellom menneskene som gir dem den sikkerheten da, mens på den norske siden så er det faktisk den kontrakten.

*Informant:* Ja, hvis du drar det helt langt ut. Det ekstreme. Det er faktisk sånn. Ja, man har veldig forskjellig vekt.

*Intervjuer:* Ja. Eh. Da vet jeg ikke. Da var jeg ferdig i hvert fall. jeg vet ikke om dere har lyst til å spørre om noe

*Intervjuer:* jeg tror jeg hadde en ting, men da må jeg finne det igjen. Eeh. Gi meg litt tid.
*Intervjuer:* jeg skjelver ennå jeg.
*Intervjuer:* Hæ?
*Intervjuer:* jeg skjelver ennå jeg
*(latter)*
*Intervjuer: (leter*) Kan hende du har svart på det. Jeg finner det jo selvfølgelig ikke nå.
*(latter)*

*Intervjuer:* Eeh, når det gjelder det resymeet vi har tenkt til å sende deg. Det vil være en sånn. Det vi tror du har ment da. Det hadde vært veldig fint. På en måte, hvis vi har misforstått deg, så setter vi stor pris på hvis du gidder å rette på det. *(Uklart)*
*Informant:* Da er det helst så fort som mulig. Fordi som sagt jeg skal begynne med et ganske stort oppdrag. Så da er det, jo nærmende, jo mer press.

*Intervjuer:* jeg kom på et lite spørsmål nå før vi blir ferdig. Du sa jo at din bedrift er yin yang og at du selv balanserer litt mellom fritid og jobb, så du ikke jobber for mye. Men, er det, har jeg mis….forstått det rett eller, en kinesere som vi har lest om kanskje, eeh, skiller ikke så mye mellom jobb og fritid. Eller, stemmer ikke det?

*Informant:* I Kina ja. Man skiller ikke så mye mellom fritid og jobb.

*Intervjuer:* Men du gjør det litt selv i ditt selskap, eller i forhold til deg selv

*Informant:* Ja, fordi jeg har bodd her i 20 år, så jeg skiller klart de to tingene

*Intervjuer:* jeg bare tenkte for..

*Informant:* Ja, det er jo bra å oppklare det. … men det kan også hende, det kan hende du i noen grad har rett da, for det jeg føler selv, er at jeg ikke har gjort så mye, fordi jeg har slappet av der. Men som mannen min kommenter, du er aktiv, du har ikke slappet av på den måten. Så jeg betrakter det ikke som arbeid. For meg er det som: okei, jeg har tenkt, jeg har lest, jeg har gjort ting jeg har snakket med mennesker - jeg betrakter ikke det som arbeid. Men han kanskje har en oppfatning, men det kanskje ikke direkte bringer inn lønn, altså penger, men du er aktiv der du gjør ting, men det kan hende du har rett der, at jeg hva jeg betrakter arbeid hva som er fritid, det er kanskje ikke så veldig klar skille

*Intervjuer:* men ja, jeg tenkte ja, fordi nordmenn oppfattes som kanskje litt trause og trege, for at de skilte for mye mellom det

*Informant:* kinesere oppfatter det, sånn klart skille, de er ikke så vant til det

*Intervjuer:* så bare lurte jeg på, i forhold til fredsprisen, men det er ikke sikkert det er viktig for oppgaven, men eg er nysgjerrig selv. Du snakket om at det var snakket om det var snakk om tap av

ansikt. Er det Lian da?

*Informant:* Det er mianzi.
*Intervjuer:* Mianzi ja
*Informant:* Så du kan snakke litt kinesisk?
*(latter)*
*Intervjuer:* det er de tre ordene vi har lært. Mianzi og guanxi og lien
*Intervjuer:* vi hørte at det var vanskeligst å rette opp, hvis man har, hvis det har gått utover lien, at det var vanskeligst å rette opp og da lurte jeg på om det var det da. Eller om det var mianzi. Men det henger litt mer sammen enn som så
*Informant:* Det henger ganske mye sammen
*Intervjuer:* vi har skjønt det. Det er vanskelig for oss å ordlegge det
Jeg tror det var det. Hvis ikke så kan vi jo, som du sa, stille, eller kanskje bare sette på noe det er uklarhet i.
*Alle:* Mhm. Ja
*Intervjuer:* Da er vi ferdige. Ååå. Jeg er skjelven. Og jeg er så takknemlig for at du i det hele tatt kom. Når du har så mye å gjøre. Er nesten på gråten.
*(latter)*
*Informant*: For jeg har sagt ja til dere på begynnelsen. Du ringte, for jeg trodde det var en ny. For jeg har sagt ja til dere, kan ikke si nei til dere og ja til en ny.
*Intervjuer:* Ja, for det var det vi trengte.
*Intervjuer:* Vi bare: refererte du til mailen og du bare nei og nei

**Transkribering av intervju 4 (over telefon)**

*(Intervjuer ringer informant)*

*Informant:* Hei det er (navn)

*Intervjuer:* Hei det er (navn)

*Informant:* Hei

*Intervjuer:* Fra Markedshøyskolen, er du klar for et lite intervju?

*Informant:* Ja, tar det langt tid?

*Intervjuer:* Du jeg har (navn), og (navn) med meg og, så de sitter på rommet sammen med meg hvis det er greit for det?

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Ja så fint, som sagt skriver vi en bacheloroppgave som går ut på relasjonsmessige forhold mellom Norge og Kina

*Informant:* Ja

*Intervjuer:* Og hva slags innvirkning kulturelle forhold har på samarbeidet mellom landene. Også har vi sånn i forhold til informasjon, først må jeg spørre om det er greit at vi tar et lydopptak av intervjuet?

*Informant*: Hva sa du nå?

*Intervjuer:* Om vi kan ta lydopptak?

*Informant:* Ja, det går bra.

*Intervjuer:* Og hvis du vil kan vi sende deg en kopi av bacheloroppgaven og vi kan sende deg et resyme av intervjuer så hvis du mener du har blitt feilsitert så må du gjerne gi tilbakemelding på det.

*Informant:* Ja det kan jeg gjøre.

*Intervjuer:* Eh, også er det greit at vi bruker deg som referanse i oppgaven? Bruke navnet ditt?

*Informant:* Ja da.

*Intervjuer*: Og du har rett til å avslutte intervjuet når som helst.

*Informant:* OK

*Intervjuer:* Da går vi bare rett på, kan du fortelle litt om din bakgrunn i forhold til kunnskap eller erfaring du har innen norsk-kinesiske forretningsforbindelser?

*Informant:* Ja, jeg jobber jo som innkjøper nå.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Jeg har hatt denne tittelen i to år akkurat, men jeg har vært med siden 2006.

*Intervjuer:* OK

*Informant:* Så jeg har vært her i 5 år, og det er da var jeg med til Kina for første gang.

*Intervjuer:* Reiser du ofte til Kina eller?

*Informant:* Hva sa du ?
*Intervjuer:* Reiser du ofte til Kina?
*Informant:* Det er to ganger i året.
*Intervjuer:* To ganger i året ja. Ehm, hva er det viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina, altså eksisterer det forskjellige betingelser for gode relasjoner mellom disse landene ?
*Informant:* Vi har jo to vidt forskjellige kulturer.

*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Eh, det som vi regner som vanlig kommunikasjon og praksis er ikke nødvendigvis den samme i Kina og av og til litt *(uklart)*
*Intervjuer:* Nei.
*Informant:* Men asså det blir jo bedre og bedre og nå har vi jo fått en eh jeg tror nok at eh myndighetene i Kina ikke er så særlig begeistret over norske etter den fredsprisutdelingen.
*Intervjuer:* Nei.
*Informant:* Eh men en vanlig kineser har nok ikke fått det med seg en gang.
*Intervjuer:* Nei, OK.
*Informant:* Men det er veldig vanskelig å sette seg inn i at myndighetene setter begrenser på hva du skal klare å finne ut av, og hvor mye informasjon du skal kunne nå på nett også myndighetene begrenser tilgangen din.
*Intervjuer:* OK
*Informant:* eh ja eh.
*Intervjuer:* Har du noen konkrete eksempler der eller? Eller er bare sånn generelt.
*Informant:* Eh ja det kan jo være eh, ja eh.. skal vi se fordi vi prøver jo å legge ut på nettsidene våre og blogge også videre men eh og det kan jo være stoppet, så de ikke får se dette.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Ja så sensuren er ganske stor og.
*Intervjuer:* Men hvordan fungerer det når dere er i Kina, er det sånn at dere bare har dere noe spesielle forbindelser der, altså faste forbindelser dere opererer med da?
*Informant:* asså vi er veldig ukynisk i forhold til bransjen da, fordi vi skifter ut veldig ofte.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Mange i bransjen har faste leverandører i alt, og bruker dem jevnt. Mens vi da skifter i forhold til hva vi føler for at vi skal ha i butikkene.

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* Når vi reiser til Kina, så er vi på markedet der. Først i Hong Kong også i Guangzhou
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Også bruker vi jo da messene for å få tilgang på varer og kontakt med leverandører og også finne ut hva det koster.
*Intervjuer:* Ja, er det dere som tar dere av avtaler da mellom, mellom dere da og nye forbindelser da, eller er det et annet ledd i bedrifter som gjør det?
*Informant:* Nei det er vi.
*Intervjuer:* Det er dere.
*Informant:* Vi driver ikke med noe mellomledd vi jobber direkte med produsenten.
*Intervjuer:* Ja OK. Hvor viktig føler du at det er å ha nettverk i Kina idag? For å asså, for å gjøre forretninger der?
*Informant:* Nå har vi jo ikke et nettverk der på den måten, den måten mange andre bransjer har fordi at vi gjør alt sjøl, vi har ingen ansatte i Kina som kontrollerer eller gjør ting for oss.
*Intervjuer:* Nei.
*Informant:* Eh vi, vi gjør asså vi vi organiserer selv og dette helt fra Norge.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Og da har vi jo ikke et nettverk med de i Kina.
*Intervjuer:* Nei. Eh eh hvordan føler du at man må gå frem for å få til en avtale, jeg vet ihvertfall nordmenn er veldig opptatt av å ha kontrakter, altså at det skal være skriftlig, skrevet ned.
*Informant:* Ja, vi har jo alt på kontrakt. Og vi er nødt til å ha en signert kontrakt før vi i det hele tatt skal arrangere en departing.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Eh og det er det er det er også kineserne veldig nøye på. De starter ikke produksjonen før de har signert med oss.
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Og og da også i forhold til betaling må man betale et forskudd.
*Intervjuer:* OK. Eh hva mener du bygger og tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift.
*Informant*: Kan du si det en gang til?
*Intervjuer:* Hva mener du bygger tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift?
*Informant:* Eh nei asså å være åpen og ærlig kommunikasjon eh eh og holde sin del av avtalen.
*Intervjuer:* Mhm. Eh det gikk jo vell veldig fort i gjennom her, men han har på en måte gått igjennom de fleste punktene. Er det noe dere andre kommer på?
*Informant:* Kan du ta hele setningen en gang til?
*Intervjuer:* Nei jeg bare snakker med de andre her, fordi jeg føler liksom at vi gikk veldig fort i gjennom her, men du hadde liksom så gode eller det gikk liksom så eh alt med en gang så vi fikk jo

gode svar men jeg kan jo spørre om en ting, kjenner du til begrepet Guanxi?
*Informant:* Åja, en gang til?
*Intervjuer:* Guanxi, det er et kinesisk begrep, kjenner du til det?
*Informant:* Fungxi?
*Intervjuer:* Ja.
*Informant:* Ja, hvis du snakker om interiør begrepet.
*Intervjuer:* Nei asså guanxi er, kinesisk nettverk på en måte, men hvis du ikke kjenner til det det.
*Informant:* Jeg hører ekko, deg flere ganger kan du ikke, eh men nei da har jeg ikke hørt om det.
*Intervjuer:* Nei OK. Nei, eh skal bare se om de andre jentene har noe å spørre deg om før vi avslutter, har dere spørsmål?
*Intervjuer:* Ja eh skal vi se, eh da lurer jeg på når dere skal velge på en måte eventuelle samarbeidspartnere da, hva er det dere går etter da, er det bare produkt eller er det viktig for dere hvem de personene som selger disse produktene er også?
Informant: Eh vi går på produkt, eh det gjør vi eh først ser vi jo at at e forbrukerne ønsker å vite mye mer om produktet enn før eh det er mer bevissthet om forbruk og ikke minst eh hvordan produktet er langet og hvor det kommer fra så noen må nok inn og endre de rutinene der.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* og skaffe oss dokumentasjon eh man forventer veldig mye dokumentasjon fra oss på at det ikke er barnearbeid, at det ikke er miljøfarlige ting og at det er Ok produksjon.
*Intervjuer:* Mhm
*Informant:* For de lokale ansatte og sånne ting. Men samtidig er jo da skal vi da stole på de kineserne som står på messa og sier at det er polyester eller skal vi kontrollere det, det er jo også en problemstilling vi i noen tilfeller er nødt til å tenke litt mer på.
*Intervjuer:* Ja, mhm.
*Informant:* Mhm, snakker jeg meg bort nå eller svarte jeg på det du skulle ha svar på?
*Intervjuer:* Joda da fikk vi et bra svar. vil bare spørre om noe her også.
*Informant:* Ja.
*Intervjuer:* Eh når dere går på de, for å finne de varene dere ønsker hvordan er det dere går frem for å på en måte komme i kontakt med de som selger disse varene, er det noe, går dere rett på skal eller prater du litt rundt det først og er liksom hvordan er fremgangsmåten?
*Informant:* Eh fremgangsmåten er jo eh er veldig endra siden de siste fem årene siden jeg har begynt, fordi før så var det liksom veldig mye vi måtte ta kontakt når vi kom inn på en stan og kanskje en av fem kunne snakke engelsk. Eh nå er det snudd om fordi det er mye mer og fler på markedet snakker engelsk fordi dem har lært seg selv. Så med en gang du retter blikket mot standen deres så er de med en gang HEI! og kom og sett deg, vil du ha en kaffe og her er visittkortet mitt og

så prøver du å handle, eh så det er vi igjen som tar kontakt med leverandørene når vi går fra messet.
*Intervjuer:* Ja
*Informant:* Mhm.
*Intervjuer:* Ja eh, det var greit det. Bra svar *( ler)*
*Intervjuer:* Må bare spørre om en ting til om fredsprisen. Dere på kremmerhuset har dere merket noe til det i forhold til salg eller innkjøp er det noen som har brutt noen avtaler med dere?
*Informant:* Nei, det er vanskeligere å få eh få eh det er litt vanskelig å få visum men eh vi får ikke det som heter multiple, asså flere innreiser, vi får kun enkelt innreise eh og vi reiser jo i vi er jo i Kina en gang i oktober.
*Intervjuer:* Mhm.
*Informant:* Eh det synes dem er da for langt tid i mellom slik at, vi må søke for hvert enkelt reise nå.
*Intervjuer:* Hva var det du måtte søke om sa du?
*Informant:* Visum.
*Intervjuer:* Visum ja.
*Informant:* Ja innreise visum. Det er litt vanskeligere, nå nå bruker vi sånn visum hjelp som gjør det for oss men dem sier at det var blitt vanskeligere etter fredsprisen.
*Intervjuer:* Ja OK.
*Informant:* men ellers så, ellers så merker vi ingenting. Eh, eh nei.
*Intervjuer:* Nei. eh.
*Intervjuer:* Når du sier det har blitt vanskeligere, hva vil det si, hva vil det si bruker dere lenger tid eller får dere avslag eller hvordan blir det.
*Informant:* Vi fikk ikke, vi søkte jo om et sånt multiple asså sånt business visum der vi kan reise flere ganger, men da må du også dokumentere når du har tenkt å reise og da er vi jo ærlige og sier til oktober og det fikk vi ikke. Vi fikk kun for den ene reisen.
*Intervjuer:* Nei. OK.
*Informant:* Det tar litt lenger tid, eh. Det er, det tar faktisk lenger tid enn det det har gjort før.
*Intervjuer:* Ja, nei men da. Tusen takk for at du tok deg tid. Det var veldig hjelpsomt.
*Informant:* joda bare bra.
*Intervjuer:* Så da sender vi deg bare en oppsummering av intervjuet når vi har fått skrevet det så ser du gjennom det så hvis det er noe du er uenig i så gjør vi om på det.
*Informant:* Det høres helt greit ut.
*Intervjuer:* Tusen takk for hjelpen ha en fin dag.
*Informant:* Bare hyggelig, du også.
*Intervjuer:* Ha det bra.
*Informant:* Ha det bra.

**Transkribering av intervju 5 (Personlig intervju)**

*Informant ankommer møtestedet. Vi starter møtet med litt småprat.*

*Intervjuer:* Internasjonal markedsføring

*Informant:* Å ja

*Intervjuer:*Og vi er interessert i kulturdelen av det da og har en bachelor oppgave som handler om det, men før jeg går litt mer inn på innholdet i den da, så er det et par ting jeg, ja,må spørre om da, *(ler)* Ehhm vi, da har vi spurt om opptak, det var i orden. Ehh, Er det…Kan vi bruke deg som referanse i oppgaven vår?

*Informant:* Åh ja.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Selvfølgelig, jada.

*Intervjuer:* Bra.

*Informant:* Det er klart.

*Intervjuer:* Så kan du få resyme av samtalen vi har nå for godkjenning om det….

*Informant:* Ja det er veldig fint for da kan jeg rette på eventuelle misforståelser, hvis jeg har sagt dumme ting, såå..

*Intervjuer:*hehe ,Også kan du få bacheloroppgaven vår tilsendt hvis du ønsker det også .Ja.

*Informant:* Veldig flott, sikkert masse å lære om det som jeg.. mhm

*Intervjuer: (ler)*

*Intervjuer:* Så vil jeg informere om retten til å avbryte intervjuet når som helst, det må du gjøre bare eller, eller hvis det er noe du ikke ønsker å svare på.

*Informant:* Jaja, det er greit…

*Intervjuer:* Ehm så har vi da, da kan vi å gå litt på innholdet på bacheloroppgaven da, ehhm *(uklart)* vi har valgt å skrive relasjonsmessige forbindelser i Norge og Kina *(uklart)* og hvilke kulturelle utfordringer man møter nå man skal samarbeide med *(uklart)* ehhh, det har lettet det litt som mot bedrifter men vi er *(uklart)* kulturen mellom dem og forskjellene dere som kan skape implikasjoner, det som vi er veldig interesserte, og lurer litt på den forbindelse ehh kanskje du har lyst å fortelle litt om deg selv og din bakgrunn i forhold din, *(uklart)* norsk kinesisk kultur*(uklart)* relevans for oppgaven da? Om du har lyst til å fortelle litt om det.

*Informant:* Skal jeg gjøre det nå. Det kan jeg godt gjøre fordi det er mange som spør om hvorfor jeg ble så interessert i Kina og da svarer jeg gjerne at det er fordi at det er det er Kina er der og jeg må si at Kina det er 22 % av menneskeheten og og landet er 27 ganger større enn Norge og det er ikke det samme som San Marino eller Liechtenstein

*Intervjuer:* Haha

*Informant:* Eller altså, sett at alt går galt i Liechtenstein eller i San Marino eller i lille Norge så, setter det litt på spissen nå...Eller sett at lille Norge *(uklart)* kongedømme Tonga i stillehavet synker bortenfor havets bønn *(uklart)*

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Spiller i å for seg ikke stor rolle for menneskeheten.

*Intervjuer:* Nei

*Informant:* Men hvis Kina gjør det så får det *(uklart)* for oss alle, så Kina er *(uklart)* det går an å elske Kina og det går an å hate Kina, men å stille seg likegyldig til det, det er umulig og jeg husker at den gangen jeg på VGS og skulle lære historie jeg tror jeg må ha vært en plageånd for lærerne for den gange vi skulle lære verdenshistorie så endte vi opp med å lære europeisk historie og nord amerikansk historie det var det det gikk i også var det store områder der ute i verden som vi ja i verden som vi, ja det var Kina, Latin Amerika, Afrika ehhh. .. som nå Asia som lå der som store grå soner, jeg husker da jeg begynte, det irriterte meg veldig, jeg husker jeg begynte på universitetet, på den tiden hadde jeg Afrika på hjernen av en eller annen grunn, alt jeg leste var om Afrika og ehhhh så begynte jeg å studere afrikansk historie og jeg tror det som het et mellomfag den gangen(*uklart)* Afrikas historie *(uklart)* Og syntes det var veldig spennende fordi da *(uklart)* fordi den gangen vi nordmenn ble her i 1000 år siden i bjørneskinn og slo hverandre i hodet med ei klubbe da hadde jo afrikanerne utviklet veldig store sivilisasjoner mange steder i Afrika, Ghana, Mali, Zimbabwe, ja mange steder, oog men så fikk jeg høre da men ja men Kinas historie går 3000-4000 år tilbake i tiden, det må jo være veldig spennende å høre kinesisk historie ehh så gjorde jeg det hovedfaget kinesisk historie ved universitetet i Oslo og det viste seg senere også være veldig nyttig og særlig nå i senere*(uklart)* Men da jeg var ferdig med studiene begynte jeg som journalist i MTD i utenriksavdelingen og så fikk jeg anledning til å reise veldig mye til India og Asia og senere var jeg det som het Arbeiderbladet og som nå er dagsavisen og reiste også *(uklart)* tur retur Kina og *(uklart)* hele tiden oog så var det vel 1990 eller 91 så begynte jeg i utenriksavdelingen i radio i dagsnytt radio og der hadde jeg altså som mitt arbeidsområde i 10 år så jeg reiste veldig mye til og fra Asia og rapporterte da i til det norske folk kan du si om det som skjedde i Kina så det var veldig nyttig for meg å ha denne bakgrunnen om Kina og alt mulig og så sluttet jeg i 1999 og så fant jeg ut at jeg ville være forfatter på heltid og, men på den tiden hadde jeg utgitt to bøker som gikk veldig bra så jeg fant ut jeg kunne leve av det også har jeg skrevet bøker senere , men jeg har fortsatt å reise til og fra Kina men må si jeg har den store svakheten at jeg aldri har vært forretningsdrivende i Kina.

*Intervjuer:* Nei

*Informant:* Men jeg har jo snakket med mange i årenes løp og hatt et innblikk i kinesisk kultur og så snakker ikke nok, jeg kan så mye kinesisk *(viser med hendene)* av så veldig mye *(viser med*

*hendene)*

*(Alle ler)*

*Informant:* Eeh det betyr at jeg kan ta meg frem på enkelt vis i Kina men fra det til å bruke språket som et redskap i arbeidet det er veldig vanskelig

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Så jeg har mange handikapp men nå er jeg jo på *(uklart)* Kina og kinesisk *(uklart)* i 40 år.

*Intervjuer:*Ja

*Informant:* Så det er en del ting som begynner å sige inn selv hos meg.

*(Alle ler)*

*Informant:* Selv hos meg.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Ja, ja, skal vi se da, ja, men ja, men i følge ja, i forhold til vårt tema da, vi ehhh, vi er jo som sagt vi ser på den kulturelle parten, ja, med forretningsforbindelser, men føler du deg trygg på, trygg på vårt tema.

*Informant:* Det er et veldig vanskelig tema uansett…

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Så det er alltid noe nytt å lære, men jeg har snakket med talløse nordmenn som har vært i kontakt med Kina  i årenes løp med business og kinesere også som har vært i kontakt med nordmenn, så, men helt trygg føler man seg aldri.

*Intervjuer:* Nei *(ler)* jeg skjønner det, ja, eeeh, i forhold til din erfaring, ehhhm, har du,hva er det viktig å se på hvis man er en norsk bedrift som ønsker gode relasjoner med en kinesisk bedrift, ehhh,  så kan jeg spørre sånn generelt, eksisterer det betingelser?

*Informant:* Kan si at det aller viktigste punktet hvis du skal drive business med Kina ehhh, og selge til kineserne det er at du har en vare som kineserne vil ha, for hvis du, eehm, altså du kan beile aldri så mye overfor kineserne og du beile så mye om kinesisk kultur, men hvis du har en vare som kineserne ikke vil ha, så hjelper det ikke, det viser seg forsåvidt nå i disse dager, jeg leste Aftenposten imorges.

*Alle:* Jaa *(ler)*

*Informant:* Nå har det jo vært veldig mye i forholdene mellom Norge og Kina og det er ingen politiske samtaler eller dialog mellom Norge på politiske plan for øyeblikket, men fordi Norge har en vare eller varer å selge i Kina som kineserne vil ha så går det bra allikevel på det område også leste vi da i avisen at i første kvartalet i år så har eksporten til Norge økt markant som det stod, ehh, lakseeksporten har gått tilbake, men på mange andre områder så har det gått fremover og det er en

illustrasjon på at ,har man en vare som kineserne vil ha så går det bra, men det går enda bedre muligens eller helt sikkert hvis man i tillegg kjenner kinesisk kultur, historie, omgangsformene og visse ting da.

*Intervjuer:* Ehhh, har du, har du, har du erfaring med at du er nødt til å bygge noen relasjoner i forhold til din jobb? Når du skal informasjon, du var jo journalist, måtte du bygge noen relasjoner for at jobben skulle bli gjort da?

*Informant:* Ja, det kommer litt an på, ja, man må jo ha relasjoner fordi at i et land som Kina så er det veldig viktig å å ha kontaktpunkter i altså vanlige mennesker, tolker, guider og informasjons personer altså i systemet, men når det er snakk om relasjoner så kan det være så veldig mye, ikke sant da?

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Det er ikke den type relasjoner som man har i forretningslivet hvor det er ,ehh, diverse smøring og slike ting som antageligvis er mye mer utbredt enn det vi tror.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant:* Men altså for meg som journalist så var jo det aldri aktuelt og ikke hadde jeg de pengene heller, men det som jeg kunne på en måte breefe med var det at jeg visste mye om Kina og hadde lest veldig mye om Kina og kineserens måte med meg og gjør, de forsto med en gang at jeg visste veldig mye om Kina, men det kan slå i begge retninger. Altså på den måten at de rygger tilbake og du kan også ha den positive effekten av at de vil ha med med deg å gjøre fordi at de syns det er spennende endelig har det kommet en person som ta oss på alvor og som har tatt seg bryet til å sette seg inn i kinesisk kultur og historie og alt mulig så så det kan slå , det kan slå begge veiere da etter min erfaring.

*Intervjuer:* Var det noe, men var, det var ikke noe sånn, gikk du inn med noen fremgangsmåte i hodet, eller hadde, eller var du bare deg selv, eller var du…

*Informant:* Nei, Altså jeg tror det aller viktigste når man skal forholde seg til kineserne det er å være seg selv og ikke drive et spill og driver du et spill vil du ganske fort bli avslørt, men det skader ikke å signalisere ovenfor kineserne at du er genuin interessert da i deres ehh, kultur ehh, men du bør kanskje ikke da hvertfall, som en start bør du kanskje ikke begynne å nevne alle de negative tingene du vet og kan om Kina for Kina, det er veldig mye surt og søtt. Men det er veldig mye surt ikke sant?

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Så er man snill og grei og høflig og føler seg frem over tid så gå det mye bedre og Kina er jo et typisk samfunn også på den måten at kinesere altså som sett at det tar tid å bearbeide, altså det er ikke som å dra til Sverige eller til Danmark

*Intervjuer:* Nei det

*Informant:* også er det «Heidå» ikke sant? Også er vi i gang liksom, men kineserne de vil føle seg frem ovenfor deg og litt sånn på en måte sondre terrenget over lengre tid før de på en måte begynner å åpne seg, sånn er det , sånn er det bare.
*Intervjuer:* Er det noe, apropos det da når det gjelder sondering over tid, har du noe , har du noe innsikt i begrepet guanxi?
*Informant:* Jada, ja ja.
*Intervjuer:* Hva. Altså hva føler du er avgjørende for gode relasjoner, altså god guanxi siden du sa det er litt surt og litt søtt i forhold til guanxi, har du noen. Hvordan, har du mulighet til å gå dypere inn på det?
*Informant:* Det vil da si, guanxi, er et, det betyr jo egentlig at du etablerer et forhold da over tid og at du viser deg som en troverdig, trofast partner, ehm, men det er jo også et forhold som går begge veier, kan du si atte, den ene dagen jeg hjelper deg, du hjelper meg altså den relasjonen som skaper trygghet da over tid. Ehh det kan innebære små gaver og eksempelet på at man virkelig vet å være i sekt *(uklart)* med hverandre, men det kan også gå i retning mer av smøring ehh, så det inneholder så veldig mange ting, men jeg må si at det er en etablert relasjon over tid og som er så veldig viktig for kineserne, det er jo veldig mange norske forretningsdrivende som driver kanskje enkelt da, altså som postboks selskaper *(uklart),* og de drar til Kina og tror de skal kunne utrette mirakler da ved å dra til Beijing og til Shanghai og du tror ting skal ordne seg kanskje i løpet av en uke eller to uker,men så oppdager de kanskje at eh at blakker seg da ved å sitte der i lobbyene og fore stadig flere kinesere på store middager og tida går og taksameteret og alt mulig også mange av disse relasjonene med kineserne, de er veldig kostbare og det er sikkert noe som de er veldig klar over da at, at det, Kina fortrinnsvis i dag skal altså mer og mer blir et land som krever en viss økonomisk evne for å lykkes ,du kan være liten i Kina og lykkes veldig godt hvis du kommer med en liten fenomenal ting som kineserne aldri har sett før og som de bare må ha.
*Intervjuer:* ja.
*Informant:* Men stort sett så, så må de regne med å bruke veldig mye ting og du skal bearbeide dem med veldig mange ledd, med banketter og rundtur banketter *(uklart)* og hotellrom og regninger ikke sant? Som surrer og går da, så du bør ha en viss økonomisk evne for å tåle denne innkjøringsfasen da i altså i guanxi fasen hvor du virkelig etablerer deg som en troverdig partner sett med kinesernes øyne.
*Intervjuer:* Kan jeg spørre om noe?
*Intervjuer:* Ja, ja, ja.
*Intervjuer:* Så det her det snakk om de der eh gavene og smøring eller korrupsjon da på en måte, hvor går egentlig grensen mellom det, er det avhengig av relasjoner, eller på en måte, hvor er det den grensen går egentlig?

*Informant:* Altså, i dag Kina det er så veldig mye, altså det er så veldig mye, Kina det er, det er ikke et land, men det er forsåvidt mange land og mange kulturer og mange mennesker som operer på forskjellige grunnlag, noen kinesere er superkorrupte og driver masse fanteri i kroker og bak gardiner og under bordet og så kan du også være så heldig å møte kinesere som ikke er det, og som driver veldig ren varig *(uklart)* og greit da og hvem du møter til enhver tid kan også være basert på tilfeldige *(uklart)* så og det betyr jo også da erfaringene som folk har på, de spriker jo mange forskjellige retninger, jeg skulle tro da at enhver forretningsdrivende som kommer til syne og oppholder seg der over tid vil møte alle disse menneskene i forskjellige annen gang og har de et brennende ønske om å få et bein innenfor så kan de som et resultat av denne vanskelige *(uklart)* Forbindelsen risikere å måtte komme ut med masse penger for å få ting i han også andre ganger kan det gå veldig bra uten det, så, det er veldig vanskelig å generalisere kinesernes adferd i forretningslivet.

*Intervjuer:* Kan vi si det sånn at det vi stoppet litt opp betale deg til det?

*Informant:* Ja, det er en risiko for det, det er en risiko for det, det er ikke nødvendigvis at det er sånn, men det er en ganske stor risiko, korrupsjon er et kjempestort problem i dagens Kina og vi kan si at nå har jo kommunistpartiet og Regjeringen opprettet forskjellige kontrollorganer som skal ta tak i tingene, men det som er problemet i et land som Kina er det at, det er veldig vanskelig å gjøre noe betingende, altså nedenfra og oppover, Kina og også i åpent samfunn så har du mekanismer for å ta tak i tingene i forhold til avisen og du kan kanskje varsle du kan varsle noe er i gang uten å få en boomerang i trynet rett tilbake men i Kina, folk føler seg veldig utrygge og du kan finne på å varsle, men det du gjør da der i boomerang i trynet som går tilbake fra samme instans som du varslet til, ehh og du risikerer forhør og fengsel og dom, det er bare elendighet som kommer ut av det. Og Det er et eksempel på at Kina, det er veldig mange forskjellige meninger om Kina ikke sant? Men jeg har det synspunktet at over tid så er Kina et land som må åpne ventilene altså de politiske ventilene sånn at stadig mer luft slipper inn, og folk føler seg tryggere, sånn at de kan ta tak i dette alvorlige problemet som korrupsjonen er. Det gjelder jo ikke bare korrupsjonen, det gjelder miljøet, miljøet er et veldig godt eksempel, fordi ehm, all erfaring viser at hvis du skal løse miljøproblemer eller ta tak i miljøproblemer i Norge så må folk få lov til å ,dem må få lov til å organisere seg og si ifra hvis ikke så vil de bare bukke seg. Eh, og sånn er det med miljøet i Kina, korrupsjon i Kina, alle disse tingene, folk må føle en grad av trygghet før man kan virkelig ta tak i det som er store samfunnsproblemer.

*Kelner kommer bort og ber legge ned vannflasken sin i vesken da den var synlig og representerte et konkurrerende merke.*

*Intervjuer:* Ja, ehh, ja, hva, avbrøt han deg eller?

*Informant:* Neida, jeg har sagt

*Intervjuer:* Du har jo sagt litt om innvirkning myndighetene har, men ved etablering av norske bedrifter, er det noe mer du kan tilføye da, hvis du, hva tror du, er det noe, er det noe du har mulighet til å, ja, ja, jeg vet ikke helt.
*Informant:* Du mener hvis man skal etablere en virksomhet i Kina?

*Intervjuer:* Ja, er det noe, har de noen mulighet for å påvirke eller innvirke på det, tror du det, kan man møte noen barrierer, er det noe man må ta hensyn til i forhold til myndighetene, hvis du vet noe om det.
*Informant:* Ja, altså, nei, det er et vanskelig, alt er veldig vanskelig. Men når du skal etablere en bedrift i Kina, så må du punkt en, må jo finne ut om det er et marked for varene dine, det har du antageligvis funnet ut allerede når du har kommet så langt at du har bestemt deg for å etablere der, og i dag så er det jo fullt mulig, det. Nå er det jo massevis av selskaper i Kina som kan gjøre markedsundersøkelser for deg og finne ut hvordan dem ligger an og hvis tilbakemelding er gode så gjelder det jo da å etablere et samarbeid med en kinesisk partner, og da må du finne ut masse om den, din kommende partner. Hva slags eiendoms kultur, hvem som tar beslutningene og det er masse rart som du bør vite altså og der er det ofte vanskelig å komme til bunns i tingene i Kina fordi at kineserene sitter ofte med kortene veldig tett inntil brystet, vi er jo åpne som *(uklart)* og alt er veldig åpent i våre samfunn og du kan slå opp i Brønnøysund og, og google og finne ut. Og vi nordmenn vi er tradisjonelt veldig åpne og sitter å prater og bla bla bla mens kineserne bare åpner seg i små porsjoner og holder kortene inntil brystet, så mange bedrifter som kommer til Kina, norske utenlandske, de opplever jo da støtt og stadig at jo de etablerer seg der, men egentlig vet de ikke hvem de samarbeider med og hvem som til enhver tid er sjefen og hvem som ikke er det og og det setter grå hår i hodene på dem, fordi de kan for eksempel da sitte i forhandlinger også tror de ja men. De har sittet der i tre mnd, 99% er i orden og du er, også er det banketten og du driver å skåler og holder veldig flotte taler ikke sant også våkner du neste Norge også sier dem, kineserne, ja men vi må ta en runde til, det må godkjennes av sjefen ikke sant. Og da tror du liksom at dette har blitt godkjent av den instansen som virkelig skal godkjenne, men da har de enda en sjef som du ikke har hørt om og sånn kan det fortsette da i det uendelige og igjen da så går takstameteret og du sitter der i rommet og spreller og alt blir veldig dyrt og du blir veldig frustrert, men sånn kan jo altså kineserne drive altså fordi at Kina er jo på en måte, alle er opptatte av å beile for Kina og alle vet at kommer du inn på det kinesiske markedet så har du på en måte skutt gullfuglen, ehh, så da er de villig til å også tåle veldig mye også, ehh, det vil være annerledes den den dagen vil kanskje komme i Kina at landet ikke så interessant av mange grunner, det kan jeg ta opp senere, eeh, da har jo disse selskapene mye sterkere kort på hånden fordi at allerede i dag så er det jo, sånn at dem utenlandske selskapene altså som har etablert seg i Kina de opplever at landet begynner å bli problematisk,

vanskelig, dyrt, det er enklere å etablere seg i India kanskje, Pakistan, Bangladesh, Indonesia, mange land som og hvor det er billigere å produsere og etter hvert som årene går nå så vil det oppstå på arbeidskraft på i Kina, det betyr at arbeidskraften vil bli dyrere, det betyr at varene som en følge av det vil bli dyrere, det vil bety at eksportvarene vil bli dyrere og det vil bety at Kina vil bli mindre konkurransedyktig, da vil ikke kineserne på mange måte som i dag da drive dette spillet liksom med de utenlandske selskapene som som gjør dem nokså, tidvis, skjønner dere hva jeg mener?

*Alle:* Ja.

*Informant:* Ja, og det kommer også av at eller fører til da altså i dag så har jo Kina altså, de har praktisert, politikken, det betyr at denne kinesiske alders pyramiden som da altså den er jo på en måte slank oppe og så blir den feitere nederst ikke sant, sånn som en pyramiden, men i Kina så er pyramiden ganske feit oppe i toppen nå fordi at kineseren lever lenger og det er altså den hvite bølge som går over Kina, folk med hvitt hår, blir stadig flere mennesker med hvitt hår, den hvite bølge ruller over Kina, og samtidig så er kineserne praktiserer et-barnspolitikken, færre, altså barn i ungdoms bølgen Og det betyr at stadig færre kinesere i fremtiden må forsørge stadig flere eldre mennesker og det vil altså føre til, og gjøre så mange ser på Kinas vei til den lyse fremtid som en rett autostrada, Men egentlig så er det ganske krunglete og vanskelig på sikt, det er mange i sjøen.

*Intervjuer:* Ehm, åssen, ja, nei, jeg tenker på litt dagens situasjon mellom Norge og Kina, ehm, føler du, hva føler du at Norge gjør for å bevare gode relasjoner til Kina, hvordan fungerer kommunikasjonen ut fra hvordan du opplever det?

*Informant:* Ehm, nå har jo de alle fleste av oss så sies det jo at forholdet mellom Norge og Kina alltid har vært topp da og det har jo det også, Norge anerkjente Kina allerede i 1950 bare noen måneder etter at formann Mao kom. I Beijing og i Kina og så senere så utfylte jo diplomater, ambassadører og alt mulig, og du kan si at i veldig mange år så lenge formann Mao styrte så var det ikke veldig mye kontakt mellom Norge og Kina allikevel fordi Mao han var jo landet i en hermetikkboks og du kan si fortsettelsen etter formann Maos død at kineserne begynte å åpne seg mot verdene, men i de senere år så har det vært en løpende handel og som en følge av det en økning av politisk kontakt, nå har det jo skjedd mye dumt det siste halve året.

*Intervjuer:* Ja

*Informant: O*g det som var, ja dere vet jo godt hva som har skjedd ikke sant? Men det som, altså Kina har, kinesere har rotet seg inn i et hjørne,ehhm, med piggene rett ut og når du har

*Intervjuer:* Det siste halvåret mener du da?

*Informant:* Det siste halvåret ja.

*Intervjuer:* Du må gjerne utdype det.

*Informant:* Ja, altså det var jo altså denne fredsprisen til Liu Xiabo, ehm, og de reagerte veldig

umodent, og barnslig. Altså den gangen så hadde kineserne to måter å gjøre det på. De kunne ha sagt at ”Greit, Liu Xiabo har fått fredsprisen, vi skal sende hans kone til Oslo og så vil hun motta prisen på hans vegne” Da ville Kina tross alt ha vunnet en viss respekt, for da ville verden sagt ” Åh, du verden, det var skikkelig bra storsinn” og men nå valgte de den motsatte løsningen og var veldig barnslige og eh, løp inn i en krok og stelte seg med piggene ut og tok renna fart mot Nobelkomiteen og Regjeringen og Norge, mot hele verdenssamfunnet egentlig. Så de kom veldig dårlig ut av det, og når du har rotet deg inn i hjørnet så tar det lang tid å komme ut av hjørnet og nå nå vet ikke kineserne hva de skal gjøre kan du godt si, men i mellomtiden så virker det jo som handelen går ganske normalt. Den går ganske bra til og med, men på det politiske plan så er det jo noe stille, men det en kan håpe på er jo at til neste år så er det partikongress, partikongress og da kommer ut lederskapet i Kina de gamle gutta går av, hvertfall flere av dem. Partisjefen og presidenten går av, og du, da kan de starte med nye blanke ark og fargestifter til og da blir det så mye lettere å ta tak i problemene og kanskje kommer Norge i møte, men sånn som jeg oppfatter Norge nå så er det ikke aktuelt å be om unnskyldning om noe, hva skal de be om unnskyldning for? Hva skal regjeringen be om unnskyldning for? Regjering har ikke gjort noen verdens ting, altså det er Nobelkomiteen som har gitt prisen til Liu Xiabo og den er uavhengig. Og nå er det sånn at vi nordmenn vi sitter nå på kurs og sitter på skolebenke for å lære oss da kinesisk kultur og tenkemåte og alt mulig og nå som bare som, bare sånn privat utdannelse, jeg syns at det er på tide at kineserne satt seg på skolebenken, at de forsøker å lære litt norsk, litt vestlig tenkemåte.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* At de lærer seg forskj.. Altså når hele samfunnet vårt er bygd opp, hvordan fungerer, at det faktisk finnes instanser i dette landet vårt som er uavhengig av Regjeringen og Stortinget og sånt. Kina er vi klar over at alle danser etter kommunistpartiet, men, men det er faktisk ikke sånn i Norge, og det må kineserne bare lære seg. Sånn at de har en vei å gå når det gjelder da, altså vi skal gjøre hva vi kan for å lære kinesisk kultur, språk, tenkemåte alle disse tingene, men på en eller annen måte så må de også komme oss i møte og.

*Intervjuer:* Men hva er gevinsten for å be om unnskyldning for, fra den norske siden, hva er din mening?

*Informant:* Altså hvis Norge ikke ber om, altså jeg tror ikke at, det, jeg er ikke, altså det er mange måter å gjøre dette på som er nokså finurlige kan du godt si, jeg behøver ikke å komme til deg å si «unnskyld», men det går an altså en gradvis oppvarming av omveier, kan kanskje, men hvor nøyaktig resepten for det, det vet jeg ikke, nå vil jo altså den kinesiske ambassadøren som har rotet det hele til, gå av eller forlate Norge i løpet av dette året, neste året, da er han borte, da er partisjefen i Kina borte, kanskje får vi ny Regjering også i Norge altså snart, så det hele vil løse seg. Eh, spørsmålet er bare når, og på hvilken måte. Men for den norske Regjeringen i dag, å komme til

kineserne å si «unnskyld», «unnskyld altså nobelkomiteen ga prisen til Kina vi er nødt til å se nærmere på hvordan vi skal organisere dette med Nobelkomiteen, det kommer ikke på tale det, det tror jeg ikke.

*Intervjuer:* Ehm for å, til, hadde et spørsmål. Ehm. Ja, guanxi nettverk da som vi snakket om istaeller som betydningen av det, så ser vi hva resultatet av politisk sett, føler du at det kunne vært noe annerledes på en måte, på den norske siden, er det noe, er det av, er den norske, den norske siden sin kjennskap til guanxi, kunne den vært avgjørende for dette her, er det noe, kunne de gjort noe annerledes, føler du?

*Informant:* Jeg kan si at det som førte til at alt skar seg det var Nobel prisen til Liu Xiabo og eh, i den fasen av hvor kineserne begynte å få mistanke om at Liu Xiabo kom til å få prisen så løp de jo opp og ned trappene i Utenriksdepartementet eh og til Stortinget, til Nobelkomiteen og politikerne som bor inni Stortinget og sånn, nokså slitsomt for mange å være beslutningstakere i den perioden, da kineserne drev på som verst. Ehm, og hver gang så har vi til kineserne forklart "dette aner vi absolutt ingenting om hvem som kommer til å få prisen, det er bare Nobelkomiteen som vet det" og den Nobelkomiteen er ganske liten og da, dagen så var det under ingen uten Nobelkomiteen som visste hvem som kom til å få prisen også var det da uheldigvis for kineserne så var det Liu Xiabo, det de ble rasende og de tolket det hele som en konspirasjon, og det som ofte, eller typisk da for kinesere hvis det noe som er galt, det er ikke bare en komitè, de begynner å se etter et nettverk ikke sant, da og ser på dere som resultat av en stor konspirasjon og folket st (uklart) Og kinesiske myndighetene, det endte jo til og med at Norge hadde konspirert med USA, eh og siktet da også på liksom å ødelegge for Kina. Så vi så på dere som en veldig stor vestlig konspirasjon, det er dessverre tragisk kinesisk *(uklart)* drasse på den siden i form av Maos dager kanskje også før det, hvis en person hadde gjort noe galt i Kina, så ble familien straffet. Ehm, av og til ble hele familier henretter fordi en person hadde drept en annen, ikke sant? Det var ofte sånn lov og orden under de gamle keiserlige dynastiet, de så alltid nettverk, da er det flere, mange måtte straffes. Så, så det er den måten kinesere har reagert hvis også at vi sitter på en måte igjen som gammel, gamle tenkevaner kan vi og si som er røtter, røttene går veldig langt tilbake i tiden, eh.

*Intervjuer:* Ehm men i og med at den går langt tilbake i tiden, ja, som du sier så den jo vært der en stund da, føler du at det er, eller om det er håpe, at det kan endres når det er ny regjering. Det du pratet om, er det, er det, er ikke det en sterk, vi kan gå ut fra det gammel, eller hva tenker du om det?

*Informant:* Altså i Kina så er jo stadig vekk i konflikter med andre land, og har jo typisk følt det som trusseldiplomati og for USA, Tyskland; Frankrike hvis de ikke får det som de vil, så taper de kontrakter og de er sure en periode eller to, men alltid har de jo vendt tilbake til forhandlingsbordet og det hele har klarnet. Det, det tror jeg de vil gjøre denne gangen også dette for rett og slett fordi at

Norge er et land som har mange ting by på  og for Kina, det kan være ny teknologi, det kan være teknologi, olje, gass, skipsutstyr, miljøteknologi, alle disse tingene som er etterspurt av kinesiske myndigheter så på et eller annet trinn så vil det, vil de materielle behovene overstyre da politisk furting så jeg tror at det vil ordne seg over tid jeg da, det eneste som er litt spennende er hvor lang tid det vil ta, ehm.

*Intervjuer:* Så, mener du at guanxi kanskje vil få en, hva skal jeg si, spille en mindre viktig rolle i fremtidens Kina, er det noe formening om det?

*Informant:* Det vil, jeg tror at det vil spille en mindre rolle også fordi at nå lever vi i mye større grad i et informasjonssamfunn , vi har satt ut litt i himmelrommet, SMS, Internett, alle, mobiltelefoner, alle de nye tingene og alt skjer så mye raskere enn før.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Og behovet for å ta raske beslutninger er mye større i Kina i dag..

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Enn de var 5, 10 eller 15 år siden og ikke alle har tid til å drive på den gamle måten.

*Intervjuer:* Nei

*Informant:* Så man må , man må holde mye raskere på kryss og tvers, og, må må ikke gå i dybden i hvert enkelt menneske inn i som før. Så det kan tyde på at guanxi som kaller generell guanxi tenkningen ikke har så stor betydning lenger, faktisk, eller at den vil ta andre former.

*Intervjuer:* Ja, men var det mulig fra den norske siden å forutse følgene, mener du? Føler du liksom.

*Informant*: Av Nobelpris tildelingen?

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Mange trodde jo at Kina ville reagere skarp og det hadde de forsket på forhånd, men at de skulle reagere så skarpt og dra det ut så lenge, det var det ikke mange som hadde trodd, de færreste av alle hadde trodd det, nå ser man at mange trodde at det ville gå over da etter nobel seremonien var over og da hadde kineserne på måte sagt nok, men nå har det jo vært et stykke ut i , nå er vi i mai ikke sant og det er ingen. På det politiske område, så, det har vart mye lengre enn det man trodde.

*Intervjuer:*  Ehm, ja, nå har vi vært innom stort sett det jeg kan huske vi ble enige om å snakke litt om, ehm, hva sier dere? *(spør de andre intervjuerne)*

*Intervjuer:* Eh..Har du hørt om trust and commitment teorien?

*Informant:* Hva sa du?

*Intervjuer:* Trust and commitment?

*Informant:*  Nei.

*Intervjuer*:  Det handler om relasjoner.

*Informant:* Ja det er jo relasjoner mellom to eller flere mennesker over tid, hvor en kan si at de

relasjonene du får fra motparten at de svarer til det du forventer og omvendt, altså, hvis jeg ikke sant, det er jo, der er kinesere sånn som oss, ehm, nordmenn i og for seg, mellom meg og deg sett at vi ble enige om et eller annet og du må ro neste sving og bestikkelse så mister jo jeg litt tillit til deg, ,men hvis du gjør sånn som jeg håper og forventer og gjøre over tid, så får jeg veldig tillit til deg, ikke sant?

*Intervjuer:* Mhm.

*Informant:* Ja, det er altså at du på en måte oppnår eller for som forventer av motparten over tid.

*Intervjuer:* Kinesisk person til og. Det er jo liksom, åå en måte at, du går for det?

*Informant:* Ja

*Intervjuer: (kastet litt på siden)* på hvilken måte?

*Informant:* Ja, jeg har ikke sånn sesam, sesam svar på det, jeg tror det må dreie seg om det samme, bortsett fra at relasjonen er mellom bedriften, bedriftene, ehhhm, i stedet for menneskene, men det går på forutsigbarhet i relasjonene,at du, at du står ved det du lover, ja, så, ja, ja.

*Intervjuer:* Stå ved det du lover, hvordan er det man lover noe i Kina, har du noe ?? ved hvordan man, hvordan man inngår avtaler, har du, opplever, har du noen opplevelese eller erfaring av hvordan man går i avtale i Kina, fremgangsmåte ved avtaler?

*Informant:* Eh, ved avtaler i Kina, altså når det gjelder i forretningslivet kommer jo som et resultat ofte etter en veldig lang prosess da, og det kan være en uformell og det kan være en formell avtale, men uansett, det er en uformell eller formell avtale avtale, så forventes det at du forventer avtalen og at motparten holder avtalen, eh.

*Intervjuer:* Formelt, uformelt.

*Informant:* Ja, samme, hvis jeg, ja, mhm.

*Intervjuer:* For en kineser og nordmenn, har du innsikt fra at det er det samme?

*Informant*: Ja.

*Intervjuer:* formelt og uformelt?

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Har du noe?

*Informant:* En formell avtale setter på en måte en signatur ved det som er en realitet kanskje, uformell realitet, ehm, ja. Mhm.

*Intervjuer:* Det er like viktig for begge partene?

*Informant:* Ja.

*Intervjuer:* Fordi vi har en kilde på at nordmenn er opptatt av kontrakt på å få et papir, er kineserne like opptatt av det som vi skylder på at nordmenn tilsynelatende er da?

*Informant:* Papir altså avtaler betyr ganske mye for kineser, for altså, for skrevne ord har veldig stor betydning for kinesere, men jeg tror også at for norske næringsdrivende i Kina så er det ekstra

viktig å få tingene ned på papir fordi at jeg tørr på en måte at nordmenn norske aktører de føler seg mer utrygge i forhold til kinesere i forhold til omvendt og det kommer av at den kinesiske kulturen er så diffus kan du si, det er store språkbarrierer og de holder kortene så tett inntil brystet. Altså det er så mange ukjente x-er, at for oss da som er næringsdrivende her i vesten også er det da desto viktigere å få det ned på papir, mens for kinesere så kan på en måte sånn uformell samforstand da holde lenge, men før eller senere så er det også veldig viktig for kinesere å få det ned på papir, fordi det skrevne ord det har en veldig stor betydning i Kina. Så det gjør jo veldig mye ut av disse seremoniene, hvor det signeringer og

*Intervjuer:* Ja, de gjør det ja?

*Informant:* Ja, det er veldig store og viktige begivenheter for dem da, for da, du har skål, talerog hurra meg rundt og bak i (?)og alt mulig, ja.

*Intervjuer:* Har du opplevd at det er noe forskjellig, skal jeg si, mening, altså, har det skrevne ord felles betydning for begge parter eller  har du, har du noe erfaring med det? Kan man, er det noe fleksibilitet, er det noe strengere på den ene siden *(ler)* kanskje litt ledende spørsmål, men.

*Informant:* Det er klart hvis du skal inngå en handelsavtale med Kina eller skal inngå en avtale om å selge det og det eller kjøpe det og det, så må du jo ha en skriftlig avtale før eller senere, begge parter må jo ha en skriftlig avtale, det ligger i kortene, men , men i en overgangs, men i en oppvarmingperiode hvor du driver med en tillits bygging, du kan ikke, du kan ikke drive å inngå en rekke avtaler i en sånn periode hvor du driver med tillitsskapende virksomhet, dette er noe som kommer ikke sant? Altså, helt til slutt så har vi kommet til at vi er rede til å inngå en avtale og det er en sånn fase som kan ta en måned, eller to måneder eller ti år, det varierer jo veldig for de som er aktive i Kina. Et problem vi, i Kina også for utenlandske aktører selvfølgelig og som gjør det hele litt diffust og som gjør at mange er veldig opptatt av avtaler det er jo at det kinesiske lovverket er veldig mangelfullt, det er veldig mange *(uklart)* og det er en arv fra tiden til formann Mao, han styrte ved *(uklart)* og formann Mao gjorde bare sånn også har du jo hele folket, og de var ikke så veldig opptatt av lover fordi at politikerne styrte og formann Mao mente det ene denne ene dagen og noe annet den andre, så hvis det skulle være masse lover, så ville det liksom bare ødelegge for formann Mao ikke sant? Han styrte jo mye etter innfallsmetoden, så em da, da formann Mao døde og ble lagt i sin krystall *(uklart)* I 1976, så kinesere hadde nesten ikke lover og grunnloven var så lang liksom (viser med hendene). Og det fantes nesten ikke advokater og retts- og domstoler og sånt noe, det var ,det var helt, det var helt rått altså, så nå har de jo holdt på i 30, 40 år da langsomt forsøkt å bygge opp da alle disse *(uklart)* men enda er forretningsdrivende som vil med en *(uklart)* og som har erfaring ikke sant med med næringslovgivning vil jo se at det er massevis av hull og mangler hele veien og i fraværet av et skikkelig lov system så er det på en måte dobbeltviktig for deg å sikre deg da gjennom klare eh avtaler med det kinesiske motparten da, så.

*Intervjuer:* Nei, ehm, det er ikke noe mer jeg, du har sagt hva som bør bygges, har du noe å tilføye på hva som kan skape tillit og lojalitet.
*Informant:* Ja, altså det er jo et problem som går igjen hele tiden i vestens forbindelse med Kina, ikke nødvendigvis Norges og det er jo at vi har kanskje mye mer direkte stil da og forventer å oppnå raske resultater ehhhm, kineserne har veldig mange omveier som de benytter seg av for å oppnå tillit og bli kjent med ordentlige mennesker, så det at vi er litt sånn røffe i stilen, veldig direkte ehhhm, og ja, utålmodig kanskje, forventer raske resultater, det kan ofte føre til at vi kommer i *(uklart)* kineserne, nå er det også mange kinesere som i dag begynner å få det veldig travelt, så det er mulig vi begynner å nærme oss hverandre, men allikevel så har vi en vei å gå der og igjen da så må man jo bare understreke hvor viktig det er for næringsdrivende i Asia å sette seg ned og lese alle disse bøkene om Kina og hvordan vi skal drive med business med Kina, og når man går inn på Internett og amazon.com og trykker på «China og business» ikke sant? Og sånt noe relations, så drysser den ned altså, med hundrevis av bøker og det utgis stadig nye håndbøker om hvordan du skal forholde seg til kinesere og det er veldig viktig å lese noe, mange av dem er veldig gode og skikkelige og, det nytter ikke å improvisere seg inn på det kinesiske markedet, man bør ha gjort hjemmeleksa veldig godt da, så det kan ikke understrekes godt nok, og du kan varme opp en kineser veldig ved å formilde til denne kineseren at du kan litt kinesisk historie, du kan litt om det kinesiske samfunnet, kanskje kan du si noen kinesiske ord og gloser, du skal vise interesse for hans familie, har han barn? Hvordan går det med barna? Altså, ehm, en del sånne ting som vi vifter bort her i vesten, fordi vi har *(uklart)* opptatt av den direkte forbindelse og gjøre business så fort som mulig, men der er det veldig mange omveier og hvis du på en måte forsøker å formidle at du er genuin interessert i motpartens, vel, velvære, velstand, familie, barna alle disse tingene som betyr mye for vedkommende, vær villige til å ta disse omveiene som riktignok tar masse tid, hvis du er villig til å ta den, så vil du også mer, du bør da og ja, også tror jeg det er viktig å ikke drive som aggressiv diplomati og fremheve fortrinnet til ditt hele samfunnet, ja altså, det merker jeg av og til i Kina vestens folk kommer gjerne til Kina og sier " ja, men vi har det sånn og sånn og vi har de og de, så bra hos oss , og sånt noe" så vi skal *(uklart)* ydmyk holdning til kineserne men på den andre siden så skal vi heller ikke være beilende, vi skal ikke beile for dem og drive å *(uklart)* eh, og det, da kommer vi inn på dette med nobelkomiteen og alt mulig altså, du , vi må ha, vi skal ikke beile, vi skal ha rak rygg når det kreves så skal vi ha rak ryk også skal vi være ydmyke og forståelsesfulle når det er nødvendig, men vi må aldri begynne å beile for dem for er det noe kineserne forakter så er det , det er svakhet, de forakter svakhet de ikke sant? Så hvis vi begynner å beile for dem, så har vi tapt, da har vi ikke noe å stille med senere heller, så.
*Intervjuer:* Vi har vært gjennom veldig mye her nå altså, så, men er det mulig at vi kontakter deg hvis det er noe mer vi lurer på?

*Informant:* Ja dere må bare å ringe, eller sende meg en mail eller et eller annet sånn.

*Intervjuer:* Da er vi til veis ende, det var veldig snilt at du ville ta deg tid til å stille til intervju, tusen takk for det altså.

*Informant:* Det blir sånn ca to millioner kroner det.

*Alle: (ler)*

*Intervjuer:* Er på konto i morgen.

*Alle:(ler)*

**Transkribering av intervju 6 (personlig intervju)**

*(Intervjuet innledes av intervjueren der det blir fortalt om hva oppgaven handler om og retten til å avbryte intervjuet)*
*Intervjuer:* Kan du fortelle oss litt om din bakgrunn?
*Informant:* Jeg er da daglig leder eller CEO som det heter på engelsk, for Oslo Handelskammer. Vi er en privat medlemsorganisasjon. Uten statlig støtte eller noe som helst, så vi må tjene vårt eget levebrød. Vi er rundt 500 medlemmer, som representerer 100 000 ansatte. Eeeh. I Oslo og Akershus. Og vi server næringslivet med en rekke tjenester i forhold til det..*(Uklart)* internasjonal handel. Det vi tjener penger på, ehh, 60% av pengene våre, kommer fra noen tolldokumenter som vi har monopol på. Det ene heter *(uklart)* Og er et tollpass for yrkes utstyr og vareutstillings utstyr som man tar med seg til utlandet når man skal tilbake Norge. For tollpass for de varene fra oss, så er det som et pass, du trenger ikke å stoppe i tollen, og imponerer noen eller gjøre noe som er.. Du kan ta med varene fritt inn og ut. Så det er lissom. Av de 16 mill vi omsetter, så er det 8 mill. Til sammen. Eller vi har også sertificate of a region, vi stempler elektronisk en del dokumenter som krever handelskammerets stempel. Fordi i de fleste land, inklusive Tyrkia, så er handelskammeret statlig institusjon. Eh, men i USA, Canada, England og Nederland og i de nordiske land, så er dette private medlemsorganisasjon. med noen statlige oppgaver da. Vår oppgave er egentlig å fremme innførsel av handel, hjelpe utenlandske bedrifter som skal til Norge og norske bedrifter som skal til utlandet. Konkurrerer likt med innovasjon Norge med selvfølgelig samme målgruppe og samme mål om at vi skal hjelpe norsk næringsliv.

Vi har også en annen ting hos oss. Vi har noe som heter INN (in.nettw.o.norway) som er et servicesenter for ex-patriots, , jeg vet ikke om dere vet hva det betyr, men det altså er utenlandske arbeidskraft som kommer til Norge for å jobbe for en kortere eller lengre periode. Det kan være en indisk ingeniør som skal jobbe her 16 mnd for Aker Solutions på et oppdrag *(uklart)* Han skal ha oppholdstillatelse, han skal ha et sted å bo.. Han eller hun. Og de skal trives mens de er her. Og det er da vår oppgave. Så alle som flytter ekspertise til Norge, server vi, enten de jobber i Statoil, Aker solutions, DNV you name it. Vi server da med en rekke tjenester. Det står i denne brosjyren her da.

*(gir ut brosjyre)*

i hovedsak er det. Vi er ganske unike på dette. Og Norge er i krig om ny kompetanse. Så det vi gjør, det er det som dere ser her *(peker)* vi kan gjøre alt fra air port welcome to skal vi se.

*(leter i brosjyren)*

Det heter "relocation" og det finnes det konkurrenter på i Norge. Men venstresiden og høyresiden er det ingen konkurrenter på. Vi har noe som heter In membership, eller hva heter det, in Club membership ja. Da får du weekend suggestions hver torsdag, hva skjer i Oslo, kinoer, konserter, hvor skal jeg gå, hvilken restaurant. Du får, vi har en bok som vi oppdaterer hver år, som vi går igjennom på 200 sider, som vi har laget sammen med andre eksperter. Vi har andre event, vi skal ha 17.mai frokost her neste uke. Da kommer det 100 experts hit med familie eller seg selv. Mange er jo hjemlige *(uklart)* Om at det største problemet for innflytelse.
*Intervjuer:* Dere har en event for de som er her på en måte? Dere arrangerer 17mai frokost?

*Informant:* Ja. Men da er det mine medarbeiderer og jeg er her med min familie da ikke sant. Så vi hoster den her fra 9-11, og så går du på jobb igjen og vi har skaffet billetter til Indre Slotts gården da, kan du si. Så at de kan stå der å se på toget da. Men det er jo folk som har opplevd 17.mai. Folk flytter hit til Norge fra hele verden.. Veldig mye brasilianere nå, i og med at Brasil er satsningsområde for Norge. Mexicanere, kinesere. Mye folk fra Kasakhstan, Russland, osv osv. for å jobbe i norske bedrifter, for norske bedrifter mangler arbeidskraft. Spesielt ingeniører. Velutdanna ingeniører. De finner man ofte i utlandet. Aker Solutions støvsuger markedet. De ansetter 3000 ingeniører nå. *(uklart)* leter etter folk. Men det er da folk med høy kompetanse. Så vi tar ikke vare på den vanlige polske snekkeren som kommer til Norge vi tar vare på topp og mid-management, kan du si. Og ingeniører. Slik at de trives og blir. Som vi sier: you attract the best brains, we make them stay. For at det viser seg i undersøkelser, at mange syns Norge er et møkka land å bo i. Det er langt oppe i nord, vi har lange kalde vintre, det er mørkt og trist her, nordmenn er ikke spesielt sosiale. Kineserne kaller oss termoser: vi er som en termos, vi er kalde utenpå, men kalde inni, men du må lære å kjenne oss først. Så det er litt hvordan en kineser ser på en nordmann da. Sånn at det tar tid å få et sosialt nettverk. Jeg kommer til å skrive en artikkel på e24 den 16.mai, da kan dere gå inn å kikke, som handler om kampen om den nye verdens *(uklart),* kampen om kompetansen. Ehh. Om dette da.. 27% av de som bor i Oslo i dag, er av, har en utenlandsk pass. Og det har skjedd en eksplosjon de siste 25 årene, de som.. Befolkningsveksten i Oslo de siste 25 år, 88% av de er utlendinger. Oslo hadde ikke vokst uten utenlands.. Utlendinger som kommer til Norge. Og i Oslo bor det over 125 nasjonaliteter. Så Oslo har blitt en sånn melting pot. Men ennå er nordmenn er ganske.. Så å si, lite velkomne. Selv har jeg jobbet nesten 20 år i multinasjonalt firma før jeg begynte her. Jeg var da markedssjef for Coca cola Norge og Island. Jeg har vært training manager for hele nord Europa i Coca cola og jobbet da i England, Irland, Canada, USA, Russland.. Og så videre og lært å kjenne en del kulturer da og se en del kulturforskjeller. Også vær stats direktør for

norske L`oreal. Og jeg har vært i Oracle som personaldirektør også har jeg vært i en sånn case *(uklart)* Konsulentfirma og startet kjeder som Maxbo, Joker, Meny og så videre. Vi var spesialister på å starte kjeder da. Det var noen av mine prosjekter da. Så ganske sånn interessant bakgrunn. var nesten 10 år i cola cola, så det var liksom min beste skole. Lærte internasjonal markedsføring, relasjoner og kulturforskjeller å forstå. Eeh. Her har jeg vært de siste 8 årene, siden 2003 og dette er en organisasjon som da omsetter 5 mill og hadde 5 medarbeidere og nå omsetter vi 16 og har 15 medarbeidere. Eller 13 medarbeidere. Så vi har vokst de siste årene. Vi har også mye kurs. Når det gjelder kina, så vi har vi hatt ansvaret for norsk, eller Norge-Hong Kong camber of commerce som fins her i Oslo. Dere skal få kontaktperson til en, som heter (navn) som har jobbet i Kina siden 60-tallet. Han var vel en av de første som kom inn i det kinesiske markedet. Han er pensjonist nå, men han kan være en person å snakke med om kulturforskjeller og ting og tang. For det at eh. Og han ga oss så å si inngangen til Norge-Hong Kong Chamber of commerce, som vi hadde noe sekretariat for. I flere år, men så ble det for mye å gjøre og vi tjente for lite penger. Vi må tenke.. Vi er som et moderne konsulent firma. Vi må tjene penger. Vi har en markedsavdeling som gjør markedsundersøkelser for norske firma som skal ut, eller utenlandske firma som skal inn. Og vi tar i mot utenlandske forretnings delegasjoner, match maker de med norske bedrifter, ved at vi kanskje ringer opp… ja, for å få et salgs besøk, så kanskje vi må ringe 100 bedrifter, for å spørre: her kommer det et firma fra Canada 09:06 ?????
Og de er spesialister innenfor det. Kan de her være interessante å ha et møte med de. Da fikser vi det mot at de betaler oss for det. Så, vi har et antall sånne relasjoner. Nå kommer det en delegasjon fra Luxembourg, sammen med statsbesøket som er fra Luxemburg om noen uker. Det kommer utenriksministeren fra Georgia, som krever sitt. Noen dame på 32 år faktisk. Snittalderen på de som er regjeringsmedlemmer til Georgia er 30.

*Intervjuer:* Oi det er kanskje litt forskjell

*Informant:* Det er tyve år i USA og Canada, så. Artig gjeng faktisk.
..
Men vi kommer i kontakt med alle, fordi vi er ikke offisielle, men en slags halvoffisiell status. Handelskammer høres ut som et politikammer,nesten sånn statlig byråkratisk greie, men. Absolutt ikke. Vi 13 som jobber her er spesialister innen for ulike områder. De fire som jobber med express service senter, har alle bodd i utlandet, fra Afrika til Portugal .. Og har flere språkkunnskap og kan hjelpe folk inn i landet da. Den vanligste grunnen for å flytte hjem, er at partneren ikke trives. Ikke finner seg til rette,de finner ikke det sosiale nettverket og de sliter med å komme inn her.. Vi har prøvd å få snakket med Huawei, som er utpå Fornebu, så jobber det jo et par hundre.. I det f..

kinesiske telecom selskapet Huawei som har fått en storkontrakt i Norge. Men de er litt typisk kinesere. Beslutningsprosessen tar tid. De vil helst gjøre ting sjøl, på sin måte. kineserne holder seg sammen. Kinesiske grupper som kommer hit er ofte godt forberedt. De vil ikke ha norsk mat, de spiser kinesisk mat og de går på kinesiske restauranter. De vet godt hvem den beste kinesiske restauranten er her i byen. Sånn at det er vanskelig å invitere en kineser hjem på norsk mat. Det er bedre å ta dem med på en kinarestaurant.

Og det er jo en andre masse ting som er kulturforskjeller mellom Norge og Kina, da vi lærte jo å kjenne en del, vi arrangerte studieturer til Kina i ganske mange år og vi bruker å lage en årlig tur til Kina. I år skal vi vel på en 9 dagers tur og i oktober.. Ja,, jeg skal finne*(uklart)* hvor vi da tar med norske forretnings personer som ønsker å lære å kjenne Kina og det er både business og pleasure da, på denne turen. Men Handelskammeret er en multinasjonal organisasjon. Vi har 14000 Handelskammer over hele verden som vi kan snakke med. Så vi reiser en del og vi lærer. Og vi prøver å videreformidle den kunnskapen gjennom seminarer og liknende da, til de som er våre, kall det medlemmer eller kunder da. Hvis dere snur på visittkortet, så står det egentlig alle de tjenestene som det e vi har. Listet opp.

Eeh. Der står det seminarer, der står det nettverksbygging, der står det: arbitration institutt, Norges eneste *(uklart)*

skal man handle med utlandet, bør man ha en måte å løse konflikter på. Det er ofte en kontrakt, klausul, som sier at hvis det skjer en konflikt mellom et norsk og et utenlandsk firma, så skal den løses fra Oslo handelskammers *(uklart)* institutt. Det står det i kontraktene til Yara og Hydro og flere andre store norske firma. Telenor. Det er ikke alltid firmaet er så sterkt at de får det løst på hjemlandet sitt da. Uten da, velger de Sverige, Stockholm handelskammer har stort *(uklart)* institutt for eksempel. Fordelen med våre fremfor en vanlig rettssak ved en konflikt, er at det ikke er offentlig. Resultatet er ikke offentlig. Dommen er ikke offentlig. Oppgjøret er ikke offentlig (uklart) lukkede møter mellom to advokater, som er partenes advokater og en dommer som vi velger ut fra en dommerliste blant Norges mest kjente og mest erfarne journalister og dommere da. Som er medlemmer av *(uklart)* Instituttet.. Men dommen er rettsgyldig worldwide. Så en dom som faller i denne (uklart) domstolen, den er rettsgyldig i hvilket som helst land. Vi må anerkjenne dommen. Så derved så har du et rettsdokument som er gyldig og ta en lang rettsprosess. Det er ingen ankemulighet. Så det er ikke så mange mål vi har, men det er fra 0-10-15 i året. Og vi jobber for å få flere mål da. Så betaler kundene våre da medlemavgift for at vi skal administrere alle papirarbeid og dokumenter rundt dette. Ekspress/ekspert service senter har jeg nevnt.

La meg se om jeg har glemt noe nå. Ja.. Nei. Vi er veldig aktive innenfor alt som skjer innenfor internasjonal handel da. Vi har gjort mye vis a vis Kina. Som sagt igjen, vi var sekretariatet for dette handelskammeret, Norge- Hong Kong handelskammer da og vi feirer kinesisk nyttår på grand hotell

hvert år, vi inviterer næringslivet, også noen topper fra Kina som foreleser, vi har også næringsministeren. Forholdet til Kina er nå ganske kaldt. Mer et det tydelig etter at nobelprisen ble utdelt. Kineserne visste jo ikke om det selv. Vi visste jo om det. Men etter hvert så merket vi en ganske kjølig holdning til Norge.

*Intervjuer:* Blant kinesere også flest som du kjenner??
*Informant:* Ja, nei assa, business er business, kinesere liker å *(uklart)* business som oss, men den offisielle holdningen.. Og norske medier tør jo ikke å si d nå, men norske firma tør ikke uttale seg, fordi de er redde for å bli straffa. Man skal være litt forsiktig hva man sier, for kineserne har et minne som elefanter: de husker lenge.
*(Latter)*
Ja, men har du først blitt tråkka på, så sitter det langt inne. Vel, det, nå er det vanskelig å få visum for eksempel. Som forretningsperson. Du forsøker lang tid i forveien - tidligere kunne det gått på en dag. Du får ikke multivisa, det kunne du fått tidligere. Visa er bare gyldig i tre måneder, tidligere var det gyldig et år eller mer. Så, nå, det har vanskeliggjort det. Å være. Du må inn å søke visum hver eneste gang du skal dra. Og det er et par andre ting også som gjør at det er kjølig forhold, kan man vel si. Også står i avisene i går, at handelen øker vis a vis Kina; ja, det gjør den, men tar du bort silisium, som er kanadisk firma som eksporterer fra Kristiansand, så er det ikke så mye igjen av den veksten, det første kvartalet, fordi det stod at det var 40 % vekst i handelen. Tar du bort det silisium som de trenger for å produsere solceller i Kina, så er veksten sånn 10-11% og tar du bort da prisveksten, så er det 0 kan du si. Så det er ikke noe, det er ikke noe at handelen øker tross alt. Det er en stor firma som selger noe som kineserne desperat må ha.

*Intervjuer:* Ja, det var det vi leste i den artikkelen. Vi hørte, de hadde et så stort behov for det vi kunne produsere her i Norge

*Informant:* jaja! Men det er jo, Norge er en råvareproduserende nasjon, vi er , vi har råvarer med mye kunnskap investert i råvarene, ikke sant. Det er ikke hvor, det er ikke lett å få olje. Så der må vi har (uklart) offshore teknologiindustri og der er kineserne også interessert da og har behov for.
Men de trakk jo lisensen til DNV da for eksempel. I Beijing og da måtte 300 medarb slutte hos Det Norske Veritas og så nå plutselig fikk de tilbake lisensen. Men hvor jobber de tre hundre medarbeiderne nå, de jobber hos en kinesisk konkurrent. Så. Sånn er det men det står ikke i avisene. Og det tør ikke DNV å fortelle. For da kommer de, kan de komme ille ut, ikke sant. Og det er ikke norsk offisiell representant som tør å si det, for da har du ikke venner blant kineserne lengre. Så kineserne egentlig veldig hårsår. På den måten.

Men det jeg kan hjelpe dere med egentlig altså.. Vi vi har holdt mange kurs om Kina gjennom årene. Vi var regna for å være Kina spesialistene i Norge, hvertfall Astrid Platon, som er en av mine medarbeidere, men etter hvert gav vi fra oss dette, for vi har fokus på andre markeder og andre land. Og kineserne var ikke villige til å betale det vi må ha som konsulenter for å bevilge dette sekretariatet da. Så nå er det en pensjonist som gjør det som har masse tid. Behøver ikke så mye penger. Men han kan masse om , som driver dette: Norway Hong Kong Chamber of commerce da. Og de har en rekke aktiviteter. Leif Svabø. Som du har telefon nummer til her, han kan du bare ringe å hilse fra meg å si det at, og spør om han kan stille opp på, snakke noe. Jeg hadde bare to eksemplarer, men her er mye om kultur. Og kilden til dette er et seminar som vi holdt for noen år siden. Det var en kinesisk firma. Det er også en del av mine notater der, men det spiller ingen rolle. Men det er veldig mye om, kultur, forretningskultur, som er mellom Norge og Kina da. Og jeg holdt på å skal printe ut en

*(leter rundt på kontoret mens han prater med seg selv, Informanten går en tur rundt i lokalene og leter litt etter et papirer )*

*Informanten fortsetter:* Nei altså. Asia er jo et stort marked og alle snakker om det. Norge satser jo nå. Vi skulle være det første land som fikk en frihandelsavtale med Kina. Men det gikk jo i vasken da. Eller ikke det første land, men det første europeiske land, for det at Chile har for eksempel en frihandelsavtale med Kina. Kineserne drikker kinesisk vin eller chilensk vin.. Det finnes chilensk vin på alle restauranter i Kina omtrent. Så de har et enormt marked det. Men de er det eneste vindproduserende land som har frihandelsavtale med Kina så det er jo gull verdt på Chile. Så det var jo smart. Vi fikk ikke den avtalen og jeg tviler på at den avtalen vil kommer. i hvert fall ikke før EU har en avtale og da kommer vi indirekte inn vie EU og EØS. Så dette er jo litt uheldig. Men Kina har jo nå blitt Norges fjerde eller femte største handelspartner. Men det er jo mest, det går på import og eksport da. Det re jo et megamarked. Og Norge har jo laget en kinnstrategi og akkurat nå har man laget en Brasil strategi. Nå er alle opptatt av Brasil. For norsk offshoreindustri følger oljen og oljen er i den mexikanske gulfen, så nå skal vi på en tur til Mexico i slutten av mnd for å liksom se på den meksikanske markedet for norske bedrifter da. Men eh. Skal vi se. Jeg har med noen ark som dere kan få. Jeg har skrivet bare en del om, det står en del om Hong kong. Men eh, det er litt informasjon som jeg har stjålet fra Arne Hjeltnes, for Arne Hjeltnes jobber vi en god del med. og han er representant for norsk eksportutvalg for fisk i Hong Kong. *(leter)* han. skal vi sjå.

*Intervjuer:* Han hadde et foredrag på skolen vår han

*Informant:* Ja. Det står noe om Kina her men, spesielt forretnings handel. Ja. Det er jo et par ting man burde vite at som kulturelle, som for eksempel at fire et et ulykkes nummer som betyr død. Du skal aldri ha møte på møterom fire på fjerde etasje, eller på rom 44, eller hotell fjær. Noe med firetall i for en kineser, for det er ikke bra for relasjonen kineserne er jo veldig kulturorienterte. Konfusius kulturen og så videre, og for å kunne gjøre noe som helst forretning med kinesere, så må du ha guanxi som det heter da, du må ha et, du må ha, du må lære å kjenne han, familien, du må helst vite litt om familien hans, du bør ha hatt middag med han, drukket et par pils elle roe brennevin. Eh, fordi at han skal lære å kjenne deg, for for kinesere flest, så kan de lure alle unntatt sine venner. Og hvis du ikke er venn, så har de lov å lure deg. Og det gjør de. Det er veldig mange norske firma som blir lurt av kinesere, for at de handler på Internett og de blir lurt trill rundt, fordi du har ikke guanxi eller mianzi, sånn som de må ha. Eeh. Så man man bør også ha kjennskap om kultur og historie da.. Og vise respekt og aldri diskutere politikk kan man si. Selv om det har blitt bedre med årene. Og så en annen vanskelighet med kinesere underdriver *(uklart)* de kan ikke si nei. Det ligger ikke i deres kultur. Det å tape ansikt, det er veldig, det er forferdelig for en kineser. Så å beslutnings metodikken deres tar veldig lang tid, for de skal sette seg veldig grundig inn i ting. Nordmenn på en annen side, jeg har bodd i Sverige i 25 år, så jeg ser på nordmenn med svenske øyne og de anser nordmenn for å være litt impulsive, for raske i beslutningene, litt slurvete. Eh. Veldig lite kvalitets orientert. Syns svenskene om nordmenn. Og vi syns at svenskene er trege, konsesius orientert, det tar masse tid å bruke på møter og så videre, ikke sant. Så bare mellom to land som Sverige og Norge, så er det en stor kulturforskjell også i forretningslivet. Det er jo enda mer vis a vis kineserne da. De er veldig hierarkisk oppbygget i sine organisasjoner. Sånn at skal du først til Kina, så må du sørge for at du får møte på rett nivå i organisasjonen, det holder ikke å ha møte langt nede i hierarkiet, du må ha det hos beslutningstakerne og de er høyt oppe.

*Intervjuer: M*en opplevde du å komme til feil beslutningstaker?

*Informant: N*ei, jeg har ikke det, men jeg vet hvordan man skal gjøre det da, men vi har har snakket med mange som har opplevd det. Så her, når jeg har noen medarbeidere som reiser over, så er alle presidents eller vise presidents eller noe sånt ikke sant, så du kommer litt høyere opp i organisasjonen. selv om du ikke er ikke manager her, så er du manager i Kina. Står det i hvert fall på visittkortet ditt. Så det er en del som har doble visitt kort, et norsk-engelsk og et som de bruker i Kina da, hvor det som tittelen er på rett nivå, sånn at du er sikker på at du kommer på rett sted. Og en annen ting med kineserne er at de bruker jo ikke ordet nei.

*Alle intervjuere*: Nei *(ler)*.

*Informant:* De snakker indirekte. så vi sier, kan du ta, kan du gjøre dette. Det er et spørsmål. Ja eller nei? "nja, det kan ta litt tid" det betyr i praksis nei. Eller "vi skal se på saken" det er også i praksis nei. For det å tape ansikt det å si nei. Da taper du ansikt. Og det skal man ikke gjøre. Så atte det kan skape litt komplikasjoner da. Vi er ganske direkte i vår kommunikasjons stil.

*Intervjuer:* Hva svarer dere hvis de sier det kan ta litt tid, eller det skal vi se på. Hva er det dere gir som svar til det da?

*Informant:* nei, da må man jo si hvordan kan vi gjøre sånn at det går kjappere. Du må, du må stille motspørsmål da og prøve å konkretisere tingene. Eller så skjønner man at det her er ikke mulig, altså, da er det bare ca ca… case closed nesten. Men kineserne bruker jo til forskjell fra nordmenn da, veldig lang tid på å fatte den riktige beslutningen. De er veldig .. Kall det research orientert og skal ha alle fakta på bordet og det kan være møte etter møte etter møte. Eh.. og noen ganger tretter de ut deg med at du kommer på et, du har et møte klokka sju på morgenen. Kanskje de bestemmer seg for ikke sant. Så kommer du dit, så må du sitte tre timer å vente. Så flytter de møtet til ti, bare for å trette deg ut litt. Og så har de en annen agenda en det du hadde planlagt. Også å du komme tilbake neste dag, for at du blir ikke ferdig. Det er også en taktikk de bruker for å trette deg ut og så har du kanskje bestilt en flybillett som du ikke kan fikse på , så blir du utålmodig også gjør du det da: nei, fankern, nå må, jeg må ha denne ordningen i havn nå også slår du til på deres tilbud da, selv om deres taktikk er å trette deg ut, bruke møte på flere dager. Det her vet Leif alt om, for det har han opplevd gang på gang. Men må være oppmerksom på at titler er viktig og at man skal vise respekt for visittkort da. Vi tar jo imot visittkort og putter det i sidelomma, her bør man ta det .. Nær hjertet og ta i mot med begge hender og så videre. Og kinesere flest er jo veldig faktaorientert. Ved at de studerer mye, du må kunne ganske mange tusen tegn for rå kunne lese i Kina, du må begynne tidlig. De fleste kinesere har jo briller, for de har brukt så mye tid på å sitte foran pc og bøker. Da blir du nærsynt, du kan fremkalle nærsynthet ved det altså. Sånn at kommunikasjon kan være vanskelig mange ganger, ja, kinesere kan engelsk, men det er ikke alltid en sånn engelsk som vi forstår. Eh. Og det samme gjelder jo i India, for eksempel, jeg har outsourcet et callsenter til India en gang i tiden. Og vi kunne ikke bruke det, vi måtte legge ned. For store tidsforskjeller. Indisk engelsk som nordmenn ikke skjønte. Eh, og altså det var importsenter for et stort datafirma det her. Så det er ikke alltid så lett. Det er jo få nordmenn som kan kinesisk, men det er alltid en stor fordel ved internasjonal handel at du har satt deg godt inn i historikken dit, og du vet litt om de her kulturelle forskjellene og at du ikke gjør de store flausene da som en god del nordmenn gjør, det er visse gaver du ikke skal gi da og så videre. Du skal ikke gi en paraply, for eksempel. Du skal ikke gi en kniv. En sånn brevkniv, stikke i hjertet på deg omtrent ikke sant, du må holde deg unna en del

sånne ting og vite litt om denne type kulturforskjeller og hvordan det kan oppfattes da. Hvitt er jo sørgefargen i Kina, ikke sant. Og fire er det her ulykkes tallet, så hold deg unna alt med tall fire. Men tall 8 eller 9 eller sånne ting, det er jo lykketall. Nummer 6 og så videre. Sånn atte. Noe av det, kineserne kan jo synes litt *(uklart)* da, i forhold til oss. Overtroiske. Men de har tross alt fire tusen år av historie og vi har veldig kort historie, så de er veldig stolt av det og det skal man ha respekt for. Og man skal ikke ta det ille om verken seg sjøl eller andre da. Men du må komme nær en kineser for at du skal få tillit til å gjøre business. Og vi går ,vi lar, anbefaler ofte våre firma å gå inn via Hong kong. For Hong kong, har tross alt. Der snakker de engelsk. Det er en vesterlandsk kultur blant de kineserne som bor der. Ja, det oster kanskje litt mer, men det er smart å ha prøvd seg på Hong kong markedet, før du går inn i det store markedet fastland Kina da. Peppes pizza skulle jo inn i Kina, vi anbefalte dem start opp i Hongkong og lær litt først. Men det gjorde de ikke. De gikk inn i Shanghai, mot vår inn rådning, også. De gjorde ikke hjemmeleksa si. Og de tapte 20 millioner. Vi hadde markedsundersøkelsen klar for dem og alt. Og den fikk de gratis. Men ennå valgte de Beijing.

*Intervjuer:* skulle de prøve noe nytt da eller?

*Informant:* eller jeg mente Shanghai.

Intervjuer: Ja, jeg hørte det.

*Informant:* de fulgte ikke, de, de var litt utålmodig, så hadde de en sjef, han nordmannen som skulle bo der, han ville gjerne bo i Shanghai, for han hadde noen kompiser der. Så sånne ganger kan tilfeldigheter avgjøre. Eh. Også fantes det stor , tøff pizzakonkurranse i Hong kong. Du må lære før du kan å gå da. Så så vi rådgir en del norske firma, men vi råder dem: gå inn via Hongkong. Det er konvertibel valuta. Det er .. Hongkong dollaren er vekslingsbar. Det er finanssentral nummer en for Kina. Det er også en frihandelsavtale mellom Hongkong og Kina, som gjør at. Er du vel inne i Hong kong, så kan du eksportere uten tollavgifter inn til Kina under forutsetning at du har vært i Kina, eller, i Hongkong et par år
men det kommer man alltid rundt. Du kan kjøpe. Du kan få en kinesisk partner. Og nå kommer også Taipei opp, som en ny mulighet for norske bedrifter, så der har vi også vært i fjor da, og åpnet dørene for et par bedrifter. For det at Taipei har nå en frihandelsavtale med kina. Taiwan altså . Det gjør at nå kan du bruke Taipei i stedet for Hong kong. Og det er rimeligere. Og Taipei har en ekstrem velutdanna folk og teknologer da spesielt. Så opera software er der, Aker solusjons er der. Og det er flere nå som velger å flytte operasjonen til Taipei . For det er kort avstand til hong kong.

Det tar bare to timer å fly. Eller en time. Så ting skjer jo. Men kinesere flest er jo opptatt…
Norge har et godt rykte i Kina. Vi er en god sosialistisk stat liksom. Velferdsstat. Og de. Vi er så små at det er ingen som er redd oss. Sånn at. Og vi har ikke gjort så mye gæren skap unntatt å dele ut den nobelprisen nå da. Og det får norsk næringsliv svi for. Eh, selv om da man ikke går ut med det offisielt til media, for da er de redde for at de skal støte seg med noen chinese officials igjen. .sånn at, media er *(uklart)*
Er livredde og det var ingen bedrifter som ville uttale seg nå. Det var NHO som, som sa litt i den artikkelen som sto i aftenposten her om dagen. Jeg kunne ha sagt mye, men det høver seg ikke for meg som er handelskammer ansvarlig å gå ut å gjøre det. Det vil skade våres relasjoner i forhold til…

*Intervjuer:* i forhold til vår oppgave da, er det?

Informant: Skriv forsiktig om om dette, du får gjerne hakke på Peppes, men, men de, for de gjorde ikke hjemmeleksa si. Men det hadde ikke noe med det kulturelle å gjøre. Det har bare med forretningsmessigst disku disisj.. Beslutning som var gæren. Så havnet de på feil gate i shanghai å. som ikke var noe, riktig bra sted. Også var kostnadene der mye høyere enn det de hadde regnet med. Så alt skar seg for Peppes i Shanghai. Også spiser ikke kinesere ost.

*Alle: (ler)*

*Informant:* Og. Så er det jo bra med ost på sine pizzaer. Men. Men det er mange eksempler på kulturforskjeller skaper problemer. Og tidsperspektivet. Vi er veldig utålmodige i Norge. Og ting tar tid. Og det å gjøre handel i Kina, det er også store volumer. Altså. Et lite land som Norge kanskje bestiller tusen stykk av et eller annet ikke sant. Kinesernes minste order kanskje er 100 000 eller 10 000. Så det er ikke bare bare.. Så er det lang avstand. Og språklige problemer ofte. Også tar ting tid. Jeg har en sønn nå, som ble, som holdt på med russebuss. Og de skulle bestille deler fra Kina og de måtte bruke meg da til slutt da, for å få svar. Og da måtte jeg begynne på toppen i det firma og skrive til president of the firm da for å få et svar. Og da kom det sånn. og for det har med titler å gjøre da. Når russe unge da holdt jeg på å si, fra Bærum, som prøver å bestille noe deler da ikke sant hos et firma. Glem det. Du blir helt ignorert. For det at. Det er for lite. Det er ikke interessant en gang ikke sant. Men da kom det. Så da fikk de handla.

*Intervjuer*: Fikk du rask tilbakemelding da eller?
*Informant:* Ja, ja

*Intervjuer:* oi oi oi.

*Informant:* Og det viser jo nok en gang hierarkiet da ikke sant. Ansvaret for handelskammeret.. De fleste ambassadører som kommer til Norge, kommer jo først til kongen og så kommer de til meg, for at de skal rapportere hjem at de har vært hos direktøren hos de som The Chamber of commerce in the Capital city da. Og det betyr jo at vi får veldig gode relasjoner til alle femtiseks ambassader som er her i byen. Og vi får invitasjoner til deres event, og vi hjelper dem med å markedsføre seg og sitt land. Ved landsseminar eller ulike ting, men de betaler oss for tjenester kan du si. Men. Så vi har en høy standing. Noen ganger så tror jo det jeg sier er det staten sier. Når jeg er ute å blir intervjua rundt omkring eller forteller om Norge. Det er overhode ikke sant. Vi har. Vi må ha sånne rolleavklaringer mellom oss og du og NHD nå da. Atte. Vi er vi oppfattes som at vi er statlige, men vi er ikke det, for de fleste land er dette en stor statlig organisasjon.
I vårt søsterhandelskammer i Paris har 4000 ansatte. I Tyskland jobber det 40 000 ansatte i handelskamrene. Det finnes jo også bilaterale handelskammer. Som Norge- Hongkong Chamber of commerce. det fins norsk-kanadisk, norsk-fransk, norsk-spansk, norsk-brasiliansk handelskammer, norsk-tysk handelskammer. norsk-tysk handelskammer har jo 40 ansatte. men det er statlig. de server da tyske bedrifter som er i Norge og norske bedrifter som skal til tyskland. med alt. oversettelser, råd, moms til ba, moms refusjoner og så videre og så videre. norsk-fransk handelskammer har fire ansatte, de er sånn halvstatlig. Og Amcham: american chamber of commerce, har 4 ansatte også. støttes litt av ambassaden, men er helt uavhengige. så hvis man er interessert som student å lære å kjenne et handelskammer å gjør, så er det student medlemskap i alle disse organisasjonene. koster et par hundrelapper i året

I*ntervjuer:* det blir det jo verdt da

*Informant:* ja, avhengig av Hongkong Chamber of commerce kunne det jo vært da, hvis dere er interessert i Kina. men det er mange spennende av de andre handelskamrene også. for de har sin sommerfest og nyttårsfest også har de ulike event under året.
eeh. for våre medlemmer, så vi har også studentmedlemskap, så har vi jo for eksempel internasjonalt forum fire ganger i året hvor du kan møte.. nå er det vel 30.mai neste.. 31.mai er neste gang. da har vi invitert q-free. Det er et norsk-multinasjonalt firma, plassert i selbu utenfor Trondheim, som selger.... verden over, de her tollsystemene, altså veikon.. veibomsystemene.. ikke hardware'en, men software'n til den. det heter jo q-free det. så kjører du gjennom, så kjører du gjennom

*Intervjuer:* Ja, den der registreringen

Informant: Ja. det er Norges et verdensledende firma. og de kommer hit. så kommer administrerende og presenterer q-free en time. så har vi invitert alle ambassadene, ambassadørene, handelsrådene, pluss våre medlemmer da. så da er det mix og mingle etterpå fram til sju-halv åtta. det er sånn som alle våre medlemmer er invitert kostnadsfritt da. kan man få seg et glass vin og noe å spise også møte ambassadører eller handelsråder og høre på et interessant foredrag på engelsk da. så det her bruker vi å ha 50-250 mennesker, når vi gjør den type event da. i fjor hadde vi Helly Hansen, vi hadde rekk, vi hadde Marine Harvest, og så hva mer da. Ja, det var et firma til, jeg husker ikke nå, husker ikke.. og nå skal vi vel ha kongsberg automotiv i september. det er et verdensledende norsk firma med mange fabrikker i Kina.

*intervjuer:* Hvilket er det?

*Informant: K*ongsberg automotiv. det kan være et firma å snakke med. nå ligger de på kongsberg. dere kan ringe dem opp. til kongsberg automotiv er forholdsvis ukjent i Norge, men hver femte bil verden over har deler fra kongsberg automotiv i sin bil. det kan være et sete, det kan være som er laget av kongsberg automotiv i fabrikken i Kina, det kan være andre bildeler , de er ledende på sånn her luftball..eller sånne her airbags, de har varme i setene, det er det få land som har, men det har vi i Skandinavia som standard ikke sant, så de har, hver femte bil verden over har deler fra Kongsberg Automotiv og de har ni fabrikker i Kina. Og vi møter deres kinesiske direktør her i fjor da vi var på , vi hadde en sånn tur til Kina og besøkte verdensutstillingen da. så så det er noe å bare ringe opp å hilse fra Oslo handelskammer og spørre om dere kan få, hvis dere vil ha noe intervju med et norsk firma, hva er de største kulturelle utfordringene de har møtt når de har vært i .. eh.. ankommet til Kina da. og det kan man jo også ta telefonintervju til.. de sitter .. de har hovedkontor i Hongkong tror jeg. ihvertfall har e sitt finansielle senter i Hongkong, de har kontorer på mange steder. Men Leif Svabø kan være en døråpner til mye, så han anbefaler jeg absolutt at dere ringer. For han er god, han er et oppslagsverk på Kina i og med at han har vært blant de første nordmenn som gjorde handel med Kina når det var lukkede grenser og, ikke sant. Og han kan det kulturelle, og han kan mye mye mer. eh.. så han er jo, vi bruker han som konsulent i blant, for noen norske firmaer som er nye på markedet de får hjelp av Lei da, til å liksom vite "do'es and donts" og lessions learnt. hva som du skal da og ikke skal gjøre. Og hva .. hvor du skal gå inni markedet og hvordan du skal gå inn da. Det er også mange kinesere som kommer til Norge nå som bor og jobber her, det er klart de, de har samme utfordring som hvis vi skulle flytte til Kina. De kan ikke språket, engelsken er begripelig, men det er ikke så voldsomt mye mer. så de blir jo litt isolert, men de isolerer seg jo

blant sine egne da, kan du si. Det er mange som, mange innvandrergrupper tilogmed tyrkerne, de er vel integrert her, de har vært her lenge, men endå så holder dem seg til seg og sitt. sånn er det vel med mange kulturer rundt omkring. Men eh.. hva skal man si mer, har du noen spørsmål? du har forberedt en rekke?

*Intervjuer 2:* jeg hadde for mange spørsmål, jeg tror faktisk du har klart å svare på alle sammen uten at jeg har stilt et eneste et, så det var jo kjempe bra.

*Intervjuer:* jeg har bare bare et, hvis ikke du.. hehe, du sa at kinesere var faktaorienterte, at de ville ha alle fakta på bordet. åssen er de, åssen..er det hvis man skal forholde seg til kontrakter med kinesere, er det samme innhold fra samme parter, har du opplevd noe kom.. assa utfordringer med det, assa, er det forskjellig syn på kontrakten eller hvordan?

*Informant:* du må jo ha kontrakten virkelig oversatt på riktig måte. og det må nok dessverre være på kinesisk da. men du må bare sørge for at det. at alt er der, sånn at det ikke kan noen misforståelser. Hva er leveringstiden, hva er betalingsvilkårene. Også videre og så videre. Alt det der der litt på plass. For det at muntlig avtale.. hvis du ikke er ordentlig godt kjent med personen da.. Den er jo i de nordiske land i hvertfall like gyldig som den skriftlige, men selv her anbefaler vi alltid skriftlig down to the ..minste lille detaljer altså.. Og det skjer ofte misforståelser.

*Informant:* Ja

*Informant:* det kan være på leveringstid. Ikke så mye på betalingsvilkår, for der har man metoder for å håndtere det og banken er profesjonelle på det. Men det kan være mer andre ting. Kravspesifikasjoner og kvantum. Man snakker om en unit. Så tenker kineserne en container. Ikke sant. Man skal ha sample of en unit, så blir det en container. For oss så er det \en. Vi vil ha prøve på én t-skjorte, så kommer det en *container* med t-skjorter. For det at de tenker ikke så lite. Så den type misforståelser har skjedd.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* At du har fått en container med t -skjorter når du skulle ha én.

*Alle:* Mhm.

*Informant:* så får du en regning. som du må forholde deg til. Og da sitter du på potta altså, holdt jeg på å si. Så det må være helt krystallklart for å komme fram til et resultat da. Det er mange som prøver å handle via internett og da anbefaler vi: skal du gjøre det - gå via Hongkong og bruk Hongkong Chamber of Commerce sine crew dealer list. Assa de kontrollerer jo, de kan ikke gå god for alle som er på den nettsiden før Hong Kong TDC Hong Kong Trade Development Council men, der er hvertfall ganske rent. Du blir ikke lurt alt for mye av..

*Intervjuer:* Men mener de eventuelt å lure ved en kontrakt tenker du, eller er det?

*Informant:* nei ikke kanskje så mye ved en kontrakt. Da er du jo der on sight. Du bør ikke gjøre handel med Kina hvis du ikke har vært der, sjekka fabrikken. men altså, selv om du har sjekka fabrikken, så er det ingen garanti for at du får de varene du bestilte. Sånn at du bør ha noen som kontrollerer og der er jo en del norske firmaer, eller andre firmaer som gjør det. De bruker kontrollører i Kina for å reise til fabrikken når ordren er ferdig. Og seile, forsegle containeren omtrent. Sjekke at det som er der er der, det er det som skal dit. Forsegle containeren også følge lasten til brygga omtrent. For å sikre at det ikke skjer noe på veien og at de varene du har bestilt virkelig er varene, det du får. Og det er også vært en del sånne miljøproblemer da, med at de inneholder ulovlige farvestoffer i leketøy, leketøy for eksempel. Farve og slikt på leketøyet. Og den type inneholder tungmetaller. Eh. Det er en konsulent i, som vi lærte å kjenne, i Beijing, hun er norsk tidligere stortingsrepresentant. Jeg kunne ha gitt dere navnet på, men det kan jeg ikke, for det at hun. hun sitter så nært inntil politikerne, så hun vil ikke uttale seg om noe. men hun fortalte at de jobbet med større prosjekt og eh som gjaldt noe.. de skulle bruke noe slam.. til.. i en prosess.. også viste det seg at ... og og .. og.. alle *(uklart)*
til at det her var lab prøver som var perfekte og slammet var ikke noe farlig. Så sa hun at hun ville ta prøve, dette firmaet ville ta prøver sjøl. Og det fikk de ikke lov til, helt til de gjorde det. Og da viste det seg at det her slammet var jo fullt av tungmetaller og det var jo livsfarlig å ta i det. Og da var det både myndighetene som hadde løyet, for de eide firma, eller halvparten av firma. Og de kinesiske forhandlingspartnerne. Så det ble det ikke noe handel der

*Intervjuer:* Relasjonen, ble den ødelagt da, ble den skadet?

*Informant:* Ja. Det er ikke så lett å reparere. når du har tatt dem med buksa nede. Du har gjort det på en måte som.. mot dere vilje. og da sier kineserne at det er feil resultater. vi stoler ikke på det laboratoriet. Våre resultater, vårt laboratorium er det riktig. De vil aldri anerkjenne at de har gjort en feil. Never ever. Så. Men man må altså virkelig vite, for du kan bli lurt trill rundt. Og skal man

gjøre handel med Kina, så er det store volumer som gjelder. Oftest. Det er mange som tror at man kan liksom importere billige småsaker fra Kina, men under en container, førti ?? fot *(uklart)* det tror jeg liksom ikke.. det får du ikke kjøpt.. det er ikke interessant for en kineser å shippe det til.. eller kinesisk firma.. også er det jo de norske firma som etablerer seg der. Men det er mere de store norske firmaene. BI er jo også etablert der, med en del av sine høyskolestudenter går jo i Kina, i Shanghai tror jeg. Men, men det er lett å gjøre feil, det er lang avstand. Vi anbefaler folk flest som skal gå til det store utland, å begynne i Sverige først. Ta EU markedet og begynn i Sverige. Det er nær avstand, det koster ikke så mye å gjøre feil. Kulturforskjellene er store, men ikke *så* store og så videre og så videre da. Så atte. Det hjelper. Ehm. Nei, forøvrig. .. Så er det jo.. Forretningsmessig et godt forhold, vi har et godt rykte.. Og nordmenn blir behandlet greit, hvis de behandler kineserne greit. Og ikke snakker politikk og human rights til oss. Det var som en sa når vi tok det opp: det er ikke viktig for oss med human rights, først skal vi fø vår befolkning, først skal vi ha noe å spise og ha på oss og tjene litt penger før vi kan begynne å komme lenger opp i Maslows behovs hierarki da, kan man si. Sånn at det var liksom ikke en issue. på en måte. Og kineserne trenger jo det som Norge har. Og derfor så har jo vi en ekstremt gunstig posisjon, med at vi har det hele verden trenger og prisene har vært eksplosive, samtidig som at vi importerer det der prisene går ned både klær og elektronikk har jo gått ned dramatisk i pris. Og Ola Nordmann er skikkelig bortskjemt. Og vi syns vel også nå at norske firmaer nå for tiden er litt for bortskjemt, og litt for bedagelige. De er ikke sultne på nye markeder. De lener seg godt bakover og fyller ordrebøker og tenker ikke lengre frem enn det. Og det er litt synd. For vi.. eh..at.. og nå vis-a-vis Kina, nå er det Brasil man er opptatt av . Men det er offshorebransjen, ikke sant. Det er flest, norsk firma flest, de er overalt. De står i kø. Ola Nordmann har det for godt hjemme og er ganske hjemmekjær.. Så.. og det er litt tragisk. For det at vi trenger å tenke litt lengre framover. ..

*Intervjuer:* Men langsiktige forbindelsen med Kina, er det noe..

*Informant:* Selvfølgelig, når neste nobelpris blir utdelt nå, hvis det ikke er til en kineser da, så liksom.. da er det history past. og da blir det et annet fokus. Menn det er klar det er noen.. Det er et . Det var ikke en bra markering. Du fikk ikke en stjerne i boka for dette altså

*Intervjuer: M*ener du det er feil da?

*Informant:* Nei, men kineserne kobler. De som sitter i Nobel komiteen er tidligere ekspolitikere. Og det er regjeringen som utlyser hvem som skal sitte i nobelkomiteen. Og det burde ikke være sånn. Det burde være en uavhengig gruppe og det burde ha en internasjonal representasjon og ikke bare

nordmenn som sitter i nobelkomiteen synes mangel og det kan jeg nok være enig i. Og. Og det har jo vært litt ymse reaksjoner på at vi har ødelagt forholdet til Kina. For Kina er på riktig vei, selv om de har en lang vei å gå. Det er jo noen andre land også som er på vei. Cuba for eksempel. Nord Korea står jo helt stille.

*Intervjuer: (latter)* Ja.

*Informant:* Men eh. Vi har jo mange land nede i Nord Afrika. Jeg var jo og besøkte Algerie her forleden. Og det er klart at de. De er jo et slags diktatur de å, ikke sant

*Intervjuer:* det er jo, det kommer hele Nord Afrika, det er mye opprør og sånn, så det går kanskje riktig vei etterhvert der å.

*Informant:* ja, det gjør et nok. men vi skal ikke. vi tror på at . altså. Peace... Trade promotes peace. At Har du handel og åpne dører mot et land. Da får du fred i det landet. Jeg ser egentlig på EU som verdens største freds rørelses..rørelse. For det at du skyt ikke de som skylder penger eller de som er dine kunder. Så du får stabilitet. om du ser på hva EU har gjort for hele tidligere Øst-Europa, så har det blitt stabilitet, åpne grenser, handel. Handel gir fred. Så egentlig burde Cuba også ha fri handel. Amerikanerne burde slutte med det her at de skal ikke ha.. de skal boikotte Cuba. Nå får jo cubanerne lov til å reise ut er det en beslutning på nå

*Intervjuer:* Gjør de det nå ja?

*Informant:* Ja. Og nå får nå får .. Obama skulle jo gjøre så mye, men han har ikke gjort et døyt annet enn å tillate amerikanere til å .. *cubanske* amerikanere til å reise fritt til Cuba fra USA. Men vanlige amerikanere får ikke lov til å reise til USA. Nei Cuba. Må reise via Canada. Pass på at cubansk..

*Intervjuer:* Det var jo ikke tilgang på internasjonal musikk der en gang. Det er jo helt..

*Informant:* Nei. Ja. Så Men trade promotes peace. Det har jeg absolutt tro på. Og forholdet til Kina. Nei, det tror jeg vil forbedre seg.

*Alle:* Ja

*Informant*: Og atte.. Det vil gå over.. Men det vil alltid være en kulturforskjell der. Vi er ulik

historikk. Og ulik måte å gjøre business på. .. Men det gjelder da å lære seg på den måten å gjøre business på. Så kulturforståelse er ekstremt viktig

*Intervjuer:* Fra.. Men mener du da først og fremst fra Norges side, for det at de er litt mere, hva skal jeg si.. mer strenge på kulturen sin enn hva vi er

*Informant:* Jo.. Men vi har.. Assa, skal vi som nordmenn gjøre business med hvilket som helst land i verden, så må lære oss

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Kult, lære seg litt om kulturen. Det finnes jo bøker om det her. Man bør lære seg litt. Man bør gå på kurs. Vi holder jo kurs for nordmenn som skal flytte utenlands, for eksempel. For å lære dem litt om det landet som de skal inn i. Og da inviterer vi også inne en person som bor i det landet som bor her i Norge da, som kan fortelle litt om "does and donts " i det landet. Og vi forteller jo også de som kommer hit da, enten de skal jobbe i Aker Solutions eller Det norske Veritas da, hvordan kulturen er her i Norge. Jeg fra, forteller dem om norsk forretningskultur, som er annerledes. Management stilen er annerledes.

*Intervjuer:* Håndterer de den da, tar de det til seg?

*Informant:* Ikke alle. Tilogmed franskmenn har problemer med å forstå at en medarbeider kan protestere og ha et annet synspunkt enn det du har som sjef. For de er vant til å styre med hele hånda. Og ikke bli fortalt. Vi nordmenn er ekstremt individualister og ikke lojale mot beslutninger. Vi er veldig meg-jeg orienterte. Vi er ikke kollektivister. Så svenskene er ekstremt kollektivister. Konsensusorientert. De må ha, de bruker lang tid på en beslutning, akkurat som kineserne, for at de skal ha konsensus, så skal de ha tenkt gjennom alle ting i beslutningen. så skal det være fullstendig enighet. Også så går de og gjør det samla. Ola Nordmann kan gjerne bruke litt tid på å ta en beslutning, og så tar man en beslutning. Og hvis man er uenig, så sier han: nei, jeg gjør det på min måte. Uansett. Og sånn sliter vi også internasjonalt og vi er en del av et multinasjonalt system. Så er det alltid Ola Nordmann selv som er her i Norge da, vi tar en nordisk beslutning i Coca Cola for eksempel, at dette skal vi gjøre: Så går jeg her i Norge og sier: Norge er annerledes, vi gjør det på vår måte De er ikke lojal mot beslutningen som har blitt enige om. Det er ofte tilfellet. Og det er det mange eksempler på. Så nordmenn er ekstremt individualister.

*Intervjuer*: I forhold til USA, er det?

*Informant:* det er litt amerikansk kultur, men amerikanerne er mere. de mikser business og pleasure mer. Det er .. når jeg bodde i Atlanta i USA så fikk første dagen jeg bodde der, så fikk jeg banket på døren av naboen som spurte om jeg skulle komme på barbequeparty, og welcome to the neighbourhood.. så får jeg en kake liksom og hjelp til å flytte inn, det gjør ikke vi i -Norge.

*Intervjuer:* Men jeg tenkte på i forhold til individualismen, er ikke de enda sterkere?

*Informant:* jo, men de har en kultur for det som er.. det er ikke så mye meg.. jo det er meg.. karrieremessig, det er meg, jeg har mulighet til å gjøre ting som individet, kan bli president som Obama, ikke sant det er the land of unlimited possibilities. men og nå har amerikanerne mista selvtilliten i veldig stor grad. men de har en en annen måte og det er akseptert der. men nordmann er mer. det er meg mitt nabolag mitt fylke. vi har jo ikke en felles turistpolitikk en gang. tordn Giske sa i går liksom at nå må vi få orden på turistnorge. vi har 40 organisasjoner i et fylke som slåss mot hverandre om hvem markedsfører seg best. I stedet for å ha en enhet for hele Norge. Og noen få..

*Intervjuer:* Det er derfor det ikke går så bra for turistnorge, i sånn i forhold til ja ..individualismen..

*Informant:* Nei, vi har et dårlig produkt og vi har en dårlig servicekultur i Norge. også er vi .. Så skal vi ta oss godt betalt. og det finnes de som er villige til å betale. så må vi levere *ekstremt* bra. På service og på totalproduktet da. Enten du er i Geirangerfjorden eller hvor du nå er, så må .. må være .. må være åpent da. Vi må gidde å ha åpent når cruiseskip legger til kai. På kvelden

*Intervjuer:* stenger tre

*Informant:* Ja, nå stenger vi tre. Nå gidder jeg ikke. Har ferie. Det er litt norsk. Dessverre. Der er det jo svenskene som server oss med service i Oslo. det er jo ikke et sted her du kan gå uten at det er en svensk som serverer deg. såå. Og i Sverige, så sier dem: nei, det gjør polakkene.

*Alle:* Mhm

*Informant:* så arbeids grensene flyttes. Men men kulturforskjeller og kulturforståelse i internasjonal handel er er veldig viktig og mange norske firma bruker nå en annen strategi. Istedenfor å lete.. Altså Alargas *(uklart)* det er jo en organisasjon som gir stipend til .. eh .. fremmedkulturelle som

bor bosatt i Norge gjennom to generasjoner da. For eksempel deg

*(peker på den ene intervjueren)*

og hvis du skal studerer Masters degree så vil jeg gå til Alargas å si jeg er fremmedkulturell og snakker, du snakker tyrkisk antar jeg, og jeg har vedlegg bodd i Norge så lang tid, jeg interesserer meg i et master program; kan Alargas gi meg stipend? og de utlyser ja er det 10 eller 20 stipender i halvåret eller året. Det er Dilek Aydin som administrerer den ordningen der. Og da har du sjanse å få utdannelse en mastergrad ut.. betalt av Alarga da. og de styres av Norges ti største bedrifter. Statoil, statkraft og så videre. Det er jo en mulighet for å få inn fremmedkulturelle inn som kan flere språk for eksempel. Skjønne kulturen, For det er en stor mangelvare.. Så det mange norske bedrifter gjør nå, er at de går utenlands, scanner de beste universitetene etter de beste studentene i Brasil. Eller i USA. Eller hvor det nå... Eller Canada eller hvor dem nå skal . Plukker dem til Norge og jobber her et par år. Lærer opp norsk. Det lærer de på fem måneder de fleste. Lærer seg norsk kultur. lærer seg bedriftskulturen. Og så blir de utplassert tilbake i sitt hjemland, mot å ha to hatter; da blir de leder for uniten i Brasil for eksempel og så har de en norsk.. forståelse også. Istedenfor å lete etter en nordmann som har lært seg portugisisk. Kanskje Og som ikke har forståelse for kulturen da. Så i mangel på... ehh. .. kall det norsk kulturelle, eller nordmenn som har bodd i utlandet, for nordmenn er ikke flinke å reise utenlands. De vil gjerne sitte hjemme å jobbe. Eh, det er få norske expads. Det bor et par tusen i Dubai. Det bor noen tusen i Qatar. Eh i Middle East bor det en del. Men det er ehh vi nordmenn er veldig hjemmekjære.. Så vi vil gjerne jobbe i met multinasjonalt firma og vi vil gjerne reise. Men vi vil helst bo hjemme. Selv har jeg bodd i utlandet i 30 år. Så jeg er mer utlending enn det jeg er.. men som expad da. Og det er da.. en tøff prosess for familien, flytte til Russland, ikke kan du russisk, ikke forstår du hva som står på skiltene

*Intervjuer: M*en de er alltid med? eller som oftest?

*Informant:* Som oftest så skal de jo være med, men når jeg var singel, så var det jo bare gøy .. å flytte fra land til land. Så da var det jo greit. Men ellers så er det en veldig .. tøff prosess for medfølgende da og barna også. De går på internasjonal skole, bytter skole hvert tredje, hvert femte år. Til et nytt sted, mister vennene sine, de blir ganske sånn rotløse da. Vi sirkulerer da også med diplomatfamilier å. Jeg er gift med en diplomat. så dermed så bytter vi sted hvert femte år flytter vi to år hjem, og så fem år i utlandet igjen til et annet sted i verden. og det vi jo ikke hvor det blir. og da må sønnen da, gå på internasjonal skole i det. landet. og så må han bytte nettverk og familie og alt. så det blir ganske rotløst. Og det er ikke nordmenn så veldig glad i.. Mindre enn svenskene er

utrolig fleksible og dyktige i dette. Og det er også dansker. Islendinger er som nordmenn. de reiser gjerne og tar utdannelse i utlandet og så skal dem hjem. Selv om økonomien
er dårlig.... i forhold til .. eh.. nå kommer de til Norge da.
Yes, jeg tror jeg må gjør.. jeg prater mye. Men ring ring Leif.. jeg har ikke ringt og varslet han om at dere ringer, men det spiller ingen roller.. også får dere, også hadde kanskje, jeg hadde prøvd meg på Kongsberg.. og sagt atte, det er jo en firma som solid driver business..eh.. nå har dere også Jotun.. i samarbeid...

*Intervjuer:* Vi har tenkt på dem
*Informant:* Og DNV..
*Intervjuer:* Ja, vi skal snakke med Henning Kristoffersen.
*Informant:* Ja
*Intervjuer:* Vi vurderte å prøve og få tak i en kineser derfra også, men vi har mange informanter nå.
*Informant:* Ja
*Intervjuer:* Vi bare prøver de du har sagt kanskje også, vi får se
*Informant:* JA
*Intervjuer:* Tusen takk, tusen takk, du har jo svart på rams det vi skulle spørre om, så det var jo veldig ålreit. ..
*(pakker sammen, får hjelp til å huske å ta med oss alt og blir vist ut.)*
*Intervjuer:* Tusen takk for hjelpen. Takk for at vi fikk komme
*Informant:* Ja, når skal dere være ferdige da
*Alle*: juni. 10.juni

**Transkribering av intervju 7 (over telefon)**

*(intervjueren ringer informanten)*

*Informant:* Hallo, (navn) Kremmerhuset her.

*Intervjuer:* Ja, hei det er (navn) som ringer

*Informant:* Ja hei

*Intervjuer:* Hei, eh har du tid til et lite intervju nå?

*Informant:*Ja da det har jeg sjø, ehhh bare jeg får flytte meg litt her, så jeg fikk en bedre telefon, enn å sitte å snakke i mobiltelefon jeg vettu

*Informant:* Ja så bra, Vil bare si at jeg har to til på gruppen som sitter å hører på da er det (navn) og (navn)

*Informant:* ok Hei hei

*Informant 2 og informant 3:* Hei hei *(latter)*

*Intervjuer:* Også lurte jeg på; Er det greit at vi tar lydopptak av samtalen?

*Informant:*. Ja det er greit for meg

*Intervjuer:* Som sagt går vi på markedshøyskolen i Oslo, og vi studerer internasjonal markedsføring. Vi skriver en bacheloroppgave som går ut på relasjonsmessige forhold mellom Norge og Kina og hva slags innvirkning kulturelle forhold har med samarbeidet mellom landene.

*Informant:* Mhm

*Intervjuer*: Også litt forhånds informasjon: Vi kan sende en kopi av bacheloroppgaven om du ønsker det ?

*Informant:* Ja, det hadde vært artig å sett det da

*Intervjuer:* Ja, *(ler)* og vi kan sende deg en resyme av intervjuet om du vil det? Så hvis det er noe du mener du har blitt feilsitert på så kan du gi tilbakemelding på det så retter vi på det

*Informant*: Ok mhm.

*Intervjuer:* Også lurte jeg på om det er greit at vi bruker deg som referanse i oppgaven vår?

*Informant:* Jada, det går fint

*Informant:* Ja. Også har du rett til å avbryte intervjuet når som helst.

*(stillhet)*

*Informant:* Ja

*Intervjuer:* Da bare starter jeg
Kan du fortelle litt om din bakgrunn i forhold til kunnskap eller erfaring du har mellom norsk kinesiske forretningsforbindelser

*Informant:*: I forhold til?

*Intervjuer:* Norsk Kinesiske forretningsforbindelser

*Informant:* Ja, det kan jeg gjør eehh. jeg har jobbet i kremmerhuset i 25 år og for en 16 år siden så bestemte eiernes våres at vi skulle.. prøve å importer vara, han hadde jobb læng med det på på tekstil sida, på klessida. Så da reis vi litt rundt litt på lykke og framme og begynt å reis til Kina var et av de landan vi besøkt da

*Intervjuer:* ehhhe *(bekreftende)*

*Informant:* ehh og den gangen hadde vi fire butikka og det er klart når når at etter vi har vært å jobba i Kina en ukes tid, så forsto vi at her kunne ikke vi gjør noen ting fordi vi har for få butikka for å importere vara derfra da å det var for store kvantum
*Intervjuer*: Okai

*Informant:* ehhh og den gangen opplevd vi at vi måtte ta veldig store kvantum

I*ntervjuer:* :Jah

*Informant:* Det har forandre seg veldig te i dag

*Intervjuer:* ja

*Informant:* Der har kineserne snudd om snudd om veldig og skjønt at det er veldig mange små aktøra etter hvert som reiser direkte til Kina å handle å handle å handle.. men det som vi gjorde den gangen i 96 det var jo at vi reist hjem og jobbet aktivt med å åpne butikka..

*Intervjuer:* Mhm

*Informant:* Og reist hjem til Kina 2 ganger i året hele tida og handla bitte bitte litt til å begynn med og så har det bare økt å økt .. så jeg tror de første tre åran da lå vi på, så lå vi på en da lå vi på 10 prosent av varan våres også hoppa vi opp sakte om sikkert da... helt til i dag er det 90 prosent da så jeg tror vi var på 50 prosent rundt 2001

*Intervjuer*: er 90 prosent fra Kina?

*Informant:* nitt..nei ikke fra Kina, det er egen import

*Intervjuer:* nei det er India å ja ok

*Informant:* også har vi en god del fra India

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Tekstilen våres.

*Intervjuer:* Mm

*Informant:* India ligger kanskje på en 30 da så kanskje Kina er en 55-60 % tror jeg..
Men det kan jeg godt gi deg nøyaktig, hvis du er interessert i det, det kan jeg, det har jeg altså.

*Intervjuer:* Nei, det er ikke så farlig, det er bare litt mer hvordan du har jobbet og hvordan dere har jobbet dere opp med Kina. Men hva er det viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina, altså eksisterer det spesielle betingelser for gode relasjoner mellom disse landene?

*Informant: (sukker)* Altså, nå har jo vi tråkket veien veldig sjøl og kanskje ikke spurt oss frem te råd rundt, men jeg syns jo egentlig at det gjelder det samme overalt, det er jo på en måte å møte dem med respekt og være nysgjerrige på dem og kanskje ta seg litt tid til å prate og bli og bli kjent.

*Intervjuer: M*hm

*Informant:* For å kunne ha et godt samarbeid videre

*Intervjuer:* Ja det det var mye vanskeligere tidligere, fordi da hadde alle sammen tolk med seg. Nå snakker dem, veldig mange av dem, engelsk sjøl og dem har blitt flinkere og flinkere, så det er lettere å.. skulle tell å sei.. bygge et godt samarbeid med dem da, enn det var tidligere.

*Intervjuer:* Ja.

*Informant*: Vi vi.. det er ikke sånn kjæmpe tett på dem, vi har noen få, menne det er ikke noe sånn at vi er ute å spise middag, eller hjemme til hverandre, vi har hatt noen som har kommet helt til Norge som vi har tatt med oss litt rundt, men det er ikke sånn veldig tett på dem. Det syns jeg kanskje er litt vanskeligere med en kineser enn en en inder, dem åpner seg mye mer. hja mm,

*Intervjuer:* Ja, okei

*Informant:* Ja, det var svar på det du spurte om?

*Intervjuer:* Ja, du har ikke hørt om noen som har hatt dårlige opplevelser med kinesere og at de har da, liksom krosset noe eh kulturelle regler som kanskje vi ikke vet om

*Informant:* Nei nei, eg syns egentlig ikke det, jeg syns, det som er for at kineserne kinesere ofte, det er at de er ofte veldig, hva skal jeg si da, dem er veldig, dem har veldig respekt for dem rundt seg, dem protesterer aldri. dem finn seg i alt og dem nikker. Nesten. Dem er litt sånn under.. underdanig, dessverre. Hvis du skjønner hva jeg mener, liksom dem ville ha sagt, hvis dem, hvis vi hadde tråkket over grensa, så trur æ dæm aldri ville ha fortalt oss det. æ trur dem bare hadde stått stille. men jeg tror ikke vi har, jeg har ikke opplevd at vi har gjort det, at vi har møtt noen sånne kollisjoner på motsatt egentlig

*Intervjuer*: Nei. Sånn generelt sett, hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina, hvis du har noe innsyn i sånn, selve sånn, assa norsk industri da og kinesisk..

*(lang pause)*

*Informant:* jeg har ikke noe annen erfaring enn det vi holder på med da. Eeeh. .Jeg har ikke noe, jeg har ikke noe grunnlag til å uttale meg om det egentlig. Men vi ser jo at Kina kommer og blir veldig veldig stort. Eeh, så det er nok, dem har nok inni inni Norge enn den lille biten som jeg ser på gave og interiør da, så jeg vet ikke om jeg har noe godt svar til deg der jeg

*Intervjuer:* Nei .. nei, men det går bra vet du. Eh, men kjenner du til begrepet guanxi? Og isåfall hva kjenner du til?

*(stillhet)*

*Informant:* begrepet?

*Intervjuer*: Guanxi, det er et sånt kinesisk begrep som..

*Informant:* Nei

*Intervjuer:* Nei, du kjenner ikke til det nei

*Informant:* Nei

*Intervjuer:* Nei, nei. Det er altså et type nettverk da. Men hvor viktig føler du at det er å ha et nettverk i Kina for å gjøre forretninger der

*Informant:* Hva legger du i , hva mener du når du sier mesterverk da?

*Intervjuer:* Nei, altså forretningsforbindelser, for det, for eksempel da, at du kjenner til noen i Kina for å kunne handle enn å dra til Kina å ikke kjenne noen, og skal begynne å kjøpe inn varer da

*Informant:* Vet du jeg tror at i dag er det de store store messene som er, så er det ganske lett i dag.

*Intervjuer:* Okei

*Informant:* Tror jeg. for at de store messene, dem, å dra ihvertfall når du er , når du er .. nå er jeg ikke sikker på at alle bransjer har det sånn, men jeg vet jo at det er messer i utrolig mange forskjellige bransjer og dem, der har dem jo reklame for når du kommer på messe i Tyskland eller andre plasser, så får du hele tiden får du informasjon om de store messene i Kina, så jeg tror det er jeg tror det er enkelt å dra dit. Og og.. hvertfall i vår bransje, så fungerer det med veldig sånn.. jeg vet at i enkelte bransjer så er en på fabrikken for å teste? hvor dem bruker lang tid, men i vår bransje så er det på messen, vi er ikke på bedriftbesøk eller fabrikkbesøk, vi gjør avtalene på messene eller på mail, så det vi syns det er enkelt å komme i kontakt med dem og det enkelt å finne dem, og det enkelt å jobbe med dem. Vi bruker nok ikke sånn kjempe lang tid på å verken å finne leverandører eller å plassere de tror jeg

*Intervjuer:* Nei

*Informant:* Nei

*Intervjuer:* Men sånn i forhold til staten eller myndighetene i Kina, føler du at de kinesiske myndighetene har en begrensende påvirkning på deres bedrift. at de blander seg litt inn eller.. ?

*Informant:* Ehhe. *(ler)* Det må være dem som leverer ut til visum da, det har vi jo slitt litt med, hvor de har blitt veldig mye strengere. Ellers så har jeg følt flere.. Ja, det er .. Vi har jo hatt litt henvendelser opp gjennom årene av folk som ville ha jobbet og bedra handel og samarbeid med Kina. eeh, så jeg føler jo at det har også vært i i regi fra fra ambassaden. Det var noen år tilbake, så

jeg føler ikke at det har vært noe hinder nei, annet enn visumet. Som dem har strammet inn reglene på. Det kan jo være grunner til det, men.. men..

*Intervjuer:* Ja, en når det gjelder de grunnene da. Det er jo Nobels Fredsprisen som var i 2010

*Informant:* Ja, det kan godt være det. Det kom litt etter det da, det kom liksom ikke sånn omgående. Men det er klart det, det er jo en ting som som føles litt merkelig når du reiser og handler ooog og ja.. vi er jo , det er jo ..skulle til å si, bare på den ene messen vi er, så er det jo sikkert et par hundre tusen mennesker bare på fire dager. Sånn at når hvis alle har slitt bare for å like så mye som vi kan gjøre for å komme inn dit, så er.. eller vi har ikke slitt, men det har stramma til litt da

*Intervjuer:* Ja. Men sånn i forhold til Nobels fredsprisen da, har det skjedd noe mer etter at den ble utdelt i forhold til deres virksomhet, annet enn det med visumet?

*Informant*: Nei, vet at jeg jeg syns ikke det, men der også så er.. for det første så vi lurer jo på hvor mye kineserne egentlig vet, hvor mye får de informasjon om.. og.. kineserne er, ihvertfall som vi opplever det hvis vi skulle spør om noen ting, så svarer ikke dem på sånne ting. Assa, hvis du spør: "har du hørt om" eller "vet du" eller noe sånn, så er det neei duu.
Vet ikke om dem er opplært til at du at dem ikke snakk om det, eller så tror jeg kanskje det er lite, ihvertfall dem vi møte er lite kunnskap om det som skjer.. ehh, ja, vi har ikke merka noen ting

*Intervjuer:* nei. nei, også også oppgaven vår tar utgangspunkt i en teori som heter trust and commitment som er skrevet av eh Morgan and Hunt. Har du hørt om den?

*Informant:* Nei?

*Intervjuer:* Nei? Men daa er det ikke så farlig. Men eh. Føler du at du må bygge noe tillit og lojalitet før du går inn i samarbeid med noen i Kina? Og hvordan isåfall?

*(stillhet)*

*Informant:* Assa vi *(pause)*Ja egentlig *(pause)* Når vi treffer folk, så gjør du deg spennende. Det er litt sånn. Det skal ihvertfall dem få et godt inntrykk av oss.. Så jobber du litt for å få litt tillit og få en hyggelig tone, men det er klart vi.. det hender jo også at vi finner leverandører på på et av dem mailene vi får og noen prøver å selge oss produkter og vi finner firma så det hender vi kan plassere

ordre uten å ha møtt noen også. Mhm. Så sånn sett så klarer man godt å bestille uten å bruke tid på det.

*Intervjuer:* Ja
*Informant:* Men ja

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Men eh ja men jeg ser jo at vi leverandører har jobbet over tid. vi har jo mange som vi har jobbet med bare en gang, eller kanskje bare.. ja.. som er inne bare med ett produkt en gang, men vi har jo noen som vi jobber med år etter år, og har et godt forhold til og da ser vi jo at det er viktig for oss for å få levert varene til riktig tid og sånne ting så ser vi at det er en fordel med å bruke samme leverandør da.

*Intervjuer:* Ja

*Informant:* Mm. Men det vi oppfører ikke oss noe annerledes til Kina med enn vi gjør i andre land, med det å være hyggelig og ha god kontakt med leverandører

*Her avsluttes intervjuet av informanten der vi takker for deltagelse.*

**Transkribering av intervju 8 (personlig intervju)**

*Informant:* Ja

Intervjuer legger Iphone med lydopptak på bordet.

*Intervjuer:(ler)* Jeg leggern her jeg.

*Informant:*Gjør det, det er bra.

*Intervjuer:* Har du?

*(spør om den andre intervjueren har lydopptak på)*

*Intervjuer:* Jeg har på her jeg.

*Intervjuer:*Ja

*Intervjuer:* Mmmm

*Intervjuer:* Da er mitt navn (navn) og hun heter (navn)

*Informant:* Yes.

*Intervjuer:* Vi er egentlig en til men hun er dessverre syk i dag

*Informant:* Ja

*Intervjuer: (ler)* ehhh, vi går på Markedshøyskolen, internasjonal markedsføring og du har nå fått høre litt om hva oppgaven går ut på, relasjonsbygging mellom Norge og Kina og hva slags utfordringer eller innvirkning kulturelle forhold kan ha når man skal samarbeide på tvers av kulturer da.

*Informant:*Mhm

*Intervjuer:* Ehhhh…Så det var litt… Da fikk vi lov til å ta lydopptak, ehhh, så kan vi sende deg en kopi av bacheloren om du ønsker det.

*Informant:* Gjerne det.

*Intervjuer:* Ja, også om du vil, eller om du, mulighet, vi kan sende et resyme da, av samtalen, om du vil det, så kan du se om du blir feilsitert.

*Informant:* Hvis dere lager det likevel, kan du sende det.

*Intervjuer:* Vi skal lage det uansett

*Informant:* Men ikke lag det for min del

*Intervjuer:* Ja, men det gjør vi uansett fordi det blir en del av tolkningen videre og sånn

*Informant:* Da må du gjerne sende det

*Intervjuer:* Ja, okey

*Intervjuer:* Ehhh, får vi lov til å bruke deg som referanse i oppgaven vår?

*Informant:(nøler litt)* Ja

*Intervjuer:*Ja

*Informant:*Ja, det går bra

*(Begge ler)*

*Intervjuer:* Også må jeg opplyse om retten til å avbryte intervjuet når som helt *(ler)*

*Informant:* Ja, det er fint

*Intervjuer:*Jaaa, da vi bare starte, ehhhh, bare litt sånn for å bli litt bedre kjent, hva er din bakgrunn i forhold til temaet vårt, i forhold til hvor relevant du er til oppgaven.

*Informant:* Ja, jeg, jeg dro til Kina når jeg var veldig ung og begynte å handle med Kina *(uklart)* familiebedrift, *(uklart)* det var liksom første møtet med Kina, da handlet jeg inn ting til hagesenterbransje, som vi, så jeg var, ja, besøkte masse fabrikker Sør- Kina og jeg tror bare det *(uklart)* Import for Kina. OG så ble jeg veldig fascinert av kinesisk kultur etter hvert og studerte kinesisk på Universitet på Blindern, ehhh, *(uklart)* for kinesisk der, dro til Kina og bodde der et år , og vel bodde der egentlig i fire år, men jeg studerte kinesisk der også, og så skrev jeg sånn antropologi master om ungdoms kommunistpartiet, og så fortsatte jeg å jobbe med Kina på mange forskjellige måter, på BI og her på DNV, og jeg driver veldig mye sånn konsulentvirksomhet for norske bedrifter som er i Kina på en eller an måte, så det er egentlig den jobben jeg har nå på DNV er at, DNV, DNV er liksom manage risk det er stor *(uklart)* tradisjonelt ikke sant *(uklart)* og jobbet store *(uklart)* Skipsbygging og sånt, men ser man også kulturelle myten i det å tenke risiko i forhold til sånn marked som Kina er litt vanskelig *(uklart)* så da er jeg inne på den…

*Intervjuer:* Ja

*Intervjuer:* Mhm

*Intervjuer:* Ja, da svarte du på de to neste spørsmål

*Informant: (ler høyt)* Ja, greit

*Intervjuer:* Ja veldig greit, ææh, kan vi bare gå over på selve temaet da, eeeh. det er litt generelle spørsmål, men, prøve å svare så godt du kan, ehhh, da lurer vi på hva du mener sv.., er viktig å tenke på for norske bedrifter når det, nåå, gjelder relasjonsbygging, bygging, om det eksisterer betingelser da, ehhh, Norge-Kina, samarbeide.

*Informant:* Jeg tror at når når man skal bygge relasjoner, gjøre business i Kina så er det, så er det en ting, du snakker om Norge Kina forholdet, så er det klart at noen ting er annerledes kommer an på hvilket land du kommer fra, men jeg tror at hovedregelen er uansett, om du kommer fra Norge eller et annet sted, er jo at,ehhh, nettverks, nettverket i Kina er veldig ,viktig,det er , det er veldig viktig å kjenne noen, og selv om Kina at man liker utbygging og er moderne da, for å si det, både i Shanghai, Beijing, østkysten i Kina, så er det like vel sånn at nettverk er utrolig viktig, det går på

tillit fordi det er kanskje ikke den granden av tillit i Kina, til lover og regler, til institusjoner, til, det er ikke demokrati i Kina, så man føler seg veldig liten, både som bedrift og person tror jeg ,kinesere gjør, så derfor blir man veldig avhengig at de har noen, et nettverk rundt seg som de kan stole på fordi det er ikke sånn generell tillit, eeh, det rammeverket rundt, sånn som vi er vant til i Norge, vi er vant til at ting fungerer uansett, og at vi er beskyttet og at selskapet er beskyttet og at livet er beskyttet og, det er jo i stor grad det i Kina også men det er, det er allikevel ikke sånn som hos oss da, da blir det tillitsforhold til nettverk veldig viktig, fordi det er med på å lage en sånn, det er, det lager en forutsigbarhet da for individer og selskaper som de ikke har tatt for gitt på samme måte som, som oss, så det tror jeg man må være klar over uansett hvor man kommer frem og skal gjøre business i Kina også er det hvordan gjør du det da, det er jo litt sånn annen, en annen, for når det gjelder Norge- Kina forholdet så tror jeg ,ehh, så tror jeg det er mange fordeler med å komme fra Norge, den største fordelen er jo at vi er ehh, lite land, det er både en fordel og en ulempe, når det kommer til å bygge nettverk, kan det ofte være en stor fordel fordi vi er ikke sett på som noen trussel, altså vi kommer ikke *(uklart)* skal ikke endre Kina *(uklart)* vi , Tyskland, USA, de store nasjonene kommer, så kan det være litt annerledes, men vi mistenkes ikke å ha noen annen agenda enn å drive business, vi er så små, så det , det kan være en stor fordel, også tenker jeg etterpå at vi har også litt sånn, jeg syns hvertfall alltid det har vært veldig lett å jobbe med kineserne .

*Intervjuer:*Ja

*Informant:* I et sånn, ja, det var før, det har blitt litt rot med den fredsprisen da, men bortsett fra det

*Intervjuer:* Du må gjerne fortsette på det…

*(Alle ler)*

*Intervjuer: D*et kommer det og

*Informant:* Ja

*Intervjuer:* Ehh

*Informant:* Men still, jeg bare snakker jeg

*Intervjuer:* Jeg, ehhhm, jeg, det er bare å fortsette

*Informant: (ler)*

*Intervjuer:* Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt?

*Informant:* Det er, det er jo veldig bra ,det var jo altså inntil fredsprisen i oktober i fjor, så var det jo ,så var det jo egentlig strålende egentlig ,det har veldig aldri vært så mange politiske besøk eller, besøk av noe slag, kultur, utdanning, næringsliv, politikk , som det var kanskje det siste året før fredsprisen og litt på grunn av det, så er det ikke sant, det er et uproblematisk land i utgangspunktet i form for Kina og vi har altså en bra match, vi har hatt en fantastisk match på, på den industrien vi har og den, det som Kina trenger, vår, råvarene som vi har ,ehhh, er jo det som Kina trenger, så vi selger jo ikke olje nødvendigvis direkte til Kina, men prisene på de varene vi har er jo på topp, og Kina har gjort det bra de siste tredve årene, så vi har egentlig hatt en, i ttilegg så har vi ikke hatt noen industri som nå i vesentlig grad har kontrollert med Kinas*(uklart)*Veldig lite, så vi har en veldig sånn vinn-vinn, veldig vinn-vinn forhold i forhold til Kina, så det er en veldig god match og vi har et fantastisk godt forhold til Kina, men det som jeg jobber med nå er jo, vi har jo veldig bra, *(uklart)* som var presidenten i Kina før han som er nå da,han var jo her på Høvik og besøkte DNV og sånn, og det er jo veldig spesielt egentlig, altså det er jo, når våre kinesiske ansatte ser det bildet så tror de ikke det er sant, at presidenten skal liksom ha vært her da..

*Intervjuer:* Han var her ja

*Informant:* ja, han var her på våre kontorer og besøkte DNV og han var på noe sånn Oslo, Norges turne, så egentlig så er det ingen logikk i at et land på fire og en halv million mennesker skal møte lederen for et land på en komma fem milliarder, egentlig, hvorfor skal de bruke tid på det i det hele tatt?

*Intervjuer:*Nei

*Informant:* Det er altså ingenting i kinesisk målestokk, men Norge er , er små på noen områder, men så er vi også store på andre, vi har vel den nest største, ehhh, pensjonsfondet, altså utenlandsinvesteringfond i verden, så der blir vi plutselig store ikke sant?
Også har vi *(uklart)* Så vi har *(uklart)* vi har egentlig hatt et veldig bra forhold til Kina, men så ble det litt rot med denne fredsprisen og det har jo ikke, det har jo ikke ødelagt behov for handlene mellom Kina og Norge, den går vel bedre enn noen gang men, men det er problematisk når ingen

politisk delegasjoner kan møte hverandre, så det er jo problematisk på sikt, ehh, så det har jo, det har jo endret ganske mye altså i forholdet Norge- Kina, faktisk den fredsprisen.

*Intervjuer:* Men det var politisk, og ikke for handelen?

*Informant:* Nei, det er mest politisk, det er politisk høyt nivå og den grad for rystelse??? er i forholdt til frihandelsavtalen, den er jo lagt helt på is ikke sant? Og det er veldig vanskelig og si når dette forholdet skal, på en måte, ja, normalisere seg ,komme tilbake, det ?? forholdet, mange år hvor det er politiske besøk begge veier, det er vanskelig å si.

*Intervjuer:* selv om det blir ny fredsprisutdeling etter hvert?

*Informant:* Spiller ingen rolle, selv om det kommer ny fredspris nå i oktober så har det ingen, det har ingenting å si, ehh, så det, det er noe *(uklart)*som, er vi kjempeheldig så kanskje det løser seg i løpet av kort det, men det kan også var veldig mye lenger.

*Intervjuer:* Ehhh, hva, skal vi se, vi har inne på dette

*(Veldig mye støy i lokalet)*

*Informant:* Du bare så kort innpå, nå ser jeg det blir litt sånn folk her, skulle vi flytta, skulle vi tatt en pause og gått ned der

*(peker ned mot resepsjonen)*

*Intervjuer:* eeeh ja, hvor var vi nå. *(tenker)* skal vi se eeh, ja, du mener at det ikke har ødelagt mellom *(pause)* for, for handel, men for politikk? eeeeeeeeeh

*Informant:* Ja, og på sikt så vil det også.. assa det er ikke holdbart for næringslivet heller. På sikt hvis politikk.. hvis de ikke, hvis det er så iskaldt som politisk hvis det er nå, så er ikke det holdbart på sikt heller. For at politikk og business, det henger.. assa det henger tett sammen overalt i verden, men spesielt i Kina med det systemet de har, så henger det så er det, så møter du politikken hele tiden når du driver business også. så .. i den grad du.. assa enkle eksempler er når norske selskaper skal ha en markering for et eller annet som det er viktig å ha i Kina, så kommer det da ingen politiske lokale med ordfører eller sånne ting, vil ikke møte opp på noen sånne norske

arrangementer nå. Og det . . det er jo skadelig.. for de kineserne som jobber der for eksempel, så er det jo ikke hyggelig å jobbe for et sånt selskap som blir litt sånn nærmest litt sånn haremkaste da, assa det ikke er godkjent på en måte. så det er, det, det holder ikke på sikt. så eller liksom nåå.. må vi håpe at det her ikke varer i årevis da.

*Intervjuer:* Nei

*Informant:* Mhm

*Intervjuer*: Eeeeehm, eeh.

*(Blar frem og tilbake)*

Du svarer så bra så eeeh *(pause)* Hva hva er den for, hva er den største gevinsten for å stå for utdelingen? mener du at det burde ha vært noe unnskyldning der, jeg har hørt atte, vi har jo lest noe om at de, det var det som skulle til for å normalisere forholdet.. mener du at det er en gevinst for å stå for den, eller mener du.. hvordan ser du i forhold til det?

*Informant:*

*(sitter og sparker til en bar-stol med beina og snurrer den stadig rundt og rundt mens han snakker)*

Nei, jeg.. ehm.. assa jeg mener at eeh det er feil måte.. hvis man ønsker forbedring i Kina i forhold til demokrati, sånn at hvis man ønsker en raskere demokratiutvikling i Kina og det tror jeg jo at man ville med den prisen. det har jo også vært uttalt at man vil påskynde en utvikling mot raskere demokrati i Kina. Jeg tror ikke dette hjelper da, jeg tror det gjør situasjonen verre. Jeg tror, jeg tror det går saktere på grunn av dette her, og ikke raskere. . så det er jo første innledning og det er fordi atte, jeg tror denne, denne prisen her, den den er veldig lett å bruke, for det som er liksom.. kall det de konservative nasjonalistiske kreftene i Kina da, som vil at Kina skal være harde i forhandlingene mot Vesten og ikke softe. Eh, og det har med kinesisk historie å gjøre og det er liksom de siste 150 år, så har sånt som fra kinesisk ståsted? være sånn ydmykelser fra vesten .gjentatte gangene, siste 150-200 årene da. ooog, og derfor så har de veldig lite sånn, eh, tålmodighet med det som de ser på som ehm .. skal vi kalle det a.. på engelsk så heter det "bashing China" assa sånne bare bare snakker nedsettende om Kima, gi de en på trynet hvis det er et eller annet som ikke funker, eh, så f f fra kinesisk ståsted så har du.. eller fra kinesiske myndigheters ståsted så har de fått utrolig mye på 30

år eeeh og de de mener man må bruke lenger tid da, ikke sant. Så jeg tror man får frem det verste hos kinesiske myndigheter ved å gi en sånn pris. Nå er det jo mange som.. nå har jo Kina strammet inn enda hardere i forhold til opposisjonelle. Og det var jo en opposisjonell som som fikk denne prisen. og da sier jo mange at : ja, da vis.. da ser vi at prisen var riktig. Men jeg tror det er motsatt jeg tror at de blir hardere og strengere fordi at Vesten gjør denne type handlinger da. eh, så jeg tror vi bare får frem det verste i kinesiske myndigheter og de ser ikke noen annen måte å gjøre dette her på, enn å bare stramme inn enda hardere da. Så, jeg tror ikke det hjelper i det hele tatt. Og gjøre det på den måten. Det betyr jo ikke at det ikke er masse som er eeeh som ikke er bra i Kina. Men jeg bare mener at det er ikke noe en-til-en forhold når man sier at det er store problemer i Kina... ehh.. Det er jo vanvittig at en mann skal sitte 11 år i fengsel for å si det han mener, ikke sant. Det er ikke det.. Det er helt opplagt.. men så er, men så mener jeg at vestens problem er at vi er så idealistiske at vi klarer ikke å være *litt* pragmatiske da, sånn som kineserne. At vi tenker at : okey, alt dette er feil i Kina, hvordan, hva kan *vi* gjøre for å få det bedre. Vi blir for opptatt av å flagge fryktelig høyt hva som er våre idealer og viktigst for oss. Og da blir det litt sånn fra et kinesisk ståsted: de må bli som Vesten så for som mulig. Og *så* blir Vesten fornøyd. Og *så* kan vi snakke med Kina på en ordentlig måte. Og det blir.. Det er en veldig *naiv* måte å se det på. Så .. så jeg tror hvis man skal få til noe forbedring i Kina, så må man tone ned litt den derre, flagge så høyt at det som vi gjør, at den måten vi gjør det på, det er den eneste veien. Og så må man heller prøve å kommunisere... å ha dialog på andre felt da. Så det er, ja, mhm.

*Intervjuer*: ja. eeh. Vet du, at du kjenner til begrepet; jeg kan ikke uttale det.. det kan sikkert du. guanxi *(latter)*

*Informant*: Mhm, ja, guanxi mm

*Intervjuer*: Hvor avgjørende er et sånt nettverk i Kina i dag?

*Informant*: Det er veldig avgjørende. Selv om Kina etterhvert er blitt et veldig bra land å drive handel og business i og de har jo hatt. fått enormt mange investeringer. Det er vel det nest verdens nest største mottaker av FDI de siste 30 årene (Foreign Direct Investements). Så det er jo masse investeringer i Kina, men likevel så må du ha, du er nødt til å ha et nettverk hvis du skal lykkes, i tillegg til at du har liksom, bra produkt og bra.. markedsføring og kapital og alt dette her, så må du ha et nettverk, som.. som hjelper deg

*Intervjuer*: eeeehh *(stille)* det var et intervju det kom frem at respondenten mente at guanxi var

romantisert i dagens Kina, assa lissom.. at det ikke hadde, hvordan stiller du deg til det, mener du ?

*Informant*: mm. mm. nei, jeg tror det er nok det *også*. For vi har jo en veldig tendens til å gjøre dette her til noe *veldig* mystisk eeeeh eeehh eh ja, kall det romantisert eller hva du vil. Vi gjør det lissom til noe noe som voldsomt spesielle greier, men men for meg så er det ikke noe mer mystisk enn det jeg sa litt før, det er ikke den samme tilliten til lover og regler og institusjoner i Kina som her, og ergo så blir individer og selskaper de blir de blir da, eeh, de må skape en forutsigbarhet og tillitsforhold andre steder enn til lissom eeh rammeverket sitt. Så da da blir nettverk viktigere der enn her. Det er ikke sånn at det er spesielt for Kina, jeg tror det bare er gradsforskjeller. I stort sett alt som har med kultur å gjøre, så er det aldri enten eller. Det er bare gradsforskjeller. Og hvis du spør om det er viktig med nettverk i Norge.

*Intervjuer*: Ja, selvfølgelig

*Informant*: Assa, da ville jeg jo ikke svare nei.

Intervjuer: *(ler)*

Kris: Nei selvfølgelig er ikke det viktig.

*Intervjuer (ler igjen)*

*Informant*: Det er er kjempe fint uten nettverk. det går suverent, du bør ikke kjenne noen, du bør ikke drikke vin med noen og sånn det går så bra.

*Informant (ler)* Ja det er jo ja fint det. Men alle vet jo at hvis du kjenner noen der og kjenner noen her, så får du kanskje en mulighet ekstra. Og i Kina så kan du bare gange opp den en god del mer, på grunn av samfunnsforhold. Og jeg tror det er sånn.. jeg har kanskje ikke noe belegg for å si det, men hvis du ser på land i verden av graden av tillit til institusjoner og lover i samfunnet er lav, så tror jeg avhengigheten av nettverk går opp. Da har du lissom, ehh, mafiatilstander i Sør- Italia ikke sant, til.. ehh... og det tror jeg er helt naturlig. At du får en sånn type vekting på det da.

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: Og i Norge hvor den tilliten er veldig høy til politikere og til lav korrupsjon og til

institusjoner og lover og sånn, så er kanskje avhengigheten av nettverk..på det laveste.. men selvfølgelig likevel viktig da.

*Intervjuer*: Jaa

*Informant*: jeg tror det er, jeg tenker at man skal ikke gjøre det så mystisk. det er ingen grunn til å liksom romantisere eller lage så forferdelig rare greier, men eh, men det er en faktor allikevel Og jeg tenker at hvis man skal være kultursensitiv, så skal man være det fordi at eh du assa du skal være noe sånn, ikke en naiv holdning.. og sånn og sånn, assa jeg er antropolog av utdanning, men jeg har begynt ed business fra jeg var veldig liten, så jeg bruker det i en busineess sammenheng. Så hvis ikke du har en .. en.. ja, hvis du lissom.. det nytter ikke å gå rundt å bare.. prøve å bli som alle andre, ikke sant, assa du lærer om kultur fordi at du skal.. eh, bruke det, bruke det til vår fordel og vite hva slags risiko som er i spill når du velger den handlingen fremfor den handlingen. sant? Det er ikke dermed sagt at du ikke skal få en kineser til å tape ansikt. Ikke sant, hvis du hører at: ja, det er jo så viktig å.. for kineserne å ikke tape ansikt og bla bla bla, så sal du sørge for at de aldri taper ansikt, det er jo bare tøys. Du skal bare vite hva slags risiko er det jeg løper, når den.. kineseren snakker med nå kommer til å tape ansikt i forhold til de andre i rommet eler et eller annet sånt noe ikke sant?

*Intervjuer*: Ja, det er sant

*Informant*: Så tar du den risikovurderingen, så sier du at: ja, men nå må vi gjøre det sånn. Likevel. Men da vet jeg at jeg risikerer det og det og det.

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: Eller jeg tenker at: nei, nå må jeg ta det litt roligere, enn det jeg ville ha gjort hjemme. Fordi at hjemme kunne jeg sagt dette her til den fyren, og det ville vært greit. Mens jeg vet at hvis jeg gjør det nå, så får jeg noen konsekvenser som jeg ikke vil ha, fordi at de har en ansikts kultur som er sterkere enn oss. Så det handler egentlig bare om å.. ehhm.. håndtere risiko... Ha så mye kulturkunnskap som mulig, for å håndtere risiko i forhold til de handlingene som du.. du gjør da, så ikke du blir en sånn elefant i en kultur ikke sant, som bare ikke vet hva slags påvirkning du har på folk ....

*Intervjuer*: Nei

*Informant*: Og det er igjen. Det har du ikke lyst til å være i Norge heller, ikke sant, så..

*Intervjuer*: Nei... eeehh.. ja, nei da... lurer jeg på om du kjenner til teorien Trust and Commitment av Morgan og Hunt

*Informant*: *(stille)* Neeei, egentlig ikke.

*Intervjuer*: Nei  daaa. Det handler om tillit og lojalitet i relational marketing..

*Informant*: Mhm, mhm.

*Intervjuer*: Assa, hva mener du bygger tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift.. hva for en det er...

*Informant*: Mhm

*Intervjuer*: Har du noen meninger om det?

*(ser en annen vei og sparker fortsatt på stolen)*

*Intervjuer*: Hvordan en kinesisk en bedrift bygger.. ?

*Informant*: Ja, hvordan får de tillit til deg hvis du ønsker å samarbeide med dem?

*Intervjuer*: Nei, jeg trur da kommer det litt an på hvordan.. og det er ikke... det er litt sånn generelt hvordan man bygger denne guanxi forholdet da, eller nettverket

*Informant*: Mm...og det er jo atte de de bruker jo mye mere tid , i de sos, på de sosiale arenaene enn det vi gjør i business. E, og det er helt naturlig, for det atte hvis du skal bli kjent med noen, såå .. assa, i en kultur hvor nettverk er viktig, så blir du kjent med folk før du gjør business med dem og da må du ha noen arenaer hvor ikke det er rett på avtaler og rett på forhandlinger, for da er det risiko med en gang. Så for å få ned den risikoen der, når du ikke kjenner folk,.. sééé. hmm.. så må du da: enten ehh hvis du skal ta en kald kontakt for.. hmm.. å si det da, så bruker kineserne veldig ofte mellommenn, agenter, folk som de kjenner som introduserer deg, ikke sant: hvis jeg har en veldig god venn og han introduserer meg til en annen venn, daa har han, da kan jeg ha et helt annet

forhold, selv om jeg ikke kjenner den kineser nummer to godt, så har jeg et *helt* annet trygghets forhold, fordi han.. det han gjør med meg da, det må han også svare til overfor sin kinesiske kontakt. og sånn fungerer disse nettverkene hele veien. så det er introduseringsbiten. Og så har du sosialiserings biten, så det blir, assa det blir mere lunsjer og middager og alt dette her da, for å rett og slett få en følelse av hvem disse folka er..

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: Og det må du gjøre før du begynner å jobbe og under arbeidet og etter.

*Intervjuer*: Mhm

*Informant*: sså .. så sånn business i Kina er sånn kontinuerlig forhandlinger egentlig.

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: Og for å gjøre de forhandlingene best mulig, ås må du parallelt jobbe på det sosiale da

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: det kan være å holde de kontaktene varme og sende oftere en e-mail til dem og kanskje ringe dem når det ikke er noe spesielt assa bare snakke med folk uten at det er noen agenda

*Intervjuer*: ja

*Informant*: ..Det gjør jo kineserne hele tiden. Og hvis de har kunder og kontakter, så.. det ser du på kinesere som er her og, det er ganske interessant. De Huawei som har etablert seg her.. Og fått et samarbeid med Telenor. De er og jobber på en *helt* annen måte, enneee.. enn.. Telenor for eksempel Atlant ikke sant, de er mye mere på å ha tettere kontakt med de de jobber med hele tiden. ikke sant, kontakter dem sånn.. mer eller mindre kontinuerlig..

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: Og det ville de aldri forventet fra en norsk leverandør, hvor du bare ringer når det er ellet annet. Neste leveranse eller problem eller et eller annet sånt no. Så det er en helt annen tetthet. Mye

hyggeligere kontakt på alle plan egentlig

*Intervjuer*: Ja.. .. Eeeeehm.. Du svarer så utfyllende, så det er derfor jeg blir letende litt...

*Informant*: Jaja

*(nervøs latter)*

*Intervjuer*: Har du noe mer å tilføye på hva som sk, eventuelt da kan skade denne tilliten du da bygger opp... ehh.. eller lojaliteten etterhvert.. ?

*Informant*: mm. nei, jeg tror. Assa, det er et ganske tøft businessmiljø i Kina, og det er mange som også mener at guanxibiten også etterhvert begynner å bli ganske skakkjørt og at det er er *veldig* mye sånn.. kynisme i forhold tiiil penger og krone øre som teller og sånn, men.... det det tror jeg også er i ferd med å skje, for det er et rått samfunn og jeg tror kanskje tilliten til eh politikk..det politiske er enda ehh.. svakere da, for det er så utrolig mye korrupsjon..så da blir et sånt sinnssykt driv etter å tjene masse penger så fort som mulig, så du liksom sikrer deg og din familie... og da.. og da kan det nok hende at den guanxibiten.. ehh.. den blir både sterkere og svakere lissom.. såå så såå.. eeh.. jeg tror eehh.. at det er viktig åååå holde på en måte eh avtaler i Kina

*Intervjuer* : ja

*Informant*: jeg tror at hvis du hvis du liksom er litt slingrete på det, så har det kanskje større konsekvenser enn i Norge da. Faktisk. Fordi at de stoler så på disse nettverkene sine

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: Så da *må* du også på en måte levere da. Så så det er jo en sånn.. det blir en sånn gjensidig forhold av tjenester begge veier, ikke sant, så hvis du gir noe til meg, så har jeg på en måte en gjeld som jeg burde ta på alvor i forhold til deg da. ikke sant? og hjelpe deg så godt som jeg kan og .. hvis du ikke liksom oppfyller din del av det, så så kanskje da.. da sklir nok de forholdene ut da.. også henger det sammen med dette ansikts kulturen. Det er veldig viktig. At ikke du får kineserne til å tape ansikt, for atte gjør du det, så er det rett og slett veldig vanskelig for de.... så vi er.. de er eeeh, de er veldig opptatt av relasjoner. Og da blir... Og det henger helt sammen med en sånn ansikts kultur. Så da blir det ofte viktigere å ikke tape ansikt, og heller styrke ansikt, enn å

lissom akkurat.. assa de er.. ehh.. relasjonsfokusert og vi er saksfokusert.. relationship versus taskfocus liksom

*Intervjuer*: Okey, ja

*Informant*: Så det.. selv om du har en veldig god kontakt og du får den kontakten til å virkelig tape ansikt overfor andre som er viktig for han eller henne.. sjefen eller lederen... daa.. daa blir det trøbbel assa..
*(latter)*
*Informant*: rett og slett..

*Intervjuer*: Ja.. Eeeehhm... Assa jeg er da i mål jeg Sara, har du noe mer du? ..Som jeg kommer på nå da.. Det er jo alltid litt annerledes når man sitter og snakker selv, for at da får jeg ikke skrevet ned hvis det er noe man lurer på..

*Intervjuer*: Nei, jeg trooor vi har dekket det vi skulle.. egentlig.. også vi har jo gått inn på det vi ellers har hatt som oppfølgingsspørsmål

*Intervjuer*: Ja

*Informant*: Mhm

*Intervjuer*: Men da.. Er det mulig hvis hvis det er noe vi kommer på senere, kan vi kontakte deg, sende deg en mail?

*Informant*: Ja, bare gjør det

*Intervjuer*: Hvis det er noe vi lurer på
*Informant*: Ja! mail eller ring eller. ja, det går bra
*Intervjuer*: Så bra!
*Intervjuer*: Takk for at du tok deg tid til å snakke med oss da. Veldig koselig
*Informant*: Beklager for at det ble så rotete for å komme hit da
*Intervjuer*: Du trenger ikke å beklage, det var fort vår skyld
*Informant*: Dere finner veien hjem eller?

**ANALYSE**

| IMPORTØR | EKSPORTØR | EKSPERT |
|---|---|---|
| - Informant 4<br>- Informant 7 | - Informant 2 | - Informant 1<br>- Informant 3<br>- Informant 5<br>- Informant 6<br>- Informant 8 |

## *IMPORTØR*

**RELASJONSBYGGING**

SPØRSMÅL: *Hva er viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina, eksisterer det betingelser for gode relasjoner mellom disse landene? Du har ikke ikke hørt om noen som har hatt dårlige opplevelser med kineserne og at de har krosset noen kulturelle regler som vi kanskje ikke vet om?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 4 | " Vi har to vidt forskjellige kulturer."<br><br>"Det som regnes som vanlig kommunikasjon og praksis er ikke nødvendigvis den samme i Kina"<br><br>"Vanskelig å sette seg inn i myndighetenes begrensninger" | - Kultur<br>- Kommunikasjon<br>- Myndigheters begrensninger. |
| INFORMANT 7 | "…det handler om å møte dem med respekt og være nysjerrige på dem."<br><br>"…man kan ta seg til til å prate og bli bedre kjent, for å ha et godt samarbeid videre."<br><br>"Nå snakker veldig mange av kineserne engelsk selv."<br><br>"Kineserne gir ofte veldig mye respekt til de rundt seg, De protesterer aldri og de sier aldri nei. De finner seg i alt og nikker. Det er nesten sånn at de er underdadige..."<br><br>"Jeg tror ikke de ville sagt ifra om vi hadde tråkket over grensen." | - Respekt<br>- Kommunikasjon<br>- Ingen protest, sier ikke nei.<br>- Tid<br>- Språk |

**AVTALE**

SPØRSMÅL 2: *Hvordan føler du at man må gå frem for å få i stand en avtale? Hva er fremgangsmåten for å komme i kontakt med selgerne?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 4 | ”Vi har alt på kontrakt. Vi er nødt til å ha en signert kontrakt før kineserne starter produksjonen, og også i forhold til betaling. Enten betaler vi et forskudd eller så skriver vi en kontrakt som gir en betalingsgaranti gjennom banken. ”<br><br>”Vi går etter produkt, eller vi går etter materialene en leverandør har .”<br><br>”Fremgangsmåten er veldig endret de siste fem årene. Før så var det veldig få som kunne snakke engelsk, men nå er dette lettere. Med en gang du retter blikket mot standen deres, så hilser de, inviterer til en kopp kaffe, gir visittkortet og prøver å selge. Det gjorde de ikke for bare noen år siden. Etter messen foregår all kommunikasjon på mail. ” | - Formell/skriftlig kontrakt/signert kontrakt<br>- Produkt og materiale<br>- Kommunikasjon: Få kunne snakke engelsk, bedre nå. |
| INFORMANT 7 | “I vår bransje gjør vi avtalene på messene eller på mail…” | - Avtaler: Messe (direkte) og mail (indirekte) |

**TILLIT OG LOJALITET**

SPØRSMÅL: *Hva mener du bygger tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift? Føler du at du må bygge noe tillit og lojalitet før du går inn i samarbeid med noen i Kina? Og hvordan i så*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 4 | ”Å være åpen, ærlig kommunikasjon og holde sin del av avtalen. ” | - Åpenhet<br>- Ærlig kommunikasjon<br>- Overholde avtaler |
| INFORMANT 7 | ”Når vi treffer folk, så gjør du deg spennende. De skal få et godt inntrykk av oss. Så jobber du litt for å få litt tillit og få en hyggelig tone. Men det hender jo også at vi finner leverandører på en av mailene vi får og noen prøver å selge oss produkter.”<br><br>” Men vi oppfører oss ikke noe anderledes til Kina med enn vi gjør i andre land, i forhold til det å være hyggelig og ha god kontakt med leverandører.” | - Tillit<br>- Lite vekt på relasjonsbygging |

*fall?*

**KULTUR (GUANXI)**

SPØRSMÅL: *Hvor viktig føler du at det er å ha nettverk i Kina i dag, for å gjøre forretninger?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/ STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 4 | ”Nå har vi ikke et nettverk der, på den måten mange andre i bransjen har. Dette fordi vi gjør alt selv, vi har ingen ansatte i Kina som kontrollerer eller gjør ting for oss. Vi organiserer alt på egen hånd og dette fra Norge, og da har vi ikke et nettverk i Kina.” | - Ingen relevans for deres bedrift (import). |
| INFORMANT 7 | ”I vår bransje gjør vi avtalene på messene eller på mail, så vi syns det er enkelt å komme i kontakt med dem og det er enkelt å finne dem, og det er enkelt å jobbe med dem. Vi bruker nok ikke sånn kjempelang tid på å verken å finne leverandører eller å plassere de tror jeg.” | - Investerer lite i nettverk. |

**MYNDIGHETER**

SPØRSMÅL: *Føler du at de kinesiske myndighetene har en begrensende påvirkning på deres bedrift? Har dere merket noe til fredsprisen i forhold til salg eller innkjøp?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/ STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 4 | ”…vanskelig å sette seg inn i at myndighetene begrenser… og hvor mye informasjon du skal kunne nå på nett, altså myndighetene begrenser tilgangen din.”<br><br>”Nei, men det er litt vanskeligere å få visum. Vi får ikke det som heter multiplevisum, altså visum for flere innreiser. Vi får kun enkelt innreise, selv om vi kunne få multiplevisum før. ”<br><br>”Vi får hjelp av et firma som jobber med dette, og de sier det har blitt vanskeligere etter fredsprisen. Det tar ikke lenger tid enn det har gjort før. Myndighetene i Kina ikke er nok særlig begeistret for Norge etter fredsprisutdelingen. En vanlig kineser derimot, har nok ikke fått det med seg en gang.” | - Myndigheter (visum begrensning og sensur → kinesernes uvitenhet).<br>- Visum<br>- Fredsprisen<br>- Sensur |
| INFORMANT 7 | ”Det må være de som leverer ut visum…hvor de har blitt veldig mye strengere.”<br><br>”Men vi lurer på hvor mye kineserne vet om det og hvor mye informasjon de får. De svarer ikke på slike ting hvis vi spør…”<br><br>”Jeg vet ikke om de er opplært til å snakke om det.” | - Visum<br>- Sensur (myndigheters påvirkning) |

## *EKSPORTØR*

### RELASJONSBYGGING

SPØRSMÅL: *Hvilke konkrete hensyn mener du at man må ta når man skal som norsk bedrift inngå et samarbeid med en kinesisk bedrift?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 2 | ”Først så tror jeg det viktigste er å respektere at de er annerledes, og ofte vil gjøre ting som de kaller «the chinese way» Det er å alltid gi prioritet til den siste du snakker med, du må alltid være enig med siste mann. De sier aldri nei, det er bare «ja,ja» hele veien. Men det som er utrolig viktig er faktisk å være sikker på at de har oppfattet beskjeden som man prøver å formidle…”<br><br>” Relasjon er viktig men når det gjelder business strategi så er det litt forskjellig. Hvis vi snakker om relasjoner så er de utrolig hyggelige og det er helt riktig at de ønsker personlige relasjoner. Det er mye snakke sammen, veldig mye for å bli kjent med hverandre, spise, drikke, gjøre kulturelle kinesiske ting. Det er viktig for å stole på noen. Men du kan aldri stole fullt på dem, det kineserne ønsker er å klare å kopiere fortest mulig uten at det koster dem noe.” | - Gjøre ting på deres måte<br>- Respekt<br>- Riktig beskjed formidlet.<br>- Kultur<br>- Være enig med siste mann.<br>- Kommunikasjon<br>- Relasjon |

## AVTALE

*" Det er bygd opp en organisasjon med kinesere rundt en norsk sjef. Det er valgt å operere med lokale distributører. For å kunne selge produktene må disse ha kunnskap om produktene, og vi må ha partenere som er representert i de riktige regionene i Kina. Istede for å bygge det stort selv, går vi inn og oppsøker en distributør med ansvar for områdene. Deretter lærer vi opp distributørene profesjonelt, og det er de som håndterer små og mellomstore kunder i regionen. De store kundene tar vi direkte selv. Vi fakturerer ikke til sluttkunder, vi fakturerer kun til disse partnerne som har langsiktige og mye mer stabile forhold til kundene. Vi mener da at det er bedre å kjøre business kineser til kineser enn at vi skal ha mange små kunder i Kina."***-Informant 2, om selskapet han jobber i.**

SPØRSMÅL: *Er det valgt å gå frem på denne måten bare på grunn av relasjonene distributørene har med kundene? Bakgrunnen for deres fremgangsmåte i Kina, er det betydningen av nettverket til de distributørene dere jobber med?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/ STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 2 | " Den basis business kulturen i Kina er å starte noe og få opp omsetning. Ikke så mye på fortjeneste men omsetning, å prøve å selge videre, og bli rik, det er det kineserne ønsker. Det er vanskelig å få en langtids- relasjon."<br><br>" Relasjon er viktig men når det gjelder business strategi så er det litt forskjellig. Hvis vi snakker om relasjoner så er de utrolig hyggelige og det er helt riktig at de ønsker personlige relasjoner. Det er mye snakke sammen, veldig mye for å bli kjent med hverandre, spise, drikke, gjøre kulturelle kinesiske ting. Det er viktig for å stole på noen. Men du kan aldri stole fullt på dem, det kineserne ønsker er å klare å kopiere fortest mulig uten at det koster dem noe."<br><br>"..selvfølgelig har de et bredere nettverk enn hvem som helst i vårt selskap. Men det viktigste er også at de kan de lokale kotymer, og tar også hånd om det rent kommersielle og ansvaret ved relative små ukjente selskaper. Det er veldig mange av de selskapene som handler seg i mellom i Kina." (om kinesere som jobber for det norske firmaet) | -Høy omsetning<br>-Personlige relasjoner<br>-Tillit<br>-kommunikasjon<br>-Kulturinnsikt<br>-Tid<br>-Nettverk<br>-Lokale kotymer |

## TILLIT OG LOJALITET

SPØRMÅL : *Hvis vi går litt tilbake på tillit og lojalitet, du mener at kinesere er illojale. Kunne du gitt noen eksempler på hva dere gjør for å bygge opp lojalitet?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 2 | "Du kan bygge lojalitet mot langsiktige partnere, men tilfeldige kunder i Kina, der får du ikke noe lojalitet. Brand loyalty er ikke noe man har i Kina. Også er det en annen grunn også, det er at, hvis vi ser på konsumentene i Kina så er de veldig ferske i forhold til vesten."<br><br>"De er ikke så opptatt av at dette skal være bra, men det skal være en bærbar PC, og bare det er godt nok til at man kjøper det." | - Langsiktig lojalitet<br>- Trenger ikke kvalitet på produktene så lenge det fungerer. |

**KULTUR (GUANXI)**

SPØRSMÅL:*Er det viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 2 | "Det er helt klart at betydning nettverk har påvirket valg av fremgangsmåten vår" (at de bruker kinesere som mellommenn til å handle med kinesere)<br><br>"…det er helt riktig at de ønsker personlige relasjoner…"<br><br>"…det er veldig mye prat med hverandre for å bli kjent. Det er veldig mye bli kjent med hverandre, spise drikke og gjøre kulturelle kinesiske ting…"<br><br>"…du kan aldri stole helt på dem…" | - Nettverk er betydelig.<br>- Tid<br>- Kommunikasjon<br>- Kulturinnsikt<br>- Bli venner, før business.<br>- Tillit |

**MYNDIGHETER**

SPØRSMÅL: *Har dere opplevd myndighetene i Kina som en barriere eller hinder i deres forretingsforbindelser?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 2 | "Du må hele tiden følge reglene til punkt og prikke som er kinesiske, det gjelder my med import."<br><br>"…shortcuts, det må bare glemmes. Vi lar kinesere håndtere lokale situasjoner slik at vi ikke blander oss inn i det. Dette fordi det er fremdeles veldig useriøst korrupsjon i Kina"<br><br>"Nei, det som er veldig bra med kinesere er «Jeg skal bli fort rik og tjene penger fort» holdningen. Så lenge det er business, så har de holdt det helt utenfor." (Fredspris) | - Regler må følges<br>- Kinesere håndterer lokale situasjoner.<br>- Korrupsjon.<br>- Ingen påvirkning.<br>- Innsikt i statlige forhold |

## *EKSPERT*

### RELASJONSBYGGING

SPØRSMÅL: *Hva tror du er viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til generell relasjonsbygging mellom Norge og Kina? Eksisterer det forskjellige betingelser for hva som kan føre til gode relasjoner mellom Norge og Kina?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI |
|---|---|---|
| INFORMANT 1 | "… viktig å være klar over at de kinesiske myndighetene var forgreninger inn i næringslivet , og at disse forgreningene er ofte mye dypere enn hva folk i vestlige bedrifter er klar over"<br><br>" Det er ofte sånn at folk tror Kina har vært gjennom voldsom privatisering på tiden etter Mao…. Dette er delvis riktig, men fra om lag 2003 har denne prosessen gått i revers" "…kraftigere fokus på statlig kontroll".<br><br>"…stor politisk risiko å operere i Kina, ikke minst for norske selskaper etter fredsprisen.."<br><br>"…ja, en del uformelle betingelser finnes."<br><br>"… noe kinesiske myndigheter står for, ikke nødvendigvis kinesiske folk.." | - Myndigheter: politisk risiko, statlig kontroll.<br><br>- Uformelle betingelser. |
| INFORMANT 3 | "Jeg tenker først at de norske bedriftene skal finne ut hva det kinesiske markedet har behov for….derfor er det viktig å få kartlagt hva som er deres nisje"<br><br>" Når det gjelder relasjonsbygging, er det snakk om hvordan man bygger opp tillit. Tillit, er det tålmodighet, at man er villig til å bruke tid og krefter til å bygge opp relasjonen. Hensikten er at man skal bygge opp tillit til hverandre slik at vet at man kan stole på den andre parten. Jeg tenker at de norske bedriftene har et fortrinn der, nordmenn blir ofte oppfattet som veldig ekte og troverdigem kanskje litt trause, man er sympatiske, man leverer, man holder ord og man kan spille mer på dette området. Det er også veldig viktig å ikke tenke på begrensningene, at for eksempel Norge er et lite land med lite mennesker. Det viktigste er hva man har å tilby, og heller legge frem dette fremfor det negative. " | - Markedsbehov<br><br>- Bygge tillit |
| INFORMANT 5 | "Du bør kanskje ikke da hvertfall, som en start, ikke begynne å nevne alle de negative tingene du vet og kan om Kina for kineserne, det er veldig mye surt og søtt. "<br><br>"Det aller viktigste punktet hvis du skal drive business med Kina og selge til kineserne, er at du har en vare som kineserne vil ha."<br><br>"I et land som Kina er det veldig viktig å ha kontaktpersoner som vanlige mennesker,tolker, guider og informasjonspersoner i systemet."<br><br>" ….jeg visste veldig mye om Kina, men dete kan igjen slå i begge retninger. Altså på den måten at de rygger tilbake, og det kan også ha den positive effekten av at de vil ha med med deg å gjøre fordi at de synes det er spennende. «Endelig har det kommet en person som ta oss på alvor og som har tatt seg bryet og sette seg inn i kinesisk kultur og historie» kan de tenke. Likevell som sagt, kan slå begge | - Historie<br><br>- Produkt<br><br>- Nettverk<br><br>- Kulturinnsikt/kunnskap |

| | | |
|---|---|---|
| | veiere etter min erfaring” | |
| INFORMANT 6 | | |
| INFORMANT 8 | ”….jeg tror at hovedregelen er uansett om du kommer fra Norge eller et annet sted, så er det viktig å kjenne noen i Kina. Nettverket i Kina er veldig viktig. Selv om Kina driver med utbygging og er moderne i Shanghai, Bejing og Østkysten i Kina, så er det likevel sånn at nettverk er utrolig viktig. Det går på tillit, fordi det er kanskje ikke den granden av tillit til lover, regler og institusjoner i Kina. Man føler seg veldig liten som person i Kina. Det tror jeg kineserne føler. Derfor blir man veldig avhengig at de har noen, et nettverk rundt seg, som de kan stole. Det er ikke sånn generell tillit. I Norge er vi vant til at ting fungerer uansett. Det er et rammeverk som beskytter oss, både som personer og selskap. Det er ikke helt likt i Kina og tillitsforhold til nettverk blir derav veldig viktig, fordi det er med på å lage en forutsigbarhet for individer og selskaper. et tror jeg man må være klar over uansett hvor man kommer fra og skal gjøre business i Kina. Videre er det hvordan gjør du det da. Det er mangefordeler med å komme fra Norge og den største fordelen er jo at vi er lite land. Det er både en fordel og en ulempe. Når det kommer til å bygge nettverk, kan det ofte være en stor fordel, fordi vi er ikke sett på som noen trussel. Vi kommer ikke fra store Tyskland eller USA for å endre Kina. Vi mistenkes ikke for å ha en annen agenda enn å drive business. Jeg syns hvertfall alltid det har vært veldig lett å jobbe med kineserne. Det har blitt litt rot i forhold til den fredsprisen da. ” | - Nettverk<br>- Rammeverk<br>- Liten tillit til lover, relger og institusjoner.<br>- Industri match mellom Norge og Kina. |

**AVTALE**

SPØRSMÅL: *Dersom en norsk bedrift ønsker å inngå et samarbeid med en kinesisk bedrift, hvordan tror du det er mest hensiktsmessig da å gå frem hvis det er ønskelig å få i stand en avtale? Er det noen kulturelle hensyn man eventuelt må ta? Er en skriftlig avtale like viktig for kineserne som for nordmenn?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| INFORMANT 1 | "Det kan være viktig å tenke på det språklige.."<br><br>"lurt å sjekke opp de selskapene man skal ha som partnere…" | - Språk<br>- Bakgrunnssjekk |
| INFORMANT 3 | "I kinesisk kultur betrakter man alt i versen som motsetninger, for eksempel det mannlige og det kvinnelige. Disse motsetningene er knyttet til hverandre og det er også avhengighet mellom disse motsetningene samt som konstant forandring. I den kinesiske kulturen, er det paradokser og motsetninger og forandring er veldig essensielt. Og derfor er kinesere har veldig mye aksept for forandringer. Det jeg tror er i forhold til mange andre kulturer, så er man veldig åpne åpne å ta i mot de forandringene. Kina er et stort land, og det kan forandringer skje veldig fort. Det er grunnlaget i den kinesiske tenkningen."<br><br>"Jeg tror ikke det skriftlige er like viktig i Kina. Det er klart at man holder seg til en avtale men likevel har jeg en oppfatning om at det ikke blir fulgt til punkt og prikke. Det er jo nettopp derfor tilliten er så viktig. Er man ikke enig om et punkt, ser man gjerne tilbake til dette senere og tenker at de stoler på motparten og vil komme til en enighet som er til fordel for begge partene. Derfor stoler man ikke like mye på kontrakten som i Norge. Tankegangen til kinesiske bedrifter er mer fleksible og de er åpne for endringer, derfor blir også det som står på kontrakten til en viss grad foreldet i visse sammenhenger slik at man ikke kan følge dem likevell fordi markedet og situasjonen til bedriften forandrer seg. Det er viktig å understreke her at hvis en kineser ikke holder en skriftlig avtale er det ikke nødvendigvis fordi han vil slippe unna, det kan være vedkommendes måte å tilpasse seg omgivelsene." | - Åpen for forandring<br>- Motsetninger<br>- Kontrakt<br>- Tillit<br>- Markedet i forandring/tilpasselse |
| INFORMANT 5 | "Det kan være en uformell avtale og det kan være en formell avtale, Uavhengig av hvilken form den har så forventes det at avtalen blir overholt. En formell avtale setter på en måte en signatur ved det som er en realitet kanskje,men en uformell realitet er også like bindende og like viktig for begge parter. Papir avtaler betyr ganske mye for kinesere, fordi skrevene ord har veldig stor betydning for dem. På en annen side tror jeg også for norske næringsdrivende i Kina, at det er ekstra vikitg å få tingene ned på papir. Fordi norske aktører føler seg mer uttrygge i forhold til kinesere hvis de ikke har en kontrakt."<br><br>"Før eller senere så er det også veldig viktig for kinesere å få det ned på papir, fordi det skrevne ord det har en veldig stor betydning i Kina. Derfor gjør de veldig mye ut av disse sermoniene, hvor de feirer det på ulike måter."<br><br>"Når du skal etablere en bedrift i Kina, så må du som punkt en, finne ut om det er et marked for varene dine."<br><br>"Hvis tilbakemeldingene er gode så gjelder det å etablere et samarbeid med en kinesisk partner. Da må du finne ut masse om din kommende partner. Hva slags eiendomskultur de opererer med, hvem som tar beslutningene og det er mye som du bør vite." | - Uformell/formell avtale/kontrakt<br>- Produkt<br>- Bakgrunnssjekk |

| | | |
|---|---|---|
| | ” Mange bedrifter som kommer til Kina, norske og utenlandske, opplever at de etablerer seg der, men egentlig vet de ikke hvem de samarbeider med, hvem som til enhver tid er sjefen og hvem som ikke er det. Dette setter grå hår i hodene på dem, fordi de kan for eksmepel sitte i forhandlinger og tro 99% er i orden.Deretter skåler de og holder veldig flotte taler,deretter våkner du neste morgen og de sier vi må ta en runde til fordi det må godkjennes av sjefen. Da har du trodd at det er godkjent av den instansen som virkelig skal godkjenne, men da har de enda en sjef som du ikke har hørt om og sånn kan det fortsette til det uendelige. Så går takstameteret og du sitter der og spreller, alt blir veldig dyrt og du blir veldig frustrert. Slik kan kineserne drive fordi alle vet at kommer man kommer inn på det kienesike markedet så har du på en måte skutt gullfuglen.” | |
| INFORMANT 6 | ” kineserne er veldig kulturorienterte. For eksempel at fire et et ulykkesnummer som betyr død. Du skal aldri ha møte på møterom *fire* i fjerde etasje, eller på rom *44* eller liknende.”<br><br>“Konfusiuskulturen er det viktig å ha kjennskap til. Og for å kunne gjøre noe som helst forretning med kinesere, så må du ha guanxi. Du må helst vite litt om familien hans, du bør ha hatt middag med han, tatt et par pils eller noe brennevin med han. Han skal lære å kjenne deg, fordi for kinesere flest, så fungerer det slik at de kan lure alle unntatt sine venner. Hvis du ikke er venn, så har de lov til å lure deg. Det er veldig mange norske firma som blir lurt av kinesere, fordi de handler på internett og blir lurt trill rundt. Dette er da fordi du ikke har guanxi eller mianzi - noe som de må ha.”<br><br>” Man bør vise respekt og aldri diskutere politikk, selv om det har blitt bedre med årene. En annen ting man ikke kan underdrive med kineserne, er at de ikke kan si nei. Det ligger ikke i deres kultur. Det å tape ansikt, er forferdelig for en kineser. “<br><br>“Grunnen til at de ikke sier nei, er at de mener at de da taper ansikt, noe man ikke skal gjøre.”<br><br>“Beslutningsmetodikken deres tar veldig lang tid, for de skal sette seg veldig grundig inn i ting. De er veldig hierarkisk oppbygget i sine organisasjoner. Skal du først til Kina, så må du sørge for at du får møte på rett nivå i organisasjonen, det holder ikke å ha møte langt nede i hierarkiet, du må ha det hos beslutningstakerne og de er høyt oppe.”<br><br>“Men kineserne bruker jo til forskjell fra nordmenn, veldig lang tid på å fatte den riktige beslutningen. De er veldig "researchorienterte" og skal ha alle fakta på bordet. Det an ofte hende at det må mange møter til før man fatter den riktige beslutningen.”<br><br>“Man må være oppmerksom på at titler er viktig og at man skal vise respekt for visittkort da, som sagt. Vi nordmenn tar jo imot visittkort og putter det i sidelomma,. Tar man i mot visittkort fra en kineser, bør det være nær hjertet og man må ta i mot med begge hender og så videre.”<br><br>“Kinesere flest er jo veldig faktaorientert, ved at de studerer mye. Språket er vanskelig å lære seg, da det består av mange tusen tegn. Kommunikasjon kan være vanskelig mange ganger. Kinesere kan engelsk, men det er ikke alltid en sånn engelsk som vi forstår.”<br><br>“Det er jo få nordmenn som kan kinesisk, men det er alltid en stor fordel ved internasjonal handel at du har satt deg godt inn i historikken til landet, og at du vet litt om de kulturelle forskjellene.“<br><br>“Skal man handle med utlandet, bør man ha en måte å løse konflikter på. Det er ofte en kontrakt, klausul…” | - Kultur<br>- Konfusius<br>- Guanxi<br>- Mianzi<br>- ”Å si nei”<br>- Respekt<br>- ”Tap av ansikt”<br>- Hierarki, riktig beslutningstaker, titler.<br>- Researchorienterte<br>- Kommunikasjon/språk<br>- Kontrakt/klausul<br>- Kinesisk historikk |

| | | |
|---|---|---|
| | "Du må ha kontrakten oversatt på helt riktig måte. Det må nok dessverre være på kinesisk da. Du må sørge for at alt er der og at det ikke er noen misforståelser." | |
| INFORMANT 8 | | |

**TILLIT OG LOJALITET**

SPØRSMÅL: *Har du noen meninger eller tanker om hva som kan skade tillit og lojalitet? Hva bygger tillit og lojalitet? Hvordan mener du trust og commitment oppstår?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI |
|---|---|---|
| INFORMANT 1 | "..vise respekt for deres kultur…. de har historie hvor de har flere ydmykende nederlag så i forhold til det er det viktig å vise medfølelse… unngå en ovenfra-ned holdning."<br><br>"…mindre kontraktorienterte"<br><br>"…opptatt av å bygge tette relasjoner på personlig hold."<br><br>" er å bygge disse tette relasjonene svært kostbart og vanskelig"<br><br>"Kontraktmodellen kan være en viktig kilde til sikkerhet for vi i vesten…"<br><br>"…man bør belage seg på å både bygge relasjoner samtidig som man vil ha en kontrakt."<br><br>"…holde ting man har lovet"<br><br>"..hvis man ikke har følelse av fremtoning, og man ikke har tatt hensyn til språkbarrieren er det noe som kan forminske tillit ytterligere."<br><br>"..avgjørende at man har tillit.."<br><br>"…bygger selvfølgelig på relasjoner. Hvis man skal forvente commitment så må man ha tilstrekkelig trust, og trust det er jo tillit, som er noe som tar lang tid å bygge opp, men det kan ødelegges veldig raskt." | - Respekt for kultur<br>- Kontrakter: sikkerhet<br>- Relasjoner: bygge, kostbart<br>- Kontraktmodell<br>- Holde ord<br>- Språk/Kommunikasjon<br>- Tillit: tar lang tid å bygge opp, kan ødelegges raskt. |
| INFORMANT 3 | Tillit:<br><br>"I kina glir ofte privatlivet og arbeidslivet sammen. Det å spise sammen er kanskje klisjeaktig, men det å spise, det å prate sammen og være villig til å fortelle om seg selv og sin familie."<br><br>"Grensen mellom det private og det profesjonelle er det ikke klar skille mellom i Kina"<br><br>"Mange kinesere synes at nordmenn er litt trege. Det kommer av at det er en veldig klar skille mellom jobb og privatliv i Norge. Dette anser kinesere som svært uprofesjonelt, og det fører til at de mister tilliten til vedkommende."<br><br>Lojalitet: | - Arbeidsliv+ privatliv sklir i hverandre.<br>- Tenke langsiktig |

| | | |
|---|---|---|
| | ” Å tenke langsiktig kan bygge lojalitet”<br><br>” Det å vise at man vil inngå et langvarig samarbeid er også tegn på at du kan klare å følge opp markedet, og er innovativ. ” | |
| INFORMANT 5 | ”Kineserne vil føle seg frem ovenfor deg, og på en måte sondere terrenget over lengere tid før de begynner å åpne seg. ”<br><br>”Ja, det er relasjoner mellom to eller flere rmennesker over tid. En kan si at det er de reaksjonene du får fra motparten, og om de svarer til det du forventer og omvendt. ”<br><br>”Sett at du og jeg blir enige om en ting, men du opptrer på en annen måte så vil dette føre til at jeg mister tillit til deg. Hvis du derimot opptrer på den måten vi har blitt enige om over tid, vil jeg ha tillit til deg. Trust and commitment bygges opp ved at motparten oppnår og opptrer på en måte som tilfredstiller deg over tid.”<br><br>”Jeg tror det går litt på forutsigbarhet i relasjonene og at du står ved det du lover. ”<br><br>”Det er at vi har en mye mer direkte stil og forventer å oppnå raske resultater. Kineserne har veldig mange omveiersom de benytter seg av for å oppnå tillit og bli kjent ordentlig kjent med mennesker. Det at vi er litt røffe i stilen, veldig direkte og utålmodig kanskje kan ofte føre til at vi kommer dårlig ut hos kineserne.”<br><br>”Du kan varme opp en kineser veldig ved å formilde til denne kineseren at du kan litt kinesisk historie, du kan litt om det kinesiske samfunnet, kanskje kan du si noen kinesiske ord og gloser, og vise interesse for hans familie. ”<br><br>”Det er også viktig å ikke drive aggresiv dipolmati og fremheve fortrinnet til ditt samfunn. ”<br><br>”Vi må aldri begynne å beile for dem for er det noe kineserne forakter,å beile er svakhet og de forrakter svakhet. ” | - Relasjon<br>- Tillit<br>- Holder avtaler<br>- N: Raske resultater<br>- Kulturinnsikt/kunnskap<br>- Ydmykhet |
| INFORMANT 6 | “Men du må komme nær en kineser for at du skal få tillit til å gjøre business.” | - Nærhet |
| INFORMANT 8 | “De de bruker jo mye mer tid de sosiale arenaene enn det vi gjør i business. Det er helt naturlig fordi hvis du skal bli kjent med noen i en kultur hvor nettverk er viktig, så blir du kjent med folk før du gjør business med dem….”<br><br>“Så for å få ned den risikoen der, når du ikke kjenner folk så må du enten ta en kald kontakt, og bruker kineserne veldig ofte mellommenn, agenter, folk som de kjenner som introduserer deg, hvis jeg har en veldig god venn og han introduserer meg til en annen venn, da kan jeg ha et helt annet forhold, selv om jeg ikke kjenner den kineser nummer to godt, så har jeg et *helt* annet trygghetsforhold, fordi det han gjør med meg, det må han også svare til overfor sin kinesiske kontakt. og sånn fungerer disse nettverkene hele veien. Det er introduseringsbiten. Har du sosialiseringsbiten, så det blir, assa det blir mere lunsjer og middager og alt dette her, for rett og slett å få en følelse av hvem disse folka er og det må du gjøre før du begynner å jobbe og under arbeidet og etter.”<br><br>“Og for å gjøre de forhandlingene best mulig, så må du parallelt jobbe på det sosiale, det kan være å holde de kontaktene varme og sende oftere en e-mail til dem og kanskje ringe dem når det ikke er noe spesielt, bare snakke med folk uten at det er noen agenda.” | - Introduseringsbiten<br>- Sosialiseringsbiten<br>- Lav tillit til det politiske<br>- Tap av ansikt<br>- Relasjonsfokus<br>- Saksfokus<br>- Lite tillit til det politiske. |

| | | |
|---|---|---|
| | "…jeg tror kanskje tilliten til det politiske er enda svakere, for det er så utrolig mye korrupsjon. Da blir et sinnsykt driv etter å tjene masse penger så fort som mulig, så du sikrer deg og din familie, og da kan det nok hende at den guanxi-biten blir både sterkere og svakere. Jeg tror at det er viktig å holde på avtaler i Kina. Hvis du hvis du er litt slingrete på det, så har det kanskje større konsekvenser enn i Norge, fordi de stoler så på disse nettverkene sine."<br><br>"Hvis du gir noe til meg, så har jeg på en måte en gjeld som jeg burde ta på alvor i forhold til deg og hjelpe deg så godt som jeg kan og hvis du ikke oppfyller din del av det, da sklir nok de forholdene ut, også henger det sammen med dette ansiktskulturen. Det er veldig viktig, at ikke du får kineserne til å tape ansikt, og heller styrke ansikt. De er relasjonsfokusert og vi er saksfokusert, relationship versus taskfocus." | |

**KULTUR (Guanxi)**

SPØRSMÅL: *Har du innsikt i begrepet guanxi? Føler du at betydningen av guanxi nettverket i Kina fortsatt er avgjørende eller har det begynt å avta i forhold til relasjonsbygging? Hvis man ikke har veldig god kjennskap til guanxi, er det da umulig eller er det en mulighet der for å kunne gjennomføre business på en god måte?*

| INFORMANTER | SVAR | KATEGORI/ STIKKORD |
|---|---|---|
| IMFORMANT 1 | "Trust relation network er veldig viktig for å få noe gjort. Og en av grunnene til det er kanskje kulturen, men også den politiske regimen, det er ikke sånn at man alltid kan stole på at institusjonene fungerer optimalt. Så det er sånn at man må få løst ting på andre måter enn de formelle veiene går, altså bruke de uformelle veiene."<br><br>"…hvis man har gode relasjoner på politisk nivå kan jo det være en god ting….selv ikke det alltid nok, spesielt ikke i etterkant av nobel fredspris utdelingen."<br><br>"…har man ingen garantier for at man ikke blir vilkårlig avskåret".<br><br>"Man kan alltid gi små gaver, som har en veldig fin symbolverdi, det er ikke negativt."<br><br>"…hvis man gir gaver av stor økonomisk verdi så kommer man litt inn på spørsmål som har med korrupsjon å gjøre. Det er litt viktig å skille mellom relasjonsbygging (guanxi) og korrupsjon. Det at man har tette relasjoner, det betyr ikke at man bruker disse relasjonene på illegativ måte." | - Trust relation network<br>- Politikk<br>- Korrupsjon<br>- Relasjonsbyggin g<br>- symbolverdi |
| IMFORMANT 3 | "Jeg tror det er like viktig som før. Men kanskje selve formen har forandret seg litt. Den unge generasjonen er mer mottakelige for det vestlige Men kjernen er fortsatt den samme."<br><br>"Grensen mellom guanxi og korrupsjon kan være litt flytende, fordi disse familiebåndene har mye større betydning og man får mye hjelp via relasjonene enn man ville fått i Norge. Egentlig er prinsippet det samme, men graden av betydningen er ulik." | - Relasjoner<br>- Nettverk<br>- Korrupsjon |

| | | |
|---|---|---|
| | ”….det ikke umulig å få til noe selvom man ikke har disse nettverkene, kinesere er trossalt mennesker de også, så lenge man er iherdig, ekte og viser at det du gjør kommer fra hjertet kan du bli kjent med mange mennesker og bygge disse relasjonene over tid. Likevel er det lettere å gjøre noe om man har bygget slike relasjoner tideligere. | |
| IMFORMANT 5 | ”Guanxi betyr jo egentlig at du etablerer et forhold over tid og at du viser deg som en troverdig, trofast partner. Det er også et forhold som går begge veier, den ene dagen jeg hjelper deg, og du hjelper meg senere. Altså den relasjonen som skaper trygghet over tid. Det kan innebære små gaver og eksempelet på at man virkelig vet å være i et sekt med hverandre. Det kan også gå i retning mer av smøring”<br><br>” Mange av disse relasjonene med kineserne, er veldig kostbare og det er sikkert noe som de er veldig klar over. I Kina i dag er et land som krever en viss økonomisk evne for å kunne lykkes.”<br><br>” Jeg tror at det vil spille en mindre rolle også fordi at vi nå lever i mye større grad i et informasjonssamfunn og alt skjer så mye raskere enn før.og behovet for å ta raske beslutninger er mye større i Kina i dag…”<br><br>” Noen kinesere er superkorrupte og driver masse fanteri i korker, bak gardiner og under bordet. Og så kan du være så heldig å møte kinesere som ikke er det, og som driver veldig renr og greit.”<br><br>”Har de et brennende ønske om å få et ben innenfor, og bruker korrupsjon kan dette senere resultere at de havner i vanskelige økonimiske situasjoner.” | - Relasjon<br>- Korrupsjon<br>- Økonomisk evne/kostbarhet<br>- Raskere beslutninger |
| INFORMANT 6 | | |
| INFORMANT 8 | “Det er veldig avgjørende. “<br><br>“Likevel så må du ha et nettverk som hjelper deg hvis du skal lykkes, i tillegg til at du har et bra produkt, bra markedsføring og kapital og alt dette her. Men jeg tror også dette er veldig romantisert, Vi har en tendens til å gjøre dette veldig mystisk og veldig spesielt. Men man må jo tenke at det er ikke den samme tilitten til lover og regner og institusjoner i Kina som det er her, ergo blir de nødt til å skape en forutsigbarhet og tillitsforhold andre steder i rammeverket sitt. Så da da blir nettverk viktigere der enn her. Det er ikke sånn at det er spesielt for Kina, jeg tror det bare er gradsforskjeller. I stort sett alt som har med kultur å gjøre, så er det aldri enten eller. Det er bare gradsforskjeller. Og hvis du spør om det er viktig med nettverk i Norge, da ville jeg jo ikke svare nei. Jeg tenker at hvis man skal være kultursensitiv, så skal man ikke ha en naiv holdning. Det nytter ikke å gå rundt å bare prøve å bli som alle andre. Du lærer om kultur fordi at du skal bruke det til vår fordel og vite hva slags risiko som er i spill når du velger den handlingen fremfor den handlingen. Det er ikke dermed sagt at du ikke skal få en kineser til å tape ansikt….” | - Nettverk<br>- Romantisert<br>- Tillit<br>- Gradsforskjeller |

**MYNDIGHETER ( og fredsprisen)**

SPØRSMÅL: *Vil du si at det finnes noen barrierer for norske bedrifter med hensyn til innvirkningene av de kinesiske myndigheter i næringslivet?*
*Kan vi skrive da at forholet har blitt reversert etter fredsprisutdelingen? " Tror du en unnskyldning fra Norges side kan normalisere forholdet?" Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt i forhold til bygging av tillit og lojalitet? Hvor vesentlig er det for begge parter å bevare de tidligere relasjonene?*
*Det sies at det er veldig viktig å gi gaver hvis man er i et forretningsforhold. Og noen steder står det at det kan bli oppfattet som korrupsjon. Hvor går grensen mellom gaver og korrupsjon?*

| INFORMANT | SVAR | KATEGORI/STIKKORD |
|---|---|---|
| IMFORMANT 1 | "… veldig ødelagt på politisk hold." (fredsprisen)<br><br>"…kraftig foringet på grunn av utdelingen." (fredsprisen)<br><br>"Det kan ta lang tid…" (for at forholdet melloom Norge og Kina normaliseres)<br><br>"…det kan nesten ta fra 5-6-7-8-9-10 år før dette blir normalisert igjen."<br><br>"Det kan virke svakt og kanskje litt komisk aktig når norske myndigheter først har sagt at de ikke har noe med det å gjøre, og at det ikke er noen grunn til å komme med en unnskylding, fordi det er ikke noe å komme med unnskyldning for." (fredsprisen)<br><br>"…skaden er gjort og det er ikke så mye man kan gjøre med dette nå.." (fredsprisen)<br><br>"…hensiktsmessig både for kinesere og nordmenn…Vi lever i en verden som stadig globaliseres i ytterligere grad og det er veldig viktig å ta del i denne utviklingen."<br><br>"Bare det at man ikke kan uttale seg fritt hverken kineserne eller nordmenn representerer jo en mangel på frihet som selvfølgelig har alle mulige slags negative konsekvenser." | - Ingenting å unnskylde for??<br>- Politikk<br>- Hensiktsmessig p.g.a.:globalisering/utvikling<br>- Ytringsfrihet<br>- Normalisering vil ta tid<br>- Tap av ansikt (Kultur) |
| INFORMANT 3 | "De kinesiske myndighetene har veldig stor innflytelse på næringslivet….de kinesiske myndighetene har mye mer styring for økonomien og for bedrifter generelt."<br><br>"På en annen side har kinesiske myndigheter veldig stor makt, til å komme med politikk som begrenser eller som kan påvirke priser for eksempel. Sånn som bolig boligmarked"<br><br>"…gjør mer skade enn nytte, både i relasjonen mellom Norge og Kina, og den generelle utviklingen." (fredsprisen)<br><br>" Det hadde klart vært til hjelp med en unskyldning, men det er kun når man ser på saken fra kinesisk synsvinkel, for dem handler dette om tap av ansikt." (fredsprisen) | - Politikk<br>- Styring/makt/påvirkning |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| INFORMANT 5 | *Se også kultur (guanxi)*<br><br>”Kina har nå rotet seg inn i et gjørne med piggene rett ut. De har reagert umodent og barnslig. De hadde to valg. De kunn sagt; ”Greit, Liu Xiabo har fått fredsprisen, vi skal sende hans kone til Oslo og så vil hun motta prisen på hans vegne”, da ville Kina tross alt ha vunnet en viss respekt, for da ville verden sagt ” Du verden, det var skikkelig bra storsinn”. Men nå valgte de den motsatte løsningen, de løp inn i en krok og stelte seg med piggene ut og tok rennafart mot nobelkomiteen, regjeringen i Norge og mot hele verdenssamfunnet egentlig. ” (fredsprisen)<br><br>”I mellomtiden så virker det som handelen går ganske normalt, den går ganske bra til og med. På det politiske plan så er det noe stille, men det en kan håpe på er at til neste år så er det partikongress, og da kommer utlederskapet i Kina de gamle gutta går av, hvertfall flere av dem. Partisjefen og presidenten går av, da kan de starte med nye blanke ark.”<br><br>”Sånn som jeg oppfatter Norge nå, så er det ikke aktuelt å be om unnskyldning om noe. Hva skal de be om unnskyldning for? Regjerning har ikke gjort noen verdens ting, altså det er nobelkomitteeen som har gitt prisen til Liu Xiabo og den er uavhengig.”<br><br>”Korrupsjon er et kjempestort problem i dagens Kina og vi kan si at kommunistpartiet og regjerningen opprettet forskjellige kontrollorganer som skal ta tak i tingene. Det som er et problemen i et land som Kina er at det er veldig vanskelig å gjøre noe betingende.”<br><br>” …i Kina vet du aldri hvordan din varsel blir tatt imot, her er menneskene mer utrygge på dette området. Du risikrer forhør, fengsel og dom. Det er bare elendighet som kommer ut av det og det er et eksmepel på at Kina må åpne ventilene altså de politiske ventliene sånn at stadig mer luft slipper inn, og folk føler seg tryggere slik at de kan ta tak i et så alvorlige problem som korrupsjonen. Det gjelder ikke bare korrupsjonen, det gjelder miljøet…” | - Politikken<br>- Respekt<br>- Ingen unnskylding nødvendig.<br>- Korrupsjon<br>- Handelen mellom landene går bra. |
| INFORMANT 6 | “Vi er så små at det er ingen som er redd for oss og vi har ikke gjort så mye dumme ting gjennom tidene, utenat å dele ut den Nobelprisen nå da. Og det får norsk næringsliv svi for. Selv om da man ikke går ut med det offisielt til media, fordi da er de redde for at de skal støte seg med noen "Chinese officials" igjen.” (Fredsprisen)<br><br>“Forholdet til Kina er nå ganske kaldt. Det er tydelig etter at Nobelprisen ble utdelt. Kineserne visste jo ikke om det selv.” (fredsprisen)<br><br>“Business er business, kinesere liker å gjøre business som oss, men det er den offisielle holdningen. Norske medier tør jo ikke å si det nå og norske firma tør ikke uttale seg, fordi de er redde for å bli straffet. Man skal være litt forsiktig hva man sier, for kineserne har et minne som elefanter: de husker lenge. “ (fredsprisen)<br><br>“Men har du som kineser først blitt tråkka på, så sitter det langt inne. Vel, det, nå er det vanskelig å få visum som forretningsperson for eksempel, selv om du forsøker lang tid i forveien.” (fredsprisen) | - Norge er ingen trussel<br>- Stor skade<br>- Visum<br>- Frihandelsavtale<br>- Regjeringen<br>- Nobelkomiteen (internasjonal) |

| | | |
|---|---|---|
| | "Du får ikke multivisa, det kunne du fått tidligere. Visa er bare gyldig i tre måneder, tidligere var det gyldig et år eller mer." (fredsprisen)<br><br>"Vi skulle være det første *europeiske* land som fikk en frihandelsavtale med Kina. Men det gikk jo i vasken da. Vi fikk ikke den avtalen og jeg tviler på at den avtalen vil komme. Ihvertfall ikke før EU har en avtale. Da kommer vi indirekte inn via EU og EØS." (fredsprisen)<br><br>"Nei, men kineserne kobler. De som sitter i nobelkomiteen er tidligere ekspolitikere. Og det er regjeringen som utlyser hvem som skal sitte i nobelkomiteen. Og det burde ikke være sånn. Det burde være en uavhengig gruppe og det burde ha en internasjonal representasjon og ikke bare nordmenn som sitter i nobelkomiteen, synes mange. Det kan jeg nok være enig i." (fredsprisen) | |
| INFORMANT 8 | "Vi har egentlig hatt et veldig bra forhold til Kina, men så ble det litt rot med denne fredsprisen og det har jo ikke ødelagt behov for handelene mellom Kina og Norge, den går vel bedre enn noen gang men det er problematisk på sikt når ingen politisk delegasjoner kan møte hverandre, så det har jo endret ganske mye altså i forholdet Norge- Kina, faktisk den fredsprisen….. det er mest politisk, altså det er på høyt politisk nivå den grad av forrystelse finner sted, som for eksempel i forholdt til frihandlesavtalen, den er jo lagt helt på is ikke sant?" (fredsprisen)<br><br>"Jeg mener det er feil, hvis man ønsker forbedring i Kina i forhold til demokrati, det tror jeg jo at man ville ha fått med den prisen. På en annen side har det også vært uttalt at man vil påskynde en utvikling mot raskere demokrati i Kina. Jeg tror ikke dette hjelper, jeg tror det gjør situasjonen værre. Jeg tror det går saktere på grunn av dette her, og ikke raskere. Jeg tror denne prisen er veldig lett å bruke, for kall det de "konservative nasjonalistiske kreftene i Kina", som vil at Kina skal være harde i forhandlingene mot Vesten og ikke softe. Det har med kinesisk historie å gjøre. De siste 150 årene, så har det (fra kinesisk ståsted) vært ydmykelser fra vesten gjentatte ganger, og derfor så har de veldig lite tålmodighet med det som de ser på som "bashing china" altså sånne som bare snakker nedsettende om Kina. Så jeg tror man får frem det verste hos kinesiske myndigheter ved å gi en sånn pris." (fredspris)<br><br>" Det er jo vanvittig at en mann skal sitte 11 år i fengsel for å si det han mener, ikke sant. Men så mener jeg at vestens problem er at vi er så idealistiske at vi klarer ikke å være *litt* pragmatiske, sånn som kineserne. Vi tenker "okey, alt dette er feil i Kina, hva kan *vi* gjøre for å få det bedre." Vi blir for opptatt av å flagge fryktelig høyt hva som er våre idealer og viktigst for oss. Vi tenker at kineserne må bli som oss før vi kan snakke med dem på ordentlig vis." (fredsprisen) | - Politikk<br>- Frihandelsavtalen |

VEDLEGG 3: AVKRYSNINGSSKJEMA

# AVKRYSSNINGSSKJEMA

| | |
|---|---|
| RELASJONSBYGGING | |
| LOJALITET OG TILLIT | |
| AVTALER | |
| MYNDIGHETER | |
| FREDSPRISEN | |
| GUANXI | |

**INTERVJUGUIDE 1**

**Innledning:**

- **Presentere oss selv**

Navn

Skole: Markedshøyskolen

Studieretning: Internasjonal markedsføring

- **Om prosjektet**

Vi skriver en Bachelor oppgave som går ut på relasjonsmessige forhold mellom Norge og Kina og hva slags innvirkning kulturelle forhold har på samarbeid.

- **Tilbakemelding til informanten**

1. Vi kan sende kopi av bacheloroppgave om det er ønskelig og vi kan sende deg resyme av intervjuet.

2. Kan vi bruke deg som referanse i oppgaven vår?

3. Du har rett til å kunne avbryte intervjuet når som helst.

- **Innledning/ faktaspørsmål**

4. Kan du fortelle litt om din bakgrunn i forhold til kunnskap/erfaring med norsk-kinesiske forretningsforbindelser?

5. Hvor lang/ relevant er denne erfaringen? Hvor trygg føler du deg på temaet?

6. Kan du fortelle litt om din nåværende stilling?

- **Hovedspørsmål**

7. Hva er det viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina?

- *Altså Eksisterer det forskjellige "betingelser" for gode relasjoner mellom disse landene?*
- *Hvilke (konkrete) kulturelle hensyn mener du at man må ta når man som norsk bedrift inngår et samarbeid med en kinesisk bedrift ?*

8. Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt?

- *Mener du at dette er et fungerende samarbeid som kan videreutvikles, hvorfor/hvorfor ikke?*

- *Hva gjør Norge for å bevare (gode) relasjoner til Kina?*
- *Hva kunne Norske bedrifter ha gjort annerledes?*

9. Kjenner du til begrepet guanxi?

***Hvis informanten vet om begrepet blir disse spørsmål spurt:***

- *Hvor avgjørende er et guanxi - nettverk i Kina i dag?*
- *Har du opplevd en situasjon hvor ditt guanxi forhold var avgjørende?*
- *Er det essensielt for en norsk bedrift som skal inn i Kina forhandlinger å ha kjennskap til hvordan guanxi fungerer?*
- *Under vårt første intervju kom det frem at respondenten mente at guanxi i dagens Kina var blitt romantisert. Hvordan stiller du deg til dette?*

***Hvis ikke informanten har hørt om begrepet:***

- *Hvor viktig føler du at det er å ha et nettverk i Kina for å kunne skaffe avtaler?*

- **Staten/myndighetene i Kina**

10. Har dere merket noen påvirkning fra kinesiske myndigheter?

11. Kan du fortelle litt om hvilke innvirkning myndighetene har ved etablering av norske bedrifter i Kina?

- **Nobels fredspris utdelingen i 2010**

12. Hva mener du om fredsprisutdelingen i 2010?

13. Hva er den største gevinsten for å stå for utdelingen?

*- Hva får Norge igjen for å ikke be om unnskyldning og hva får Norge igjen for å be om unnskyldning?*

*- Tror du at en unnskyldning normaliserer forholdet? - Synes du Norge bør be om unnskyldning? Og hvorfor, hvorfor ikke?*

*- Hvordan ser fremtiden ut?*

15. Tror du at utdelingen påvirket norske bedrifters samarbeid med Kina og offentlig avtaler ( bilateral handelsavtale)?

- **Avslutning**

**I oppgaven vår har vi tatt utgangspunkt i "Commitment and trust" teorien skrevet av Robert M. Morgan og Shelby D. Hunt.**

***Hvis personen kjenner til teorien spørres disse spørsmål:***

16. Kjenner du til "commitment and trust" teorien skrevet av Robert M. Morgan og Shelby D. Hunt?

17. Hvilken rolle mener du commitment and trust teorien spiller i forhold til en bedrifstrelasjon?

***Hvis personen ikke kjenner til teorien blir disse spørsmål spurt:***

18. Hva mener du bygger tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift ?

- *Hva tror du bygger opp lojalitet for en norsk forretningsmann?*
- *Hva tror du bygger opp lojalitet for en kinesisk forretningsmann?*
- *Bør være obs på kontrakt i forhold til personlige forhold?*
- *Hva skader tillit og commitment /lojalitet?*
- *Tenker du spesielt på noen typer setting her? ( altså forretningsforhold: eks. joint venture)*

- **Avslutning**

19. Kan vi kontakte deg dersom vi har ytterligere spørsmål?

20. Vet du om noen andre som kunne vært interesserte i å stille opp i intervju angående dette teamet?

**Tusen takk for at du tok deg tid til å delta på intervjuet!**

**INTERVJUGUIDE 2**

- **Presentere oss selv**

Navn

Skole: Markedshøyskolen

Studieretning: Internasjonal markedsføring

- **Om prosjektet**

Vi skriver en Bachelor oppgave som går ut på relasjonsmessige forhold mellom Norge og Kina og hva slags innvirkning kulturelle forhold har på samarbeid.

- **Tilbakemelding til informanten**

1. Vi kan sende kopi av bacheloroppgave om det er ønskelig og vi kan sende deg resyme av intervjuet.

2. Kan vi bruke deg som referanse i oppgaven vår?

3. Du har rett til å kunne avbryte intervjuet når som helst.

- **Innledning/ faktaspørsmål**

1. Kan du fortelle litt om din bakgrunn i forhold til kunnskap/erfaring med norsk-kinesiske forretningsforbindelser?

2. Hvor lang/ relevant er denne erfaringen? Hvor trygg føler du deg på temaet?

3. Kan du fortelle litt om din nåværende stilling?

- **hovedspørsmål**

14. Hva er det viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina?

- *Altså Eksisterer det forskjellige "betingelser" for gode relasjoner mellom disse landene?*
- *Hvilke (konkrete) kulturelle hensyn mener du at man må ta når man som norsk bedrift inngår et samarbeid med en kinesisk bedrift ?*

15. Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt?

- *Mener du at dette er et fungerende samarbeid som kan videreutvikles, hvorfor/hvorfor ikke?*

*VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE 2, side 2*

*Hva gjør Norge for å bevare (gode) relasjoner til Kina?*

- *Hva kunne Norske bedrifter ha gjort annerledes?*

16. Kjenner du til begrepet guanxi?

***Hvis informanten vet om begrepet blir disse spørsmål spurt:***

- *Hvor avgjørende er et guanxi - nettverk i Kina i dag?*
- *Har du opplevd en situasjon hvor ditt guanxi forhold var avgjørende?*
- *Er det essensielt for en norsk bedrift som skal inn i Kina forhandlinger å ha kjennskap til hvordan guanxi fungerer?*
- *Under vårt første intervju kom det frem at respondenten mente at guanxi i dagens Kina var blitt romantisert. Hvordan stiller du deg til dette?*

***Hvis ikke informanten har hørt om begrepet:***

- *Hvor viktig føler du at det er å ha et nettverk i Kina for å kunne skaffe avtaler?*

**Samarbeid (avtaler)**

- **Samarbeid (avtaler)**
  - *Hva er fremgangsmåten ved å få i stand en avtale?*
  - *Hva er synet på avtaler, formell vs uformell?*
  - *Er skriftlige avtaler like viktige i Kina ?*

- **Staten/myndighetene i Kina**

17. Har dere merket noen påvirkning fra kinesiske myndigheter?

18. Kan du fortelle litt om hvilke innvirkning myndighetene har ved etablering av norske bedrifter i Kina?

- **Nobels fredspris utdelingen i 2010**

19. Hva mener du om fredsprisutdelingen i 2010?

20. Hva er den største gevinsten for å stå for utdelingen?

*- Hva får Norge igjen for å ikke be om unnskyldning og hva får Norge igjen for å be om unnskyldning?*

*- Tror du at en unnskyldning normaliserer forholdet? - Synes du Norge bør be om unnskyldning? Og hvorfor, hvorfor ikke?*

*- Hvordan ser fremtiden ut?*

15.Tror du at utdelingen påvirket norske bedrifters samarbeid med kina og offentlig avtaler ( bilateral handelsavtale)?

- **Avslutning**

**I oppgaven vår har vi tatt utgangspunkt i "Commitment and trust" teorien skrevet av Robert M. Morgan og Shelby D. Hunt.**

***Hvis personen kjenner til teorien spørres disse spørsmål:***

16. Kjenner du til "trust and commitment" teorien skrevet av Robert M. Morgan og Shelby D. Hunt?

17. Hvilken rolle mener du commitment and trust teorien spiller i forhold til en bedrifstrelasjon?

***Hvis personen ikke kjenner til teorien blir disse spørsmål spurt:***

18. Hva mener du bygger tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift ?

- *Hva tror du bygger opp lojalitet for en norsk forretningsmann?*
- *Hva tror du bygger opp lojalitet for en kinesisk forretningsmann?*
- *Bør være obs på kontrakt i forhold til personlige forhold?*
- *Hva skader tillit og commitment /lojalitet?*
- *Tenker du spesielt på noen typer setting her? ( altså forretningsforhold: eks. joint venture)*

- **Avslutning**

19. Kan vi kontakte deg dersom vi har ytterligere spørsmål?

20. Vet du om noen andre som kunne vært interesserte i å stille opp i intervju angående dette teamet?

**Tusen takk for at du tok deg tid til å delta på intervjuet!**

**Resymé: Informant 1**

*Bakgrunn*

Har alltid vært interessert i verdispørsmål som kan deles i to domener. Den ene er verdi i relasjonsmessige kultur-spørsmål og den andre er verdi i relasjon til etikk- og beslutnings spørsmål. Når det gjelder Kina, har jeg en kinesisk kone, og dermed snakker jeg en del kinesisk. Samtidig kan jeg også andre asiatiske språk bl.a. japansk. Jeg har vært veldig mye knyttet til den Øst-asiatiske kulturen, og har mye menneskelige relasjoner. Jeg har bodd i Beijing som en del av oppbygget av doktorgraden som handler om etikk og rasjonalitet i næringsvirksomhet. Kultur-spørsmål er indirekte veldig relevant for tema jeg interesserer meg for. Jeg kjenner ikke til teorien om trust and commitment av Morgan og Hunt.

*Hva tror du er viktig for Norske bedrifter å tenke på i forhold til generell relasjonsbygging mellom Norge og Kina?*

Det er viktig å ha i bakhodet og være klar over de kraftige reaksjonene i forhold til Nobels fredsprisen. Det er også viktig å være klar over at de kinesiske myndighetene har forgreninger i næringslivet, og disse forgreningene er ofte mye dypere enn hva folk i vestlige bedrifter er klar over. Det er ofte sånn at folk tror Kina har vært gjennom en voldsom privatisering på tiden etter Mao, altså de 50 siste årene. Dette er delvis riktig, men fra om lag 2003 har denne prosessen gått i revers. Slik at det har blitt kraftigere fokus på statlig kontroll. Det er også en stor politisk risiko med å operere i Kina. Ikke minst for norske selskaper etter fredsprisen, fordi kineserne nå kan være litt avvisende i forhold til norsk næringsliv.

*Eksisterer det forskjellige betingelser for hva som kan føre til gode relasjoner mellom Norge og Kina?*

Nei, det eksisterer ikke formaliserte betingelser, men ja en del uformelle betingelser finnes. Dette er noe kinesiske myndighetene står for, og ikke nødvendigvis kinesiske folk i fastland Kina.

*Hvordan tror du at det er mest hensiktsmessig å frem hvis det er ønskelig å få til stand en avtale for en norsk forretningsdrivende? Er det noen kulturelle hensyn man må ta?*

Det kan være viktig å tenke på det språklige, man kan ikke alltid ta det forgitt at en kinesisk motpart snakker svært godt engelsk. Det kan også være lurt å sjekke opp de selskapene man skal ha som partnere og alle de som jobber opp mot dem, leverandører og liknende, dette bør gjøres veldig nøye

før man knytter relasjoner opp mot dem.

*Hva tror du bygger opp lojalitet for en kinesisk forretningsmann, fra kinesisk perspektiv?*
Jeg tror i bunn og grunn at det er mye likt der. Altså det gjøres ofte litt mye ut av de kulturelle forskjellene. Likevel tror jeg at det er viktig å vise respekt for deres kultur. De er opptatt av at de har en historie hvor de har flere ydmykende nederlag, så i forhold til det er det viktig å vise en medfølelse. Det er veldig viktig å unngå en ovenifra – ned holdning. Ellers så tror at i Vesten, kanskje spesielt i USA men også litt for norske selskaper så er de kritisk for formelle kontrakter. Jeg tror at det fokuset kan være mindre i Kina. At de er mindre kontrakt orientert. De er mer opptatt av å bygge tette relasjoner på personlig hold. Men på en annen side så er å bygge disse tette relasjonene svært kostbart og vanskelig. Kontraktmodellen kan være en viktig kilde til sikkerhet for vi i Vesten og derfor helst vil ha en kontrakt. Her må man være oppmerksom på hvordan dette fremstår ovenfor den kinesiske motparten, når det gjelder tillit. Derfor bør man belage seg på å både bygge relasjoner samtidig som man vil ha en kontrakt. Det ene behøver ikke å være på bekostning av det andre. Likevel er det vanskelig å generalisere altfor mye her. Hvis man generaliserer altfor mye i forkant kan dette føre til at man fort kommer skjevt ut. Jeg mener til syvende og sist at kinesernes meninger ikke er så forskjellig i forhold til norske mennesker når det gjelder det hverdagslive ihvertfall.

*Har du noen meninger eller tanker om hva som kan skade eh tillit og lojalitet?*
Ja, det er jo mange måter å gjøre det på. Et eksempel er å ikke holde ting man har lovet.
Jeg tror hvis man ikke har en følelse om fremtoning, og man ikke har tatt hensyn til språkbarrieren er det noe som kan forminske tillit ytterlig. Missforståelser i seg selv oppstår fordi de kanskje har missforstått noe som du har sagt på engelsk, fordi de ikke snakker så godt engelsk foreksempel. Så kan de ha missforstått litt hva ting dreier seg om og også. Dermed oppstår det missforståelser og det kan også være reversielle missforståelser. At du har missforstått den kinesiske motparten og da har man det gående.

*Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt i forhold til ja bygging av tillit og lojalitet?*
Jeg mener at mange norske bedrifter har klart det på bra. Jeg kan for eksempel nevne Det Norske Veritas som har store investeringer i Kina. Det norske næringslivet har nok, iallefall de i fleste tilfeller klart det. Men det ble jo veldig ødelagt da på politisk hold. Når fredsprisutdelingen ble den som den ble i høst. Så mye av det som har blitt bygd opp bestående over flere ti-år det har så å si over natten blitt ødelagt.

*Kan vi skrive da at forholdet har blitt reversiert etter fredsprisutdelingen?*
Du kan si at det har blitt kraftig foringet på grunn av utdelingen. Det er ikke sikkert det er noe som retter seg opp med det første. Det kan ta langt tid, og det er viktig å være klar over. Dette kan ta fra 5-6-7-8-9- 10 år før dette blir normalisert igjen.

*Tror du en unskyldning fra Norges side kan normalisere forholdet?*
Det kan virke svakt og kanskje litt komisk aktig når norske myndigheter først har sagt at de ikke har noe med det å gjøre. At det ikke er noe grunn til å komme med en unskyldning fordi det ikke er noe å komme med unskyldning for. At de da etterpå skulle komme med en unskyldning virker bare rett og slett rart. På en måte skaden er gjort, og der er ikke så mye man kan gjøre med dette nå faktisk.

*Hvor vesentlig er det å for begge parter å bevare de tideligere relasjonene?*
Det er jo det som er hensiktsmessig både for kinesere og nordmenn, også for næringslivet også for kinesiske borgere og norske borgere, generelt sett. Vi lever i en verden som stadig globaliseres i yttre grad og det er veldig viktig å ta del i denne utviklingen. Men her er det nå satt en veldig stor barriere for utviklingen av relasjonen mellom Norge og Kina. Politisk og økonomisk spesielt, men det er også ringvirkninger selvfølgelig. Bare det at man ikke kan uttale seg fritt hverken kinesere eller nordmenn representerer jo en mangel på frihet, som som selvfølgelig har alle mulige slags negative konsekvenser.

*Føler at betydningen av guanxi nettverket i Kina fortsatt er avgjørende eller har det begynt å avta i forhold til relasjonsbygging?*
Trust relation network er veldig viktig for å få noe gjort. En av grunnene til det er kanskje kulturen, men også den politiske regimen. Det er ikke sånn at man alltid kan stole på at institusjonene fungerer optimalt. Så det er sånn at man må få løst ting på andre måter enn det de formelle veiene går, altså bruke de uformelle veiene.

*Hvis man ikke har veldig god kjenskap til guanxi, er det da umulig å kunne gjennomføre business på en god måte?*
Jeg tror at hvis man har gode relasjoner på politisk nivå kan jo det være en en god ting. Men jeg tror selv ikke det alltid er nok, spesielt ikke i etterkant av Nobel pris utdelingen. Så ser man jo det at for eksempel så har Det Norske Veritas mistet svært verdifulle kontrakter og slikt som de tideligere hadde, og som de hadde antakeligvis på bakgrunn av deres relasjonsbygging over langt tid. Men igjen har man ingen garantier for at man ikke blir vilkårlig avskåret.

*Det sies at det er veldig viktig å gi gaver hvis man er i et forretningsforhold. Og noen steder står det at dette kan bli oppfattet som korrupsjon. Hvordan stiller du deg til det?*
Man kan alltid gi veldig små gaver, som har en veldig fin symbolverdi, det er ikke negativt. Men det er klart at hvis man gir gaver av stor økonomisk verdi så kommer man litt inn på spørsmål som har med korruopsjon å gjøre. Det er litt viktig å skille mellom relasjonsbygging ( guanxi) og korrupsjon. Det at man har tette relasjoner, det betyr ikke at man bruker disse relasjonene til å vike hverandre på en illegativ måte. Så om det er korruopsjon eller ikke, det er spørsmål om hvordan man bruker sånne relasjoner ikke om man har tette relasjoner.

*Er det noe du har lyst til å tilføye i forhold til trust and commitment, det må ikke være i følge teorien men i følge det du har hørt om det ?*
Det er jo klart helt avgjørende at man har tillit, det er alltid avgjørende i en virksomhet. Det bygger selvfølgelig på relasjoner. Hvis man skal forvente commitment så man ha tilstrekkelig trust. Og trust det er jo tillit er noe som tar langt tid å bygge men det kan ødelegges veldig raskt.

**Resymè: Informant 2**

*Bakgrunn*

Jobber som daglig leder på et ledende firma som selger lavbatteri - trådløse løsninger i form av elektroniske chip. Rundt 80 % av alt som blir produsert ender opp i Taiwan eller Kina. Organisasjonen har norsk managment et sentralt sted i Kina, Hong Kong. Det er bygd opp en organisasjon med kinesere rundt en norsk sjef. Det er valgt å operere med lokale distributører. For å kunne selge produktene må disse ha kunnskap om produktene, og vi må ha partenere som er representert i de riktige regionene i Kina. Istede for å bygge det stort selv, går vi inn og oppsøker en distributør med ansvar for områdene. Deretter lærer vi opp distributørene profesjonelt, og det er de som håndterer små og mellomstore kunder i regionen. De store kundene tar vi direkte selv. Vi fakturerer ikke til sluttkunder, vi fakturerer kun til disse partnerne som har langsiktige og mye mer stabile forhold til kundene. Vi mener da at det er bedre å kjøre business kineser til kineser enn at vi skal ha mange små kunder i Kina.

*Er det valgt å gå frem på denne måten bare på grunn av relasjonene distributørene har med kundene?*

Den basis business kulturen i Kina er å starte noe og få opp omsetning, ikke så mye på fortjeneste men omsetning. Og prøve å selge videre og bli rik, det er det kineserne ønsker. Det er vanskelig å få en langtids- relasjon. Det går på èn ting og det er den som har best pris til enhver tid, de vil alltid sammenlikne med andre. Relasjon er viktig, men når det gjelder business strategi så er det litt forskjellig. Hvis vi snakker om relasjoner så er de utrolig hyggelige og det er helt riktig at de ønsker personlige relasjoner. Det er mye snakke sammen, veldig mye for å bli kjent med hverandre, spise, drikke, gjøre kulturelle kinesiske ting. Det er viktig for å stole på noen. Men du kan aldri stole fullt på dem, det kineserne ønsker er å klare å kopiere fortest mulig uten at det koster dem noe aford.

Man skal være veldig forsiktig med å gi dem for mye informasjon, hvis du har produkter som har verdi som du har bygd opp over langt tid. Hvis du gir dem dette så er du nesten sikker på at det blir kopiert.

*Hvis vi går litt tilbake til tillit og lojalitet, du mener at kinesere er veldig illojale. Kunne du gitt noen eksempler på hva dere gjør for å bygge opp lojalitet?*

Det viktigste er å være klar over at du kan ikke bygge lojalitet med alle. Du kan bygge lojalitet mot langsiktige partnere, men tilfeldige kunder i Kina, der får du ikke noe lojalitet. Brand loyalty er ikke noe man har i Kina. Også er det en annen grunn også. Hvis vi ser på konsumentene i Kina så er de veldig ferske i forhold til Vesten. PC foreksempel, det er først nå de begynner å få bærbare PC'er. De er ikke så opptatt av at dette skal være bra, men det skal være en bærbar PC, og bare det er godt nok til at man kjøper det. Når du skal kjøpe en ny PC skal du ha Apple og den siste. De er ikke alltid ute etter kvalitet, det må ikke være bra, men skal fungere som det produktet utgir seg å være. Det er den store forskjellen. Da betyr det at hvis de får et produkt som er bra, og de klarer å kopiere det og det blir dårligere, så kan du likevel selge det produktet. Det kan du ikke gjøre i USA eller i Norge.

*Hvilken konkrete hensyn mener du at man må ta når man skal som norsk bedrift inngå et samarbeid med en kinesisk bedrift?*

Først så tror jeg det viktigste er å respektere at de er annerledes, og ofte vil gjøre ting som de kaller «the chinese way» Det er å alltid gi prioritet til den siste du snakker med, du må alltid være enig med siste mann. De sier aldri nei, det er bare «ja,ja» hele veien. Men det som er utrolig viktig er faktisk å være sikker på at de har oppfattet beskjeden som du prøver å formidle. En idè er å stille kontrollspørsmål slik at man får noe ut av motparten, og være sikker på at de har oppfattet hva du sa. Det er vanskelig for dem å akseptere at de ikke skjønner.

*Har dere opplevd myndighetene i Kina som en barriere eller hinder i deres forretningsforbindelser?*

Nei, men det er fordi at vi har forberedt oss på forhånd. Du må hele tiden følge reglene til punkt og prikke som er kinesisk, det gjelder mye med import. Derfor så vi har lagt hovedkontoret vårt i Hong Kong. Det er mer fleksibelt og det er enkelt å operere i Kina fra Hong Kong, men shortcuts, det må bare glemmes. Vi lar kinesere håndtere lokale situasjoner slik at vi ikke blander oss inn i det. Dette fordi det er fremdeles veldig useriøst korrupsjon i Kina. Så har vi regler som er svært alvorlig hvis vi bryter. For oss er det helt utenkelig å i det hele tatt diskutere eller prøve å gjøre noe som kan grense mot korrupsjon.

*Har du opplevd at kineserne oppfatter det som litt rart, eller er det forståelig for dem?*
Ja, i utgangspunktet så vil ikke forstå det. Så lenge det ikke omhandler dem selv. Men det er bedre å gå fra en oppurtunity som kan sette deg i økonomiske vanskeligheter, enn å prøve å tilpasse seg et kinesisk ønskemål.

*Har fredsprisen påvirket deres samarbeid i Kina?*
Nei, det som er veldig bra med kinesere er «jeg skal de skal bli fort rik og tjene penger fort» holdningen. Så lenge det er business, så har de holdt det helt utenfor. Vi har ikke vært påvirket av det i det hele tatt. En hvilken som helst norsk aksjeselskap er ansvarlig for alle handlinger utenfor Norge, så korrupsjon er bare utelukket.

*Bakgrunnen for deres fremgangsmåte i Kina, er det betydningen av nettverket til de distributørene dere jobber med?*
Ja det er klart det er en del av det, selvfølgelig har de et bredere nettverk enn hvem som helst i vårt selskap. Men det viktigste er også at de kan de lokale kotymer, og tar også hånd om det rent kommersielle og ansvaret ved relative små ukjente selskaper. Det er veldig mange av de selskapene som handler seg i mellom i Kina. De er små med liten aksjekapital. Det er helt annen krav til hva slags aksjekapital og hva slags ansvar et aksjeselskap skal ha i Kina enn det er i Norge. Det er på et helt annet nivå enn det er i Vesten.

*Har du opplevd at kineserne oppfatter det som litt rart, eller er det forståelig for dem?*
Ja, i utgangspunktet så vil ikke forstå det. Så lenge det ikke omhandler dem selv. Men det er bedre å gå fra en oppurtunity som kan sette deg i økonomiske vanskeligheter, enn å prøve å tilpasse seg et kinesisk ønskemål.

*Har fredsprisen påvirket deres samarbeid i Kina?*
Nei, det som er veldig bra med kinesere er «jeg skal de skal bli fort rik og tjene penger fort» holdningen. Så lenge det er business, så har de holdt det helt utenfor. Vi har ikke vært påvirket av det i det hele tatt. En hvilken som helst norsk aksjeselskap er ansvarlig for alle handlinger utenfor Norge, så korrupsjon er bare utelukket.

*Bakgrunnen for deres fremgangsmåte i Kina, er det betydningen av nettverket til de distributørene dere jobber med?*
Ja det er klart det er en del av det, selvfølgelig har de et bredere nettverk enn hvem som helst i vårt

selskap. Men det viktigste er også at de kan de lokale kotymer, og tar også hånd om det rent kommersielle og ansvaret ved relative små ukjente selskaper. Det er veldig mange av de selskapene som handler seg i mellom i Kina. De er små med liten aksjekapital. Det er helt annen krav til hva slags aksjekapital og hva slags ansvar et aksjeselskap skal ha i Kina enn det er i Norge. Det er på et helt annet nivå enn det er i Vesten.

**Resymè: Informant 3**

*Bakgrunn*

Jeg har bodd i Norge i tjue år. Jeg kom til Norge som student, og studerte informatikk på Blinderen. Det er det som er mitt fag. Jeg jobbet i Statoil og Telenor som IT-spesialist i åtte år, før jeg fant ut at det ikke var det jeg ville. Jeg ville jobbe mer med kultur og komminukasjon. Det er det jeg har drevet med de siste åtte årene. Jeg underviser i kinesisk i UDEP, jobber som tolk og så holder jeg foredrag om kinesisk kultur og legger mye vekt på yin yang balanse. Jeg mener yin yang tenkning er grunnlaget for hele den kinesiske kulturen. Alle de trekkene i den kinesiske kutluren, kan man spore tilbake til yin yang tenkning. Jeg har en bedrift men kombinerer dette som sagt med flere ting. Men det er hovedsakelig innenfor det samme området vi jobber, det kultur og kommunikasjonsområdet, også har jeg coachet om balanse.

*Kan du utdype litt hva yin yang tenning betyr?*

Ja, yin yang tenkning forbindes vanligvis med balanse, men det er mye mer enn det. Yin yang representerer motsetninger. I kinesisk kultur betrakter man alt i verden som motsetninger, for eksempel det mannlige og det kvinnelige. Disse motsetningene er knyttet til hverandre og det er også avhengighet mellom disse motsetningene samtidig som konstant forandring. I den kinesiske kulturen er paradokser, motsetninger og forandring veldig essensielt. Derfor har kinesere veldig mye aksept for forandringer i forhold til andre kulturer. Man veldig åpne til å ta i mot disse forandringene. Kina er et stort land, og forandringer skje veldig fort. Det er grunnlaget i den kinesiske tenkningen.

*Hva tror du er viktig for norske bedrifter i forhold til relasjonsbygging med kinesiske bedrifter?*

Jeg tenker først at de norske bedriftene skal finne ut hva det kinesiske markedet har behov for. De siste 10-15 årene har det kinesiske markedet utviklet seg veldig fort. Tidligere var man veldig åpne, så lenge handelsbedriftene hadde penger, så ville man gjerne ha dem inn. Men nå har det utviklet seg så mye, at kinesiske bedrifter mangler ikke så mye penger. Det er også veldig mange forskjellige land som er representert i Kina, derfor er det viktig å få kartlagt hva deres nisje er. Norge er ikke et stort land og det er ikke så veldig kjent heller, men de kinesiske bedriftene har behov på forskjellige områder. Det jeg tenker kan være aktuelt for de norske, er innovasjon og teknologi. Når det gjelder relasjonsbygging, er det snakk om hvordan man bygger opp tillit. Tillit, er tålmodighet, at man er villig til å bruke tid og krefter til å bygge opp en relasjon. Hensikten er at man skal bygge opp tillit til hverandre slik at vet at man kan stole på den andre parten. Jeg tenker at

de norske bedriftene har et fortrinn der. Nordmenn blir ofte oppfattet som veldig ekte, troverdige og kanskje litt trause. Man er sympatiske, man leverer og man holder ord. Derfor kan man spille mer på dette området. Det er også veldig viktig å ikke tenke på begrensningene, at for eksempel Norge er et lite land med lite mennesker. Det viktigste er hva man har å tilby, og heller legge frem dette fremfor det negative.

*Hva bygger tillit?*
I Kina glir ofte privatlivet og arbeidslivet sammen. Det å spise sammen er kanskje klisjeaktig, men det å prate sammen og være villig til å fortelle om seg selv og sin familie kan være veldig viktig, selv om det er det private. Det er ikke et klart skille mellom det private og der profesjonelle i Kina.

*Er guanxi like viktig som tideligere eller har det begynt å avta?*
Jeg tror det er like viktig som før. Men kanskje selve formen har forandret seg litt. Den unge generasjonen er mer mottakelige for det vestlige, men kjernen er fortsatt den samme. I Kina er båndene mellom generasjonene, slektninger og diverse tilknytninger veldig viktig i alle sammenhenger. Det ser jeg på mine venner fra da jeg studerte i Kina. Det er de som har et stort nettverk som klarer seg veldig bra. Grensen mellom guanxi og korrupsjon kan være litt flytende, fordi disse familiebåndene har mye større betydning og man får mye hjelp via relasjonene enn man ville fått i Norge. Egentlig er prinsippet det samme, men graden av betydningen er ulik.
Det å ha en relasjon, selv om man ikke kjenner hverandre direkte, men via noen, kan være avgjørende for fremtiden. Selv om kinesere er veldig opptatt av relasjoner selv, har de siste årene med markedsøkonomi og kapitalisme svekket veldig mye av de båndene. Det er kanskje derfor man setter ekstra mye pris på det man har og føler er ekte. På en annen side er det ikke umulig å få til noe selvom man ikke har disse nettverkene. Kinesere er trossalt mennesker de også, så lenge man er iherdig, ekte og viser at det du gjør kommer fra hjertet, kan du bli kjent med mange mennesker og bygge disse relasjonene over tid. Likevel er det lettere å gjøre noe om man har bygget slike relasjoner tideligere

*Vil du si at det finnes noen barrierer for norske bedrifter med hensyn til innvirkningen av de kinesiske myndigheter i næringslivet?*
Ja, det vil jeg absolutt si. De kinesiske myndighetene har veldig stor innflytelse på næringslivet. Jeg har ikke noen konkrete eksempler, men de kinesiske myndighetene har mye mer styring for økonomien og for bedrifter generelt. Det er sånn kinesisk politikk er, altså selv om den kinesiske økonomi er markedsøkonomi er det veldig fritt. Det er ikke som her, at man har begrensinger på

alkohol, reklame for alkohol og tobakk, alt er fritt fram. Det er også veldig stort utvalg på markedet. På en annen side har kinesiske myndigheter veldig stor makt, til å komme med politikk som begrenser eller som kan påvirke priser for eksempel. Sånn som på bolig boligmarkedet. Den siste tiden har kinesiske myndigheter kommet med politikk som begrenser folk til å kjøpe leilighet nummer to. Det fører med en gang til at boligprisene har gått ned. Det er ikke så lett for andre land å bare komme med en politikk som virker med en gang. Men i Kina så har myndighetene rett og de har makt til å gjøre det. Derfor må man være veldig oppmerksom på kinesiske myndigheter.

*De tre siste spørsmålene mot slutten handler om fredsprisen.*
Det vil jeg ikke si så mye om, det er veldig komplisert. Utdelingen av fredsprisen gjør mer skade enn nytte, både i relasjonen mellom Norge og Kina, og i den generelle utviklingen

*Synes du Norge burde ha kommet med en unnskyldning?*
Jeg tror det hadde vært det beste sett fra kinesisk side, men jeg tror ikke det er så lett for norske myndigheter å komme med en offisiell unnskyldning. Det hadde klart vært til hjelp med en unskyldning, men det er kun når man ser på saken fra kinesisk synsvinkel, for dem handler dette om tap av ansikt.

*Hva tror du bygger lojalitet i et bedriftsforhold?*
Å tenke langsiktig kan bygge lojalitet. De setter mer pris på et langvarig samarbeid, og er mer interessert i en partner som tenker langsiktig. Det må jeg si absolutt er et pluss. Når man tenker på teknologi er dette stadig i forandring, en ting som kommer ut på markedet er ikke like bra etter få måneder bare. Det å vise at man vil inngå et langvarig samarbeid er også tegn på at du kan klare å følge opp markedet, og er innovativ.
*Hva skader tillit ?*
Mange kinesere synes at nordmenn er litt trege. Det kommer av at det er et veldig klart skille mellom jobb og privatliv i Norge. Man blir foreksempel enige om å gjøre en ting, etter noen uker ringer den kinesiske parten og vedkommende er på ferie i to uker. Dette anser kinesere som svært uprofesjonelt, og da fører til at de mister tilliten til vedkommende.

*Er en skriftlig avtale like viktig for kineserne som for nordmenn?*
Jeg tror ikke det skriftlige er like viktig i Kina. Det er klart at man holder seg til en avtalen, men likevel har jeg en oppfatning av at det ikke blir fulgt til punkt og prikke. Det er jo nettopp derfor tilliten er så viktig. Er man ikke enig om et punkt, ser man gjerne tilbake til dette senere, og tenker at de stoler på motparten og vil komme til en enighet som er til fordel for begge partene. Derfor

stoler man ikke like mye på kontrakten som i Norge. Tankegangen til kinesiske bedrifter er mer fleksible og de er åpne for endringer. Derfor blir også det som står på kontrakten til en viss grad foreldet i visse sammenhenger, slik at man ikke kan følge dem likevel fordi markedet og situasjonen til bedriften forandrer seg. Det er viktig å understreke her at hvis en kineser ikke holder en skriftlig avtale, er det ikke nødvendigvis fordi han vil slippe unna. Det kan være vedkommendes måte å tilpasse seg omgivelsene.

**Resymè: Informant 4**

*Bakgrunn*

Jeg jobber som innkjøper på Kremmerhuset, og har hatt denne tittelen i to år. Jeg har jobbet i kjeden siden 2002, og har vært med på innkjøp til Kina siden 2006.

Vi reiser til Kina to ganger i året. Vi er veldig utypisk i forhold til bransjen, fordi vi skifter ut leverandører veldig ofte. Mange i bransjen har faste levereandører i alt, og bruker dem jevnt. Mens vi skifter i forhold til hva vi føler for at vi skal ha i butikkene. Når vi reiser til Kina, er vi på messene der, først i Hong Kong og så i Guangzhou. Vi bruker også messene for å finne varer, få kontakt med leverandører og finne ut hva varene koster. Det er også vi som tar oss av avtalene mellom disse forbindelsene. Vi opererer altså ikke med noen mellomledd, vi jobber direkte med produsenten.

*Hvordan føler du at man må gå frem for å få i stand en avtale?*

Vi har alt på kontrakt. Vi er nødt til å ha en signert kontrakt før kineserne starter produksjonen, og også i forhold til betaling. Enten betaler vi et forskudd eller så skriver vi en kontrakt som gir en betalingsgaranti gjennom banken.

*Hvor viktig føler du at det er å ha nettverk i Kina i dag, for å gjøre forretninger?*

Nå har vi ikke et nettverk der, på den måten mange andre i bransjen har. Dette fordi vi gjør alt selv, vi har ingen ansatte i Kina som kontrollerer eller gjør ting for oss. Vi organiserer alt på egen hånd og dette fra Norge, og da har vi ikke et nettverk i Kina.

*Hva er det viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina, eksisterer det forskjellige betingelser for gode relasjoner mellom disse landene?*

Vi har to vidt forskjellige kulturer. Det som vi regner som vanlig kommunikasjon og praksis er ikke nødvendigvis den samme i Kina, men det blir enklere og enklere. Det er veldig vanskelig å sette seg inn i at myndighetene begrenser hva du skal klare å finne ut av, og hvor mye informasjon du skal kunne nå på nett, altså myndighetene begrenser tilgangen din.

*Har du noen konkrete eksempler på dette?*

Ja, det kan være det at vi prøver å referere til bilder og ting på nettsiden vår, bloggen vår og så videre. Men så viser det seg at det er sperret så de ikke får se dette. Sensuren er ganske stor.

*Hva mener du bygger tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift?*
Å være åpen, ærlig kommunikasjon og holde sin del av avtalen.

*Hva er det dere går etter når dere skal velge eventuelle samarbeidspartnere i Kina?*
Vi går etter produkt, eller vi går etter de materialene en leverandør har. Kineserne produserer stort sett forskjellige ting fra provins til provins, så om vi ser etter en type treprodukter ser vi etter leverandører fra "treprovinsen".

*Hva er fremgangsmåten for å komme i kontakt med selgerne?*
Fremgangsmåten er veldig endret de siste fem årene. Før så var det veldig få som kunne snakke engelsk, men nå er dette lettere. Med en gang du retter blikket mot standen deres, så hilser de, inviterer til en kopp kaffe, gir visittkortet og prøver å selge. Det gjorde de ikke for bare noen år siden. Etter messen foregår all kommunikasjon på mail.

*Har dere merket noe til fredsprisen i forhold til salg eller innkjøp?*
Nei, men det er litt vanskeligere å få visum. Vi får ikke det som heter multiplevisum, altså visum for flere innreiser. Vi får kun enkelt innreise, selv om vi kunne få multiplevisum før.
Vi får hjelp av et firma som jobber med dette, og de sier det har blitt vanskeligere etter fredsprisen. Det tar lenger tid enn det har gjort før. Myndighetene i Kina er nok ikke særlig begeistret for Norge etter fredsprisutdelingen. En vanlig kineser derimot, har nok ikke fått det med seg en gang.

**Resymè: Informant 5**

*Bakgrunn*

Grunnen til at jeg er interessert i Kina er fordi Kina utgjør 22 % av menneskeheten og landet er 27 ganger større enn Norge. Når det skjer noe i Kina spiller det en stor rolle for menneskeheten. Det går an å elske Kina, og det går an å hate Kina, men å stille seg likegyldig, det er umulig. Kinas historie går 3000- 4000 år tilbake i tid, det måtte være veldig spennende å høre kinesisk historie. Derfor valgte jeg hovedfaget i kinesisk historie ved Universitetet i Oslo. Det viste seg senere å være veldig nyttig.

Da jeg var ferdig med studiene begynte jeg som journalist i MTD i utenriksavdelingen. Her fikk jeg anledning til å reise veldig mye til India og Asia. Senere jobbet jeg for det som het Arbeiderbladet og som heter dagsavisen i dag, og reiste også mange ganger til Kina. I 1990-1991 begynte jeg i utenriksavdelingen i Dagsnytt radio. I 10 år reiste jeg veldig mye til og fra Asia og rapporterte til det norske folk. Det var veldig nyttig for meg å ha studert kinesisk historie den perioden jeg oppholdt meg i Kina. Her jobbet jeg frem til 1999, da jeg bestemte meg for at jeg ville være forfatter på heltid. På den tiden hadde jeg utgitt to bøker som gikk veldig bra, så jeg fant ut jeg kunne leve av det. Jeg skrev to bøker senere også , samtidig som jeg fortsatt reiste til og fra Kina, men må si jeg har den store svakheten at jeg aldri har vært forretningsdrivende i Kina. Men jeg har snakket med mange i årenes løp og hatt et innblikk i kinesisk kultur. Det betyr at jeg kan ta meg frem på enkelt vis i Kina, men fra det til å bruke språket som et redskap i arbeidet, det er veldig vanskelig. Jeg har trossalt vært egasjert i landet og språket i 40 år, derfor er det en del ting som begynne å sige inn hos meg.

*Føler du deg trygg på tema vi tar for oss?*

Det er et veldig vanskelig tema. Det er alltid noe nytt å lære, men jeg har snakket med talløse nordmenn som har vært i kontakt med Kina i årenes løp med business, og kinesere også som har vært i kontakt med nordmenn, men helt trygg føler man seg aldri.

*Hva er det viktig å se på hvis man er en norsk bedrift som ønsker gode relasjoner med en kinesisk bedrift?*

Det aller viktigste punktet hvis du skal drive business med Kina og selge til kineserne, er at du har en vare som kineserne vil ha. Du kan beile så mye overfor kineserne og kinesisk kultur, men hvis du har en vare som kineserne ikke vil ha så hjelper ikke det. Nå har det skjedd veldig mye i forholdet mellom Norge og Kina. Det er ingen dialog mellom Norge og Kina på politisk plan for øyeblikket,

men fordi Norge har en varer å selge i Kina som kineserne vil ha, så går det bra allikevel. På det område leste vi i avisen at i første kvartal i år så har eksporten til Norge økt markant, lakseeksporten har gått tilbake, men på mange andre områder så har det gått fremover. Det er en illustrasjon på at hvis man har en vare som kineserne vil ha, så går det bra. Det er klart at det går enda bedre hvis man i tillegg kjenner kinesisk kultur, historie og omgangsformene.

*Ble du nødt til å bygge relasjoner når du som journalist jobbet med å anskaffe informasjon?*
I et land som Kina er det veldig viktig å ha kontaktpersoner som vanlige mennesker,tolker, guider og informasjonspersoner i systemet. Når det er snakk om relasjoner så kan dette være veldig mye. Her er det ikke snakk om den type relasjoner man har i forretningslivet, med foreksempel smøring. Smøring er antakeligvis mye mer utbredt på dette området.  For meg som journalist var det aldri aktuelt, og ikke hadde jeg de pengene heller. Det jeg kunne breefe med var det at jeg visste mye om Kina, og hadde lest veldig mye om Kina og kineserens måte å gjøre ting på. De forstod med en gang at jeg visste veldig mye om Kina, men dette kan igjen slå i begge retninger. Altså på den måten at de rygger tilbake. Det kan også ha den positive effekten av at de vil ha med med deg å gjøre fordi at de synes det er spennende. «Endelig har det kommet en person som ta oss på alvor og som har tatt seg bryet og sette seg inn i kinesisk kultur og historie» kan de tenke.

*Hadde du en planlagt fremgangsmåte i hodet når du kom i møte med kinesere?*
Nei. Jeg tror det aller viktigste når man skal forholde seg til kineserne, er å være seg selv og ikke drive et spill. Driver du et spill vil du ganske fort bli avslørt, men det skader ikke å signalisere ovenfor kineserne at du er genuin intressert i deres kultur. Du bør kanskje ikke begynne å nevne alle de negative tingene du vet og kan om Kina for kineserne. Det er veldig mye surt og søtt.
Er man snill, grei, høflig og føler seg frem over tid så går det mye bedre. Kina er et typisk samfunn på den måten at kinesere bruker en del tid til å bearbeide ting. Det er ikke som å dra til Sverige eller til Danmark. Kineserne vil føle seg frem ovenfor deg, og på en måte sondere terrenget over lengere tid før de begynner å åpne seg.

*Har du innsikt i begrepet guanxi, hva føler du er avgjørende for gode relasjoner?*
Ja. Guanxi betyr jo egentlig at du etablerer et forhold over tid og at du viser deg som en troverdig og trofast partner. Det er også et forhold som går begge veier, den ene dagen jeg hjelper deg, og du hjelper meg senere. Altså den relasjonen som skaper trygghet over tid. Det kan innebære små gaver og eksempelet på at man virkelig vet å være i et sekt med hverandre. Det kan også gå i retning mer av smøring. Det inneholder så veldig mange ting, men jeg må si at det er en etablert relasjon over

tid og som er veldig viktig for kineserne. Det er veldig mange norske forretningsdrivende som driver ganske enkelt. De drar til Kina og tror de skal kunne utrette mirakler ved å dra til Beijing og til Shanghai. De tror ting skal ordne seg kanskje i løpet av en uke eller to uker. Så oppdager de at de blakker seg ved å sitte der i lobbyene og fore stadig flere kinesere på store middager, og tida går samtidig som takstameteret. Mange av disse relasjonene med kineserne er veldig kostbare og det er sikkert noe som de er veldig klar over. Kina er et land som krever en viss økonomisk evne for å kunne lykkes. Du kan være liten i Kina og lykkes veldig godt hvis du kommer med en liten fenomenal ting som kineserne aldri har sett før og som de bare må ha. Men stort sett må du regne med å bruke veldig mye tid. Du skal også bearbeide dem med veldig mange ledd, med banketter , rundturbanketter, hotellrom og regninger og så videre. Disse surrer og går, så du bør ha en viss økonomisk evne for å tåle denne innkjøringsfasen. Altså i guanxi fasen hvor du virkelig etablerer deg som en troverdig partner sett med kinesernes øyne.

*Hvordan mener du trust and commitment oppstår?*

Ja, det er relasjoner mellom to eller flere mennesker over tid. En kan si at det er de reaksjonene du får fra motparten, og om de svarer til det du forventer og omvendt. På dette området er kineserne som nordmenn. Sett at du og jeg blir enige om en ting, men du opptrer på en annen måte så vil dette føre til at jeg mister tillit til deg. Hvis du derimot opptrer på den måten vi har blitt enige om over tid, vil jeg ha tillit til deg. Trust and commitment bygges opp ved at motparten oppnår og opptrer på en måte som tilfredstiller deg over tid. Jeg har ikke et klart svar på dette når det gjelder bedriftsrelasjoner, men det må i utgangspunktet være det samme for bedrifter. Jeg tror det går litt på forutsigbarhet i relasjonene og at du står ved det du lover. Det er et problem som går igjen hele tiden i Vestens forbindelse med Kina. Det er at vi har en mye mer direkte stil og forventer å oppnå raske resultater. Kineserne har veldig mange omveiersom de benytter seg av for å oppnå tillit og bli kjent ordentlig kjent med mennesker. Det at vi er litt røffe i stilen, veldig direkte og utålmodig kanskje kan ofte føre til at vi kommer dårlig ut hos kineserne. Nå er det også mange kinesere som begynner å få det veldig travelt, så det er mulig vi begynner å nærme oss hverandre. Allikvel har vi en vei å gå der. Igjen så må man jo bare understreke hvor viktig det er for næringsdrivende i Asia å sette seg ned og lese alle disse bøkene om Kina og hvordan vi skal drive med business med Kinesere. Denne informasjonen er også veldig lett tilgjelgelig både på internett og bøker som selges. Det nytter ikke å improvisere seg inn på det kinesiske markedet, man bør ha gjort hjemmeleksa veldig godt. Du kan varme opp en kineser veldig ved å formilde til denne kineseren at du kan litt kinesisk historie, du kan litt om det kinesiske samfunnet, kanskje kan du si noen kinesiske ord og gloser, og vise interesse for hans familie. Har han barn? Hvordan går det med barna og en del sånne ting som vi vifter bort her i Vesten fordi vi er opptatt av den direkte

forbindelse og gjøre business så fort som mulig.Det er også viktig å ikke drive aggresiv dipolmati og fremheve fortrinnet til ditt samfunn. Det merker jeg av og til i Kina. Vestens folk kommer gjerne til Kina og sier ” ja, men vi har det sånn og sånn og vi har det og det, dette er så bra hos oss» og slikt. Vi må ha en ydmyk holdning til kineserne. Men på den andre siden så skal vi heller ikke være beilende. Vi skal ha rak rygg når det kreves, også være ydmyke og forståelsesfulle når det er nødvendig. Vi må aldri begynne å beile for dem fordi er det noe kineserne forakter. Å beile er svakhet og de forrakter svakhet. Hvis vi beiler, så har vi tapt, da har vi ikke noe å stille med senere heller.

*Er det en spesiell måte man lover på i Kina?*
Ved avtaler, når det gjelder i forretningslivet. Dette kommer som et resultat ofte etter en veldig lang prosess. Det kan være en uformell avtale og det kan være en formell avtale. Uavhengig av hvilken form den har så forventes det at avtalen blir overholt. En formell avtale setter på en måte en signatur ved det som er en realitet kanskje, men en uformell realitet er også like bindende og like viktig for begge parter. Papir avtaler betyr ganske mye for kinesere, fordi skrevene ord har veldig stor betydning for dem. På en annen side tror jeg også for norske næringsdrivende i Kina, at det er ekstra vikitg å få tingene ned på papir. Fordi norske aktører føler seg mer uttrygge i forhold til kinesere hvis de ikke har en kontrakt. Det kommer av at den kinesiske kulturen er så difus. Det er store språkbarrierer og de holder kortene så tett inntil brystet. Det er så mange ukjente x-er for oss som er næringsdrivende her i Vesten, at det er enda viktigere å få det ned på papir. For kinesere så kan en uformell samforstand holde lenge. Før eller senere så er det også veldig viktig for kinesere å få det ned på papir, fordi det skrevne ord det har en veldig stor betydning i Kina. Derfor gjør de veldig mye ut av disse sermoniene, hvor de feirer det på ulike måter.

*Mener du at guanxi vil få mindre betydning i Kina i fremtiden?*
Jeg tror at det vil spille en mindre rolle også fordi at vi nå lever i mye større grad i et informasjonssamfunn og alt skjer så mye raskere enn før. Behovet for å ta raske beslutninger er mye større i Kina i dag enn de var for 5, 10 eller 15 år siden. Ikke alle har tid til å drive på den gamle måten. Dette kan tyde på at det som kalles generell guanxi tenkningen ikke får så stor betydning lenger, eller at den vil ta andre former.

*Hvor går grensen mellom gaver og korrupsjon?*
Kina, det er så veldig mye. Kina er ikke et land, men det er forsåvidt mange land og mange kulturer og mange mennsker som operer på forskjellige grunnlag. Noen kinesere er superkorrupte og driver

masse fanteri i korker, bak gardiner og under bordet. Og så kan du være så heldig å møte kinesere som ikke er det, og som driver veldig rent og greit. Hvem du møter til enhver tid kan være basert på tilfeldigheter. Derfor har nok alle forskjellige erfaringer rundt dette, som spriker i mange forskjellige retninger. Men jeg vil tro at alle som er forretningsdrivende i Kina og oppholder seg der over tid, vil møte alle disse forskjellige menneskene. Har de et brennende ønske om å få et bein innenfor, og bruker korrupsjon kan dette senere resultere i at de havner i vanskelige økonimiske situasjoner. Likevel er det veldig vanskelig å generalisere kinesernes adferd i forretningslivet. Korrupsjon er et kjempestort problem i dagens Kina og vi kan si at kommunistpartiet og regjerningen oppretter forskjellige kontrollorganer som skal ta tak i tingene. Det som er et problemen i et land som Kina er at det er veldig vanskelig å gjøre noe betingende. Altså nedenifra og oppover. I åpne samfunn har du mekanismer for å ta tak i tingene, i forhold til avisen som du kan kanskje varsle, du kan varsle at noe er i gang uten å få en boomerasing i trynet rett tilbake. Mens i Kina vet du aldri hvordan din varsel blir tatt imot. Her er menneskene mer utrygge på dette området. Du risikrer forhør, fengsel og dom. Det er bare elendighet som kommer ut av det og det er et eksmepel på at Kina må åpne de politiske ventliene sånn at stadig mer luft slipper inn. Og folk føler seg tryggere, slik at de kan ta tak i et så alvorlige problem som korrupsjonen. Det gjelder ikke bare korrupsjonen, det gjelder miljøet, som er et veldig godt eksempel. Dette fordi all erfaring viser at hvis du skal løse miljøprobler eller ta tak i miljøproblemer i Norge, så må folk få lov til å organisere seg og si ifra. Hvis ikke så vil de bare samle seg. Det er nettopp dette som skjer i Kina, ingen føler tryggheten til å si ifra om noe, og derfor samler det seg bare opp og de klarer ikke å ta tak i de store samfunnsproblemene.

*Eksisterer det barrierer i forhold til de kinesiske myndighetene, hvordan er deres påvirkning og hva bør man ta hensyn til?*

Ja, alt er veldig vanskelig. Når du skal etablere en bedrift i Kina, så må du som punkt en, finne ut om det er et marked for varene dine. Det har du antalgeligvis funnet ut allerede år du har kommet så langt at du har bestemt deg for å etablere der. Nå er det massevis av selskaper i Kina som kan gjøre markedsundersøkelser for deg, og finne ut hvordan man ligger an. Hvis tilbakemeldingene er gode så gjelder det å etablere et samarbeid med en kinesisk partner. Da må du finne ut masse om din kommende partner. Hva slags eiendomskultur de opererer med, hvem som tar beslutningene og det er mye som du bør vite. Det er ofte vanskelig å komme til bunns i tingene i Kina fordi kineserene sitter ofte med kortene veldig tett inntil brystet. Alt er veldig åpent i våre samfunn, du kan slå opp i brønnøysundregisteret og google å finne ut av en del. Vi nordmenn er tradisjonelt veldig åpne, mens kinesernene bare åpner seg i små porsjoner. Mange bedrifter som kommer til Kina, norske og utenlandske, opplever at de etablerer seg der, men egentlig vet de ikke hvem de samarbeider med.

Hvem som til enhver tid er sjefen og hvem som ikke er det. Dette setter grå hår i hodene på dem, fordi de kan for eksmepel sitte i forhandlinger og tro 99% er i orden. Deretter skåler de og holder veldig flotte taler, og så våkner du neste morgen og de sier vi må ta en runde til fordi det må godkjennes av sjefen. Da har du trodd at det er godkjent av den instansen som virkelig skal godkjenne, men da har de enda en sjef som du ikke har hørt om. Sånn kan det fortsette til det uendelige. Så går takstameteret og du sitter der og spreller, alt blir veldig dyrt og du blir veldig frustrert. Slik kan kineserne drive fordi alle vet at, kommer man inn på det kienesike markedet, så har du på en måte skutt gullfuglen. Derfor er de villg til å tåle veldig mye også. Kina er stadig vekk i konflikter med andre land, og har typisk følt fredsprisen som trusseldiplomati av USA, Tyskland og Frankrike. Hvis de ikke får det som de vil, så taper de kontrakter og de er sure en periode eller to, men alltid har de jo vendt tilbake til forhandlingsbordet. Det hele har klarnet, og det tror jeg de vil gjøre denne gangen også. Dette er rett og slett fordi at Norge er et land som har mange ting by på for Kina. Det kan være ny teknologi, olje, gass, skipsutstyr, miljøteknologi, alle disse tingene som er etterspurt av kinesiske myndigheter. På et eller annet trinn så vil de materielle behovene overstyre politisk furting, og vil ordne seg over tid.

*hva føler du at Norge gjør for å bevare gode relasjoner i Kina, hvordan fungerer kommunikasjonen ut i fra hvordan du opplever det?*

Forholdet mellom Norge og Kina har alltid vært topp. Norge anerkjente Kina allerede i 1950, bare noen måneder etter at formann Mao døde. Det var jo etter at formann Mao døde at kineserne begynte å åpne seg mot verden. Derfor har det jo vært handel i lange tradisjoner, men som følge av økt politisk kontakt, og fredsprisutdelingen siste halvåret av 2010 har det blitt annerledes. Kina har nå rotet seg inn i et gjørne med piggene rett ut. De har reagert umodent og barnslig. De hadde to valg. De kunne sagt; ”Greit, Liu Xiabo har fått fredsprisen, vi skal sende hans kone til Oslo og så vil hun motta prisen på hans vegne”. Da ville Kina tross alt ha vunnet en viss respekt, for da ville verden sagt ” Du verden, det var skikkelig bra storsinn”. Men nå valgte de den motsatte løsningen, de løp inn i en krok og stelte seg med piggene ut og tok rennafart mot nobelkomiteen, regjeringen i Norge og mot hele verdenssamfunnet egentlig.

I mellomtiden så virker det som handelen går ganske normalt, den går ganske bra til og med. På det politiske plan så er det noe stille, men det en kan håpe på er at til neste år er det partikongress, og da kommer utlederskapet i Kina de gamle gutta går av, hvertfall flere av dem. Partisjefen og presidenten går av, da kan de starte med nye blanke ark. Det blir lettere å ta tak i problemene og kanskje de kommer Norge i møte. Sånn som jeg oppfatter Norge nå, så er det ikke aktuelt å be om unnskyldning om noe. Hva skal de be om unnskyldning for? Regjerning har ikke gjort noen verdens ting, altså det er nobelkomitteeen som har gitt prisen til Liu Xiabo og den er uavhengig. Og nå er

det sånn at vi nordmenn sitter på kurs og sitter på skolebenke for å lære oss kinesisk kultur og tenkemåte. Jeg synes at det er på tide at kineserne setter seg på skolebenken, og at de forsøker å lære litt norsk og litt vestlig tenkemåte. Blant annet hvordan samfunnet vårt er bygget opp, hvordan det fungerer, at det faktisk finnes instanser i dette landet som er uavhengig av regjeringen og stortinget.

*Hva er gevisten for å ikke be om unnskyldning fra den norske siden, hva er din mening?*
Man behøver ikke å komme og si unnkyld, men det går ann med en gradvis oppvarming og omveier. Nøyaktig resepten for det, det vet jeg ikke. Nå vil den kinesiske ambassadøreren som har rotet det hele til, gå av og forlate Norge i løpet av de neste årene. Da er han borte, da er partisjefen i Kina borte, kanskje får vi ny regjerning også i Norge. Det hele vil løse seg, spørsmålet er bare når og på hvilken måte. For den norske regjerningen i dag, og komme til kineserne å si unnskyld, «unnskyld nobelkomiteen ga prsien til Kina vi er nødt til å se nærmere på hvordan vi skal organisere dette med nobelkomiteen» det kommer ikke på tale.

**Resymè: Informant 6**

*Bakgrunn*

Jeg er da daglig leder på et privat konsulentfirma. Vi er en privat medlemsorganisasjon uten statlig støtte. Vi er rundt 500 medlemmer, som representerer 100 000 ansatte i Oslo og Akershus. Vi server næringslivet med en rekke tjenester i forhold til internasjonal handel. 60% av pengene våre, kommer fra tolldokumenter som vi har monopol på. Ved siden av dette, har vi "Sertificate of a Region". Det finnes en del dokumenter som krever vårt elektroniske stempel.

Vår oppgave er egentlig å fremme innførsel av handel. Hjelpe utenlandske bedrifter som skal til Norge og norske bedrifter som skal til utlandet. Konkurrerer likt med Innovasjon Norge med selvfølgelig samme målgruppe og samme mål om at vi skal hjelpe norsk næringsliv. Vi har også et servicesenter for arbeidskraft fra utlandet som kommer til Norge, for å jobbe for en kortere eller lengre periode. Hovedsakelig gjelder dette såkalt flytting av ekspertise.

Selv har jeg jobbet nesten 20 år i multinasjonalt firma før jeg begynte her. Jeg var markedssjef for et av verdens mest kjente multinasjonale selskaper med ansvar for Norge og Island. Jeg har vært training manager for hele Nord Europa for dette selskapet og jobbet da i England, Irland, Canada, USA og Russland. Dette var min beste skole og her lærte jeg om internasjonal markedsføring og samtidig forsto kulturforskjeller og relasjoner. I tillegg har jeg vært statsdirektør for et anerkjent kosmetikk firma.

Når det gjelder Kina har vi hatt ansvaret for norsk, eller Norge-Hong Kong Chamber of Commerce som finnes her i Oslo. Vi fungerer som et moderne konsulentfirma, ved at vi match-maker norske bedrifter med utenlandske forretningsdelegasjoner, ved at vi kanskje ringer dem. Det skal vi da ta penger for. Dette gjør at vi har en del relasjoner til forskjellige land/bedrifter. Men vi kommer i kontakt med alle, fordi vi er ikke offisielle, men har en slags halvoffisiell status.

*Hva mener du det er viktig å tenke på for norske bedrifter ved inngåelse av samarbeid med en kinesisk bedrift? Hva bygger tillit for en kineser?*

Det er jo et par ting man burde vite om kultur, fordi kineserne er veldig kulturorienterte. For eksempel at fire et et ulykkesnummer som betyr død. Du skal aldri ha møte på møterom fire i fjerde etasje, eller på rom 44 eller liknende.

Konfusiuskulturen er det viktig å ha kjennskap til. For å kunne gjøre noe som helst forretning med kinesere, så må du ha guanxi. Du må helst vite litt om familien hans, du bør ha hatt middag med

han, tatt et par pils eller noe brennevin med han. Han skal lære å kjenne deg, fordi for kinesere flest, så fungerer det slik at de kan lure alle unntatt sine venner. Hvis du ikke er venn, så har de lov til å lure deg. Det er veldig mange norske firma som blir lurt av kinesere, fordi de handler på internett. Dette er da fordi du ikke har guanxi eller mianzi - noe som de må ha. Man bør vise respekt og aldri diskutere politikk, selv om det har blitt bedre med årene. En annen ting man ikke kan underdrive med kineserne, er at de ikke kan si nei. Det ligger ikke i deres kultur. Det å tape ansikt, er forferdelig for en kineser. Beslutningsmetodikken deres tar veldig lang tid, for de skal sette seg veldig grundig inn i ting. De er veldig hierarkisk oppbygget i sine organisasjoner. Skal du først til Kina, så må du sørge for at du får møte på rett nivå i organisasjonen, det holder ikke å ha møte langt nede i hierarkiet, du må ha det hos beslutningstakerne og de er høyt oppe.

*Har du opplevd å komme til feil beslutningstaker før?*
Nei, jeg har ikke det, men jeg vet hvordan man skal gjøre det. Vi har har snakket med mange som har opplevd det. Når jeg har noen medarbeidere som reiser over, så er alle presidents eller vise presidents eller liknende. Slik at du kommer litt høyere opp i organisasjonen. Selv om du ikke er ikke manager her, så er du manager i Kina. Det står det ihvertfall på visittkortet ditt.
Det er en del som har doble visittkort, et norsk-engelsk og et som de bruker i Kina da, slik at tittelen er på rett nivå og du er sikker på at du kommer til rett sted.
Jeg har en sønn som i år holdt på med russebuss. Og de skulle bestille deler fra Kina og det endte med at de måtte bruke meg for å få svar til slutt. Da måtte jeg begynne på toppen i det firma og skrive til president of the firm for å få et svar. Når en ung russ fra Bærum prøver å bestille noen deler hos et kinesisk firma, så kan man bare glemme det. Du blir helt ignorert, det er for lite. Men da jeg tok kontakt med riktig person i firmaet i Kina, så fikk de handlet.
En annen ting med kineserne er at de bruker ikke ordet nei. De snakker indirekte. La meg ta et eksempel: Vi sier: kan du ta, kan du gjøre dette. Det er et spørsmål fra vår side, som vi ønsker et "ja eller nei-" svar på. De kan svare: "Nja, det kan ta litt tid". Eller: "Vi skal se på saken". Dette er begge deler i praksis nei. Grunnen til at de ikke sier nei, er at de mener at de da taper ansikt, noe man ikke skal gjøre. Dette kan skape litt komplikasjoner. Vi nordmenn er ganske direkte i vår kommunikasjonsstil.

*Hva er det dere gir som svar til det da?*
Da må man jo si: "hvordan kan vi gjøre sånn at det går kjappere?" Du må du må stille motspørsmål og prøve å konkretisere tingene. Eller så skjønner man at det her er ikke mulig. Men kineserne er forskjellig fra nordmenn, de bruker veldig lang tid på å fatte den riktige beslutningen. De er veldig "researchorienterte" og skal ha alle fakta på bordet. Det kan ofte hende at de må mange møter til før

man fatter den riktige beslutningen. Noen ganger tretter de deg ut med at du kommer på et avtalt møtetidspunkt, for eksempel klokken sju på morgenen. Kanskje de da bestemmer seg for å utsette det litt. Så kommer du dit, må du sitte tre timer å vente til klokken ti, slik at du blir trettet ut. Så har de en annen agenda en det du hadde planlagt. Også må du kanskje komme tilbake neste dag, fordi du ikke blir ferdig. Det er også en taktikk de bruker for å trette deg ut. Så har du kanskje bestilt en flybillett som du ikke kan fikse på og blir utålmodig. Også blir det til at du må ha ordningen i havn og slår til på deres tilbud.

Man må være oppmerksom på at titler er viktig og at man skal vise respekt for visittkort da, som sagt. Vi nordmenn tar jo imot visittkort og putter det i sidelomma,. Tar man i mot visittkort fra en kineser, bør det være nær hjertet og man må ta i mot med begge hender og så videre.

Kinesere flest er jo veldig faktaorientert, ved at de studerer mye. Språket er vanskelig å lære seg, da det består av mange tusen tegn. Kommunikasjon kan være vanskelig mange ganger. Kinesere kan engelsk, men det er ikke alltid en sånn engelsk som vi forstår.

Det er jo få nordmenn som kan kinesisk, men det er alltid en stor fordel ved internasjonal handel at du har satt deg godt inn i historikken til landet, og at du vet litt om de kulturelle forskjellene. Slik unngår du å gjøre de store flausene - som en god del nordmenn gjør. Det er visse gaver du ikke skal gi og så videre. Du skal ikke gi en paraply, for eksempel. Du skal ikke gi brevkniv, fordi det kan symbolisere at man kan stikke den i hjertet omtrent. Du må holde deg unna en del sånne ting og vite litt om denne type kulturforskjeller og hvordan det kan oppfattes. Hvitt er for eksempel sørgefargen i Kina. Fire er ulykkestallet, så hold deg unna alt med tall fire. Men tall som 6, 8 eller 9 er lykketall. Kineserne kan jo synes å være litt hvitskippelige eller overtroiske i forhold til oss. Men de har tross alt fire tusen år av historie, i motsetning til oss i Norge. Vi har veldig kort historie. De er veldig stolt av det og det skal man ha respekt for.

*Hvordan skal man gå frem for å få tillit?*

Kinesiske grupper som kommer hit, er ofte godt forberedt. De vil helst gjøre ting på sin måte og de holder seg sammen. De vil ikke ha norsk mat, de spiser kinesisk mat og de går på kinesiske restauranter. De vet godt  hvem den beste kinesiske restauranten er her i byen. Det er vanskelig å invitere en kineser hjem på norsk mat. Det er bedre å ta dem med på en kinarestaurant. Det er mange kulturforskjeller mellom Norge og Kina. Vi har lært å kjenne en del.

Vi har arrangerte studieturer til Kina i mange år. Vi bruker å lage en årlig tur til Kina. Vi tar med norske forretningspersoner som ønsker å lære å kjenne Kina. Det er både "business and pleasure" på denne turen. Vi prøver å videreformidle den kunnskapen gjennom seminarer og liknende, til de som er våre medlemmer eller kunder. Dette kan være kunnskap om for eksempel nettverksbygging og arbitration.

Skal man handle med utlandet, bør man ha en måte å løse konflikter på. Det er ofte en kontrakt, klausul, som sier at hvis det skjer en konflikt mellom et norsk og et utenlandsk firma. Det står det i kontraktene til flere store norske firmaer. Fordelen med våre konflikthåndteringssystemer fremfor en vanlig rettssak, er at det ikke er offentlig.
Vi rådgir en del norske firma til å gå inn via Hong Kong. Det er en vesterlandsk kultur blant de kineserne som bor der. Hong Kong dollaren er vekslingsbar og det er finanssentral nummer en for Kina. Det koster kanskje litt mer, men det er smart å ha prøvd seg på Hong Kong markedet, før du går inn i det store markedet fastlandskina. Der snakker de tross alt engelsk også.
Det er også en frihandelsavtale mellom Hong Kong og Kina, som gjør at du kan eksportere uten tollavgifter inn til Kina under forutsetning at du har vært i Hong Kong et par år. Men det går alltid an å gå rundt de reglene. Du kan kjøpe. Du kan få en kinesisk partner. Og nå kommer også Taipei opp, som en ny mulighet for norske bedrifter, så der har vi også vært i fjor da, og åpnet dørene for et par bedrifter. Taipei har nå en frihandelsavtale med Kina. Taiwan altså. Det gjør at nå kan du bruke Taipei i stedet for Hong Kong. Det er rimeligere. Taipei har velutdannede folk, og særlig mye teknologer. Det er flere nå som velger å flytte operasjonen til Taipei, fordi det er kort avstand til Hong Kong.
Du må ha kontrakten oversatt på helt riktig måte. Det må nok dessverre være på kinesisk. Du må sørge for at alt er der og at det ikke er noen misforståelser. Dette gjelder hva leveringstiden er, betalingsvilkår, kravsspesifikasjoner, kvantum og så videre. Et lite land som Norge kan for eksempel bestille 1000 stk. av en vare. Kinesernes minste ordre, er kanskje på 100 000 eller 10 000. Vi vil kanskje ha prøve på én t-skjorte, så kommer det én container med t-skjorter. Fordi de ikke tenker så lite. Den type misforståelser har skjedd. Vi anbefaler på det sterkeste å ha alt skriftlig, ned til hver minste lille detalj. Det er språklige, tidsmessige kulturelle, og distansielle utfordringer ved å gjøre handel med Kina. Ved detaljerte kontrakter, slipper man misforståelser, selv om man kjenner personen ordentlig godt. Ellers kan du risikiere å måtte forholde deg til en regning på et mye større kvantum enn hva dine intensjoner var.

*Mener de eventuelt å lure ved en kontrakt?*
Nei, kanskje så mye ved en kontrakt. Da ser du jo det selv. Du bør ikke gjøre handel med Kina hvis du ikke har vært der, sjekka fabrikken. Men selv om du har sjekka fabrikken, så er det ingen garanti for at du får de varene du bestilte. Du bør ha noen som kontrollerer. Det er jo en del norske og andre firmaer som gjør det. De bruker kontrollører i Kina for å reise til fabrikken når ordren er ferdig. De forsegler omtrent containeren og følger nesten lasten opp og ut på brygga. Sjekke at det som skal være der, er der. Slik sikrer du at det ikke skjer noe på veien og at de varene du har bestilt, er de samme som de du mottar.  Et eksempel er i forhold til miljøproblemer og ulovlige fargestoffer i

leketøy. En tidligere stortingsrepresentant, som nå jobber tett oppe under staten i Bejing, har fortalt meg en historie. De jobbet med en stort prosjekt, der de skulle bruke noe slam i en prosess. Alle labprøver var visstnok perfekte og slammet skulle ikke være farlig. Hun hadde bedt om å ta prøve, men det fikk hun ikke lov til. Da hun allikevel gjorde det, fant de ut at slammet var farlig og inneholdt mange tungmetaller. Myndighetene og eierne av firmaet hadde dermed løyet. Dette fornektet de og sa at alle prøver var perfekte, og at de andre prøvene ikke stemte.
Relasjonen var da ødelagt. Det er ikke så lett å reparere når du har tatt dem med buksa nede. Det ble ingen handel der. Vi nordmenn er ekstremt indivuidualister, vi tenker mye på oss selv og vårt eget og det som er aller nærmest. Og med dette er vi ikke lojale mot beslutninger. Vi er veldig meg-jeg orienterte. Vi er ikke kollektivister. Svenskene er ekstremt kollektivister, Konsensiusorientert. De bruker lang tid på en beslutning, akkurat som kineserne. Det skal være en godt gjennomtenkt beslutning som skal være konsensiusorientert - det skal være fullstendig enighet om beslutningen. Også så går de og gjør det samla. Ola Nordmann kan gjerne bruke litt tid på å ta en beslutning, og så tar man en beslutning. Hvis man er uenig, så sier han: "nei, jeg gjør det på min måte, uansett".

*Hva mener du om Norge og Kinas forhold så langt?*
Forretningsmessig et godt forhold, vi har et godt rykte. Vi er en god sosialistisk stat i deres øyne: en velferdsstat. Vi er så små at det er ingen som er redd for oss og vi har ikke gjort så mye dumme ting gjennom tidene, unntatt å dele ut den Nobelprisen nå da. Og det får norsk næringsliv svi for. Selv om man ikke går ut med det offisielt til media, fordi da er de redde for at de skal støte seg med noen "Chinese officials" igjen. Nordmenn blir behandlet greit, hvis de behandler kineserne greit. Og ikke snakker politikk og human rights med dem. Det var som en sa da vi tok det opp: det er ikke viktig for oss  med human rights, «først skal vi fø vår befolkning, først skal vi ha noe å spise og ha på oss og tjene litt penger,» før vi kan begynne å komme lenger opp i Maslows behovshierarki, kan man si. Sånn at det var liksom ikke en issue, på en måte. Kineserne trenger jo det so Norge har, derfor har vi en ekstremt gunstig posisjon. Vi har det hele verden trenger og prisene har vært eksplosive, samtidig som at vi importerer det der prisene går ned. Både klær og elektronikk har jo gått ned dramatisk i pris.

*Hvordan ser fremtidsutsiktene ut? Har du noen meinger i forhold til dette med Nobels fredspris?*
Forholdet til Kina er nå ganske kaldt. Det er tydelig etter at Nobel prisen ble utdelt. Kineserne visste jo ikke om det selv. Vi visste jo om det. Men etter hvert så merket vi en ganske kjølig holdning til Norge. Business er business, kinesere liker å gjøre business som oss, men det er den offisielle holdningen. Norske medier tør jo ikke å si det nå og norske firma tør ikke uttale seg, fordi de er redde for å bli straffa. Man skal være litt forsiktig hva man sier, for kineserne har et minne som

elefanter: de husker lenge.
Men har du som kineser først blitt tråkka på, så sitter det langt inne. Vel, nå er det vanskelig å få visum som forretningsperson for eksempel, selv om du forsøker lang tid i forveien. Dette kunne tidligere gå på en dag. Du får ikke multivisum, det kunne du fått tidligere. Visum er bare gyldig i tre måneder, tidligere var det gyldig et år eller mer.
Så, nå er det har vanskeliggjort. Du må inn å søke visum hver eneste gang du skal dra. Og det er et par andre ting også som gjør at det er kjølig forhold, kan man si. Det stod i avisene i går at handelen øker vis a vis Kina. Ja, det gjør den. Men tar du bort silisium, som er et kanadisk firma som eksporterer fra Kristiansand, så er det ikke så mye igjen av den veksten det første kvartalet, fordi det stod at det var 40 % vekst i handelen. Tar du bort det silisium, som de trenger for å produsere solceller i Kina, så er veksten sånn 10-11% og tar du bort da prisveksten, så er det 0 kan du si. Det er en stor firma som selger noe som kineserne desperat må ha. Norge er en råvareproduserende nasjon. Vi har mye kunnskap investert i råvarene. Vi har en offshoreteknologi og det er ikke lett å få tak i olje. Disse tingene har kineserne behov for. Asia er jo et stort marked og alle snakker om det. Norge satser jo her nå. Vi skulle være det første europeiske land som fikk en frihandelsavtale med Kina. Men det gikk jo i vasken da. Vi fikk ikke den avtalen og jeg tviler på at den avtalen vil komme. I hvertfall ikke før EU har en avtale. Da kommer vi indirekte inn via EU og EØS. Så det er jo litt uheldig. Men Kina har jo nå blitt Norges fjerde eller femte største handelspartner, men det går mest på import og eksport. Det er jo et megamarked, og Norge har jo laget en kinastrategi. Selvfølgelig, når neste nobelpris blir utdelt, hvis det ikke er til en kineser da, så er den forrige fredsprisen historie. Da blir det et annet fokus. Men det var ikke en bra markering. Norge fikk ikke en stjerne i boka for dette altså.

*Mener du det er feil da?*
Nei, men kineserne kobler. De som sitter i nobelkomiteen er tidligere ekspolitikere. Og det er regjeringen som utlyser hvem som skal sitte i nobelkomiteen. Og det burde ikke være sånn. Det burde være en uavhengig gruppe og det burde ha en internasjonal representasjon og ikke bare nordmenn som sitter i nobelkomiteen, synes mange. Det kan jeg nok være enig i. Det har jo vært litt ymse reaksjoner på at vi har ødelagt forholdet til Kina. For Kina er på riktig vei, selv om de har en lang vei å gå. Det er jo noen andre land også som er på vei. Cuba for eksempel. Nord Korea står jo helt stille.
Trade promotes peace. Har du handel og åpne dører mot et land., så får du fred i det landet. Jeg ser egentlig på EU som verdens største fredsrørelse. En skyter ikke de som skylder deg penger, eller de som er dine kunder. Du får stabilitet. Et eksempel på dette, finner man ved å se på hva EU har gjort for hele tidligere Øst-Europa. Der har det blitt stabilitet, åpne grenser og handel. Handel gir fred.

Det har eg absolutt tro på. Og forholdet til Kina. Nei, det tror jeg vil forbedre seg. Men det vil alltid være en kulturforskjell der.

**Resymè: Informant 7**

*Bakgrunn*

Jeg har jobbet i Kremmerhuset i 25 år og 16 år siden så bestemte eierne våre at vi skulle prøve å importere varer. Han hadde jobbet lenge med det innen tekstil på kleskjeden. Så da reiste vi rundt litt på lykke og framme. Kina var et av de landene vi besøkte. Den gangen hadde vi fire butikker. Etter å ha jobbet i Kina en ukes tid, så forstod vi at de jobbet med for store kvantum i forhold til oss, så vi kunne ikke gjøre noen ting der. Det har forandret seg veldig i dag. De har skjønt at det er veldig mange små aktører etter hvert, som reiser direkte til Kina for å handle. Det vi gjorde i 1996, var at vi dro hjem og jobbet aktivt med å åpne butikker. Så reiste vi til Kina to ganger i året hele tida - og handlet litt om gangen til å begynne med. Deretter har det bare økt og økt. De første tre årene lå vi på 10 prosent av varan våre også hoppa vi opp sakte men sikkert helt til i dag som det er 90 prosent som er egen import, fra blant annet India og Kina. India ligger kanskje på en 30% og Kina ligger på rundt 55-60 % tror jeg.

*Hva viktig for norske bedrifter å tenke på i forhold til relasjonsbygging mellom Norge og Kina, eksisterer det betingelser for gode relasjoner mellom disse landene?*

Altså, nå har vi tråkket opp veien på egen hånd og vi har ikke spurt oss så mye frem med hensyn til råd. Men jeg syns egentlig at det gjelder det samme overalt. Det handler om å møte dem med respekt og være nysgjerrige på dem. Kanskje man kan ta seg litt tid til å prate og bli kjent, for å ha et godt samarbeid videre. Det var mye vanskeligere tidligere, fordi da hadde alle sammen tolk med seg. Nå snakker veldig mange av kineserne engelsk selv. De har blitt flinkere og det har blitt lettere å bygge et godt samarbeid med dem, enn det var tidligere.

Men det er ikke sånn at vi er ute og spiser middag med dem, hjemme hos hverandre eller noe sånt. Vi har hatt noen som har vært helt her oppe i Norge, men det er ikke et veldig tett forhold. Det syns jeg kanskje er litt vanskeligere med en kineser enn indere, fordi de åpner seg mye mer.

*Du har ikke hørt om noen som har hatt dårlige opplevelser med kinesere og at de har krosset noen kulturelle regler som kanskje vi ikke vet om?*

Nei, det syns jeg egentlig ikke. Kinesere har ofte veldig mye respekt for de rundt seg De protesterer aldri og de sier aldri nei. De finner seg i alt og nikker. Det er nesten sånn at de er litt underdanige, dessverre. Jeg tror ikke de ville ha sagt i fra om vi hadde tråkket over grensen. Jeg tror ikke vi har gjort det og jeg har heller ikke opplevd at vi har gjort det.

*Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina?*
Jeg har ikke noe annen erfaring enn det vi holder på med, dahar jeg ikke noe grunnlag til å uttale meg om det.

*Hvor viktig føler du at det er å ha et nettverk i Kina for å gjøre forretninger der?*
Det ganske lett i dag, tror jeg. Det er reklame for de store messene i Kina, når du er på messe i for eksempel Tyskland. I vår bransje gjør vi avtalene på messene eller på mail, så vi syns det er enkelt å komme i kontakt med dem, det enkelt å finne dem, og det enkelt å jobbe med dem. Vi bruker nok ikke sånn kjempe lang tid på å verken å finne leverandører eller å plassere de tror jeg

*Føler du at de kinesiske myndighetene har en begrensende påvirkning på deres bedrift?*
Det må være dem som leverer ut til visum, det har vi jo slitt litt med, hvor de har blitt veldig mye strengere. Jeg føler ikke at det har vært noe annet hinder nei, annet enn visumet, som dem har strammet inn reglene på. Det kan jo være grunner til dette.

*Tenker du på Nobel fredsprisutdelingen*?
Ja, det kan godt være det. Det kom litt etter det, det kom ikke sånn omgående. Men det er klart at det er en ting som føles litt merkelig når du reiser og handler. Det er strammet inn litt, men vi har ikke direkte slitt.

*Har det skjedd noe mer etter at den ble utdelt i forhold til deres virksomhet, annet enn det med visumet?*
Nei, jeg syns ikke det. Men vi lurer på hvor mye kineserne egentlig vet om det og hvor mye informasjon de får. De svarer ikke på slike ting hvis vi spør. Altså, hvis du spør: "har du hørt om" eller "vet du" eller noe sånn, så svarer de avvisende: "nei du. "
Jeg vet ikke om de er opplært til å ikke snakke om det. De vi har møtt har lite kunnskap om det som skjer.

*Føler du at du må bygge noe tillit og lojalitet før du går inn i samarbeid med noen i Kina?eventuelt hvordan?*
Når vi treffer folk, så gjør du deg spennende. De skal få et godt inntrykk av oss. Så jobber du litt for å få litt tillit og få en hyggelig tone. Men det hender jo også at vi finner leverandører på en av mailene vi får og noen prøver å selge oss produkter der. Så det hender vi kan plassere ordre uten å ha møtt noen også. Sånn sett så klarer man godt å bestille uten å bruke tid på det. Vi har jo mange

som vi bare har jobbet med en gang, som for eksempel er inne bare med ett produkt en gang. Men vi har jo noen som vi jobber med år etter år, og har et godt forhold til. Da ser vi jo at det er viktig for oss for å få levert varene til riktig tid. I forhold til sånne ting, så ser vi at det er en fordel med å bruke samme leverandør. Men vi oppfører oss ikke noe annerledes i Kina enn vi gjør i andre land, i forhold til det å være hyggelig og ha god kontakt med leverandører.

**Resyme: Informant 8**

*Bakgrunn*

Jeg dro til Kina som veldig ung og begynte å handle med Kina på grunn av en familiebedrift. Det var det første møtet med Kina. Jeg besøkte masse fabrikker i Sør-Kina i denne hagesenterbransjen og rett og slett bare drev masse handel med Kina, for eksempel import. Vi begynte med import fra Kina og jeg ble etterhvert veldig fascinert av kinesisk kultur. Jeg studerte kinesisk på Universitetet på Blindern. Tok grunnfag i kinesisk der, dro til Kina og bodde der i fire år og studerte kinesisk der også. Deretter skrev jeg master i antropologi om ungdom og kommunistpartiet. Videre fortsatte jeg å jobbe med Kina på mange måter, blant annet på BI. Min jobb nå, er i DNV. Vi driver konsulentvirksomhet for norske bedrifter som er i Kina på en eller annen måte og den store greia hos oss er "risk management"/ "manage risk". Det er det radisjonelle, der man jobber stort sett med skipsbygging. Men så ser vi også den kulturelle delen, der vi må tenke på det i forhold til markedet i Kina.

*Hva er det viktig å tenke på for norske bedrifter når det gjelder relasjonsbygging i forhold til samarbeid mellom Norge og Kina?*

Jeg tror når man skal bygge relasjoner og gjøre business i Kina så er de en ting å snakke om Norge-Kina forholdet. Da er det klart at noen ting er annerledes og kommer an på hvilket land du kommer fra. Men jeg tror hovedregelen er, uansett om du kommer fra Norge eller et annet sted, at det viktig å kjenne noen i Kina. Nettverket i Kina er veldig viktig. Selv om Kina driver med utbygging og er moderne i Shanghai, Bejing og Østkysten i Kina, så er det likevel sånn at nettverk er utrolig viktig. Det går på tillit, fordi det er kanskje ikke den granden av tillit til lover, regler og institusjoner i Kina. Man føler seg veldig liten som person i Kina, det tror jeg kineserne føler. Derfor blir man veldig avhengig at de har et nettverk rundt seg, som de kan stole. Det er ikke sånn generell tillit. I Norge er vi vant til at ting fungerer uansett. Det er et rammeverk som beskytter oss, både som personer og selskap. Det er ikke helt likt i Kina og tillitsforhold til nettverk blir derav veldig viktig, fordi det er med på å lage en forutsigbarhet for individer og selskaper. Det tror jeg man må være klar over uansett hvor man kommer fra og skal gjøre business i Kina. Videre er hvordan gjør du det, det er mange fordeler med å komme fra Norge og den største fordelen er jo at vi er lite land. Det er både en fordel og en ulempe. Når det kommer til å bygge nettverk, kan det ofte være en stor fordel, fordi vi er ikke sett på som noen trussel. Vi kommer ikke fra store Tyskland eller USA for å endre Kina. Vi mistenkes ikke for å ha en annen agenda enn å drive business. Jeg syns hvertfall alltid det

har vært veldig lett å jobbe med kineserne. Det har blitt litt rot i forhold til fredsprisen.

*Hva er ditt syn på samarbeidet mellom Norge og Kina så langt?*
Det var veldig bra, men det var inntil fredsprisen ble utdelt i oktober i fjor. Før den så var det jo egentlig strålende. Det har aldri vært så mange besøk her, både innen salg, kultur, utdanning, næringsliv og politikk. De siste var kanskje det siste året før fredsprisen. Vi er et uproblematisk land for Kina. I utgangspunktet har vi hatt en fantastisk match på den industrien vi har. Råvarene vi har, er jo det som Kina trenger. Vi selger ikke nødvendigvis olje direkte til Kina, men prisene på de varene vi har er jo på topp og Kina har i gjort det bra de siste 30 årene. I tillegg har vi ikke hatt noen industri som i noen vesentlig grad har konkurrert med Kinas. Veldig lite. Så har et veldig vinn-vinn forhold til Kina. Det som jeg jobber med nå, har et veldig godt forhold til Kina. Jiang Zemin som var president i Kina før han som er nå, var jo her på Høvik og besøkte DNV og det er jo veldig spesielt. Når våre kinesiske ansatte ser det bildet, så tror de ikke det er sant. Egentlig så er det ingen logikk i at et land på fire og en halv million mennesker skal møte lederen for et land på en komma fem milliarder. Hvorfor skal de bruke tid på det i det hele tatt? Det er altså ingenting i kinesisk måleståkk, men Norge er små på noen områder, men så er vi også store på andre. Vi har vel det nest største pensjonsfondet, altså utenlandinvesteringfond i verden. Vi har egentlig hatt et veldig bra forhold til Kina, men så ble det litt rot med denne fredsprisen. Det har jo ikke ødelagt behov for handelene mellom Kina og Norge, den går vel bedre enn noen gang. Det er problematisk på sikt når ingen politisk delegasjoner kan møte hverandre. Fredsprisen har jo endret ganske mye, altså i forholdet mellom Norge og Kina.

*Mener du at det har endret i forhold til politikk eller handelen generelt?*
Nei, det er mest politisk. Altså det er på høyt politisk nivå den grad av forrystelse finner sted, som foreksempel i forhold til frihandlesavtalen. Den er jo lagt helt på is ikke sant?
Det er veldig vanskelig og si når dette forholdet skal normalisere seg. Det spiller ingen rolle, selv om det kommer ny fredspirs nå i oktober så har det ingenting å si. På sikt så vil det også ikke være holdbart for næringslivet heller.  Hvis det er så iskaldt politisk. Politikk og business henger tett sammen overalt i verden, men spesielt i Kina med det systemet de har, så møter du politikken hele tiden når du driver business. Enkle eksempler er når norske selskaper skal ha en markering for et eller annet som det er viktig å ha i Kina. Så kommer det ingen lokale politiske ordførere eller sånne ting. De vil ikke møte opp på noen norske arrangementer nå. Det er jo skadelig for de kineserne som jobber der for eksempel. Det er jo ikke hyggelig å jobbe for et sånt selskap som blir nærmest haremkaste, altså  ikke er godkjent på en måte.

*Hva er den største gevinsten for å stå for utdelingen? Eller burde Norge komme med en unskyldning*?

Jeg mener det er feil. Hvis man ønsker forbedring i Kina i forhold til demokrati, tror jeg at man ville ha fått det med den prisen. På en annen side har det også vært uttalt at man vil påskynde en utvikling mot raskere demokrati i Kina. Jeg tror ikke dette hjelper, jeg tror det gjør situasjonen værre. Jeg tror det går saktere på grunn av dette her, og ikke raskere. Jeg tror denne prisen er veldig lett å bruke for, kall det de "konservative nasjonalistiske kreftene i Kina", som vil at Kina skal være harde i forhandlingene mot Vesten og ikke softe. Det har med kinesisk historie å gjøre. De siste 150 årene, så har det (fra kinesisk ståsted) vært ydmykelser fra vesten gjentatte ganger, og derfor så har de veldig lite tålmodighet med det som de anser som "bashing china". Altså sånne som bare snakker nedsettende om Kina. Jeg tror man får frem det verste hos kinesiske myndigheter ved å gi en sånn pris. Nå er det jo mange i Kina som har strammet inn enda hardere i forhold til opposisjonelle, og det var jo en opposisjonell som fikk denne prisen. Jeg tror ikke det hjelper i det hele tatt å gjøre det på den måten. Det betyr jo ikke at det er masse som ikke er bra i Kina, men jeg bare mener at det er ikke noe en-til-en forhold når man sier at det er store problemer i Kina. Det er jo vanvittig at en mann skal sitte 11 år i fengsel for å si det han mener, ikke sant?

Men så mener jeg at Vestens problem er at vi er så idealistiske, at vi klarer ikke å være *litt* pragmatiske, sånn som kineserne. Vi tenker "okey, alt dette er feil i Kina, hva kan *vi* gjøre for å få det bedre." Vi blir for opptatt av å flagge fryktelig høyt om hva som er våre idealer og viktigst for oss. Vi tenker at kineserne må bli som oss før vi kan snakke med dem på ordentlig vis. Dette er en veldig naiv måte å se på situasjonen. Man må heller flagge ned for å gjøre forbedringer, og ha dialog på andre felt.

*Hvor avgjørende er guanxi i Kina i dag?*

Det er veldig avgjørende. Selv om Kina etterhvert har blitt et veldig bra land til å drive handel og business i og fått enormt mange investeringer. De er vel det verdens nest største mottaker av FDI de siste 30 årene (Foreign Direct Investements). Likevel så må du ha et nettverk som hjelper deg hvis du skal lykkes. I tillegg til at du har et bra produkt, bra markedsføring og kapital og alt dette her. Men jeg tror også dette er veldig romantisert. Vi har en tendens til å gjøre dette veldig mystisk og veldig spesielt. Man må jo tenke at det er ikke den samme tilitten til lover og regner og institusjoner i Kina, som det er her. Ergo blir de nødt til å skape en forutsigbarhet og tillitsforhold andre steder i rammeverket sitt. Da blir nettverk viktigere der enn her. Det er ikke sånn at det er spesielt for Kina,

jeg tror det bare er gradsforskjeller. I stort sett alt som har med kultur å gjøre, så er det aldri enten eller, det er bare gradsforskjeller. Hvis du spør om det er viktig med nettverk i Norge, da ville jeg jo ikke svare nei. Jeg tenker at hvis man skal være kultursensitiv, så skal man ikke ha en naiv holdning. Det nytter ikke å gå rundt å bare prøve å bli som alle andre. Du lærer om kultur fordi du skal bruke det til vår fordel og vite hva slags risiko som er i spill når du velger den handlingen fremfor den handlingen. Det er veldig dumt om du får en kineser til å tape ansikt, men det er ikke dermed sagt at du ikke skal få en kineser til å tape ansikt, det er jo bare tøys. Du skal bare vite hva slags risiko er det jeg løper, når den kineseren jeg snakker med nå kommer til å tape ansikt i forhold til de andre i rommet. Så tar du den risikovurderingen, så sier du at: "ja, men nå må vi gjøre det sånn likevel." Men da vet jeg at jeg risikerer det og det og det. Eller jeg tenker at:" nei, nå må jeg ta det litt roligere enn det jeg ville ha gjort hjemme". Fordi at hjemme kunne jeg sagt dette her til den fyren, og det ville vært greit. Mens jeg vet at hvis jeg gjør det nå, så får jeg noen konsekvenser som jeg ikke vil ha, fordi at de har en ansiktskultur som er sterkere enn oss. Så det handler egentlig bare om å håndtere risiko i forhold til de handlingene som du utfører.

*Hva mener du bygger tillit og lojalitet for en kinesisk bedrift?*

De de bruker jo mye mer tid de sosiale arenaene enn det vi gjør i business. Det er helt naturlig, fordi hvis du skal bli kjent med noen i en kultur hvor nettverk er viktig, så blir du kjent med folk før du gjør business med dem. Da må du ha noen arenaer hvor ikke det er rett på avtaler og rett på forhandlinger, for da er det risiko med en gang. For å få ned den risikoen, må du enten ta en kald kontakt her bruker kineserne veldig ofte mellommenn, agenter, folk som de kjenner som introduserer deg. Hvis jeg har en veldig god venn og han introduserer meg til en annen venn, da kan jeg ha et helt annet forhold, selv om jeg ikke kjenner den kineser nummer to godt, så har jeg et *helt* annet trygghetsforhold. Fordi det han gjør med meg, det må han også svare til overfor sin kinesiske kontakt. Sånn fungerer disse nettverkene hele veien, det er introduseringsbiten. Deretter har du sosialiseringsbiten. Det blir mere lunsjer og middager og alt dette her, for rett og slett å få en følelse av hvem disse folka er og det må du gjøre før du begynner å jobbe og under arbeidet og etter. Business i Kina er  kontinuerlig forhandlinger egentlig. For å gjøre de forhandlingene best mulig, må du parallelt jobbe på det sosiale. Det kan være å holde de kontaktene varme og sende oftere en e-mail til dem og kanskje ringe dem når det ikke er noe spesielt. Bare snakke med folk uten at det er noen agenda, det gjør kineserne hele tiden hvis de har kunder og kontaker. Det ser du på kinesere som er her og det er ganske interessant. De Huawei som har etablert seg her, og fått et samarbeid med Telenor. De er og jobber på en *helt* annen måte enn Telenor og for eksempel Atlant. De er mye tettere kontakt. Det ville de aldri forventet fra en norsk leverandør, hvor du bare ringer når det er et problem. Det er en helt annen tetthet, mye hyggeligere kontakt på alle plan egentlig.

*Hva skader tillit og lojalitet?*

Det er et ganske tøft businessmiljø i Kina. Det er mange som også mener at guanxi biten etterhvert begynner å bli ganske skakkjørt, og at det er er *veldig* mye kynisme i forhold til penger og krone øre som teller. Det tror jeg også er i ferd med å skje, for det er et rått samfunn og jeg tror kanskje tilliten til det politiske er enda svakere, fordi det er så utrolig mye korrupsjon.

Da blir et sinnsykt driv etter å tjene masse penger så fort som mulig, så du sikrer deg og din familie, og da kan det nok hende at den guanxi-biten blir både sterkere og svakere.

Jeg tror at det er viktig å holde på avtaler i Kina. Hvis du er litt slingrete på det, så har det kanskje større konsekvenser enn i Norge. Fordi de stoler så mye på disse nettverkene sine så da *må* du også levere. Det blir et gjensidig forhold av tjenester begge veier. Hvis du gir noe til meg, så har jeg på en måte en gjeld som jeg burde ta på alvor i forhold til deg og hjelpe deg så godt som jeg kan. Hvis du ikke oppfyller din del av det, da sklir nok de forholdene ut, dette henger også sammen med ansiktskulturen. Det er veldig viktig, at ikke du får kineserne til å tape ansikt, og heller styrke ansikt. De er relasjonsfokusert og vi er saksfokusert, relationship versus taskfocus. Selv om du har en veldig god kontakt og du får den kontakten til å virkelig tape ansikt overfor andre som er viktig for han eller henne, sjefen eller lederen da blir det trøbbel.