

Kandidat nr.: 637

Skal bedriften din til Kina?

**En kvalitativ undersøkelse av norske bedrifters opplevde
etableringsbarrierer i Kina**

Bacheloroppgave 2017

Bachelorstudium i Økonomi og Administrasjon

Handelshøyskolen ved HiOA

Veileder: Karl Joachim Breunig

Sammendrag

I denne utredningen har jeg undersøkt norske bedrifters opplevde etableringsbarrierer i det kinesiske marked. Videre har jeg undersøkt hva disse etableringsbarrierene sier om norske bedrifters forståelse av markedet.

Denne utredningen er en studie basert på teori om etablering og etableringsbarrierer. Jeg har fokusert på generelle og kulturelle barrierer på det kinesiske marked. Oppgaven er skrevet ut fra et norsk perspektiv da en av mine hensikter er å produsere en avhandling som kan hjelpe norske bedrifter å lykkes i Kina.

Denne utredningen er en kvalitativ studie hvor datainnsamlingen har foregått ved bruk av semi-strukturerte intervjuer med åtte ulike norske bedrifter som har etablert seg i Kina. Metoden som er anvendt har gitt meg mulighet til å komme tett inn på mine intervjuobjekter, hvilket er fordelaktig i kvalitative studier da det har gitt meg god innsikt på temaet jeg forsker på.

Alle de viktigste funnene fra intervjuene er først presentert, deretter sammenstilt med teori, for å se om mine funn samsvarer eller avviker fra litteratur basen. Videre har jeg foretatt en drøftelse av de ulike etableringsbarrierene. Jeg har delt funnene inn i generelle og kulturelle barrierer. Majoriteten av de generelle etableringsbarrierene samsvarer med teorien. Barrierene er mange og omhandler markedet selv, tidlig etablering, beskyttelse av patenter og IPR, inngåelse av allianser m.fl. De kulturelle aspekter er de mest utfordrende etableringsbarrierene og omfatter blant annet: Språk, ”*guanxi*” og ”*face*”.

På grunnlag av empiriske funn og teori har jeg avrundet med konklusjon på problemstillingen. Hovedfunnene for denne utredningen er at norske bedrifter ikke har tilstrekkelig forståelse for markedet og at oppskrifter som Hofstedes 6 dimensjoner, ikke er tilstrekkelige verktøy for å forstå markedet i sin helhet. Det anbefales at norske bedrifter enten finner en partner som kan gi dem tilstrekkelig informasjon og har erfaring fra det kinesiske marked, eller at norske bedrifter, gjennom lokal tilstedeværelse, tilegner seg kunnskap om markedet før etablering overveies.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for samfunnsfag
Oslo 2017

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved HiOA. Oppgaven fremstår som en obligatorisk utredning og utgjør 15 studiepoeng. Hensikten med oppgaven er å gi studenter mulighet til å fordype seg i et valgfritt og relevant emne innenfor ett eller flere fagområdet innenfor studiet sitt.

Jeg vil først og fremst takke min veileder Karl Joachim Breunig for god veiledning og tilgjengelighet under oppgaveskrivingen. Videre ønsker jeg å rette en stor takk til de åtte respondentene som har tatt seg tid til å dele sine erfaringer med meg, og ikke minst deres positive innstilling og behjelpelighet under intervjuprosessen.

Deretter vil jeg takke familie og venner for støtte og motivasjon gjennom prosessen. Det har vært en spennende og lærerik prosess som har gitt meg ny innsikt i et spennende felt og tema. Jeg håper at leseren får en god og lærerik opplevelse etter å ha lest oppgaven.

Kandidat nummer: 637

Oslo, 18.Mai 2017.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	4
1.0 Innledning	7
2.0 Teori	9
2.1 Teori om etablering	9
2.1.1 Etableringsprosessen	9
2.1.2 Etableringsbarrierer	10
2.2 Ukontrollerbare og kontrollerbare barrierer	10
2.2.1 Ukontrollerbare etableringsbarrierer	11
2.2.2 Kontrollerbare etableringsbarrierer	12
2.3 Markedet i Kina	17
2.4 Generelle barrierer i Kina	18
2.5 Kulturbarrierer i Kina	21
3.0 Metode	30
3.1 Problemstilling	30
3.2 Forskningsdesign	30
3.2.1 Forskningstilnærming	31
3.2.2 Formål og hensikt	32
3.3 Datainnsamling	32
3.3.1 Utvalg av respondenter	32
3.3.2 Mine utvalgte respondenter	33
3.3.3 Semi-strukturert intervju	35
3.3.4 Struktur på intervjuet	36
3.3.5 Intervjuguide	37
3.4 Analyse av data	38
3.5 Forskningskvalitet	39
3.5.1 Validitet	39
3.5.2 Reliabilitet	41
3.6 Etske vurderinger	42
4.0 Empiriske funn	43
4.1 Generelle etableringsbarrierer	43
4.2 Kulturelle etableringsbarrierer	50
5.0 Drøfting av funn	56
5.1 Drøfting av generelle etableringsbarrierer	56

5.2 Drøfting av kulturelle etableringsbarrierer	61
6.0 Oppsummering og konklusjon	66
6.1 Konklusjon	66
6.2 Forslag til videre forskning	68
Referanseliste	69
Vedlegg	75
Vedlegg 1: Intervjuguide	75

Figurer og tabeller

Figur 1: Sammenligning av Norge og Kina	20
Figur 2 Grader av strukturering av intervju	36
Tabell 1: Utvalget	34
Tabell 2: Oversiktstabell over empiriske funn	63

1.0 Innledning

Tre dager før jul i 2016 meldte utenriksdepartementet at kontakten er gjenopprettet med Kina. Etter 6 år med det anspente politiske forholdet grunnet fredsprisutdelingen, åpner normaliseringen muligheter for samarbeid. Den norske regjering ser viktigheten av samarbeidet og statsminister Erna Solberg dro til Kina sammen med den norske delegasjonen i starten av April 2017, med hovedfokuset på næringsliv og frihandelsavtaler. Normaliseringen markerer ikke bare nye muligheter i vårt bilaterale forhold med Kina, men også for norske bedrifter som ønsker en fot innenfor det kinesiske marked. Men mangel på kunnskap om barrierene mellom Kina og Norge kan resultere i økonomiske tap. Den foreliggende bacheloroppgaven tar for seg norske bedrifters etableringsbarrierer ved markedsetablering i Kina.

Med etableringsbarrierer menes hindre bedriften opplever i sammenheng med etablering i nye markeder. Formålet med studien er å identifisere og øke forståelse for etableringsbarrierer som norske bedrifter kan støte på i møte med det Kinesiske marked. Det er ønskelig å få en mer helhetlig forståelse av problematikken. Studien er basert på tidligere forskning og teori om etablering. I tillegg til generelle barrierer ved etablering forskes det på Kina-spesifikke kultur barrierer; deriblant viktigheten av språkbarrierer og fremtredelsen av kultur fenomenet ”*Guanxi*” i Kina i dag. Oppgaven er skrevet fra et norsk perspektiv da en av mine hensikter er å produsere en avhandling som kan hjelpe norske bedrifter til å lykkes i Kina.

På bakgrunn av dette er det formulert følgende problemstilling:

”Hvordan opplever norske bedrifter, med mer enn 5 års erfaring i Kina, etableringsbarrierer i det kinesiske marked?”

Denne utredningen er en kvalitativ studie hvor datainnsamling har foregått ved bruk av semi-strukturerte intervjuer med 8 ulike respondenter fra bedrifter som har vært i Kina i mer enn 5 år. Den anvendte metoden gir mulighet for å komme tett inn på intervjuobjektene og dette er fordelaktig siden det gir god innsikt i tema som forskes på.

Hovedfunnene i studien viser at norske bedrifters forståelse av markedet ikke er tilstrekkelig. Det andre hovedfunnet er at markedet er så komplekst at oppskrifter for analyse av kulturforskjeller ikke er tilstrekkelig for å få en helhetlig forståelse av markedet.

Alle etableringsbarrierene henger sammen og må bli overveid ut fra et helhetsperspektiv. Dette krever at bedriften enten får informasjonen fra noen andre eller finner informasjonen om markedet på egenhånd. Etablering i Kina bør dermed være nøye overveid fra bedriftens side.

Oppgaven er strukturert på følgende måte: I kapittel 2 skal jeg presentere teori om etablering, etableringsbarrierer og litt om markedet i Kina. I kapittel 3 vil jeg redegjøre for metodisk fremgangsmåte og mine refleksjoner omkring dette. Kapittel 4 presenteres mine empiriske funn. I kapittel 5 drøftes funnene opp mot litteraturen presentert i kapittel 2. Til slutt i kapittel 6 vil jeg oppsummere mine funn og gi svar på min problemstilling i konklusjonen. Jeg skal også drøfte de implikasjoner som har dukket opp underveis, samt gi forslag til fremtidig forskning.

2.0 Teori

2.1 Teori om etablering

2.1.1 Etableringsprosessen

Med markedsetablering mener Porter(1980a): ”*en bedrifts etablering på et nytt marked*”.

I følge Hollensen (2014) er første steget til markedsetablering at noe eller noen på innsiden eller utsiden av bedriften trigge ønsket om internasjonalisering, tar initiativ og gjennomfører prosessen. Deretter settes det i gang prosesser hvor bedriften kartlegger eller utvikler konkurransefordeler på det internasjonale markedet. Deretter går bedriften over til en internasjonal markedssegmentering prosess som innebærer disse fire stegene:

1. Seleksjon av relevant segmenteringskriterier
2. Utvikling av passende segmenter
3. Utluking av segmenter for å snevre inn listen av passende land (valg av målgruppe)
4. Mikrosegmentering; utvikle sub-segmenter i hvert kvalifiserte land eller på tvers av landene.

(Kilde: Hollensen, 2014, s. 296)

Det er verdt å merke seg at den pragmatiske tilnærmingen av internasjonal markeds seleksjon også blir brukt av bedrifter. Dette innebærer at tilfeldigheter og toppledelsens personlige nettverk spiller en viktig rolle i valget av bedriftens første eksportmarked. Ved valg av marked må bedriften finne synergien mellom det mulige nye markedet og dets egne styrker, formål og strategi (Hollensen, 2014).

Hvorvidt bedriften lykkes i å gjennomføre en markedsetablering avhenger av etableringsbarrierene på markedet og de allerede etablerte konkurrentenes reaksjon (Hollensen, 2014). Vanskeligheten øker dersom etableringsbarrierene er vanskelige å overkomme og konkurrentene med stor kraft motarbeider markedsetableringen (Porter 1980a, 7). En vellykket markedsetablering kan være helt avgjørende for en bedrifts fremtid (Karakya og Stahl 1991).

2.1.2 Etableringsbarrierer

I følge Geroski defineres etableringsbarrierer som (1991, 160, egen oversettelse):

”Hinder som påvirker en bedrifts evne, altså en bedrift som har virksomhet utenfor det aktuelle markedet, til å etablere seg og konkurrere med allerede etablerte aktører på markedet.”

Det er nødvendig å være klar over barrierenes størrelse ved markedsetablering. Ved manglende kunnskap om dette vil det bli vanskelig, om ikke umulig, å utvikle en strategi for hvordan bedriften skal håndtere barrierene for å kunne konkurrere på det nye markedet (Karakaya & Stahl, 1991, 1)

Bain (1956, 102) gjorde i 1956 en undersøkelse der han oppdaget og identifiserte tre etableringsbarrierer som påvirker bedrifter som har til hensikt å etablere seg i nye markeder. Disse tre var stordriftsfordeler, produktdifferensiering og kostnadsfordeler. I 1980 foreslo Porter (1980b, 32) fire nye barrierer i tillegg. Disse barrierene var: Kapitalbehov, kundens byttekostnader, tilgang til distribusjonskanaler og regjeringsspolitikk. I følge Karakaya & Stahl (1991) kompletterte Scherer (1970) Bains (1956) etableringsbarrierer med en sammenslåing av kostnadsfordeler og kontroll. Eksempler på kombinasjonen er patent eller bedriftshemmeligheter om en overlegen eller spesiell produksjonsprosess eller lignende. Etter å ha gjennomgått mengder av litteratur på temaet, identifiserte Karakaya og Stahl (1991) åtte ytterligere inngangsbarrierer: kundelojalitet, pris, markedets kapitalintensitet, offentlige subsidier, antall konkurrenter, etablerte bedrifters markedsandeler, teknologi og teknisk forandring. I tillegg listet de opp inngangsbarrierer som er særegne for internasjonale markeder: kulturelle forskjeller, språk, nasjonalisme, produkttilpassing og korrupsjon.

2.2 Ukontrollerbare og kontrollerbare barrierer

Etableringsbarrierer systematiseres i to kategorier: Ukontrollerbare og kontrollerbare barrierer (Karakaya & Stahl, 1991). De kontrollerbare barrierene skapes generelt av bedriftene som allerede er etablert på markedet. Disse barrierene er ofte forutsigbare og er sjelden skremmende for bedrifter med ønske om etablering i markedet. Men barrierene har stor innflytelse på hvilke markedsetablering strategier som velges og gjennomføres.

Språkforskjeller og markedstilpasning av produkt eller tjeneste er to eksempler på kontrollerbare etableringsbarrierer. Ved tilstrekkelig forberedelse og informasjonsinnhenting kan disse barrierene identifiseres og forutses. Mislykkede forsøk på overvinnelse av de kontrollerbare etableringsbarrierene skyldes ofte bedriftens egne begrensninger.

I følge Karakaya & Stahl (1991, 2) oppstår ukontrollerte etableringsbarrierer stort sett grunnet markedet eller beslutninger gjort av forvaltningsorgan. Som følge av dette klarer ikke potensielle aktører på markedet på kort sikt å håndtere de ukontrollerbare etableringsbarrierene. For eksempel er regjeringsbeslutninger eller nasjonalismens grad i ulike markedet, vanskelig for bedriften å forutse, påvirke og kontrollere. Ukontrollerbare etableringsbarrierer ligger kort sagt utenfor bedriftens kontroll.

2.2.1 Ukontrollerbare etableringsbarrierer

2.2.1.1 Kostnadsfordeler og kontroll (sammenslått)

I følge Karakaya & Stahl (1991) er dette den viktigste etableringsbarrieren. Barrieren assosieres stort sett med eierskap av produktteknologi, fordelaktig tilgang til råmateriale, fordelaktig posisjon/marked og patent. Kostnadsfordeler som ganger etablerte bedrifter er: tariffen og transportavgifter for utenlandske konkurrenter. Kostnadsfordeler som dette fungerer som etableringsbarrierer uansett hvor stor bedriften er eller dens utnyttelse av stordriftsfordeler (Porter, 1980b).

2.2.1.2 Regjeringen

I bransjer som kan lede til en negativ innvirkning på etablerings markedet, kan regjeringen stille krav til lisensiering til bedrifter som er aktive/ønsker å bli aktive i bransjen. Regjeringen ønsker for eksempel å beskytte allmennheten og miljøet. Dette er forhold som kan begrense antall aktører, som videre reduserer konkurransen og resultere i urettferdig handel (Porter, 1980b). I tillegg kan regjeringen subsidiere utvalgte bedrifter, noe som gir disse bedriftene fordeler, men som på en annen side er ulemper for nye aktører på markedet. Regjeringen beskytter ofte høyteknologiske bedrifter (Porter, 1980b, 34). Statlig eide bedrifter er tøffe konkurrenter i markedet og regjeringen kan opprette handelsbarrierer for å beskytte lokale bedrifter, hvilket gjør det svært vanskelig for utenlandske aktører å etablere seg (Karakaya & Stahl, 1991, 59)

2.2.1.3 Nasjonalisme

Dersom det pågår eller tidligere har pågått en politisk konflikt i et utenlandsk marked, bør ikke etablering overveies (Karakaya & Stahl, 1991, 61). Nasjonale bedrifter og konsumenter på markedet kan kjenne en sterk nasjonalistisk preferanse, som vil gjøre det vanskelig for utenlandske bedrifter å etablere seg. Et lands nasjonalistiske følelse anses derfor som en etableringsbarriere som bør tas i betraktning.

2.2.2 Kontrollerbare etableringsbarrierer

2.2.2.1 Kapitalkrav

Kapitalbehov defineres som bedriftenes behov for å gjøre store finansielle investeringer i den hensikt å suksessfullt konkurrere og etablere seg på markedet (Karakaya og Stahl, 1991). Viktigheten av denne etableringsbarrieren avgjøres av markedets kapitalintensitet. Kapitalintensive markeder skaper større barrierer for markedsetablering (Harrigan (1981, 397)).

Porter(1980b, 49) mener derimot at de fleste store bedrifter har de ressursene som er nødvendige for å kunne etablere seg på nye markeder. Videre påpeker han at et marked med stort kapitalbehov allikevel øker risikoen. Etablering i marked med høy kapitalintensitet kan føre til større økonomiske tap dersom bedriften mislyktes. I kontrast til en mislykket markedsinngang på et mindre kapitalintensivt marked. En mislykket etablering på et slikt marked får derfor større negative konsekvenser for bedriften. Nyetablerte bedrifter på markedet havner av den grunn i en mer risikabel posisjon, noe som kan resultere i at bedrifter skremmes fra å etablere seg.

2.2.2.2 Distribusjon

Karakaya & Stahl (1991) påpeker at dersom bedrifter ikke har anledning til å utvikle egne distribusjonskanaler eller alliere seg med andre bedrifter, er tilgangen til distribusjonskanaler en viktig etableringsbarriere. Denne barrieren skapes av nyetablerte bedrifters behov for å sikre produktene distribusjon (Porter, 1980b, 33). Allerede etablerte bedrifter har den fordel via nære bånd med distribusjonskanaler i markedet ved langvarige relasjoner eller eksklusive kontrakter. Dersom denne etableringsbarriren er uoverkommelig, bedrifter eventuelt skape en helt ny distribusjonskanal, hvilket kan resultere i kostbare utgifter. Denne barrieren kan

skremme bedrifter fra å forsøke å etablere seg.

2.2.2.3 Tilpasning til etableringsmarkedet

Produkter eller tjenester på stort sett tilpasses for å oppnå regjeringens spesifikke krav. På grunn av konsumentenes behov på det aktuelle markedet må produktene ofte forandres (Karakaya & Stahl, 1991, 60).

Forskningen viser ulike meninger på dette temaet. Cavusgil, Shaoming og Naidu (1993) hevder at markedene har blitt mer homogene og bedrifter kan derfor markedsføre identiske produkter og tjenester over hele verden ved bruk av en standard retningslinje. Kritikken av teorien omhandler at visse globale segmenter er med lignende interesser og svarmønster kun er representert på visse produktmarkeder. Det er foreløpig ikke mulig å si at det finnes en universell trend som støtter opp dette resonnetet. I følge Douglas & Wind, (1987) finnes det tendenser som viser et større mangfold i form av ulik atferd i ulike land, altså landspesifikke segmenter.

Multinasjonale bedrifter må møte en stadig mer kundetilpasset etterspørsel for å overleve den harde konkurransen som råder på det internasjonale markedet. Bedriftsledere advarer mot faren ved å implementere en helt standardisert retningslinje. Kritikere er skeptiske til hva slags gjennomførbarhet og hvilke fordeler standardisering fører med seg i en markedsføringsprosess. Det er store kulturelle, politiske og økonomiske forskjeller mellom land og dette krevet at markedsføring tilpasses etter lokale forhold (Cavusgil, Shaoming og Naidu 1993). I land med lignende produkter, politiske og økonomiske og kulturelle forutsetninger kan bedriften bruke samme strategi (Szymanski, Bharadwaj og Varadarajan 1993). Valget mellom standardisering eller diversifisering er en etableringsbarriere som bør overveies nøye, avhengig av hva, hvordan og når (Karakaya og Stahl 1991, 60).

2.2.2.4 Stordriftsfordeler

Allerede etablerte bedrifters stordriftsfordeler skaper etableringsbarrierer. Dersom nyetablerte bedrifters produksjon gir overflødig forsyning kan prisene falle under kostnad per enhet. Dette fører til en ikke – lønnsom etablering (Bain 1956, 137). I følge Porter (1980b, 32) forekommer stordriftsfordeler når kostnaden per enhet reduseres som følge av at

produksjonsvolumet øker. Porter støtter Bains påstand og viser til at potensielle bedrifter på den måten utsettes for stor risiko fordi de tvinges til å gå inn med store investeringer.

I følge Karakaya & Stahl (1991) er allerede etablerte bedrifter med stordriftsfordeler ofte prisledende og deres store produksjonsvolum kan skremme bedrifter fra etablering.

Det er ikke rasjonelt for en allerede etablert bedrift å produsere samme volum etter en stor nyetablering har skjedd. For å skremme vekk de potensielle konkurrentene øker de allerede etablerte bedriftene volumet i forkant av en nyetablering, og får ned kostnadene. Over tid er dette allikevel ikke en holdbar metode (Schmalensee, 1981, 1228).

2.2.2.5 Allianseinngåelse

Grunnet store forskjeller i forretningskultur fra land til land er lokal deltakelse gjennom inngåelse av allianser fordelaktig for bedriften. Gode forbindelser med myndighetene og lokale kontakter vil ofte være avgjørende for bedriften. Dermed anses det som fordelaktig å ha lokale partnere. Disse fordelene kan være vanskelig å oppnå uten (Von Krogh & Roos, 1993, s. 151). Dette er særlig viktig i Midtøsten og andre Asiatiske land.

Det er viktig å merke seg at det forekommer utfordringer ved inngåelse av strategisk partnerskap. De Man & Duysters (2005) hevdet at mellom 50% og 70% av alle allianseforhold mislyktes. Partene burde legge premisser og rammer for samarbeidet allerede i startfasen for å øke sjansen for en god allianse (Kale & Singh, 2009). Mange bedrifter opplever at bedriftens kompetanse og ressurser setter begrensninger for videreutvikling. Dermed besluttes det å alliere seg med en partner for å øke mulighetene i markedet de skal etablere inn i.

2.2.2.6 Språk

Språkbarrierer regnes som en etableringsbarriere når bedriften og markedet snakker minst to forskjellige språk. Det er viktig at man som bedrift tar hensyn til språket i møte med ulike kulturer ettersom språk kommuniserer langt mer enn bare ord (Green & Keegan, 1999). Det er gjennom språket man sprer og tolker informasjon/ideer og bedriftsledere kan inneha nyttig og anvendelig informasjon gjennom å studere språket (Terpstra & Sarathy, 2000).

Å beherske det lokale språket kan i følge Terpstra og Sarathy (2000) hjelpe bedriften på fire måter:

1. *Det gir et tidligere bilde av situasjonen. Ved å kunne språket er man ikke avhengig av å stole på en annens tolkning, men får førstehåndsinformasjon.*
2. *Ved å snakke språket til den lokale befolkningen får man en mer direkte kontakt, da det er enklere for dem å snakke med noen som kommuniserer på deres eget språk.*
3. *Ved å kunne språket har personen evne til å oppfatte nyanser, underforståtte meninger og annen skjult informasjon i språket.*
4. *Med språkets hjelp forstår man kulturen bedre.*

For å håndtere språkbarrierer tar bedrifter ofte i bruk oversettere, men problemet med direkte oversetting er at det lett kan føre til mistolkning og dermed få u hensiktsmessige konsekvenser. Et eksempel kan være når det oppstår misforståelser som videre fører til konflikter. Ved skriftlig kommunikasjon brukes det blant annet dobbelt oversetting. Dette betyr at man først oversettes til det andre språket og deretter tilbake til originalspråket. Terpstra & Sarathy (2000) mener at det ikke finnes noen god erstatning for å skrive og snakke språket selv, og at dobbelt oversetting heller ikke er en sikker metode.

Dersom man ønsker å sikre en suksessfull etablering er det viktig at alle berørte parter i bedriften lærer seg det fremmede språket. Særlig de avdelinger som håndterer markedsføring; reklamekampanjer, forpakning, varemerke, installeringsinstruksjoner, informasjon og garantier. Visser varemerker har i mange tilfeller fått en grov og uønsket betydning på et annet språk, selv om deres varemerke er helt nøytralt i sine hjemland (Czinkota & Romkainen, 2007).

Språket i seg selv er en ukontrollerbar faktor, men ved å kjenne til språkbarrierens eksistens har bedriften mulighet til å forberede seg på og dermed kontrollere denne etableringsbarrieren (Karakaya & Stahl, 1991, 57).

2.2.2.7 Kulturforskjeller

Kultur defineres som et sett felles og varige verdier, meninger og overbevisninger som

karakteriserer en nasjonalitet, eller andre etniske grupper (Salacuse, 1999). Alle internasjonale forhandlinger burde ta hensyn til kulturelle faktorer. For å lykkes med etablering er det viktig å ta hensyn til kulturelle forskjeller i tro, normer og verdier mellom ulike kulturer. Hvert land har sine særegne normer og verdier (Rugman og Hodgetts 2003). Kulturforståelse er mest avgjørende i etableringsfasen, men kan påvirke alle stadier av et forretningsforhold. Kultur kan dermed ansees som et taust språk hvor begge parter i forhandlingene må kunne kommunisere for å komme til felles forståelse og enighet (Salacuse, 1999).

Grunnet økt globalisering og internasjonalisering kreves det større samhandling på tvers av landegrenser. Interaksjon med andre kulturer er en realitet som selskaper må ta stilling til (Frey-Ridgeway, 1997). Kulturell stabilitet bidrar til å redusere tvetydighet og gir økt kontroll over forventedes adferds utfall (Leung, et. al. 2005). Det er dermed rimelig å anta at kulturell forståelse i en business sammenheng har en viktig betydning som påvirker direkte og indirekte utfall av samarbeid og koeksistens mellom bedrifter.

En av de viktigste suksessfaktorene for et selskap er kortere kulturell distanse mellom hjemlandet og markedet det ønsker å etablere seg i (Johnson og Tellis, 2008). Hofstedes forskning på det multinasjonale selskapet IBM har belyst viktigheten av kultur i internasjonalt forretningsliv. I senere delkapittel brukes Hofstede til å illustrere forskjellen mellom Norsk og kinesisk forretningskultur.

Etablering er en omfattende prosess med store økonomiske konsekvenser.

Etableringsbarrierene er mange og bedriften må vise god forståelse for markedet før etablering.

I dette delkapitlet har det blitt redegjort for de etableringsbarrierene som tidligere forskning har funnet frem til ved etablering av og innenfor hovedsakelig vestlig kontekst. Videre i oppgaven vil jeg vende blikket mot Kina og se på det kinesiske marked og redegjøre for teori om etableringsbarrierer med fokus på det kinesiske marked.

2.3 Markedet i Kina

2.3.1 Folketall og geografi

Folkerepublikken Kina er en republikk i Øst-Asia og er verdens mest folkerike land med over 1,3 milliarder innbyggere (Garberg & Klepshvik, 2015). Kina er verdens tredje største i totalt flateinnhold etter Russland og Canada og er dermed Asias største land. Totalarealet av landet er over 9 millioner kvadratkilometer. På grunn av landets størrelse og omfang er det naturlig at klimaet varierer fra region til region. I øst, langs kysten til Gulehavet og Øst-Kinahavet, er det store og tett befolkede alluviale sletter. Ved grensen mot den mongolske høysletten i Nord dominerer gressletter, mens Sør-Kina er preget av åser og små fjellparti. I sørvest er det store fjellparti og i nord-vest er det tørre høysletter og ørkenparti, sånn som Taklamakan og Gobi. (Garberg & Klepshvik, 2015). Med så mange forskjellige geografiske områder samlet i ett land, er det naturlig at kulturen og språket utvikler seg forskjellig.

2.3.2 Språket i Kina

Kinas offisielle språk er Kinesisk. Men ca. 92% av befolkningen har ytterst forskjellige dialekter som morsmål. De resterende 8% tilhører en av over 50 ulike, offisielt anerkjente, minoritetsgrupper, hvorav alle unntatt Hui (kinesiske muslimer) har eget eller sine egne minoritetsspråk. Minoritetene utgjør en liten del av befolkningen, men dekker likevel over halvparten av det territoriet som i dag styres av kinesiske myndigheter. Dette gjelder Indre Mongolia i nord, Xinjiang, Qinghai, Xizang og deler av Sichuan i vest, deler av Yunnan, Guizhou, Guangxi, Hainan og andre provinser i sør (Eifring, 2013).

2.3.3 Stat og Politikk

Kina er en enhetsstat som har 22 provinser (23 hvis Taiwan blir regnet med), 5 autonome områder, 5 bykommuner direkte underlagt staten, 2 spesielle administrative regioner: Hong Kong og Macao. Etter at Kinas Kommunistiske Parti (KKP) tok makten har Kina vært en folkerepublikk siden 1949 og republikk siden 1911 (Garberg & Klepshvik, 2015).

KKP har vært enerådende siden 1949 og all motstand mot partiet maktmonopol har vært forbudt. KKP's lederskap er også nedfelt i den kinesiske grunnloven. Mindre partier har vært tillatt så lenge de støtter KKP og ikke utfordrer makten. Med mer enn 80 millioner medlemmer, som utgjør 6% av befolkningen, er det verdens største parti. Flertallet av lederne

innen regional og sentral styring, næringsliv og kulturliv er medlemmer. Innad har partiet et stort politisk spenn. Det har vært vanlig med intern strid og maktkamper mellom venstre- og høyresiden av partiet, mellom konservative kommunister og liberaler. Xi Jinping overtok som Kinas president og statsoverhode Mars 2013 (Garberg & Klepvik, 2013). .

2.4 Generelle barrierer i Kina

2.4.1 Et (homogent) kinesiske marked?

Det kinesiske marked er et marked i stadig vekst og har fått mye oppmerksomhet fra utenlandske multinasjonale selskap (Johnson & Tellis, 2008) (Cui & Liu, 2000). Men den vanligste misoppfatningen om at det kinesiske marked er homogent. Denne misoppfatningen kan ofte føre til utfordringer i møte med markedsetterspørselen og iverksettelse av effektive strategier (Cui & Liu, 2000). Cui og Lius nasjonale undersøkelse fra 2000 påpeker at konsumenter fra forskjellige regioner er forskjellige fra hverandre når det kommer til kjøpekraft, holdninger, livsstil, forbruksmønstre m.m. Dersom selskapet ønsker å etablere seg i det kinesiske markedet anbefales det å tilpasse seg det lokale marked, som er oppdelt regionsvis og planlegge strategien etter regionsbaserte segmenteringsmodeller.

2.4.2 Tidlig etablering

Suksessraten er høyere ved tidlig etablering (Johnson & Tellis, 2008). Ved at selskapet har vært i markedet lengre bygges det opp kredibilitet og merkevaregjenkjennelse i markedet. Over lengre tid vil også troverdigheten av merkevaren gjennom markedsføringseffekten ha en ringvirkning på kredibiliteten (Niu, Dong og Chen, 2012). Kinesiske konsumenter er opptatt av tradisjon og gjennom tidlig etablering får bedriften etablert seg slik at markedsføringseffekten er optimal over tid. Tidlig etablering er fordelaktig fordi det er mindre konkurranse i det aktuelle markedet og dermed danner selskapet grunnlaget for det markedet de ønsker å etablere seg i. Dette gir dem såkalte “first-mover-advantages” (Barnett, W. et. al. 2012).

Barnett, et. al. argumenterer for at tidlig etablerte bedrifter også får fordeler av sosial identitet fordi å bli ansett som “originalen” i et marked indikerer autenticitet. Ved etablering i et marked med eksisterende aktører kan tidligere etablerte bedrifter bli en barriere bedriften må ta hensyn til, siden effekten av pioner selskapenes etablering kan vedvare gjennom

merkeloyalitet og lave priser i markedet (Karakaya & Stahl, 2009).

2.4.3 Piratkopiering

I Kina har piratkopiering vært et evig tilbakevendende problem for Vesten og USA. Med Kinas internasjonale ambisjoner forventes det at Kina skal gjøre noe med denne utfordringen. Per i dag har Kina manglende rettslig forfølgelse av piratkopiering av merkevarer (Kristoffersen, 2010). Problemer har som følge av dette blitt mer omfattende enn opprinnelig antatt. Patentloven omhandler oppfinnelser, verktøy modeller og design. Oppfinnelser og bruksmønster må være nye og ha praktisk anvendelse før man kan patentere den (Birden, 1996). Videre sier patentloven at en part kan patentere design hvis de ikke er identiske med eller ligner noen design som en annen part har offentliggjort i innenlandsk eller utenlandsk publikasjon, eller har brukt offentlig i Kina.

Industrigiganter som Rolex, Gucci og Microsoft har på tross av dette opplevd at varene har blitt kopiert av kineserne og dette har ført med seg enorme tap for selskapene (Kristoffersen, 2010). Dette kan bli veldig kostbart for bedrifter. Kineserne argumenterer derimot for at bedriftene sparer kostnader på billigere markedsføring og merkevarebygging. Gjennom kjøp av billige kopier av merkevarene har den gjennomsnittlige kinesiske forbruker fått tilgang og kjennskap til luksusvarer som de ikke ville ha vurdert med den opprinnelige prisingen i markedet. Fra et kinesisk ståsted kan det argumenteres for at vesten og de amerikanske produktene har fått billig markedstilgang gjennom piratkopiering (Kristoffersen, 2010).

2.4.4 Immaterielle rettigheter (IPR)

Et tilbakevendende problem for norsk næringsliv er brudd på immaterielle rettigheter. I følge Innovasjon Norges hjemmesider har kinesiske myndigheter tatt innover seg problemet med brudd på immaterielle rettigheter og kinesisk lovgivning er relativt gode på dette området. Kinesiske myndigheter har en uttalt målsetting om økt innovasjon og økonomisk oppgradering. Dermed er det uønsket at kopiering mellom kinesiske selskaper har negativ virkning på innenlandsk innovasjonslyst og innovasjonsevner (Innovasjon Norge, udatert).

Problematikken forekommer i håndhevelsen av lovverket som er utilstrekkelig for å avskrekke plagiering. Konflikter som føres for den kinesiske domstol, ordinære eller særskilte

IPR-domstoler, kan ofte ha proteksjonistiske eller nasjonalistiske undertoner i disfavør av det utenlandske selskap (Innovasjon Norge.no). Det anbefales at alle norske bedrifter registrerer sitt varemerke i Kina. I følge Innovasjon Norges hjemmesider (Innovasjon Norge, udatert) finnes det eksempler hvor lokal agent og distributør har registrert kundens varemerke på sitt navn og resultert i at kunden har måttet kjøpe tilbake varemerket sitt fra agenten. Med andre ord er det å anta at reglene innenlands i Kina er annerledes enn de internasjonale retningslinjene for IPR.

2.4.5 Korrupsjon

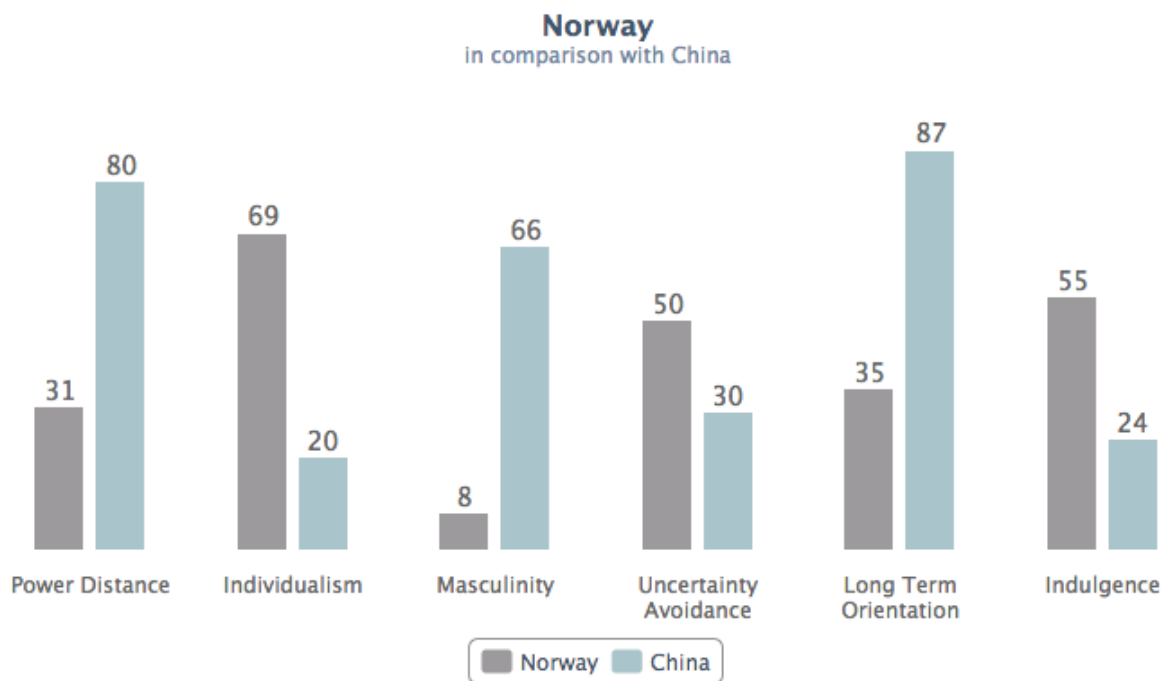
Kina er et korrupt land der bestikkelser kan være en måte å bygge relasjoner. For at etablering skal forekomme på det kinesiske markedet kan det være nødvendig for utenlandske bedrifter å ta i bruk bestikkelser eller lignende korrupsjon metoder. Dersom bedriften har som ambisjon å fremstå som etiske, kan dette skape en etableringsbarriere for bedriften. Korrupsjon er koblet til Kinas kultur og normer (Karakaya & Stahl, 1991, 62).

En sivil samfunnsorganisasjon som kjemper mot korrupsjon kalt Transparency International, gjennomførte i år 2000 en undersøkelse med formål å kartlegge hvor korrupte land oppfattes av forretningsfolk, risikoanalytikere og allmennheten. De brukte en skala fra 0 til 10, der 0 betydde ekstremt korrupt og 10 betyr ikke korrupt. Kina fikk et resultat på 3,1 hvilket er en svært lav verdi. Resultatet viste at Kina er et relativt korrupt land og det utgjør en etableringsbarriere som kan virke avskrekkende for utenlandske bedrifter (Cavusgil, Pervez og Agarwal 2002, 35).

2.5 Kulturbarrierer i Kina

2.5.1 Hofstedes 6-D Modell

For å sammenligne kulturforskjeller mellom Norge og Kina velger jeg å legge til grunn Hofstedes 6-D Modell (Hofstede, 2010). Figur 1 tar for seg følgende dimensjoner: Maktavstand, individualisme, maskulinitet, usikkerhets vegring, tidsorientering og overbærenhet.



Figur 1, Sammenligning av Norge og Kina
(Kilde: Hofstede, 2010)

2.5.1.1 Maktdistanse

Maktdistanse er definert som den graden av de mindre mektige medlemmene av institusjonen og organisasjonen i et land forventer og aksepterer at makt er fordelt ulikt. Med andre ord tar maktdistanse for seg at individene i et samfunn ikke er likestilte og uttrykket holdningen i kulturen når det gjelder likestilling i samfunnet (Hofstede, 2010).

Norge skårer lavt på denne dimensjonen (31 av 100) hvilket betyr at Nordmenn karakteriseres av at de er selvstendige, hierarki er kun forbeholdt bekvemmelighet, like rettigheter, de overordnede skal være tilgjengelige etc. Makten er med andre ord desentralisert og ledere

setter pris på deling av medarbeideres erfaring. Ansatte forventer å få være med i beslutningsprosesser og kontroll er mislikt. Holdningen til overordnede er uformell og på fornavn. Kommunikasjonen er direkte, deltakende og konsensusorientert.

Kina på den andre siden skårer høyt (80 av 100) på maktdistanse. Dette indikerer at samfunnet aksepterer ulikhet mellom mennesker. Kineserne aksepterer hierarki og viser stor respekt for autoriteter siden det ikke er beskyttelse mot misbruk av makt fra sine overordnede. Individene er influert av formell autoritet og sanksjoner. Individene er ikke deltagende i beslutningsprosesser, ei heller ytrer de egne meninger. Generelt er de optimistiske til overordnedes kapasitet for lederskap og initiativ. Individene bør unngå å ha ambisjoner høyere enn sin egen rang.

2.5.1.2 Individualisme

individualisme er definert som graden av selvstendighet som samfunnet opprettholder blant sine medlemmer. Individualisme omhandler om individets selvbilde er definert som “jeg” eller vi. Individualister tar vare på seg selv og sin direkte familie. i et samfunn er individene samlet i “innenfor grupper” og tar vare på hverandre i bytte mot lojalitet (Hofstede, 2010). Her tolkes lojalitet ved å gjøre forretninger med individer innenfor samme gruppe.

Norge har en skår på 69 og anses dermed som et individualisert samfunn. Personlige meninger er verdsatt og uttrykt, i tillegg er selvet satt i sentrum. Det er klare linjer mellom jobb og fritid og behovet for privatliv er respektert. Man tenker i baner av individuell karriere og bytting av jobber anses som vanlig. Tilbakemelding er direkte og relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er kontraktsbasert. Nepotisme er ikke akseptert.

Med en skår på 20 ser vi at Kina er en høy kollektiv kultur. Dette betyr at individet gjør sine handlinger ut fra gruppens beste. Individene som er innenfor gruppen blir prioritert og får preferert særbehandling. Det er ikke uvanlig å ansette familiemedlemmer eller gi dem forfremmelse kun på bakgrunn av relasjonen. Ansattes lojalitet ligger hos menneskene som er i relasjon med dem og ikke til selve organisasjonen. Dersom man tilhører ut-gruppen vil individene oppleves som kalde eller til og med fiendtlige mot ut-gruppen. Personlige relasjoner er viktigere enn oppgaven og selskapet.

2.5.1.3 Maskulinitet

Maskulinitet handler om hvor konkurransedrevet et samfunn er. Dersom landet skårer høyt på denne dimensjonen betyr det at samfunnet drives av oppnåelse og suksess. Med suksess menes vinner / best i sitt felt. På den andre siden av skalaen finner vi feminisme som er dimensjonen hvor dominerende verdier i samfunnet er omsorg for andre livskvalitet. Ønsket om å smelte inn i mengden er dominerende og kvaliteten på livet måler suksess. Med andre ord måler denne dimensjonen om hva som motiverer individene i samfunnet.

Norge er et veldig feminint samfunn med en skår på 8. Å sette seg selv høyere enn andre er ikke merittert verken sosialt eller materialistisk. Konsensus, samarbeid og sympati for de dårligere stilte er verdier som verdsettes. Livets samfunnsmessig solidaritet er viktig, samtidig som insentiver med fritid og fleksibilitet er verdsatt hos individene. Fokuset ligger på velvære og status er ikke tydelig vist. Involvering i beslutningstaking gjennom dialog og voksende utvikling er trekk som kjennetegner individene.

Kina på den motsatte enden med en skår på 66 defineres dermed som et maskulint samfunn. Et godt eksempel på behovet for suksess vises gjennom kinesisk arbeidsmoral. karriere og suksess. Maskuliniteten i samfunnet gjenspeiles i individenes villighet til å ofre fritid og familietid for å arbeide lange arbeidsdager eller legge distanser mellom seg og sin familie for bedre arbeid og lønnsvilkår i byene. Utdanningsinstitusjonene meritter studenter for deres eksamenskarakterer og rangering utgjør hovedkriteriet for suksess.

2.5.1.4 Usikkerhetsvegring

Usikkerhets Vegring handler om hvordan samfunnets holdning til uvisshet om fremtiden. Denne dimensjonen kartlegger hvordan medlemmene i samfunnet takler konseptet av ukontrollert fremtid og usikkerheten som følge av det uante. Til hvilken grad medlemmene føler seg truet av eller engstelse for denne usikkerheten. Dimensjonen omhandler også til hvilken grad samfunnet har håndtert denne engstelsen eller trusselen om usikkerhet for å skape trygghetsfølelse hos medlemmene i samfunnet.

Norge skårer faktisk middels på denne skalaen og har dermed ingen preferanse. Kina derimot

skårer lavere (30 av 100). Det indikerer at kinesere er komfortable med tvetydighet og usikkerhet for framtidsprosjekter. I det kinesiske språket gjenspeiles denne tvetydigheten, hvilket kan være vanskelig for vestlige individer å forstå seg på. Pragmatikk er viktigere enn loven i seg selv og livet består av situasjonsbestemte løsninger. Kineserne er tilpasningsdyktige og løsning orienterte. Dette underbygger den prefererte organisasjonsstrukturen hvorav familieeide, små og mellomstore bedrifter er dominerende organisasjonsstrukturer i Kina.

2.5.1.5 Tidsorientering

Noen år etter at Hofstede originale verk utførte Hofstede og Bond (1988) et studium inkludert 23 land og identifiserte en femte dimensjon. Først var dimensjonen kalt Konfutse dynamikk, for så å bli endret til tidsorientering. Tidsorientering er definert som hvorvidt medlemmer i samfunnet utviser et pragmatisk fremtidsorientert perspektiv eller tradisjonell korttidsorientert perspektiv (Minkov & Hofstede, 2011). Dimensjonen beskriver hvordan samfunnet prioriterer to eksistensielle mål forskjellig. Disse to målene er å må ivareta fortiden samtidig som de håndterer utfordringer fra nåtiden og fremtiden (Hofstede, 2010). Skårer samfunnet lavt på denne dimensjonen anses det at samfunnet er et normativt samfunn. Normative samfunn er konservative og ser på endring som suspekt. Skårer man høyt derimot har en mer pragmatisk tilnærming og anser sparsommelighet og modernisering som en måte forberede seg for fremtiden.

Norge ser ut til å være mer normativ enn pragmatisk med en lav skår på 35. Dette betyr at samfunnet domineres av normativ tankegang. Individene virker opptatt av å stadfeste den absolutte sannhet. Samtidig utviser individene stor respekt for tradisjoner, men er derimot ikke veldig sparsommelige. Fokus på rask måloppnåelse er også et dominerende trekk.

Pragmatiske kulturer som Kina skårer høyt på denne dimensjonen (87 av 100). Sannheten er avhengig av situasjon, kontekst og tid i pragmatiske kulturer. Tradisjoner tilpasses lett til endring i forutsetningene. Kulturen viser sterke tendenser til sparing og investering for fremtiden. Utholdenhet og sparsommelighet anses som viktige midler for å oppnå mål.

2.5.1.6 Overbærenhet

Overbærenhet dimensjonen måler til hvilken grad individet klarer å kontrollere sine ønsker å impulser med hovedfokus på oppvekst. Graden av impuls kontroll måles. Med utgangspunkt i assosierings aspekt hos små barn. "Overbærenhet" beskriver lav kontroll og "restriktivt" beskriver høy kontroll. Kulturer kan deretter beskrives som overbærende eller restriktive (Hofstede, 2010).

Norge ligger midt på skalaen, dermed kan vi ikke ta noen konklusjon ved en skår på 55. Det kinesiske samfunn er et restriktivt samfunn med en skår på 24. Hovedtrekkene ved restriktive samfunn er at de er kyniske og preget av pessimisme. I motsetning til overbærende samfunn ser restriktive samfunn liten nytte i fritid og kontrollerer graden av sine lyster. Individene i slike samfunn innehar persepsjonen av at deres handlinger er restriktive i sosiale normer i tillegg til at samfunnet anser å hengi seg til sine lyster som feilaktig handling.

Med grunnlag i ovennevnte analyse beskrives den kinesiske kulturen i detalj. Hofstedes kulturelle dimensjoner er bygd opp av indekser som er begrenset for kun jobb-relaterte verdier (Williamson, 2002). For denne studien er det av stor relevans å bruke dette verktøyet til kartlegging av kulturelle forskjeller mellom Kina og Norge.

2.5.2 Kritikk av Hofstede

Videre er det verdt å merke seg at Hofstede har mottatt en del kritikk for sitt arbeid, særlig i forhold til modellens generaliseringsgrad. Hofstedes modell er basert på data innhentet fra det store multinasjonale selskapet IBM. Spørsmålet om relevans stilles da til om dette egner seg til å gjenspeile det kinesiske marked som har et overtall av små eller mellomstore bedrifter (Chiang, 2005). Men til tross for kritikken, velges det å ta med modellen i studien for å belyse kulturelle forskjeller.

På en annen side påpeker Fang (2009) at dagens høyteknologiske samfunn ikke tar like mye hensyn til tradisjonelle kulturelle normer. Vestlig innflytelse og internettet utsetter den nye generasjonen for inntrykk og innflytelse som den tidligere generasjon ikke hadde tilgang til. Som følge av den teknologiske utviklingen vil informasjon være lettere tilgjengelig for allmennheten og føre til reduksjon av nøkkelpersoners maktposisjon i kinesiske organisasjoner (Dunfee & Warren 2001). Dermed kan det stilles spørsmål om de kulturelle

normene og prinsippene vil vedvare i det moderne samfunn. Tradisjonelle relasjonsformer sterkt knyttet til kulturelle normer vil dermed ha en redusert sentral rolle i fremtiden.

2.5.3 Konfutsianisme og kinesisk mentalitet

Konfutsianismen står sentralt i kinesisk væremåte, både på i forretningssammenheng og i det private liv (Brøgger, 1993). Konfutsianismen skiller mellom fem ulike mellommenneskelige forhold hvorav autoritets- og maktbalanse står sentralt. Filosofien legger grunnlaget for hierarkisk rangordning. Relasjonene er mellom far og sønn, eldre og yngre bror, ektemann og hustru, mellom venner og mellom herskeren og hans undersåtter. De ovennevnte relasjonen er underlagt lover om autoritet og lydighet. Prinsippet om autoritet tilfaller den eldste. I god konfutsiansk ånd skal hvert individ tilstrebe sosial harmoni. For å opprettholde balanse skal konflikter i dagliglivet unngås. Kineseres respekt for autoriteter og konfliktskye atferd forklares dermed gjennom denne konfutsianske tankegang. Mellommenneskelighet er prioritert framfor økonomisk gevinst. Dersom valget står mellom større fortjeneste eller skadeliggjøring av forholdet til medmennesker, velges ofte det sistnevnte (Brøgger, 1993). For et individualistisk samfunn som Vesten ville ikke dette valget nødvendigvis resultere i det samme.

2.5.4 Kinesisk Guanxi

”Guanxi” stammer fra konfutsianismen og er et kulturelt fenomen i Kina (Brøgger, 1993). Terminologien omhandler mellommenneskelige relasjoner og omfatter de sosiale forpliktelser til å bevilge tjenester samt gi ”*Mianzi*”/”face” i sosiale sammenhenger (Quer et al. 2010).

Den eksisterende litteraturen definerer ”*guaxni*” ulikt. Gold (1985) definerer fenomenet som et maktforhold hvor den ene parten har et verdsatt gode eller tilgang til det, som gir makt over den andre parten. Osland (1990) derimot, vil beskrive ”guanxi” som et spesielt forhold mellom en person som har evnen til å gi noe og en person som trenger noe. Pye (1982) beskriver fenomenet som et vennskap med implikasjoner av kontinuerlige tjenester for hverandre. Yang (1994) hevder at ”guanxi” handler om utvikling av mellommenneskelig kontakt gjennom uformell og formell omgang, utvikling av nettverk basert på gjensidig tillit og avhengighet og dernest komme frem til en konsensus bygd på gjensidige begrensinger og resiprositet til hverandre.

Tre kjerneverdier legger grunnlaget for ”*guanxi*”. Den første er ”*Renqing*”, som kan oversettes som gjensidig forpliktelse, er et implisitt krav om retur av en tjeneste, men gjerne i større verdi enn den man har mottatt (Chang et.al. 2014). Den andre er ”*Mianzi*”. I følge Lin (2010) representerer ”*Mianzi*” en positiv sosial verdi man har opparbeidet seg og derfor kan forbindes med sosial ”image”. Innflytelsen i sosiale nettverk er avhengig av graden av ”*mianzi*” som vedkommende innehar. ”*mianzi*” definerer dermed ens status og også bevilget makt i den sosiale rangstigen. Man har dermed større handlingskraft dess mer ”*mianzi*” man har (Lin, 2010).

Den siste kjerneverdien er ”*Face*”. Leung & Chan (2003) definerer ”*face*” som ”*respect, pride and dignity of an individual as a consequence of his/her social achievement*” (referert I Cardon, 2009, s.20). Med andre ord er ”*face*” måleinstrumenter for hvilken verdi eller posisjon en person har i det sosiale nettverket. Det skilles mellom å gi ”*face*”, å få ”*face*”, ikke bry seg om ”*face*” og beskytte ”*face*”. Å gi ”*face*” handler om å forsterke, øke og bekrefte andres ”*face*” ved å for eksempel vise respekt. Å få ”*face*” betyr å tilstrebe andres anerkjennelse og respekt. Å beskytte ”*face*” går ut på å beholde sin sosiale posisjon og bevare respekten fra andre. Dersom man ønsker å ikke ta hensyn til ”*face*” i sosiale sammenhenger kan sjansen for å utsette motparten for tap av ”*face*” ved at man ikke viser han/hun respekten en føler seg fortjent til. I sammenhenger eller situasjoner hvor transaksjonen er relasjonell er ”*face*” viktig å ta hensyn til (Cardon, 2009).

2.5.4.1 ”*Guanxi*” i business

I vestlig litteratur har det i de siste årene har vi sett økende tendens til og interesse for forskning på fenomenet ”*guanxi*”. Man har oppdaget hvor viktig dette konseptet er, og hvilke rolle det innehar i forretningssammenheng (Ying, 2001). Ambramson & Ai (1999) mener at ”*guanxi*” er identifisert som et av de viktigste suksessfaktorene i forretningssammenheng i Kina. Tsang (1998) beskriver ”*guanxi*” som et vedvarende konkurransefordel. Gao et al. (2012) støtter dette og påpeker at ”*guanxi*” kan ansees som ”portåpner” i det kinesiske samfunn. Gjennom ”*guanxi*” kan bedrifter få tilgang til ressurser som de ellers ikke ville hatt. Disse resursene kan for eksempel være markedsinformasjon og tilgang til lokale kundemasser. Ved å benytte seg av ”*guanxi*”- forbindelser kan vestlige bedrifter i tillegg få

tilgang til lokale organisatoriske ressurser som politisk makt og sosial status. Ressursene kan komme både fra kunder, distributører og leverandører (Gao et al., 2012). Lovett et al. (1999) fremhevet ”*guanxi*” som den fremtidige retningen for den vestlige forretningspraksis i det nye århundret. Samt at ”*guanxi*” kan bistå vestlige selskaper med å finne gode løsninger for å styre unna forsinkelser og andre byråkratiske begrensninger ved hjelp av aktiv bruk av personlige relasjoner (Gao et al., 2012). Li et al. (2010) fremhevet at deres vestlige forretningspartnere anså formelle kontrakter som viktigst, mens kinesiske leverandører la mest vekt på tillit.

2.5.4.2 Kritikk på ”*guanxi*” i forretningsammenheng

Som følge av nye trender har synet på ”*guanxi*”’s rolle i forretningslivet har endret seg de siste tiårene (Guthrie, 1998). En studie gjort av Guthrie (1998) fant han ut at ”*guanxi*” praksis økte i viktighet, mens i enkelte bransjer spilte ikke ”*guanxi*” en så stor rolle. Det viste seg at ledelsens oppfattelse på viktigheten av ”*guanxi*” varierte sterkt avhengig av hvilke hierarkisk posisjon organisasjonen hadde i sin respektive industri. Guthrie (1998) oppdaget at i organisasjoner på lavere rang i hierarkiet anså ”*guanxi*” som mer viktig enn organisasjoner som befant seg i det øvre sjiktet. Han mente at årsaken var at bedrifter på det øvre sjiktet var mer innflytelsesrike og hadde tilgang til byråkratiske snarveier. Tilgangen bidro til å legge forholdene til rette slik at handelstransaksjoner gled mer smertefritt. Små og mellomstore bedrifter (SME), det vil si organisasjoner på lavere nivå, var mer avhengig av ”*guanxi*” i forretningsammenheng for å gjøre handel i Kina.

”*Guanxi*” er dypt knyttet til den konfusianske arv og er dermed innarbeidet i den kinesiske levemåten. Fordi ”*guanxi*” er dypt forankret i tradisjonell kinesisk kultur, kan ikke økonomiske krefter alene representere stor nok kraft til å påvirke store endringer i den etablerte praksisen (Yeung and Tung, 1996; Lovett et al., 1999, referert i Dunfee & Warren (2001).

Empiriske undersøkelser bekrefter at sosiale bånd, som for eksempel ”*guanxi*”-relasjoner, kan ha negative effekter i forhandlingssituasjoner (Fry et al., 1983; Tenbrunsel et al., 1999). Mellommenneskelig bånd vil påvirke et forretnings partnerskap negativt. (Tenbrunsel et al. 1999) Sammenlignet med en situasjon hvor partene ikke kjente hverandre, vil mellommenneskelige bånd påvirke det økonomiske utfallet være mindre optimalt samtidig

som samfunns overskuddet blir lavere. Undersøkelser viser at ledere som har sterke "*guanxi*"-relasjoner, kan lide av kravene om gjengjeldelse han var forpliktet til å innfri. Grunnet relasjonen ble beslutninger tatt på feil grunnlag. Ledere i bedrifter gikk derfor bevisst med på dårlige handelstransaksjoner. Ivaretagelse av "*guanxi*"- forbindelser var i mange tilfeller årsaken til dårlige ordreplasseringer fremfor produktspesifikke egenskaper slik som kvalitet og funksjonalitet. (Dunfee & Warren, 2001). "*Guanxi*" kan føre til ukvalifiserte ansatte fordi mange ledere følte seg forpliktet til å ansette folk med riktig "*guanxi*"- nettverk uavhengig av deres kompetanse og arbeidserfaring (Dunfee & Warren, 2001). Denne teorien har blitt anvendt i praktisk forskning om ledelsens tendens til favorisering av ansatte (nevø, gamle studievenner, venner og lignende) og effekten av det (Chen et al., 2004). Resultatene viste at ansattes tillit til ledelsen var redusert når beslutninger som ble utført, var influert av "*guanxi*"- relasjoner.

Kredit vil tilfalle tjenesteyteren og ikke organisasjonen når en tjeneste er gjort i henhold til god "*guanxi*" praksis. Tjenesteyteren vil bygge opp sterkere "*guanxi*" til tjenestemottakeren og ikke nødvendigvis den aktuelle bedriften han jobbet for. På tross av at det er rimelig å argumentere for at dette også profiterer organisasjonen, er det likevel individet som eier "*guanxi*"- relasjonen og ikke bedriften. (Chen & Chen, 2008).

Ledere har ikke tilgang til et handelsnettverk og dermed er "*Guanxi*" ansett som ufordelaktig (Dunfee & Warren, 2001). Forskere på "*Guanxi*" antyder at når det juridiske og økonomiske systemet i Kina er fullt utviklet, vil behovet for "*guanxi*" avta eller forsvinne (Guthrie, 1998; Luo, 2001; Park og Luo, 2001, Peng og Luo, 2000; Tsui og Farh, 1997; Xin og Pearce, 1996, referert i Dunfee & Warren, 2001).

3.0 Metode

Dette kapitlet omhandler valg av og diskusjon rundt metode benyttet til belysning av den gitte problemstillingen.

3.1 Problemstilling

I denne oppgaven ønskes det som nevnt å kartlegge hvilke faktorer som utgjør handelsbarrierer for norske bedrifter med hovedfokus på det kinesiske marked.

Problemstillingen lyder som følger:

”Hvordan opplever norske bedrifter, med mer enn 5 års erfaring i Kina, etableringsbarrierer i det kinesiske marked?”

For å kunne avdekke disse etableringsbarrierene har jeg utformet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke generelle etableringsbarrierer finnes i det kinesiske marked?
2. Hvilke kulturelle etableringsbarrierer finnes i det kinesiske marked?
3. Påvirker disse etableringsbarrierene fremtidige norske bedrifters etablering i Kina?

3.2 Forskningsdesign

Med utgangspunkt i problemstillingen er det mest hensiktsmessig å anvende kvalitativ forskningsmetode med semistrukturert dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Semistrukturerte intervjuer skiller seg fra strukturerte intervjuer ved at intervjuguiden har temaer og spørsmål, men ikke en strukturert form med bindende rekkefølge.

Studiet er et casedesign ettersom informasjonen som samles inn er knyttet til en kvalitativ case. Casestudiet er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i den virkelige kontekst, fordi grensen mellom fenomenene og konteksten er uklare (Yin, 2007). For å samle inn empiriske data anvendes dybdeintervjuer. Casedesign tar utgangspunkt i tidligere forskning og teori. Funnene fra virkeligheten sammenlignes med de teoretiske antakelser som legges til grunn.

Grunnet begrensning av tid og ressurser er tverrsnittsundersøkelse realistisk og hensiktsmessig å bruke i denne oppgaven. Tverrsnittundersøkelsen benytter data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset kort periode. Forskningsprosjektet er dermed definert som en enkeltstående tverrsnittsundersøkelse. (Johannessen, Christoffersen og Tuft. 2011).

I denne oppgaven skal det undersøkes fenomener som ikke er veldig kjent, og som det forskes relativt lite på. Ønsket om å forstå fenomenet grundigere er utslagsgivende for valg av kvalitativ forskningsmetode. Metoden er gunstig fordi den gir større grad av fleksibilitet, da nye og interessante innfallsvinkler kan dukke opp under samtalene.

Kvalitative data taler ikke for seg selv (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011) derfor er det viktig at de fortolkes. For å tolke funnene benyttes tverrsnittbasert datareduksjon og analyse i denne oppgaven. Her benyttes kategoribasert inndeling, i.e. det benyttes et sett med kategorier systematisk og konsekvent på hele datamaterialet. Intervjuguiden brukes dermed som utgangspunkt for en fortløpende kategoribasert inndeling av datamaterialet. Med dette er det mulighet til å se på svarene på tvers av informanter ved koding av teksten.

I teorikapitlet finnes ulike faktorer som kan klassifiseres som handelsbarrierer for en bedrift som ønsker å få en fot innenfor det kinesiske marked. De ulike faktorene representerer ulike fenomen. Gjennom intervjuene vil hvert fenomen bli undersøkt for å undersøke hvor mye de varierer blant de ulike bedriftene, eventuelt om det dukker opp nye fenomen. Dette vil gi mulighet til å rangere og sammenligne de ulike fenomenene, for til slutt å se hva slags inngangsbarrierer som er viktigst å ta hensyn til for norske bedrifter per dags dato.

Kvalitativ forskning har en reell svakhet ved at generaliseringsgraden er begrenset sammenlignet med kvantitativ forskning. Utover den gitte konteksten er ikke kvalitative studier statistisk generaliserbare. Hensikten med denne studien derimot ikke å generalisere, men heller kartlegge og få dypere kunnskap om hvilke handelsbarrierer som forekommer under kinesiske og norske bedrifters samhandling.

3.2.1 Forskningstilnærming

Denne forskningen anvender induktiv tilnærming. Forskningstilnærming omhandler

fremgangsmåten som brukes for å kartlegge virkeligheten og er inndelt i deduktiv og induktiv tilnærming (Jakobsen, 2005). Ved deduktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for deretter å gå ut og samle inn empiri. Til slutt gjennomføres en sammenligning av empiri og forventningene. Ved induktiv tilnærming er prosessen motsatt. Empiriske funn fra virkeligheten samles inn først. Deretter foretar forskeren en systematisering og analysing av dataene.

3.2.2 Formål og hensikt

Denne studien klassifiseres semi-eksplorativ. Hensikten med studien er å søke ny innsikt, stille spørsmål og vurdere fenomener i et nytt lys. Målet med denne studien er å identifisere og øke forståelse for utfordringer som norske bedrifter kan støte på i møte med det Kinesiske marked. Hensikten er å tilegne mer kunnskap om hvordan norske bedrifter kan håndtere utfordringene på en fordelaktig måte. Visjonen for forskningen er å øke bevissthet rundt de reelle handelsbarrierene og bygge videre på forskning rundt Norge-Kina relasjonen ved å belyse hvilke oppfattede utfordringer som eksisterer per dags dato.

3.3 Datainnsamling

Dette delkapitlet beskriver prosessen ved innhenting av empiriske data fra virkeligheten. Diskuterer oppleggets reliabilitet, hvordan fremgangsmåte og metode resultatene forskningen viser og hvorledes utvalgsproblematikk og frafallsproblematikk påvirker resultatenes overføringsverdi. Til slutt diskuteres etiske aspekter ved prosjektet.

3.3.1 Utvalg av respondenter

Med utgangspunkt i problemstillingen fant jeg det naturlig å kontakte bedrifter som allerede er i Kina, slik at de kunne dele sine erfaringer i markedet. I samråd med veileder bestemte vi oss for å snakke med instanser som hjelper kinesiske bedrifter. Første stopp var Innovasjon Norge. På deres hjemmeside fant jeg en liste over kinesiske bedrifter som allerede var etablert i Kina. Listen inneholdt over 200 bedrifter og ble laget i 2014. Valg av bedrifter har foregått med grunnlag i følgende kriterier:

- Bedriften har vært i Kina i minst 5 år
- Bedriften har erfaring fra både det kinesiske og norske markedet

- Bedriften har forretningssamarbeid med en kinesisk aktør
- Bedriften bevarer det norske perspektivet

Jeg brukte bedriftenes hjemmesider og sosiale medier (Facebook og LinkedIn) som verktøy til å finne oppdatert kontakt informasjon. Gjennom telefonsamtaler og mail inviterte jeg dem til intervju. For å sikre diversitet i respondentene valgte jeg bedrifter innenfor ulike næringer. Dette er for ikke å isolere min studie til en bestemt industri og dermed øke generaliseringsgraden. I denne studien har jeg anvendt ikke-sannsynlighetsutvelgning. Som metode for utvelgning av respondenter har jeg valgt kvoteutvelgning. Man plukker representative respondenter som innehar en del egenskaper som er mest mulig lik populasjonens fordeling (Jacobsen, 2005).

3.3.2 Mine utvalgte respondenter

I det følgende skal jeg presentere kort mine 8 respondenter. De varierer i bransje, størrelse, og alder. De har til felles de ovennevnte kriterier som er nevnt i forrige delkapittel. Opplysninger om foretaket er hentet fra foretakets hjemmesider, brosjyrer og respondentenes gitte informasjon i forbindelse med intervjuene. Kun en av respondentene ønsket full anonymisering og går dermed under dekknavnet: ”Garnityr”. Resterende har takket ja til at firmanavnet blir nevnt i denne listen, men flertallet ønsket at deres personlige opplysninger blir anonymisert.

Innovasjon Norge

Ble stiftet i 2003 og er et norsk, statlig eid organ. De bidrar til nyskapning i næringslivet, utvikling i distriktene og utvikling av konkurransedyktige norske bedrifter. Innovasjon Norge er representert i mer enn tretti land og har to kontorer i Kina; Shanghai og Beijing. Innovasjon Norge tilbyr en rekke tjenester som hjelper norske bedrifter i det ulike marked og knytter dem opp mot reelt nettverk. Respondent 1 har nylig jobbet mange år som markedsrådgiver i Shanghai. På tross av at Innovasjon Norge ble stiftet i 2003, har kontoret i Beijing vært der i snart 20 år. Innovasjon Norge ble stiftet ved fusjon av Statens Nærings- og distriktsutviklingsfond, Norges Eksportråd, Norges Turistråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere.

CANDIS-Group

Ble stiftet i 2005 og er et ledende IT firma som leverer profesjonelle tjenester innenfor IT sektoren med Kina som fokus. Hovedfokuset deres ligger på teknologidistribusjon og relaterte implementeringsutfordringer rettet mot bedrifters følsomhet ovenfor IT-sårbarhet i Kina. Respondent 2 sitter i ledelsen og er bindeleddet mellom norske bedrifter og det kinesiske marked. Respondenten har lang erfaring både fra norsk og kinesisk næringsliv. CANDIS-Group har vært i Kina siden oppstart.

Garnityr

Ble stiftet på 70-tallet, og konsernet har lang fartstid innenfor produksjon fiskeriutstyr. Kina er i hovedsak produsent og leverandør til Garnityr. Bedriften har per dags dato vært 20 år i Kina og Respondent 3 innehar en stilling i konsernet som gjør vedkommende representativ til å uttale seg om deres samarbeid med Kina.

Alu Rehab

Ble stiftet i 1986 og er et konsern bestående av 3 bedrifter. De produserer i hovedsak rullestoler, men har spesialisert seg innenfor komfortrullestoler. Fokuset i Asia har vært å være en misjonær for langtidssitting i rullestoler. Alu Rehab legger fokus på konseptet og filosofien bak produktet. I Kina driver fabrikken primært med produksjon og ble etablert i 2002. Respondent 4 sitter i konsernledelsen.

DNV-GL

Ble stiftet i 1864 og gruppen består av mange bedrifter. Hovedsakelig driver DNV-GL med klassifisering og teknisk pålitelighetsanalyse sammen med programvare og uavhengig ekspertrådgivning til maritim sektor, olje- og gass-sektoren og energibedrifter. De leverer også sertifiseringstester til kunder. DNV-GL er representert i mer enn 100 land. Respondent 5 er HR direktør for innenlands Kina og reflekterer fra et maritimt ståsted med bakgrunn i skipskomponent og skipsverft industrien. Konsernet har vært i Kina siden 1888 og innehar da 128 års samarbeidshistorie med Kina.

Handelshøyskolen BI

Ble stiftet i 1943 og har vært i Kina siden 70-tallet. Handelshøyskolen BI er en selveiende

stiftelse hvis formål ene og alene er undervisning og forskning. De er den eneste norske handelshøyskolen med trippel internasjonal akkreditering. I 1995 satte BI i gang et formelt samarbeid med Fudan University i Shanghai. Respondent 6 er leder for Bis studieprogrammer i Kina. BI har formelt sett vært i Kina i 21 år.

VOSS of Norway ASA

Den norske bedriften ble stiftet i 1998 og eksporterer artesisk vann med hovedkontor i New York City. Luksusvannet er solgt i mer enn 50 land gjennom hoved distributører i hotell og restaurantbransjen. Respondent 7 er markedsføringsdirektør for innlands Kina og Voss har vært i Kina siden ca. 2010.

Laerdal Medical

Laerdal Medical startet som et forlag med fokus på bøker for barn i 1940, og er i dag en internasjonal leverandør innen opplærings- og behandlingsutstyr for livreddende førstehjelp. Laerdal Medical har etablert en fabrikk og et salgsselskap i Kina. Før dette har de vært i samarbeid med Kina gjennom distributører i mer enn 15 år. Respondent 8 sitter i konsernledelsen og har lang erfaring i både norsk og Kinesisk marked.

Nedenfor har jeg oppsummert de viktigste opplysningen om foretakene i tabellform.

	Firmanavn	Etablert	Type selskap	Ansatte	Bransje	År i Kina
1	Innovasjon Norge	2003	Statlig	576	Konsulent	20
2	CANDIS group	2005	Ltd.	23	IT	11
3	"Garnityr"	1972	Konsern	500	Fiskeriutstyr	20
4	Alu Rehab	1986	Konsern	115	Rullestol	15
5	DNV-GL	1864	Konsern	15 000	Maritim	128
6	BI	1943	Insitusjon	800	Utdanning	21
7	VOSS of Norway	1998	ASA	200	Drikkevare	6
8	Laerdal Medical	1940	Konsern	1400	Helse	15

Tabell 1: Utvalget

3.3.3 Semi-strukturert intervju

Intervjuer og respondent prater sammen under intervjuet som en vanlig dialog (Jacobsen, 2005). Det anbefales å foreta intervjuet ansikt til ansikt. Dersom intervjuer og respondent ikke kan møtes er andre remedier, slik som telefon eller internett brukes. Intervjuer fysiske

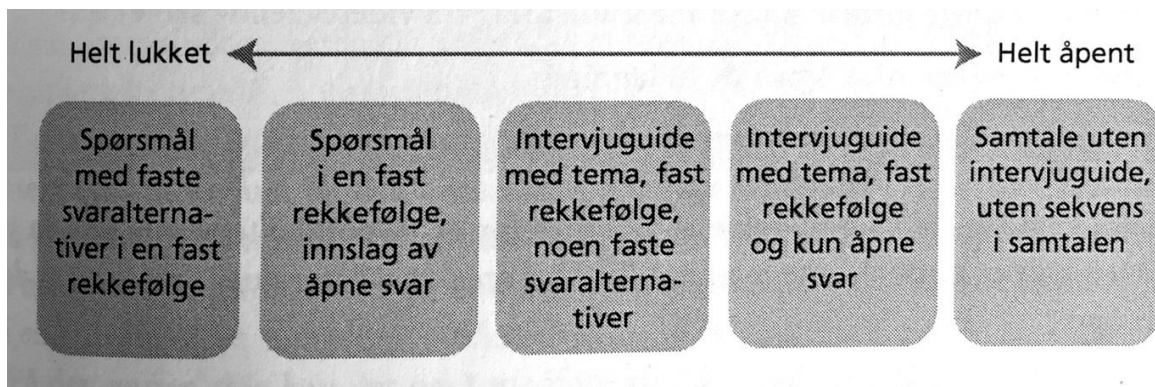
forflyttelse fra sted til sted er krevende og metoden er kostnadskrevende. Men dersom det er snakk om følsomme temaer har respondenten lettere for å åpne seg og snakke om dette dersom intervjuer sitter ansikt til ansikt med respondenten (Jacobsen, 2005). Gjennom observasjon av kroppsspråket til respondenten har intervjuer mulighet til å forstå holdninger og meninger som ikke nødvendigvis fremtrer verbalt. En stor fordel med semi-strukturerte intervjuer er at de gir mulighet for at respondentene kommer inn på andre faktorer som kan oppleves som handelsbarrierer enn det jeg antok i utgangspunktet. Dette er fordelaktig i min problemstilling. Teorien tilpasses etter det som kommer frem i intervjuene dersom det skulle være aktuelt.

Jeg har foretatt kun to intervju ansikt til ansikt, på tross av at dette er preferert. De resterende intervjuene har foregått på forskjellige online plattformer; Skype, Appear.in, WeChat og over telefon. Geografiske avstander, reisekostnader og tidsbegrensninger gjorde det nødvendig å gjennomføre intervjuene med andre remedier. Noen av intervjuobjektene oppholdt seg i andre deler av Norge og andre oppholdt seg i Kina ved intervjutidspunktet. Under intervjuene fikk jeg tillatelse fra alle respondentene til å få spille inn samtalene for videre analyse og transkribering. Respondentene valgte selv tidspunkt og plattform for intervjuet slik at dette var tilpasset i forhold til respondentenes travle hverdag. Det var lite avbrytelse med unntak av en respondent som hadde en avtale kollisjon og måtte dele intervjuet opp i to deler med en pause på en time. I et annet intervju kom en kollega inn og trengte en signatur med oppfølgende spørsmål, men dette medførte ikke noe langvarig opphold i intervjuet og respondenten klarte raskt å komme tilbake til intervjusituasjonen.

3.3.4 Struktur på intervjuet

I hvilken grad intervjuer begrenser og styrer intervjuet kan variere. Det åpne individuelle intervju kan ha ulik grad av åpenhet. Åpent intervju som til en viss grad er strukturert er det vanligste ved at intervjuer setter opp noen tema som skal tas opp (Jakobsen, 2005). Forskeren forsikrer seg på den måten at respondenten ikke beveger seg utover de tema som ikke inngår i problemstillingen. Kritikken for en slik strukturering er at den begrenser datainnsamlingen, hvilket ikke er i tråd med kvalitativ forskning. Motargumentet til dette er at fullstendig åpne intervjuer vil føre til for omfattende datamateriale som i neste omgang vil føre med seg svært krevende analysearbeid for forskeren (Jacobsen, 2005). Strukturingsgraden av intervjuene

kan illustreres ved hjelp av følgende figur:



Figur 2 Grader av strukturering av intervju (Kilde, Jacobsen, 2005).

Jeg har benyttet meg av semi-strukturert intervju hvor jeg har utarbeidet intervjuguide med fokus på noen få hovedtema. Temaene fulgte ikke noe fast rekkefølge, men kom opp der det var naturlig i løpet av dialogen med respondenten. Spørsmålene var i stor grad åpne. Dermed kan jeg konkludere med at strukturen rundt intervjuet ligger langt ut mot åpenhetssiden som vist i figur 2.

3.3.5 Intervjuguide

Datainnsamling for denne oppgaven er i all hovedsak basert på primærdata innsamlet ved semi-strukturerte intervjuer. Intervjuguiden strukturerer intervjuet og er en plan som inneholder oversikt over de tema som intervjuer ønsker at samtalen skal inneholde for å kunne svare på problemstillingen. Intervjuguiden tar utgangspunkt i problemstillingen. De hovedtema jeg har fokusert er norske bedrifters:

- Opplevde markedsbaserte handelsbarrierer
- Opplevde kulturbaserte handelsbarrierer
- Opplevde Kina-spesifikke handelsbarrierer

Ved å ha intervjuguide er det lettere for intervjuer å tolke og analysere samtalene i ettertid. Intervjuguide er lagt som vedlegg bakerst i avhandlingen.

3.4 Analyse av data

Analysen av data er basert på intervjuene som er min hovedkilde til data. Prosessen var omfattende og tidkrevende, men resulterte i interessante funn.

Respondentenes samtykke til opptak av intervjuet gjorde analysearbeidet lettere da jeg kunne høre samtalen om igjen dersom det var behov. Dette sikret at alle interessante detaljer ble studert og tatt hensyn til i analysen. Dersom jeg skulle tatt notater for hånd ville mange av detaljene blitt borte, særlig når respondentene fortalte om eksempler for å belyse oppfattede utfordringer de hadde erfart.

Transkriberingen tok sted etter gjennomføring av hvert intervju, da samtalen ennå satt friskt i minnet. Transkribering prosessen innebar å overføre samtalen ned på papiret slik at de er bedre egnet for analyse og tolkning. I tillegg til å få ned de verbale ordene som ble sagt las det vekt på måten respondenten svarte på. Men observasjonen av kroppsspråket er utfordrende ved online intervjuer i og med at kameraet ikke alltid var tilgjengelig eller kvaliteten ikke var tilstrekkelig under intervjuene. To av intervjuene ble gjennomført kun ved telefonsamtaler via internett. Men ved transkribering legges hovedvekten på hva respondentene sier verbalt og måten de sier det på ved tolkning. Dette gir et tilstrekkelig helhetlig inntrykk, men transkriberingen var en tidkrevende prosess.

Jacobsen (2005) hevder at analyse av kvalitativ data gjennomføres i tre steg, beskrivelse og dokumentasjon, systematisering og kategorisering og til slutt sammenbinding.

Beskrivelse og dokumentasjon omhandler renskrivning av intervjuene. Før dette er gjort foreligger all informasjon som rådata og må kategoriseres og struktureres før det kan analyseres. I tillegg burde intervjuer reflektere over stemningen og egne inntrykk av intervjueren (Jacobsen, 2005). Det er anbefalt å skrive notater i tillegg til å ta opp intervjuene på bånd. Dette gjorde jeg til en viss grad, men fant det distraherende siden det resulterte i distraksjon fra hva respondenten sa og øyekontakt med respondenten. Dermed sluttet jeg med notatene etter andre intervju og fokuserte heller på å være en god lytter i dialog med respondenten for å ikke lage en unødvendig formell barriere. Transkriberingen foregikk som sagt, rask etter intervjuene ble avsluttet. Respondentens reaksjoner og atferd, der det var merkbart, ble inkludert i transkriberingen siden det satt friskt i minnet. På den måten sikret jeg

at helheten av intervjuene ble videreført og vurdert i den videre prosessen.

Kategorisering innebærer at informasjonen som kommer frem i intervjuet blir redusert til et sett færre tema eller kategorier og samles i grupper. Det er derfor viktig å finne de sentrale kategoriene og videre fylle de med innhold. Likevel hadde jeg utfordringer med å følge oppsatt intervjuguide da det i flere tilfeller var naturlig å følge tema enn å følge intervjuguiden strukturert. Et resultat av dette var at jeg måtte omorganisere svarene, slik at det passet intervjuguiden. Videre lagde jeg 3 tabeller hvor hver tabell representerer hver hovedkategori. Jeg satte respondentene loddrett og underspørsmål fra intervjuguiden vannrett. Dette gjorde at jeg fikk god oversikt over hva de ulike respondentene hadde svart under de ulike spørsmålene.

3.5 Forskningskvalitet

Validitet og reliabilitet omhandler kritisk drøfting av gyldighet og pålitelighet av innsamlet data (Jacobsen, 2005). Man må vurdere om man har fått inn de data man har ønsket og om funnene er overførbare til andre sammenhenger. Det viktigste er om dataen er til å stole på (Jacobsen, 2005).

3.5.1 Validitet

Validitet dreier seg om hvilken grad datainnsamlingsmetoden har målt det de var ment å måle, samt hvilken grad forskningsresultatene virkelig er valide. I denne sammenheng vurderes to typer validitet som litteraturen kaller indre og ytre validitet. Den indre validiteten omhandler de funnene vi har gjort kan oppfattes som riktige og videre gyldige for utvalget. Dette gjelder særlig fenomene vi undersøker. Den ytre validiteten handler om i hvilken grad resultatene kan generaliseres (Jacobsen, 2005).

Indre validitet

Jeg valgte respondenter som var representative for caset jeg ønsket å undersøke. Bedriftene kan bidra med nyttig informasjon siden alle 8 har etablert seg i Kina og har tilstrekkelig suksess i det kinesiske marked. I tillegg har de alle vært i Kina i mer enn 5 år og dermed kan de bidra til nyttig informasjon om det kinesiske marked. Gjennom deres lokale tilstedeværelse er de tett på kulturen og har erfart kulturforskjellene på nært hold. Alle bedriftene jobber med

kinesiske bedrifter og kan dermed uttale seg om forskjeller i norsk og kinesisk bedriftskultur eller andre kulturelle utfordringer. I daglig interaksjon med kinesere kan bedriftene si noe om hvor fremtredende Kina-spesifikke barrierer oppleves i dag, slik som viktigheten av språk, Guanxi og Mianzi. Siden de alle har etablert eller har samarbeid i markedet kan de også uttale seg om markedsbaserte barrierer, særlig om utfordringer som myndighetene eventuelt skaper for dem som bedrift. Alt i alt vil jeg si den indre validiteten er godt ivaretatt.

Ved bruk av semi-strukturerte intervjuer er det viktig å være klar over dilemmaer knyttet til indre validitet. Under intervjuet kan respondenten bli overrasket av spørsmålene som blir stilt. Dette kan føre til at respondenten enten er usikker på om de vil svare eller ikke gir et tilstrekkelig gjennomtenkt svar med relevans til problemstillingen. Ønsket om kontroll og graden av informasjon som ble gitt til intervjuobjektene varierte. Tre av bedriftene ønsket å få tilsendt intervjuguiden på forhånd for å lettere kunne ta en beslutning om hvem som skulle gjennomføre intervjuet og hvorvidt de faktisk var villig til å bidra til intervjuet. Dette kan føre til at de på forhånd har forberedt svar til spørsmålene eller har tenkt gjennom svarene ut i fra den stillingen de innehar. Dermed kan det være fare for at disse tre respondentene har ”pyntet” litt på erfaringene. Men når jeg spurte om de hadde sett nøye på spørsmålene, svarte de at det hadde de ikke hatt tid til. De resterende respondentene var fornøyde med informasjonsbrevet per mail. Kun to av respondentene ønsket en telefonsamtale med ytterlig forklaring av tema og problemstilling.

Ytre validitet

Grunnet forholdsvis få undersøkelsesenheter, har det generelt tilsvarende begrenset mengde data og er dermed vanskelig å generalisere resultatene til resten av populasjonen, men dette er ikke målet med kvalitativ forskning. Jeg har fokusert på utvalg av respondenter som er i det kinesiske markedet og som har samarbeid med kinesiske bedrifter innenfor en gitt kontekst, hvor jeg gjennom dybdeintervjuer studerer bedriftens opplevelser og oppfatninger på et spesifikt fenomen. Jeg er dermed klar over den lave generaliseringsgraden, men er komfortabel med dette da hele undersøkelsen er gjort metodisk riktig i henhold til retningslinjene.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet tar for seg hvilken grad datainnsamlingsteknikker vil gi konsistente funn, og lignende observasjoner vil bli gjort. Med andre ord omhandler reliabilitet om samme resultatene kan oppdrives dersom andre forskere benytter seg av de samme datainnsamlingsmetodene.

Den anvendte fremgangsmåten har sikret god kvalitet på innsamlet data, grunnet god oppfølging fra veileder, grundig utvelgelsesprosess og nøye gjennomgang av litteratur. Utfordringen til reliabiliteten oppstår når forsker skal foreta flere intervjuer, kan det lett oppstå skjevhet i både atferd og språk fra gang til gang. Dette har blitt bevisstgjort fra min side og jeg har etter beste evne prøvd å opptre profesjonelt, slik at fornærmede og krenkende spørsmål blir unngått. Dersom sensitive spørsmål skulle stilles, har jeg trådd varsomt frem og byttet tema hvis respondenten ikke føler seg komfortabel, for så å komme tilbake til dette på et mer passende tidspunkt i intervjuet. Jeg har vært bevisst på dialogens logiske fremgang og tidsbruk, slik at jeg har rukket alt jeg ville spørre om. Respondentene sitter alle i høye stillinger og er sånn sett veldig travle mennesker som ikke har tid til at intervjuene trekker ut. Videre har jeg vært bevisst på kroppsspråk og andre signaler som respondenten viser. Min hovedoppgave var å få dem til å føle seg komfortable og snakke.

Det å ta opp intervjuet på bånd kan muligens føre til en hemmende effekt på respondenten da de kunne føle seg overvåket og restriktere seg mer om sine uttalelser. Jeg løste dette ved å informere respondentene om min taushetsplikt og informerte om deres rett til anonymitet dersom dette var ønskelig. I tillegg informerte jeg om at dersom direkte sitater fra intervjuene skulle brukes i oppgaven, ville jeg ta kontakt med dem for å få godkjenning før studiet blir levert inn.

Ved å ta ovennevnte forhåndsregler, mener jeg at det er tilstrekkelig for å styrke troverdighet til innsamlet data. Den anvendte metoden har vært transparent og grundig forklart slik at tilsvarende resultater vil være mulig å oppdrive ved tilsvarende forskning. Reliabilitet er følgelig ivaretatt etter beste evne.

3.6 Etiske vurderinger

Tidlig i prosessen forstod jeg at jeg ville få tilgang til sensitiv informasjon fra respondentene. Det er da nødvendig å ta forhåndsregler og trå varsomt frem for at forskningen skal være etisk forsvarlig. Før selve intervjuet startet ga meg respondentene tilstrekkelig informasjon om hva datamaterialet skulle brukes til. Dersom oppgaven skulle bli publisert ville de få beskjed om dette. Jeg opplyste om at båndopptakene ikke kom til å bli brukt til annet enn i transkribering prosessen og at dersom de ønsket anonymitet kunne de ta stilling til dette før eller etter intervjuet, slik at de selv kunne vurdere om det de hadde sagt trengte å anonymiseres.

Respondentene har 3 muligheter for anonymitet.

Full åpenhet	Bedriftens navn og respondenten nevnes
Full anonymitet	Bedriftens navn og respondentens navn oppgis ikke
Hybrid	Bedriftens navn nevnes, men ikke respondentens navn

4 av bedriftene tillot full åpenhet, mens 1 ønsket full anonymitet. De resterende bedriftene ønsket en hybridløsning. Jeg besluttet å anonymisere alle respondentene og bedriften som ønsket å anonymiseres har blitt titulert navnet Garnityr. Dette virker tilstrekkelig og bevarer lesbarheten og konsistensen i oppgaven. Respondentene fikk også mulighet til å la være å svare på spørsmål dersom det var sensitivt eller i bedriftens interesse å ikke svare. En del av respondentene innehar stillinger som innebærer at de er bedriftens talsperson, så dermed blir anonymiseringen av respondentene en bedre løsning. Alt i alt mener jeg de etiske aspektene er hensyntatt til den grad det lot seg gjøre.

4.0 Empiriske funn

Hensikten med dette kapitlet er å presentere de funnene som jeg har gjort gjennom intervjuene. Disse vil bli støttet opp av direkte sitater fra respondentene. Formålet er å beskrive hvilke utfordringer norske bedrifter møter når de entrer det kinesiske markedet og inngår samarbeid med kinesiske aktører. Funnene presenteres under to hovedkategorier: Generelle og kulturelle etableringsbarrierer.

4.1 Generelle etableringsbarrierer

4.1.1 Det kinesiske marked

Jeg spurte respondentene hva deres opplevde inntrykk av det kinesiske marked. Veksten og potensialet i det kinesiske markedet er merkbart for alle respondentene. *”Det er jo et enormt vekst marked i kina, Ja, på noen områder er det veldig komplekst”* sier Respondent 8.

8 av 8 respondenter uttaler videre at det kinesiske markedet er veldig annerledes fra det norske. 7 av 8 anså det som komplisert og komplekst på samme tid. *”Det Kinesiske markedet er komplisert og uoversiktlig og sånn sett krevende”* sier Respondent 1.

”Den største feilen folk gjør er vel at de kaller det ”det kinesiske markedet”. Bare i Chaoyang distriktet, som er hovedområdet ovenfor utenlandske næringsetableringer i Beijing, så er det flere firmaer og flere mennesker bosatt enn i Norge. Så man må begrense seg ifht. Hva man har kapasitet til å gjøre og hva man har kapasitet til å holde på med.” sier Respondent 2

6 andre respondenter støtter opp under Respondent 2s uttale om at mengden av mennesker er ofte undervurdert av norske bedrifter som kommer til Kina, med et ønske om å ta over hele det kinesiske markedet på en gang.

7 av 8 respondenter påpeker også at landet er stort og at markedene varierer fra lokasjon til lokasjon. Den siste respondenten tar ikke stilling til dette. Hvordan markedet er i Sør-Kina gjenspeiler ikke hvordan markedet er i Nord-Kina. Respondent 5 poengterer at markedet varierer også når det kommer til kultur på grunn av størrelsen på landet. Men på tross av at

det virker komplekst og komplisert på samme tid syntes alle respondentene å vise optimisme til markedet i seg selv. ”Hvis du jobber med de rette aktørene, rette folkene, rette lover og regelverk vil man absolutt kunne få det til.” forteller Respondent 8.

4.1.2 Tidlig etablering

8 av 8 anså dette som en fordel for norske bedrifter å etablerer seg tidlig. Respondent 6 understreker dette som en fordel ved spørsmål om suksessfaktorer: ”For det første var vi tidlig ute. Vi fikk first-mover-advantage. Vi var en av de første som tok sjansen” sier Respondent 6. Alle 8 respondentene var enige i at med tidlig etablering har bidratt til ytterligere erfaring og kompetanse på markedet. Men Respondent 8 påpeker at: ”Hadde vi begynt i år så hadde jeg bare måttet begynne på min lærekurve akkurat nå. Man kan kjøpe seg en del hjelp i dag.”. Respondentene antyder at tidlig etablering viser seg å gi noen konkurransefortrinn, og kan være krevende for de som er litt etterpåkloke. Respondent 2 kommenterer ytterligere at norske bedrifter kan oppleve å miste markedsandeler dersom de etablerer seg senere enn andre skandinaviske bedrifter. Respondent 7 underbygger dette ved å gi et eksempel på bedriftens konkurranse situasjon: ”We are currently competing with Nestle, they have more resources and have been there longer”. Tidlig etablering syntes å være en fordel dersom man er pioneren på markedet, men kan skape barrierer for bedrifter som ønsker å etablere seg i dag.

4.1.3 Partnere

7 av 8 respondenter uttaler at partnere er essensielt for å få en fot innenfor det kinesiske markedet. Respondent 3 forteller hvordan partnere var nøkkelen til deres etablering av deres fabrikk:

”Vi var tidlig inne i Kina med leverandører, så de første 10-12 gangene jeg var i Kina var jeg hos leverandører. Så har vi bygd opp et nettverk med kinesiske leverandører og vi gikk gjennom nettverket vi hadde på leverandørsiden til å bygge opp virksomheten”.

Alle 7 respondentene poengterer at partnere vil hjelpe bedriften i å overkomme språk og kultur barrierer i Kina.

”(...) det utrolig viktig å ha gode partnere. Norske bedrifter som ønsker å etablere seg burde finne seg en kinesisk partner så fort som mulig. En som man kan bygge korrelasjon til og kan hjelpe dem lokalt. Fordi sitter du i Norge så vil du aldri klare å forstå hva som foregår der nede. Du trenger folk til å snakke din sak rett og slett så du ikke blir lurt.” sier Respondent 6.

Akkurat hva slags partnere eller organisasjonsform er ikke spesifisert. Men 5 av de 7 respondentene nevner at mellomorganisasjoner som Innovasjon Norge eller andre lokale hjelpere er et godt sted å begynne for å tilegne seg kunnskap og nettverk. Graden av partnerskap og typen partnerskap varierer fra bransje til bransje. Partnere er dermed viktig å kan være hjelpsomme om man ønsker å få en rask forståelse for og fot innenfor det kinesiske marked. Partnere kan også bidra til å håndtere andre barrierer som språk og kultur påpeker Respondent 1.

4.1.4 IPR og patenter

Alle 8 bedriftene har tatt stilling til problemstillingen rundt IPR eller patenter og anser det som en reell utfordring i Kina i dag. Respondent 1 uttalte: *”Situasjonen er krevende når det gjelder IPR (intellectual property rights)”*

Hvilken virkning det har hatt på bedriftene enkeltvis varierer med om bedriften tilbyr tjenester eller produkter. I dette utvalget er 4 av bedriftene er tjenesteytende og 4 er produktorienterte. De tjenesteytende bedriftene anser det som et problem for produserende bedrifter. Respondent 2 uttaler seg med følgende:

”Det er nok noe frykt der, men hvor reelt det er, er jeg ikke 100% overbevist om da. Det er en del saker hvor man har gått gjennom en del sånne problemstillinger, men det blir mer og mer sjeldent ifht. Det norske bedrifter holder på med spesielt. Det er mer konsument produkter, som duppedingser og mobiltelefoner osv. Hvor det kopieres en del enda. Det er en del aktører som ikke er veldig opptatt av at man har patentering og sånne ting”

2 av bedriftene har ikke ansett dette som et problem for dem i det hele tatt. Respondent 4 er

ikke redd for at produktet blir kopiert, for bedriften har hovedfokus på filosofien bak produktet og er dermed ikke bekymret. Respondent 3 uttaler at de ikke har mye erfaring med dette selv fordi de har såpass beskjedent salg i Kina. Respondent 5 uttaler at deres bedrift driver med skipsbygging som har strenge regulasjoner og gitte klassifiseringer som er vanskelig å kopiere. Respondent 7 og 8 derimot ser på kopiering av produktene sine som ett av deres største utfordringer. Respondent 7 forklarte problemstillingen slik:

”(...) The bottle is always the same, but sometimes the cap is a different color. And what we have trademarked is not just the bottle, but also the relationship of the cap to the bottle. We have a very specific trademark protection that we use to chase people all the time. We actually call it “whackamole”. As soon as you hit one, another comes up. There is always something going on.”

Videre forklarer Respondent 7 at det er veldig ressurskrevende for bedriften at det finnes så mange som kopierer produktet deres. Respondent 8 understreker også at det kreves en spesialisering for å håndtere dette problemet, hvilket de har brukt lang tid på å etablere innad i bedriften. Denne spesialiseringen har lønnet seg forteller Respondent 8. Bedriften har fått produktet trukket vekk fra markedet og fått fjernet hjemmesider og stoppet salg av kopiprodukter på nettet. Dette som følge av at bedriften aktivt og via rettssystemet har fulgt opp brudd på både internasjonale og kinesiske patenter og merkenavn. Et viktig fundament i dette har vært at bedriften har registrert patenter og merkenavn innenfor det kinesiske patentsystemet. Både Respondent 7 og 8 poengterer at de internasjonale retningslinjene for patenter gjelder ikke i Kina. Man må registrere seg på nytt. Respondent 1 støtter opp under dette utsagnet og viktigheten av å registrere seg.

4.1.5 Lokal tilstedeværelse

Alle respondentene var klare på at lokal tilstedeværelse er viktig i det kinesiske markedet. *”Forståelsen av markedet kommer ikke av at man sitter i Norge, man må dra til Kina og ha føttene på bakken man ønsker å etablere seg i”* sier respondent 1. Respondent 3 uttrykker særlig i henhold til kontroll:

” Vi er i Kina hovedsakelig per dags dato fordi vi foretrekker å ha kontroll over vår egen

IP, vår egen produksjon, vi fant Kina som hensiktsmessig. Hvis vi skulle i stor grad være leverandør til det kinesiske markedet så tror jeg det er en forutsetning at du er lokal tilstede.”

Noen av respondentene argumenterer for at graden av lokal tilstedeværelse kan avhenge av industri.

”Det avhenger av hvilken industri man er i. Hvis man er interessert i å selge varer inn i markedet og man er avhengig av volumsalg så må man være her.” Sier Respondent 2.

Alle 8 respondentene tyder på en overordnet konsensus om at lokal tilstedeværelse er essensielt for norske bedrifter i det kinesiske marked. Alle respondentene i utvalget har en form for lokal tilstedeværelse og understreker viktigheten av dette strategiske valget.

4.1.6 Tilpasning av markedet

Alle respondentene var enige om at dette var høyst nødvendig å tilpasse seg markedet.

”Hvis du skal inn i dette milliard markedet, må man gjøre tilpasninger. Du kan ikke selge det samme produktet i Kina som du selger i Norge, og anta at fordi det er populært i Norge så er det populært i Kina,” sier Respondent 1.

Alle bedriftene har tilpasset seg markedet til en viss grad.

”Det tror jeg er en balansegang. Vi er en norsk bedrift, og vi ønsker å være en norsk bedrift i Kina. Det betyr at det grunnlaget man har og de etiske retningene som vi kommer med ligger helt ferskt. Hvis ikke det var mulig å være i Kina og beholde de. Da kunne vi ikke være i Kina, da måtte vi ha vært en annen plass. Men samtidig må vi jo tilpasse oss i forhold til andre områder,” sier Respondent 4.

4.1.7 Nasjonalisme

Jeg spurte respondentene om de har merket noen effekt av Fredsprisutdelingen i 2010 og tiden som fulgte; hadde det noe effekt og ser de muligheter nå som de politiske forholdene har

normalisert seg mellom Norge og Kina. 5 av 8 påpeker at de politiske forholdene ikke påvirket dem etter 2010. Men Respondent 4, 5 og 6 mente dette hadde innvirkning på dem. Respondent 4 forteller at faglig samarbeid mellom bedriftene i Kina og Norge ble stoppet en uke før et seminar i Norge skulle finne sted, fordi de kinesiske myndighetene ikke tillot samarbeidspartneren å reise til Norge. Respondent 5 forteller at bedriftens samarbeidspartnere har oppfattet det ugunstig å inngå handelssamarbeid fordi de er norske og valgte heller å samarbeide med en dansk leverandør. Respondent 6 forteller at de heller markedsfører seg som en nordisk utdanningsinstitusjon grunnet de politiske forholdene, men at de fremover kan fritt markedsføre seg som norske. Alle respondentene er optimistiske til fremtiden og ser på normalisering av de politiske forholdene som en positiv ting.

"We are hoping that at least it will not bring us more challenges. It is too early to say if we would completely get more business because of this, but to put it in another way, there should not be any extra excuse at the moment that we could not get the business because we are Norwegian." sier Respondent 5.

4.1.8 Regjeringen

8 av 8 respondenter anser de kinesiske myndighetene som en barriere norske bedrifter antagelig må ta stilling til. *"Kinesiske myndigheter er veldig fokuserte på seg selv. De jobber for kinesiske interesser, på godt og vondt. Det skaper et regulativt system som er utfordrende."* sier Respondent 6. Fellesnevneren for alle bedriftene er at de kinesiske myndighetene bruker forskjellige midler til å gjøre det vanskelig for utenlandske bedrifter å etablere seg.

Eksempelvis er noen bransjer mer velkommen enn andre: *"De operer med en negativ-liste i Kina, alt som ikke er nevnt er OK,"* sier Respondent 1. *"byråkrati oppleves som komplisert, på kinesisk og lite selvbetjeningsløsninger. Kapitalrestriksjoner, vekslings restriksjoner, store kapitalkrav. Barrierene er mange."* Fortsetter Respondent 1. Dersom man ønsker å importere kan myndighetenes proteksjonistiske natur skape utfordringer ved produksjon.

"Kinesiske myndigheter gjør det sånn sett svært lite attraktivt å importere til Kina. De påtvinger egentlig å bruke kinesiske komponenter og produsenter i fremstilling av

produktene. Det er tidvis en utfordring for det er svært høye krav til innhold av både materiale og testing. Vi driver jo med medisinsk teknisk utstyr og det er ikke alltid det er så lett å få tak i alternativer i Kina.” Sier Respondent 4.

Kapitalkravene fra myndighetene skaper nye utfordringer. Respondent 2 illustrerer dette: *”Det er en slags gammel edikt. Hvis du ønsker å forlate Kina med 1 million kroner, så må du komme hit med 10 millioner. Det finnes jo krav til spesielle næringer når det kommer til kapital.”* *”Det siste nå er den valuta flukten som man er veldig bekymret for. Alt for mye kapital forsvinner ut av Kina,”* sier Respondent 6.

Respondent 6 forteller videre at kinesiske myndigheter står stadig ovenfor kampen mellom å beskytte sine egne og opprettholde politiske føringer slik at Kina som land kan nå sine egne mål. *”Dette er en kontinuerlig kamp,”* sier Respondent 6.

”Vi synes også det er mindre problematisk å forholde seg til lokale myndigheter enn det var før.” sier Respondent 3, og det er en overordnet konsensus fra de andre respondentene om det samme. Dette kan være løsningen på problemet i fremtiden. En annen løsning kan være:

”There is a process and you have to follow it. They are relatively rigid in China. I find few ways to get around the process. Sometimes it is better to incorporate the length and the time of the process in your business plan and live with it. Just know it is going to happen, it is like going to the dentist. Eventually it will be over,” sier Respondent 7.

Det viser seg at alle respondentene er enige om at de kinesiske myndighetene er en barriere man må bruke tid på å forstå, men er ikke fullstendig uoverkommelig når man lærer seg å forholde seg til det. Myndighets barrieren er uforutsigbar, men håndterbar.

4.1.9 Kapitalkrav

Alle respondentene mente at med veksten i Kina har det blitt dyrere å være der. Dette er noe norske bedrifter må ta stilling til dersom de ønsker å komme til Kina mener respondentene.

”Hvis man ønsker å konsentrere seg om en enten Beijing eller Shanghai så bør man bruke like mye penger på det som om man skulle gå inn i England eller Frankrike. Det

er ikke rimelig. Hvis man skal ha hele Kina så må man doble det ganske mange ganger,” sier Respondent 2.

“Salaries which is the main or biggest cost or component in our case. Those have increased significantly. We are getting close to the levels that yes, it still has been cheaper, but the quality might not also be the same as Europe. You need deeper pockets and willingness to wait for the profits to come,” sier Respondent 5.

Videre påpeker Respondent 7 at ved markedsføring er landet så stort og målgruppen blir dermed større og mer ressurskrevende enn andre land. Flere av respondentene påpeker at det avhenger av hva man ønsker å gjøre i Kina.

4.1.10 Korrupsjon

7 av 8 respondenter forteller at korrupsjon fortsatt er utbredt i Kina. Den siste respondenten tok ikke stilling til dette fenomenet under intervjuet. Respondentene var alle enige om at Kina har korrupsjon i flere ledd i regjering og samfunn. Men de respondentene fleste har ikke hatt førstehåndserfaring med dette. Den opplevde korrupsjonen varierer fra bedrift til bedrift. Noen av dem ser korrupsjon som utfordring i kontakt blant myndighetene og andre ser det blant deres egne ansatte, men alle respondentene sier at dette er håndtert og at de er bevisste på problemstillingen. Alle respondentene viser tydelig tegn på at dette er et litt ukomfortabelt tema og uttalte at i deres bedrift var ikke dette noe man aksepterte. Men at korrupsjon er en utfordring er de alle enige om. Videre nevnes det at problematikken rundt korrupsjon blir bedre og bedre, siden regjeringen har tydelig vært opptatt av å ta tak i korrupsjon problematikken.

4.2 Kulturelle etableringsbarrierer

4.2.1 Hierarki

Alle respondentene mener hovedforskjellen mellom norsk og kinesisk bedriftskultur omhandler at norske bedrifter har en flatere struktur og kineserne har en hierarkisk struktur i bedriften. *”Hierarkiet er fremtredende og en sjef er en sjef,”* understreker Respondent 3. Respondent 6 bruker et eksempel på forskjellene mellom den Kinesiske og norske bedriftskulturen ved å påpeke at for eksempel vaskehjelpen kan komme med innspill. *” Så*

lenge det er gode innspill så spiller det ingen rolle hvem som sier det,” påpeker Respondent 6.

Kineserne setter derimot ikke pris på innspill fra hvem som helst. Et eksempel på dette kommer fra Respondent 4:

”I Kina er det mye mer avstand mellom avdelingene. En leder i en avdeling har ikke rett til å blande seg inn i en annen avdeling. De vil heller ikke akseptere innblanding på noen annen sin avdeling. Fordi de er på samme nivå i hierarkisystemet kan du si.”

”Here people are very used to look at the boss and say: “ok, what the boss says goes”,” sier Respondent 5. Respondenter som innehar lederposisjoner i bedriftene har alle kjent på rollen de må tre inn i når de er i Kina.

”Jeg merker at det er andre forventninger til meg som leder enn det er i det norske selskapet eller i det danske selskapet. Spesielt dette med hensyn til hvilken rolle man har som sjef og i Kina så forventer man at det jeg sier er lov,” forteller Respondent 4.

Majoriteten av respondentene med lederroller i bedriftene anser dette som håndterbart og uproblematisk. Respondent 1 mener det hierarkiske, tradisjonelle verdiene kan være utfordrende for norske bedrifter.

4.2.2 Arbeidsmoral

7 av 8 respondentene er enige om at kinesisk arbeidsmoral er annerledes enn den norske arbeidsmoralen. Den siste respondenten kjente seg ikke veldig igjen i dette, men forklarte at det kan ha sammenheng med at deres integrerte norske bedriftskultur innad i bedriften.

”Norway is a wealthy country and people like to live their lives. They work at their job, but not necessarily super hard because that’s their culture. And that is what their about.” sier Respondent 7. Nordmenn beskrives dermed som livsnytere som setter pris på fritiden og feriedagene sine. Dette underbygger Respondent 1:

”Den vanligste klagen som våre kinesiske kontakter har, etter å ha hatt noe med Nordmenn å gjøre, er at man er vanskelig å få tak i. Sene til å svare, er ikke på kontoret på Fredager, borte på sommerferie i 2 måneder. Er liksom ikke sultne. Det oppleves på en måte som om Nordmannen ikke er så opptatt av om det blir noen avtale, mens Kineserne ønsker på en måte å få en raskere avklaring.”

Respondentene nevner også at det kan ha noe med den kinesiske mentaliteten om å være god og levere hele tiden.

”There is a collective effort to get something done. So what amazes me about doing business with people in China is that they have the ability to focus as a group on getting something done,” forteller Respondent 7.

”Du kan si at det er en herlig utfordring i den forstand at når du har mange dyktige mennesker som har gassen på hele tiden, en enorm ”performance” og leverer med en arbeidsmoral som er langt utover det vi finner i våre vestlige enheter.” forteller Respondent 8.

Videre forklarer Respondent 8 at dette kan være en utfordring dersom man har bedrifter med to ulike kulturer innad i samme bedrift. Han beskriver at på kineserne må han bruke bremsen, mens på nordmennene må han bruke gassen og dytte dem fremover. Disse forskjellen kan være utfordrende med en multikulturell bedrift.

Et interessant funn var at Respondent 2 forklarte at millenials, folk er ungdommer etter 2 000 syntes å adoptere mer den vestlige kulturen og går fra jobben presist klokka 6 på ettermiddagen. *”De setter pris på fritiden sin. De har ikke lyst til å jobbe seg i hjel lengre,”* forteller Respondent 2.

4.2.3 Forhandlingsmetoder

Et interessant funn var at halvparten av respondentene nevnte forhandling som et ekstra fenomen.

”Når du kommer til Kina så har de en tendens til å forhandle og forhandle og forhandle, mens vi er mer sånn: ”Ok, nå er vi ferdig med dette.” Men så kommer de tilbake ”jamen, jamen,” sier de. Du opplever dette forhandlings ønske som er en veldig stor forskjell.” sier Respondent 8.

Respondentene påpeker at dette er veldig annerledes fra vestlig og norsk forhandlingsmetoder og kan være utfordrende i det lange løp. *”Kinesere er veldig ekstreme på å følge opp. Når du har sagt at du skal gjøre noe, så maser de på deg til det uendelige til du har gjort det,”* uttaler Respondent 6. Respondent 6 forteller at det kan være tungt og krever et sterkt sinn for å håndtere et slikt press, særlig i forhandlings situasjoner.

4.2.4 Språk

7 av 8 mente språk er den mest reelle barrieren og at man unngår en del misforståelser ved å lære seg kinesisk. Den siste respondenten så ikke på språk som en barriere lengre, med mindre man skulle gjøre forretninger på landsbygda. *”Kina er vel det landet i verden hvor halvparten som snakker engelsk i byene i hvert fall. Det er noen hundre millioner mennesker som snakker engelsk sånn brukbart her,”* påpeker Respondent 2. Resten av respondentene påpeker at om man kan kinesisk, må det være på et profesjonelt nivå. *”Hvis man kan kinesisk så er det en barriere som er brutt med en gang. Samtidig er det nok veldig få som lærer seg kinesisk i Norge hvor man kan bruke det i en profesjonell sammenheng i Kina,”* påpeker Respondent 1. *”Det er klart at alt blir mye, mye lettere i kommunikasjonen. Kommunikasjon er svært krevende og vanskelig. På toppen av kulturforskjeller blir språkbarrieren enda vanskeligere. Spesielt og er det ikke så veldig mange kinesere som snakker veldig godt engelsk,”* sier Respondent 4.

4.2.5 Guanxi

Alle bedriftene anser Guanxi som en reell barriere i Kina i dag. Respondent 3 påpekte derimot at det avhenger av hva man ønsker å oppnå i Kina. Dersom man ønsker å gjøre forretninger med andre bedrifter i Kina er dette med Guanxi viktigere enn hvis man bare ønsker å ha dem som leverandører. Respondent 5 mener graden av Guanxi vil avta med at Kina blir mer og mer åpen for internasjonal handel.

”Jo bedre velferdssystem du har i samfunnet, jo mindre behov er relasjonen til hverandre. Men i Kina er det helt motsatt. I kina har man knapt velferdssamfunn og snakke om. (...) Får tanten din kreft må du legge pengene på bordet. Klart at da er relasjoner kjempe viktig. Tanten din er da avhengig å ha en god relasjon til deg. (...) Det er noe med at du er mye mer avhengig av det nettverket rundt deg for å overleve og lykkes i samfunnet.” sier Respondent 6.

For noen av bedriftene var selve begrepet ”*guanxi*” ukjent og de hadde aldri hørt om det. Men under intervjuene kom de med klare indikasjoner på ”*guanxi*” faktorer, slik som sammenkomster med andre administrerende direktører osv. ”*It is a Chinese word you cannot really translate to another language.*” sier Respondent 5. ”*Du skjønner ikke hva du er borti,*” sier Respondent 8. ”*Det er en annen type form for nettverk, men det er fortsatt nettverk. Det er fortsatt viktig hvis man ønsker å drive forretninger inn mot den kinesiske myndighetsorganisasjon og den type ting,*” understreker Respondent 2.

4.2.6 ”Face”

Når det kommer til ”*face*” nevnte 5 av 8 dette som en utfordring. ”*This is the biggest challenge. This is a thing that I had to learn. Saving face,*” sier Respondent 7. Respondenten forteller videre at en diskusjon i et internasjonalt ledermøte ble tatt som en fornærmelse, og det tok litt tid for respondenten å akseptere at Kineserne ikke så på konstruktiv kritikk på samme måte som vedkommende. ”*Face*” synes da å gjøre seg gjeldende i dagens Kina. Men de fleste respondenter så ikke på dette som noe stort problem. ”*Jeg vil si at den grunnleggende menneskerespekt er kanskje enda viktigere. Det forventes at du gir oppmerksomhet til folk,*” forteller Respondent 6. Respondent 2 understreker dette poenget: ”*Det med ansikt det er ganske enkelt å forklare. Så lenge du ikke du ikke gjør noen forlegen i offentligheten, så går det ganske greit.*”

Et interessant funn var at 2 av de 5 som nevnte ”*Face*” påpekte en kommunikasjonsbarriere som de mente var ”*typisk kinesisk*”. Dette kan by på utfordringer i lengden.

”With the Chinese you need to be carefull with the language. And sometimes understand if someone says “yes” and understand, maybe they do not understand but are only being polite. It is always tricky and one needs to be careful if the message is

really understood,” sier Respondent 5.

“Den kommunikasjonsutfordringen kombinert med at man gjerne sier ”yes, yes” for å ikke miste ansikt, og ”jeg hører hva du sier, men jeg må sjekke litt om jeg finner ut av det”. Hvis du ikke dobbeltsjekker eller går tilbake og sjekker ut at folk virkelig forstår det du sier. Så kan man lenge tro at ting er i orden, også er det ikke det,” forklarer Respondent 8.

5.0 Drøfting av funn

5.1 Drøfting av generelle etableringsbarrierer

5.1.1 Det kinesiske marked

Alle respondentene er enige om at det kinesiske markedet ikke kan regnes som et landssegment og må deles inn i sub-segmenter. Dette samsvarer med Cui & Liu (2000) tidligere forskning om Kinas konsumenter varierer med regionen de kommer fra. Alle respondentene er samtidig enige om at å kapre hele det kinesiske markedet på en gang kan være utfordrende og uansett om man implementerer en strategi på overordnet plan er markedet komplekst og komplisert på samme tid og krever dermed tilstrekkelig med kunnskap om markedet for suksessfull etablering.

5.1.2 Tidlig etablering

Teorien impliserer at tidlig etablering er en fordel for de bedrifter som er pioner på markedet, og dermed innehar såkalte: "first-mover-advantages". Dette samsvarer med respondentenes erfaring. Majoriteten av bedriftene i utvalget har etablert seg tidlig på markedet og merker fordeler ved tidlig etablering. For bedrifter som er nyankomne kan dette by på barrierer som gjør det vanskelig å etablere seg. Dette sier respondentene seg enige i. Anbefalingen blir dermed at norske bedrifter burde gjøre seg kjent med tidligere etablerte bedrifter på markedet og i tilstrekkelig grad bygge relasjoner for å gjøre etableringsårene noe mindre. Allerede etablerte bedrifters holdning til nyankomne synes å være utslagsgivende for suksessfull etablering både i teori og praksis.

5.1.3 Strategisk allianse inngåelse av partnere

Både teorien og respondentene synes å stemme overens angående fordeler med strategisk allianse inngåelse via partnere. I teorien burde norske bedrifter inngå partnerskap for å forstå markedet tilstrekkelig og overkomme kulturelle barrierer. Respondentene mener også dette. Majoriteten av bedriftene mener at norske bedrifter bør finne seg en kinesisk partner så fort som mulig for å øke mulighetene og forståelsen for markedet de skal etablere seg i.

De Man & Duysters (2005) hevder derimot at mellom 50% og 70% av alle allianseforhold mislyktes. Dette stemmer ikke med majoriteten av bedriftenes erfaringer. Per dags dato synes

respondentene fortsatt optimistiske til allianse inngåelse og understreker viktigheten av å finne folk som kan snakke ens sak og lære av dem. Det kan komme av at bedriftene har vært i markedet i lang tid. Dersom allianseforhold med en partner ikke har fungert, har de allerede erstattet dette forholdet med en ny relasjon. Dessuten har ikke utvalgets bedriften bare en partner. Men spesifikt hva slags partnerforhold eller grad av kontroll over produkt og konsept som er fordelaktig kom ikke tydelig frem.

5.1.4 IPR og Patenter

Karakaya & Stahl (1991) nevner kontroll av eierskap over produktteknologi i sin utredning om etableringsbarrierer. Kristoffersen (2010) hevder at utfordringen ligger i at Kina har et utilstrekkelig rettsapparat og dermed manglende rettslig forfølgelse av piratkopiering av merkevare. Videre står det på Innovasjon Norges hjemmesider at et tilbakevendende problem for norsk næringsliv er brudd på immaterielle rettigheter grunnet igjen grunnet dårlig håndhevelse av loven. Dette stemmer delvis overens med respondentenes oppfatning av fenomenet. Alle respondentene er enige om at IPR og patenter er en utfordring med forbedringspotensialer i Kina. Men til spørsmålet om hvorvidt det påvirker dem er det delte meninger. Utvalget er likt fordelt med like mange produktorienterte og tjenesteorienterte bedrifter. Dermed kommer det helhetlige bilde til kort, siden problemstillingen varierer fra bransje til bransje og graden av eksponering for piratkopiering eller IPR.

Når det kommer til rettsapparatet har to av de produktorienterte bedriftene opplevd gjennomslag i sine patentregistreringer, men påpeker at det er ressurskrevende for bedriften å takle problemstillingen. Norske bedrifter bes dermed ta stilling til at patentsystemet i Kina er annerledes og registrere sitt patent på nytt. Fordi de internasjonale reglene for patent ikke gjelder på samme måte. Men merk dette er en overkommelig etableringsbarriere som krever spesialisering og kan være ressurskrevende.

5.1.5 Lokal tilstedeværelse

I teorien avhenger lokal tilstedeværelse av hva slags strategi bedriften ønsker å implementere på det valgte markedet. Dette avhenger av graden av kontroll bedriften ønsker over markedet. Men bedriften kan også velge å ikke være lokalt tilstede siden teknologien åpner opp for muligheten for administrasjon gjennom internett. Men funnene i denne studien viser derimot

at alle 8 respondentene har en overordnet konsensus om at lokal tilstedeværelse er essensielt for norske bedrifter i det kinesiske marked. Alle respondentene i utvalget har en form for lokal tilstedeværelse og understreker viktigheten av dette strategiske valget. Det kan være at respondentene kun mener dette er viktig grunnet eget valg av lokal tilstedeværelse. Likevel argumenteres det for lokal tilstedeværelse. Kina er et så komplekst marked at graden av kontroll viktig og kjennskapen til markedet øker ved førstehåndserfaring. Dermed anbefales det at norske bedrifter er lokalt tilstedeværende, siden det vil bidra til forståelse og øke sjansen for suksessfull etablering.

5.1.6 Tilpasning av markedet

I teorien er det delte meninger om denne problemstillingen. Valget mellom standardisering og diversifisering på markedet synes å avhenge av hva, hvordan og når bedriften ønsker å etablere seg. Funnene i denne studien synes å ha en klar tendering mot tilpasning av markedet. Alle respondentene mener det er essensielt og har selv tilpasset seg markedet til en viss grad. Siden Kina er så komplekst og inneholder så mange mennesker kan det være fordelaktig å tilpasse seg til den grad det ikke blir for ressurskrevende for bedriften.

5.1.7 Nasjonalisme

I teorien skal landets nasjonalistiske følelse skape en etableringsbarriere. Karakaya & Stahl (1991) hevder at hvis det tidligere konflikt mellom landene som bedriftens hjemland og markedet de ønsker å etablere seg i burde etablering unngås. For Norge er fredsprisutdelingen den mest aktuelle problemstillingen som kunne ha utslag i det kinesiske markedet. Funnene i studien viser derimot at dette ikke har hatt noe særlig påvirkning. Over halvparten av respondentene mente konflikten ikke har påvirket dem i stor grad. Men har vært obs på forandringen i det bilaterale forholdet og noen har til og med valgt å ikke si de er norske i markedsføringssammenheng. Nå som normaliseringen har tatt sted ser alle respondentene at mulighetene åpner seg og at de politiske forholdene og nasjonalismen blant befolkningen i det minste ikke vil komme i veien for forretningsmuligheter i markedet i nærmeste fremtid. Norske bedrifter bes dermed anse det som en problemstilling når de bilaterale forholdene eventuelt forandrer seg, men for nå er ikke en barriere.

5.1.8 Regjeringen

I teorien kan regjeringen være en etableringsbarriere. Regjeringen har makt til å inngå handelsbarrierer som høye import og eksport skatter. Dessuten kan regjeringen opptre mer proteksjonistiske ovenfor sine lokale bedrifter og dermed skape barrierer for utenlandske bedrifter som ønsker å etablere seg i markedet. Statlig eide bedrifter er også harde konkurrenter. Dette stemmer med respondentenes opplevelse av markedet og anser regjeringen og andre myndigheter i Kina som en utfordrende barriere som norske bedrifter må ta stilling til. Det er viktig å merke seg at barrierene er mange og forskjellene avhenger av bransje og bedriftens ønskede posisjon i markedet.

Den største forskjellen mellom det norske og kinesiske markedet er makten som de kinesiske myndighetene innehar. For norske bedrifter som kommer fra et demokratisk land hvor folket har innsigelse på hva som foregår, er dette en stor overgang når Kina har kun ett parti som styrer alt og regelasjonene endres kontinuerlig. Regjeringen i Kina har et overordnet ansvar for å beskytte sine egne og for at landet skal nå sine mål. Å lære å forholde seg til myndighetene vil være den største overgangen for norske bedrifter og krever en tilvenning og tilstrekkelig erfaring for å håndtere de ulike problemstillingene som kan komme opp. Den norske bedrift må forberede seg og forstå maktforholdene i landet, bygge relasjoner med kinesiske myndigheter og være tilpasningsdyktig for å overkomme barrieren i Kina. En mulig løsning er å alliere seg med andre lokale eller tidligere etablerte bedrifter slik at man lettere kan lære og komme innenfor de riktige kretsene så etableringsbarrieren blir noe mindre fremtredende.

5.1.9 Kapitalkrav

I teorien anses kapitalintensive markeder som avskrekkende fra etablering og kapitalkrav omhandler finansielle investeringer der hensikten er å konkurrere og etablere seg i markedet. Barrieren omhandler risiko for investeringer og store økonomiske tap. I studiens funn samsvarer dette med respondentenes opplevelse av at det ikke lenger er like billig å verken produsere eller drive i Kina. Grunnet veksten har lønnen gått opp og Kina blir et stadig økende kapitalintensivt marked.

Kapitalkrav er også en barriere som regjeringen kan implementere. Det er særlig vanskelig å

få penger ut av Kina og høye import priser gjør at markedet krever en helt annen form for kapital i omløp for å få produsert produkter med utenlandske komponenter. Med andre ord henger denne barrieren sammen med regjeringens proteksjonistiske makt.

Kapitalkrav barrieren henger og sammen med det kinesiske markedet i seg selv. Siden Kina er så stort og et segment inneholder så mange mennesker vil markedsføringskostnadene i en bedrift blir flere ganger større enn man opprinnelig hadde regnet med. Dette opplever respondentene også som et problem, fordi norske bedrifter ofte ikke tenker at de skal komme til Kina med like dype lommer som hvis de hadde ekspandert til et vestlig land. Kina regnes ikke lengre som et lavkostland. Veksten gjør at konsumentene får råd til mer, men konkurransen stiller høyere kapitalkrav enn de gjorde før.

Det konkluderes med at norske bedrifter må se om kapitalkravene er overkommelige med et realistisk budsjett over ønsket etablering i Kina. De bes tas stilling til at bedriften eventuelt må belage seg på å bruke en del mer penger enn planlagt. Dessuten er kampen om investorene en reell barriere i det kinesiske markedet og det bes derfor om at norske bedrifter gjør seg tilstrekkelig kjent med loven, markedet og konkurrentenes finansielle krefter før eventuell etablering.

5.1.10 Korrupsjon

I teorien anses korrupsjon som et ens negativt fenomen og anser Kina som et korrupt land. Grunnet at bestikkelser og annen korrupt aktivitet strider mot bedriftens etiske retningslinjer, kan dette anses som en avskrekkende barriere for etablering. Majoriteten av respondentene anerkjenner utbredelsen av korrupsjon i Kina. Respondentene er alle enige om at Kina har korrupsjon i flere ledd i regjering og samfunn. Problemet rundt korrupsjon er at bedrifter med vestlig bakgrunn anser det som et tema som er ubehagelig og nærmest tabu å snakke om. Respondentene viser tydelige tegn på at tema er ukomfortabelt og understreker at de ikke har mottatt eller tatt del i noen form for korrupsjon. Den negative omtalen rundt korrupsjon vises også i politisk debatt og regjeringen tar tak i problematikken slik at Kina blir et mer attraktivt land for global samhandel.

Selve definisjonen av korrupsjon kan derimot diskuteres. På tross av at man oftest assosierer

korrupsjon med bestikkelser eller gaver i bytte mot tjenester eller innpass, er korrupsjon mye mer kompleks i Kina. Korrupsjon er blitt kategorisert som en generell barriere i denne sammenheng fordi det er en barriere som kan tas stilling til i markedet generelt. Men korrupsjon er også en kulturell barriere med dype røtter i "Guanxi" og "Face". I Kina ser man på korrupsjon på en helt annen måte enn i Vesten. Man bytter ikke en tjeneste mot penger i den forstand. Tjenesten eller de pengene bedriften investerer anses som en langtidsinvestering i et vennskap som skal vare over lengre tid. Dette vennskapet skal videre bygge en relasjon som kan gi fordeler i fremtiden. På en annen side kan korrupsjon gi påslag til å unngå problemer, ved at man kjenner de rette menneskene som gir informasjon i forkant for å unngå problematikk. Selve begrepet korrupsjon må dermed redefineres i Kinesisk sammenheng og er mye mer kompleks enn det Vestlige bedrifter ofte har inntrykk av.

Dette er noe norske bedrifter må forstå og kan dessverre ikke leses i en bok. Dersom bedriften har problemer med korrupsjon problematikken anbefales det igjen å enten dra til Kina for å få erfaring selv eller alliere seg og lære av mennesker som har flere års erfaring på området. Å anerkjenne at korrupsjon er et utbredt problem er vel så viktig som å forstå at korrupsjon ikke nødvendigvis er ens negativt og har sine røtter i kinesisk kultur.

5.2 Drøfting av kulturelle etableringsbarrierer

5.2.1 Hierarki

I Hofstedes 6-dimensjonelle modell, forklarer dimensjonen: "Maktdistanse" forskjellen mellom den norske og kinesiske bedriftskultur hvor nordmenn synes å være selvstendige, ha en flatere struktur og beslutninger skal tas i samråd med de ansatte. Kineserne derimot ligger så å si på den andre siden av skalaen og aksepterer ulikhet mellom mennesker, verdsetter hierarki og er ikke deltagende i beslutningsprosesser. Denne forskjellen kommer godt frem i funnene. Respondentene uttrykket tydelig konsensus om at forskjellen fortsatt forekommer og at det kan være en barriere som er vanskelig for norske bedrifter å tilpasse seg etter. Ledelsen syntes at sentralisering av makt og tilpasning av roller er uproblematisk og håndterer situasjonen, men for ansatte derimot kan det være vanskelig å omstille seg. Det anbefales dermed at norske bedrifter ser denne bedriftskulturelle barrieren som en reell etableringsbarriere og forbereder sine ansatte på dette ved eventuell sammenslåing eller

samarbeid.

Det kan også diskuteres om bedriftskulturen varierer fra region til region. Bedriftskulturen varierer også innad i Kina hvor bedriftene i Nord er mer industrialiserte og tradisjonelle med sentralisert maktstruktur, mens i Sør, særlig Shenzhen området er strukturen flatere og makten mer desentralisert. Det at kinesiske myndigheter åpner opp for internasjonale selskapers inntog og befolkningen blir påvirket av vestlig kultur kan ha påvirkning på bedriftskulturen i fremtiden. Dette kan også prege de ansattes arbeidsmoral.

5.2.2 Arbeidsmoral

I dimensjonen som omhandler maskulinitet påpekes det at nordmenn er med og verdsetter fritid og fleksibilitet, mens kineserne er villig til å ofre fritid og familietid for å arbeide lange arbeidsdager og legge distanse mellom seg og sin familie for å få bedre levevilkår.

Majoriteten av respondentene synes å være enige med teorien og denne kulturforskjellen er dermed fortsatt fremtredende. Kulturforskjellen gjør seg gjeldende dersom bedriftens ansatte sitter igjen med forskjellige forventninger til bedriftskulturen og dersom forskjellene blir for store kan det gå utover de ansattes indre motivasjon. Kineserne kan legge press på de norske ansatte ved å kreve lengre arbeidsdager og likestilte rettigheter deretter for eksempel. Men det kan også diskuteres at i lys av internasjonalisering og vestlig påvirkning vil den kommende generasjonen gradvis gå over til å sette pris på fritid og dermed vil bedriftskulturene komme nærmere hverandre. Denne barrieren er verdt å ta i betraktning og er en kulturforskjell som er rotet i kinesisk og norsk arbeidsmoral. Norske bedrifter bør derfor overveie dette i samsvar med etablering og eventuell lokal ansettelse.

5.2.3 Forhandlingsmetoder

Denne barrieren er ikke nevnt i teorien, men var et interessant funn under intervjuene.

Halvparten av respondentene nevnte at kineserne har en tendens til å forhandle på en helt annen måte enn i vesten. Forhandlingene tar tid og krever mye oppmerksomhet. Dette kan være rotet i den kinesiske arbeidsmoral. Ønsket om å levere og suksess gjør at kineserne virker mer intense når man først er i forhandling med dem. Men det er også rotet i deres kollektive og konfutsianske ønske om harmoni, hvorav gjentatte forhandlinger skal lede til en mer harmonisk beslutning og det beste for begge parter. Forhandlingsmetoden er relatert til

relasjonsbygging og ”*guanxi*” hvor behovet for å kjenne bedriften man forhandler med, ønsket om å etablere et langsiktig bånd og ivareta harmonien i fremtiden.

Slik sett er denne etableringsbarrieren viktig og forskjellen er verdt norske bedrifters oppmerksomhet. Norske bedrifter bes dermed bevisstgjøre seg den kinesiske forhandlingsmetode og anbefales å opparbeide seg en tøffere toleranse og tålmodighet i forhandling med kinesiske bedrifter. Dersom man blir sint på tredje forhandlingsmøte kan dette også ruinere relasjonen og samarbeide bedriften imellom. Språkbarrieren kan også spille inn på forhandlingene mellom partene.

5.2.4 Språk

Green & Keegan (1999) mener man bør ta hensyn til språket i møte med ulike kulturer fordi språk kommuniserer langt mer enn bare ord. Særlig ledelsen kan få nyttig informasjon og innsikt ved å studere språket. Oversettere som blir brukt kan være utilstrekkelig og det anbefales at bedrifters nøkkelpersoner lærer språket. Eifring (2013) påpeker derimot utfordringen i Kina, siden det finnes flere dialekter i Kina og på tross av at mandarin er det offisielle språket i Kina, kan det noen steder være vanskelig for bedriften å kommunisere i alle ledd av organisasjonen. Enten fordi arbeiderne ikke snakker Mandarin, eller rett og slett at ingen snakker engelsk.

Språk syntes å være den viktigste etableringsbarrieren for majoriteten av respondentene. Med språk kommer også kulturforståelsen og det anbefales at norske bedrifter enten lærer seg språket godt nok til å bruke det på et profesjonelt nivå, eller at de ansetter mennesker som kan språket tilstrekkelig med fagkompetanse som kan snakke deres sak. Her kan allianse inngåelse via partnere også være en fordel for å minske barrierene som oppstår grunnet språk.

Mange misforståelser er også unngått og fører til en mer gjennomført drift av bedriften innad dersom språkbarrieren blir tatt hånd om. Gjennom lokal tilstedeværelse vil bedriften få mer eksponering for språket og muligheten for å lære kinesiske er der. Kursing i engelsk for kinesere eller kinesisk for nordmenn er også et alternativ, men er noe ressurskrevende.

Det kan argumenteres at denne barrieren vil forsvinne over tid grunnet modernisering og

internasjonalisering, men foreløpig er språkbarrieren en reell barriere og skal ikke undervurderes. Språket sier mye om kulturen og relasjoner bygges ofte til de menneskene man kommuniserer best med.

5.2.5 "Guanxi"

Tidligere forskning definerer "guanxi" forskjellig, men har oppdaget hvor viktig dette konseptet er og dets rolle i forretningssammenheng. Samtidig stiller mange forskere seg kritiske til fenomenets negative virkning i forretningssammenheng. "Guanxi" er dypt rotet i konfutsianismen og dermed også i den kinesiske kultur, men kan ha mange negative virkninger på bedrifters beslutninger og ansattes syn på bedriftens upartiskhet i beslutningssammenheng.

Resultatene i studien viser at alle respondentene er enige om at "guanxi" er en etableringsbarriere som er reell i dag. Men respondentenes forståelse for begrepets omfang viste tydelig at fenomenet "guanxi" ikke er like lett å forklare og at det inneholder flere kulturelle lag. "Guanxi" fenomenet omfatter så å si alle aspekter av kinesisk kultur og er mye mer komplekst enn bare nettverksbygging.

Dette kan illustreres ved å se på andre etableringsbarrierer. Ved forhandlinger for eksempel kan en bedrift med god "guanxi" til motparten stole på at forhandlingene vil gå gjennom til slutt, og at den andre parten ikke har et ønske om kun økonomisk gevinst. Ved god "guanxi" til myndighetene vil prosessene for etablering eksempelvis gi mindre motstand og lager dermed mindre problemer for bedriften i etableringsfasen. Andre bedrifters relasjoner til bedriften spiller og inn siden man dermed blir ivaretatt og får tilgang til informasjon på forhånd, slik at man enklere kan unngå problemer. Det handler ikke nødvendigvis om in- eller ut-grupper slik som vestlige teoretikere ofte påpeker, men om et harmonisk samarbeid hvor god "guanxi" fører til at man blir ivaretatt og ivaretar andre med mål om å skape harmonisk samhold.

Dette er noe norske bedrifter selv må observere over tid eller få grundig hjelp til å forstå. Forståelsen av "Guanxi" etterstrebes for å få til en suksessfull etablering i Kina. På tross av at noen av respondentene mener at behovet for relasjonene vil avta med modernisering og

forbedring av det kinesiske velferdssamfunnet, er ”guanxi” rotet i selve kulturen. Det er en kulturell barriere som man må være bevisst på, ta hensyn til og tilpasse seg dersom man ønsker komme innenfor det kinesiske forretningsliv.

5.2.6 ”Face”

I teorien er ”face” en kjerneverdi av ”guanxi” og er definert som respekt eller stolthet av et individs sosiale oppnåelse. I sammenhenger eller situasjoner hvor transaksjonen er relasjonell er ”face” viktig å ta hensyn til. Over halvparten av respondentene anså dette som en utfordring, men anså det ikke som et stort problem dersom man ble bevisst på at det var et fenomen.

Problemene oppstår derimot under kommunikasjon. Av redsel for at sjefen mister ”face” eller at du ikke gir nok ”face” har kinesiske ansatte vanen av å bekrefte at de forstår ting, selv om de ikke forstår det. Terskelen for å spørre igjen er ganske høy, for kineseren selv vil nødlig miste ”face” fordi de ikke forstår og vil heller ikke at sin leder skal miste ”face” fordi forklaringen ikke var tilstrekkelig. I forhandlingssituasjoner kan streben etter harmonisk konsensus og kinesernes forhold til autoritet kollidere med vestlig diskusjon villighet i møtesammenheng. Ved at nordmannen for eksempel påpeker at noe er feil eller gir forslag til endring, kan kineserne tolke dette som en direkte konfrontasjon og tap av ”face” kan føre til unødige konflikter.

Dynamikken rundt ”face” fenomenet er dermed anbefalt å bevisstgjøre hos den norske bedrift. Fordi dette er et fenomen som rommer mer enn bare respekt og kan være en barriere som skaper mange hindre i etablering dersom bedriften ikke er klar over viktigheten av det. Den kommende generasjon kan være mer vestlige på dette området, men ”face” stammer som sagt fra ”guanxi” og har flere hundre års kulturell tradisjon med seg i møte med moderniseringen og vesten. Fenomenet er mer komplekst og krever forståelse fra den norske bedrift.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Jeg innleder dette kapitlet med en tabell som visualiserer oppsummeringen av de empiriske funnene i utredningen min. Deretter skal jeg besvare problemstillingen min. Dette er for å få en god oversikt over nøkkel temaene. Hovedtemaene fremstilles horisontalt og de empiriske funnene vertikalt i tabellen under.

Generelle etableringsbarrierer	Kulturelle etableringsbarrierer
<ul style="list-style-type: none">● Det kinesiske marked● Tidlig etablering● Partnere● IPR og patenter● Lokal tilstedeværelse● Tilpasning av markedet● Politiske forhold● Myndighetene● Kostnader● Korrupsjon	<ul style="list-style-type: none">● Hierarki● Arbeidsmoral● Forhandlingsmetoder● Språk● ”Guanxi”● ”Face

Tabell 2: Oversiktstabell over empiriske funn

Gjennom min utredning har jeg tilegnet meg kunnskap som gir grunnlag til å komme med praktiske forslag til norske bedrifter som ønsker å etablere seg i Kina i fremtiden. Det er naturlig å stille spørsmål om disse forslagene er generaliserbare til å gjelde alle bransjer. Slik som påpekt i kapittel 4 er denne studien ikke generaliserbar utover denne oppgavens kontekst, slik at mine anbefalinger og antakelser vil kun være basert på spekulasjon.

6.1 Konklusjon

Min problemstilling for oppgaven var:

”Hvordan opplever norske bedrifter, med mer enn 5 års erfaring i Kina, etableringsbarrierer i det kinesiske marked”

Etableringsbarrierene er mange og markedet er mye mer komplekst enn det norske bedrifter ofte tror i utgangspunktet. Mye av det teoretiske grunnlaget som finnes i vestlig litteratur stemmer overens med de generelle etableringsbarriere som tidligere etablerte bedrifters konkurransefordeler, viktigheten av partnere, tilpasning av markedet og myndighetenes makt til å implementere regulasjoner. Men det viser seg at de kulturelle etableringsbarrierene er de mest utfordrende og viktigste barrierene å ta hensyn til. Kulturelle etableringsbarrierer er ofte ikke forstått over natten og er ikke alltid like lett å sette seg inn i. Det holder ikke å lese om dem, for de ligger ofte dypere enn hva man ser på overflaten. Funnene viser tydelig at kulturforståelse og en gjennomtenkt etableringsstrategi er det viktigste for å lykkes i Kina.

Hovedfunnene i studien viser at norske bedrifters forståelse av markedet ikke er tilstrekkelig. I forberedelsesfasen kommer ofte norske bedrifter til kort fordi de ikke gjør grundig nok informasjonsinnhenting eller markedsanalyse og blir dermed utkonkurrert på verdiskapning. Norske bedrifter kommer ofte til Kina med segmenteringsmodeller og forretningsideer som enten lett kan kopieres eller utkonkurreres gjennom kapitale muskler. Paradokset rundt patentering og kopiering er at hvis ingen kopierer deg i Kina, er ikke produktet attraktivt. Men blir man kopiert, så blir man utkonkurrert. Markedet er drevet av helt andre krefter enn markedet i Norge, både på grunn av størrelsen, men også på grunn av kompleksiteten.

Det andre hovedfunnet er at markedet er så komplekst at oppskrifter for analyse av kulturforskjeller ikke er tilstrekkelig for å få en helhetlig forståelse av markedet. Norske bedrifter som ønsker å etablere seg i markedet kan ikke bruke oppskrifter som Hofstede 6 dimensjoner og lignende til å forstå et så komplekst marked som Kina. Alle etableringsbarrierene henger sammen og må bli overveid ut fra et helhetsperspektiv. Dette krever at bedriften enten får informasjonen fra noen andre eller finner informasjonen om markedet på egenhånd. Det krever en investering av både tid og ressurser og lokal tilstedeværelse i Kina. Man må belage seg på å bruke tid og tørre å bli der i flere år før det faktisk blir lønnsomt. Er man førstegangsetablerer og usikker anbefales det ikke å dra til Kina, kan dette føre til økonomiske tap for bedriften. Etablering i Kina bør dermed være nøye overveid fra bedriftens side.

6.2 Forslag til videre forskning

I min utredning har jeg avdekket etableringsbarrierer norske bedrifter kan møte på ved etablering i det kinesiske marked. Det er blitt gjort mye kvantitativ forskning på dette området, men få kvalitative undersøkelser. Kina er et høyst aktuelt tema for Norge, særlig etter normaliseringen. Effekten av normaliseringen er det enda for tidlig å si noe om, men det hadde vært interessant å studere hva slags effekt normaliseringen har på norske bedrifter etter for eksempel fem år.

I tillegg ville det vært interessant å se på bedrifter som ikke lyktes i å etablere seg i markedet. Min studie tar kun for seg bedrifter som har lyktes og kan gi et noe rosenrødt bilde av situasjonen. Man har en tendens til å ikke fortelle om erfaringer som ikke førte til suksess, men det er ønskelig å foreta kvalitativ studie rundt dette. Dette ville være lærerikt, særlig fra et norsk perspektiv.

I denne studien har jeg tatt for seg etableringsbarrierer på et veldig overordnet plan. De ramses opp og sammenlignes mot teori, men er egentlig så komplekse at hver av dem kunne vært en kvalitativ studie i seg selv. Særlig interessant ville vært en kvalitativ studie av korrupsjon og hvordan det har påvirket samarbeidsforhold bedriftene imellom. Eller om graden av korrupsjon har avtatt som effekt av regjeringens tiltak.

I min utredning har jeg intervjuet åtte norske bedrifter fra ulike bransjer. Det optimale hadde vært å foreta en tilsvarende kvalitativ studie med åtte kinesiske motparter for å få et større og mer helhetlig oversiktsbilde over oppfatning av markedet og samspillet mellom bedrifter.

Til slutt vil jeg foreslå en tilsvarende studie ved bruk av en annen metodisk tilnærming, eksempelvis en kvantitativ studie hvor spørreskjema benyttes. I den forbindelse kan man derfor ha en betydelig større utvalgsmasse og øke generaliseringsgraden.

Referanseliste

- Ambramson, N. R., & Ai, J. X. (1999). Canadian companies doing business in China: key success factors. *Management International Review*, 39, 17–27.
- Bain, J. S. 1956. *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barnett, W. Et. al. (2012) Social Identity, market memory, and first-mover advantages. Volume 22, issue 3, *Oxford University Press*.
- Birden, P. (1996) Trademark Protection in China: Trends and Directions, *Loy. L.A. Int'l & Comp. L. Rev.*, 18(3), 431-495.
- Brøgger, J. (1993). *Kulturforståelse: En nøkkel til vår internasjonale samtid*. Gjøvik: Damm & Søn.
- Cardon, P.-W. (2009). A model of face practices in Chinese business culture: Implications for western businesspersons. *Thunderbird International Business Review*, 51(1), 19-36.
Doi:10.1002/tie.20242
- Cavusgil, S.T., Pervez N. Agarwal, M. R. og G. 2002. *Doing business in emerging markets*. California: Sage Publications.
- Cavusgil, S.T., Shaoming Z. & Naidu, G.M. (1993). Product and promoting adaptation in export ventures: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 (3): 479-506.
- Chang, A., Guo, C., Zolin, R. & Yang, X. (2014). Guanxi as a complex adaptive system: definition, description and underlying principals, *Journal of Asia Business Studies*, 8(2), 81-103
- Chen, C. C. & Chen, X. P. (2008) Negative Externalities of close Guanxi Within Organizations, *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 37-53.

Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.

Chiang, F. (2005) A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *International Journal of Human Resource Management*. 16(9), 1545-1563. doi: 10.1080/09585190500239044.

Cui, G. Liu, Q (2000) Regional market segments of China: opportunities and barriers in a big emerging market, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 Issue: 1, pp.55-72, doi: 10.1108/07363760010309546

Czinkota, M.R., & Ronkainen, I.A. (2007) *International marketing*. 8. utg. Ohio: Thomson Higher Education.

De Man, A.P. & Duyesters. (2005). Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Technovation*, 25(12), 1377-1387. doi:10.1016/j.technovation.2004.07.021

Douglas, S. P. & Wind, Y. (1987) The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 22 (4): 19.

Dunfee, T. W. & Warren, D. E. (2001) Is Guanxi Ethical. A Normative Analysis of Doing Business in China. *Journal of Business Ethics*. 32(3), 191-204.

Eifring, H. (2013, 02. Januar) I *Store Norske Leksikon*. Hentet 15. Mai 2017 fra: https://snl.no/Spr%C3%A5k_i_Kina

Fang, T. (2009). Asian management research needs more self confidence: Reflection on Hofstede (2007) and beyond. *Asia Pacific Journal of Management*. 27(1), 155-170

Frey-Ridgway, S. (1997) The cultural dimension of international business, *Collection Building*, Vol. 16 Issue: 1, pp.12-23, doi: 10.1108/01604959710156925

Fry, W. R., Firestone, I. J. & Williams, D. L. (1983) Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose? *Basic and Applied Social Psychology* (4), 1–16.

Gao, H., Knight, J.G. & Ballantyne, D. (2012) Guanxi as a gateway in Chinese-Western business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(6), 456-467

Garberg, B. & Klepshvik, E. (2015, 16. Oktober) I Store Norske Leksikon. Hentet 15. Mai 2017 fra: <https://snl.no/Kina>

Geroski, P.A. (1991). *Market dynamics and entry*. 1.utg. Cambridge: Basil Blackwell Inc.

Green, M. C., & Keegan, W. J. (1999) *Global Marketing*. 2.utg. New Jersey: Prentice Hall.

Gold, T. B. (1985). After comradeship: personal relations in China since the Cultural Revolution. *The China Quarterly*, 104, 657–675.

Guthrie, D. (1998) The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition. *The China Quarterly* (154), 254-282.

Harrigan, K.R. (1981) Barriers to entry and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, Vol. 2 (4): 395-412.

Hofstede, G. (2010) The Hofstede Centre. Country comparison. Hentet 19. April 2017, fra <http://geert-hofstede.com/china.html>

Hofstede, G. & Bond, M.H. (1988) The Confucian Connection: From cultural roots to economical growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

Hollensen, S. 2014. *Global Marketing: a decision-oriented approach*. (6.ed.) Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Innovasjon Norge, (udatert) *Beskytt dine immaterielle rettigheter*. Hentet [15.05.2017] fra

URL: <http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/Kina/Kina/Immaterielle-Rettigheter-IPR/>

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Johannessen, A., Christoffersen L. og Tuft P.A. (2011) *forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Abstrakt forlag.

Johnson, J. Tellis, G.J. (2008) Drivers of Success for Market Entry into China and India. *Journal of Marketing*: May 2008, Vol. 72, No. 3, pp. 1-13.

Kale, P. & Singh, H. (2009) Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?. *Academy Of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
doi:10.5465/AMP.2009.43479263

Karakya, F. & Stahl, M.J. (1991) ”Entry barriers and market entry decisions.” Greenwood Publishing Group, New York: Greenwood Press Inc

Karakaya, F, Stahl M.J. (2009) After market entry barriers in e-commerce markets. *J Electron Commer Res*, 10 (3) (2009), pp. 130–143.

Kristoffersen, H. (2010) *Det Nye Kina*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M. & Gibson, C. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*. 36, 357–378. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400150

Li, Y., Li, P., & Yang, D. (2010). Learning trajectory in offshore OEM cooperation: Transaction value for local suppliers in the emerging economics. *Journal of Operations Management*. 28, 269–282. doi: 10.1080/10599231.2014.965955

Lin, L.-H. (2010) Cultural and Organizational Antecedents of Guanxi: The Chinese Cases. *Journal of Business Ethics*, vol?, , 441-451, Doi: 10.1007/s10551-010-0662-3

Lovett, S., Simmons, L. C., & Kali, R. (1999). Guanxi versus the market: ethics and efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 231

Minkov, M. & Hofstede, G. (2011) The evolution of Hofstede's doctrine, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18 Issue: 1, pp.10-20, doi: 10.1108/13527601111104269

Niu, Dong og Chen. (2012) Market entry barriers in China. Volum 65, 1.utg. *Journal of business research*.

Osland, G. E. (1990). Doing Business in China: A Framework for Cross-cultural Understanding. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(4), 4-14. doi: doi:10.1108/02634509010141194

Pye, L. (1982). Chinese commercial negotiating style. Cambridge: Oelgeschlager, Gunnand Hain Inc.

Porter, Michael E. (1980a). Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 2 (1): 93-95.

Porter, M.E. (1980b). Industry structure and competitive strategy. *Financial Analysts Journal*, Vol. 36 (4): 30-41.

Rugman, A. M. & Hodgetts, R. M. (2003) *International Business*. 3.utg. New York: Financial Times/Prentice Hall.

Quer, D., Claver, E. & Rienda, L. (2010). Doing business in China and performance: A review of evidence. *Studies*, 4(1), 37-56

Salacuse, J. (1999). Intercultural Negotiation in International Business. *Group Decision & Negotiation*, 8(3), 217-236. doi: 10.1023/A:1008660330550

Szymanski, D., Bharadwaj S.G, & Varadarajan P. R. (1993) Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *Journal of marketing*, Vol. 57 (3): 1-18.

Tsang, W. K. (1998). *Can guanxi be a source of sustained competitive advantages for doing business in China. The Academy of Management Executive*, 12(2), 64–73.

Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Moag, J. & Bazerman, M. H. (1999) The Negotiation Matching Process: Relationships and Partner Selection. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80(3), 252–283.

Von Krogh, G. & Roos, J. (1993) *Samarbeidsstrategier*. Oslo: Universitetsforlaget.

Williamson, D. (2002) Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*. 55(11), 1373-1395.

Yang, M. M. (1994). Gifts, favors, banquets: The art of social relationship in China. *Ithaca, NY: Cornell University Press*

Ying, F. (2001), Questioning guanxi: definition, classification and implication, *International Business Review*, 11, 543-561.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none">• Navn:• Hva slags stilling per i dag?• Hvor lenge har dere vært i Kina?• Markedsposisjon innehar bedriften i dag?• Hvem jobber dere mot i Kina?• Har dere markedsført dere som Norsk bedrift?• Hvilke strategi har dere brukt for å komme dit dere er i dag?
Identitet	<ul style="list-style-type: none">• Hvor mye skal man tilpasse seg markedet?
IPR intellectual Property Rights	<ul style="list-style-type: none">• Er patenter viktig?• Hvor stor grad er dette en utfordring i Kina i dag?• Har dere opplevd at det er vanskelig?• Er det mange Copy Cats?• Hvordan håndterer dere dette?
Kapitalkrav	<ul style="list-style-type: none">• Opplever dere noen kapitalkrav som restrikerer dere i Kina?• Er dette en utfordring som norske bedrifter må ta hensyn til?• Er det fortsatt billig å være i Kina?• Gjør dette noe med planer om videre ekspansjon?• Syntes du norske bedrifter har de finansielle musklene til å få fotfeste?
Regjeringspolitikk og korrupsjon	<ul style="list-style-type: none">• Merker man at regjeringen åpner mer opp for utenlandske bedrifter? (Norge-Kina relasjon forbedret)• Hva slags regelasjoner finnes det for deres bedrift?• Er korrupsjon en utfordring i dag?• Har du selv opplevd noen form for korrupsjon? Eller har du eksempler på ting du har hørt eller sett?
Det kinesiske marked	<ul style="list-style-type: none">• Hva er ditt inntrykk av det kinesiske marked generelt?• Skiller det seg fra det norske markedet?

Konkurranse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan skal norske bedrifter få fotfeste i det kinesiske marked? • Har du noen råd på dette området?
Kultur/Bedriftskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er det jeg som ”norsk” burde tenke på når det kommer til kultur? • Har du eksempler på tilfeller hvor noen har oppført seg ”typisk norsk” og dermed støtt noen negativt i relasjon med lokale kinesere? • Hva tenker du om bedriftskulturen deres? • Hva kan være forskjeller i regionene mtp. Bedriftskultur? • Opplever du bedriftskulturforskjellene som en utfordring for deres bedrift? • Time management? • Eksempel på kulturkræsje?
Språk	<ul style="list-style-type: none"> • Trenger jeg å lære meg språket? • Hvor er utfordringene tilknyttet språkbarrierer? • Eksempler på misforståelser på grunn av språk?
Guanxi relasjoner	<ul style="list-style-type: none"> • Hva slags forhold har du til begrepet Guanxi? • Er dette essensielt for å overleve i Kina? • Gjelder dette enda, selv nå som Kina åpner opp?
Lokal tilstedeværelse	<ul style="list-style-type: none"> • Må jeg flytte til Kina og ha hovedkontor der? Er lokal tilstedeværelse viktig for å lykkes? • Kan det være grunnen til at bedrifter nøler med å ekspandere til Kina? • Er Kina for langt unna? Et for stort steg?
De som lyktes	<ul style="list-style-type: none"> • Hva slags bransjer ser ut til å lykkes i Kina? • Er det mange som har lyktes i Kina? • Har du eksempler på bedrifter som har lyktes? Hva er det de gjør annerledes?
De som ikke lyktes	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er det de som ikke har lyktes har gjort ”feil”? • Har du eksempler på bedrifter som kommer til deg, hvor du

	tenker at de ikke har sjans i havet med den forretningsmodellen eller de ansatte de har, til å komme inn på det kinesiske markedet?
Råd	<ul style="list-style-type: none">• Hvis jeg skulle etablere meg i Kina, hva ville vært ditt viktigste råd til meg?