

MASTEROPPGAVE

UTFORDRINGER VED KUNNSKAPSOVERFØRING I ET MULTINASJONALT SELSKAP: Et case-studie av Norac AS

Av:

Sindre Løvli

&

Alisan Senel

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:

Professor Joyce Eileen Falkenberg

Universitetet i Agder, Kristiansand

2. juni 2009

FORORD

Denne utredningen er en avslutningsavhandling i vårt mastergradsprogram i økonomi og administrasjon (Siviløkonomstudiet) ved Universitetet i Agder. Vårt engasjement for norsk maritim industri samt vår interesse for kunnskapsoverføringsprosesser på tvers av landegrenser, var en klar inspirasjonskilde for oss før vi begynte å arbeide på denne avhandlingen. Da vi begge har deltatt på utvekslingsstudier i Sørøst-Asia, henholdsvis i Indonesia og Kina, fant vi det naturlig å konsentrere konteksten på studiet mellom Norge og denne regionen.

Arbeidet har vært tidkrevende og det har dukket opp mange spennende utfordringer, som det har vært givende å bryne seg på. Alt i alt har vi oppfattet prosessen som en meget positiv erfaring, da arbeidet har gitt oss verdifull kunnskap og våre læringskurver har vært meget bratte.

Under arbeidet, våren 2009, har vi jobbet med mange engasjerte og samarbeidsvillige personer i studiets case-selskap; Norac. En meget stor takk rettes derfor til våre informanter som virkelig har bidratt med interessant og relevant informasjon for besvarelsen av våre forskningsspørsmål.

Sist, men ikke minst, ønsker vi også å takke vår veileder, Professor Joyce Eileen Falkenberg, for hennes kritiske kommentarer til vårt arbeid. Hun har med sin kunnskapsrike tilnærming vært en sterk ressurs, som har motivert oss til å jobbe strukturert og resultatorientert gjennom hele arbeidsperioden.

Kristiansand, juni 2009



Sindre Løvli

og



Alisan Senel

SAMMENDRAG

Kunnskap er i dag en av de viktigste kildene til konkurransefortrinn for organisasjoner. Betydningen av kunnskapsoverføring i multinasjonale selskaper på tvers av landegrenser har blitt betraktelig viktigere ettersom verden globaliseres og kunnskap utvikles kontinuerlig. I dette studiet er det gjennomført et case-studie av kunnskapsoverføringsprosessene til en internasjonal maritim aktør; Norac AS, der følgende forskningsspørsmål ønskes å undersøkes:

1. *Hvordan opplever Norac sine nåværende kunnskapsoverføringsprosesser mellom Norge og Kina, og utfordringer knyttet til disse?*
2. *Ut i fra et teoretisk perspektiv, hva kan gjøres for å håndtere disse utfordringene?*

Ved å utnytte en tilpasset versjon av Gooderham (2007) sin konseptuelle modell har det blitt identifisert utfordringer som selskapet opplever i sine eksisterende kunnskapsoverføringsprosesser. Studiets kunnskapsoverføringsmodell tar utgangspunkt i at selskapets *dynamiske kapabiliteter* (overføringskanaler, sosialiseringmekanismer og motivasjonsmekanismer) og *eksterne distanser* (geografisk -, økonomisk og kulturell distanse) bygger opp en sum av sosialkapital, som i stor grad påvirker kunnskapsoverføringen i organisasjonen. På en annen side er også en avdelings *evne til å motta kunnskap* en faktor som antas å påvirke kunnskapsoverføringen.

Resultatene av funnene i undersøkelsen fremhever at selskapet absolutt opplever utfordringer relatert til kunnskapsoverføring, og særlig den kulturelle distansen og de språklige utfordringene trekkes frem som barrierer i denne sammenheng. Vi har registrert at det i Norac allerede eksisterer flere mekanismer som på mange måter sørger for god kunnskapsoverføring mellom Norge og Kina, hvor blant annet hyppige fysiske besøk i begge retninger fremstår som den viktigste. Dog mener vi at særlig forskjellene relatert til språk og kultur utgjør så store utfordringer at vi mener at de dynamiske kapabiliteter bør struktureres og koordineres i større grad, for å effektivisere og forbedre kunnskapsoverføringen i selskapet ytterligere.

ABSTRACT

Knowledge is nowadays one of the most important sources for organizations' competitive advantage. The concept of knowledge transfer in multinational corporations across national borders has become considerably more important as globalization takes place and knowledge continuously develops. This study undertakes a case study of knowledge transfer processes in an international maritime company; Norac AS. The following research questions will be examined:

1. *How does Norac experience its current knowledge transfer processes taking place between Norway and China, and what kind of challenges does it meet in these processes?*
2. *What can be done to handle these challenges based on a theoretical perspective?*

Using an adapted version of Gooderham's (2007) conceptual model, several challenges met by the company during its knowledge transfer processes have been identified. The knowledge transfer model's point of departure in this study is that the company's *dynamic capabilities* (transmission channels, socialization - and motivational mechanisms) and *external environment* (geographical -, economical - and cultural distance) build a set of social capital which largely influences knowledge transfer within the organization. Likewise, the absorptive capacity of the different departments is assumed to have an effect on the level of the company's knowledge transfer.

The results yielded by this study indicate that Norac AS certainly meets challenges related to knowledge transfer, where cultural distance and language hurdles constitute important barriers in this regard. We have noted that there already exists a series of mechanisms in the company which in many ways allow for proper knowledge transfer between Norway and China. Hereunder, regular physical visits in both countries stand out as an especially important mechanism. However, the challenges tied to language and culture related differences suggest that the dynamic capabilities within the company ought to be structured and coordinated in a better way, in order to further improve and make more efficient the company's knowledge transfer process.

INNHALDSFORTEGNELSE

| | |
|--|------------|
| FORORD | I |
| SAMMENDRAG | III |
| ABSTRACT | V |
| INNHALDSFORTEGNELSE | VII |
| FIGUR- OG TABELLISTE | X |
| VEDLEGGSLISTE | X |
| 1 INTRODUKSJON | 1 |
| 1.1 Valg av tema | 1 |
| 1.1.1 Avgrensninger | 2 |
| 1.1.2 Disposisjon | 2 |
| 1.2 Maritim Industri – verden som én markeds plass | 3 |
| 1.2.1 Norges posisjon i den maritime industrien | 4 |
| 1.2.2 Kunnskap fra Vest til Kina..... | 4 |
| 1.3 Presentasjon av case-bedrift: Norac | 6 |
| 1.3.1 Historie..... | 6 |
| 1.3.2 Visjon og forretningsidé | 6 |
| 1.3.3 Organisasjonsstruktur..... | 7 |
| 1.3.4 Finansiell informasjon og markedsinformasjon..... | 9 |
| 2 PRESENTASJON AV TEORI | 11 |
| 2.1 Multinasjonale selskaper | 11 |
| 2.2 Kunnskapsledelse | 13 |
| 2.2.1 Kunnskapsledelse - infrastruktur | 14 |
| 2.2.2 Kunnskapsledelse ved ulike internasjonale strategier | 14 |
| 2.2.3 Fordelene ved suksessfull kunnskapsledelse | 17 |
| 2.3 Hva er kunnskap? | 17 |
| 2.4 Kunnskapsoverføring | 19 |
| 2.4.1 Begrepet kunnskapsoverføring..... | 19 |
| 2.4.2 Utdfordringer ved kunnskapsoverføring..... | 19 |
| 2.4.3 Hvorfor fokusere på kunnskapsoverføring? | 20 |
| 2.5 Kunnskapsoverføringsmodellen | 21 |
| 2.6 Dynamiske kapabiliteter – Ledelsens muligheter | 23 |
| 2.6.1 Overføringskanaler | 23 |
| 2.6.2 Sosialiseringmekanismer | 25 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| 2.6.3 | Motivasjonsmekanismer | 25 |
| 2.7 | Sosialkapital | 26 |
| 2.7.1 | Begrepet sosialkapital | 27 |
| 2.7.2 | De ulike dimensjonene | 28 |
| 2.7.3 | Vårt fokus | 29 |
| 2.8 | Eksterne distanser | 29 |
| 2.8.1 | Geografiske distanser | 29 |
| 2.8.2 | Økonomiske distanser | 30 |
| 2.8.3 | Kulturelle distanser | 30 |
| 2.9 | Evnen til å motta kunnskap | 35 |
| 2.9.1 | En definisjon av begrepet | 35 |
| 2.9.2 | Vårt fokus | 37 |
| 2.10 | Oppsummering | 37 |
| 3 | METODISK TILNÆRMING | 39 |
| 3.1 | Forskningsspørsmål | 39 |
| 3.2 | Forskningsdesign | 41 |
| 3.2.1 | Case-studie | 41 |
| 3.3 | Metode for datainnsamling | 43 |
| 3.3.1 | Primærdata - Intervju | 43 |
| 3.3.2 | Utforming av intervjuguide | 45 |
| 3.3.3 | Utvalg av nøkkelinformanter | 46 |
| 3.3.4 | Gjennomføring av datainnsamling | 49 |
| 3.4 | Analyse | 50 |
| 3.5 | Vurdering av metoden | 52 |
| 3.5.1 | Reliabilitet | 52 |
| 3.5.2 | Validitet | 53 |
| 3.5.3 | Vår vurdering av datainnsamlingsprosessen | 55 |
| 3.6 | Oppsummering | 59 |
| 4 | DATAANALYSE | 61 |
| 4.1 | Analyse av internasjonale strategi | 61 |
| 4.1.1 | Kunnskapsledelse i Noracs globale strategi | 62 |
| 4.2 | Kunnskapsoverføring i Norac | 64 |
| 4.2.1 | Analyse av kunnskapsoverføring i Norac | 65 |
| 4.3 | Dynamiske kapabiliteter | 66 |
| 4.3.1 | Overføringsmekanismer | 66 |
| 4.3.2 | Sosialiseringsmekanismer | 68 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| 4.3.3 | Motivasjonsmekanismer | 70 |
| 4.3.4 | Oppsummering av dynamiske kapabiliteter | 72 |
| 4.3.5 | Analyse av dynamiske kapabiliteter | 72 |
| 4.4 | Eksterne distanser | 77 |
| 4.4.1 | Geografisk distanse | 77 |
| 4.4.2 | Økonomisk distanse | 77 |
| 4.4.3 | Kulturell distanse | 78 |
| 4.5 | Barrierer for kunnskapsoverføring – språk og kultur | 78 |
| 4.5.1 | Språk | 79 |
| 4.5.2 | Kultur | 80 |
| 4.5.3 | Analyse av språklige og kulturelle barrierer | 83 |
| 4.6 | Sosialkapital | 89 |
| 4.6.1 | Analyse av sosialkapital | 91 |
| 4.7 | Evnen til å motta kunnskap | 92 |
| 4.7.1 | Analyse av evnen til å motta kunnskap | 95 |
| 4.8 | Konklusjon | 97 |
| 4.8.1 | Internasjonal strategi | 97 |
| 4.8.2 | Kunnskapsoverføring i Norac | 97 |
| 4.8.3 | Dynamiske kapabiliteter | 97 |
| 4.8.4 | Eksterne distanser | 98 |
| 4.8.5 | Sosialkapital | 99 |
| 4.8.6 | Evnen til å motta kunnskap | 100 |
| 5 | ANBEFALINGER | 103 |
| 5.1 | Generelle anbefalinger | 103 |
| 5.1.1 | Kunnskapsledelse | 103 |
| 5.1.2 | Dynamiske kapabiliteter | 104 |
| 5.2 | Konkrete tiltak | 106 |
| 5.2.1 | Overføringskanaler | 106 |
| 5.2.2 | Sosialiseringsmekanismer | 109 |
| 5.2.3 | Motivasjonsmekanismer | 110 |
| 6 | OPPSUMMERING | 113 |
| 6.1 | Begrensninger og kritikk | 114 |
| 6.2 | Forslag til fremtidige studier | 115 |
| REFERANSER | | I |
| VEDLEGG | | V |

FIGUR- OG TABELLISTE

| | |
|--|----|
| Figur 1.1: Verdiskapning i norsk maritim industri..... | 4 |
| Figur 1.2: Organisasjonsstruktur i Norac..... | 7 |
| Figur 2.1: Pengs Integrasjon-responsiveness modell, Internasjonale strategier..... | 14 |
| Figur 2.2: Kunnskapsoverføringsmodellen..... | 22 |
| Figur 2.3: Sosialkapital..... | 27 |
| Figur 2.4: Kulturelle score for Norge og Kina..... | 33 |
| Figur 3.1: Presentasjon av studiet variabler..... | 40 |
| Figur 3.2: Utvalgte nøkkelinformanter..... | 48 |
| Figur 4.1: Noracs internasjonale strategi..... | 62 |
| Figur 4.2: Noracs dynamiske kapabiliteter..... | 72 |
| Figur 4.3: Geografisk distanse..... | 77 |
| | |
| Tabell 2.1: Sentrale gjennomsnittscore..... | 34 |
| Tabell 4.1: Økonomiske indikatorer..... | 78 |

VEDLEGGSLISTE

| | |
|--|------|
| Vedlegg 1: Ledelsen i Norac..... | V |
| Vedlegg 1: Modell – <i>Enhancing Knowledge Transfer in MNCs</i> | VI |
| Vedlegg 3: CAGE-distansmodell..... | VII |
| Vedlegg 4: E-posthenvendelse til case-selskap; Norac..... | VIII |
| Vedlegg 5: Intervjuguide – Norac Arendal..... | IX |
| Vedlegg 6: E-posthenvendelse til H. K. Lee i forbindelse med datainnsamling..... | XII |
| Vedlegg 7: Intervjuguide Norac Suzhou (Kina) på engelsk..... | XIII |

KAPITTEL 1

INTRODUKSJON

1.1 VALG AV TEMA

Valg av tema for oppgaven er et resultat av forfatterens interesse både for maritim industri og for internasjonal strategi og ledelse. Kina har opplevd en meget sterk vekst i økonomien de seneste tiårene, og landet har blitt en svært sentral aktør i internasjonal forretningssammenheng, ikke minst i forbindelse med maritim industri (Innovasjon Norge, 2009). I forbindelse med internasjonal strategi og ledelse, har vi derfor fattet en spesiell interesse for dette landet. Dette gjorde at vi tok kontakt med Innovasjon Norge i Kina, og den norske konsulen i Shanghai, Kari Bjørnås. Hun har jobbet med norske selskaper i Kina over flere år, og har derfor god kjennskap til norske selskapers drift i dette landet. Hun hevdet at selv om det er meget vanlig fenomen at norske maritime selskaper etablerer virksomheter i Kina, er det ikke fritt for utfordringer knyttet til det å drive forretninger i et land som på mange måter er så vidt forskjellig fra Norge. Blant eksempelvis produksjonsselskaper er det stadig flere som etablerer produksjonsanlegg i Kina, og en av hovedutfordringene disse selskapene møter er å være i stand til å produsere varer av tilfredsstillende høy kvalitet. Som hun selv beskriver det:

”Selv om det finnes avanserte, konkurransedyktige produksjonsselskaper også i Kina, er det mange som opplever at de ikke lykkes med å opprettholde kvaliteten og effektiviteten på produksjonsprosessene like bra i Kina som i Norge. Produksjonskvaliteten faller gjerne til et lavt og ujevnt nivå.”

Dette var et utsagn vi fattet interesse for, og som ledet oss inn på temaer knyttet til kunnskapsoverføring. Vi ønsket på bakgrunn av teori om kunnskapsoverføring se på hvordan norske maritime selskaper med virksomhet i Kina overførte sin kunnskapen på tvers av landegrensene, og hvilke utfordringer de opplevde forbundet med dette. Forskningsspørsmålet lyder derfor som følger:

1. *Hvordan opplever organisasjonen sine nåværende kunnskapsoverføringsprosesser mellom Norge og Kina, og utfordringer knyttet til disse?*
2. *Ut i fra et teoretisk perspektiv, hva kan gjøres for å utbedre disse prosessene?*

For å besvare dette forskningsspørsmålet har vi valgt å gjennomføre et case-studie av Norac AS, basert på et teoretisk rammeverk som bygger på en modell utviklet om kunnskapsoverføring i multinasjonale selskaper (MNS). Norac er et multinasjonalt maritimt selskap med hovedkontor i Arendal og med en produksjonsenhet blant annet i Kina.

1.1.1 Avgrensninger

Vi har valgt å kun fokusere på selve overføringsprosessene knyttet til kunnskap. Det vil si at vi ikke i særlig grad fokuserer på kunnskapsutvikling og kunnskapsdannelse direkte. Ut i fra teori om emnet har vi registrert en rekke faktorer som antas å påvirke kunnskapsoverføringsprosessene i MNS. Blant annet er en avdelings evne noe som antas å ha påvirkning på disse prosessene. Til tross for at dette er en evne som ledere i MNS tilsynelatende kan påvirke gjennom styring av menneskelige ressurser, har vi på bakgrunn av oppgavens begrensede omfang valgt å utelate problemstillinger knyttet til dette. Derfor fremstår denne evnen i vårt teoretiske rammeverk som en faktor som mer eller mindre ligger utenfor ledernes kontroll.

Dessuten har vi ikke tatt hensyn til valg av inngangsstrategi og hvordan dette valget eventuelt kan påvirke kunnskapsoverføringsprosesser i MNS. Mulige inngangsstrategier kan eksempelvis være oppkjøp av heleid datterselskap, lisensiering, franchise, eller som i dette tilfelle; joint venture (JV). Problemstillinger knyttet til hvorvidt valg av inngangsstrategiens påvirker kunnskapsoverføringen, og eventuelt hvordan, er utelatt med hensyn til oppgavens omfang.

1.1.2 Disposisjon

For å bedre forstå Norac som selskap og hvordan de opererer, mener vi det er relevant å gi et kort tematisk innblikk i industrien de er tilknyttet og hvordan omgivelsene og de utfordringer påvirker selskapet. Videre i kapittel 1 vil vi derfor kort beskrive den maritime industrien, samt både Norge og Kina sin rolle oppi det hele, før vi nærmere presenterer Norac som selskap.

Andre temaer og problemstillinger som vi har nevnt her i introduksjonen, vil bli nærmere presentert videre i oppgaven. Strukturen videre er derfor som følger:

- *Kapittel 2:* Her presenterer vi relevant teori for å besvare vårt forskningsspørsmål, samt definerer sentrale begreper knyttet til teorien.
- *Kapittel 3:* I dette kapittelet vil vi beskrive vår metodiske tilnærming til forskningsspørsmålet, og argumentere for våre valg.

- *Kapittel 4:* Her presenteres våre funn fra datainnsamlingen, og disse analyseres i lys av tidligere presentert teori, før vi trekker våre konklusjoner.
- *Kapittel 5:* I dette kapitlet ønsker vi ut i fra et teoretisk perspektiv å komme med våre anbefalinger for hva som kan gjøres for redusere utfordringene relatert til organisasjonens kunnskapsoverføringsprosesser.
- *Kapittel 6:* Her presenteres en oppsummering av studiet, samt studiets begrensinger og forslag til videre forskning.

1.2 MARITIM INDUSTRI – VERDEN SOM ÉN MARKEDSPASS

Som et resultat av en stadig økende globalisering, beskriver Dag Terje Andersen at verden er i ferd med å bli *én markeds plass* (Nærings- og handelsdepartementet, 2007). Få industrier i verden kler denne beskrivelsen bedre enn den maritime industrien. Maritim industri favner all virksomhet som er knyttet til skipsfart og skipsbygging. Skipene er industriens viktigste eiendel, og det faktum at disse er fysisk mobile, samt at mange selskaper i industrien kan etablere seg nær sagt hvor de måtte ønske uavhengig om krav til nasjonalitet, bidro til at skipsfartsnæringen ble verdens første globale næring. I dag er maritim industri en av de mest internasjonale industriene i verden, og kjennetegnes av multinasjonal kapital, arbeidskraft og teknologi (Nærings- og handelsdepartementet, 2007; Stopford, 2009).

Aktørene knyttet til denne industrien finner man nær sagt over hele verden, og disse aktørene opererer i markeder vi kan skille på følgende måte (Stopford, 2009):

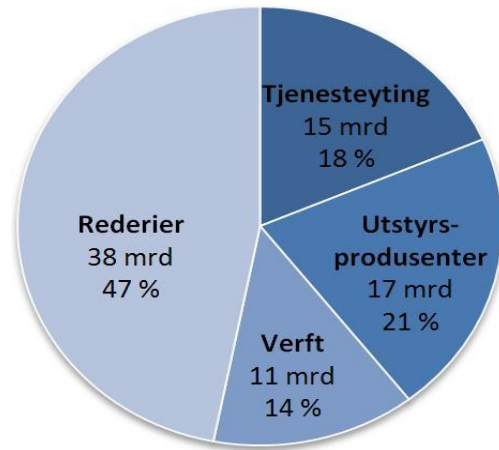
1. *Frakt:* markedet hvor transport kjøpes og selges.
2. *Nybygg:* markedet hvor det kjøpes og selges kontrakter om bygging av skip og rigger.
3. *"Second hand":* markedet hvor det kjøpes og selges skip og rigger som allerede er bygd.
4. *Destruering:* markedet for skraping av skip.

Noen av de viktigste aktørene innenfor maritim industri er rederivirksomhet som eier og driver skip, finansiering, forsikring, meglere, klassifisering, sjørett og opphuggingsanlegg, samt virksomheter knyttet til skipsbygging. Dette er verft som bygger skipene, underleverandører som leverer produkter til nybyggene, og skipsdesignere. En stadig økende globalisering bidrar til at vi kan se en tendens mot at disse multinasjonale aktørene stadig blir færre og større (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007). Maritime selskaper er nødt til å ta hensyn til utenforliggende faktorer som i stor grad påvirker

bransjen; sikkerhetsaspektet, miljøaspektet og diverse ulykker (Kanafani & Kuroda, 2005). Disse utenforliggende faktorene kombinert med konkurranse fra nær sagt hele verden, fører til at aktørene i maritim industri operer i et marked preget av sterk, og til tider brutal konkurranse (Stopford, 2009).

1.2.1 Norges posisjon i den maritime industrien

Norge er en betydelig aktør med en av verdens største og mest komplette maritime sektorer. Skipsfart er Norges største eksportnæring etter olje og gass (Nærings- og handelsdepartementet, 2007), og aktørene i norsk maritim industri deles hovedsakelig inn i fire bransjer; 1) tjenesteyting, 2) utstyrproducenter, 3) Verft, 4) Rederier. Utstyrproducentbransjen, som Norac er en del av, eksporterer rundt 70 prosent av all sin produksjon, og leverer med det omtrent 7 prosent av skipsutstyret i verden. Norske utstyrproducenter har totalt omkring 22 000 ansatte (Nærings- og handelsdepartementet, 2007).



Figur 1.1: Verdiskapning i norsk maritim industri (i milliarder kroner).
Kilde: Nærings- og handelsdepartementet, 2007.

Norge har en lang historie innen maritim industri, og har over tid bygd opp en norsk maritim klynge som er meget komplett med tanke på at det finnes norske aktører i de aller fleste ledd i den internasjonale maritime verdikjeden. På bakgrunn av den lange historien og komplette klyngen hevdes det at norsk maritim industri har utviklet en solid og dels unik kunnskap og kompetanse i verdenssammenheng, som danner grunnlaget for at industrien nyter godt omdømme internasjonalt. Denne kunnskapen og kompetansen hevdes å være sentrale forutsetninger for at norske aktører fortsatt skal utmerke seg med fortsatt god evne til omstilling og innovasjon, samt opprettholde sitt omdømme som leverandør av høykvalitetsprodukter (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007).

1.2.2 Kunnskap fra Vest til Kina

For store deler av de to siste tusenår har Kina hatt verdens største og mest fremskutte økonomi. Siden landet gikk glipp av den industrielle revolusjon på 1800-tallet stagnerte økonomien inn i en dyp og lang krise som ledet til fattigdom og elendighet. Dog, etter en rekke politiske og økonomiske reformer har republikken opplevd en enorm vekst de siste 30-40 årene. Etter at Kommunistpartiet under landsmøtet i desember 1978 besluttet å gjennomføre et program for å iverksette grunnleggende reformer, ble det konkludert med at den tidligere praktiserte Maoistversjonen av den

sentrale planøkonomien hadde mislyktes for å bidra til vekst. Landet hadde ikke bare blitt fattigere enn vestlige land, men også ramlet bak nabolandene Japan, (Sør) Korea og Taiwan. Formålet med reformen i programmet var ikke å avslutte kommunismen, men heller å få den til å fungere bedre ved å frigjøre økonomiske markedsmekanismer kombinert med redusert statlig kontroll. Etter hvert som denne reformen ble fulgt opp med nye og støttende reformer, ga det en stor grad av effekt til landets økonomi (Naughton, 2006).

I dag har landet verdens nest største økonomi etter USA med et bruttonasjonalprodukt (BNP) målt i kjøpekraftsparitet (PPP) på nesten USD 8 billioner (IMF, 2009). Med sterkt vekst i BNP har Kina vært den raskest voksende økonomien det siste kvarte århundre (Naughton, 2006). Med åpne dører for omverdenen har det tiltrukket en rekke vestlige selskaper til å drive forretninger i landet. Ettersom landet tilbyr billig arbeidskraft er den kinesiske kjernekompetanse basert på produksjon, og landet omtales gjerne som *hele verdens fabrikk*.

Satsningen innenfor maritim sektor har også vært høy. Norsk maritim industris eksport til Kina er nærmere en milliard kroner i året og dette inkluderer forretningsområder som salg og produksjon av skipsutstyr, skipsbygging, tradisjonelle shipping-tjenester, service av levert utstyr, konsulenttjenester og brokerage. Norge som skipsfartsnasjon er velkjent i Kina, og norsk utstyr har et godt rykte i miljøet. Kina og Shanghai-regionen vil i årene fremover befeste sin posisjon som ett av Norges viktigste maritime markeder. Landet er allerede verdens tredje største skipsbyggingsnasjon, og vil i årene fremover konkurrere med Japan og Korea om posisjonen som den ledende produsenten for skipsbygging. Verftene og produksjonsanleggene i område viser et høyt ambisjonsnivå i forhold til nye teknologier som stadig blir overført fra industrielle land, noe som bekrefter landets politiske ønske om å utvikle seg til å bli verdens viktigste kunnskapsøkonomi. (Innovasjon Norge, 2009).

På bakgrunn av dette er det stadig omfattende kunnskapsoverføringsprosesser blant ulike norske MNS tilknyttet Kina. Grunnet geografisk, økonomiske og ikke minst kulturell distanse kan disse prosessene være nokså utfordrede (Gooderham, 2007). Da nettopp kunnskap på mange måter anses for å være et av norsk maritim industris konkurransefortrinn, og dermed en viktig kilde til suksess i fremtiden (Innovasjon Norge, 2009), er nødvendigheten av å overføre denne kunnskapen på en optimal måte viktigere enn noensinne. Det er muligens det Nonaka og Takeuchi (1995) hevder om suksessrike organisasjoner i fremtiden:

"We believe in that the future belongs to companies that can take the best of the East and the West and start building a universal model to create and share knowledge within their organizations"

Hvorvidt denne påstanden er blitt oppfylt eller ikke kan diskuteres i egne studier, men en ting synes sikkert: Betydningen av kunnskapsoverføring i MNS på tvers av landegrenser har blitt betraktelig viktigere ettersom verden globaliseres og kunnskap utvikles kontinuerlig.

1.3 PRESENTASJON AV CASE-BEDRIFT: NORAC



Norac AS er et veletablert norsk selskap som leverer interiørsystemer til internasjonale markeder. Med en rekke års erfaring leverer virksomheten produkter til både maritime fartøy og offshore-relaterte oljeutvinningskonstruksjoner (Norac, 2008).

1.3.1 Historie

Selskapet ble startet opp med navnet *Akerpaner* i Arendal i 1973 som en divisjon under Aker A/S. Enheten hadde blitt etablert for å levere veggssystemer til Aker-produserte skip. Senere, i 1982, etter at Aker besluttet å konsentrere seg om kjernevirksomheten ble selskapet solgt ut av konsernet for å så senere bytte navn til Norac (Borg, 2008). Etter hvert som selskapets omsetning økte og resultatene steg, begynte det å kjøpe opp nye virksomheter for å ekspandere bredden i sin produktportefølje. Fra og med 1990-tallet og utover ble virksomheter som produserte henholdsvis dører, vinduer, møbler, kjøkken og bad integrert i Norac gruppen. Disse oppkjøpene skulle realisere organisasjonens fastsatte mål om å ha muligheten til å tilby sine kunder komplette interiørløsninger samt inneha en viss grad av diversifisering. De siste årene har selskapet tatt steget ut av landegrensene og ekspandert til Kina, Brasil, Litauen og Filippinene, både for å drive kostnadseffektivt og for å innta nye markeder (Borg, 2008).

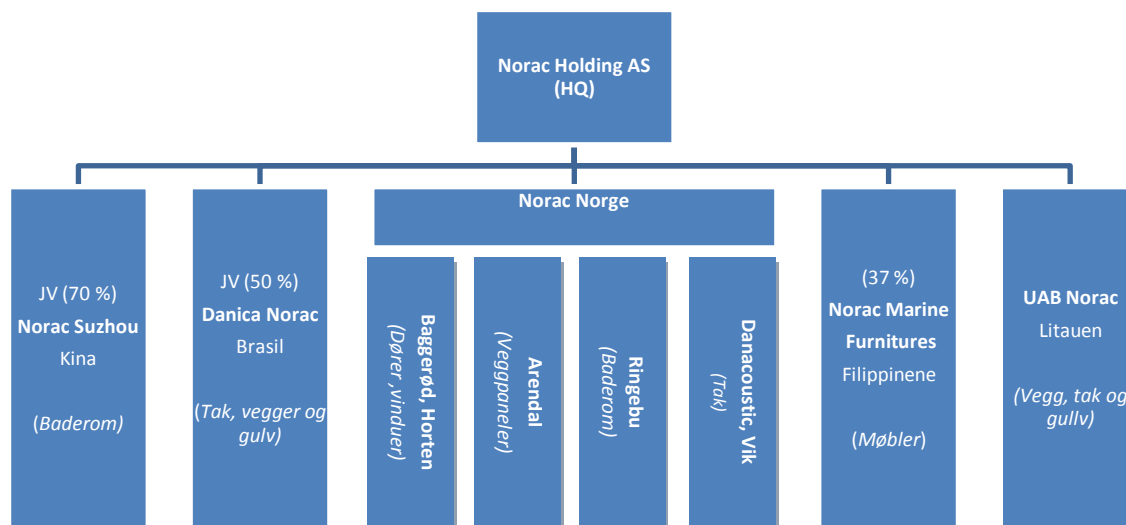
1.3.2 Visjon og forretningsidé

Visjonen til Norac er å fremstå som en ledende leverandør av interiørsystemer for skip og offshorekonstruksjoner. Ved å tilby komplette interiørløsninger til sine kunder ønsker virksomheten å leve opp til sitt slagord: *"one stop, one supplier"*. Videre ønsker selskapet å være ledende på tekniske løsninger mht. brannsikkerhet, lydreduksjon og kvalitet. Forretningsideen baserer seg på å først

modulere løsningene på datamaskiner for også å konstruere og produsere enhetene som er bestilt. Deretter installeres og plasseres disse inn i skrogene og konstruksjonene (Borg, 2008).

1.3.3 Organisasjonsstruktur

Ambisiøse internasjonaliseringsprosesser har også satt preg på selskapets organisasjonsstruktur. Med sitt hovedkontor i Arendal består Norac av totalt åtte ulike enheter, der fem datterselskaper, to JVer og en minoritets Eierandel inngår i selskapet. Dermed består også selskapets ledelse (vedlegg 1) av personer fra de ulike enhetene (Borg, 2008).



Figur 1.2: Organisasjonsstruktur i Norac. Kilde: Borg, 2008.

Norac Norge

Norac i Norge er spredt rundt i fire ulike byer, der enheten i Arendal er den mest sentrale. Her produseres deres velkjente veggpaneler, *Akerpaneler*, samt tak og gulv. Avdelingen huser over 80 ansatte og årlig produksjonskapasitet ligger på ca 350 000 m². Enheten i Ringebu med ca 40 ansatte produserer hovedsakelig prefabrikkerte baderomsmoduler, eller de såkalte E-moduler og Nor-moduler. Årlige produksjonskapasitet ligger på rundt 4 000 enheter.

Danacoustic Marine Ceiling System (Vik) og Norac Baggerød (Horten) er to heleide datterselskaper som er spesialiserte til å produsere henholdsvis takpaneler, dører og vinduer. Danacoustic Marine Ceiling System (Vik) har 20 ansatte og produserer ca 200 000 m²/år, mens Norac Baggerød har 36 ansatte og produserer ca. 6 000 enheter/år. Begge selskapene har lang erfaring med sine virksomheter og har siden oppkjøpene levert gode resultater til morselskapet Norac.

Norac Suzhou

Norac Suzhou ble i 2001 etablert som et samarbeidsselskap, altså JV, 100 km vest for Shanghai i Kina. Selskapet er et resultat av administrerende direktør Arne Borgs leting etter ny produksjonspartner i Kina og kinesiske Mr. Yangs forsøk på å kopiere Noracs prefabrikerte bademoduler. Borg ønsket å etablere et JV med et produksjonsselskap som kunne produsere selskapets produkter billigere og som hadde produksjonserfaring med lignende produkter. Da han helt tilfeldig kom over en dårlig kopi av Noracs prefabrikerte bademoduler ble han kjent med Mr. Yang som stod bak selskapet som hadde kopiert varen. Han hadde strebet hardt for å produsere moduler med god kvalitet, men han hadde mislykkes fordi han ikke hadde tilgang til teknologikunnskapen bak produktet. Siden Yang hadde produksjonslokalene klare og Norac hadde teknologikunnskapen tilgjengelig, var det da ingenting i veien for å etablere et JV der Norac skulle eie 70 % og Yang eie resterende 30 %.

Norac Suzhou består i dag av over 100 ansatte som hovedsakelig produserer prefabrikerte bademoduler for de kinesiske markedene. Virksomheten har en produksjonskapasitet på ca. 2 000 enheter/år.

Danica Norac

Danica Norac, etablert i 2006, er et annet JV som eies 50 % av Norac. Selskapet som er lokalisert i både Rio de Janeiro og Joinville (St. Catarina) forsyner de amerikanske markedene med vegg-, tak- og gulvmoduler.

Norac Marine Furnitures

Norac har nylig kjøpt en minoritetseierandel i et filippinsk selskap. Med dette oppkjøpet har Norac utvidet sin produktportefølje til å også inneholde møbler og andre interiørløsninger som selges til maritime markeder.

UAB Norac

UAB Norac er et datterselskap i Litauen som ble etablert i år 2006. Med over 120 ansatte produseres det ca 2 000 enheter/år av bademoduler og ca 250 000 m²/år med vegg- og takpaneler.

1.3.4 Finansiell informasjon og markedsinformasjon

Som beskrevet ovenfor kan en se at Norac er fordelt over mange ulike enheter på tre forskjellige kontinenter. Med til sammen over 500 ansatte, inkludert alle enhetene, er selskapet en profitabel virksomhet som har hatt en sterk vekst de siste årene.

Eierene, Otterlei Group (95 %) og Arne Borg (5 %), har hele tiden hatt fokus på å kjøpe opp nye virksomheter som skal ekspandere organisasjonens produktportefølje, kjøre kostnadseffektive produksjonsprosesser samt nå nye markeder (Borg, 2008).

Selskapets driftsinntekter for år 2007 var NOK 224,9 millioner og driftsresultatet var NOK 5,3 millioner. Selskapets totalbalanse pr. 31.12.07 var MNOK 133,2. Egenkapitalen var ved utgangen av år 2007 på NOK 15,9 millioner. Dette gir en egenkapitalandel på 11,9 %, noe som gjenspeiler selskapets soliditet. I år 2008 økte Norac omsetningen betraktelig med nesten 60 % til NOK 358 millioner. Imidlertid forventer ikke eierne at denne veksten skal fortsette ettersom 2008 årets finanskrisevirkninger vil treffe selskapets virksomhet i etterkant (Norac, 2009).

Det er elementer relatert til markedsutsiktene som kan gi grunn til bekymring, da det estimeres at markedet for nybygg i shippingindustrien vil bli betraktelig lavere fra og med år 2013 hevder Einar Lønnhaug fra Norac. I dagens marked er Norac allerede utsatt for stor konkurranse, spesielt i Østen, og det hevdes at denne konkurransen vil bli enda større med tiden som kommer. Imidlertid har selskapet utviklet såkalte "turn key"-pakkeavtaler med noen verft der de fungerer som totalleverandører. Ledelsen påpeker at slike avtaler samt utvikling av ny kunnskap vil skape verdier for selskapet også i fremtiden (Norac, 2009; Borg, 2009).

KAPITTEL 2

PRESENTASJON AV TEORI

INTRODUKSJON

I denne delen av oppgaven definerer vi først relevante begreper som kunnskapsledelse og kunnskap, før vi fokuserer nærmere på den delen av kunnskapsledelse som er relevant for denne oppgaven, nemlig kunnskapsoverføring. Vi presenterer en tilpasset versjon av en modell utviklet av Professor Paul N. Gooderham (2007) ved Norges Handelshøgskole, som danner det teoretiske grunnlaget for å besvare vår problemstilling. Denne modellen vil vi bruke til å beskrive hvordan et MNS kan drive effektiv kunnskapsoverføring, samt kartlegge hvilke barrierer og utfordringer et MNS kan møte på i forbindelse med å overføre kunnskap til internasjonale avdelinger.

2.1 MULTINASJONALE SELSKAPER

Verdensøkonomien er mer åpen enn noen gang tidligere. Stadig flere fattige og isolerte land mykner opp sine handelsrestriksjoner og blir en del av verdensøkonomien (Nærings- og Handelsdepartementet, 2007). Sentralt i globaliseringsprosessen står internasjonalt orienterte selskaper, og disse selskapene blir på mange måter ansett for å være de viktigste driverne for handel og kunnskapsflyt på tvers av landegrensler (Jones, 2005). Allerede ved inngangen til dette tiåret sto MNS for omtrent halvparten av verdens totale industrielle produksjon, og to tredjedeler av verdens handel (Gooderham, 2003).

En definisjon av MNS er at det er "selskaper som kontrollerer virksomheter eller inntektsgenererende eiendeler i mer enn ett land" (Jones, 2005: 5). MNS kan omfatte selskaper som har investert i utenlandske verdipapirer uten noe form for kontroll over ledelsen av den utenlandske instansen. I forbindelse med kunnskapsledelse er vi derimot mer interessert i MNS som driver virksomheter som innebærer ledelseskontroll. Det finnes en rekke varianter av slike MNS, og eksempler kan være selskaper som har (Jones, 2005):

- investert i et eller flere heleide datterselskaper i utlandet.
- investert i et eller flere utenlandske selskaper med delt eierskapsform, også kjent som JV.

- inngått lisensavtaler med utenlandske selskaper som innebærer rettigheter til å benytte teknologi, patenterte rettigheter, eller ressurser.
- franchising-avtaler med utenlandske selskaper som gir de andre selskapene rettigheter til å drive forretninger med helt klare retningslinjer for hvordan forretningene skal drives.
- inngått strategiske allianser, som er avtaler mellom selskaper som innebærer deling av fasiliteter som for eksempel produksjonslokaler, eller samarbeid om produktutvikling.

Hvorfor MNS?

Det finnes en rekke teorier og forklaringer på hvorfor selskaper velger å drive forretninger på tvers av landegrensene. Hayter (1997) hevder at kostnadsbesparelser i form av tilgang på eksempelvis billig arbeidskraft eller råvarer, samt markedstilgang er sentrale forklaringer på dette. Særlig i forbindelse med markeder hvor eksport kan være vanskelig på grunn av handelsbarrierer som for eksempel toll, er nærhet til markedet et fremtredende argument for å etablere MNS. Ytterligere et fremtredende argument er at selskaper ofte blir drevet til utlandske markeder for ytterligere vekst, dersom vekstpotensialet i det nasjonale markedet er begrenset (Hayter, 1997).

Konkurransefortrinn

MNS er ofte store selskaper som skiller seg fra mindre, lokale aktører på mange måter, og det argumenteres for en rekke fordeler ved denne selskapsstrukturen. Det hevdes blant annet at MNS, på bakgrunn av sin størrelse og tilstedeværelse i opptil flere land, har tilgang på bedre teknologi, informasjon, kunnskap og ekspertise enn lokale aktører. Dette er fordeler som kan vise seg verdifulle for å utvikle sterke merkenavn og for å drive produktdifferensiering, og disse fordelene kan derfor være sentrale kilder for konkurransefortrinn (Jones, 2005). Videre hevdes det at MNS har eierskapsfordeler i form av overlegne ledelses- og organisasjonsteknikker. Eksempler kan være eierskapsstrukturer som medfører bedre markedsføringskompetanse og regnskapsmetoder, samt bedre opplærte og utdannede ledere (Jones, 2005). En tredje fordel er at MNS ofte har finansielle fordeler i form av bedre tilgang på billig kapital, da de har gode muligheter til å hente kapital i markeder som lokale aktører ikke har tilgang til på samme måte. Da MNS gjerne er store selskaper kan de også ofte nyte markedsrett i form av stordriftsdeler som sentralisering av forskning, markedsføring og andre ledelsesfunksjoner på en måte som ikke er mulig for mindre, lokale aktører (Jones, 2005).

Dagens bedrifter lever i et marked hvor det blir stadig tøffere konkurranse i kampen om å kapre markedsandeler. Mye av grunnen til dette må blant annet tilskrives kontinuerlig forbedrede kommunikasjons- og transportsystemer, hvilket gir konsumentene nærmest ubegrenset valg av goder. Dette fører til stadig endrede markedssituasjoner, og lokale selskapene kan i enda mindre

grad forvente at faktorer som gjorde dem suksessfulle i fortiden, også vil bidra til suksess i fremtiden (Davenport & Prusak, 1998). I slike markeder blir det derfor enda viktigere for selskapene å utvikle konkurransefortrinn som konkurrentene vanskelig kan tilegne seg og kopiere, og selskapene fokuserer derfor i stadig økende grad på å differensiere seg på bakgrunn av *kunnskap*.

Mange aktiviteter i MNS kan settes ut til eksterne aktører, eller for den sakens skyld kopieres av eksterne aktører. Kunnskapsbaserte aktiviteter som å utvikle produkter og sentrale prosesser har derfor blitt noen av de aller viktigste interne funksjonene, og her ligger også selskapenes største potensial for å utvikle varige konkurransefortrinn (Davenport & Prusak, 1998; Gupta & Govindarajan, 2000). Det hevdes blant annet at kunnskap er en unik eiendel fordi den vanskelig kan handles i eksterne markeder. Argumentet bygger på det at det er vanskelig å finne en pris i markedet for kjøp og salg av ideer, samt at overføring av kunnskap i stor grad bygger på partenes kapasitet og evne til å utnytte kunnskapen. Dette er utfordringer som kan overvinnes ved å overføre kunnskap internt i et selskap, og dermed gjøre selskapet mer effektivt enn det eksterne markedet med hensyn til kunnskapsoverføring (Gooderham, 2007; Gupta & Govindarajan, 2000). På bakgrunn av dette hevdes det at disse selskapenes overlegne evne til å overføre kunnskap, relativt sett i forhold til eksterne markeder, er hovedgrunnen til at MNS eksisterer (Gupta & Govindarajan, 2000; Moran & Ghoshal, 1996). Dette argumentet bygger på det faktum at disse selskapenes har mulighet til å utvikle bestemte evner som kan bidra til mer effektiv kunnskapsoverføring internt enn hva som er mulig i eksterne markeder (Gooderham, 2007; Kogut & Zander, 1993).

2.2 KUNNSKAPSLEDELSE

For å utnytte kunnskap som konkurransefortrinn, blir organisatorisk kunnskapsledelse ansett for å være en nødvendighet (Nonaka & Takeuchi, 1995). Organisatorisk kunnskapsledelse omhandler en bevisst og aktiv type ledelse som skaper, sprer, utvikler og anvender kunnskap for strategisk interesse. Teoriens hovedmål er å formalisere og integrere organisasjonens eksplisitte og tause kunnskapsformue gjennom en dynamisk og interaktiv prosess støttet av teknologi, hvor hensikten er å maksimere den strategiske nytten. Kunnskapsformue kan inneholde systemer, dokumenter, poliser, prosedyrer samt uartikulerbare ekspertise og erfaring hos individer, grupper, organisasjoner (Berdrow & Lane, 2003; Cepeda-Carrion, 2006). Det er nødvendig å presisere at kunnskapsledelse ikke dreier seg om å implementere teknologi, men at det heller omhandler en tverrfaglig tilnærming som samhandler forretningsstrategi, kulturelle verdier og arbeidsmåter (Berdrow & Lane, 2003).

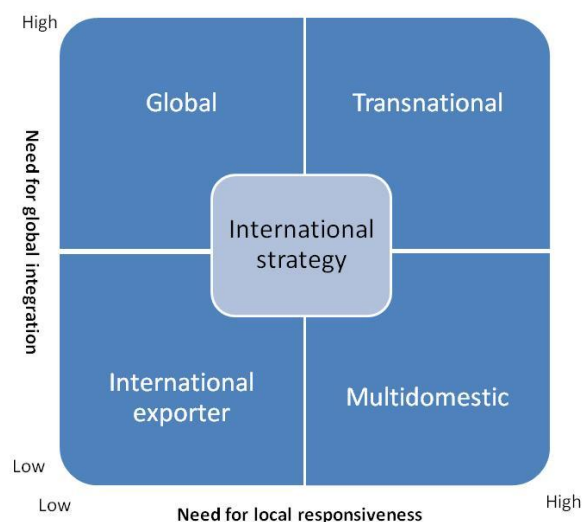
Peter Drucker (1994) hevder at dagens tradisjonelle ressurser vil bli byttet ut med kunnskap som vil være en den primære kilden til ressurser for organisasjoner. Dermed er betydningen av å ha et veletablert kunnskapsledelse veldig viktig for MNS. Kompleksiteten innenfor organisasjoner samt lange avstander mellom ulike foretningsenheter vil kreve at det eksisterer sterkere bånd. En veletablert kunnskapsledelsesmekanisme vil redusere slike avstander til en viss grad samtidig som det vil forsterke båndene innad i organisasjonen (Drucker, 1994).

2.2.1 Kunnskapsledelse - infrastruktur

En suksessfull implementering av kunnskapsledelse er oftest et resultat av en god infrastruktur som støtter overtagelse, utvikling, overføring og lagring av all eksplisitt og taus kunnskapsformue. En slik infrastruktur anerkjenner koordinasjon og integrasjon av sammensatte kunnskapsbaserte aktiviteter, strukturer, systemer, prosesser og tause kunnskapsressurser. Disse elementene blir oftest delt inn i tre kategorier: *mennesker (kultur)*, *prosesser* og *teknologi*, altså det som utgjør selve infrastrukturen (Gold, 2001; Muzumdar, 1997). Uavhengig av organisasjonens strategi kan gjeldene infrastruktur skape hindringer samtidig som det vil uttrykke deres kunnskapsbehov. I slike omgivelser er det lettere å tilpasse strategien til infrastrukturen enn skape nytt infrastrukturen tilpasset til den bestemte strategien (Cepeda-Carrion, 2006).

2.2.2 Kunnskapsledelse ved ulike internasjonale strategier

En organisasjons kunnskapsledelse avhenger av hva slags internasjonal strategi som benyttes. Ved å identifisere grad av lokal forankring og global integritet har *Pengs Integration-responsiveness modell* lagt et grovt grunnlag for fire strategier som benyttes (Peng, 2006; Falkenberg, 2008):



Figur 2.1: Pengs Integration-responsiveness modell, Internasjonale strategier. *Kilde:* Peng, 2006.

Behov for global integritet (global integration) fokuserer på hvorvidt selskapet ønsker å oppnå effektivitet i sin virksomhet, der blant annet økonomiske skalafordeler og outsourcing kan bli tatt i bruk som virkemidler. På den andre siden, med grad av lokal forankring (local responsiveness) siktes det til elementer som vertslandets forbrukervaner, distribusjonskanaler samt etterspørsel etter varen eller tjenesten. Ved å kombinere disse settene får vi frem fire internasjonale strategier: *international exporter strategi*, *multidomestic strategi*, *global strategi* og *transnational strategi* (Peng, 2006; Falkenberg, 2008). Da vårt primære fokus er på kunnskap og dens overføring over landegrensler, ønsker vi å kort presentere disse aspektene under de ulike strategiene.

Forskjellene i kunnskapsledelsen i de fire strategiene avhenger av gjensidig avhengighet mellom (Peng, 2006):

- a) hovedkvarter og datterselskap
- b) mellom de ulike datterselskapene.

International exporter strategi

Dette er en strategi som blir brukt dersom selskapet kan utnytte seg av sine innenlandske kompetanser som for eksempel distribusjonseffektivitet, storskalaproduksjon og merkevarekraft. En fiskeeksportør kan være et eksempel på et selskap som følger en strategi i nærheten av dette (Peng, 2006).

Når det gjelder kunnskapsledelse er den gjensidige avhengigheten mellom hovedkvarter og datterselskap moderat. Kunnskapen blir skapt i hjemlandet og blir i alle hovedsak overført enveis via mennesker til datterselskapene. Datterselskapets rolle i denne konteksten er å tilpasse og gjennomføre moderselskapets kompetanser (Bartlett & Ghoshal, 1989; Kostova & Roth, 2003 i Peng, 2006).

Multidomestic strategi

I multidomestic strategi er fokuset rettet mot å gjenkjenne og ta nytte av forskjeller mellom ulike nasjonale markeder. Resultatet er ulik konkurranse i hvert land (eller region) der enhetene operer uavhengig av hverandre. TV-kanalen Music Television (MTV) er et eksempel på dette da de opererer med ulike kanaler i hvert land som er tilpasset dets språk og musikk (Peng, 2006).

Siden båndene mellom enhetene er svake, er datterselskapene dermed også mer eller mindre overlatt til seg selv når det gjelder utvikling av kunnskap. Hovedkontoret har som regel et senter der

kunnskap blir utviklet for de lokale datterselskapene, men likevel er kunnskapsoverføringen mellom denne og datterselskapene er også svakere i forhold til de andre strategiene (Bartlett & Ghoshal, 1989; Kostova & Roth, 2003 i Peng, 2006).

Global strategi

Den globale strategien baseres på å operere effektivt samt yte hurtig læring og tilpassing. Dette ønskes å oppnås ved dra nytte av økonomiske skalafordeler, der de ulike aktivitetene er fordelt i de landene (eller områdene) de kan gjennomføres mest optimalt (Peng, 2006). Produktene er ofte standardiste, gjenkente og aksepterte i hele verden (Falkenberg, 2008). I utgangspunktet går det hele ut på å selge de samme tingene, på samme måte, overalt i verden (Levitt, 1983). Et eksempel på et selskap som følger slik strategi er Apples iPod som blant annet har forskning og utvikling i et innovativt miljø i California (USA) og sin produksjon i Kina der utnytter seg av billig arbeidskraft (Falkenberg, 2008).

Kunnskapsledelsen i organisasjoner som benytter følgende strategi ønsker at kunnskap skal utvikles i såkalte *centre of excellence*. Dette skal drives på det stedet hvor selskapet er lokalisert som er mest gunstig med hensyn til innovasjon. Beslutningstaking er sentralisert i hovedkontoret og den gjensidige avhengigheten mellom datterselskapene og hovedkontoret er moderat. Kunnskapsoverføringen skjer via ekstensiv flyt fra centers of excellence til datterselskapene, der datterselskapenes fokus peker mot å implementere morselskapets kompetanser (Bartlett & Ghoshal, 1989; Kostova & Roth, 2003 i Peng, 2006).

Transnational strategi

Dersom organisasjonen har behov for høy grad av lokal forankring samtidig som for høy grad av global integritet, er *transnational* strategi en passende strategi. Denne strategien tar sikte på å vinne det beste fra både det globale og det lokale. Matvareprodusenten Nestlé er et godt eksempel på dette da de produserer varer som er standard som selges i hele verden samt at de produserer lokale etterspurte varer i de respektive landene (Peng, 2006).

Utviklingen av kunnskap skjer overalt i verden. Siden den gjensidige avhengigheten mellom datterselskapene seg i mellom og med hovedkontoret er høy, deles kunnskapen på kryss og tvers av landegrensene. Hver enhet er med på å utvikle kunnskap samtidig som de er mottagelige for å implementere nye kunnskaper. Kunnskapsoverføringen skjer via ekstensiv flyt av mennesker og kunnskap i multiple retninger (Bartlett & Ghoshal, 1989; Kostova & Roth, 2003 i Peng, 2006).

2.2.3 Fordelene ved suksessfull kunnskapsledelse

Motivene for å opprettholde et organisatorisk system for kunnskapsledelse kan være mange og det varierer ofte fra organisasjon til organisasjon. I følge Amidon og Skyrme (1999) kan fordelene ved en veletablert kunnskapsledelse blant annet være:

- Realisere og anerkjenne verdien av immaterielle formuer.
- Mulighet for verdiskapning i kjernen av forretningsprosessene.
- Formidle "best practice" for å øke den totale ytelsen.
- Utvikle en dypere forståelse av kundenes behov samt og imøtekomme dem ved å knytte tette bånd mellom organisasjonen og kunde/sluttbruker.
- Forbedre effektivitet: Systematisk informasjon og kunnskapsledelse hindrer gjentakelse av kunnskapsaktiviteter som allerede har blitt gjennomført i organisasjonen samtidig som det sparer kostnader til å inneholde følgende informasjon utenifra. I tillegg gir det også et klarere bilde av kunnskapsgapene innad i organisasjonen.
- Utvikle nøkkelkompetanse for å møte fremtidens uforutsigbare behov.
- Være mer tilpasset ved innovasjon: En bedre forståelse av innovasjonsprosesser hjelper entreprenør i organisasjonen til å realisere sine ideer. Dermed får de muligheten til å forflytte kunnskap inn i nye produkter og tjenester.
- Fremme kunnskapsstrømmen ved å ha en effektiv teknologisk infrastruktur. Dette vil blant annet koble sammen ulike kunnskapsarbeidere slik at kunnskapen blir mer tilgjengelig for flere i organisasjonen.
- Forsterke organisatorisk kunnskap. Systematisk oppdagelse og kodifisering av kunnskap gjør den lettere å spre og bruke. En veletablert samhandling mellom kunnskapsmedarbeidere forsterker og presiserer kunnskapen til å omforme fra taus til eksplisitt kunnskap som igjen kan brukes lettere i hele organisasjonen.

2.3 HVA ER KUNNSKAP?

Et sentralt begrep i forbindelse med kunnskapsledelse er *kunnskap*. En definisjon som stadig blir anvendt i forbindelse med teorier om kunnskapsledelse, er definisjonen presentert av Davenport og Prusak (1998: 5):

"Kunnskap er en flytende miks av ferdigheter, erfaring, og kontekstuell informasjon, og innsikt som utgjør et rammeverk for å evaluere og inkorporere ny erfaring og informasjon."

For å forstå definisjonen av kunnskap bedre er det to sentrale begreper som først bør defineres, da de ofte benyttes i sammenheng med kunnskap; *data* og *informasjon*. *Data* er et sett av atskilt og objektiv fakta om hendelser som har forekommet. I organisasjonssammenheng er data best beskrevet som "strukturert register over transaksjoner" (Davenport & Prusak, 1998: 2). Slik data forklarer ikke hensikten med en transaksjon, ei heller hvor vellykket den var, men enkelt og greit objektiv fakta og hva som skjedde. *Informasjon* beskrives av Davenport og Prusak (1998) som budskap enten i form av et dokument eller hørbar og/eller visuell kommunikasjon. Slik budskap vil alltid ha en sender og en mottaker, og er ment for å endre en mottakers oppfatning av noe slik at det kan ha innflytelse på mottakers avgjørelse og adferd. For å tydeliggjøre skillet mellom data og informasjon skriver Peter Drucker (1995) at informasjon er data utstyrt med relevans og hensikt.

Med disse to begrepene definert, ser man at både data og informasjon er relatert til kunnskapsbegrepet. Men allikevel er både, kunnskap, data og informasjon begreper som er tydelig atskilt fra hverandre, og ingen av begrepene kan erstattes med de ett av de andre to. Nettopp fordi ingen av disse begrepene kan erstatte hverandre, er det viktig i sammenheng med organisasjonsledelse å kunne skille mellom disse tre begrepene. Man må forstå hvilke av dem man trenger, hvilke man har, og hva man kan og ikke kan gjøre med hver av dem. I en organisasjon kan kunnskap komme til syne blant annet igjennom dokumenter, rutiner, prosesser, praksis og normer (Davenport & Prusak, 1998).

Den overnevnte definisjonen av kunnskap er både omfattende og kompleks og inneholder flere elementer. Den antyder at kunnskap både er flytende og formelt strukturert, samt at det kan være vanskelig å artikulere eller å forstå i logiske termer (Davenport & Prusak, 1998). Derfor skilles det ofte mellom to ulike typer kunnskap i forbindelse med ledelsesteori; *taus kunnskap* og *eksplisitt kunnskap*.

En mye brukt definisjon på *eksplisitt kunnskap* er at det er kunnskap som er "formell og systematisk" (Nonaka & Takeuchi, 1995). Det er kunnskap som kan artikuleres og kodifiseres, og relativt enkelt overføres til andre i form av ord og tall via media som for eksempel bøker, artikler, manualer eller liknende.

I motsetning til eksplisitt kunnskap er *taus kunnskap* en form for kunnskap som i stor grad er personlig og vanskelig og formalisere og artikulere. Dette gjør at denne formen for kunnskap er vanskelig å kommunisere og dele med andre. Taus kunnskap kan beskrives som kausalt tvetydig, hvilket betyr at det ofte er grunnleggende vanskeligheter knyttet til det å forstå de eksakte

koblingene mellom handling og resultat. Dette er en sammenheng som en kritisk å forstå når en skal forsøke å gjenskape et resultat i en ny kontekst (Gooderham & Norhaug, 2003). Eksempler på taus kunnskap kan være subjektiv innsikt og intuisjon, og dette er sterkt knyttet til et individs handlinger, erfaringer, idealer, verdier og følelser (Nonaka & Takeuchi, 1995). Et billedlig eksempel kan være en leders evne til å lede en gruppe mennesker i et prosjekt. Denne lederen kan vanskelig uttrykke sin kunnskap på dette området gjennom for eksempel en bok eller manual, og vedkommendes kunnskap kan derfor også vanskelig overføres til andre.

2.4 KUNNSKAPSOVERFØRING

Som nevnt tidligere i dette kapittelet innebærer kunnskapsledelse blant annet det å aktivt overføre kunnskap med det hensyn å maksimere den strategiske nytten. Dette avsnittet vil gi et nærmere innblikk i begrepet kunnskapsoverføring, og hvorfor det kan være relevant å studere dette begrepet nærmere.

2.4.1 Begrepet kunnskapsoverføring

Begrepet *kunnskapsoverføring* er et begrep som kan defineres på flere ulike måter. Blant annet har Nonaka og Takeuchi (1995: 6) presentert følgende definisjon: "evnen til å skape ny kunnskap, distribuere det i organisasjonen for og så nyttiggjøre det i produkter, tjenester og andre systemer". Linda Argote (2000) definerer det som den prosessen hvor en forretningsenhet affekterer en annen forretningsenhet gjennom sine erfaringer.

2.4.2 Utfordringer ved kunnskapsoverføring

I organisasjonssammenheng vil det ofte være en rekke barrierer forbundet med kunnskapsoverføring og kunnskapen kan ofte oppleves som relativt immobil (Tiemmesen et al., 1997). Kunnskapsoverføring avhenger derfor av en rekke faktorer som blant annet hvor enkelt kunnskapen kan overføres, tolkes og tilegnes (Hamel et al., 1989). Her er det vesentlig forskjell på de to typene kunnskap vi har presentert; eksplisitt og taus kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen lar seg relativt enkelt uttrykke i form av ord eller tall. Dette gjør den enkel å tolke og tilegne seg, hvilket dermed gjør den relativt enkel å overføre. Den tause kunnskapen derimot er som nevnt vanskeligere å uttrykke, hvilket også gjør den vanskelig å overføre. Utfordringene med kunnskapsoverføring er derfor i hovedsak knyttet til overføring av den tause kunnskapen (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Utfordringene knyttet til å overføre kunnskap avhenger også av hvor god senderen er til å formidle kunnskapen, samt hvor god mottakeren er til å ta i mot kunnskapen. Den sistnevnte faktoren er ofte spesielt utfordrende ved overføring fra hovedkontoret og til datterselskap i mindre utviklede land og er relevant både for eksplisitt og taus kunnskap. Dog kreves det mer av en mottaker for å være i stand til å ta i mot taus kunnskap kontra eksplisitt kunnskap (Gooderham, 2001). Ytterligere problemstillinger knyttet til dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.9 *Evnen til å motta kunnskap*.

2.4.3 Hvorfor fokusere på kunnskapsoverføring?

Det at den tause kunnskapen er vanskelig å overføre, gjør at denne typen kunnskap i seg selv er en kilde for konkurransefortrinn. Dersom et selskap utvikler ny eksplisitt kunnskap, vil konkurrenter relativt enkelt kunne tilegne seg den samme kunnskapen, mens de vanskelig vil kunne tilegne seg taus kunnskap (Szulanski, 1996). Et MNS som besitter stor grad av egenutviklet, taus kunnskap, vil ofte ha et potensial til å utnytte fordelene ved å etablere seg i utenlandske markeder dersom denne egenutviklede, tause kunnskapen medfører et konkurransefortrinn (Martin & Salomon, 2003). For å utnytte et slikt konkurransefortrinn er det nødvendig å være i stand til å drive effektiv kunnskapsoverføring, slik at man er i stand til å kunne reprodusere konkurransefortrinnet også i de utenlandske markedene (Martin & Salomon, 2003). Dersom de ikke lykkes i å drive effektiv kunnskapsoverføring, vil driften i det utenlandske markedet antakelig ikke oppnå tilfredsstillende gode resultater som et resultat av at kunnskapsoverføringen er både kostbar og tidkrevende (Martin *et al.*, 1995). Inkpen og Tsang (2005) støtter dette synet, og hevder at organisasjoner som har utviklet gode evner til kunnskapsoverføring er mer produktive enn selskaper som ikke har utviklet slike evner.

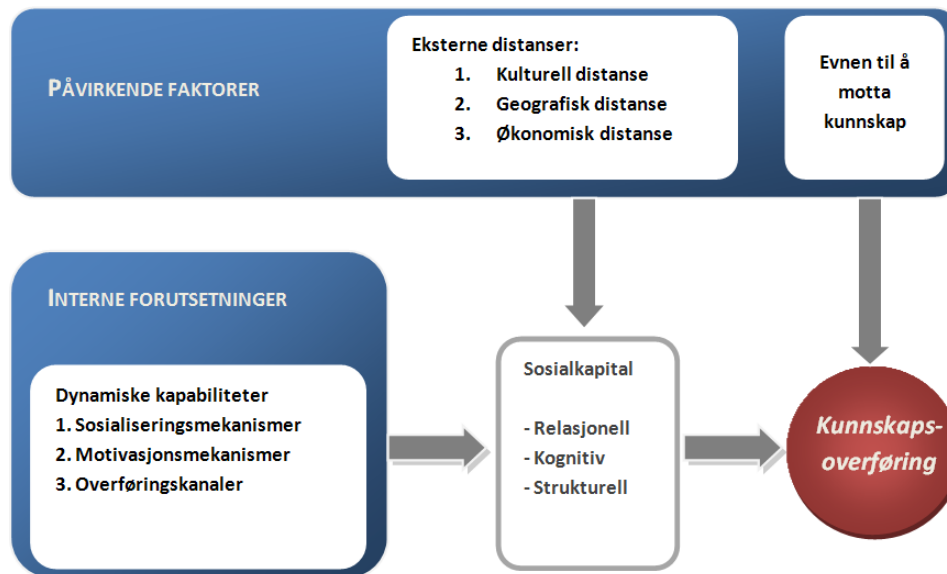
Gooderham (2001) fokuserer også på viktigheten av god kunnskapsoverføring for at et MNS skal være i stand til å gjenskape det samme konkurransefortrinnet i utlandet som man har opparbeidet seg i hjemlandet. Å være i stand til å gjenskape konkurransefortrinnet hevder forfatteren til syvende og sist er avgjørende for et MNS suksess. Hva slags kunnskap som må overføres, og mengden kunnskap dette innebærer, henger ofte sammen med valg av strategi, men det vil allikevel nærmest alltid være et visst behov for kunnskapsoverføring uavhengig av strategivalg (Gooderham, 2001). Selv ved strategier som tilsynelatende krever lite og enkel kunnskapsoverføring, er det viktig å være seg bevisst på kunnskapsoverføring for å lykkes med å gjenskape ens konkurransefortrinn. Et eksempel på dette kan være ved tilfeller der det strategiske målet eksempelvis er å utnytte lavkostnads arbeidskraft, der man i hovedsak overfører eksplisitt kunnskap. En slik strategi innebærer gjerne at man etablerer avdeling i et land med lavere utdanningsnivå enn hva som er tilfelle ved hovedkontoret, og dette mener forfatteren er medvirkende til at det også ved slike strategier kreves et visst nivå av kunnskapsoverføring (Gooderham, 2001). Derfor hevder forfatteren at gode

kunnskapsoverføringsprosesser i de fleste tilfeller er en nødvendighet for å være i stand til å reprodusere ens konkurransefortinn i utenlandske avdelinger, selv om ens valgte strategi innebærer overføring av relativt enkel kunnskap. Inkpen og Tsang (2005) presiserer at denne viktigheten av god kunnskapsoverføring medfører at det er essensielt for MNS suksess å identifisere hva slags mekanismer som bedrer evnen til å gjennomføre god kunnskapsoverføring.

2.5 KUNNSKAPSOVERFØRINGSMODELLEN

For å studere kunnskapsoverføringen i lys av vårt forskningsspørsmål har vi valgt å ta utgangspunkt i en konseptuell modell utviklet av Paul Gooderham (2007). Den originale modellen til Gooderham er vedlagt i vedlegg 2. Vi har tilpasset den noe slik at den er i enda større grad egnet for å studere de fenomenene som omfattes av vårt forskningsspørsmål (se fig. 2.2). Gooderham (2001) hevder at for MNS kan en avdelings evne til å motta kunnskap fremstå som et særlig hinder for kunnskapsoverføring dersom overføringen foregår fra et høyt utviklet land til et mindre utviklet land. Som vi argumenterer for senere fremstår Kina som et mindre utviklet land enn Norge, og som et resultat av intervjuene kom vi frem til at den kinesiske avdelingens evne til å motta kunnskap synes å ikke være tilfredsstillende. Derfor har dette vært et element vi har valgt å tilføre modellen, da vi mener dette bidrar til at modellens struktur i større grad er egnet for vårt studie, ved at vi tydeliggjør at avdelingens evne til å motta kunnskap kan fremstå som en utfordring ved kunnskapsoverføring. Det er verdt å presisere at dette elementet ikke representerer noen nye teoretiske sammenhenger, men at vi kun har lagt til et element som representerer en allerede godt dokumentert teoretisk sammenheng (Lane & Lubatikin, 1998; Minbaeva et al., 2003; Gooderham, 2001). I tillegg har vi valgt å ikke fokusere på dynamikken mellom de ulike relasjonene i sosialkapital, da dette ikke er av direkte betydning for å besvare vårt forskningsspørsmål.

Denne tilpassede modellen vil vi bruke til å beskrive hvordan et MNS kan drive effektiv kunnskapsoverføring, ved å se på hvilke elementer som påvirker kunnskapsoverføring i et MNS. På bakgrunn av dette vil vi forsøke å kartlegge hvordan caseselskapet driver sin kunnskapsoverføring i dag. Videre ønsker vi å benytte modellen til å kartlegge utfordringer knyttet til det å drive kunnskapsoverføring på tvers av landegrensener.



Figur 2.2: Kunnskapsoverføringsmodellen

Budskapet i modellen er at man kunnskapsoverføring i MNS avhenger både av interne faktorer og andre påvirkende faktorer. Kunnskapsoverføringsprosessen avhenger av tre interne forutsetninger som gjerne omtales som dynamiske kapabiliteter. Gooderham (2007) hevder at det er gjennom disse kapabilitetene at ledere i MNS kan utvikle mekanismer for kunnskapsoverføring. Det er verdt å nevne at disse dynamiske kapabilitetene ikke har direkte påvirkning på selve kunnskapsoverføringen, men snarere en indirekte påvirkning gjennom sosialkapital. Gooderham (2007) hevder at man gjennom disse kapabilitetene øker graden av sosialkapital, og at det er gjennom økt sosialkapital man direkte bidrar til enklere og bedre kunnskapsoverføring.

I tillegg til disse faktorene, som i stor grad avhenger av lederens innsats, er det også en del andre faktorer som påvirker hvor godt kunnskapsoverføringen i MNS fungerer. Disse faktorene ligger mer eller mindre utenfor en leders kontroll. De eksterne distansene kulturell, økonomisk og geografisk distanse, har indirekte påvirkning på kunnskapsoverføringen gjennom å påvirke graden av utviklet sosialkapital. I tillegg er mottakerens evne til å ta i mot kunnskapen også en faktor som har innflytelse på hvor godt kunnskapsoverføringen fungerer.

For å ha et bedre grunnlag for å forstå hvordan lederne kan påvirke kunnskapsoverføringen gjennom å utvikle dynamiske kapabiliteter, vil vi begynne med å gi en beskrivelse av disse kapabilitetene, samt presentere begrepet sosialkapital. Deretter vil vi nærmere beskrive de faktorene som antas å påvirke kunnskapsoverføringen i MNS.

2.6 DYNAMISKE KAPABILITETER – LEDELSENS MULIGHETER

En organisasjons dynamiske kapabiliteter omhandler dens evne til å håndtere nyskapning og omgivelsesendringer samt at de fokuserer på hvordan ledelsen kan skape mekanismer og prosesser som tilpasser virksomheten innenfor de gitte omgivelsene (Madsen, 2009). Den dynamiske kapabilitetslitteraturen forsøker å identifisere og forklare prosessen i bedriftene når nye konkurransefortrinn skal utvikles. Organisasjoner utvikler altså nye fortrinn med særegne organisatoriske prosesser samt utviklinger som tillater de å integrere, bygge og rekonstruere intern og ekstern kompetanse (Teece et al., 1997). Dynamiske kapabiliteter er også aktiviteter som genererer og modifierer operative rutiner. (Zollo & Winter, 2002).

Imidlertid er det uenighet om hva som persist er dynamisk kapabiliteter, og hva som ikke er det (Madsen, 2009). Zahra et al. (2006) mener at særlig tre forhold ofte å blandes sammen på en uklar måte:

- a) Evnen til å *løse* et problem (en operasjonell kapabilitet),
- b) Eksistensen av hurtig skiftende utfordringer (en omgivelseskaraktistikk)
- c) Evnen til å *endre* måten en bedrift løser sine problemer på (en høyere ordens *dynamisk* kapabilitet som er til for å endre eksisterende kapabiliteter)

Gooderhams (2007) modell om kunnskapsoverføring foreslår altså tre ulike elementer, dynamiske kapabiliteter, som organisasjoner kan benytte seg av for å etablere og opprettholde optimale kunnskapsoverføringsprosesser: 1) *overføringskanaler*, 2) *sosialiseringskanaler* og 3) *motivasjonskanaler*. Hvordan disse mekanismene utvikles avhenger gjerne av den internasjonale strategien selskapet operer med, da den internasjonale strategien gjerne avgjør hva slags kunnskapsoverføring som kreves internt i et selskap. Gitt de eksterne faktorerers virkninger kan ledelsen stimulere kunnskapsoverføringsprosesser primært gjennom disse elementene for å fasilitere optimal kunnskapsflyt.

2.6.1 Overføringskanaler

Kanalene til overføringene blir en viktig mekanisme da selve kunnskapen skal overføres nettopp gjennom denne. Med overføringskanaler menes formelt integrerte mekanismer, som samarbeidsvillig personell, oppgavespesifikke arbeidsgrupper og internasjonale komiteer. I situasjoner hvor disse er godt nok integrerte og rapporterer til samme forretningsenhet, vil

overføringskanalen generere sosial samhandling som igjen vil forsterke kunnskapsoverføringen (Gupta & Govindarajan, 2000).

Når det gjelder eksplisitt kunnskapsoverføring kan noen konkrete prosesser blant overføringskanalene for eksempel være skrevne, visuelle og muntlige rapporter, omvisning, personalrotering, standardiseringsprogram og konferanser (Gooderham & Nordhaug, 2003). Da denne type kunnskap kan overføres uten alt for mye personlig interaksjon ses det på som en mindre utfordrende prosess, men likevel er det viktig å presisere at disse kanalene kan være meget kostnadsbesparende i tilfeller hvor de kan brukes. Etersom it-teknologien har utviklet seg betraktelig de siste årene har også intranettsystemer begynt å bli en sentral del i overføringsprosessene. Blant annet har ansatte med tekniske bakgrunner utnyttet nettsamfunn som en plattform hvor kunnskap læres og deles selv om deltagerne aldri har møtt hverandre før (Teigland, 2000).

Bresman et al (1999) påpeker at jo mer prosedyrepreget kunnskapen er jo større krav stilles det til kommunikasjonen. Dermed vil det være et større behov for hyppige besøk og møter mellom lederne i morselskapet og datterselskapet for å sikre god integrering av datterselskapet. Videre viser Gooderham og Nordhaug (2003) til bedriftsbesøk, omvisning og rotering som metoder for ansatte i organisasjonen til å tillære seg en mer helhetlig og grundig forståelse av virksomheten. Det påpekes også at det varierer fra situasjon til situasjon hvilke overføringskanal som vil være mest relevant og effektiv. Hvilke type kunnskap, tiden som skal brukes, og tilgjengelighet av ressurser er faktorer som er med på å bestemme dette.

Utsendinger er et veldig vanlig ledd blant overføringskanalene. Til tross for at det kan være meget kostbart finnes det flere gode grunner å benytte seg av dette, blant annet fordi de kan fylle posisjoner når det mangler kvalifiserte kandidater fra vertslandet. Hensikten er da at de kan lære personell i landet med selve kjernen i teknologien. I tillegg til at de kan spre organisasjonskultur og praksis, vil de også lære å tilegne seg erfaring mens de er i utlandet (Gooderham og Nordhaug, 2003).

I tillegg viser det seg også at bruk av utsendinger korrelerer med grad kunnskapsutvikling. Ulike studier påpeker at grupper som har heterogene sammensetninger, med hensyn til bakgrunn, er de som skaper mest kunnskap. Dette er på grunn av at slike grupper normalt innehar høy grad av kreativitet (Arote og Ophir, 2002).

2.6.2 Sosialiseringmekanismer

Sosialisering kan bli karakterisert som den prosessen hvor en person lærer hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som medlem av en gruppe eller organisasjon (Pascale, 1985). Sosialiseringmekanismer i denne sammenheng er de organisatoriske mekanismene som bygger mellommenneskelige relasjoner og personlig tilknytning mellom personell i morselskap og JV (Edstrom & Galbraith, 1977). De fokuserer altså på hvordan organisasjoner og individer samhandler. Gode sosialiseringmekanismer kan altså bidra til å dempe effekten av kulturelle forskjeller ved å blant annet skape en felles organisasjonskultur, hvilket påvirker graden av kognitiv sosialkapital (Gooderham, 2007).

Ved å etablere sosiale relasjoner vil partene være i stand til å lære om hverandres kulturer, forventede oppførsler og dynamikk som fører til at det blir etablert en plattform hvor sosiale normer og verdier står sentralt. Selv om partene kan ha bred erfaring innenfor relasjonsbygging vil det alltid kreve en rekke ulike prosesser for å etablere et nytt forhold inntil tilliten er bygd opp. Selv om vestlige forretningsmenn kan karakterisere dette som kostbart og mistenkelig, er slike prosesser nokså anerkjent i asiatiske kulturer hvor *tillitt* er nøkkelen til "business" (Cousins & Lawson, 2006).

Et eksempel på sosialiseringmekanismer kan være rotasjonen av ledere fra en organisasjon til en annen, hvilket kan føre til større grad av koordinasjon i organisasjonen (Edstrom & Galbraith, 1977). Tsangs (2001) har gjennomført casestudier som underbygger betydning av å rotere ledere rundt i organisasjonen for å gjennomføre suksessfull sosialisering. Andre sosialiseringmekanismer kan være å la ledere i morselskapet og datterselskapet delta på felles kurs og seminarer. Dette kan bidra til at organisasjonen reduserer miljøbestemt usikkerhet ved å gjøre lederne oppmerksom på kulturforskjellene samtidig som de også kan eliminere forhåndsdomninger og stereotypene de har innehatt (Collins & Porras, 1994). For å fremme felles forståelse fremheves også bruk av representative team som en viktig suksessfaktor. Hensikten med dette er at de ulike gruppene parallelt kan løse problemene med høy grad av samhandling (Goldstein & Ford, 2002).

2.6.3 Motivasjonsmekanismer

Motivasjonsmekanismer kan atskilles fra sosialiseringmekanismer ved at de omhandler konkrete incentiver (Gooderham, 2007). Kaufmann & Kaufmann (2003:43) definerer motivasjon som den "prosessen som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd". Individer har ulik innsats og oppmuntres av forskjellige incentiver og begrepet motivasjon beskriver hva som virkelig får dem til å handle slik de gjør.

Nordhaug (2002) hevder at belønnings- og incentivsystemer er en av de mest omfattende og vanskeligste utfordringene for dagens internasjonale selskaper. Disse systemene skal skape balanse mellom det som ytes og det som mottas. Samtidig skal de mobilisere til vilje og evne for å flytte på seg på tvers av landsgrenser samt til å være villig til å dele kunnskap med andre. I tillegg er det også viktig å oppnå og ivareta en viss grad av rettferdighet mellom de belønningene ansatte i de ulike landene mottar. For å holde på de mest kompetente ansatte understreker Nordhaug (2002) nødvendigheten av å ikke sette belønningene alt for lave slik at disse ansatte ikke systematisk går over til konkurrerende selskaper. På en annen side er det også viktig å ikke sette lønningene alt for høye slik at den økonomiske tilstanden i organisasjonen ikke blir svekket. Hensikten med en slik belønningsmekanisme bør være å skape en balanse mellom suksessen til morselskapets og JV, samt samarbeid og utveksling av "best-practice". På en slik måte vil også systemet sikre mobilitet slik at internasjonal kompetanse kan bygges opp i organisasjonen. Som tidligere nevnt vil en slik rotasjonsmekanisme skape breddeinnsikt og forståelse mellom morselskapene og JVene. I tillegg til belønninger bør ansatte som har sagt seg villig til å reise ut, utsendinger, motta flyttegodtgjørelse og et lite tillegg utover den ordinære lønnen (Nordhaug, 2002).

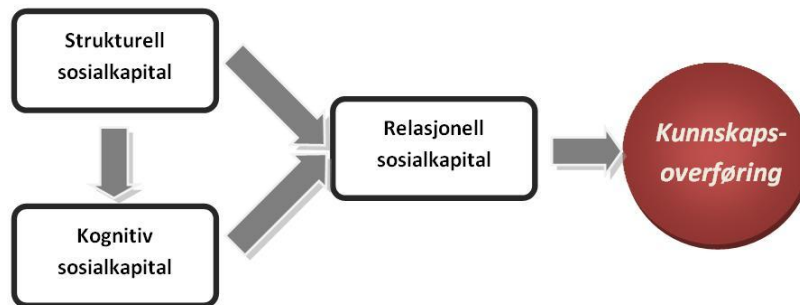
En annen motivasjonsmekanisme er å sette opp mål og la disse gi retning og handling for de ansatte. (Pinder, 2008). Spesifikke mål blir sett på som å føre til høyere ytelse fra medarbeidere. Belønnings- og incentivsystemer gir heller ikke effekt uten at den fører til å sette utfordrende mål, som i sin tur bidrar til høyere innsats. Dermed kan lederne i internasjonale selskaper bruke spesifikke mål til å fremme den ønskede ytelsen for å bedre rammebetingelsene for kunnskapsflyt. Selve utfordringen ved å utforme målene kan elimineres til en viss grad ved at ansatte involveres i planleggingsprosessen av målene (Pinder, 2008).

Ved å tilby slike atferdsrelaterte mekanismer som forsterker kunnskapsdeling vil MNS fremheve sine visjoner om å pleie og opprettholde kunnskap. Motivasjonsmekanismer blir derfor sett på som et tilleggskraft for å utvikle den kognitive dimensjonen i sosialkapitalen (Gooderham, 2007).

2.7 SOSIALKAPITAL

De dynamiske kapabilitetene antas som nevnt å ikke ha direkte påvirkning på kunnskapsoverføringen. De har snarere en indirekte påvirkning gjennom sosialkapital. Figur 2.3 illustrer hvordan Gooderham (2007) forklarer sammenhengene mellom sosialkapital og

kunnskapsoverføring. Modellen skiller mellom tre ulike dimensjoner av sosialkapital, og uttrykker at suksessfull overføring av kunnskap i et MNS er direkte avhengig av i hvor stor grad det utvikles relasjonell sosialkapital. Denne dimensjonen av sosialkapital påvirkes i sin tur av to andre dimensjoner av sosialkapital; strukturell og kognitiv. I det påfølgende vil vi nærmere beskrive begrepet sosialkapital generelt, de tre dimensjonene og sammenhengene mellom disse.



Figur 02.3: Sosialkapital. Kilde: Gooderham, 2007.

2.7.1 Begrepet sosialkapital

Sosialkapital er et begrep som blir brukt innenfor mange fagfelt, deriblant organisasjon og ledelse. En generell beskrivelse av begrepet kan være at det er den goodwillen som er skapt av strukturen mellom sosiale relasjoner, og som kan bli mobilisert for å forenkle en handling (Adler & Kwon, 2002). To forskere som har gjort omfattende forskning på sosialkapital og nettverk er Nahapiet og Ghoshal (1998). Sammen med en rekke andre forskere hevder de at sosialkapital i form av forbindelser og nettverk er en viktig ressurs i forbindelse med sosiale handlinger. Gjennom sin egen forskning på feltet hevder de at man ved bevisst fokus på å utvikle nettverk og sosialkapital oppnår en toveiseffekt: nettverk skaper og opprettholder sosialkapital gjennom komplekse utvekslingsprosesser i nettverk av relasjoner, hvorpå sosialkapital på sin side bidrar til å forenkle slike utvekslingsprosesser. De argumenterer på bakgrunn av dette for at teori om sosialkapital er et egnet grunnlag for å identifisere hvorvidt en organisasjon har egenskapene som må til for å utvikle effektiv kunnskapsoverføring. Dette fordi sosialkapital oppmuntrer til samarbeid, og dermed øker effektiviteten i kunnskapsoverføringsprosesser. Det refereres ofte til tre ulike dimensjoner av sosialkapital, deriblant i modellen til Gooderham (2007), og videre følger en nærmere beskrivelse av disse.

2.7.2 De ulike dimensjonene

Relasjonelle dimensjoner

De relasjonelle dimensjonene av sosialkapital omfatter aspekter av personlige forhold som blant annet tillit, forpliktelser, respekt og vennskap, som i sum øker motivasjonen til å dele kunnskap og delta i teamarbeid (Gooderham, 2007). Effekten av relasjonell sosialkapital på kunnskapsflyt har blitt empirisk testet og støttet gjennom studier av Bresman et al. (1999). Deres studier viste at mangel på personlige forhold i MNS gjorde det vanskelig for partene å stole på hverandre, og kunnskapsoverføringen var begrenset til overføring av enkle former for kunnskap. Utveksling av mer kompliserte former for kunnskap oppsto ikke før selskapene i større grad var integrert. Dette fremhever viktigheten av relasjonell sosialkapital i forbindelse med kunnskapsoverføring (Gooderham, 2007).

Kognitive dimensjoner

De kognitive dimensjonene av sosialkapital referer til det å ha felles forståelse av relevante aspekter, og det å *snakke samme språk* når man kommuniserer (Gooderham, 2007). Det er gjennom forskning funnet empiriske bevis på at kognitiv sosialkapital bidrar til å igangsette og utvikle de relasjonelle dimensjonene av sosialkapital. Det hevdes derfor at kognitiv sosialkapital ikke har en direkte påvirkning på kunnskapsoverføring, men snarere en indirekte påvirkning gjennom relasjonell sosialkapital (Tsai & Ghoshal, 1998).

Strukturelle dimensjoner

De strukturelle dimensjonene referer til tilstedeværelse, eller fraværet, av spesifikke nettverk eller sosiale interaksjoner mellom enheter i MNS, og den generelle strukturen på disse forbindelsene (Gooderham, 2007). Bresman et al. (1999) fant gjennom sin forskning at teknologisk *know-how* best ble overført via tett kommunikasjon gjennom blant annet mange møter og besøk. Dette førte til at partene enklere utviklet et felles sett av normer og verdier. Derfor argumenterer de for at sosiale interaksjoner er en nøkkelmekanisme ved kunnskapsoverføring fordi det iverksetter utvikling av kognitiv og relasjonell sosialkapital. På denne måten har heller ikke strukturell sosialkapital direkte innflytelse på prosesser knyttet til kunnskapsoverføring, men snarere en indirekte innflytelse (Gooderham, 2007). Det bør nevnes at Tsai & Ghoshal (1998) kun klarte å bevise sammenhengen mellom strukturell og relasjonell sosialkapital, men ikke sammenhengen mellom strukturell og kognitiv sosialkapital. Hvorvidt strukturell sosialkapital påvirker den kognitive dimensjonen eller ei, er ikke av avgjørende betydning for oss. Da Bresman et al. (1999) beviste direkte positiv effekt på den relasjonelle dimensjonen, vurderer vi at denne sammenhengen er tilstrekkelig til å si at strukturell sosialkapital spiller en viktig rolle ved kunnskapsoverføring.

2.7.3 Vårt fokus

Sosialkapitalens effekt på kunnskapsoverføring utgjør en sentral forutsetning i vår undersøkelse. Vi vil ikke studere begrepet sosialkapital direkte, men snarere se på de dynamiske kapabilitetene som antas å øke sosialkapitalen, og begrepet behandles derfor kun som en forutsetning. Derfor er sosialkapital også tonet ned i modellen i form av at vi i modellen ikke fokuserer på sammenhengen og dynamikken mellom dimensjonene.

2.8 EKSTERNE DISTANSER

De påvirkende faktorene er faktorer som i mer eller mindre grad anses å ligge utenfor en leders kontroll. Disse faktorene er potensielle barrierer for kunnskapsoverføring, og utgjør derfor en sentral rolle når vi skal kartlegge utfordringene knyttet til kunnskapsoverføring. Den første påvirkende faktoren vi presenterer er *eksterne distanser*.

I følge benyttet modell i dette studiet, antas sosialkapitalen å bli påvirket av eksterne virkninger som ligger utenfor en leders kontroll. Disse virkningene blir ofte beskrevet som distanser, og kan bli forklart gjennom Ghemawats (2001) *CAGE- distansemodell* (vedlegg 3). Denne modellen uttrykker henholdsvis kulturelle, administrative, geografiske og økonomiske distanser som utfordringer ved utenlandske operasjoner for MNS.

Siden dette studiet omhandler kunnskapsoverføring på tvers av landegrenser finner vi det hensiktsmessig å identifisere de tre mest relevante virkningene, de geografiske -, økonomiske - og kulturelle distansene.

2.8.1 Geografiske distanser

Med geografiske distanser menes reelle avstandforhold i fysiske distanser. Hansen og Låvøs (2004) sitt studie bekrefter at geografiske avstander har en negativ påvirkning på kompetanse overføring selv om partene har noenlunde lik kompetanse. Da slike avstander gjør det tidkrevende og kostbart å reise ofte mellom destinasjonene innskrenker det også muligheten for sosial interaksjon. På en annen siden vil ikke nødvendigvis avstandene målt i antall kilometer spille en sentral rolle. I følge undersøkelsen i studiet vil en 5000 miles flyreise nødvendigvis ikke bli oppfattet som fem ganger mer besværlig enn en 1000 miles flyreise da deler av reisen blant annet blir brukt på venting på flyplasser. Resultatene i studiet påpeker at ansatte og grupper først og fremst ønsker å jobbe med mennesker

de kjenner og at de bevisst unngår å jobbe med personer som befinner seg langt vekk. En slik distanse kan bli eliminert ved å blant annet etablere uformelle relasjoner (Hansen og Låvøs, 2004). Under emnet 2.6.2 *Sosialiseringsmekanismer* er dette fenomenet drøftet videre.

2.8.2 Økonomiske distanser

Økonomisk distanse mellom land kan oppstå på flere måter. Faktorer som ofte nevnes er blant annet forskjeller i innbyggernes inntekt, forskjeller i kostnad og kvalitet på naturressurser, finansielle ressurser, menneskelige ressurser, infrastruktur, innsatsfaktorer, og kunnskapsnivå (Ghemawat, 2001). I sammenheng med kunnskapsoverføring vektlegges et særlig vekt på to elementer som antas å ha innvirkning på den kognitive dimensjonen av sosialkapital, og det er forskjeller i inntekt- samt kunnskapsnivå (Gooderham, 2007). Gupta og Govindarajan (2000) sin forskning viser at kunnskapsoverføring fra morselskap til datterselskap er betydelig mer utfordrende når datterselskapet befinner seg i et land med relativt høy inntekt per innbygger.

Gooderham (2006) setter høy inntekt per innbygger i sammenheng med utdanningsnivået, og antar at et land med høy inntekt per innbygger også har høyt utdanningsnivå. Gitt denne sammenhengen spekuleres det videre i årsakene til hvorfor høy inntekt og dermed høyt utdanningsnivå betyr store utfordringer i forbindelse med kunnskapsoverføring. Spekulasjonene fokuserer på hvorvidt ansatte er interesserte og motiverte for å motta kunnskap fra noen som har tilsvarende utdanningsnivå som dem selv.

2.8.3 Kulturelle distanser

Kultur blir ofte ansett for å være en kritisk barriere når selskaper ekspanderer til utlandet. Jo større den kulturelle forskjellen er, jo større blir også gjerne utfordringene knyttet til disse forskjellene (McFayden & Cannella, 2004). Da vi i vårt casestudie analyserer et selskap med avdelinger etablert i Norge og Kina, er denne distansen høyst aktuell tatt i betraktning av at det er store forskjeller på norsk og kinesisk kultur (Hofstede, 2001). Av den grunn har vi valgt å fokusere nærmere på kultur som barriere for kunnskapsflyt.

2.8.3.1 Hva er kultur?

Hofstede (2001) har benyttet en kort, men presis definisjon av kultur, i forbindelse med sin forskning på området, og beskrev kultur som *”det felles utviklede tankemønster, som skiller medlemmene av en menneskegruppe fra en annen.”* (Hofstede, 2001: 21). For å utdype dette forklarer Hofstede videre at felles utviklet tankemønster kan innbefatte elementer som felles meninger, holdninger, verdier og

mål. Begrepet *kultur* kan brukes i mange sammenhenger, og det er det er ofte benyttet når man referer til etniske eller regionale grupper, eller nasjoner som en helhet. Men det kan også anvendes i andre kontekster, som foreksempel i organisasjons- og forretningssammenheng (Hofstede, 2001).

Kulturelle distanser blir ofte sett på som den mest kritiske dimensjonen når selskaper utvider forretningene utover sine landsgrenser. Et lands kulturelle karakteristikk sier noe om hvordan individene samhandler med andre kollegaer, grupper og organisasjoner. "Forskjeller i etnisiteter, religiøs tro, språk, normer og verdier er alle elementer som kan skape kulturelle distanser mellom nasjoner " (Ghemawats, 2001: 140). Slike distanser innebærer ofte at selskapene må bruke store ressurser på å skape et felles språk og verdsett (Gooderham, 2007). Det er nettopp på grunn av den kulturelle distansen at den kognitive sosialkapitalen ofte er svak i startfasen av forholdet mellom partene (Bresman et al., 1999).

Trompenaar og Hampden-Turner (1998) hevder at kulturforskjeller representerer en stor utfordring i internasjonal forretningssammenheng. Årsaken til dette hevder de ligger i at ledere ofte må tilpasse både ledelsesmetoder og organisasjonsform til den kulturen de opererer i. Driver man forretninger i land med ulike kulturer, kan ledere til tider bli nødt til å ta hensyn til en rekke forskjellige premisser på en gang for å oppnå suksess i de ulike kulturene. Disse premissene kan ta utgangspunkt i en leders opprinnelige kultur, kulturen i landet de opererer i, og kulturen i organisasjonen de arbeider i. Det hevdes videre at typiske aspekter som blir tatt hensyn på ulike måter i ulike kulturer, kan være autoritet, byråkrati, kreativitet, vennskap og relasjoner, kontroll og ansvar (Trompenaar og Hampden-Turner, 1998; Hofstede, 2001).

2.8.3.2 Hofstedes fem kulturdimensjoner

Geert Hofstede har gjennomført en meget omfattende forskning i en rekke land med mål om å identifisere kulturbaserte forskjeller og likheter i disse landene. På bakgrunn av dette har han presentert fem ulike kulturdimensjoner som kan bli benyttet til å analysere og sammenlikne ulike kulturer. Alle disse dimensjonene hevdes å ha stor innflytelse på hvordan organisasjoner blir bygd opp og ledet (Hofstede, 2001).

Maktavstand (PDI)

Denne dimensjonen fokuserer blant annet på i hvilken grad man i en kultur aksepterer ulikhet mellom mennesker i samfunnet og i en organisasjon. Ulikhet kan forekomme i eksempelvis prestisje, velstand og makt. I organisasjonssammenheng vil ofte graden av ulikhet gi seg utslag i graden av hierarkisk organisering (Hofstede, 2001). I kulturer med stor grad av maktavstand, er det en generell

aksept for at alle har sin bestemte plass og rangering i den hierarkiske strukturen, og det behøves ikke videre rettferdiggjøring av denne plassen. Kulturer med liten grad av maktavstand karakteriseres blant annet ved at individer streber etter jevn fordeling av makt, og krever rettferdiggjøring for maktulikheter. Ulikt kompetansenivå mellom individer kan være et eksempel som rettferdiggjør ulik maktfordeling (Hofstede, 2001).

Usikkerhetsunngåelse (UAI)

Hofstede (2001) forklarer at det som danner grunnlaget for en kulturs grad av usikkerhetsunngåelse, er toleransen for usikkerhet og tvetydighet. Dette kan gi seg utslag i hvordan man fokuserer på bruk av regler, sikkerhet og stabilitet i arbeidssituasjon og stress (Hofstede, 2001). Stor grad av usikkerhetsunngåelse kan karakteriseres ved at man opprettholder tydelige og rigide koder for hvordan det forventes at man skal oppføre seg, og at man i stor grad er intolerant for avvikende personer og ideer. Lav grad av usikkerhetsunngåelse kjennetegnes gjerne ved at man opprettholder en mer avslappet atmosfære, hvor gjennomføring og resultat teller mer enn prinsipper. Som et resultat av dette er det generelt større toleranse for avvikende oppførsel. En annen sentral faktor, er forskjellen i synet på fremtiden; hvorvidt man ønsker å kontrollere den, eller hvorvidt man møter fremtiden med åpent sinn og tar den som den kommer (Hofstede, 2001).

Individualisme og kollektivism (IDV)

Individualisme og kollektivism referer til i hvilken grad mennesker er integrert i grupper (Hofstede, 2001). I kollektivistisk orienterte kulturer foretrekker man gjerne sterke, sosiale bånd, hvor man forventer at medlemmer i samme sosiale nettverk stiller opp for hverandre med mer eller mindre ubetinget lojalitet. I kontrast til dette har vi individualistisk orienterte kulturer hvor man foretrekker at de sosiale båndene er svakere, og det er forventet at man tar vare på seg selv og sin nærmeste familie. Det fundamentale skille mellom disse motpolene blir derfor graden av gjensidig avhengighet mellom individene (Hofstede, 2001). I organisasjonssammenheng vil en kollektivistisk orientering ofte gi seg utslag i at ansatte er følelsesmessig tettere knyttet til bedriften en jobber i, og det forventes at arbeidsgiver skal ha et bredt ansvar for sine ansatte utover å yte lønnskompensasjon (Hofstede, 2001).

Maskulinitet og feminisme (MAS)

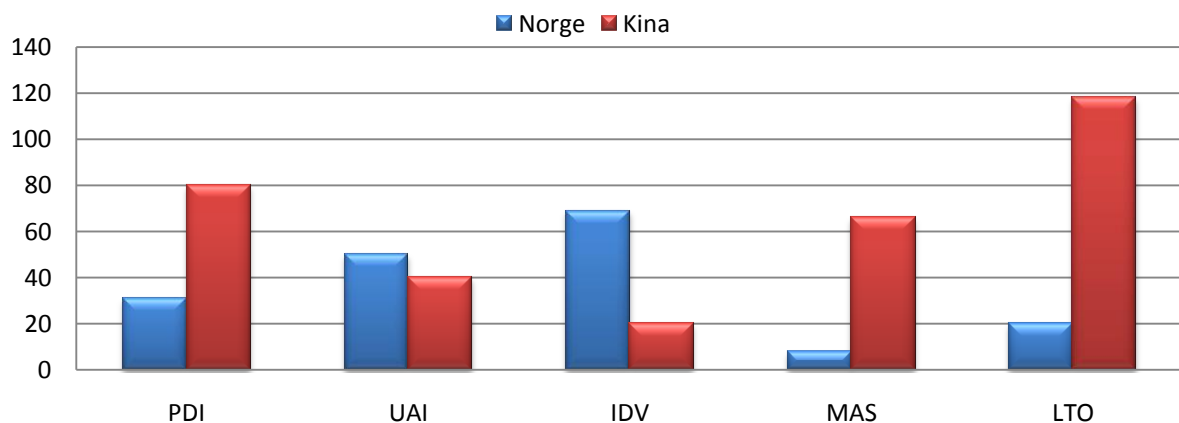
I kultursammenheng kjennetegnes maskulinitet ved at man verdsetter prestasjoner, heltemot, selvsikkerhet og materiell suksess. I kontrast har vi feministiske kulturer som vektlegger relasjoner, beskjedenhet, omsorg for de svake, og livskvalitet. Den fundamentale forskjellen mellom disse orienteringene ligger i hvordan man fordeler de sosiale kjønnsrollene. Hofstede (2001) har via sin

forskning funnet at mens kvinners verdier varierer lite fra kultur til kultur, er det større forskjeller i menns verdier på tvers av kulturer. Kulturer hvor særlig menn er selvsikre og konkurrerende, og mansrollen i stor grad skiller seg fra den kvinnelige rollen, karakteriseres av Hofstede (2001) som maskuline. Det han karakteriserer som feminine kulturer, er kulturer hvor forskjellen mellom kjønnsrollene er mindre, og menn gjerne er mer beskjedene og omsorgsfulle. Organisasjonsmessige konsekvenser er at i maskuline kulturer er bedriftene ofte mer oppgaveorientert og materialistisk (Hofstede, 2001)

Langtidsperspektiv (LTO)

Dette er en dimensjon Hofstede (2001) har lagt til sin forskning, som opprinnelig tok for seg kun de fire dimensjonene nevnt overfor. Verdier som er typiske for kulturer med langtidsperspektiv er sparsommelighet og utholdenhet, og man verdsetter gjerne langvarige forhold og forpliktelser. Det er en generell tro på at hardt arbeid vil gi langsiktige resultater. Som en kontrast til dette har vi kulturer hvor man ikke verdsetter langtidsperspektivet på samme måte. I kulturer med et slikt korttidsperspektiv, verdsettes ofte respekt for tradisjon og det å oppfylle sosiale plikter. Endringer forekommer gjerne hyppigere og raskere, og forpliktelser er gjerne ikke i like stor grad en hindring for endringer som det ofte kan være i langtidsperspektiver (Hofstede, 2001)

2.8.3.3 Kulturelle score for Norge og Kina



Figur 2.4: Kulturelle score for Norge og Kina. *Kilde:* Hofstede, 2009.

For å sammenlikne norsk og kinesisk kultur, har vi her valgt å presentere resultatene Hofstede (2009) har kommet frem til via sin forskning for de respektive landene (figur 2.4 og tabell 2.1). Vi kan tydelig se at det er klare ulikheter mellom disse to landene. Dessuten har både Norge og Kina relativt ekstreme verdier sammenliknet andre land på enkelte av dimensjonene.

| | PDI | IDV | MAS | UAI | LTO |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Verden | 55 | 43 | 50 | 64 | 45* |
| Europa | 52 | 59 | 50 | 71 | 32* |
| Asia | 64 | 25 | 60 | 61 | 91* |
| Norge | 31 | 69 | 8 | 50 | 20 |
| Kina | 80 | 20 | 66 | 30 | 118 |

*kun utvalgte land da det ikke er utarbeidet data for samtlige land i disse regionene

Tabell 2.1: Sentrale gjennomsnittscore. *Kilde:* Hofstede, 2009.

For å trekke ut noen sentrale tall, kan vil vi nevne at Kina er blant landene som scorer høyest på grad av maktavstand, mens Norge ligger i absolutt nederste sjikt hva angår den samme dimensjonen. Går vi videre er det verdt å nevne at Norge skiller seg ut som et land med ekstremt lave verdier på maskulinitet. Av alle land som er inkludert i undersøkelsen, er det kun Sverige som scorer lavere enn Norge, mens Kina på sin side scorer i øvre middelsjikt. Hva angår langtidsperspektiv er Kina det landet som scorer absolutt høyest, mens Norge i motsatt ende av skalaen kun scorer høyere enn et fåtall land. At begge landene på flere av dimensjonene preger hver sine ytterpunkter av skalaen, tyder på at begge land har relativt særegne kulturer (Hofstede, 2001), og ikke minst er de svært ulike hverandre. Dette er et syn som i stor grad støttes av Trompenaars og Hampden-Turner (1998) og deres forskning. De benytter sine egne dimensjoner for å beskrive kulturforskjellene, men disse dimensjonene omfatter allikevel en rekke av de samme elementene som Hofstedes (2001) dimensjoner, og beskriver også relativt store forskjeller på norsk og kinesisk kultur.

2.8.3.4 Guanxi og mianzi

På bakgrunn av forskningen til Hofstede (2001) kan man langt på vei fastslå at det er en rekke potensielle kulturelle utfordringer knyttet til det å drive forretningsvirksomhet på tvers av disse landegrensene. Konkret hva slags utfordringer dette kan være kommer vi tilbake til i kapittel 4, der vi analyserer innsamlet data i lys av teorien. Allikevel er det er par karakteristiske fenomener ved kinesisk kultur som vi har valgt å presentere her; *guanxi* og *mianze*. Disse begrepene er svært sentrale i kinesisk kultur, og illustrerer den kulturelle distansen noe dypere. Derfor vil vi gi et kort teoretisk innblikk i disse begrepene.

Guanxi (uttales "gvan-sji") som kan bli oversatt som "sosiale kontakter", er en av de mest kjente kulturelle fenomenene i Kina. I kollektivistisk samfunn, som det kinesiske, vil individer oftest opptre i felleskap gjennom blant annet deltagelse i foreninger og nettverk. Ved å ha en nettverksportefølje som består av sterke relasjoner vil dette hjelpe til å overkomme mange problemer i det kinesiske samfunn. For mange er dette en type ressurs som kan bli brukt som sosialkapital i tilfeller det kan

utnyttet. Guanxi-nettverkene innebærer som regel stor grad av gjensidighet, forpliktelser og takknemlighetsgjeld blant medlemmene (Gold et al., 2002), noe som gjenspeiler deres langtidsperspektiv i relasjonene.

Mianzi er et annet sosialt fenomen som er karakteristisk for kulturen. Konseptet omhandler "ansikt" som ofte reflekterer en persons eller dens families rykte. Det er relatert til prestisje, status og rykte som igjen kan relateres til rikdom, utdanning eller sosial posisjon. Det kan også oppnås gjennom høy innsats og hardt arbeid. Det samme resultatet av *mianzi* vil også oppnås hvis personen har en vakker kone, har fin bil/hus, har høy lønn. På andre siden, om personen motsetter eller kritiserer noen som er eldre, eller bare mister sitt temperament, vil vedkommende definitivt tape mye *mianzi*. Både *guanxi* og *mianzi* er sterk sammenkoblede fordi for eksempel vil sterkere *mianzi* (ansikt) ofte resultere i sterkere *guanxi* (nettverk) for et individ eller organisasjon (Gold et al, 2002).

2.9 EVNEN TIL Å MOTTA KUNNSKAP

2.9.1 En definisjon av begrepet

Den andre påvirkende faktoren vi presenterer er det vi har valgt å kalle *evnen til å motta kunnskap*. Dette er en faktor som antas å ha innflytelse på hvor godt kunnskapsoverføringsprosessen i et MNS fungerer. Med *evne til å motta kunnskap* mener vi det som i engelsk litteratur er kjent som *absorptive capacity* eller *in-transfer capacity*. En mye brukt definisjon på dette begrepet er utviklet av Cohen og Levinthal (1990: 128):

"Evnen til å anerkjenne verdien av ny, ekstern informasjon, evnen til å tilegne seg denne informasjonen, for så å anvende den til kommersielle formål."

I en global strategi som presentert tidligere, er det først og fremst datterselskapenes evne til å motta kunnskap fra hovedkontoret som er relevant. Deres evner angående dette anses for å være en betydelig avgjørende faktor for hvor godt kunnskapsoverføringen fungerer i et MNS (Lane & Lubatikin, 1998; Minbaeva et al., 2003, Gooderham, 2001). Denne faktoren har spesielt stor innflytelse når man overfører kunnskap fra hovedkontoret og til datterselskap i mindre utviklede land (Gooderham, 2003). Minbaeva et al. (2003) argumenterer for at hvor godt en avdeling er i stand til å motta kunnskap også henger sammen med deres motivasjon for å ta imot kunnskapen. Derfor er det

ikke evnen til å motta kunnskapen som alene blir avgjørende for hvor godt kunnskapsoverføringen i MNS fungerer, men også viljen til å motta kunnskapen.

Nivå én – Evnen til å håndtere nøkkelferdig utstyr eller montering av utstyr.

En avdeling med det laveste kapasitetsnivået er kun i stand til å håndtere nøkkelferdig utstyr eller montering av utstyr. Ofte benyttes eldre, driftsikkert utstyr med trygg og velprøvd teknologi (Leonard, 1995). På dette nivået er det liten eller ingen kapasitet til å motta taus kunnskap, og det overføres derfor i all hovedsak eksplisitt kunnskap om utstyr, programvare eller andre fysiske systemer, som er overførbare via manualer eller gjennom instruksjoner og demonstrasjoner (Gooderham, 2001).

Gooderham (2001) hevder at datterselskap lokalisert i utviklingsland ofte kun besitter det laveste nivået av evnen til å motta kunnskap. Årsaken til dette hevder han henger sammen med disse landenes generelt lavere utdanningsnivå og relevant erfaring sammenliknet med selskaper fra mer utviklede land.

Nivå to – Evnen til å tilpasse komponenter

På dette nivået har selskapet utviklet evnen til å tilpasse produkter til lokale forhold, samt produsere det med en betydelig andel lokale komponenter. For å være i stand til dette må ledere fra hovedkontoret bruke mer ressurser i kunnskapsoverføringsprosesser, blant annet i form av tid og penger, enn hva som er tilfelle ved nivå én. Dette gjøres for å forsikre seg om at mottakeren av kunnskapen ikke bare forstår hvordan man betjener og vedlikeholder maskiner og utstyr, men også forstår de grunnleggende prinsippene bak teknologien som benyttes (Leonard, 1995).

Både på nivå én og to er datterselskapene avhengig av at hovedkontoret koordinerer kunnskapsoverføringsprosessene via flere kanaler, slik som utsendinger, manualer, regler og prosedyrer (Leonard, 1995).

Nivå tre – Evnen til å redesigne produkter

Et datterselskap på kapasitetsnivå tre kan til en viss grad drive uavhengig innovasjon nyskaping, og på den måten være i stand til å redesigne og forbedre produkter (Leonard, 1995; Gooderham, 2001). Datterselskapet vil ikke være i stand til å drive all innovasjon og nyskaping på egenhånd, men allikevel kan en avdeling med dette kapasitetsnivået utvikle produkter som kan konkurrere med de opprinnelige produktene, ved å kombinere egen ekspertise og kompetanse med den kunnskapen som blir overført fra hovedkontoret (Leonard, 1995).

Nivå fire – Evnen til å uavhengig designe produkter

På kapasitetsnivå fire vil datterselskapet og hovedkontoret være gjensidig avhengig av hverandre (Leonard, 1995). Datterselskapet kan egenhendig utvikle produkter uavhengig av hovedkontoret, og begge parter har tilnærmet like kapable til å drive produkt- og kunnskapsutvikling (Gooderham, 2001; Leonard, 1995).

2.9.2 Vårt fokus

Organisasjoner kan opprette en rekke interne prosesser for å forbedre og utvikle en avdelings evne til å motta kunnskap. Det hevdes blant annet at det er en generelt akseptert oppfatning at læring i en organisasjon henger tett sammen med hvordan organisasjonen styrer sine menneskelige ressurser (Minbaeva et al., 2003). I vår modell, som er tilpasset vår problemstilling, har vi valgt å se på en avdelings evne til å ta imot kunnskap kun som en påvirkende faktor for kunnskapsoverføringsprosessen. Vi har valgt å utelukke problemstillinger knyttet til hvordan ledere i et MNS påvirke denne evnen. Minbaeva et al. (2003) hevder at det kreves omfattende styring av menneskelige ressurser, utover det å kun forbedre selve kunnskapsoverføringen. En eventuell analyse av denne styringen av de menneskelige ressursene faller utenfor vår problemstilling, og vi har dessuten ikke tilstrekkelig data til å gjennomføre en slik analyse. Vi er kun interessert i selve kunnskapsoverføringsprosessen, og anser derfor en avdelings evne til å motta kunnskap kun som en potensiell barriere i denne sammenheng.

2.10 OPPSUMMERING

I denne delen har vi presentert sentrale begreper som kunnskapsledelse, kunnskap og kunnskapsoverføring. Dette er tre begreper som alle er med på å gi en bedre forståelse av vårt forskningsspørsmål. Videre presenterte vi en tilpasset versjon av modellen utviklet av Professor Paul N. Gooderham (2007), og denne danner det teoretiske grunnlaget for å besvare vår problemstilling. For å bedre forstå denne modellen presenterte vi relevant teori som forklarer de ulike elementene i modellen, og sammenhengen mellom disse. I sum danner dette teoretiske kapittelet vårt grunnlag i vårt arbeid med å analysere hvordan et MNS kan drive effektiv kunnskapsoverføring, samt kartlegge hvilke barrierer og utfordringer et MNS kan møte på i forbindelse med å overføre kunnskap til til internasjonale avdelinger.

KAPITTEL 3

METODISK TILNÆRMING

INTRODUKSJON

Hensikten med en metodisk tilnærming er å ha en disposisjonsplan for gjennomføringen av studiet. Den valgte tilnærmingen vil utgjøre grunnlaget for vår måte å gjennomføre datainnsamling og dataanalyse på (Hair et al., 2003).

I denne delen av avhandlingen vil vi først drøfte våre forskningsspørsmål, for deretter å gjøre rede for den metodiske tilnærmingen vi har valgt å benytte. Videre vil vi evaluere hvorvidt denne tilnærmingen kan gi oss troverdige og gyldige resultater. Dette gjøres for å belyse aspekter ved undersøkelsen man må ta hensyn til når vi gjør en totalvurdering av funnene.

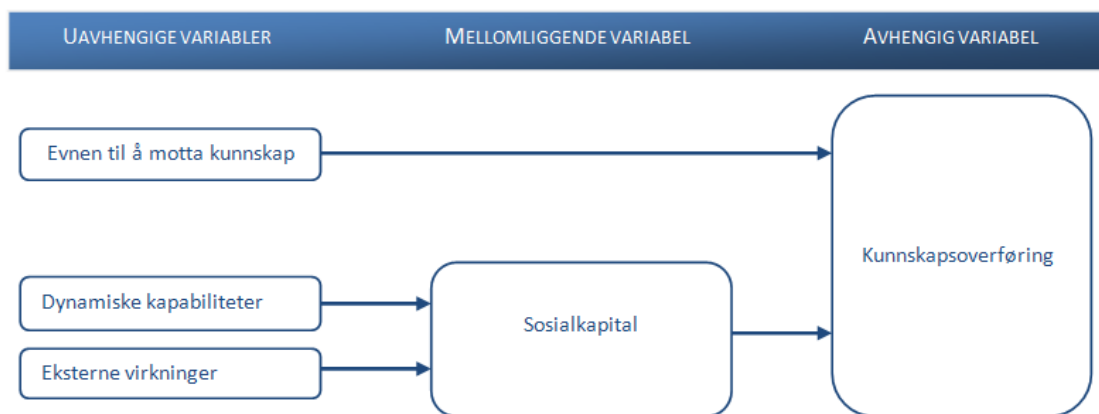
3.1 FORSKNINGSPØRSMÅL

Forskningsspørsmålet beskriver hva som skal bli utforsket i studiet. I denne undersøkelsen ønskes følgende forskningsspørsmål å bli studert:

- 1. Hvordan opplever Norac sine nåværende kunnskapsoverføringsprosesser mellom Norge og Kina, og utfordringer knyttet til disse?**
- 2. Ut i fra et teoretisk perspektiv, hva kan gjøres for å håndtere disse utfordringene?**

For å nærmere beskrive hvordan vi skal angripe dette spørsmålet finner vi det verdt å presentere de ulike variablene vi benytter, og sammenhengen mellom disse, med utgangspunkt i teorien presentert i kapittel 2. Først og fremst er det viktig å tydeliggjøre hva som er studiets avhengige variabel, det vil si den variabelen vi ønsker å ha forklart (Hair et al., 2002). I vårt studie er dette *kunnskapsoverføring*. Videre har vi flere uavhengige variabler, det vil si de variablene som skal hjelpe til å forklare den avhengige variabelen (Hair et al., 2002). Dette er de *dynamiske kapabilitetene*, de *eksterne distansene* og *evnen til å motta kunnskap*. Riktignok kan vi lese av teorien at det ikke synes å være en direkte sammenheng mellom de dynamiske kapabilitetene, de eksterne distansene og

kunnskapsoverføring. Dette ser vi på bakgrunn av at teorien inkluderer en mellomliggende variabel, det vil si en variabel som ligger mellom de uavhengige og den avhengige variabelen i tid, og som forklarer sammenhengen mellom disse (Bryman & Bell, 2007). I henhold til vår anvendte modell er det sosialkapital som blir den mellomliggende variabelen, da denne antas å påvirke kunnskapsoverføringen direkte, samtidig som variabelen selv blir påvirket av de dynamiske kapabilitetene og eksterne distansene. Figur 3.1 er en billedlig fremstilling av variablene, og sammenhengene mellom dem.



Figur 3.1: Presentasjon av studiet variabler.

For å forklare disse variablene og sammenhengene i vår kontekst, kan vi si at vår hensikt er å analysere hvordan kunnskapsoverføringen (avhengig variabel) i Norac fungerer mellom Norge og Kina, med utgangspunkt i de nevnte uavhengige variablene som ut i fra teorien antas å påvirke kunnskapsoverføringen i et MNS. Når vi i forskningsspørsmålet forklarer at vi ønsker å studere kunnskapsoverføringsprosesser, betyr dette at vi ønsker å se på all aktivitet relatert til kunnskapsoverføring mellom de aktuelle avdelingene i Norac. Sett i fra et teoretisk perspektiv, er det de dynamiske kapabilitetene som utgjør disse prosessene. utfordringene relatert til kunnskapsoverføring ønsker vi så å studere på bakgrunn av de øvrige faktorene vi antar påvirker den avhengige variabelen kunnskapsoverføring, og ut i fra presentert teori blir dette eksterne distanser og den kinesiske avdelingens evne til å motta kunnskap. At det foregår kunnskapsoverføring i Norac forutsettes på bakgrunn av informasjon fra blant annet Arne Borg om hvordan samarbeidet mellom Norge og Kina fungerer.

Senere ønsker vi på bakgrunn av vår analyse av kunnskapsoverføringsprosessene og utfordringer knyttet til disse, å undersøke hva som kan gjøres for å forbedre disse prosessene. Denne undersøkelsen kan eventuelt også benyttes som et utgangspunkt for videre

kunnskapsoverføringsundersøkelser mellom andre sammenlignbare moderselskap og joint ventures/datterselskap.

3.2 FORSKNINGSDESIGN

Valg av forskningsdesign danner strategien og tilnærmingen for å gjennomføre undersøkelsen. Det er altså den logikken som kobler sammen innsamlede data med den gitte problemstillingen hvor målet er å trekke konklusjoner. Enhver empirisk forskning har en implisitt, hvis ikke eksplisitt, forskningsdesign (Yin, 2009). For å være i stand til å velge en egnet metodisk tilnærming bør en først klart definere hva som er formålet med undersøkelsen. *"Hvorfor ønsker en å gjennomføre den?"*, *"hva skal resultatene brukes til?"* og *"hva skal den bidra med?"* er sentrale spørsmål som må besvares for å kunne definere hensikten med en undersøkelse (Johannessen et al., 2004).

Vi ønsker å klarlegge problemstillingen ved å tilpasse en utforskende kvalitativ design. Hensikten med dette er å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle i reelle verdier. Den kvalitative tilnærming fokuserer i dybden og har som hensikt å få frem sammenheng og helhet. Den tar altså sikte på å formidle forståelse. Kvalitativ forsknings datamateriale baseres oftest på detaljerte beskrivelser og analyser av menneskelige erfaringer (Hair et al, 2007). Målet blir dermed å se situasjonen gjennom øynene til forskningsobjektet (Yin, 2009).

Vårt formål med denne undersøkelsen er å kartlegge Norac sine kunnskapsoverføringsprosesser samt identifisere tilknyttede utfordringer. Senere ønsker vi å foreslå tiltak og utbedringer som kan bidra til å redusere disse utfordringene ut i fra denne analysen. Da vi har lite og uklar forhåndskunnskap om kunnskapsoverføring i organisasjonen, vil vi studere dette med en åpen tilnærming, hvor hensikten er å forstå den helhetlige sammenhengen.

3.2.1 Case-studie

Case-studier kan defineres som *"studiet av et avgrenset empirisk fenomen som trekker slutninger om empiriske sammenhenger til et bredere univers"* (George & Bennett, 2004 i Bratberg, 2008). Vi ønsker å fremheve at et *enkelt case-studie med to analyseenheter* vil være den mest relevante og hensiktsmessige metoden for å utforske våre problemstillinger. Med to analyseenheter teller vi begge sider av den strategiske alliansen, altså morselskapet i Norge og JVet i Kina. Et slikt studie vil tillate oss å studere fenomenet på et nærmere hold samtidig som det vil gi en grad av fleksibilitet.

Denne fleksibiliteten vil tillate oss å fokusere dypere inn på de variablene vi mener kan ha mest innvirkning på kunnskapsoverføringsprosessene i Norac. Noen av disse kan altså ha kritiske avgjørelser på hvorvidt det eksisterer utfordringer relatert til kunnskapsoverføring i organisasjonen.

”Forståelse av menneskelig adferd må relateres til det partikulære” sa Aristotles for ca. 2300 år siden. Med dette ønsket han å fremheve at vi menneske oppfører oss ulikt i forhold til hva slags situasjoner vi befinner oss i. Case-studiers hensikt er nettopp å fange opp disse handlingene i tids- og stedsspesifikke kontekster (Sæther, 2009). Generelt sett, er case-studier den mest valgte metoden når ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål ønskes å belyses. De innehar en mer intensiv forskningsbasert strategi og skiller seg dermed fra ekstensive survey-baserte strategier. Da casestudier fokuserer mer på dybden i fenomenet, bidrar det også til å tolke historiske og kulturelle elementer innenfor en reell kontekst (Yin, 2009). Det er nettopp denne fordelene vi ønsker å dra nytte av i valgte metode.

Ved å velge et slikt design vil vi kunne observere organisasjonenes nåsituasjon og i tillegg innhente informasjon relatert til selskapets mellomorganisatoriske kunnskapsoverføringsaktiviteter fra begge sider av alliansen. Det vil da også bli lettere å oppfatte de ulike enhetenes oppfatning av kunnskapsoverføringen i organisasjonen.

Videre ønsker vi å fremheve at vi vil benytte et teoretisk fortolkende case-studie . Da vi mener at det teoretiske rammeverket i kapittel 2 er nokså dekkende og strukturert, vil vi bruke dette som et grunnlag for å undersøke våre forskningsspørsmål. Dette vil da illustrere en teoretisk fortolkning av caset i lys av eksisterende begreper og empirisk testede teorier, noe som danner grunnlag for empirisk relevans. Dette anvendte vitenskapsstudiet vil gi oss muligheten til å komme nærmere virkeligheten der begreper og teoretiske sammenhenger vil oppsummere og strukturere det empiriske materiale til Gooderham (2007). Dermed blir hensikten å anvende generaliseringer for å kaste lys over spesielle saker i kunnskapsoverføringsprosessene. Ut i fra dette, vil ikke studiet bidra til å utvikle noe teoretisk innsikt videre (Andersen, 1997).

Ut i fra definisjonen vil det være et stort behov for informasjon både fra nåtid og fortid. Casestudiers positive sider beskrives generelt sett som at det kan gi svært fullstendige beskrivelser med muligheter for mange detaljer. Dette er sammenfallende med studiets formål om grunnlag for vurdering av de praktiserte kunnskapsoverføringsprosessene. Det vil i utgangspunktet ikke være et behov for å generalisere dette studiet overfor andre organisasjoner med lignende situasjon, noe som Andersen (1997) også bekrefter i sin utarbeidelse om teoretisk fortolkende studier.

3.3 METODE FOR DATAINNSAMLING

3.3.1 Primærdata - Intervju

Med hensyn til vår problemstilling og vårt forskningsdesign har vi valgt å hente inn primærdata ved hjelp av intervjuer. Vi har lite tilgjengelig sekundærdata som vi kan benytte oss av til å besvare vår problemstilling, hvilket betyr at vi hovedsakelig må innhente primærdata på egenhånd. Den sekundærdataen som er innhentet er kort kommentert i avsnitt 3.3.4 *Gjennomføring av datainnsamling*. Intervju er en godt egnet metode for å samle data som både er valid, reliabel og relevant (Saunders et al., 2003). Med tanke på at vi benytter kvalitativt case-studie med en *utforskende tilnærming* til problemstillingen, mener vi at halvstrukturerte dybdeintervjuer best tjener dette formålet.

Dette er en relativt åpen intervjuform der det er hensiktsmessig å benytte en intervjuguide med en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet, hvor vi kan tillate oss å tilpasse spørsmålene etter hvert som intervjuet skrider frem (Johannessen et al., 2004). Dette betyr at vi eksempelvis underveis i intervjuet kan be respondenten om å utdype svarene der vi finner dette nødvendig, eller i motsatt fall kan vi forklare våre spørsmål mer inngående dersom respondenten ikke forstår spørsmålene (Judd et al., 1991).

Vi ønsker ikke at intervjuet skal være fullt ut strukturert på forhånd, da et slikt intervju vil bli begrenset til å omhandle de faktorene vi på forhånd tror har betydning. Ved en halvstrukturert form på intervjuet kan man i stedet oppnå en form for diskusjon mellom respondent og oss som intervjuere, og på den måten komme inn på temaer man ikke hadde planlagt å snakke om, men som i aller høyeste grad kan være relevant for å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2003).

Det hevdes at en halvstrukturert form på intervjuet ofte skaper en dialog som bidrar til at intervjuer er i stand til å samle et rikt og detaljert sett med data (Saunders et al., 2003). Dette anser vi som hensiktsmessig for vårt studie, da dette kan fange opp kompleksiteten knyttet til informasjonen vi er ute etter omkring hvordan selskapet driver kunnskapsoverføring i dag, og hva som oppleves som utfordringer i forbindelse med å overføre kunnskap på tvers av landegrenser. Å kartlegge hvordan case-selskapet driver kunnskapsoverføring i dag anser vi ikke som videre kompleks, da dette i stor grad er objektiv informasjon. Det som derimot kan være mer komplekst er informasjon om hvordan de involverte partene føler at kunnskapsoverføringen fungerer, og hva de opplever som fremtredende utfordringer knyttet til dette. Basert på de ovennevnte fordelene med halvstrukturerte

dybdeintervjuer, føler vi dette vil være en gunstig måte å hente inn dataen vi behøver for å besvare vårt forskningsspørsmål.

Ved valg av dybdeintervju som metode for datainnsamling er det også verdt å merke seg noen av ulempene knyttet til intervjuformen. For det første er dybdeintervju en tidkrevende prosess, som begrenser våre muligheter til å samle inn data fra et stort utvalg (Ryen, 2002). Den tette dialogen mellom intervjuer og respondent kan dessuten også være en feilkilde og påvirke studiets reliabilitet og validitet, blant annet ved at vi som intervjuere kan påvirke respondentene (Yin, 2009). Problemstillinger relatert til dette er ekstensivt presentert i 3.5 *Vurdering av metoden*.

Hvordan kan vi gjennomføre et godt case-intervju?

For å være i stand til å gjennomføre gode case-intervju med høy grad av reliabilitet og validitet, er det noen sentrale elementer vi bør ta hensyn til under selve intervjusamtalene, blant annet en god intervjuguide med grundig gjennomtenkte spørsmål (Yin, 2009).

Første element er at vi må opptre som *gode lyttere*. Det betyr at vi må være i stand til å ta i mot store mengder ny informasjon uten å la oss påvirke av egne ideologier og forutinntatte holdninger. For eksempel må vi som intervjuere være mottakelig for informasjon som strider i mot hva vi forventet på forhånd. Blant annet ved hjelp av teorien vi på forhånd har lest oss opp på, har vi gjerne dannet oss noen tanker om fenomenet som studeres. Dersom informasjonen fra respondentene strider i mot det vi forventet på forhånd, må vi ta i mot denne informasjonen med et åpent sinn, upåvirket av forutinntatte antakelser og meninger (Yin, 2009).

For å være gode lyttere bør vi dessuten ha forståelse for betydningen av stemningen og andre affektive faktorer under intervjuet, samt konteksten respondenten oppfatter verden ut i fra. Forståelse for betydningen av blant annet disse faktorene kan være avgjørende for å være i stand til å oppfatte eventuell informasjon vi må lese "mellom linjene" (Yin, 2009).

Det faktum at vi ofte har lite forhåndskunnskap om kunnskapsoverføring i Norac må vi være i stand til å utvise *fleksibilitet* og *tilpasningsevne* (Yin, 2009). Ved halvstrukturerte intervjuer er det ofte vanskelig å planlegge intervjuene fullt og helt på forhånd, da det kan dukke opp temaer man ikke hadde forventet skulle dukke opp. Slike uventede temaer kan også ha stor grad av relevans for forskningsspørsmålet, og for å være i stand til å utnytte denne uventede informasjonen til vår fordel må vi kunne tilpasse våre forhåndsdefinerte planer og prosedyrer (Yin, 2009). Når det er sagt kan det også være at en del uventet informasjon slettes ikke er aktuelt for forskningsspørsmålet. For at vi

skal oppnå gode intervjuer må vi da være i stand til å fokusere på essensen i forskningsspørsmålene og ut i fra det skille mellom hva som er relevant og irrelevant informasjon. For å være i stand til dette hevder Yin (2009) at det er helt essensielt å ha en viss grad av forhåndskunnskap om fenomenet som blir omhandlet i intervjuene. Denne forhåndskunnskapen vi har tilegnet oss, tar utgangspunkt i den presenterte teorien om kunnskapsoverføring i MNS.

Telefonintervju

Selv om alle fire intervjuene følger den samme grovstrukturen, og inneholder stort sett de samme spørsmålene, så er det en vesentlig forskjell mellom intervjuene med de norske og intervjuet med Mr. Lee; nemlig at vi intervjuer Mr. Lee over telefon. Ved telefonintervju mister man noen av fordelene man har ved intervjusamtaler ansikt til ansikt. Dog var det en nødvendighet å gjennomføre intervjuet på denne måten, da det var utelukket å reise til Kina eller å intervjuer Mr. Lee i Norge, på grunn av manglende ressurser. Telefonintervju var det beste alternativet tilgjengelig for å få til et dybdeintervju slik vi ønsket. Ulempene med dette er at vi får mindre grad av kontakt med respondenten. Vi har ikke anledning til å tolke kroppsspråk, ansiktsuttrykk, eller respondentens generelle tilstand – for eksempel om han fremstår som spesielt trøtt, sliten eller stresset. Vi har dessuten ikke muligheter til å tolke omgivelsene respondenten befinner seg i, og disse omgivelsenes eventuelle påvirkning på hans svar. Dermed har vi begrenset mulighet til å tolke det Yin (2009) kaller affektive faktorer, som kan være betydningsfulle for å være i stand til å "lese mellom linjene" ved respondentens svar. Samtidig har vi ikke muligheten til å bruke visuelle effekter, hvilket vil være særlig aktuelt da vi skal forklare vår teoretiske modell i forbindelse med presentasjonen av vårt forskningsspørsmål.

3.3.2 Utforming av intervjuguide

Som nevnt benytter vi et case-studie med åpen tilnærming, fordi vi har lite og uklar forhåndskunnskap om kunnskapsoverføring mellom de to analyseenhetene. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden fokuserte vi derfor på at den skulle favne et bredt spekter av emner, slik at intervjuene ikke skulle bli begrenset til å kun omhandle de faktorene vi på forhånd trodde hadde betydning. Samtidig var flere av spørsmålene av en åpen karakter, slik at respondentene fritt skulle få avdekke sine subjektive inntrykk og meninger, og ikke la seg bli påvirket av oss i særlig grad. Dette anser vi som særlig viktig for å kartlegge hvordan respondentene opplever utfordringene knyttet til kunnskapsoverføring mellom analyseenhetene.

For å avdekke utfordringer knyttet til overføringsprosessene, er det først relevant å kartlegge hvordan selskapet driver kunnskapsoverføring i dag. For å kartlegge dette innledet vi derfor

intervjuguiden med spørsmål knyttet til driften i Norac generelt, både i Norge og Kina, før vi konsentrerte oss eksplisitt om dynamiske kapabiliteter. Deretter fortsatte vi intervjuet med å kartlegge den kinesiske avdelingens evne til å motta kunnskap, samt eksterne distanser med spesielt fokus på kultur. Oppsettet var klart strukturert med hensyn til temaene, slik at vi kunne fokusere på ett og ett tema underveis i intervjuet.

Vi hadde også listet opp en rekke spørsmål tilknyttet hvert tema. Selv om vi ikke ønsket å holde oss strengt til disse spørsmålene, ei heller rekkefølgen på disse, følte vi allikevel det var essensielt å forberede et godt utvalg spørsmål vi hadde tenkt grundig gjennom på forhånd. Dette gjorde vi for å sikre oss at vi i løpet av intervjuene fikk snakket om alle temaene vi anså som relevante, i tillegg til temaer som dukket opp underveis. Yin (2009) vektlegger også viktigheten av å ha utarbeidet gode spørsmål i forkant av intervjuet. Å bruke tid i forberedelsene til å utarbeide spørsmål som på en presis måte fanger opp de viktige essensene i forskningsspørsmålet, er viktig i arbeidet med å sikre valide svar fra respondentene (Yin, 2009). Sentralt i utformingen av intervjuguiden var det at vi ønsket å begynne hvert tema med generelle spørsmål som i liten grad antyder retning. Med dette ønsket vi å holde en lav profil ved inngangen til hvert tema, og la respondenten komme med sin versjon før vi begynte å stille mer direkte spørsmål (Ryen, 2002). Intervjuguide på norsk og engelsk er vedlagt henholdsvis i vedlegg 4 og 6.

3.3.3 Utvalg av nøkkelinformanter

En *populasjon* er samlingen av alle *elementer*, dvs. mennesker og objekter, som er knyttet til forskningsspørsmålene (Grønmo, 2004). På grunn av tids- og ressursmessig begrensninger, er det vanlig å gjennomføre en sampling-prosess hvor denne store gruppen reduseres til et *utvalg*. Dette utvalget bør være representativt til å reflektere bredden i hele populasjonen fordi det er nettopp disse som skal dedusere noe om populasjonen (Hair et al, 2002).

Ut i fra vår problemstilling vil definisjonen av populasjonen bestå av alle de ansatte i Norac som er tilknyttet kunnskapsoverføringsprosessene mellom moderselskapet og joint venturet i Kina. Grunnet tids- og ressursmessige begrensninger mener vi det vil være optimalt å la denne gruppen bli representert av et utvalg som er valgt ut strategisk av oss. Disse vil bli kalt nøkkelinformanter.

Nøkkelinformantene må kunne uttrykke representativ informasjon som skal benyttes ved vurderingen og besvarelsen av forskningsspørsmålene. De må også representere de forskjellige gruppene i organisasjonen i forhold til kunnskapsoverføringsprosessene, nemlig de som *sender*

kunnskap (MNS) og de som *mottar* kunnskap (JV). Dermed vil vi få muligheten til å innhente informasjon fra begge sider av den strategiske alliansen.

Judd et al. (1991) påpeker at personlige intervjuer ofte er tidkrevende og kostbare. Spesielt tid er en ressurs som er begrenset i forbindelse med vår undersøkelse, og vi har derfor kun anledning til å intervju et lite utvalg av respondenter. Derfor advares det mot i litteraturen å bruke mye tid på respondenter som ligger perifert i forhold til tematikken (Ryen, 2002). På bakgrunn av dette mener vi at det vil være mer optimalt å håndtere få informanter skikkelig enn å håndtere halvgode intervjuer med mange.

Det var umulig å fastsette noe bestemt størrelse på utvalget i startfasen (Ryen, 2002). Det har heller blitt gjort en fortløpende og omfattende vurdering av hva som menes er tilstrekkelig, både i forhold til informasjonsmengde og grad av legitimering i populasjonen. Dette vil bli gjennomført inntil vi har nådd *metningspunktet* for hvor mye informasjon som trengs.

I vårt søk etter et egnet selskap å analysere kom vi i kontakt med Helge Grobæk fra Maritimt Forum Sørøst, og via Grobæk kom vi i kontakt med Norac og daglig leder Arne Borg. Vi henvendte oss per telefon til Borg med en forespørsel om å benytte Norac som analyseenhet i vårt studie, og han stilte seg positiv til dette. Med hensyn til vår problemstilling foreslo han selv aktuelle kandidater, og denne måten å komme i kontakt med intervjukandidater på refereres ofte til som *snøballeffekten* (Ryen, 2002). Han foreslo at vi kunne intervju Einar Lønnhaug og Jøran Simonstad fra Norac i Arendal, samt H. K. Lee fra Norac i Kina. Etter å ha kontaktet de aktuelle kandidatene og vurdert deres interesse for å la seg intervju, besluttet vi å sette i gang samarbeidet med disse.

Alle de norske er ansatte i avdelingen i Arendal og har god kjennskap til Noracs avdeling i Suzhou, samt bred erfaring med å drive forretninger i Kina. Borg hevdet at utover disse var det ingen andre i de norske avdelingene som hadde særlig inngående kjennskap til driften i Kina. Fra kinesisk side var det kun H. K. Lee som pekte seg ut som relevant for våres del. En åpenbar årsak var at Mr. Lee var den eneste engelskspråklige representanten til Norac i Kina, samt at han var den personen som hadde mest kontakt med sine kollegaer i Norac Norge. Gitt at det kun var Mr. Lee som fremsto som aktuell å intervju, mener vi allikevel at det vil være mulig å tilegne seg tilstrekkelig informasjon med denne begrensningen da Mr. Lee er den enkeltpersonen som antakelig er best egnet til å kunne uttale seg om virksomheten på bakgrunn av hans stilling som daglig leder i Norac Suzhou. I figur 3.2 har vi kort fortalt litt om studiets informanter med navn, funksjon i selskapet, bakgrunn samt hvorfor de ble valgt ut som respondenter:

MODERSELSKAPET, ARENDAL**Arne Borg**

Adm. direktør (siden 1990)

Maskiningeniør

Arne er øverste ledd i organisasjonen og har generell oversikt over de fleste av aktivitetene i selskapet. Hans utadvendte personlighet, lange erfaring i selskapet samt engasjement for vårt studie gjorde det naturlig å ha han som informant.

**Jøran Simonsen**

Produksjonssjef (siden 1994)

Ingeniør

Jøran har også lang erfaring med Norac og Kina. Hans tekniske bakgrunn og hans gode kunnskap i selskapets produksjonsprosesser gjør han til en unik ressurs i vårt studie.

**Einar Lønnhaug**

Teknisk sjef (siden 2007)

Sivilingeniør

Til tross for at Einar ikke har så lang fartstid i Norac, har han likevel opparbeidet en solid kompetanse i selskapet. Han har også erfaring fra produksjons- og kunnskapsoverføringsprosesser til Kina gjennom tidligere jobber.

JOINT VENTURE, KINA**H. K. Lee**

Daglig leder (siden 2007)

Ingeniør

Lee er den eneste engelskspråklige representanten til Norac i Kina. Han er den sentrale personen til Norac i Kina som er involvert i de fleste prosesser mellom enhetene.

Figur 3.2: Utvalgte nøkkelinformanter

Det stilles krav til kvaliteten samt generaliserbarheten av utvalget og selvsagt til selve innholdet og gjennomførselen av intervjuene. Et alternativ kunne ha vært en kvantitativ metode med en spørreundersøkelse som tok for seg et større utvalg, men ut fra ulike vurderinger anses denne metoden som vil være mest hensiktsmessig å kunne fremprovosere mer reflektert og dyptgående uttalelser rundt problemstillingens tematikk.

3.3.4 Gjennomføring av datainnsamling

Intervju med de norske representantene

I forkant av intervjuene med de norske representantene kontaktet vi alle tre per telefon. Hensikten med dette var å gi kort informasjon om hvem vi var, hensikten med studiet og vårt forskningsspørsmål, samt formålet med intervjuene vi skulle gjennomføre. For å ytterligere utdype hensikten med studiet sendte vi en presentasjon av oss selv og vår oppgave per mail til Arne Borg (se vedlegg 3). Intervjuene ble gjennomført på Noracs hovedkontor i Arendal, og vi intervjuet samtlige av de norske på samme dag. Før vi begynte selve intervjusamtalene samlet vi alle tre for å gi felles informasjon. Vi presenterte da meget kort relevant teori, samt at vi nærmere beskrev vår problemstilling og hensikten med intervjuene, utover det vi hadde presentert på telefon. Ved vår innledende presentasjon fokuserte vi på å presentere teorien så generell som mulig, uten å komme med våre meninger om elementene vi ønsket å studere. Dette gjorde vi bevisst som et forsøk for å unngå at deres svar skulle bli påvirket av våre meninger, men snarere reflektere deres egne oppfatninger og erfaringer, upåvirket av vår presentasjon.

Selve intervjusamtalene ble gjennomført i rolige og avskjermede omgivelser på et møterom, med én respondent av gangen. Vi deltok begge to på samtlige intervjuer, og samtalene varte mellom 70 og 90 minutter. Samtlige intervjusamtaler ble tatt opp på bånd. Underveis i samtalene holdt vi oss i grove trekk til intervjuguiden. Spesielt rekkefølgen på hovedtemaene vi ønsket å ta opp var i henhold til hva vi hadde planlagt. Hva gjelder de konkrete spørsmålene, holdt vi oss ikke like strengt til intervjuguiden, da vi unnlot å stille spørsmål vi følte vi allerede hadde fått svar på, og la til spørsmål som føltes naturlig å stille underveis. Før hvert hovedtema introduserte vi kort hva temaet gikk ut på, før vi begynte å stille spørsmålene. Til tider styrte vi samtalene med direkte og konkrete spørsmål, men samtidig var det en rekke åpne spørsmål som stimulerte respondentene til å ta opp temaer de følte var aktuelle.

Intervju med H. K. Lee

Vi tok kontakt med Mr. Lee per telefon etter at Arne Borg anbefalte ham som en aktuell intervjukandidat. Vi sendte så en e-post hvor vi presenterte oss selv, vårt forskningsspørsmål, samt hensikten med intervjuet vi ønsket å gjennomføre (se vedlegg 6). Han gav umiddelbart positiv respons på dette, og vi avtalte tidspunkt for gjennomføring av intervju per telefon. Da dette var et telefonintervju fant vi det mest hensiktsmessig at kun én gjennomførte dette intervjuet, og ikke begge forfatterne slik vi gjorde med de norske. Dette gjorde vi for å ikke komplisere selve samtaleprosessen mer enn nødvendig, da vi oppfattet det som særlig komplisert å intervju samtidig over telefon. Også denne intervjusamtalen ble tatt opp på bånd, og varte i omkring 75 minutter.

Også dette intervjuet ble gjennomført på samme måte som intervjuene med de norske. Intervjuer holdt seg hovedsakelig til hovedtemaene, og selv om strukturen på spørsmålene i grove trekk fulgte intervjuguiden, ble det også her en del variasjon da både spørsmålene og spørsmålsrekkefølgen varierte ut i fra hva som følte naturlig. For å se intervjuguide på engelsk henviser vi her til vedlegg 7.

Sekundærdata

Den innsamlede sekundærdataen har blitt samlet inn over tid og etter behov. I forbindelse med valg av case-bedrift benyttet vi Noracs egne nettsider for å samle informasjon om selskapet. De samme nettsidene ble benyttet for å skaffe informasjon ved forberedelsene til intervjuene. I etterkant av datainnsamlingen har vi i tillegg til selskapets nettsider også benyttet deres siste tilgjengelige årsrapport, brosjyrer om Norac, samt presentasjonsmaterieell brukt av Arne Borg i andre sammenhenger for å presentere Norac som selskap, som supplement til primærdataen i vår analyse.

3.4 ANALYSE

Etter å ha gjennomført den nødvendige datainnsamlingen, vil vi ha tilgjengelig grovmateriale som må analyseres. Det kvalitative grovmateriale vil da være en samling av ikke-standardisert data. Analyse av kvalitative data involverer som regel en krevende prosess som ikke lar seg måle på en enkel måte (Yin, 2009). For å være i stand til å fange opp vår datas rikdom og fullhet kan vi derfor ikke analysere det på standardiserte måter som i kvantitative metoder. Dette må klassifiseres og analyseres gjennom en grundig og omfattende konseptualiseringsprosess (Saunders et al., 2003). Yin (2009) påpeker at dersom det lar seg gjøre, bør analysens struktur og kategorisering baseres på samme måte som det har blitt gjort i teorien for å studere fenomenet. Dette lar seg gjøre i vårt tilfelle og derfor ønsker vi med utgangspunkt i vår kunnskapsoverføringsmodell i kapittel 2 å presentere en strukturell og gjennomgående analyse som er basert på de funnene vi har samlet inn. For å oppnå dette ønsker vi gjennomføre en fire-steps analysemåte (Saunders et al., 2003). Da det fjerde steget i analysemåten til Saunders et al. (2003) innebærer å utvikle nye hypoteser, har vi valgt å unnlate dette for å tilpasse det til vårt fortolkende case-studie, som i utgangspunktet ikke har til hensikt å gjøre dette (Andersen, 1997). I stedet vil det fjerde steget i analysen konsentrere seg om å besvare forskningsspørsmål nummer to. Prosessen i analysen vil bli gjennomført på følgende måte:

1 Beskrive og kategorisere

Det første som må gjøres, er å gå gjennom all informasjon for å tolke og analysere opplysningene opp mot hva som ble spurt om og hva som ønskes å finne ut. Deretter plukker vi ut det som er relevant for besvarelsen av forskningsspørsmålene og kategoriserer det slik som det har blitt gjort i kunnskapsoverføringsmodellen. Dette vil med en gang gi dataen en struktur, noe som vil gjøre at den blir lettere å håndtere. Kategorier har to egenskaper: 1) De har en intern aspekt – altså at de er meningsfulle i forhold til relevant data samt at 2) de har en ekstern aspekt – de er også meningsfulle i forhold til de andre kategoriene (Dey, 1993 i Saunders et al., 2003). Etter hvert som analysen tar form, vil noen av disse kategoriene bli hierarkiske, da noen vil være mer betydningsfulle enn andre (Saunders et al., 2003).

2 Systematisere

Etter å ha gått gjennom all informasjon, systematiseres kategoriene i ulike enheter slik at dataen blir redusert og omorganisert til en mer oversiktlig og begripelig form på samme måte som det har blitt gjort i teorikapitlet. Dette er en fin måte å se at det ikke er for motstridende informasjon innad i gruppene samtidig som at det gjør funnene mer pålitelig. For å gjøre dette blir vår kunnskapsoverføringsmodell utnyttet, der ulike variabler blir brukt som *knagger* for å systematisere dataen. Resultat av denne systematiseringen er altså beskrivelsen av funnene i kapittel 4.

3 Flette og koble sammen

Etter å ha beskrevet dataen kan vi begynne å flette sammen de ulike variablene slik som det er blitt gjort i kunnskapsoverføringsmodellen. Altså å analysere hva slags påvirkning de uavhengige variablene har mot den avhengige variabelen. Ut i fra dette kan en da finne delkonklusjoner for hver variabel. Deretter sammenlignes disse mellom de ulike nøkkelinformantene. Med dette vil vi da finne ut av hva som er likt eller ulikt. På dette steget ser vi for oss at forskningsspørsmål nummer 1 er besvart, og at vi har fremhevet de mest kritiske utfordringene Norac opplever i sine kunnskapsoverføringsprosesser. Utarbeidelsen av dette vil komme som delkapitler under funnene i kapittel 4.

4 Konklusjon og anbefalinger

I denne delen av analysen ønsker vi først å konkludere våre funn i kapittel 4 *Analyse av data*, for så å besvare på forskningsspørsmål nummer 2 i kapittel 5 *Anbefalinger*. På bakgrunn av analysen i de tre tidligere trinnene, mener vi at vi nå kan være i stand til å fremme anbefalinger, fra et teoretisk perspektiv, som potensielt vil være i stand til å redusere Norac sine utfordringer tilknyttet kunnskapsoverføringsaktiviteter.

3.5 VURDERING AV METODEN

Etter å ha gjennomført prosessen med å innhente data, er neste fase å vurdere og tolke det man har kommet frem til. I denne prosessen handler det mye om å redusere mulighetene for å trekke gale konklusjoner ut av dataen man har samlet. To begreper som blir sentrale i den sammenhengen er reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2003). Dette er begreper som derfor er avgjørende for hvor sterk tiltro man kan ha til konklusjonene som treffes på bakgrunn av undersøkelsen, og som er viktig å ta hensyn til både før, under og etter innhenting av data. Vi fokuserer her i hovedsak på reliabilitet og validitet i forbindelse med innhenting av primærdata, da dette utgjør den absolutt største andelen av den innsamlede dataen. Den innhentede sekundærdataen har i all hovedsak blitt benyttet til forberedelsene i forkant av intervjuet, samt til å få klarhet i objektive fakta eksempelvis om selskapet i ettertid av datainnsamlingen, og ikke til å direkte besvare vårt forskningsspørsmål. Vi anser det da ikke som særlig relevant å analysere reliabilitet og validitet i lys av denne formen for informasjon, og fokuserer derfor i det følgende kun på primærdataen.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet kan defineres som nøyaktighet, eller fraværet av, tilfeldige feil (Hellevik, 1999). Et viktig spørsmål å stille seg når man skal vurdere reliabilitet, er hvorvidt undersøkelsen ville gitt de samme resultatene om den hadde vært gjennomført på nytt (Robson, 2002). Det kan være flere årsaker til at en undersøkelse ikke er reliabel, og i vårt tilfelle der vi skal samle inn data via dybdeintervjuer er det noen mulige årsaker til ureliabilitet vi ønsker å fokusere på.

Robson (2002), trekker frem *respondent-error*. Det vil si at respondentene i undersøkelsen er i en tilstand som ikke reflekterer deres "normale" syn på det de blir spurt om. For eksempel kan de være unormalt trøtte og slitne, og dermed unormalt negative.

Videre nevner Robson (2002) *respondentpåvirkning*. Slik påvirkning kan i våre tilfeller forekomme på flere måter. Respondentenes svar blir påvirket av hvordan de personlig ønsker at selskapet skal fremstå, eller hvordan de personlig ønsker å fremstå som individ. Et vanlig resultat av dette er at vedkommende overdriver positive sider, og toner ned mer negative sider (Robson, 2002). Judd et al. (1991) beskriver denne mulige skjevheten som en følge av *påvirkning av sosiale ønsker*. Da halvstrukturerte dybdeintervjuer baseres ofte i stor grad på dialog mellom intervjuer og respondent, advarer Judd et al. (1991) også om at man må være bevisst på sin rolle som intervjuer for å unngå for stor grad av *intervjuereffekt*. Det vil si at vi som intervjuere påvirker respondenten gjennom våre

forventinger og hvordan vi opptrer. Forfatteren referer til flere studier som påviser at personlige intervjuer ofte i stor grad er påvirket av intervjuereffekt.

En tredje årsak til ureliabilitet kan være *observatør-error* (Robson, 2002). Dette er systematiske skjevheter som kan forekomme når vi som observatører ikke klarer å gjennomføre intervjuene på en tilstrekkelig nøyaktig måte. Årsaker kan eksempelvis være at vi overser svar, har en dårlig undersøkelsesteknikk, eller misforstår svar (Vaughan & Morrow, 1989).

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

Da vi skal gjennomføre en kvalitativ undersøkelse og hente inn data via halvstrukturerte dybdeintervjuer, kan det være vanskelig å oppnå optimal reliabilitet. Med halvstrukturerte intervjuer blir intervjuene til en viss grad forskjellige fra gang til gang. Derfor vil det være vanskelig å gjennomføre liknende undersøkelser på nytt for å kontrollere om man får samme svar. Men vi kan allikevel vurdere de ulike årsakene som nevnt over, og få en indikasjon på hvorvidt undersøkelsen er reliabel eller ei.

3.5.2 Validitet

Validitet kan defineres som hvorvidt undersøkelsen faktisk måler det den er ment å måle (Vaughan & Morrow, 1989), og blir med det en avgjørende faktor for hvorvidt man kan trekke gode konklusjoner ut av resultatene man har fått. Hvorvidt en undersøkelse oppfyller kravene til validitet, avgjøres av i hvor stor grad den innsamlede dataen er relevant for problemstillingen i undersøkelsen (Hellevik, 1999).

Problemstillinger knyttet til validitet oppstår ifølge Hellevik (1999) fordi man som forsker baserer seg to plan: på teoriplanet ved utforming av problemstillingen og når man skal tolke innsamlet data, og på empiriplanet når man samler inn dataen. For å fange opp sammenhengen mellom teori og empiri er det ofte verdifullt å utforme en operasjonell definisjon på det fenomenet vi ønsker å undersøke. Denne definisjonen uttrykker hvilke uavhengige variabler som påvirker den avhengige variabelen (Judd, 1991). Vår avhengige variabel er kunnskapsoverføring, mens de uavhengige er de tre dynamiske kapabilitetene, evnen til å motta kunnskap, samt de tre eksterne distansene.

Operasjonell definisjon: *Hvor godt et selskaps kunnskapsoverføringsprosesser fungerer, avhenger i stor grad av hvor dyktig selskapet er til å utvikle de dynamiske kapabilitetene;*

overføringsmekanismer, sosialiseringsmekanismer, motivasjonsmekanismer, gitt følgende påvirkende faktorer: evnen til å motta kunnskap, kulturell distanse, geografisk distanse og økonomisk distanse.

Vår operasjonelle definisjon av kunnskapsoverføring baseres på modellen til Gooderham (2007), samt forskning gjort omkring et selskap eller avdelings evne til å motta kunnskap (Cohen & Levintal, 1990; Gooderham & Ulset, 2001; Lane & Lubatkin, 1998; Leonard, 1995; Minbaeva et al., 2003). Disse sammenhengene er grundig empirisk testet og godt dokumentert. Vi føler derfor at vi har god dekning for at de variablene vi undersøker faktisk påvirker kunnskapsoverføringen. Dette er essensielt for å oppnå høy validitet.

Selv om vi føler oss trygge på at vi fokuserer på relevante variabler, er ikke variablene direkte observerbare, og dette kan ifølge Hellevik (1999) medføre at vi havner i et dilemma hvor vi delvis må velge mellom hvorvidt vi ønsker å trygge høy reliabilitet eller høy validitet. Da vi ikke kan observere variablene direkte, blir respondentene nødt til å foreta skjønsmessige vurderinger i forbindelse med sine svar, og det samme må vi når vi tolker svarene til respondentene, og dermed oppstår dette dilemmaet. Dilemmaet oppstår fordi individuelle vurderinger minsker sjansen for at andre forskere vil komme frem til det samme resultatet, og reliabiliteten er dermed svekket. Vi føler allikevel at slike individuelle vurderinger, er nødvendig for å fange opp kompleksiteten i kunnskapsoverføringsprosesser og respondentenes subjektive meninger og oppfatninger omkring temaet. Derfor mener vi at vår metode totalt sett sikrer høy validitet sammenliknet med om vi hadde forsøkt å definere kunnskapsoverføring basert på direkte observerbare elementer, og at den totale validiteten dermed blir høyest ved å delvis nedprioritere reliabiliteten.

Grunnlaget for validiteten til vår undersøkelse ligger i at de variablene vi har valgt å fokusere på faktisk påvirker kunnskapsoverføringen i stor grad. For å videre trygge både validiteten og reliabiliteten blir det da viktig for vår del å være presise i intervjuprosessen. Vi må for det første sørge for at personene vi intervjuer, har god kunnskap om det vi ønsker å undersøke. Videre må vi gjøre grundig forarbeid til intervjuene, slik at vi har laget en plan for hvilke temaer vi er nødt til å ta opp under intervjuene og spørsmål knyttet til dette, samtidig som vi utarbeider spørsmål som legger til rette for at respondentene selv kan bringe på banen faktorer som de anser som viktige for kunnskapsoverføring. På den måten håper vi å favne de aller mest relevante temaene for kunnskapsoverføringsprosessene, og dermed ikke gå glipp av verdifull informasjon omkring aspekter som kan være relevant for disse prosessene. Dessuten må vi sørge for at respondentene ikke misforstår spørsmålene våre og at vi ikke misforstår svarene. For å få til dette kreves det godt forarbeid før intervjuene, samt at vi oppnår god dynamikk og tillitt hos intervjuobjektene. Ved god

dynamikk og tillitt vil vi forhåpentligvis få en god dialog som sørger for at de forstår spørsmålene, vi forstår svarene, og at de svarer oss på en sannferdig måte. Lykkes vi i dette føler vi at vi vil oppnå en valid undersøkelse, som basert på de variablene vi har valgt å fokusere på, vil gi oss svar på det vi ønsker å undersøke.

3.5.3 Vår vurdering av datainnsamlingsprosessen

Reliabilitet

Halvstrukturen på intervjuene, samt det faktum at våre variabler ikke er direkte observerbare og derfor krever subjektive vurderinger, er i seg selv er kilder til ureliabilitet. Men vi vil nå allikevel vurdere de nevnte kildene til ureliabilitet for å få et inntrykk av hvorvidt undersøkelsen er reliabel eller ei, gitt forutsetningene om subjektive vurderinger og halvstrukturede intervjuer. Det er verdt å nevne at det er vanskelig å selv vurdere vår egen prosess for å gi konkrete svar på hvorvidt undersøkelsene er reliabel eller ei, og de påfølgende vurderingene reflekterer derfor kun våre inntrykk av intervjuprosessen.

På samtlige fire intervjuer føler vi at vi hadde gode forutsetninger for å gjennomføre intervjuene, da alle fire fremstod opplagte og motiverte for intervju, samtidig som de gav uttrykk for at de hadde tilstrekkelig tid til å gjennomføre dette. Intervjusamtalene ble gjennomført i rolige omgivelser, og kun i et av fire intervjuer ble det registrert avbrytelser. Dette var avbrytelser i form av to meget korte telefonsamtaler. Det var etter vårt syn derfor ingen åpenbare årsaker som skulle tilsi at svarene til respondentene ikke skulle reflektere deres "normale" syn på det de ble spurt om. Derfor anser vi ikke respondent-error som særlig aktuelt i vårt tilfelle.

For å unngå respondent-error er det hensiktsmessig å opparbeide tillit hos respondentene som kan stimulere til en åpen dialog med sannferdige svar. Hva angår intervjuene med de norske, så føler vi at vi lykkes godt med dette. På bakgrunn av det de ble presentert i forkant av intervjuene uttrykte de tillit til at vi skulle være i stand til å gjennomføre en grundig analyse ut i fra intervjuene vi gjennomførte med dem. De gav uttrykk for at de var interessert i vår undersøkelse, og de uttrykte interesse for å bidra med meningsfulle svar som kunne brukes i en analyse av Norac. I tillegg følte vi at de ikke var redd for å trekke frem både gode og negative sider ved driften. De var for eksempel samstemte i mange av utfordringene Norac sto overfor, og alle tre trakk frem de samme typene utfordringer og problemer uavhengig av hverandre. Alle fremsto som avslappet og tillitsfulle under samtalene. I sum følte vi at dette førte til at de gav et realistisk bilde av driften til Norac.

Hvorvidt vi fikk opparbeidet den samme tilliten og dialogen hos Mr. Lee føler vi er vanskeligere å avgjøre. Mye av skylden for dette må tilskrives det faktum at intervjuet var et telefonintervju. Vi hadde ikke mulighet til å tolke kroppsspråk og ansiktsuttrykk, og dermed følte vi det også var vanskeligere å tolke i hvilken grad han uttrykte tillit til oss som personer, og arbeidet vi gjorde. Dette førte til at vi følte kommunikasjonen over telefon bar preg av å være noe mer overfladisk enn om man hadde konversert ansikt til ansikt. Men heller ikke Mr. Lee var nevneverdig vanskelig å få i tale om eventuelle utfordringer, og inntrykket vi satt igjen med etter intervjuet var at han forsøkte å svare så ærlig og åpent som mulig. Dog var nok hans versjon av driften i Norac noe mer glorifisert enn versjonen til de norske, blant annet i form av at han fikk utfordringene til å fremstå som noe mindre betydelige. Men hvorvidt dette skyldes at han bevisst eller ubevisst forsøkte å få Norac til å fremstå enn hva som er realiteten, eller om det skyldes enkelt og greit ulike oppfatninger, føler vi er vanskelig å svare på. Når det er sagt kan ikke disse forskjellene i svarene ikke karakteriseres som annet enn nyanseskjeller, og vi føler derfor det ikke er en betydelig kilde til ureliabilitet. I sum er inntrykket vårt at alle fire var relativt samstemte og at vi fikk sannferdige svar som gav et godt bilde av realiteten.

Når det er sagt så behøver ikke det at vi fikk samstemte svar nødvendigvis være ensbetydende med at svarene er reliable og gir et godt bilde av realiteten. Som nevnt ble samtlige intervjukandidater, inkludert ham selv, foreslått av Arne Borg. En potensiell fare med dette er det at Arne Borg har satt oss i kontakt med ansatte som representerer mye av det samme som han selv står for, og som ikke nødvendigvis representerer synspunkter hos andre ansatte med eventuelle andre oppfatninger, og som ville gitt oss et annet syn på driften. Hvorvidt denne potensielle faren er gjeldende i vårt studie er for oss vanskelig å fastslå. Men det vi derimot kan fastslå er at Arne Borg hevdet dette var de eneste aktuelle kandidatene på bakgrunn av at det ikke var andre fra norsk side som hadde særlig kjennskap til driften i Norac. Og tatt dette i betraktning, har vi ingen særlige grunner til å mistenke Borg for å påvirke svarene ved å kun la oss intervjuer de som reflekterer de samme synene som han selv.

Hva angår intervjuereffekt har vi forsøkt å unngå dette ved å være åpne for de svarene vi har fått, og vi forsøkte langt på vei å la respondentene selv peke på utfordringer, fremfor å *legge ordene i munnen på dem*. Dog kan vi nok til tider ha stilt delvis ledende spørsmål, men vi var bevisste på å unngå dette i størst mulig grad, og føler at vi i det store og det hele lyktes med unngå særlig grad av intervjuereffekt.

For å overkomme potensielle problemer med observatør-error, føler vi det har hjulpet å være to om intervjuprosessene. I forkant har vi kunnet diskutere oss frem til det vi mener har vært gode spørsmål, og underveis i intervjusamtalene føler vi at dette hjalp oss til å unngå at vi misforsto svar. Underveis kunne vi bistå hverandre for å sikre at respondenten forsto våre spørsmål, og i etterkant har vi kunnet diskutere eventuelle uklarheter. Å bistå underveis i samtalen var riktignok ikke en mulighet vi hadde ved telefonintervjuet, da det kun var én intervjuer. Dessuten hadde vi ikke muligheten til å bruke visuelle verktøy som for eksempel en utskrift av vår teoretiske modell, slik vi gjorde underveis i intervjuene med nordmennene. Når det er sagt føler vi det er uklart hvorvidt bruken av visuelle hjelpemidler hjalp oss nevneverdig med å forklare sammenhengen mellom de variablene vi snakket om, kontra når vi ikke hadde anledning til dette. Nordmennene gav ikke uttrykk for at aspekter ved modellen var klar for dem, og dette gjorde heller ikke Mr. Lee ved vår muntlige presentasjon av modellen. Hva angår uklarheter, så ble alle respondentenes svar tatt opp på bånd, og dette føler vi har bidratt til å sikre at vi har forstått svarene på riktig måte, samt for å oppklare uklarheter. Vi nevnte at vi ved telefonintervju ikke får muligheten til å tolke kroppsspråk, ansiktsuttrykk og respondentens tilstand. Hvorvidt dette gav oss en forståelse for svarene fra Mr. Lee som skiller seg fra hva vi ville fått ved å intervjuer han ansikt til ansikt, føler vi at vi har lite grunnlag for å slå fast. Når det er sagt mener vi ikke at muligheten til å tolke nordmennenes på denne måten i nevneverdig grad påvirket vår forståelse for deres svar, og dette kan tyde på at det heller ikke ville endret vår forståelse av svarene til Mr. Lee i særlig grad. I sum mener vi det ikke er noen særlig fundamentale uklarheter som vi anser som potensielle kilder til observatør-error, og vi tror dermed at dette problemet ikke er nevneverdig fremtredende med vår undersøkelse.

Hva gjelder observatørpåvirkning er også dette noe vi har forsøkt å ta hensyn til når vi i etterkant har arbeidet med å analysere den innsamlede dataen. Vi har bevisst forsøkt å ha en åpen og lite forutinntatt holdning til svarene vi har fått, og forsøkt å unngå å tilpasse svarene på en slik måte at de bedre passer med hva vi forventet ut i fra teorien.

I sum føler vi at vi gjennom hele prosessen har tatt hensyn til de ulike kildene til ureliabilitet for å etter beste evne skape en så reliabel undersøkelse som mulig, gitt forutsetningen om halvstruktur og nødvendigheten av subjektive vurderinger.

Validitet

For å sikre at de variablene vi undersøker faktisk påvirker kunnskapsoverføringen i stor grad, er det essensielt med godt forarbeid i forkant av datainnsamlingen. Vi benytter som nevnt en teoretisk

modell med godt dokumenterte og grundig empirisk testede sammenhenger. På bakgrunn av dette mener vi at vi har lagt et godt grunnlag for en valid undersøkelse.

For å sikre validitet gjennom selve datainnsamlingsprosessen, er det først og fremst en forutsetning at respondentene har god kunnskap om variablene vi undersøker. Dette føler vi at vi har lyktes med da alle fire har bred erfaring med kunnskapsoverføring mellom Norge og Kina, og har god kjennskap til Norac som selskap. Dette er nærmere omtalt i kapittel 3.3.4 *Utvelging av nøkkelinformanter*. En faktor vi tenker er verdt å nevne er at vi kun har én respondent fra kinesisk side. Selv om Mr. Lee har utmerket kjennskap til driften i Kina, er det vanskelig å fastslå om hans syn er representativt for de resterende lederne og arbeiderne i Kina som også er involvert i kunnskapsoverføringsprosessene. Det samme kan dog sies om at vi kun har tre informanter fra norsk side. Men det faktum at det kun er disse tre som er særlig involvert i disse prosessene, begrenser aktuelle intervjukandidater seg ned til de tre vi da har intervjuet. Årsaken til at vi ikke fikk intervjuet andre kinesiske ledere og arbeidere kan tilskrives språklige og ressursmessige utfordringer. Vi hadde ikke tilstrekkelig ressurser til å intervju dem i Kina, og telefonintervju var umulig da de ikke behersker engelsk. Dog føler vi det hadde vært en klar styrke for undersøkelsen om vi hadde intervjuet andre enn kun topplederen på avdelingen, for å i større grad være i stand til å vurdere de involverte partenes inntrykk og oppfatninger om kunnskapsoverføringsprosessene. Derfor må vi være bevisst på at oppfatningene til Mr. Lee kun representerer hans personlige meninger, og ta hensyn til dette faktum når vi analyserer og tolker den innhentede dataen.

Videre er det essensielt å gjøre et godt forarbeid med intervjuguiden for å utarbeide spørsmål som på en presis måte fanger opp de viktige essensene i forskningsspørsmålet. Dette føler vi også vi har lyktes med, og nærmere forklaringer til dette er beskrevet i kapittel 3.3.1 *Primærdata – Intervju* og 3.3.2 *Utforming av intervjuguide*. Under selve intervjuprosessen var da viktig å formidle disse spørsmålene på en god måte. Vi opplevde det som en styrke at vi var to om intervjuet, slik at begge kunne bistå hverandre ved eventuelle uklarheter, samt at vi begge kunne komme med relevante oppfølgingsspørsmål underveis. Dette var en mulighet vi ikke hadde på telefonintervjuet og fremstår som en svakhet ved dette intervjuet. Dog skal det sies at intervjueren på egenhånd stilte en rekke aktuelle oppfølgingsspørsmål, men denne prosessen kunne blitt ytterligere forbedret med to intervjuere.

Grunnlaget for en valid undersøkelse mener vi ble lagt ved grundig forarbeid. I dette arbeidet har vi etter beste evne forsøkt å skape en valid undersøkelse med et egnet utvalg av respondenter og en presis og godt gjennomtenkt intervjuguide. Når vi også tar i betraktning at vi i selve intervjuprosessen

etter beste evne forsøkte å skape en reliabel datainnsamlingsprosess ved å ta de hensynene som tidligere er presentert, føler vi at vi i sum har lykket med å innhente data som er høyst relevante for å besvare vårt forskningsspørsmål.

Når vi sier at vi føler vi har lykket med å oppnå en reliabel og valid undersøkelse, er det på sin plass å sterkt presisere at dette er *våre* inntrykk og oppfatninger. Selv om vi etter beste evne har forsøkt å skape en valid undersøkelse samt å unngå de nevnte kildene til ureliabilitet, er det ingen garanti for at vi har lykket med det. Det kan være at vi i ubevisst har påvirket undersøkelsen i retning av eksempelvis ureliabilitet. Å vurdere vår egen ubevissthet kan fremstå som lite hensiktsmessig, og derfor hadde det antakelig vært mest hensiktsmessig å latt utenforstående overvære våre prosesser og ut i fra det vurdere oppgavens reliabilitet og validitet. Dette mener vi hadde vært en solid kvalitetssikring. Dette har riktignok ikke vært praktisk gjennomførbart for denne typen oppgave, blant annet som et resultat av mangel på ressurser. Allikevel følte vi det hensiktsmessig å foreta en vurdering av vår egen prosess, for å gi et inntrykk av hvilke hensyn vi har tatt, og hvordan vi har arbeidet for å etter beste evne oppnå en så reliabel og valid undersøkelse som mulig.

3.6 OPPSUMMERING

I denne delen av avhandlingen presenterte vi først våre forskningsspørsmål som danner utgangspunktet for vår undersøkelse. Videre presenterte vi case-studie, som er den metodiske tilnærmingen vi benytter for å besvare vårt spørsmål. Deretter fulgte en beskrivelse av vår metode for datainnsamling, som inkluderte sentrale aspekter ved gjennomføring av intervju og utvalg av nøkkelinformanter, før vi til slutt presenterte reliabilitet og validitet, som er to sentrale aspekter ved vurdering av troverdigheten og gyldigheten til våre resultater.

KAPITTEL 4

DATAANALYSE

INTRODUKSJON

I dette kapitlet ønsker vi å presentere funnene i undersøkelsen. Ved å ta utgangspunkt i den presenterte teorien i kapittel to har det blitt samlet inn data via primærkilder og sekundærkilder for å undersøke kunnskapsoverføringsprosessene i Norac. Det ønskes å fokusere på både fellestrekk samt særskilte oppfatninger og meninger rundt fenomenet som skal bygge opp en komplett analyse av prosessene.

Vi vil først i dette kapitlet presentere relevant data fra datainnsamlingen, og analysere dette i lys av tidligere presentert teori. Vi begynner med å kort presentere den iverksatte internasjonale strategien som legger et grunnlag for videre analyse av kunnskapsoverføringen i Norac. Deretter vil vi beskrive og analysere selskapets dynamiske kapabiliteter, de eksterne distansene og sosialkapital, før vi beskriver og analyserer den kinesiske avdelingens evne til å motta kunnskap. Til slutt i kapitlet presenterer vi de viktigste konklusjonene fra vår analyse.

Siden dette studiet baserer seg på en kvalitativ undersøkelse, hvor utvalget er begrenset og resultatene innviklet, kan det være vanskelig å presentere innhentet data på en systematisk måte. For hvert element i modellen har vi valgt å først presentere dataen fra respondentene, før vi analyserer denne dataen i lys av teorien. Hensikten er å identifisere hva slags utfordringer Norac opplever i sine eksisterende kunnskapsoverføringsprosesser slik at det legger et grunnlag for at vi kan anbefale ulike tiltak som eventuelt kan redusere disse.

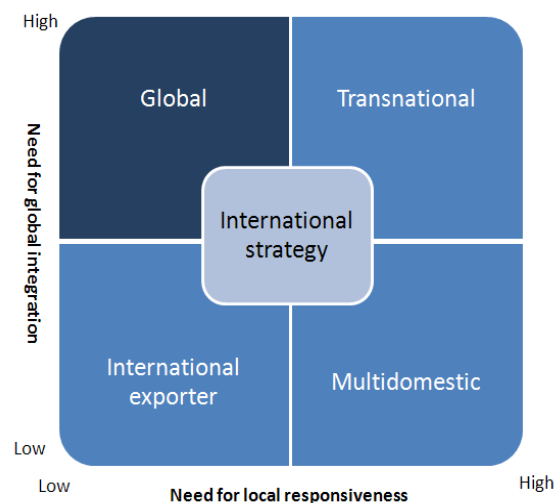
4.1 ANALYSE AV INTERNASJONALE STRATEGI

Som første ledd i analysen av kunnskapsoverføringsprosessene i Norac, ønsker vi først å fremstille selskapets internasjonale strategi. Dette vil danne et grunnlag for dets kunnskapsledelse samt at det lettere vil gi oss muligheten til å identifisere og drøfte mekanismene som blir anvendt.

Som tidligere nevnt produserer Norac varer til internasjonale markeder i hele verden. Selv om produktene ofte er skreddersydde for hver kunde, er de sikkerhets-, kvalitets- og komfortmessig integrert i globale shipping- og oljeindustrier som opererer med forholdsvis like standarder. Derfor produserer og selger selskapet bortimot like produkter på samme måte overalt i verden. Det strategiske fokuset peker mot å drive effektivt og i tillegg yte hurtig læring og tilpassing. Noracs respondenter bekrefter også at dette er deres konkurransefortrinn. På en annen siden har denne globale integrasjonen også formet selskapet med at det har fokusert mindre på å være lokal forankret.

Av andre aspekter som er verdt å vurdere for å analysere deres strategi vil vi kort nevne at de blant annet oppnår økonomiske skalafordeler gjennom store innkjøp innenfor rammene av langsiktige kontrakter, samt produksjonsprosesser i lavkostland, og at det derfor opprettholdes en viss grad av kostnadseffektivitet i organisasjonen.

På bakgrunn av disse påstandene, kan vi nå hevde at Norac følger en form for global strategi i Peng's (2006) *Integration-responsiveness* modell:



Figur 4.1: Noracs internasjonale strategi. Kilde: Peng, 2006

4.1.1 Kunnskapsledelse i Noracs globale strategi

Det kanskje tydeligste aspektet som taler for en global strategi i forhold til kunnskapsoverføring, er at selskapet operer med et såkalt *center of excellence* i Arendal. Med dette sikter vi til at kunnskapsutviklingen, dvs. produksjons- og teknologiutviklingen, foregår i all hovedsak på hovedkontoret. Selv om mange av produktene til Norac er nokså standardiserte, skjer det ofte nye

utviklinger i produktene relatert til komfort og sikkerhet. Det er stadig nye krav fra kunder og myndigheter som sørger for at utviklingen fortsetter fra leveranse til leveranse. Dog mener vi det ikke er en særlig bevisst og strukturert produktutvikling. Arne hevdet at de har etablert team i Arendal med særlig ansvar for produktutvikling, mens Einar og Jøran hevdet at ansvaret for produktutvikling ikke er formalisert i særlig grad, og at produktutvikling snarere forekommer på tilnærmet tilfeldig basis. Utsagnene angående produktutvikling var med andre ord noe tvetydig. Men på bakgrunn av respondentens øvrige uttalelser om kunnskapsutvikling, mener vi å kunne hevde at uavhengig av respondentenes konkrete vurdering av hvorvidt produktutviklingen er formalisert eller ei, eksisterer det ikke per i dag et utpreget strukturert og bevisst fokus på produktutvikling. For øvrig er det et aspekt som taler for at konseptet med *center of excellence* ikke er rendyrket, og det er at vi fikk inntrykk av at det vi har kalt tilfeldig produktutvikling også forekommer på de andre norske avdelingene. Når det er sagt er lederne med hovedansvaret for den produksjonsmessige og tekniske biten sentralisert i Arendal, og vi har klart inntrykk av at mesteparten av kunnskapsutviklingen foregår her. Dette taler for at vi kan beskrive hovedkontoret som *center of excellence*, som igjen taler for at Norac følger en global strategi.

At hovedkontoret har hovedansvaret for produktkvaliteten betyr videre at vi mener det er naturlig at det er hovedkontoret som setter standardene for hva som kreves angående kvalitet på produksjonsprosessene og sluttproduktene som leveres til kundene. Det hevdes av alle intervju kandidatene at kvalitet på produktene er et særs viktig suksesskriterium for Norac, og følgelig fokuserer de mye på produksjonskvaliteten i Kina. Som Einar Lønnhaug uttaler:

”Når kunder kjøper produkter av Norac skal dette være av høy kvalitet, og kvaliteten skal være lik uansett hvor i verden det er produsert.”

At kvaliteten på produktene som produseres i Kina ikke nødvendigvis er av ønsket kvalitet skal vi komme nærmere tilbake til, men vi ønsker å presisere at vi finner det naturlig at det er kravene fra hovedkontoret som bør være gjeldende på bakgrunn av blant annet deres internasjonale strategi.

Videre har vi registrert at ut i fra innhentet data er det klart at kunnskapen går mest i retningen fra Arendal og ut til de respektive datterselskaper og JV, deriblant også Norac Kina. Norac Kina fungerer som en ren produksjonseenhet og deres rolle er i hovedsak å implementere den kunnskapen som de får overført fra Norge. Det at avdelingen stadig får besøk fra sine norske partnere underbygger også dette fenomenet.

Med dette mener vi at Noracs globale strategi samt dens kunnskapsledelse har dannet et grunnlag for å videre analysere og drøfte hva slags kunnskap som overføres, hvordan det gjøres, og hvilke utfordringer de står overfor i kunnskapsoverføringsprosessene.

4.2 KUNNSKAPSOVERFØRING I NORAC

Før vi analyserer kunnskapsoverføringsprosessene og utfordringene forbundet med disse, er det verdt å kartlegge hva slags kunnskap som overføres i Norac.

Det ble nevnt i forbindelse med analysen av deres internasjonale strategi, at kunnskapsflyten hovedsakelig går fra hovedkontoret i Norge og til Suzhou. Noracs avdeling i Kina er som tidligere nevnt en produksjonsenhet, og respondentene hevder derfor at det fra hovedkontoret i Norge i all hovedsak overføres kunnskap knyttet til produksjon. Dette innbefatter kunnskap om elementer i produksjonsprosessene som arbeidsmetoder og rutiner, samt teknisk kunnskap om produksjonsmaskinene og produktene som produseres. Det ble dog beskrevet av intervjukandidatene at det også blir overført noe kunnskap fra kineserne til Norge, men at dette er i en mye mindre skala og på mer uformell basis. Jøran og Einar trekker frem at kunnskapen som blir overført denne veien, hovedsakelig er kunnskap om produksjonsprosesser hvor kineserne gjerne har tilegnet seg eller egenutviklet nye produksjonsteknikker.

Det trekkes frem av intervjukandidatene at kunnskap knyttet til produksjonsprosesser utgjør en stor andel av kunnskapsoverføringen mellom avdelingene. Det trekkes frem at produksjonsprosessene ikke alltid er tilfredsstillende godt utført, hvilket gir seg utslag i sluttprodukter som ikke er av ønskelig kvalitet. Følgelig overføres det mye kunnskap med den hensikt å forbedre arbeidsmetoder og rutiner. Nå som samarbeidet har vart noen år er det naturlig at Norac har klart å redusere en del av de største utfordringene knyttet til arbeidsmetoder og rutiner, men samtlige intervjukandidater hevder at det fremdeles er en rekke ting som må forbedres i forbindelse med produksjonsprosessene, og de trekker særlig frem den kosmetiske kvaliteten. Det hevdes at det er lite prosedyrepreget kunnskapsoverføring knyttet til dette, men snarere mer opplæring på tilfeldig basis ut i fra behov og ønsker når representantene fra hovedkontoret i Norge er på produksjonsanlegget i Kina, eller vice versa.

Hva angår teknisk kunnskap om produksjonsmaskinene, hevdes det at utfordringene er noe mindre. Det påpekes at kineserne har en del erfaring fra produksjon, og Jøran trekker frem at dette gir seg utslag i at kineserne behersker maskinene relativt godt, hvilket reduserer behovet for overføring av denne type kunnskap. Behovet for overføring av kunnskap om produktene er også redusert da det hevdes at den kinesiske avdelingen har relativt god kunnskap om produktene de produserer. Allikevel er det alltid en viss utvikling av produkter og produksjonsprosesser, og det hevdes at det stadig dukker opp nye elementer som må læres og tas hensyn til. Ved samarbeidets begynnelse ble det i følge Arne laget strukturerte opplæringsprogrammer for overføring av teknisk kunnskap både om maskiner og produkter, men han påpeker at denne typen kunnskapsoverføring nå foregår på en noe mer uformell basis og det vurderes kontinuerlig hva som trengs av opplæring på denne biten.

4.2.1 Analyse av kunnskapsoverføring i Norac

Vi har identifisert at det absolutt overføres kunnskap mellom avdelingene, og at denne kunnskapen først og fremst overføres fra Norac i Norge til Noracs avdeling i Suzhou. Kunnskapen dreier seg i hovedsak om elementer i produksjonsprosessene som arbeidsmetoder og rutiner, samt teknisk kunnskap om produksjonsmaskinene og produktene som produseres.

Spesielt den tekniske kunnskapen om produksjonsmaskinene og produktene hevder representantene relativt enkelt lar seg overføre i form av manualer supplert med muntlige og skriftlige forklaringer fra de norske ingeniørene, hvilket gjør at vi her vil karakterisere denne typen kunnskap som *eksplisitt* kunnskap.

Hva angår kunnskap om produksjonsprosessene, synes det noe mer uklart hvorvidt dette er eksplisitt eller taus kunnskap. Det ble hevdet at årsaken til at de norske avdelingene har en gjennomgående høyere kvalitet på sine produksjonsprosesser, henger sammen med to ting; 1) en tydeligere bevissthet på de kosmetiske detaljene, og 2) lengre erfaring. De norske avdelingene har betydelig lengre erfaring med produksjon av Noracs produkter, og det hevdes at de følgelig har tilegnet seg større grad av kunnskap og forståelse for hva som skal til for å heve kvaliteten på produksjonen. Dette taler for at kunnskapen om produksjonsprosessene henger sammen med erfaring, hvilket igjen taler for at denne typen kunnskap kan karakteriseres som taus (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Samtidig er det elementer ved denne kunnskapen som trekker i retning av at den er eksplisitt. De norske respondentene gav en rekke eksempler på typer problemstillinger som kunne dukke opp i forbindelse med produksjonsprosessene. Einar forklarer:

”Produksjonen i Kina er ikke veldig avansert, men allikevel er det småting de gjør, eller snarere ikke gjør, som resulterer i at produktene blir for eksempel bulkete. Vi har måttet lære dem at de må tørke av lim som samler seg i produksjonsmaskinen, for gjør de ikke det vil limet tørke som klumper, og lage bulker i materialet de kjører gjennom neste gang.”

Dette er et eksempel som illustrerer at typiske problemstillinger som måtte dukke opp ikke nødvendigvis er videre komplekse. De norske gav uttrykk for at de ofte relativt enkelt kan forklare hvilke forbedringer som må gjøres, og hvordan det skal gjøres. Det samme ble hevdet om kunnskapen kineserne tilegner seg på egenhånd, og overfører til nordmennene. Dette taler for at kunnskapen om produksjonsprosessene er eksplisitt (Nonaka & Takeuchi, 1995). At det er elementer som trekker både i retning av at kunnskapen både kan karakteriseres som eksplisitt og taus, mener vi tilsier at det fort blir en vurderingssak hvilke av de to karakteristikkene man ønsker å bruke. Men at denne typen kunnskap synes å i stor grad henge sammen med graden av erfaring, mener vi taler for at kunnskapen knyttet til produksjonsprosessene best kan beskrives som taus, til tross for at kunnskapen ikke er videre kompleks å overføre. I det minste hevder vi at den i større grad er taus enn den tekniske kunnskapen om produksjonsmaskinene og produktene.

I denne omgang nøyer vi oss med å konstatere hva slags kunnskap som overføres og hva som overføres i hvilken retning. I analysen av de dynamiske kapabilitetene tar vi for oss hvordan denne kunnskapen overføres i dag, før vi kartlegger utfordringene knyttet til denne kunnskapen i delkapittel 4.4 *eksterne distanser* og 4.7 *Evnen til å motta kunnskap*.

4.3 DYNAMISKE KAPABILITETER

Ifølge modellen som ble presentert i kapittel 2 kan en organisasjon stimulere kunnskapsflyten i organisasjonen med tre dynamiske kapabiliteter: 1) *overføringskanaler*, 2) *sosialiseringskanaler* og 3) *motivasjonskanaler*. Disse tre mekanismene antas altså i følge teorien å bygge opp en viss grad av sosialkapital som balanserer seg med de gitte eksterne virkningene kunnskapsoverføringsprosessene befinner seg i.

4.3.1 Overføringsmekanismer

I dybdeintervjuene ble nøkkelinformantene spurt om hvordan kunnskap blir overført fra Arendal til enheten i Kina. Ut i fra dette ble følgende overføringsmekanismer identifisert:

- Inspeksjoner av produksjonsprosessen
- Kurs
- Regelmessige møter (årlige møter, regelmessige samlinger, avdelingsmøter, etc)
- Telefonsamtaler
- E-mail
- Manualer og tekniske tegninger

Fysisk tilstedeværelse av blant annet Arne Borg ble hevdet å være en meget essensiell og kraftig mekanisme for kunnskapsoverføring da produksjonen ble startet i år 2000. Respondentene forklarer at fysiske besøk til Kina fremdeles er svært sentralt ved kunnskapsoverføring. I absolutt alle intervjuene som ble foretatt i forbindelse med denne undersøkelsen var det fysiske besøk som ble referert til som den viktigste kilden til kunnskapsoverføring, da dette gir mulighet til å gjennomføre kurs og regelmessige møter, i tillegg til at de norske lederne kan inspisere produksjonsprosessen. De hevder at opplæringskurs for kineserne arrangeres etter ønsker og behov, hvor det i felleskap blir enighet om hva som behøves. Det presiseres av respondentene at de norske lederne ved inspeksjon av produksjonsprosessen får anledning til å selv observere hvor de føler det er behov for opplæring. De norske lederne besøker den kinesiske byen normalt omtrent fem-seks ganger i året. Nøyaktig hvem fra hovedkontoret som deltar på disse besøkene varierer til en viss grad ut i fra behov og hvem som har anledning, men Arne er som regel uansett med.

De hevder at fysiske besøk gir dem anledning til å overføre kunnskap på en god og effektiv måte, ved at de blant annet har kan bruke kroppsspråk i tillegg til å forklare ved å fysisk ta og peke på dokumenter, verktøy, materiale og produkter. På den andre siden trekkes det også frem en negativ side disse besøkene, og det blir uttrykt på følgende måte av Einar Lønnhaug:

”Utfordringen er at jeg blir lei av å reise så langt så ofte.”

Fysiske besøk blir også gjennomført i motsatt retning. Ingeniører og mellomledere fra det kinesiske produksjonsanlegget ankommer Arendal for å besøke Noracs hovedkontor to-tre ganger i året, og det arrangeres også på disse besøkene blant annet kurs og regelmessige møter. Arne Borg presiserer:

”Vi har dem her ca 2-3 ganger i året der de alltid bor hjemme hos meg. Det dreier seg stort sett om Mr Lee, ingeniører og ulike mellomledere, ca 5-6 stk om gangen.”

Videre, i sin begeistring for denne overføringsmekanismen gir Borg uttrykk for at dette er en ideell måte å overføre kunnskap til kineserne på. Dette bekrefter også H.K Lee da han mener at slike besøk i stor grad gir kunnskap til Norac Suzhou. Dette uttrykker han på følgende måte:

“Norac Norway has developed systems and Norac China is still developing. Therefore, we continuously need information and knowledge about how to improve our processes. Physical visiting is a very extensive mechanism in that way”.

Under disse besøkene går kineserne gjennom opplæringskurs der de blir oppdatert på nye teknologier og produksjonsprosesser. Disse kursene er ikke regelmessige, men gjennomføres etter behov. Behovet for kurs vurderes i samråd mellom de norske og de kinesiske lederne. I tillegg benyttes også disse besøkene til å gjennomføre regelmessige møter mellom lederne for å håndtere forretningsmessige aspekter.

Dessuten holder partene særlig mye kontakt via telefon og e-post, og mye kunnskap overføres også på denne måten. På grunn av språklige problemer gjelder dette kun Mr. Lee fra kinesisk side, mens det er flere norske ledere involvert. Respondentene hevder at fordelene med telefon og e-post er at manualer og tekniske tegninger kan suppleres med muntlig og skriftlig informasjon.

4.3.2 Sosialiseringmekanismer

Med sosiale mekanismer ønskes det å presisere at det fokuseres på de organisatoriske mekanismene som bygger mellommenneskelige relasjoner og personlig tilknytning mellom personell i moderselskap og JV (Edstrom & Galbraith, 1977). Følgende sosialiseringmekanismer ble identifisert i Norac:

- Felles begivenheter under besøk (middager og andre sosiale sammenkomster)
- Uformelle samtaler på arbeidsplassen
- Kinesernes besøk hjemme hos Arne Borg
- Telefon

Respondentene trekker frem de fysiske besøkene på tvers av landegrensene som en særlig effektiv mekanisme for å lære hverandre å kjenne. Under disse besøkene er det både formelle og uformelle felles arrangementer mellom partene. Arne Borg forteller at han blant annet gjester sine kinesiske kollegaer i sin egen bolig i Arendal når de er på besøk i Norge. Dette trekkes frem som et eksempel

på en aktivitet som bidrar til at personene lettere kan utføre uformelle samtaler, og særlig Arne trekker frem at dette bidrar til at han føler han kjenner sine kolleger på det mer personlige plan.

Arne Borg mener videre at begge enhetene, dvs. både hovedkontoret og avdelingen i Suzhou, alltid er flinke til å arrangere ulike sosiale sammenkomster, som for eksempel middager, under besøkene og dette uttrykker han med følgende eksempel:

"De er veldig glad i å gå ut og spise. De har ikke så mange andre sosiale gleder, så å spise er det store for dem."

På disse sammenkomstene inkluderes i hovedsak kun Mr. Lee og de kinesiske mellomlederne, og ikke produksjonsarbeiderne. Produksjonsarbeiderne inkluderes derimot mer i interne arrangementer, men deltar ikke i særlig grad på arrangementene med nordmennene. Derfor hevdes disse middagene å være en sosialiseringmekanisme som først og fremst skaper sosiale relasjoner mellom lederne fra Norge og Kina.

Sett ut i fra teori om kinesisk kultur, er kineserne generelt sett åpne for å utvide sine *guanxi*, med vestlige medlemmer, altså sitt sosiale nettverk og sin sosiale kapital, og denne innstillingen danner dermed et godt grunnlag for sosialisering. I følge de norske respondentene stemte dette fenomenet nokså godt ovenfor Norac også. De beskriver kineserne som imøtekommende og motiverte for å lære sine norske kolleger å kjenne på et mer personlig plan. Imidlertid legges det ikke skjul på at det er Mr. Lee som er den sentrale personen, og det er tydeligvis på grunn av at det er han det er lettest å kommunisere med. Jøran uttaler dette slik:

"Mr. Lee er alltid med på besøkene fordi han snakker engelsk og mandarin, og han hjelper derfor til med oversetting mellom partene. Han har god faglig innsikt og han er en entusiastisk og utadvendt person."

I løpet av intervjuene gav alle nordmennene klart inntrykk av at de kommer godt overens med sine kinesiske kolleger, til tross for at de tilhører forskjellige selskaper og nasjonaliteter. Tilsvarende gjelder for Mr. Lee som hevder at han har jobbet med nordmenn i mange år der han karakteriserer de som fantastiske folk som det er lett og beleilig å komme overens med. Det samme mener han om menneskene i Norac også da han synes følgende om forholdene:

"I personally think that the intuition between booth units is very good."

På en annen side uttrykket også de norske informantene at de sosiale aktivitetene til tider kunne bli noe haltende og slitsomme på grunn av kineserne manglende engelskferdigheter. Derfor hevdet de norske respondentene at de har absolutt tette kontakt med Mr. Lee, og at kontakten med de øvrige lederne i Kina til sammenlikning blir mer perifer. Det fremheves at det blant annet er umulig å ha kontakt med disse lederne per telefon og e-post. Den sosialiseringen som foregår via telefon, som vi listet opp i begynnelsen av dette avsnittet, henviser derfor til den tette dialogen mellom Mr. Lee og nordmennene. I tillegg til arbeidsrelaterte saker ble det nevnt at det også forekommer tildels uformelle samtaler også per telefon. På grunn av manglende språkferdigheter har mellomlederne i Kina begynt på engelskkurs fra et lokalt universitet. Mr. Lee mener at språkkursene som nå har vart i noen måneder har begynt å vise progresjon hos de ansatte og hevder at de så smått har begynt å skrive e-poster på engelsk.

4.3.3 Motivasjonsmekanismer

I denne delen ønskes det å kartlegge incentiver som motiverer ansatte til å yte bedre kunnskapsoverføringsaktiviteter. Informantene som deltok i undersøkelsen har uttrykket følgende former for motivasjonsmekanismer i Norac:

- Konkrete mål (QIP)
- Bonusbelønninger
- Straffebøter
- Reisemuligheter

Et av de målene som settes høyest i Norac er å produsere varer av høy kvalitet. I følge de norske informantene er dette altså en utfordring i Kina. Derfor har organisasjonen utviklet et eget kvalitetsgodkjenningssystem, *Quality Improvement Program (QIP)*, som et mål for akseptabel kvalitet på produksjonsprosessen. Respondentene forklarer at dette er en enkel sjekkliste med en rekke punkter som skal kontrolleres med hensyn til kvaliteten. Dette er også en motiverende effekt som gir et klart og tydelig mål til alle ansatte om hva som forventes av produksjonsprosessen. Kunnskap og kunnskapsoverføring er et bidrag for å utbedre produksjonsprosessen og dermed også kvaliteten.

Dersom de ansatte i Suzhou klarer å gjennomføre de satte målene på akseptabel måte blir de også belønnet med bonuser som deles ut i slutten av året. Arne Borg hevder at det er viktig å holde av slike belønninger da han mener dette er med på å opprettholde motivasjonen blant de ansatte. I tillegg til dette opereres det også med erstatningsklausuler, altså at de ansatte kan bli trukket i lønn dersom de gjør feil. Arne Borg forsvaret dette på følgende måte:

”Det har vært vanskelig å få dem til å forstå hvor viktig det er med kvalitet. De har liksom ikke det naturlig i seg. De er veldig flinke og villige til å gjøre ting, men ikke alle klarer å innse at kvaliteten er høyt prioritert. Derfor har vi sett oss nødvendig til å operere med slike løsninger”.

En annen mekanisme respondentene trekker frem som motiverende er at mellomlederne kan få muligheten til å reise til Norge og hovedkontoret i Arendal. Både de norske informantene og Mr. Lee fremhever at dette er en faktor som fungerer meget bra. Han påpeker at de ansatte i Kina får veldig klart og tydelig beskjed om at dersom de presterer godt nok, vil de få lov til å være med til Arendal for å delta på kurs, seminarer og møter. Arne hevder at siden det er ytterst få kinesere som får muligheten til å reise og oppleve vestlige kultur, er konkurransen i Norac Kina stor for å bli med. Mr. Lee legger dette frem slik:

”We tell the worker that if he does a good job, we will send him to Norway to training.”

Det hevdes av Arne at dette blant annet også gir positiv oppmerksomhet i sitt eget miljø også, da deres ”ansikt”, som vi tidligere har omtalt som mianze, får høyere status.

I tillegg motiveres også mellomlederne med at dersom de gjør en god jobb vill bli belønnet med turer innenlands i Kina. Det hevdes at de ansatte ikke i særlig stor grad har råd til å dra på slike turer, og det frister dermed enda mer å prestere høyt for å være en av de som får sponset slike turer. Igjen, så gir dette høyere status for de ansatte i deres omgivelser.

I forhold til internasjonale reiser som motivasjonsmekanisme i Norge, hevdes det at det blant de som ikke reiser oftest anses som en motivasjon å få muligheten til å reise til Kina. Men Arne fremhever at denne mekanismen ikke brukes like bevisst som i Kina. Blant de som reiser oftest, deriblant våre respondenter, får vi inntrykk av at selv om de tilsynelatende opplever det som spennende å reise til Kina, også relativt slitsomt på grunn av den geografiske distansen.

4.3.4 Oppsummering av dynamiske kapabiliteter

For å oppsummere har vi nedenfor listet opp Noracs dynamiske kapabiliteter:



Figur 4.2: Noracs dynamiske kapabiliteter

4.3.5 Analyse av dynamiske kapabiliteter

I denne delen ønsker vi å analysere den presenterte dataen om organisasjonens dynamiske kapabiliteter i lys av teorien.

4.3.5.1 Overføringskanaler

Overføringsmekanismene som benyttes ved fysiske besøk er tilsynelatende de tydeligste overføringskanalene vi har observert i Norac. Vi har fått innrykk av at disse besøkene oppleves av respondentene som antakelig den største kilden til god kunnskapsoverføring. Dog uttrykte noen av informantene at de over tid var blitt mindre begeistret for å reise så lange avstander så ofte.

Imidlertid er det tydelig å se at besøkene har gått oftere i retning fra Arendal til Suzhou enn omvendt. Mens de norske lederne er i Kina opptil seks ganger i året, er Mr. Lee og hans utvalgte i Norge ikke mer enn to-tre ganger i året. På besøkene gjennomføres regelmessige møter, samtidig som det blir utført kunnskapsoverføring-srelaterte aktiviteter i form av kursing om nye og videreutviklede produksjonsprosesser og teknologi. Nordmennenes besøk til Kina preges dessuten i stor grad av å kontrollere og overvåke produksjonsprosessene. At nordmennene reiser oftere til Kina,

enn kineserne reiser til Norge, kan synes å være en konsekvens av at nordmennene prioriterer høyt å reise til Kina for å overvære produksjonsprosessen med egne øyne, slik at de selv også kan danne seg et bilde av hva som kreves av kursing og opplæring.

Vårt inntrykk er at kineserne kommer til Arendal med stor begeistring, og forventningene er store, siden de ukene de befinner seg i Arendal tilsynelatende oppfattes som noe ekstraordinært for dem. Deres program i landet er intense og kunnskapsflyten også dermed omfattende. Besøkene innehar et stort potensial for overføring av taus kunnskap, da deltagerne møter hverandre ansikt til ansikt og kan bruke hele kroppen til å illustrere og forklare budskapet, i tillegg til å bruke andre visuelle virkemidler.

Når det er sagt synes det å virke som om både kursene og inspeksjonene av produksjonsprosessene foregår uten særlig grad av struktur. De gjennomføres som nevnt på bakgrunn av behov og ønske, hvor behovene vurderes fortløpende av de aktuelle lederne, og at langsiktige planer for kunnskapsoverføring virker fraværende. Angående kursene i Norge mener vi at det er ytterligere en faktor som tyder på lite struktur på overføringsmekanismene, da det later til at det på mange måter er vilkårlig hvem som blir sendt på disse kursene. Dette mener vi på bakgrunn av det faktum at reisene til Norge blir brukt som en belønningsmekanisme, og dette medfører slik vi ser det at det er de ansatte som har prestert godt som deltar på kursene, og ikke nødvendigvis de som kanskje trenger opplæringen mest.

Videre mener vi at det på nordmennesenes besøk til Kina ikke nødvendigvis alltid er den som er best egnet til å overføre kunnskapen som får anledning til å gjøre nettopp dette. Da de stort sett ikke reiser mer enn tre personer fra Norge, kan det være at disse tre blir nødt til å overføre kunnskap på vegne av andre fra de norske kontorene som kanskje er bedre egnet til å lære bort denne kunnskapen. Samtidig kan disse tre ha en rekke med andre gjøremål, og ikke har kapasitet til å overføre all den kunnskapen som de ideelt sett burde ha gjort.

Slik reisevirksomhet er dyrt i lengden. I tillegg er det tidkrevende for de ansatte da de også kan bli lei av å reise så mye. Dog, alt i alt, tyder det meste likevel på at nettogevinsten av å benytte seg av fysiske besøk har vært positiv. Særlig muligheten til å arrangere kurs, samt drive annen opplæring direkte ansikt til ansikt omtales som effektive overføringsmekanismer. Da opplæringen foregår i stor grad på tilfeldig basis etter ønske og behov både fra kineserne og nordmennene, anser vi det som fordelaktig at nordmennene selv kan overvære og kontrollere produksjonsprosessene, slik at de også kan danne seg et bilde av hva slags opplæring som behøves, og hvem som behøver det. På disse

inspeksjonsrundene kan dessuten Nordmennene drive opplæring direkte med dem det gjelder, men som vi skal komme tilbake til *4.5.2.1 Hierarki*, er det kulturelle aspekter som gjør denne formen for kunnskapsoverføring utfordrende. At nødvendigheten for opplæring kun vurderes fortløpende etter behov og ønske, kan som et resultat av manglende struktur resultere i at det fort blir vanskelig å fange opp hva som faktisk behøves av opplæring, da det ikke synes å være bevisst kartlegging av behovene over tid.

Når det gjelder tekniske overføringsmekanismer som e-post og telefonsamtaler, mener vi at det fungerer brukbart i Norac, men ikke helt optimalt. Det fungerer tilsynelatende godt mellom de norske lederne og Mr. Lee, men denne overføringsmekanismen er totalt fraværende i forhold til de norske lederne og de øvrige kinesiske lederne, og Mr. Lee må eventuelt fungere som et mellomledd ved overføring av kunnskap til disse lederne. Engelskkunnskapene blant kineserne synes å være økende, og på sikt kan det forhåpentligvis forekomme kontakt per telefon og e-post også mellom nordmennene og de øvrige kinesiske lederne, noe som naturlig nok ville vært en klar forbedring i forhold til kunnskapsflyt.

Fordelen med e-post er at det er kostnadseffektivt samtidig som det skriftlige innholdet tyder en klarhet i forhold til en muntlig telefonsamtale som gjerne kan preges av uklarheter og gjentakelser. En annen fordel med e-post vil være at de kinesiske ansatte vi praktiserer engelskspråket som de har begynt å lære via kurs på jobb. Mottakeren vil lese e-posten og eventuelt sende svar når det passer best i forhold til tid, og tidsforskjeller representerer, som vi skal komme tilbake til, en utfordring for Norac. Ulempen med e-post er dog at det kan være tungvint i forhold til komplisert kunnskap som kan være vanskelig å uttrykke skriftlig. Da kan det være en fordel med telefonsamtaler som tillater en tettere og mer komplisert form for kommunikasjon.

4.3.5.2 Sosialiseringsmekanismer

Under de fysiske besøkene sørges det for å arrangere ulike sosiale aktiviteter som middager og andre sammenkomster. Kinesernes personlighet omtales som åpen og nettverksøkende, og møtes igjen med det vi oppfattet som et åpent sinn blant nordmennene. Dette mener vi i utgangspunktet legger et grunnlag for god kunnskapsoverføring gjennom gode sosiale forhold, som igjen antas å føre til økt sosialkapital.

Mellom nordmennene og Mr. Lee fremstår den sosiale tonen som meget god, og partene har uformelle samtaler kontinuerlig på telefon, i tillegg til naturlig nok uformell sosialisering på besøkene.

Overfor de øvrige kineserne er det som nevnt en språklig utfordring, og dette utelukker uformelle samtaler per telefon. Derfor foregår den sosialiseringen mellom nordmennene og de kinesiske mellomlederne gjennom uformelle samtaler på arbeidsplassen, de felles begivenhetene under besøkene, samt når kineserne bor hjemme hos Arne. Vi får inntrykk av at nordmennene har gode opplevelser av disse formene for sosialisering, og de tror samtidig at kineserne også opplever dette positivt. Til tross for positiv omtale av disse sosialiseringsmekanismene blir ikke kontakten med de øvrige kineserne beskrevet som ikke annet enn relativt perifer. Bedre engelskkunnskaper kan forhåpentligvis på sikt føre til en tettere kontakt som et resultat av økt grad av sosialisering i form av mer direkte kontakt.

Videre har vi ikke registrert felles organisasjonskultur, noe som også beskrives som en typisk sosialiseringsmekanisme. På direkte spørsmål om det eksisterte en organisasjonskultur mellom Norge og Kina, svarte Arne at dette var lite prioritert.

4.3.5.3 Motivasjonsmekanismer

Dagens struktur på bonussystemet ser ut til å være relativt oppegående, selv om det hovedsakelig kun opereres med de i Kina. Ved hovedkontoret og produksjonsanlegget i Norge blir det ikke brukt noen form for finansielle incentiver for å motivere de ansatte til å bidra med bedre kunnskapsoverføring.

Å lokke med at mellomlederne kan få delta på turene til Arendal, samt muligheten til å reise innenlands i Kina, mener vi virker som en god løsning, da det ser ut til at muligheten til å reise er noe som frister kineserne. At særlig muligheten til å reise internasjonalt ser ut til å være en effektiv mekanisme ser ut til å henge sammen med at kinesernes motiveres av muligheten til å møte nye kulturer, i tillegg til at det å reise tilsynelatende henger sammen med deres status. At Mr. Lee bruker denne motivasjonen bevisst og tydeliggjør at deres arbeidsinnsats kan bli belønnet med en reise, mener vi kan være en av hovedgrunnene til denne motivasjonsmekanismen tilsynelatende fungerer godt. Ved å gjøre mellomlederne bevisst på at det er gode prestasjoner som gir disse mulighetene, mener vi dette gjør det enklere for disse lederne å forholde seg til denne belønningsformen, da de i stor grad vet hva som skal til for å få delta på disse reisene. Selv om det på bakgrunn av dette ser ut til å i utgangspunktet være en god ordning, ved at det kan stimulere til økt ytelse, vil det nødvendigvis ikke bety at det er disse personene som trenger den gitte opplæringen mest. Dessuten medfører det at det er disse lederne som må bringe kunnskapen tilbake til de øvrige ansatte i Kina,

og det er ikke gitt at det er disse personene som er best til å ta til seg lærdom, eller best til å lære det videre.

Bonuslønninger omtales også i positive ordlag av respondentene, og de gir uttrykk for at også dette er en motivasjonsmekanisme som fungerer. Da det ser ut til at bonuslønn virker å stimulere kineserne til økt ytelse, mener vi også dette er en god ordning, da denne er relativt enkel å forholde seg til vet at de satte målene er klare for alle involverte parter. Det samme mener vi også gjelder QIP-ordningen, da dette også er en ordning som synes å være enkel å forholde seg til. Respondentene fremhever videre at erstatningsordningen overfor produksjonsarbeiderne dersom kvaliteten ikke er tilfredsstillende har en positiv effekt på deres ytelse. I den forbindelse ønsker vi å stille et spørsmålstegn ved denne ordningens incentiveffekt, og ikke minst hvorvidt det er toleranse for å gjøre feil i Norac. Denne faktoren er i følge respondentene iverksatt for å hindre slurving med kvaliteten, noe som hevdes å fungere bra til dette formålet. Mekanismen fungerer ved at det nærmest tvinger de ansatte til å lære seg kunnskapen samt å utføre det i produksjonsprosessene. Men dersom det medfører at produksjonsarbeiderne i stor grad blir redd for å gjøre feil, eller kvier seg for å tenke nytt angående for eksempel hvordan produksjonsprosessene kan utføres, mener vi dette er en uheldig virkning. Derfor mener vi dette må tas hensyn til i tillegg til å vurdere metodens effekt på produksjonsarbeidernes evne til å sette kunnskapen ut i praksis.

På avdelingen i Arendal har vi registrert lite utstrakt bruk av motivasjonsmekanismer overfor de som er aktive i kunnskapsoverføringsprosessene med Kina. Dog mener vi dette på mange måter kan synes å ikke være like nødvendig som i Kina, da de norske lederne som i hovedsak deltar i disse prosessene er de som sitter med hovedansvaret for Noracs produkter – også de som produseres i Kina. Å sitte med hovedansvaret for disse produktene burde i seg selv fungere som en motivasjon for å bidra til god kunnskapsoverføring.

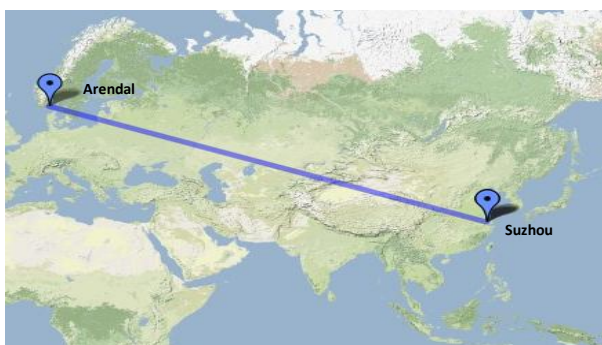
Det ble riktignok trukket frem at muligheten til å delta på reisene til Kina til en viss grad fungerer motiverende, særlig blant de som ikke reiser så ofte. Men denne motivasjonsfaktoren ser ut til å i liten grad være knyttet opp mot deres prestasjoner eller innsats, og vi mener at dette tyder på lite bevisst bruk av dette som en motivasjonsmekanisme.

4.4 EKSTERNE DISTANSER

I følge studiets anvendte kunnskapsoverføringsmodell vil geografisk -, økonomisk - og kulturell distanse mellom enhetene redusere sosialkapitalen som igjen vil påvirke kunnskapsoverføringen i organisasjonen. Disse distansene mellom Norac i Norge og Kina er som følgende:

4.4.1 Geografisk distanse

Den geografiske distansen mellom Arendal og Suzhou er ca 8.200 km (Google Maps, 2009), eller en flyreise på ca 10-12 timer. Dette er en betraktelig lang avstand som gjør at de ansatte fra de to enhetene ikke får sett hverandre så ofte. Alle respondentene i Norac uttrykte at det kunne være slitsomt og tidkrevende å reise så langt ofte. På en annen



Figur 4.3: Geografisk distanse.
Kilde: Google Maps, 2009.

side mente Arne Borg at gitt den lange avstanden har enhetenes ansatte vært flinke til å besøke hverandre rutinemessig, med hyppige besøk både fra Norge til Kina, samt motsatt vei.

Den store avstanden i breddegrader gjør også at det er betydelige tidsforskjeller mellom lokaliseringene, noe som lyder på seks-syv timers forskjell. I praksis betyr dette at de ansatte fra hver side av alliansen må ta hensyn til når de kan kontakte hverandre. Dette medfører gjerne at det er betydelig færre timer i løpet av en arbeidsdag hvor partene kan kontakte hverandre enn hva det ville vært med mindre geografisk distanse. Dette anser vi som relativt enkelt å forholde seg til da partene vet når på døgnet de kan kontakte hverandre, men dog kan det bety utfordringer dersom det dukker opp situasjoner hvor kunnskap og informasjon må overføres raskt.

4.4.2 Økonomisk distanse

Som tidligere nevnt i dette studiet anses mesteparten av den økonomiske distansen relatert til kunnskapsoverføring å være forskjeller i inntekt- og kunnskapsnivå.

Bruttonasjonalprodukt per innbygger justert for kjøpekraftsparitet er ca \$ 6.000 i Kina mens den ligger på over \$ 53.000 i Norge (International Monetary Fund, 2009). Denne store forskjellen gjenspeiler også forskjellen i kunnskapsnivå som vi kan uttrykke med ulike indikatorer fra Forente Nasjoners (2007) *Human Development Report 2007/2008* i tabell 4.1:

| Indikatorer | Norge | Kina |
|--|--------|--------|
| Andel av BNP brukt på utdanning | 7,7 % | 1,9 % |
| Total påmelding til grunnskole, ungdomsskole og videregående | 99,2 % | 69,1 % |

Tabell 4.1: Økonomiske indikatorer. *Kilde:* Forente Nasjoner, 2007.

På bakgrunn av disse resultatene toppe Norge *education index*-listen med 0,991 i score, mens Kina scorer under middelmådig i forhold til andre land med 0,837. Education index er en faktor som er en sum av de to indikatorene nevnt ovenfor der maksimal oppnåelig score er 1,0. Ellers ligger lese- og skrivekyndighet i befolkningen i Kina på 90,9 %, mens den er estimert til å være 99,0 % i Norge (Forente Nasjoner, 2007).

I utgangspunktet viser disse resultatene at det er stor grunn til å hevde at inntekts- og kunnskapsnivåene i landene enhetene operer i er nokså ulike. I følge relaterte studier (Gupta & Govindarajan, 2000 i Gooderham, 2007) som er utført på fagfeltet, påpekes det at det er betydelig utfordrende med kunnskapsoverføring fra morselskap til datterselskap dersom disse ulikhetene er store. Ytterligere diskusjon av kunnskapsmessige (utdanningsmessige) forskjeller i Norac er diskutert under delkapitel 4.7 *Evnen til å motta kunnskap*.

4.4.3 Kulturell distanse

Da det kom frem av intervjuene at språk og kultur synes å være de største barrierene ved kunnskapsoverføring mellom avdelingene har vi analysert disse elementene nærmere med en dypere tilnærming i neste delkapitel, 4.5 *Barrierer for kunnskapsoverføring – språk og kultur*.

4.5 BARRIERER FOR KUNNSKAPSOVERFØRING – SPRÅK OG KULTUR

Modellen vi bygger vår analyse på antyder at kultur kan være et hinder for kunnskapsoverføring dersom kulturforskjellene er betydelige, i form av at ulike kulturer kan hindre utviklingen av felles sosialkapital. Felles sosialkapital innebærer blant annet at man snakker "samme språk" og forstår hverandre godt når man kommuniserer. Kulturforskjeller antas å kunne problematisere utviklingen av slik sosialkapital i form av man gjennom ulike kulturer har ulike syn på eksempelvis samfunnsmessige og forretningsmessige aspekter.

Av alle fire kandidatene ble det fremhevet at det absolutt eksisterte kulturelle forskjeller avdelingene imellom, og at de opplevde kulturelle og språklige utfordringer som de største utfordringene ved samarbeidet på tvers av landegrensene. Vi anser derfor disse elementene som betydelige barrierer for utviklingen av sosialkapital disse avdelingene i mellom. I det påfølgende ønsker vi å kartlegge hvilke kulturelle elementer dette gjelder og som dermed representerer særlige barrierer for kunnskapsoverføring i Norac. Det faktum at kulturforskjeller ble trukket frem som den største barrieren av samtlige respondenter, resulterer dessuten i at vi presenterer den kulturelle distansen mer utfyllende enn hva vi har gjort med den geografiske og den økonomiske distansen. Først følger nå en presentasjon av relevant data, før vi analyserer dataen i lys av teorien i avsnittet etter.

4.5.1 Språk

Under våre intervjuer kom det frem at den tydeligste barrieren for utvikling av felles sosialkapital er språkforskjeller. Alle fire intervjukandidatene poengterte at få av de ansatte i Kina snakket engelsk, og de var tydelige på at dette var et problem for overføring av kunnskap.

Mr. Lee snakker tilfredsstillende godt engelsk, og kommunikasjonen mellom han og de norske synes derfor å fungere godt. På grunn av den geografiske distansen mellom enhetene blir det mye telefonkontakt og kontakt via e-post mellom partene. Overfor de øvrige ansatte i Kina er dette derimot mer problematisk, og det fører naturlig nok til at de norske har mindre kontakt med andre enn Mr. Lee. Som Jøran beskriver det:

”Mr. Lee kjenner jeg veldig godt, og han vil jeg beskrive som en personlig venn. Men med de andre kineserne er det litt mer perifer kontakt med på grunn av språkproblemer.”

Kommunikasjonen mellom de norske og de andre ansatte i Kina, foregår hovedsakelig ved fysiske besøk, enten når kineserne besøker Arendal, eller motsatt. Jøran beskriver at han på hans besøk til Kina stort sett kommuniserer med produksjonsarbeiderne via tall og fakter, og han gir inntrykk av at dette fungerer til en viss grad. I tilfeller der dette ikke er mulig foregår kommunikasjonen via Mr. Lee da han fungerer som tolk. Arne forklarer at datteren hans behersker mandarin, og at hun i enkelte tilfeller blir benyttet som tolk. Slike tilfeller kan være samtaler mellom Arne og de kinesiske lederne på tomannshånd, som dreier seg om personlige forhold. Riktignok forteller respondentene som nevnt at det har blitt tatt grep, og de kinesiske mellomlederne deltar som nevnt nå på engelskkurs.

4.5.2 Kultur

4.5.2.1 Hierarki

En kulturell forskjell som blant respondentene hevdes å være ganske tydelig mellom den norske og den kinesiske avdelingen i Norac, er graden av intern hierarki. På direkte spørsmål om forskjeller mellom avdelingene med hensyn til hierarki, beskrev alle de norske intervjukandidatene at det i Kina var tydeligere skille mellom de forskjellige nivåene i bedriften, og Jøran påpekte at de var mer opptatt av rangeringen i hierarkiet enn hva vi er vant med.

De norske respondentene var riktignok tilsynelatende av den oppfatning at den fremtredende hierarkiske strukturen ikke var et direkte problem i den daglige driften, men alle de norske intervjukandidatene var innom elementer som var uvant for dem å håndtere, og disse elementene kan etter vårt skjønn delvis tilskrives den hierarkiske strukturen. På den måten mener vi de norske respondentene indirekte argumenterte for hierarkiske utfordringer.

Kommunikasjonsmessige utfordringer knyttet til hierarkisk struktur

Et element som ble nevnt var at ved besøk på fabrikken i Kina, kunne det være problematisk å kontakte produksjonsarbeiderne direkte for å påpeke eventuelle utbedringer. Arne forklarer det slik:

”De står bare og ser på deg og vil ikke snakke med deg før lederen er der. De må høre det fra sjefen sin. Selv om man går rett på vedkommende som utfører arbeidet, så må man uansett få med sjefen etterpå.”

Einar forklarte at som et resultat av dette ble problemløsning stort sett gjennomført i samråd med aktuelle mellomledere. Utfordringene knyttet til dette beskriver han slik:

”Det er masse informasjon og kunnskap som skal overføres, og det er dermed viktig at alle arbeidere for med seg dette på en lik måte. Vi må da passe på at vi får med de ansvarlige lederne. Går vi rett til produksjonsarbeiderne, kan det føre til at våre beskjeder ikke vil bli fanget opp av leddet over. Utfordringen er å få mellomlederne til å overføre det de har lært på riktig måte.”

Forskjeller i utdanning, lønn og ansvar

De norske intervjukandidatene forklarte at den hierarkiske strukturen tydeliggjøres blant annet via større utdanningsmessige hopp mellom de ulike nivåene i bedriften, og enda større lønnsforskjeller. Dette klare skillet gir seg også utslag i enorme forskjeller i graden av ansvar mellom topplederne og

nivåene nedover i systemet. På tross av dette gav Arne inntrykk av at kommunikasjonen internt i Kina fungerte godt mellom de ulike nivåene. Dette inntrykket fikk vi også da vi intervjuet Mr. Lee, som påpekte at han hadde en god tone med de ansatte i bedriften. Han følte ikke at arbeiderne kviet seg nevneverdig for å kontakte han, og var opptatt av at alle i bedriften kan komme til han og snakke om alt de måtte ønske.

Respekt for kinesiske ledere

Et annet element i forbindelse med den hierarkiske strukturen er at kineserne har stor respekt for sine ledere, og påpeker at dette kan representere en utfordring i forbindelse med kunnskapsoverføring til produksjonsarbeiderne. Som Arne beskriver det:

”De har en veldig respekt for eldre folk, og eldre kultur. Som administrerende direktør nyter jeg for så vidt god respekt blant kineserne, og når jeg sier at nå gjør du sånn og sånn, så gjør de som jeg sier der og da. Men de vil heller høre på en respektert kineser. Ekstrem respekt for eldre, kinesiske ledere og eiere. Dersom de lederne sier noe annet enn det jeg sier, så overstyrer kanskje det de sier det vi norske har sagt.”

For å nærmere beskrive dette problemet vil vi illustrere en typisk problemstilling som alle de tre norske beskrev på bakgrunn av deres erfaringer i Kina: De har ofte opplevd at de har påpekt enkelte momenter som må utbedres, og at kineserne ofte er enige, og gjør som de får beskjed om der og da. Problemet er at de faller tilbake til gamle synder, slik at når de norske lederne kommer tilbake til Kina ved neste anledning, så er de samme problemene fortsatt gjeldende, og de må påpeke de samme utbedringsmomentene. Dette kan gjenta seg opptil flere ganger, og det kan være en svært tidkrevende prosess å få dem til å gjennomføre utbedringene i praksis. Disse problemene kan i følge Arne delvis tilskrives det faktum at de kinesiske produksjonsarbeiderne nok heller lytter til en kinesisk leder enn en norsk. I den forbindelse kommer man tilbake til utfordringene som Einar var inne på angående viktigheten av å få med seg de kinesiske lederne på endringer man ønsker å gjøre, og at kineserne formidler disse endringene på en tilfredsstillende god måte.

Ja og ”ja”

At både Jøran, Einar og Arne uttrykker at kineserne både er villige og flinke til å ta til seg lærdom, til tross for at de samtidig påpeker at kineserne sliter med å gjennomføre forbedringer på en tilfredsstillende god måte, kan også illustrere en annen utfordring: Nemlig det at kineserne har lett for å gi uttrykk for at de har forstått nordmennene, mens de opplever at kineserne allikevel ikke helt

har forstått budskapet. Dette hevdes å kunne være utfordrende å håndtere, da de ikke er vant med å håndtere dette fra norsk kultur. Jøran Simonstad uttrykker det slik:

”Når vi diskuterer med dem er det egentlig alltid greit, men det er heller så som så med gjennomføringen. Det hender vi må ta ting flere ganger med dem også. Vi kan med andre ord være enig, men allikevel må vi ofte følge opp at det gjøres.”

Einar forklarte dette fenomenet med at det til tider kunne være vanskelig å forstå forskjellen på ja og ”ja”:

”Ja og ”ja” er ikke det samme. Det at de ikke sier i fra når de ikke forstår var utfordrende, og det tok tid å finne ut av hva som var et virkelig ja og falskt ”ja”.”

Det synes å være bred konsensus om at dette til tider kunne være utfordrende, da alle de tre på ulike måter kom innpå dette problemet. Når det er sagt, gav alle tre riktignok uttrykk for at de delvis har lært seg til å håndtere dette problemet, og at har blitt flinkere til å forsikre seg om at kineserne forstår deres budskap når de snakker sammen. Jøran trekker frem at han gjerne stiller kontrollspørsmål for å få en bekreftelse på om budskapet er forstått eller ei.

4.5.2.2 Forskjellig fokus på kosmetiske detaljer

Et annet fenomen som representerer en tydelig forskjell mellom nordmennene og kineserne, hevder nordmennene er deres ulike syn på viktigheten av kosmetiske detaljer. Alle de tre norske respondentene hevder at kineserne av natur ikke er like opptatt av materialistiske verdier og kosmetiske detaljer som man gjerne er i vestlige kulturer. Arne har blant annet erfart dette gjennom sine mange år i Kina. Han påpeker at dersom man besøker en vanlig kineser hjemme i boligen til vedkommende, vil man se at de ikke er nevneverdig opptatt av hvordan ting ser ut, så lenge det gjør nytten sin. Dette bekreftes av Einar som uttrykker det slik:

”Utfordringen er å få de til å forstå at det skal være perfekt, akkurat slik som det er i Norge. Men de sliter med å forstå dette fordi funksjonaliteten står i fokus hos dem i motsetning til produktets utseende.”

De norske respondentene hevder at til tross for gjentatte forsøk på å forklare hva som må forbedres, sliter kineserne den dag i dag med å produsere produkter med tilfredsstillende god *finish*, og dette mente intervju kandidatene delvis kan tilskrives ulikt fokus på kosmetiske detaljer.

4.5.2.3 Langtidsperspektiv

Ytterligere en forskjell på norsk og kinesisk kultur er i følge Arne og Einar fokuset på tidsperspektiv. Kineserne er i følge begge to i mye større grad opptatt av langvarig samarbeid og er gjerne ikke like opptatt av raske resultater av samarbeidet, som det man ofte kan være i vestlige kulturer. Einar forklarer at i forhandlingene han var involvert i, var kineserne veldig tidlig i prosessen meget opptatt av å forsikre seg om at samarbeidet skulle være langvarig. Arne beskriver at nordmenn ofte i større grad kan være opptatt av raske resultater som er synlig på bunntinje i regnskapet. Han har erfart at kinesiske ledere gjerne er fornøyd så lenge de har mange folk i arbeid, og at de er mer opptatt av å bevare et godt rykte blant andre aktører i markedet. Dette inntrykket forsterkes på bakgrunn av utsagnene til Mr. Lee, som hevder at et sterkt merkenavn og et godt rykte er en av de viktigste suksessfaktorene når man driver business i Kina. Han hevder videre at det kan være farlig for et selskap å være for ensidig opptatt av kortsiktig gevinst, og at gevinsten ofte vil komme med tiden så lenge man klarer å opprettholde et godt rykte og et godt merkenavn.

4.5.2.4 Byråkrati

En fremtredende forskjell ved å drive business i Kina kontra i Norge, er måten byråkratiet fungerer på. Arne hevder at spesielt når man kommer fra Europa og ønsker å starte opp forretninger der borte, vil man støte på en god del utfordringer knyttet til dette. Han forklarer at byråkratiet i Kina i større grad avhenger av at man har kontakter for å få ting gjort, samt for å skaffe forretningsmessige kontrakter. Han hevder at man som Europeer ofte vil være avhengig av å knytte kontakter med personer som kjenner godt til hvordan byråkratiet fungerer. I prosessen med å starte produksjon i Kina fikk Arne tidlig kontakt med Mr. Yang, og han hevder at dette var en kritisk suksessfaktor for Noracs virksomhet i Kina. Mr. Yang har i dag, og hadde den gang, gode politiske kontakter, og han hevdes å ha vært sterkt delaktig i at Norac tidlig klarte å erobre markedsandeler som Norac høyst sannsynlig ikke ville fått uten hjelp fra han. Han hevder at kontakten med Mr. Yang er særs viktig den dag i dag. Som Arne selv uttrykker det:

”Ja, vi kunne nok gjort det meste av driften i Kina selv, foruten den politiske delen. Man må langt inn i kulturen for å forstå dette her, og Mr. Yang har en høy stjerne i partiet som vi ikke ville fått.”

4.5.3 Analyse av språklige og kulturelle barrierer

Igjennom intervjuprosessene mener vi å ha avdekket at det eksisterer betydelig språklige utfordringer, samtidig som at det er en rekke kulturelle elementer som indikerer at det er vesentlig forskjell på den kulturen de norske representantene representerer, og den kulturen de kinesiske

ansatte representerer. Angående de kulturelle forskjellene vil vi nå i hovedsak fokusere på de elementene vi mener er særlige utfordringer i forbindelse med kunnskapsoverføring. Samtidig vil vi også kort kommentere andre funn som underbygger vår påstand om at det eksisterer særlige kulturforskjeller, og dermed tydeliggjøre det faktum at vi mener kultur er en betydelig barriere for utvikling av sosialkapital. Kulturen vil vi analysere i lys av teorien til Hofstede (2001), supplert med teorien til Trompenaars og Hampden-Turner (1998)

4.5.3.1 Språk

De språklige utfordringene er slik vi ser det et tydelig hinder for effektiv kunnskapsoverføring. I tillegg til at det naturlig nok er vanskelig å uttrykke sine meninger og poenger når man ikke snakker samme språk, og på den måten er direkte medvirkende til å begrense kunnskapsflyten, er det også slik vi ser det et viktig å i større grad overkomme språklige utfordringer for å lettere håndtere kulturelle barrierer.

En kulturell barriere som nok ville blitt redusert med bedre engelskkunnskaper blant kineserne, er problemet med å kommunisere sitt budskap til produksjonsarbeiderne via mellomledere. Da det later til at produksjonsarbeiderne foretrekker å få beskjedene via sine overordnede, selv når de forstår hva nordmennene forsøker å formidle, mener vi det naturlig nok vil være en klar forbedring om i det minste mellomlederne hadde snakket bra engelsk.

Om engelskkunnskapene blir forbedret vil kommunikasjonsprosessen mellom nordmennene og mellomlederne blitt vesentlig forbedret, og vi tror dette hadde hjulpet for å få mellomlederne til å bedre forstå budskapet som i dag blir forsøkt kommunisert. At denne kommunikasjonen i dag går via Mr. Lee mener vi er uheldig. At dette er uheldig vil vi underbygge med et moment som blir trukket frem av Trompenaars og Hampden-Turner (1998). De hevder at i det de kaller *achievement cultures* som for eksempel Kina, har vedkommende som tolker ofte en noe annerledes rolle enn det vi er vant med fra *"ascription cultures"* som vår egen. I vestlige kulturer mener de at vi er vant med at en tolk skal forholde seg helt nøytralt og kun gjengi en ordrett oversettelse. I blant annet kinesisk kultur vil ofte tolken, i tillegg til å oversette det rent språklige, også ta på seg rollen med å tolke meningen med det som blir sagt. Dette hevdes å representere en utfordring for vestlige bedrifter som driver forretninger i Kina, og vi føler denne utfordringer også er høyst gjeldende for Norac. Dersom Mr. Lee i tillegg til å oversette engelsken også tolker meningen med det som blir sagt, får ikke vær enkelt mellomleder muligheten til å selv tolke budskapet fra nordmennene i samme grad som om de selv hadde snakket engelsk. Desto mer kompleks kunnskapen bærer preg av å bære, desto mer problematisk finner vi det at kunnskapen overføres via en tolk. Dette fordi kompleks kunnskap, med

andre ord taus kunnskap, som tidligere nevnt henger sammen med subjektiv innsikt og forståelse. At mellomlederne i Norac nå deltar på engelskkurs, ser vi på som veldig positivt, men de snakker fremdeles ikke godt engelsk, og dette representerer fortsatt en høyst reell utfordring for Norac.

4.5.3.2 Kulturelle forskjeller

Maktavstand

Hofstede (2001) argumenterer med sin forskning for at Kina er et land med mye større grad av maktavstand enn Norge. Dette stemmer godt overens med vårt inntrykk av forskjellene i den norske og den kinesiske avdelingen i Norac. Årsaken til at vi mener de har større grad av hierarki skal vi beskrive i de følgende avsnittene.

Det ble beskrevet at en stor andel av produksjonsarbeiderne ikke hadde utdanning, og gjerne var opprinnelig bønder. Dette står i kontrast til høyt utdannede ledere på avdelingen i Kina. Dette kan være en medvirkende årsak til at ansvarsfordelingen internt på avdelingen i Kina ble beskrevet som annerledes enn hva vi er vant med. Makten er i følge Hofstede (2001) mer sentralisert i Kina enn i Norge, og Norske bedrifter har dermed gjerne en flatere struktur. De norske respondentene hevder dette kom til syne blant annet ved at produksjonsarbeiderne i Kina er tilsynelatende i mindre grad vant med å ta egne beslutninger, og mer vant med konkrete og presise beskjeder fra sine overordnede. Et eksempel på dette som ble trukket frem under intervjuene var at det for nordmennene kunne være problematisk å kontakte produksjonsarbeiderne direkte. Til tross for åpenbare språkproblemer, ble det hevdet av Arne at selv om produksjonsarbeiderne forsto hva de norske forsøkte å fortelle dem, så gjorde de ikke som de ble fortalt før de fikk høre det fra sine egne sjefer. I forbindelse med kunnskapsoverføring anser vi dette som problematisk, da produksjonsarbeiderne tilsynelatende viser lite vilje til å lytte til nordmennene når informasjonen ikke går via deres egne ledere. Som de norske respondentene selv var inne på, viser dette at det er essensielt å involvere de kinesiske mellomlederne til enhver tid dersom man skal gi et budskap til produksjonsarbeiderne.

Et fremtredende trekk ved kulturer med stor maktavstand er at det er aksept for at det er ulikheter mellom personer internt i eksempelvis en organisasjon, i følge Hofstede (2001). Denne aksepten for ulikheter ble best beskrevet av våre norske intervjukandidater gjennom hvordan de forklarte at kinesere hadde en enorm respekt for eldre, kinesiske ledere og eiere.

I sum mener vi at avdelingen i Kina representerer typisk kinesisk kultur, ved at den i mye større grad enn den norske avdelingen er organisert med stor grad av maktavstand.

Usikkerhetsunngåelse

Angående usikkerhetsunngåelse er forskjellene mellom Norge og Kina ikke særlig store i følge forskningen til Hofstede (2001), og vi har heller ikke fått inntrykk av at det er elementer som i særlig grad skulle tilsi at det er nevneverdig forskjell på dette punktet mellom Norac i Norge og i Kina. Dog er det elementer som kan antyde visse forskjeller.

Karakteristiske trekk ved høy grad av usikkerhetsunngåelse er blant annet at den hierarkiske strukturen bør være klar og respektert og man foretrekker klare krav og retningslinjer i stedet for bredere retningslinjer. Dette medfører at initiativ fra underordnede ofte holdes under kontroll og at det er mer struktur på aktiviteter. Gjennom våre intervjuer har vi også andre data som tilsier at den kinesiske avdelingen kan passe denne karakteristikken. Det som derimot synes uklart er om disse forskjellene skyldes kulturforskjeller, eller aspekter relatert til den organisasjonsmessige strukturen. Uansett er det ikke registrert utfordringer i forbindelse med dette som er direkte knyttet til kunnskapsoverføring, og vi ønsker derfor å ikke gå nærmere inn på dette aspektet. Vi nøyer oss dermed med å beskrive at vi ikke føler våre data med tydelighet taler for at det eksisterer nevneverdige forskjeller i graden av usikkerhetsunngåelse.

Individualisme og kollektivism

Hva angår hvorvidt vi er individualistisk eller kollektivistisk orientert, skal det i følge Hofstede (2001) være tydelige forskjeller mellom norsk og kinesisk kultur. At det er forskjell vil vi også argumentere for på bakgrunn av våre funn.

Hofstede (2001) argumenterer for at kinesisk kultur er typisk kollektivistisk orientert, og kjennetegnes blant annet ved at vennskap i stor grad avhenger av sosiale relasjoner, og at slike relasjoner i businessammenheng er mer avgjørende enn hva vi er vant med. At dette relasjonsfenomenet er karakteristisk for kinesisk kultur støttes også langt på vei av Trompenaars og Hampden-Turner (1998), og sammenfaller delvis med det de kaller partikularistisk kultur og den kategorien de kaller gruppen og individet.

Dette relasjonsfenomenet hevder Trompenaars og Hampden-Turner (1998) resulterer i at kineserne ikke ønsker å ta individuelle avgjørelser som strider i mot gruppens ønsker og behov. En utfordring de hevder er nokså vanlig å støte på for vestlige selskaper er at kineserne ved uventede situasjoner i større grad enn hva vi er vant med, foretrekker å konsultere med sine overordnede før de tar en avgjørelse. I tillegg hevder de at det er typisk for kinesisk kultur at de lokale forholder seg lettere til sine egne ledere enn til de utenlandske representantene. På bakgrunn av dette mener vi at

nordmennenes påstander om problemer med å overføre kunnskapen direkte til produksjonsarbeiderne, uten å gå via lederne, er utfordringer som vi kan tilskrive kulturelle forskjeller. Det at kineserne tilsynelatende forholder seg lettere til sine egne ledere, mener vi representerer særlig utfordringer når de kinesiske lederne ikke er av samme oppfatning som de norske om eksempelvis elementer i produksjonsprosessen. Da fremstår dette fenomenet som en særlig barriere for å få frem budskapet til produksjonsarbeiderne.

Trompenaars og Hampden-Turner (1998) peker videre på at et vanlig forretningsmessig fenomen mange vestlige ledere opplever når de etablerer virksomhet i Kina er at kineserne er mer solidariske overfor kinesiske ledere og deres standarder enn vestlige ledere. De hevder videre at den kvalitetsstandard de kinesiske lederne følger gjerne ikke er like høy som vestlig kvalitetsstandard, og at produktene som produseres ofte ikke tilfredsstiller de vestlige ledernes krav. Videre forklarer de at som et resultat av at det er den kinesiske standarden som fort kan bli gjeldene, så kan kineserne gjerne gi inntrykk av at man forstår direktivene fra eksempelvis et utenlandsk hovedkontor og at de vil følge dem opp, uten at vi i realiteten følger opp. Trompenaars og Hampden-Turner (1998) hevder at det ofte forekommer i en slik kultur at man etterkommer direktivene mens man blir overvåket av representanter fra et sentralisert hovedkontor, men at man faller tilbake til gamle rutiner så fort denne overvåkingen opphører. Dette sammenfaller i meget stor grad til problemstilling som alle de norske intervjukandidatene fremhevet i flere sammenhenger under intervjuene, om vanskeligheten med å få kineserne til å praktisere kunnskapen de norske forsøker å overføre til dem, og at de da følger deres egen standard hva angår fokus på kosmetiske detaljer. Årsaken til at de opptrer slik, mener vi på bakgrunn av teorien til Trompenaars og Hampden-Turners (1998) at i stor grad kan tilskrives kulturelle forskjeller. Som respondentene selv påpeker, fører dette til at det blir særs viktig å forsikre seg om at de aktuelle kineserne har forstått budskapet, og ikke minst forstått viktigheten av å gjennomføre det slik de norske påpeker.

Av andre elementer som vi mener underbygger forskjeller knyttet til individualisme og kollektivismen vil vi nevne at de norske respondentene, og særlig Arne, fremhevet at de opplevde det som vanskelig å håndtere kinesisk byråkrati uten kontakter i det byråkratiske systemet. Dette er også et fenomen som Hofstede (2001) mener kjennetegner typisk kollektivistiske kulturer, og er relatert til *guanxi* som vi tidligere har presentert. I forbindelse med *guanxi* hevdes det at ved å ha en nettverksportefølje som består av sterke relasjoner vil dette hjelpe til å overkomme mange problemer i det kinesiske samfunn, deriblant byråkratiske utfordringer i forretningsammenheng. Da dette er et fenomen som ble trukket frem som særlig karakteristisk for kinesisk kultur, mener vi det

underbygger vår påstand om at den kinesiske kulturen er betydelig mer kollektivistisk orientert enn hva man er vant med fra Norge.

Maskulinitet og feminisme

Angående maskulinitet og feminisme viser forskningen til Hofstede (2001) at det også her er klare forskjeller på norsk og kinesisk kultur. Han argumenterer for at det i Norge er særdeles stor grad av feminisme, mens kinesisk kultur i større grad preges av maskulinitet. I våre funn har vi ingen elementer vi anser som direkte barrierer for kunnskapsoverføring, men det finnes allikevel elementer som tyder på relativt klare forskjeller på norsk og kinesisk kultur på dette området. Vi ønsker å kort kommentere disse elementene for å underbygge de kulturelle forskjellene.

Den første forskjellen er hvordan man oppnår status, og hvordan man forholder seg til den. Arne poengterte at man i Kina er betydelig mer opptatt av en persons plass i hierarkiet, og at dette i større grad enn hva vi er vant med avgjør vedkommendes status og anseelse. Dette er bedre kjent som *mianzi* (Gold, 2002), og stemmer i tillegg godt overens med forskningen til Hofstede (2001) hvor han beskriver at status i kulturer preget av maskulinitet avhenger av posisjon og grad av makt. I feministiske kulturer blir en persons anseelse i større grad basert på hva man som individ har oppnådd og gjort. Denne kulturforskjellen støttes også av teorien til Trompenaars og Hampden-Turner (1998), hvor de beskriver kinesisk kultur som en kultur hvor status baseres på hva man er og ikke hva man gjør. Trompenaars og Hampden-Turner (1998) hevder at man som et resultat av at en persons status avhenger av posisjon og makt, fører til at ansatte i en organisasjon utviser stor respekt for sine overordnede, og dette stemmer godt med data vi presenterte i tidligere avsnitt.

I sum mener vi funnene taler for at den kulturen de kineserne representerer er betydelig mer maskulin enn hva de norske representantene er vant med fra Norge.

Langtidsperspektiv

Den siste kategorien til Hofstede (2001) er graden av langtidsperspektiv. Dette er en kategori hvor Kina scorer høyest av alle land han har studert med hensyn til dette, og hvor Norge scorer relativt lavt. I våre funn er det heller ikke her elementer vi anser som direkte barrierer for kunnskapsoverføring, men det finnes allikevel elementer som tyder på relativt klare forskjeller på norsk og kinesisk kultur på dette området. Vi ønsker å kort kommentere disse elementene for å underbygge de kulturelle forskjellene.

Den første kulturforskjellen vi vil fokusere på, er hvordan avdelingene forholder seg til kortsiktige resultater. Arne oppfattet at det var en klar forskjell mellom de norske lederne og de kinesiske på dette området. Han mente at kineserne i mye mindre grad enn nordmennene fokuserte på bunnlinja og kortsiktig profitt. Han mente at de var sterke i troen på at langsiktig samarbeid og langsiktig fokus på sikt uansett ville gi gode resultater. Dette inntrykket ble forsterket etter å ha snakket med Mr. Lee. Han poengterte at relativt raske resultater selvsagt var viktig, da det er begrenset hvor lenge man kan drive forretninger uten å få noe igjen for det, men viktigere enn dette mente han det var å ha et langsiktig fokus.

Mr. Lees langsiktige fokus drar oss videre til neste faktor, som er fokuset på rykte og merkenavn. Mr. Lee mente at som et ledd i langsiktig tenkning, var det absolutt nødvendig å hele tiden være bevisst på å bevare sitt rykte for å bevare sine relasjoner, og bygge opp et sterkt merkenavn. Han mente at dette på sikt var det viktigste kriteriet for å oppnå forretningsmessig suksess i Kina. At de norske også er opptatt å bevare Noracs merkenavn synes å være hevet over en hver tvil, men dette fokuset på rykte for å bevare sine relasjoner føler vi skiller Mr. Lee fra de norske lederne. De er nok opptatt av dette de norske også, men ikke på samme måte, og i like stor grad som Mr. Lee. Henviser her til det som tidligere er skrevet om relasjoner i forretningsammenheng i forbindelse med individualisme og kollektivism.

På bakgrunn av våre funn vil vi hevde at det er vesentlige kulturforskjeller mellom avdelingene angående fokuset på langtidsperspektiv.

4.6 SOSIALKAPITAL

Vi har nå beskrevet Noracs kunnskapsoverføringsprosesser i lys av de dynamiske kapabilitetene, samt kartlagt utfordringene relatert til de eksterne distansene. Derfor vil vi nå på bakgrunn av dette danne oss et bilde av hvorvidt det har blitt utviklet sosialkapital mellom partene. En viktig forutsetning for kunnskapsoverføring i modellen til Gooderham (2007), er at det utvikles sosialkapital partene i mellom, og dette forklares med at sosialkapital oppmuntret til samarbeid, og dermed øker effektiviteten i kunnskapsoverføringsprosesser.

God kommunikasjon

Det mest fremtredende aspektet ved elementer relatert til sosialkapital er at begge parter fremhevet den gode kommunikasjonen dem i mellom. Fra begge sider ble det hevdet at det er en god og åpen

dialog partene i mellom både hva angår arbeidsrelaterte saker, samt på den mer sosiale siden. Som tidligere nevnt ble Mr. Lee av Jøran beskrevet som en personlig venn. I forbindelse med dette nevner han også at han også setter stor pris på kontakten med Mr. Yang, til tross for at de språklige utfordringene her er større. Mr. Lee beskriver den gode kommunikasjonen slik:

"I feel very comfortable with contacting them, and we listen to each other. I listen to what they tell me, and they listen to my opinions."

Inntrykket vi satt igjen med etter intervjuene var at samtlige respondenter mente den arbeidsrelaterte kommunikasjonen fungerte godt dem i mellom. På grunn av språklige utfordringer ble det derimot presisert at kommunikasjonen mellom norske og andre kinesiske ledere var heller dårlig, og at kommunikasjonen stort sett gikk gjennom Mr. Lee.

Sosialisering

På tross av stor geografisk avstand er det som nevnt også hyppige besøk partene i mellom. Nordmennene, da fortrinnsvis Arne, Jøran og eventuelt en ingeniør, besøker avdelingen i Suzhou seks til åtte ganger i året. Arne forklarer at han har vært i Kina cirka en gang i måneden de fleste årene siden oppstarten av samarbeidet, mens det har blitt noe mindre de aller seneste årene. Kineserne besøker Arendal to til tre ganger i året. Mr. Lee er alltid med på disse besøkene da han behersker både engelsk og mandarin, og han har med seg fem til seks ingeniører av gangen.

På disse besøkene er det en rekke formelle sammenkomster på besøkene som for eksempel at det arrangeres styremøter hver gang de treffes. Dessuten benyttes besøkene til kursing av særlig de kinesiske lederne. Type kurs, samt omfanget av kursene varierer fra gang til gang etter hva de i fellesskap føler det er behov for. På besøkene er det dessuten en rekke uformelle sosiale sammenkomster, blant annet i form av felles middager. På kinesernes besøk til Norge bor de som nevnt hjemme hos Arne, og dette medfører naturligvis også mye sosialisering utenom arbeidsstedet. Foruten fysiske besøk, er det nærmest daglig kontakt mellom Mr. Lee og de norske lederne angående arbeidsrelaterte saker.

God tillit

Som et resultat av denne gode kommunikasjonen og hyppige sosialiseringen, sett i lys av den geografiske avstanden mellom dem, er det også utviklet stor grad av tillit og respekt mellom lederne. Dette bekreftes gjentatte ganger i løpet av intervjuene, av samtlige intervjukandidater. Arne ønsket å fremheve den gode tilliten slik:

”Ja, jeg må si jeg Mr. Lee og Mr. Yang, og jeg føler meg trygg på at de har god tillit til meg. I forbindelse med dette vil jeg gjerne ha nevnt at da vi begynte i Kina ble vi advart mot at kineserne kunne lure oss europeere som ønsket å investere. Men jeg har aldri, på alle disse årene, opplevd noe direkte lureri på noe måte.”

4.6.1 Analyse av sosialkapital

Relasjonelle dimensjoner

De relasjonelle dimensjonene av sosialkapital omfatter aspekter av personlige forhold som blant annet tillit, forpliktelser, respekt og vennskap og antas å ha direkte påvirkning på kunnskapsoverføringen. På bakgrunn av informasjonen fra våre intervju kandidater føler vi det kan konkluderes med at det gjennom tett kontakt i flere år er utviklet høy grad av relasjonell sosialkapital mellom de norske lederne og Mr. Lee. Begge parter oppgir at de i stor grad stoler på den andre parten, og at de oppfatter det slik at den andre parten også i stor grad stoler på dem. Vi kan med andre ord i stor grad konstatere at det er gjensidig respekt og tillit. Dette er en viktig forutsetning for at det skal være en god flyt av kunnskap mellom partene, og vil føler derfor at Norac langt på vei har et godt utgangspunkt for god kunnskapsoverføring mellom disse topplederne.

Hva gjelder forholdet mellom de norske lederne og øvrige kinesiske ansatte, føler vi at det ikke eksisterer sosialkapital i samme grad disse partene i mellom. På bakgrunn av uttalelsene fra nordmennene om at kontakten med de andre kinesiske mellomlederne bærer preg av å være perifer, mener vi å kunne antyde at sosialkapitalen generelt dem i mellom ikke er særlig godt utviklet. Videre er det dessuten beskrevet lite kontakt mellom norske ledere og øvrige ansatte på fabrikken i Kina utover de gangene hvor nordmennene inspiserer produksjonsprosessene. Dette, kombinert med språklige og kulturelle utfordringer, mener vi taler for at det også mellom disse partene er lite sannsynlig at det er særlig godt utviklet sosialkapital.

Strukturelle dimensjoner

De strukturelle dimensjonene referer til tilstedeværelse, eller fraværet av, spesifikke nettverk eller sosiale interaksjoner mellom enheter i MNS, og den generelle strukturen på disse forbindelsene. Vi mener at det mellom de norske lederne og de kinesiske mellomlederne pluss Mr. Lee er relativt god tilstedeværelse av spesifikke nettverk og sosiale interaksjoner, tatt i betraktning den geografiske avstanden mellom avdelingene. Dog anser vi at den strukturelle sosialkapitalen er best utviklet mellom Mr. Lee og nordmennene, da Mr. Lee behersker engelsk og dette tillater jevnlig kontakt per telefon og e-post. Vi anser det derfor helt klart som en ulempe at de norske ledernes kontakt med

Øvrige kinesiske ledere er begrenset til de fysiske besøkene, da de øvrige kinesiske lederne ikke behersker engelsk. Grunnlaget for godt utviklet strukturell sosialkapital mellom de norske lederne og de øvrige lederne mener vi for så vidt ligger tilrette med hyppige besøk, men at de språklige utfordringene utgjør et betydelig hinder for videre utvikling av denne dimensjonen.

Kognitive dimensjoner

De kognitive dimensjonene av sosialkapital referer til det å ha felles forståelse av relevante aspekter, og det å *snakke samme språk* når man kommuniserer, og antas å ha direkte påvirkning på den relasjonelle dimensjonen av sosialkapital. På dette området mener vi Norac har en lang vei å gå i forhold til alle nivåer på den kinesiske avdelingen. Grunnen til at vi hevder dette henger sammen med de kulturelle forskjellene som er ekstensivt presentert i 4.5 Barrierer for kunnskapsoverføring – språk og kultur, der vi presenterte en rekke forskjeller angående fokuset på kulturelle aspekter som eksempelvis maktfordeling i en organisasjon, respekt for eldre ledere og eiere, sosiale relasjoner i forretningssammenheng, hva som medfører status og respekt både i det sosiale og det profesjonelle liv, samt et annerledes fokus på viktigheten av kosmetiske detaljer og viktigheten av kortsiktig og langsiktig perspektiv i forretningssammenheng. På bakgrunn av disse ulikhetene mener vi at den kognitive sosialkapital er generelt den minst utviklede dimensjonen.

4.7 EVNEN TIL Å MOTTA KUNNSKAP

Da mesteparten av kunnskapen går fra Norac i Norge til avdelingen i Suzhou, er den kinesiske avdelingens evne til å motta kunnskapen en sentral faktor for hvor godt kunnskapsoverføringsprosessen fungerer. Evnen til å motta kunnskap ble i teorikapittelet beskrevet som en kombinasjon av både evnen og viljen til å motta kunnskap.

På bakgrunn av intervjuene vi gjennomførte, fikk vi et inntrykk av at viljen til å motta kunnskap generelt sett var meget god. Alle tre nordmennene var samstemte i at både ingeniører og produksjonsarbeidere var nysgjerrige og lærevillige. Mr. Lee underbygget dette med sitt utsagn:

“We always try to improve our product quality by learning from the Norwegians”

Inntrykket vi satt igjen med etter intervjuene var at det slettes ikke var noe i veien med viljen til å motta kunnskap. Men allikevel fremhevet de norske respondentene gang på gang at det var

vanskelig å få kineserne til å gjennomføre det de hadde lært i praksis, og at resultatet av dette er at produktene de produserer ikke alltid er av tilfredsstillende kvalitet. De hevdet at årsaken til dette kunne henge sammen med *evnen* til å lære.

Produktkvalitet

Alle tre fremhevet nemlig at det store problemet slik de ser det er å få kineserne til å forstå hva som kreves av dem, og ikke minst få dem til å forstå viktigheten av utbedre de elementene i produksjonsprosessen nordmennene fokuserte på. Blant annet å få dem til å i større grad fokusere på å utbedre de kosmetiske detaljene ble fremhevet som en utfordring de har måttet hanske med fra dag én, og som de fremdeles jobber med den dag i dag. Einar forklarer:

”Utfordringen med kinesiske arbeidere er å få dem til å forstå at det skal være perfekt, akkurat slik som det er i Norge, men de sliter med å forstå dette fordi funksjonaliteten står i fokus hos dem i motsetning til produktets utseende.”

Dette er tidligere presentert i 4.5 *Barrierer for kunnskapsoverføring – språk og kultur*, og vi går derfor ikke nærmere inn på dette her.

Tilpasningsdyktighet

Det ble i løpet av intervjuet dessuten hevdet fra nordmennene at de opplevde den kinesiske avdelingen som mindre tilpasningsdyktig, og mindre mottakelig for endringer enn hva de er vant med fra Norge. De opplever derfor at avdelingen er lite fleksible på kort sikt, ved at de ikke er i stand til å endre sine produksjonsprosesser i forhold til ny kunnskap og nye kundebehov like effektivt og bra som hva de norske avdelingene er.

At nordmennene opplever det som til dels vanskelig å overføre kunnskap om arbeidsmetoder og rutiner, kan støtte opp om vår tidligere argumentasjon for at kunnskapen om produksjonsprosessene delvis kan karakteriseres som *taus*, da *taus* kunnskap gjerne oppleves som vanskelig å overføre, og gjerne er knyttet til subjektiv innsikt og kompetanse.

Jøran fremhevet at de riktignok er kjappe til å ta til seg den tekniske kunnskapen om produksjonsmaskinene og produktene som blir overført til dem via eksempelvis manualer, eller via instruksjoner og demonstrasjoner. Derfor er det sjelden problemer med å lære dem opp til å være i stand til å gjennomføre produksjonen rent teknisk. At denne kunnskapen tilsynelatende lar seg

overføre relativt greit kan støtte opp om vår tidligere argumentasjon om at dette var typisk eksplisitt kunnskap.

Utdanningsnivå

Videre presiserer Arne at på lavere nivåer i bedriften kan også utdanningsnivået være en forklaring på manglende evne til å gjennomføre tilfredsstillende gode produksjonsprosesser. Som han selv forklarer:

”Kvaliteten har vært den virkelig vanskelige tingen å få ordentlig grep på. Dette kan skyldes bakgrunnen hjemmefra og ikke minst utdanning. Oppover i systemet er utdanningsnivået greit, men blant produksjonsarbeiderne er det heller lavt. Det er noe av problemet med å ha fabrikken et stykke unna Shanghai. I Suzhou er det mange landsfolk og blant dem er det generelt lavt utdanningsnivå.”

De norske respondentene var ikke helt samstemte angående dette, og både Einar og Jøran opplevde ikke utdanningsnivået som et særlig hinder for deres evne til å motta kunnskapen. Jøran mente at på grunn av at produksjonen ikke krever særlig høyteknologisk kunnskap, var produksjonsarbeiderne i stand til å produsere produkter med tilfredsstillende funksjonalitet.

Lytter helst til egne ledere

At det kan være vanskelig å få ledere til å forstå viktigheten av å fokusere på kvalitetsmessige detaljer, kan være en medvirkende forklaring på at produksjonsarbeiderne ikke alltid gjennomfører produksjonen tilstrekkelig godt. Arne hevder at disse arbeiderne heller hører på sine egne ledere enn de norske, og at dette også henger sammen med kinesisk kultur. Som han selv beskriver det:

”Evnen og viljen til å lære er stor, men viljen til å følge gamle normer og gå tilbake til gamle synder er enda større. De har på mange måter større respekt for sine egne ledere enn det de har for oss, og følger som sagt heller det de kinesiske lederne sier fremfor å høre på det vi prøver å fortelle dem.”

Dette representerer i følge Arne en vesentlig utfordring for å bedre kinesernes evne til å gjennomføre produksjonsprosessene. Både Einar og Arne trekker frem at det er vesentlig å få lederne til å forstå viktigheten av å gjennomføre utbedringene, for å få gjennomført utbedringene i praksis.

4.7.1 Analyse av evnen til å motta kunnskap

Ut i fra presenterte data kan det synes som om evnen til å motta kunnskap ikke er tilfredsstillende god hos avdelingen i Suzhou. Til tross for tilsynelatende god vilje til å lære, gjenstår det en god del utfordringer med å få kineserne til å anerkjenne nytten av ny kunnskap, tilegne seg ny kunnskap, samt å få gjennomført det nordmennene forsøker å lære dem i praksis. Særlig mener vi dette angår kunnskap relatert til produksjonsprosessen, som for eksempel kunnskap om arbeidsmetoder og rutiner. Samtidig synes det som om kineserne ikke er i stand til å omstille seg i forhold til ny kunnskap og nye behov like effektivt og smidig som den norske avdelingen.

At kinesiske arbeidere heller lytter til egne ledere og følger deres egne kvalitetsstandarder, kontra utenlandske ledere og deres krav til kvalitet, støttes langt på vei ut i fra forskning gjort på kinesisk kultur. Hofstede (2001) og Trompenaars og Hampden-Turner (1998) hevder at dette er utfordringer vestlige selskaper gjerne opplever når de etablerer virksomhet i Kina, som beskrevet i 4.5 *Barrierer for kunnskapsoverføring – språk og kultur*. Dette underbygger de norske respondentenes påstander om viktigheten av å få lederne til å forstå hvilke kvalitetsmessige krav som kreves av dem, for å lykkes med å få produksjonsarbeiderne til å gjennomføre produksjonsprosessene tilfredsstillende godt.

Hvorvidt produksjonsarbeidernes utdanningsnivå påvirker deres evne til å motta kunnskap synes å være noe mer uklart i denne sammenheng. Det hevdes spesielt fra både Jøran og Einar at kineserne er i stand til å beherske produksjonsmaskinene godt nok til å produsere produkter som tilfredsstillende funksjonaltmessige krav. Arne er ikke like tydelig på dette området, og det synes vanskelig å tolke hvordan han mener utdanningsnivået påvirker produksjonsprosessene. Dersom det er tilfelle at kineserne behersker maskinene tilfredsstillende godt, synes det uklart om høyere utdanning faktisk ville endret deres fokus på kosmetiske detaljer. Det er mulig de gjennom høyere utdanning ville blitt mer kvalitetsbevisste, men det faktum at alle nivåer i bedriften, inkludert topp utdannede ledere, tilsynelatende har et annet kvalitetsfokus enn de norske, taler ikke for at høyere utdanning nødvendigvis ville gitt høyere kvalitet på produktene.

På bakgrunn av uttalelsene fra de norske synes det klart at avdelingen i Kina ikke er tilsvarende fleksibel som den norske avdelingen i forhold til å tilpasse seg ny kunnskap og nye behov. Det som derimot ikke synes like klart er hvorfor dette eventuelt er tilfelle. En årsak kan være at kineserne ikke har tilstrekkelig grunnleggende forståelse for prinsippene bak teknologien som benyttes til å tilpasse produktene etter eksempelvis kundebehov. Dog må vi ta høyde for at manglende fleksibilitet kan skyldes andre faktorer som for eksempel en mindre fleksibel organisasjonsstruktur. Vi føler vi ikke har tilstrekkelig data til å konkludere nærmere angående årsakene til hvorfor avdelingen i Kina synes

å være mindre fleksibel, annet enn at vi registrerer utsagnene til nordmennene, og tar høyde for at manglende evne til å motta kunnskap kan være en av årsakene.

Kapasitetsnivå

I sum mener vi det er mye som taler for at avdelingen i Suzhou har et heller lavt kapasitetsnivå i forhold til å motta kunnskap. Gooderham og Ulset (2001) hevder at utfordringer med å få avdelinger til å forstå hva som kreves av dem, er en utfordring som typisk kjennetegner avdelinger med kapasitetsnivå én på den tidligere presenterte skalaen over evnen til å lære. De hevder videre at dette er en særlig vanlig utfordring når et selskap etablerer avdeling i et mindre utviklet land. Avdelinger med kapasitetsnivå én er som nevnt avdelinger hovedsakelig kun i stand til å ta i mot eksplisitt kunnskap, og det hevdes at det ofte kan være vanskelig å få slike avdelinger til å forstå hva som kreves av dem i forbindelse med kvaliteten på det de produserer. Det at avdelingen i Suzhou synes å i større grad slite med å ta i mot og anvende det vi har karakterisert som delvis taus kunnskap, taler også for at avdelinger i Kina kun besitter kapasitetsnivå én.

Kapasitetsnivå to kjennetegnes blant annet ved avdelingens evne til å tilpasse produktene til lokale forhold. Da det uansett ikke vil være aktuelt å produsere produkter tilpasset lokale forhold, på grunn av at Norac må forholde seg til felles standarder verden over, er det vanskelig å bruke dette kriteriet for å anslå kapasitetsnivå. Dog kan deres manglende evne til å være fleksible i forhold til ny kunnskap og nye behov tyde på at de ikke riktig har nådd kapasitetsnivå to. Dog må vi som nevnt ta hensyn til at den manglende fleksibiliteten kan skyldes andre faktorer enn evnen til å ta i mot kunnskap.

Det som derimot synes sikkert er at de ikke besitter kapasitetsnivå tre. På bakgrunn av intervjuene med nordmennene er det lite som tyder på at avdelingen er i stand til å drive innovasjon og nyskapning på egenhånd. Det er nettopp denne ekspertisen nordmennene besitter, og som Mr. Lee fremhever som den viktigste årsaken til at kineserne ønsker å samarbeide med nordmennene.

I sum mener vi å hevde at hovedkontoret møter utfordringer overfor kunnskapsoverføring til Kina, som taler for at avdelingen i Suzhou best beskrives ved kapasitetsnivå én.

4.8 KONKLUSJON

I analysedelen har vi vært innom mange aspekter, og drøftet mye frem og tilbake. Vi ønsker nå å konkludere med hvilke aspekter med kunnskapsoverføringsprosessene vi finner viktigst å fokusere på i henhold til forskningsspørsmålet vårt. I de påfølgende avsnittene følger en konklusjon for hver hoveddel i modellen vi bygger vår analyse på.

4.8.1 Internasjonal strategi

Vi har identifisert at Norac følger det vi vil beskrive som en global strategi. Dette innebærer blant annet at det er hovedkontoret i Norge som har hovedansvaret for utviklingen og overføringen av kunnskap, og at mesteparten av kompetansen i forhold til dette befinner seg her. Norac Kina er en ren produksjonsenhet hvilket betyr at det utvikles lite kunnskap på avdelingen, og at de er avhengig av kunnskapen og kompetansen fra hovedkontoret. Dette innebærer at denne kunnskapen først og fremst overføres fra Norac i Norge til Noracs avdeling i Suzhou. At hovedansvaret for produksjonen er tilknyttet hovedkontoret betyr dessuten at det er representantene fra dette kontoret som setter standardene for blant annet hva slags kvalitet som kreves på produktene Norac leverer til sine kunder.

4.8.2 Kunnskapsoverføring i Norac

Vi har identifisert at det absolutt overføres kunnskap mellom avdelingene, og at det overføres hovedsakelig kunnskap om elementer i produksjonsprosessene som arbeidsmetoder og rutiner, samt teknisk kunnskap om produksjonsmaskinene og produktene som produseres. Den tekniske kunnskapen om produksjonsmaskinene og produktene vil vi karakterisere som eksplisitt kunnskap, mens kunnskapen om produksjonsprosessene i større grad kan karakteriseres som taus, da denne typen kunnskap synes å henge sammen med blant annet erfaring og subjektiv innsikt.

4.8.3 Dynamiske kapabiliteter

Overføringskanaler

Det viktigste grunnlaget for kunnskapsoverføring slik vi ser det, er på reisevirksomheten mellom Norge og Kina. På besøkene avdelingene i mellom oppfatter vi særlig kursing og øvrig opplæring ansikt til ansikt, som en god måte for overføring av kunnskap. At nordmennene på sine besøk til Kina i tillegg kan innsipere produksjonsprosessene anser vi som sentralt, da de selv kan være med på å bedømme hva som kreves av kursing. Dog mener vi det ligger et stort forbedringspotensial i å strukturere og formalisere overføringsmekanismene i større grad enn hva som gjøres i dag.

Konsekvenser av manglende struktur mener vi kan være at det ikke nødvendigvis er de med størst behov for opplæring som får delta på kursene, samt at det ikke nødvendigvis er de som er mest egnet til å lære bort som må drive opplæring, i tillegg til at særlig på nordmennenes besøk til Kina kan kunnskapsoverføringen potensielt måtte vike for andre gjøremål. At nødvendigheten for opplæring i tillegg kun vurderes fortløpende etter behov og ønske, kan som et resultat av manglende struktur resultere i at det fort blir vanskelig å fange opp hva som faktisk behøves av opplæring. For ytterligere forbedrede overføringsmekanismer mellom nordmennene og de kinesiske mellomlederne fremstår språkbarrieren som det største hinderet. Det er i tillegg verdt å nevne at disse overføringsmekanismene i hovedsak legger til rette for kunnskapsoverføring mellom de norske lederne og de kinesiske mellomledere i tillegg til Mr. Lee, og ikke øvrige ansatte som for eksempel produksjonsarbeiderne.

Sosialiseringsmekanismer

Vi mener at det på mange måter er lagt til rette for god utvikling av mellommenneskelige relasjoner og personlig tilknytning mellom de norske lederne og kinesiske ledere, hovedsakelig som et resultat av hyppige besøk. Vi har fått innrykk av at disse blant annet har sørget for at den oppfattede avstanden mellom enhetene har blitt kortere i form av tettere kontakt og bedre forståelse for hverandre. At nordmennene til tross for gode forutsetninger for sosialisering fremdeles kun opplever forholdet til de øvrige lederne i Kina som perifert, mener vi først og fremst er en konsekvens av språklige utfordringer. Vi registrerer igjen få mekanismer som legger tilrette for sosialisering mellom de norske lederne og produksjonsarbeiderne.

Motivasjonsmekanismer

Når det gjelder motivasjonsmekanismer har vi nevnt flere elementer som kan stimulere til kunnskapsoverføring i Norac, og særlig da i forbindelse med den kinesiske avdelingen. Der opereres det både med finansielle og ikke-finansielle incentiver overfor både mellomledere og produksjonsarbeidere, og tilbakemeldingene fra respondentene går på at disse incentivordningene fungerer godt. På den norske avdelingen har vi registrert at det eksisterer få direkte incentiver for kunnskapsoverføring. I sum mener vi at særlig motivasjonsmekanismene etablert i Kina stimulerer til mer vellykket kunnskapsoverføring.

4.8.4 Eksterne distanser

Hva angår geografisk og økonomisk distanse, mener vi den geografiske distansen utgjør den største barrieren for utvikling av sosialkapital og dermed kunnskapsoverføring. Hadde den geografiske

avstanden vært mindre, ville det særlig blitt betydelig enklere å etablere velfungerende sosialiseringmekanismer og overføringsmekanismer ved at partene hyppigere og enklere kunne besøkt hverandres avdelinger, og dette tror vi ville hatt en positiv effekt på utviklingen av sosialkapital.

Hva angår språk og kultur mener vi å ha registrert en rekke forskjeller som utgjør barrierer for kunnskapsoverføring. De største utfordringene relatert til kultur mener vi er som følger:

- Produksjonsarbeiderne er tilsynelatende ikke fortrolige med å motta beskjeder direkte fra de norske representantene, men foretrekker heller å få beskjeder direkte fra de kinesiske mellomlederne.
- Dersom det er uenigheter mellom de norske og kinesiske lederne om hvordan noe må gjøres, lytter produksjonsarbeiderne heller til de lokale lederne fremfor nordmennene.
- Kineserne kan lett gi uttrykk for at de forstår kunnskapen de norske forsøker å formidle og at de ønsker å etterkomme eventuelle forbedringer, mens i realiteten følger de gjerne egne standarder fremfor å praktisere nordmennenes ønsker.

Disse utfordringene mener vi dessuten blir ytterligere forsterket ved språklige utfordringer. Særlig utfordringen med å få kineserne til å forstå budskapet tror vi at i tillegg til kulturelle forskjeller også skyldes det faktum at partene ikke kan kommunisere på felles språk. I tillegg kan det synes sannsynlig at det til en viss grad også ville vært lettere å gi beskjeder direkte til produksjonsarbeiderne, til tross for at de antakelig fremdeles ville foretrukket å få instruksene fra sine egne ledere.

Til slutt finner vi det verdt å kommentere at selv om vi har langt på vei har konstatert at det er kulturelle forskjeller, kan det være vanskelig å konstatere at de ulike kulturene tilhører den ene eller den andre enden av skalaen. Dette hevder vi fordi vi ikke har hatt anledning, eller til hensikt, å avgjøre konkrete *kultur-score* slik Hofstede (2009) har presentert i sin forskning, og vi har dermed lite grunnlag for å avgjøre konkret hvor store disse kulturforskjellene er. Derimot mener vi at våre funn er tilstrekkelig til å antyde hvilken ende av skalaen de ulike kulturene hører til i forbindelse med de fem kategoriene, relativt sett i forhold til hverandre. Dette finner vi mest hensiktsmessig å avgjøre, da vi er ute etter å kartlegge kulturforskjeller som potensielt er barrierer for kunnskapsoverføring.

4.8.5 Sosialkapital

På bakgrunn av den innsamlede dataen om de dynamiske kapabilitetene og de eksterne distansene har vi registrert at det synes å være store forskjeller i grad av utviklet sosialkapital mellom nordmennene og henholdsvis Mr. Lee, øvrige kinesiske ledere, og produksjonsarbeiderne. Mellom

nordmennene og Mr. Lee synes det å være utviklet relativt god grad av sosialkapital, mens det ikke virker som om den samme sosialkapitalen er utviklet overfor de øvrige lederne i Kina. Vi mener forholdene på mange måter ligger like godt til rette for at det kan utvikles tilnærmet samme grad av sosialkapital mellom nordmennene og de øvrige lederne, som det er med Mr. Lee, da vi har identifisert en rekke dynamiske kapabiliteter som legger tilrette for utvikling av sosialkapital mellom disse partene. Men at de kinesiske lederne ikke behersker engelsk per dags dato synes å være det største hinderet for utvikling av sosialkapital, da dette synes å hemme flere av de dynamiske kapabilitetene i relativt stor grad.

Hva angår de norske lederne og produksjonsarbeiderne, mener vi å kunne fastslå at det ikke eksisterer særlig grad av sosialkapital, da forholdene ikke ligger til rette for det per dags dato, i tillegg til at det eksisterer betydelige språklige og kulturelle barrierer.

Generelt mener vi hovedutfordringen for utvikling av sosialkapital er å utvikle den kognitive dimensjonen. Kognitiv sosialkapital innebærer som nevnt det å ha felles forståelse av eksempelvis samfunnsmessige og forretningsmessige aspekter, samt det å "snakke samme språk" når man kommuniserer, og særlig denne dimensjonen mener vi vil være vanskelig å utvikle sett i lys av de tidligere presenterte kulturforskjellene.

4.8.6 Evnen til å motta kunnskap

Hva angår kinesernes evne til å motta kunnskap, vil vi ut i fra svarene til respondentene hevde at den ikke er tilstrekkelig god i forhold til hva lederne på hovedkontoret til Norac forventer, og at dette derfor er en faktor som bidrar til å påvirke kvaliteten på produksjonsprosessene og produktene i negativ retning. Dermed viser det seg at utsagnet til Kari Bjørnås som vi presenterte helt i innledningen av denne oppgaven, om norske selskapers utfordringer i Kina angående kvalitet, synes å beskrive også Noracs utfordringer på en god måte. Kinesernes generelle vilje til å motta kunnskap synes riktignok å være god, og synes ikke å være et særlig hinder for å få gjennomført tilstrekkelig gode produksjonsprosesser. Derimot mener vi å kunne konkludere med at særlig deres evne til å anerkjenne ny kunnskap ikke synes å være tilfredsstillende, og at dette gjør det vanskelig å få kineserne til å tilegne seg kunnskapen, samt å anvende den i produksjonsprosessen.

Vi finner det hensiktsmessig om avdelingen hadde hatt kunnskapsnivå to, da avdelinger på dette nivået gjerne i større grad har forståelse for hva som kreves av dem rent kvalitetsmessig, samtidig som de er i stand til å utvise større grad av fleksibilitet og tilpasningsevne. Da Norac Norge trekker

frem fleksibilitet og tilpasningsevne i forhold til kundebehov og myndighetskrav som et sentralt konkurransefortrinn, finner vi det uheldig at den kinesiske avdelingen ikke også representerer disse styrkene. Da produktene i Kina selges under Norac-navnet, kan dårlig kvalitet fra denne fabrikken slå uheldig ut for Norac som merkenavn om kvaliteten ikke er som kundene forventer. På mange måter kan dessuten kapasitetsnivå to synes å være tilstrekkelig, på bakgrunn av selskapets internasjonale strategi. Slik selskapet drives i dag legges det ikke opp til at den kinesiske avdelingen skal drive særlig innovasjon og nyskapning, og kapasitetsnivå tre synes i så henseende å ikke være nødvendig. Ytterligere problemstillinger angående dette, samt hvordan Norac kan forbedre denne avdelingens evne til å motta kunnskap, inngår ikke i vår problemstilling, og utelates derfor i dette studiet.

KAPITTEL 5

ANBEFALINGER

INTRODUKSJON

På bakgrunn av analysen som har blitt gjennomført i Norac ønsker vi nå å besvare vårt andre forskningsspørsmål som vi igjen ønsker å minne om:

Ut i fra et teoretisk perspektiv, hva kan gjøres for å håndtere utfordringer i Noracs kunnskapsoverføringsprosesser?

Vi har allerede beskrevet, diskutert og kommentert selskapets utfordringer relatert til kunnskapsoverføringsprosesser mellom Norge og Kina. Med grunnlag i dette, ønsker vi nå å fremheve noen anbefalinger som vi mener kan redusere deres eksisterende utfordringer. Dette ønsker vi ved å først drøfte noen generelle anbefaling for så å punkt for punkt anbefale nye konkrete tiltak til hver dynamiske kapabilitet.

5.1 GENERELLE ANBEFALINGER

5.1.1 Kunnskapsledelse

En effektiv kunnskapsledelse vil på mange måter danne grunnlaget for effektive kunnskapsoverføringsprosesser, og vi ønsker derfor å komme med noen anbefalinger rettet mot dette. Vi har identifisert at kunnskapsledelsen bærer preg av å være ustrukturert og lite bevisst hos Norac. Kunnskapsutviklingen på hovedkontoret bærer preg av å være lite formalisert, samtidig som mye av opplæringen og kunnskapsoverføringen foregår kun etter behov og ønske. Derfor mener vi organisasjonen bør fokusere på utvikle en mer bevisst kunnskapsplattform. Davenport et al. (2000) har i sine studier identifisert hvorfor mange internasjonale selskaper opererer med bevisst kunnskapsledelse. På bakgrunn av dette studiet ønsker vi nå å argumentere for hvorfor Norac bør etablere en slik form for ledelse i organisasjonen:

- *Utvikler "oppbevaringssteder" for kunnskap:*

Disse "oppbevaringsstedene" kan være - *eksternkunnskap* (kunnskap fra konkurrenter og markedet), - *strukturert internkunnskap* (som for eksempel forskningsdokumenter, teknikker, metoder, etc) og *uformell internkunnskap* (diskusjonsdatabaser om know-how,

”feilet og lært”-databaser, etc). Dette vil altså gi en bedre struktur på organisasjonens kunnskapsarbeid og dermed effektivere kunnskapsoverføringsprosessene.

- *Forbedrer tilgangen til kunnskapen:*

Dette innebærer at det hele tiden skal være lett å finne fram kunnskapen, enten det er via dokumenter, mennesker eller andre ressurser. Dette vil medbringe en større grad av struktur og organisering av kunnskapsprosessene i Norac.

- *Forsterker kunnskapsmiljøet:*

Kunnskapsledelsen vil bli forsterket ved at spesifikke personer jobber med kunnskap og dens ledelse. Dette innebærer at kunnskapsutvikling og dens overføring må erkjennes som en ressurs og at det blir administrert og organisert på en strukturert og effektiv måte.

5.1.2 Dynamiske kapabiliteter

For å i større grad strukturere og bevisstgjøre kunnskapsoverføringen organisasjonens dynamiske kapabiliteter ønsker vi å foreslå konkrete anbefalinger spesifikt under hvert element. Ved utvikling av de dynamiske kapabilitetene, mener vi at det bør fokuseres på å redusere de språklige og kulturelle elementene har vi konkludert med at fremstår som de største barrierene for kunnskapsoverføring. Ved å utvikle dynamiske kapabiliteter som reduserer disse utfordringene mener vi det vil være et godt grunnlag for bedre utviklet sosialkapital, og dermed et godt grunnlag for god overføring av kunnskap.

Utfordringene relatert til kinesernes evne til å motta kunnskap, henger delvis sammen med de utfordringene vi har pekt på i forbindelse med de kulturelle forskjellene. Særlig mener vi det er essensielt å utvikle dynamiske kapabiliteter som bedre formidler budskapet fra nordmennene om viktigheten av høy kvalitet på produktene produsert i Kina. Dette tror vi kan bidra til at mellomlederne i større grad makter å formidle dette budskapet på en presis og effektiv måte til produksjonsarbeiderne. Dette kan være essensielt da det som nevnt kan vise seg vanskelig å kommunisere direkte med produksjonsarbeiderne. Lykkes de med dette mener vi de på mange måter har redusert utfordringene i forbindelse med kinesernes evne til lære, og ikke minst bedre deres evne til å gjennomføre det de lærer.

Fokus på mellomledere

Da vi har argumentert for at det kun er utviklet det vi beskriver som god sosialkapital mellom de norske lederne og Mr. Lee, er det etter vårt skjønn mye som gjenstår før det er utviklet god, felles sosialkapital mellom alle involverte parter, inkludert kinesiske mellomledere og produksjonsarbeidere. Vi mener derfor at det i første omgang er mest hensiktsmessig, og langt på vei

tilfredsstillende å fokusere på mellomledere. Ideelt sett bør selvsagt alle involveres, men dette mener vi kan vise seg å være vanskelig, og kanskje unødvendig sett, i lys av hva man får igjen for det.

For det første er det ingen i Suzhou utenom Mr. Lee som behersker engelsk. Derfor vil det være en formidabel oppgave å forbedre engelskkunnskapene til alle de involverte i Kina. Da språk fremstår som et betydelig hinder for utvikling av sosialkapitalen, mener vi at dette hinderet bør overvinnes til en viss grad for å realistisk kunne forvente særlig progresjon på dette området. Vi mener det fremstår som urealistisk å lære opp samtlige kinesere i engelsk, særlig med hensyn til ressursene dette vil kreve. Ved å i første omgang fokusere på mellomlederne og dermed øke deres språkferdigheter, vil det etter vårt skjønn være et betydelig bedre utgangspunkt for å utvikle sosialkapital mellom disse og nordmennene. Dersom de lykkes i å skape større grad av sosialkapital med mellomlederne, vil det være et godt utgangspunkt for god kunnskapsoverføring til disse.

Dersom de dermed i større grad lykkes med å overføre kunnskap til mellomlederne vil dette igjen være et godt utgangspunkt for å få formidlet nordmennenes budskap også til produksjonsarbeiderne. Dette mener vi på bakgrunn av at de kinesiske produksjonsarbeiderne tilsynelatende foretrekker å få instruksjoner fra sine egne ledere. Dersom nordmennene i større grad lykkes med å overføre kunnskapen direkte til produksjonsarbeiderne, hadde dette selvsagt vært fordelaktig, men i første omgang anser vi den kulturelle og særlig den språklige distansen til å være for stor til at dette synes realistisk.

Fokus på engelskkunnskaper

Vi mener at engelskkursene Norac har igangsatt er meget fornuftige tiltak, som kan bidra til redusere en rekke av utfordringene vi har pekt på. Både direkte ved kommunikasjonen i forbindelse med kunnskapsoverføring, samt ved utvikling av felles sosialkapital, anses språk som en betydelig barriere, og disse barrierene vil antakelig bli redusert ved bedre engelskkunnskaper blant kineserne. Derfor anbefaler vi at de opprettholder fokus på disse kursene, og ideelt sett fortsetter med dette til de involverte har oppnådd et ferdighetsnivå som gjør det mulig for nordmennene og kommunisere direkte med disse.

Et problem med å måtte kurse de ansatte i engelsk, er at dersom de slutter i Norac så er den opplærte engelskkompetansen tapt. Da det tar tid å bygge opp språkkunnskaper, kan engelskkursene i enkelte tilfeller være en kostbar affære i forhold til hva de får igjen for det. Derfor anbefaler vi å fokusere mye på engelskferdigheter ved fremtidige ansettelsler, og særlig da hos mellomlederne i

første omgang. Viser det seg realistisk å ansette produksjonsarbeidere som også behersker engelsk, er dette naturlig nok en klar fordel i forhold til kommunikasjon.

For øvrig kan det være verdt å nevne at vi regner det som absolutt mest hensiktsmessig at kineserne lærer seg engelsk, fremfor at nordmennene lærer seg kinesisk. Engelsk er fellesspråket i hele den maritime sektor, og kineserne vil nok totalt sett få større nytte av å lære seg engelsk, også sett i andre sammenhenger enn kun ved samarbeidet med Norac, enn hva nordmennene vil ha av å lære seg kinesisk. For eksempel kan de kinesiske lederne dra nytte av engelskkunnskaper i andre forbindelser hvor de må kommunisere med utenlandske aktører, hvilket er svært sannsynlig siden de operer i en sterkt globalisert bransje.

Fokus på oppfølging

Flere av de tiltakene vi foreslår innebærer også kontroll og oppfølging. Årsaken til dette henger sammen med de norske representantenes utsagn om at oppfølging fra dag én har vært essensielt for å lykkes med å implementere nye tiltak. Derfor mener vi at det kan være naivt og tro at det ikke behøves oppfølging ved en eventuell implementering av våre foreslåtte tiltak. Dessuten tror vi oppfølging på mange måter også kan fungere som en motivasjonsmekanisme, men dette kommer vi nærmere tilbake til i forbindelse med de konkrete tiltakene. Dersom de involverte partene lykkes med å etablere en sterkere grad av sosialkapital, kan man ved økt tillit og forståelse for hverandre på sikt redusere behovet for oppfølging.

5.2 KONKRETE TILTAK

5.2.1 Overføringskanaler

Vi har registrert flere overføringsmekanismer som vi på mange måter mener fungerer bra, men vi mener absolutt at det er forbedringspotensial. Da mener vi disse tiltakene bør vurderes av Noracs ledelse:

- *Benytte seg av utsendinger*

Det vi først og fremst savner blant overføringskanalene er utsendinger. Som tidligere nevnt vil en slik kanal være optimalt når det mangler kvalifiserte kandidater i vertslandet noe vi mener å ha identifisert. Disse vil fungere optimalt til å lære og/eller lære bort selve kjernen av teknologien og designet i Noracs produkter. Samtidig kan en slik utsending bidra til å spre organisasjonens kultur og praksis i enheten de operer i (Gooderham og Nordhaug, 2003). Et

effektivt tiltak ville ha vært å sende over en norsk mellomleder, helst en ingeniør som har bred kompetanse og erfaring innenfor produksjonsprosessene, som kan være i Suzhou over en lengre tid og fungere som en sentral aktør ved implementering av foreslåtte tiltak.

- *Human Resources (HR) – Etablering av kunnskapsledelse*

Vi ønsker å anbefale på det sterkeste at Norac fortsetter med kursing av mellomledere under fysiske besøk. Som tidligere nevnt i dette kapittelet, har vi ikke observert noen form for HR-administrasjon som koordinerer og organiserer kunnskapsoverføringsaktivitetene i organisasjonen. Derfor mener vi det vil være hensiktsmessig å ansette en person i sin HR-administrasjon eller delegerer ansvaret til en som har kapasitet til det. Personen bør være strukturert og har internasjonal erfaring slik at han/hun kan ta seg av organisering og administrering av selskapets kunnskapsarbeid over landegrenser. Den primære arbeidsoppgaven bør være at personen koordinerer og tilrettelegger for kunnskapsoverføringsarbeid i organisasjonen samt vurderer implementering og oppfølging av anbefalinger nevnt i dette studiet. Personen bør sørge for at for at alle ansatte i organisasjonen mottar den kunnskapen de trenger. En slik løsning vil medbringe en struktur på opplæring av mellomledere og arbeidere i selskapet. Hvorvidt det bør ansettes en ny person til denne stillingen eller ikke vil være et kostnadsspørsmål som vi ikke tar høyde for i dette studiet.

- *Kontrollorgan med fokus på kvalitet*

Det ble i forbindelse med kulturanalysen pekt på at nordmennene opplevde det utfordrende å få kineserne til å forstå viktigheten av kvalitet, og at nordmennene føler det er et problem at kvaliteten på produktene i Kina ikke alltid er tilfredsstillende. Denne utfordringen tror vi kan reduseres ved å etablere et eget kontrollorgan i Kina som skal fokusere på kvalitet, bestående av kinesere og med rapporteringskrav til en ansvarlig i Norge eller en eventuell utsending fra hovedkontoret. At det i dag ikke eksisterer et særlig strukturert samarbeid mellom Norge og Kina angående kontroll av kvaliteten, tror vi kan føre til at det ikke er ansatte i Kina som føler seg direkte ansvarlig overfor de norske lederne dersom kvaliteten ikke er tilfredsstillende. Følgelig kan det være vanskelig å få kineserne til å ta ansvar angående kvalitet. De norske vil dessuten få færre å forholde seg til angående kvalitetsforbedring, og kan følge opp disse personenes arbeid bedre.

Dersom det etableres et slikt organ vil de ansvarlige i Kina antakelig føle et incentiv om å levere gode rapporter til de norske lederne, og følgelig følge opp kvaliteten på en bedre

måte. Ved å peke ut én eller en liten håndfull ansvarlige (avhengig av behov) mener vi dette vil øke sannsynligheten for å få overført kunnskapen på en måte som sikrer at kineserne forstår budskapet om viktigheten av kvalitet. Forhåpentligvis kan dette føre til at de lettere forholder seg til nordmennenes standard fremfor deres egne standarder.

Ved å la kontrollorganet også få ansvaret for å videreformidle kunnskapen til øvrige mellomledere med direkte forbindelse til produksjonsarbeiderne tror vi dette også kan kvalitetssikre kunnskapsoverføringen til disse. Da produksjonsarbeiderne tilsynelatende foretrekker å motta instruksjoner fra sine egne fremfor fra nordmennene, ser vi på det som essensielt at mellomlederne har forstått budskapet fra nordmennene tilfredsstillende godt. Ved å la kineserne i større grad involveres i kontroll av kvaliteten, vil dette forhåpentligvis bidra til å skape en bedre forståelse hos dem angående kvaliteten, og dette kan følgelig redusere eventuelle uenigheter mellom nordmennene og de kinesiske mellomlederne. Det anses som høyst relevant å redusere eventuelle uenigheter, da det er sannsynlig at kinesernes syn overstyrer nordmennene, som tidligere presentert.

- *Etablere og ta i bruk intranettportal*

Da dagens teknologi har kommet veldig langt, bør det ikke være noe i veien for at selskapet kan anvende multimedia-baserte portaler som kan tas i bruk av all personell i organisasjonen. Her kan de ansatte enkelt og oversiktlig få med seg aktiviteter som skjer innenfor selskapet. Løsningen bør være tilrettelagt for å kunne kurse opp de ansatte slik at de lærer opp på en kostnadseffektiv og underholdende måte. Dette kan også eventuelt bli brukt som et supplement til annet kunnskapsoverføringsarbeid. En chatte-applikasjon bør også bli vurdert da dette vil sørge for enkel og hurtig toveis kommunikasjon mellom de ansatte i Norge og Kina, og kan supplere den eksisterende informasjonen på portalen.

- *Demonstrasjoner*

Dersom det er kunnskap om produksjonsprosesser som synes spesielt vanskelig å få overført til produksjonsarbeiderne, kan nordmennene på deres besøk utføre demonstrasjoner for å vise hvordan produksjonsprosessen skal utføres. I etterkant av demonstrasjonene kan kineserne praktisere den eller de aktuelle produksjonsprosessene under overvåkning av nordmennene.

5.2.2 Sosialiseringmekanismer

Eksisterende sosialiseringmekanismer mellom Mr. Lee og de norske mellomlederne er altså nokså bra. Som tidligere nevnt føler vi at språket er hovedutfordringen i forhold til å utvikle sosialkapital mellom nordmennene og mellomlederne, og at det på mange måter allerede ligger til rette for god sosialisering mellom disse partene. Ved forbedrede språkferdigheter blant mellomlederne tror vi de allerede eksisterende sosialiseringmekanismene vil fungere i mye større grad. For å ytterligere sosialere disse partene fra hver side av alliansen foreslår vi følgende tiltak:

- *Forum for produktutvikling*

For å fremme felles forståelse for relevante aspekter tror vi det kan være hensiktsmessig med et representativt forum som skal fokusere på produktutvikling. Dette forumet som da bør bestå av både kinesere og nordmenn kan på de regelmessige besøkene gjennomfører samlinger med fokus på produktutvikling hvor de sammen kan løse problemstillinger. Dette tror vi kan bidra til at Kineserne i større grad forstår teknologien bak produktene, og forstår viktigheten av god kvalitet. Vi ser for oss at dette forumet eksempelvis kan bestå av ansvarlige ledere fra Norge, en eventuell utsending, samt medlemmer fra det nevnte kontrollorganet og øvrige kinesiske ingeniører. På forummøtene kan det fokuseres på hvordan de skal møte nye krav fra myndigheter og kunder angående funksjonalitet og kvalitet på produktene. Dette kan gjøres ved å eksempelvis arrangere enkel innføring i aktuelle problemstillinger og oppfølging av tidligere problemstillinger fra ansvarlige ledere fra Norge, etterfulgt av "brain-storming" og diskusjoner hvor alle parter involveres. Med økt involvering i produktutvikling tror vi at kineserne kan øke sin kunnskap om produktene kravene som stilles til dem fra kunder og myndigheter, og dermed også lettere forstå viktigheten av at produktene som produseres er av høy kvalitet. Dersom dette er tilfelle mener vi da nordmennene og kineserne i større grad har lykket med å utvikle felles forståelse for svært relevante aspekter.

- *Etablere en felles organisasjonskultur*

For å bidra til at de ansatte i større grad oppnår felles sosialkapital på tvers av de ulike kulturene, mener vi det kan være hensiktsmessig å fokusere på å utvikle en sterkere felles organisasjonskultur som involverer samtlige ansatte på alle nivåer i avdelingene. De ansatte må få følelsen av at de jobber i en internasjonal gruppe bestående av mange ulike enheter og at enhver individuell prestasjon relatert til kunnskapsoverføring vil komme til nytte for hele organisasjonen. En gruppefølelse bør altså skapes. En godt implementert organisasjonskultur, med en klar identitet og et tydelig budskap, tror vi kan ha potensial til å

øke særlig den kognitive dimensjonen av sosialkapital, ved at man gjennom en felles organisasjonskultur bidrar til å etablere et felles syn på relevante aspekter ved driften.

Med utgangspunkt i to meget forskjellige kulturer, kan dette vise seg vanskelig, men vi vil allikevel foreslå at det bør iverksettes prosesser for å utvikle en felles organisasjonskultur. Budskapet og identiteten knyttet til en slik kultur bør etter vårt skjønn ta utgangspunkt i hvordan Norac ønsker å fremstå som selskap. Sentrale verdier i den sammenheng mener vi er blant annet fleksibilitet og kvalitet, som ble beskrevet som sentrale elementer ved selskapets konkurransefortrinn av våre respondenter.

- *Sosialisere gjennom intranettportal, telefon og e-post*

I takt med forbedrede engelskkunnskaper kan nordmennene i større grad kommunisere med mellomlederne via telefon og e-post, på lik linje med det de i dag gjør med Mr. Lee. Den nevnte intranettportalen kan også bli tilpasset slik at mellomlederne kan sosialisere gjennom systemet. Den nevnte chatte-applikasjonen kan da delvis bli brukt til å yte uformelle samtaler med kollegaer på andre siden av jordkloden i forbindelse med fagrelaterte samtaler . Utfordringen med dette vil eventuelt være at de ansatte bruker alt for mye tid på dette og mindre tid på det de egentlig er der for å gjøre.

- *Praktisere engelsk*

Videre mener vi at nordmennene på besøkene bevisst bør forsøke å praktisere engelsken med mellomlederne, i stadig økende grad i takt med progresjonen på engelskkursene. Ved bevisst å forsøke å sosialisere uten å måtte kommunisere via Mr. Lee kan dette på sikt øke graden av sosialkapital for å dermed effektivisere selve kunnskapsoverføringsprosessene.

5.2.3 Motivasjonsmekanismer

Da kunnskapsoverføring vanskelig lar seg måle, kan det også være vanskelig å utarbeide mål som direkte er knyttet opp mot kunnskapsoverføring. Dessuten er det gjerne ulike faktorer som motiverer de ansatte i Norge og Kina, og vi vil derfor på generelt grunnlag anbefale at lederne så godt det lar seg gjøre bør tilrettelegge for mekanismer som kan skape gnist hos den enkelte. Videre følger tiltak vi ønsker å anbefale Norac for å forbedre eksisterende mekanismer:

5.2.3.1 Finansielle incentiver:

- *Finansielle incentiver ved reising*

De norske aktørene som reiser mellom enhetene blir ved dagens lønssystem ikke belønnet ekstra i finansielle verdier, slik vi har forstått det. Enhver fysisk reise bør anses som en form for kunnskapsoverføringsarbeid og da mener vi det naturlig nok vil være gunstig om alle som reiser er motivert for arbeidet. Da kan det være en idé og innføre ekstra honorar for hver enkelt reise de deltar på, da dette kan medføre at reisene ikke i like stor grad oppfattes som belastninger, hvilket igjen kan føre til at de er mer motivert. Hva angår de kinesiske mellomlederne kan det synes som om samme utfordring ikke er like aktuell, da de tilsynelatende anser reisen i seg selv for å være en form for belønning.

- *Bonuslønn til kontrollorgan*

Som vi kommer tilbake til under *ikke-finansielle incentiver* vil vi anbefale strukturert oppfølging av kontrollorganets arbeid. Før vi utdyper dette nærmere vil vi anbefale at dersom det lar seg gjøre å finne gode mål for å måle arbeidet til de kvalitetsansvarlige kan det være effektivt å knytte deler av deres lønn opp mot arbeidet de presterer. Dette vil gi ytterligere et incentiv for å følge opp kvaliteten på produktene, og kan bidra til at kineserne i større grad følger hovedkontorets krav til kvalitet.

5.2.3.2 Ikke-finansielle incentiver:

- *Strukturert oppfølging av kontrollorganet*

For å ytterligere forsterke kontrollorganets incentiver til å levere gode rapporter, mener vi det kan være hensiktsmessig å innføre strukturert oppfølging av deres arbeid. Vi ser for oss at det på de regelmessige besøkene til Kina kan arrangeres møter mellom nordmennene og det nevnte kontrollorganet, hvor det fokuseres på oppfølging. Oppfølgingen kan forekomme i form av kvalitativ og kvantitative vurderinger av arbeidet til kontrollorganet. Eventuelle kvantitative mål for deres arbeid kan ta utgangspunkt i for eksempel antall klager mottatt fra kundene. Hvorvidt dette, eller andre kvantitative mål, på en god måte måler kontrollorganets arbeid må bli en vurderingssak gjort av de involverte partene. Kvalitativ oppfølging kan forekomme ved vurderinger fra nordmennenes side av for eksempel hvorvidt kineserne har nådd ulike mål som blir satt i fellesskap mellom partene. Disse møtene kan selvsagt også gjøres på besøkene til Norge, men da ser vi for oss at det kan være en problemstilling at ikke hele kontrollorganet får deltatt på møtene, dersom behovene tilsier at kontrollorganet bør bestå av eksempelvis mer enn to personer.

- *Tydeliggjøre resultatene ved arbeidet i forumet for produktutvikling*

For at kineserne skal motiveres til å bidra i forumet for produktutvikling mener vi det er essensielt at resultatene av arbeidet de deltar i her tydeliggjøres. Dersom arbeidet i forumet bærer frukter i form av ideer som kan bli implementert i produksjonen, vil det antakelig virke motiverende for kineserne om de ser resultatene av arbeidet de bidrar med, og derfor mener vi at nordmennene bør være flinke til å tydeliggjøre resultatene av forumarbeidet.

- *Oppfølging av engelskopplæringen*

For å skape motivasjon for progresjon i engelskopplæringen mener vi det kan være en idé å følge opp progresjonen i form av for eksempel regelmessige tester. Hvorvidt dette gjøres i dag har vi ikke data på, men dersom deltakerne på kursene ikke testes regelmessig mener vi absolutt dette bør gjøres. Testene i seg selv kan fungere som en motivasjon ved at det blir gitt karakterer, eller andre mål på resultatene. Utover dette kan det knyttes en form for bonus til testene. For eksempel kan alle som har bestått alle testene over en periode belønnes med en *happening* i form av en tur eller et annet arrangement. Det kan selvsagt også knyttes finansielle belønninger til resultatene, men hva som oppleves som hensiktsmessig belønning mener vi blir en vurdering av de involverte partene.

KAPITTEL 6

OPPSUMMERING

I dette studiet har vi nå gjennomført en analyse av Noracs kunnskapsoverføringsaktiviteter mellom Norge og Kina, der vi har identifisert tilknyttede utfordringene de opplever samt ytret generelle og konkrete anbefalinger for å redusere disse. Gjennom hele arbeidet er det våre forskningsspørsmål som har stått i sentrum, og vært fundamentene for dette studiet:

1. *Hvordan opplever organisasjonen sine nåværende kunnskapsoverføringsprosesser mellom Norge og Kina, og utfordringer knyttet til disse?*
2. *Ut i fra et teoretisk perspektiv, hva kan gjøres for å håndtere disse utfordringene?*

Arbeidet med denne oppgaven startet med at vi fanget interesse for Kari Bjørnås sin uttalelse om at norske produksjonsselskaper slet med å oppnå god kvalitet på produktene de produserte i Kina. Dette fenomenet ønsket vi å studere nærmere og vi utarbeidet et forskningsspørsmål relatert til dette som vi analyserte i lys av Norac. Med grunnlag i presentert teori og metode gjennomførte vi en case-analyse av selskapet. I kapittel 4 forsøkte vi å kartlegge hvordan Norac overfører kunnskap i dag, samt å avdekke utfordringer selskaper møter ved å overføre kunnskap på tvers av landegrensene, på bakgrunn av innsamlet data fra intervjuene med våre fire respondenter. Denne analysen av utfordringene dannet igjen grunnlaget for kapittel 5, hvor vi presenterer våre anbefalinger til tiltak som vi mener kan være effektive for å håndtere disse utfordringene, og forhåpentligvis har potensial til å forbedre kunnskapsoverføringsprosessene i selskapet ved en eventuell implementering.

Resultatene av funnene i undersøkelsen fremhever at selskapet absolutt opplever utfordringer relatert til kunnskapsoverføring, og særlig den kulturelle distansen og de språklige utfordringene trekkes frem som barrierer i denne sammenheng. Vi har registrert at det i Norac allerede eksisterer flere mekanismer som på mange måter sørger for god kunnskapsoverføring mellom Norge og Kina, hvor blant annet hyppige fysiske besøk i begge retninger fremstår som den viktigste. Dog mener vi at særlig forskjellene relatert til språk og kultur utgjør så store utfordringer at vi mener at de dynamiske kapabiliteter bør struktureres og koordineres i større grad, for å effektivisere og forbedre kunnskapsoverføringen i selskapet ytterligere.

6.1 BEGRENSNINGER OG KRITIKK

Videre ønsker vi å fremheve studiets begrensninger og kritikk for å bevisstgjøre svakhetene ved undersøkelsen som er gjort. Dette er svakheter vi mener man må tas hensyn til ved vurdering av kartleggingen av kunnskapsoverføringsprosessene, kartleggingen av utfordringene, og til slutt de utarbeidede anbefalingene.

For det første er analysen hovedsakelig basert på fire intervjuer av en snau halvannen time hver. Prosessene som er analysert er komplekse prosesser som krever god innsikt for å forstås fullt og helhetlig. Denne innsikten ville helt klart blitt forbedret med dypere kjennskap til prosessene enn hva som er mulig å tilegne seg i løpet av fire slike intervjuer, kun supplert med svært begrenset sekundærdata. Årsaken til at vi ikke har hatt anledning til å analysere Norac i et dypere perspektiv må tilskrives ressursmessige beskrankninger i form av tid, samt omfanget av denne oppgaven. Derfor tar vi høyde for at analyserte elementer nødvendigvis kan vise seg å fremstå annerledes enn hva vi har presentert, dersom man har en større grad av innsikt i elementene enn hva vi har klart å tilegne oss.

Videre ser vi på det som en svakhet ved undersøkelsen at vi fra kinesisk side kun har én respondent. Riktignok er denne respondenten antakelig den enkeltpersonen som har best forutsetninger for å uttale seg om virksomheten i Kina, i kraft av sin stilling som daglig leder, også omtalt som fabrikk sjef. Men dette betyr at all vår data fra kinesisk side er basert på uttalelsene til én enkelt respondent. Hans uttalelser kombinert med uttalelsene fra de norske respondentene danner dermed vårt grunnlag for forståelse av hvordan øvrige kinesiske ledere og deres produksjonsarbeidere fungerer i den daglige driften. Det hadde vært en klar styrke å i det minste hatt anledning til å intervju andre relevante personer fra kinesisk side, for å fange opp deres synspunkter på hvordan kunnskapsoverføringsprosessene fungerer. Dette lot seg ikke gjøre hovedsakelig på grunn av språklige utfordringer, kombinert med begrensede ressurser. Vi ser for oss at dette for eksempel kunne gitt oss nye perspektiver på hvordan de oppfatter at kunnskapsoverføringen fungerer. Dersom vi hadde hatt anledning til å observere en del av disse prosessene på egenhånd, kunne også dette potensielt gitt oss nye perspektiver på hvordan kunnskapsoverføringen i selskapet fungerer, men igjen ble mulighetene begrenset av ressurser og omfang på oppgaven. Dog, ved et mer inngående studie av det samme forskningsspørsmålet vil begge disse svakhetene være elementer vi vil foreslå å forbedre, da det kan fange opp verdifulle perspektiver en ikke kan tilegne seg kun ved å intervju de fire personene slik vi har gjort.

Vi finner det også verdt å nevne at vi i våre anbefalinger ikke har tatt hensyn til problematikken knyttet til hvilke muligheter Norac faktisk har til å implementere disse forslagene vi kommer med. Implementering av forslagene innebærer naturlig nok ressurs- og kostnadmessige vurderinger, som vi ikke har tatt hensyn til. Dessuten har vi ikke tatt hensyn til at Norac tross alt er en multinasjonal virksomhet med avdelinger i mange land, og at dette også kan påvirke deres muligheter til å implementere forslagene vi kommer med overfor avdelingen i Suzhou.

Videre har vi identifisert at det kan være en viss sammenheng mellom de påvirkende faktorene i modellen vår, som vi har fremstilt som uavhengig av hverandre. *Evnen til å motta kunnskap*, ser vi at til en viss grad henger sammen med kulturelle forskjeller, samt muligens også den økonomiske distansen i form av utdanningsnivå. Dette anser vi som en potensiell svakhet ved modellen. Riktignok fant vi denne strukturen på modellen som hensiktsmessig for vårt studie for å tydeliggjøre denne faktorens betydning for kunnskapsoverføring, da vi mener dette ikke kom tydelig frem av den originale modellen. Videre anser vi ikke de antatte sammenhengene mellom de eksterne distansene og evnen til å motta kunnskap for ha nevneverdig betydning for vår analyse, da vi har tatt hensyn til disse sammenhengene her.

Avslutningsvis vil vi minne om at vår metodiske tilnærming medfører at det kan være vanskelig å oppnå optimal reliabilitet til fordel for å oppnå tilfredsstillende grad av validitet. Vi henviser til kapittel 3.5 *Vurdering av metoden* for nærmere diskusjon rundt denne problematikken. Ellers mener vi at vår metodiske tilnærmingen har vært velegnet for å identifisere mange kritiske elementer relatert til kunnskapsoverføringsaktiviteter i Norac.

6.2 FORSLAG TIL FREMTIDIGE STUDIER

I lys av Norac har vi måttet utelate problemstillinger angående hvordan selskapet kan forbedre den kinesiske avdelingens evne til å motta kunnskap. Vi mener det vil være interessant for selskapet å anvende eksisterende teori på dette feltet for å analysere hvordan de kan styre sine menneskelige ressurser for å heve evnen til å motta kunnskap ytterligere, da dagens kapasitetsnivå synes å ikke være tilfredsstillende. Et høyere kapasitetsnivå mener vi vil være essensielt for å heve kvaliteten på produksjonsprosessene og produktene, og derfor mener vi en slik analyse kan være av særlig interesse.

Da vi har benyttet et teoretisk fortolkende case-studie, har vi ikke hatt til hensikt å utvikle den teoretiske innsikten videre i særlig grad. Allikevel har vi identifisert et element vi finner interessant, men som vi ikke har hatt anledning til å inkludere i vårt studie. Vi har vi antydnet at det kan være sammenheng mellom de eksterne distansene og evnen til å motta kunnskap. Slik vi ser det, fremstår disse sammenhengene som noe uklare, og mener derfor at ytterligere forskning på disse sammenhengene kan bedre den teoretiske innsikten angående dette, og kan bidra til økt forståelse for kunnskapsoverføringsprosessene. Særlig mener vi slik forskning vil være relevant overfor kunnskapsoverføring i MNS med avdelinger i mindre utviklede land, da evnene til å motta kunnskap hevdes å generelt være svakere i disse landene enn i eksempelvis vestlige land.

REFERANSER

- ADLER P.S. & KWON S.W.** (2002). "Social capital: Prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- AMIDON D. & SKYRME D.** (1999). "The Knowledge Agenda". *The Knowledge Management Yearbook 1999/2000*. Redigert av Cortada J.W. & Woods J.A.. Butterworth-Heinemann. Boston. 108-125.
- ANDERSEN S. S.** (1997). *Case-studier og generalisering*. Fagbokforlaget. Bergen.
- ARGOTE L. & INGRAM P.** (2000). "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1): 150-169.
- BARLETT C. & GHOSDAL S.** (1989). *Managing across borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press. Boston.
- BERDROW I. & HENRY W. L.** (2003). "International Joint Ventures: Creating Value Through Successful Knowledge Management". *Journal of World Businesses*, 38: 15-30.
- BJERKA P., RAUCH J. & ZIGHED D. A.** (2009). *Data Mining and Medical Knowledge Management*. Idea Group Inc.. Prague.
- BORG, A.** (2008). *Norac – company presentation*. PDF-presentasjon. Arendal.
- BRATTBERG Ø.** (2008). "Casestudiet som forskningsdesign". *Forelesningspresentasjon i kurset STV 4020: Emne i forskningsmetode og statistikk*. Universitetet i Oslo. Oslo.
- BRESMAN H., BIRKENSHAW J. & NOBEL R.** (1999). "Knowledge transfer in international acquisitions". *Journal of International Business Studies*, 30(3): 439-462.
- BRYMAN A. & BELL E.** (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press. Oxford.
- CEPEDA-CARRION G.** (2006). "Competitive Advantage of Knowledge Management", *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference, Seville. 34-44.
- COHEN W.M. & LEVINTHAL D.** (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.
- COUSINS P.D. & LAWSON B.** (2006). "What you measure is not necessarily what you get: The role of socialization in managing supplier relationships". *Supply Chain Management Research Group, Manchester Business School Executive Briefing*, 2006(2).
- DALAND O.** (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Akademisk. Oslo.
- DAVENPORT T.H. & PRUSAK L.** (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- DAVENPORT T.H., DE LONG D.W. & BEERS M.C.** (2000). "Successful Knowledge Management Projects". *The Knowledge Management Yearbook 1999/2000*. Redigert av Cortada J.W. & Woods J.A.. Butterworth-Heinemann. Boston. 89-107.
- DRUCKER P.F.** (1993). *Post-capitalist society*. Harper Business, New York.
- DRUCKER, P.F.** (1995). "Interview: The Post Capitalistic Executive". *Management in a Time of Great Change*. Redigert av Drucker P.F.. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford. 1-16.
- EDSTROM A. & GALBRAITH J. R.** (1977). "Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational corporations". *Administrative Science Quarterly*, 22: 248-263.

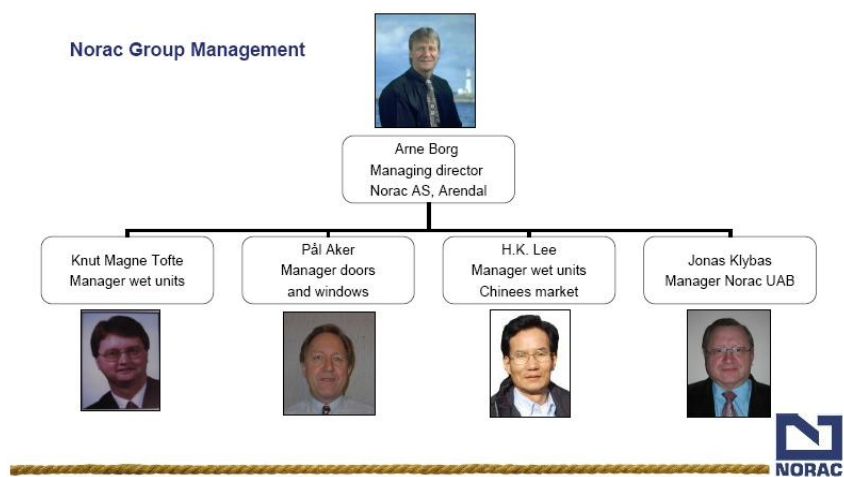
- FALKENBERG J.E.** (2008). "International Strategies". *Forelesningspresentasjon i kurset ORG409: International Management*. Universitetet i Agder, Kristiansand.
- FLÅTEN B.T. & TVINNEREIM S.** (2005). *Kunnskapsoverføring i multinasjonale selskaper – virkelighet eller illusjon?* Masteroppgave: Utredning i Strategi og ledelse, Norges Handelshøyskole. Bergen.
- FORENTE NASJONER** (2007). *Human development Report 2007/2008*. Palgrave Macmillan. New York.
- GEORGE A. L. & BENNETT A.** (2004). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press. London.
- GHEMAWAT P.** (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion". *Harvard Business Review*, 79(8): 137–147.
- GOLD A.H.** (2001). *Towards a theory of organizational knowledge management capabilities*. UMI Dissertations. University of North Carolina at Chapel Hill, USA.
- GOLD T., GUTHRINE D. & WANK D.** (2002). *Social Connections in China*. Cambridge University Press, Cambridge.
- GOODERHAM P.N. & ULSET S.** (2001). "Knowledge transfer between parent and developing country subsidiaries – a conceptual framework". *Arbeidsdokument ved Norges Handelshøgskole*. Bergen.
- GOODERHAM P.N. & NORDHAUG O.** (2003). *International Management: Cross-Boundary Challenges*. Blackwell Publishing, London.
- GOODERHAM P.N.** (2007). "Enhancing knowledge transfer in multinational corporations: a dynamic capabilities driven model". *Knowledge Management Research & Practice*, 5: 34-43.
- GOOGLE MAPS** (2009). "Kart". *Internett*. Fikk sist tilgang 19.05.2009:
http://maps.google.no/maps?f=q&source=s_q&hl=no&geocode=&q=suzhou+china&vps=2&jsv=158b&sll=62.288365,9.09668&sspn=9.304174,28.300781&num=10&iwloc=A&iwstate1=saveplace
- GOLDSTEIN I.L. & FORD J.K.** (2002). *Training in Organizations: Need assessment, development and evaluation*. Wadsworth. Belmont.
- GUPTA A.K. & GOVINDARAJAN V.** (2000). "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, 21(4): 473-496.
- GRØNMO S.** (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget. Bergen.
- HAIR J.F., HAIR J. F. JR., MONEY A.H., BABIN B., SAMOUEL P.** (2003). *Essentials of business research methods*. John Wiley & Sons. New Jersey.
- HAMEL G., DOZ Y.L. & PRAHALAD C.K.** (1989). "Collaborate with your competitors, and win", *Harvard Business Review*, 67(2): 190–196.
- HANSEN M.T. & LÅVØS B.** (2004). "Leveraging technological competencies". *Strategic Management Journal*, 25(8–9): 801–822.
- HELLEVIK O.** (1999). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo.
- HOFSTEDE G.** (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications. London.
- HOFSTEDE G.** (2009). "Cultural Dimensions". *Internett*. Fikk sist tilgang den 30.05.2009:
<http://www.geert-hofstede.com>
- INKPEN A.C. & TSANG E.W.K.** (2005). "Social capital, networks and knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- INNOVASJON NORGE** (2009). "Kina". *Internett*. Fikk sist tilgang den 12.05.2009:
<http://www.innovasjon norge.no/Internasjonale-markeder/Kontorer-i-utlandet/Kina/>

- INTERNATIONAL MONETARY FUND** (2009). "World Economic Outlook Database, April 2009: Report for selected countries and subjects; Norway and China". *Internett*. Fikk sist tilgang den 12.05.2009: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/weodata/weorept.aspx?sy=2007&ey=2014&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=71&pr1.y=10&c=142%2C924&s=NGDPD%2CPPP%2CCLUR%2CLP&grp=0&a=>
- JOHANNESSEN A., KRISTOFFERSEN L. & TUFTE P.A.** (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag. Oslo.
- JUDD C.M., SMITH E.R. & KIDDER L.H.** (1991). *Research methods in social relations*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Forth Worth.
- KANAFANI A.K. & KURODA K.** (2005). *Global Competition in Transportation Markets: Analysis and Policy Making*. Elsevier. Amsterdam.
- KAUFMANN A. & KAUFMANN G.** (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget. Bergen.
- KOSTOVA T. & ROTH K.** (2003). "Social Capital in Multinational Corporations and Micro-Macro Model of its Formation", *Academy of Management Review*, 28(2): 297-315.
- KUMAR S. & SETH A.** (1998). "The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture-parent relationships". *Strategic Management Journal*, 19(6): 579–599.
- LANE P. J. & LUBATKIN M.** (1998). "Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning". *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-477.
- LEONARD-BARTON D.** (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- MARTIN X., MITCHELL W. & SWAMINATHAN A.** (1995). "Recreating and extending Japanese automobile buyer-supplier links in North-America". *Strategic Management Journal*, 16(8): 589-620.
- MARTIN X. & SALOMON R.** (2003). "Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation". *Journal of International Business Studies*, 34: 356-373.
- McFADYEN M. A. & CANNELLA A. A.** (2004). "Social capital and knowledge creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships". *Academy of Management Journal*, 47(5): 735–746.
- MINBAEVA D., PEDERSEN T., BJÖRKMAN I., FEY C.F. & PARK H.J.** (2003). "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity and HRM". *Journal of International Business Studies*, 34(6): 586-599.
- MUZUMDAR M.** (1998). *Organizational knowledge management frameworks and a case study*. UMI dissertation, Kent State University, USA.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H.** (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- KOGUT B.** (1988). "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*, 9(4): 319–332.
- NAHAPIET J. & GHOSHAL S.** (1998). "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage". *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- NAUGHTON B.** (2006). *The Chinese Economy*. The MIT Press. Cambridge.
- NONAKA I. & TAKEUCHI H.** (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- NORAC** (2008). *Årsrapport 2008*. Arendal.
- NORAC** (2009). Company info. *Internett*. Fikk sist tilgang 21.05.2009: http://norac.no/ontime.asp?doc_id=62

- NORDHAUG O.** (2002). *Ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Universitetsforlaget. Oslo.
- NÆRINGS- OG HANDELSDEPARTEMENTET** (2007). *Maritim strategi 2007: Stø kurs - Regjeringens strategi for miljøvennlig vekst i de maritime næringer*. Oslo.
- OTTERSEN, B.** (2006). "Idéutvikling: Har I den rette kultur?." *Internett*. Fikk sist tilgang 23.05.2009: <http://www.update.dk/cfje/VidBase.nsf/ID/VB01110707>
- PASCAL R.** (1985). "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling ourselves to socialization". *California Management Review*, 27(2): 26-41.
- PENG W. M.** (2006). *Global Strategy*. Thomson South-Western. Ohio.
- PINDER C. C.** (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Taylor and Francis. New York .
- ROBSON C.** (2002). *Real World Research – A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Blackwell Publishers. Oxford.
- SAUNDERS M., LEWIS P. & THORNHILL A.** (2003). *Research methods for Business Students*. Prentice Hall. Essex.
- SIMONIN B. L.** (1999). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 20 (7): 595-623.
- STOPFORD M.** (2009). *Maritime Economics*. Routledge. London.
- SZULANSKI G.** (1996). "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 17(Special Winter Issue): 589-620.
- TEIGLAND R.** (2000). "Communities of practice in high-technology firm". In *The Flexible Firm: Capability Management in Network Organizations*. Redigert av Birkinshaw J. & Hagströ M. P. Oxford University Press. Oxford. 126-146.
- TIEMESSEN I., LANE H. W., CROSSAN M. M. & INKPEN A. C.** (1997). "Knowledge management in international joint ventures". *Cooperative Strategies, North American Perspectives*. Redigert av Beamish P.W. & Killings J.P.. Lexington Books. San Francisco. 370-399.
- TSAI W. & GHOSHAL S.** (1998). "Social capital and value creation: the role of intrafirm networks". *Academy of Management Journal*, 41: 464-476.
- TSANG E.W.K.** (2001). "Managerial learning in foreign-invested enterprises of China". *Management International Review* 41(1): 29–51.
- TROMPENAARS F. & HAMPDEN-TURNER C.** (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. McGraw Hill. New York.
- VAUGHAN J.P. & MORROW R.H.** (1989). *Manual of Epidemiology for District Health Management*. World Health Organization. Geneve.
- YIN, R.K.** (2009). *Case study research: design and methods*. Applied Social Research Methods Series. Sage Publications. Los Angeles.

VEDLEGG

VEDLEGG 1: LEDELSEN I NORAC



Kilde: Borg, 2008

VEDLEGG 2: MODELL – ENHANCING KNOWLEDGE TRANSFER IN MNCs

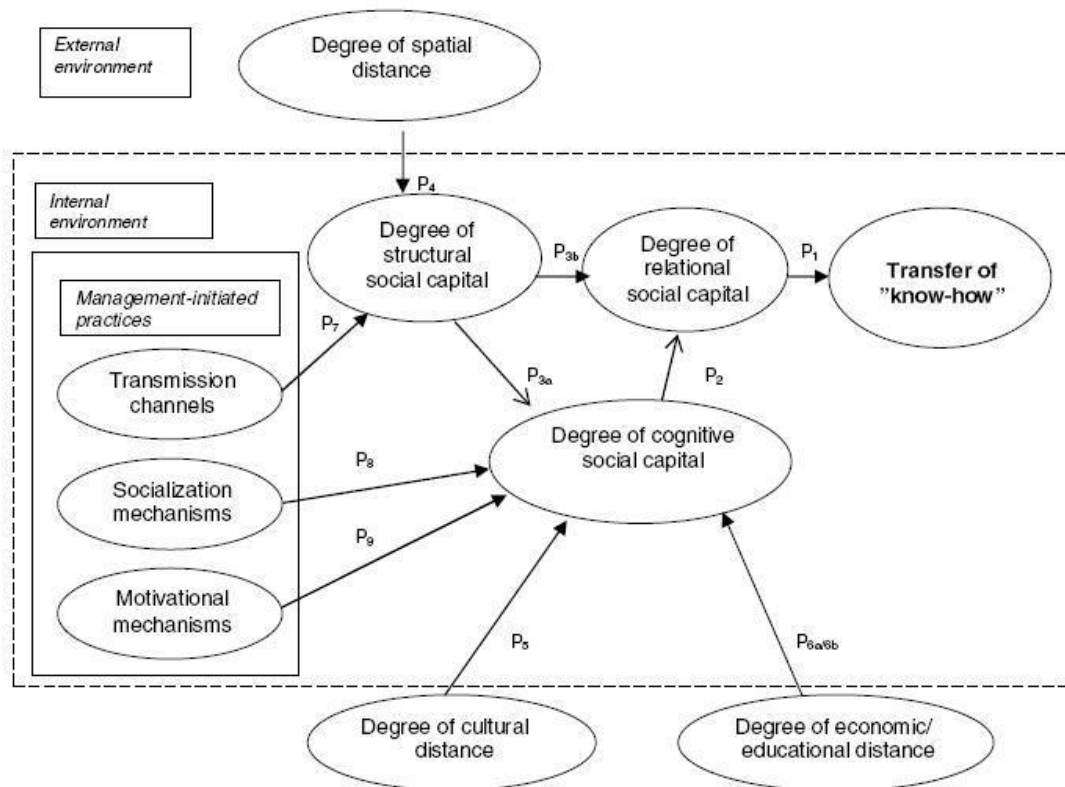


Figure 2 A dynamic capabilities driven conceptual model of the determinants of knowledge transfer in MNCs.

Kilde: Gooderham, 2007

VEDLEGG 3: CAGE-DISTANSEMODELL

The CAGE Distance Framework

The cultural, administrative, geographic, and economic (CAGE) distance framework helps managers identify and assess the impact of distance on various industries. The upper portion of the table lists the key attributes underlying the four dimensions of distance. The lower portion shows how they affect different products and industries.

| | Cultural Distance | Administrative Distance | Geographic Distance | Economic Distance |
|--|---|--|--|--|
| <i>attributes creating distance</i> | different languages different ethnicities; lack of connective ethnic or social networks different religions different social norms | absence of colonial ties absence of shared monetary or political association political hostility government policies institutional weakness | physical remoteness lack of a common border lack of sea or river access size of country weak transportation or communication links differences in climates | differences in consumer incomes differences in costs and quality of: <ul style="list-style-type: none"> • natural resources • financial resources • human resources • infrastructure • intermediate inputs • information or knowledge |
| <i>industries or products affected by distance</i> | products have high linguistic content (TV) products affect cultural or national identity of consumers (foods) product features vary in terms of: <ul style="list-style-type: none"> • size (cars) • standards (electrical appliances) • packaging products carry country-specific quality associations (wines) | government involvement is high in industries that are: <ul style="list-style-type: none"> • producers of staple goods (electricity) • producers of other "entitlements" (drugs) • large employers (farming) • large suppliers to government (mass transportation) • national champions (aerospace) • vital to national security (telecommunications) • exploiters of natural resources (oil, mining) • subject to high sunk costs (infrastructure) | products have a low value-to-weight or bulk ratio (cement) products are fragile or perishable (glass, fruit) communications and connectivity are important (financial services) local supervision and operational requirements are high (many services) | nature of demand varies with income level (cars) economies of standardization or scale are important (mobile phones) labor and other factor cost differences are salient (garments) distribution or business systems are different (insurance) companies need to be responsive and agile (home appliances) |

Kilde: Ghemawats, 2001

VEDLEGG 4: E-POSTHENDVENDELSE TIL CASE-SELSKAP; NORAC

Sindre Løvli & Alisan Senel

15. mars 2009

Norac AS
v/ Arne Borg**FORESPØRSEL OM SAMARBEID I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE**

Etter tips fra Helge Grobæk, Maritimt Forum Sørøst, ønsker vi med dette å rette en forespørsel til dere om å få mulighet til å gjennomføre datainnsamling i forbindelse med vår masteroppgave.

Kort om oss

Vi, Sindre Løvli og Alisan Senel, er to studenter ved Universitet i Agder med sterke akademiske resultater. Som sisteårsstudenter på mastergradsprogrammet i økonomi og administrasjon (Siviløkonomutdanningen) har vi bestemt oss for å skrive vår masteroppgave om et norsk maritimt selskap som operer med kunnskapsoverføringsprosesser på tvers av landegrensler.

Oppgaven

I vår oppgave fokuserer vi på kunnskapsoverføring mellom morselskapet i Norge, og deres strategiske partner i Kina. Vi ønsker å belyse utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring i forbindelse med produksjonsprosesser. I følge den norske konsulen, Kari Bjørnås (Innovasjon Norge, Shanghai), er det å opprettholde kvaliteten på produksjonen en utfordring for norske selskaper i Asia, og dette ønsker vi å undersøke nærmere med grunnlag i teori om kunnskapsoverføring.

I vår teori fokuserer vi på overføring av både eksplisitt og taus kunnskap, dvs. kunnskap som er lett å oppfatte samt kunnskap som er vanskelig å artikulere. Det er viktig å presisere at vi med dette ikke mener at selskapene skal avsløre deres teknologikunnskap - altså deres konkurransefortrinn - men kunnskapen deres respektive strategiske partner behøver for å gjennomføre produksjonen på en måte som sikrer den nødvendige kvaliteten.

Vi har nå skrevet ferdig litteratur- og metodedelen, og er i gang med å planlegge analyseprosessen.

Metodisk tilnærming


I forbindelse med at studiet skal baseres på den metodiske tilnærmingen case-studie, ønsker vi først og fremst å konsentrere oss om ett selskap. Da vi mener at deres virksomhet vil være passende for en slik analyse, finner vi det hensiktsmessig å gjennomføre vår datainnsamling hos dere. Vi ønsker å fremheve at en slik analyse vil legge et godt grunnlag for å evaluere deres rutiner relatert til kunnskapsoverføring på tvers av landegrensler.

Gjennomføring av datainnsamling

Vi ønsker å intervju ca fire personer i morselskapet i Norge med god kjennskap til deres strategiske partner, samt ca to personer fra Asiatiske side. Intervjuene bør være gjennomført innen 8. april. Utover det er vi fleksible med tanke på tid og sted angående intervjuene av de ansatte i morselskapet. Intervjuene av de ansatte på Asiatiske side ønsker vi å gjennomføre via telefon eller e-post.

For nærmere opplysninger om utdanning, arbeidserfaring og referanser viser vi til vedlagte CVer. Skulle dere ellers ønske mer informasjon eller ha andre spørsmål, må dere gjerne ta kontakt. Vi ser frem til å hør nærmere fra dere.

Med vennlig hilsen



Sindre Løvli

E-post: sindrl04@stud.uia.no
Telefonnummer: +47 905 79 560

og



Alisan Senel

E-post: aliss07@stud.uia.no
Telefonnummer: +47 481 16 912

Vedlegg: CV-Sindre Løvli og CV-Alisan Senel

VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE – NORAC ARENDAL

Info om intervjukandidaten:

Navn:

Utdannelse:

Nåværende posisjon:

Antall år i nåværende posisjon:

Tidligere arbeidserfaring i Norac:

DEL 1 – 15 min**Norac i Norge**

1. Hva anser du som Noracs konkurransefortrinn – nasjonalt/globalt?
2. Beskriv kort hvordan konkurransen i markedet dere operer i påvirker deres fokus på kunnskapsutvikling.
3. Utvikler dere ny kunnskap?
 - I så fall hva slags kunnskap, og av hvem?
 - Hva skjer hvis man har en god idé? Føler du det er aksept for å gjøre feil/si noe feil?
 - Vil du si at dere har en kultur som tilrettelegger, støtter opp og motiverer til kunnskapsutvikling?
4. Fokuseres det mye i den daglige driften på at de ansatte skal ha gode mulighet til å tilegne seg ny kunnskap – enten fra kolleger eller gjennom formelle kanaler?

JV

1. Hva var hovedgrunnene til at dere etablerte et JV? Hva oppnår dere med det, som dere ikke ville oppnådd med drift kun i Norge?
 - Hvorfor akkurat Kina?
 - Hva er konkurransefortrinnet til JV? Det samme som HQ i Norge?
2. Hva slags kunnskap overfører dere til JV?
 - Produktutviklingskunnskap, produksjonskunnskap, distribueringskunnskap, markedsføringskunnskap.
 - Blir det overført kunnskap begge veier?
3. Fokuserer dere mye på overføring av kunnskap ved oppstarten i Kina?
 - Har dette fokuset endret seg? Fokuserer dere mer/mindre på dette i dag?
4. Hvordan er utdanningsnivået hos Kineserne?
5. Hvordan oppfatter du kunnskapsnivået/evnen til å lære hos Kineserne?

DEL 2 – 20 MIN**Dynamiske kapabiliteter***Sosialiseringsmekanismer*

1. Er det et sosialt nettverk mellom dere og JV –partner? Formelt/uformelt.
 - *EKSEMPLER: Årlige møter, sosiale happenings, treff utenom arbeidstid, teambuilding, it-kommunikasjon som for eksempel mail, chat, telefonsamtaler?*
 - Hvor ofte treffes dere?
2. Hvem har dere kontakt med? Hvem føler du det er naturlig å kontakte? Og hvorfor akkurat denne personen?
3. Hvordan arbeider dere med å opprettholde sosiale forhold?
4. Har du stor grad av tillit til JV-partneren?
5. Oppfatter du at de stoler på dere?
6. Hvilke av disse har i dine øyne vært suksessfulle, og hvilke har ikke?
7. Hvilke utfordringer ser du knyttet til disse overføringskanalene? Hva gjøres for å møte disse utfordringene?

Overføringskanaler

1. Hva slags metoder for overføring av kunnskap bruker dere?
 - *EKSEMPLER: Utsendinger, telefon, it-kommunikasjon (nettside, e-mail, chat), idé-dager, videokonferanser, regelmessige/uregelmessige møter, kurs, konferanser, manualer, magasiner, koordinerende stillinger m/ansvar for JV, treningsprogrammer?*
2. Hvilke av disse har i dine øyne vært suksessfulle, og hvilke har ikke?
3. Hvilke utfordringer ser du knyttet til disse overføringskanalene? Hva gjøres for å møte disse utfordringene?

Motivasjonsmekanismer

1. Bruker dere mål m/oppfølging som motivasjonsmekanisme?
 - Gruppemål eller individuelle mål?
 - Settes de i fellesskap med de involverte, eller kun av overordnede?
 - Bonus i form av lønnskompensasjon, eller happenings?
2. Bruker dere bonussystemer i form av lønnskompensasjoner relatert til driften i Kina?
 - Bonus i andre former som for eksempel happenings?
3. Arrangerer dere happenings?
4. Bruker dere aktivt samtaler mellom ledere og ansatte?
5. Andre metoder dere bruker for å motivere de ansatte?
6. Hvilke av motivasjonsmekanismene har i dine øyne vært suksessfulle, og hvilke har ikke?
7. Hvilke utfordringer ser du knyttet til disse overføringskanalene? Hva gjøres for å møte disse utfordringene?

Diverse

1. Har dere måttet til tilpasse planene for KT til utfordringene dere har møtt underveis, eller har dere kunnet følge planene dere la i startfasen?
2. Føler du Kineserne er villige til å tilpasse seg og gjennomføre det de har lært, og klarer de dette på en tilfredsstillende måte?
3. Hva ser du på som den største utfordringen/barrieren med å overføre kunnskap til denne partneren?
4. Føler du språkproblemer hindrer dere i arbeidet med kunnskapsoverføring?

DEL 3 – 25 MIN

Barrierer - Kultur

1. Er det en felles organisasjonskultur som mellom Norac og Kina. Hvis ja, beskriv det. Hvis nei, har det blitt gjort forsøk på å få til dette? Hvis nei, hvorfor ikke?

Power Distance Index

1. Hvordan fungerer kommunikasjonsflyten i Norac mtp. hvem som kommuniserer med hvem?
 - Er det mye direkte kontakt mellom toppledere og ansatte fra "lavere" nivåer?
 - Hvordan er dette hos avdelingen i Kina? Kan dere kontakte den aktuelle personen direkte, eller må det gå via bestemte personer?
 - Vet du noe om hvordan kommunikasjonsflyten internt i den avdelingen fungerer?
2. Hvordan fungerer problemløsningen og beslutningstaking i samarbeidet mellom dere? Direkte med de involverte individene/der ekspertisen sitter – eller via formelt hierarki?
3. Vil du si at Norac er bygd opp hierarkisk?
4. Vil du si at den kinesiske avdelingen er bygd opp hierarkisk? Hvis ja, hvorfor mener du det?
5. Føler du det er store forskjeller mellom dere og avdelingen i Kina på dette området?
6. Hva føler du er de største utfordringene knyttet til dette aspektet?

Individualisme vs kollektivism

1. Føler du kineserne anerkjenner individuelle prestasjoner i stor grad? Hva med gruppeprestasjoner?

2. Opplever du at det er intern konkurranse mellom kolleger på arbeidsplassen i Kina?
 - Benytter de mye gruppearbeid/teamarbeid ved problemløsning?
3. Har kineserne utstrakt bruk av konkrete og oppfølgbare mål? I så fall, er de gruppe- eller individbasert, eller en kombinasjon av begge deler?
4. Er det uavhengige mål utarbeidet for Norac og Kina? Er det felles mål for begge parter?
5. Føler du at kineserne forventer at dere skal lære dem opp/informere om ny informasjon på eget initiativ? Eller anser de det som deres egen oppgave å aktivt be om informasjon/opplæring?
6. I hvilken grad føler du det Kinesiske selskapet er individualistisk eller kollektivistisk?
7. Føler du det er store forskjeller mellom dere og avdelingen i Kina på dette området?
8. Hva føler du er de største utfordringene knyttet til dette aspektet?

Maskulinitet vs feminisme

1. Føler du kineserne er villige til å tilpasse seg deres ønsker angående KT. Er de villige til å forhandle og evt. fire på sine egne krav?
2. Føler du dere er villige til å tilpasse dere, og evt. fire på deres krav?
3. Føler du kineserne er avhengige av en egen "gevinst" for å være villige til å involvere seg i KT-operasjoner?
 - Må de lokkes med incentiver?
 - Er de villige til å inngå kompromisser?
4. Føler du det er store forskjeller mellom dere og avdelingen i Kina på dette området?
5. Hva føler du er de største utfordringene knyttet til dette aspektet?

Usikkerhetsunngåelse

1. Fokuserer dere i stor grad på å etablere formelle regler og skape stabilitet i forkant av prosjekter eller lignende? Hva med kineserne?
 - Er det utarbeidet konkrete og detaljerte handlingsplaner for ulike scenarioer. Forsøker dere å fange opp flest mulig potensielle problemer i forkant?
2. Føler du kineserne er åpne for endringer? Takler de usikkerhet? Hva med dere?
3. Føler du det er store forskjeller mellom dere og avdelingen i Kina på dette området?
4. Hva føler du er de største utfordringene knyttet til dette aspektet?

DEL 4 – 10 min

Utfordringer i fremtiden

1. Hva slags utfordringer mener du er de største nå/vil bli de største i nær fremtid?
2. Hvilke planer blir lagt for å møte disse utfordringene?

VEDLEGG 6: E-POSTHENDVENDELSE TIL H. K. LEE I FORBINDELSE MED DATAINNSAMLING

Sindre Løvli & Alisan Senel
Students, MSc Business Administration
University of Agder

April 5th 2009, Oslo (Norway)

Mr. H.K. Lee
General Director
Norac China

Dear H.K. Lee,

We, Sindre Løvli and Alisan Senel, are two enthusiastic Master of Science in Business Administration students at the University of Agder in Norway. We are currently writing our master thesis about international organizational knowledge transfer, and as a case-company we have chosen to collaborate with Norac due to its business in China.

In our study we focus on how knowledge is being transferred from Norac's headquarter in Arendal to its production plant in Suzhou. We want to cast light on challenges related to knowledge transfer in connection with production processes. From a theoretical viewpoint we want to study this phenomenon closer and later suggest actions for improvement.

As a part of our analysis we have already been visiting Norac in Arendal and collected some necessary data thanks to the interviews with the following persons:

- Mr. Arne Borg, Managing Director.
- Mr. Einar Lønnhaug, Technical Manager.
- Mr. Jøran Simonstad, Production Manager.

To complete our overall data collection we need data from Norac Suzhou as well. Since we have been told that you are a key person at Norac in China, we would be mighty thankful if you could set aside one hour of your time this week for us to have an interview over Skype or telephone. Which time would be most suitable for you? Please let us know as soon as possible.

The interview would consist of four parts:

- 1) General information about Norac.
- 2) Mechanisms for stimulating knowledge transfer.
- 3) Cultural differences.
- 4) Challenges for the future.

We would like to emphasize that the result of this study can be used as a foundation to evaluate the inter-organizational knowledge transfer mechanisms and routines within your organization.

If you have any questions regarding this survey please contact us via e-mail or via mobile. We are looking forward to hearing from you!

Kind Regards,



Sindre Løvli

E-mail: sindrl04@stud.uia.no
Mobile number: +47 905 79 560

og



Alisan Senel

E-mail: aliss07@stud.uia.no
Mobile number: +47 481 16 912

VEDLEGG 7: INTERVJUGUIDE NORAC SUZHOU (KINA) PÅ ENGELSK

Name:

Educational Background/Major:

Current position:

Number of years worked in the current position:

Number of years worked at Norac:

Interview date, time and location:

Interview length:

PART 1: General introduction

I. Norac China

- 1) Background Information: May you tell us how the unit in China became a part of Norac?
 - Why and how did the acquisition take place?
 - Compare your unit before and after the acquisition.
- 2) What are Norac China's competitive advantages?
- 3) What is the rate of employee turn-over? Are you satisfied with this turnover rate?
- 4) Does Norac China create new knowledge? Who creates new knowledge within the organization?
- 5) How is your unit's competitive environment? To what extent does this environment encourage you to create new knowledge? (e.g. product development)
 - What happens if one of your staff members has a good idea which she/he wants to share? What happens if you make a mistake?
 - How is new knowledge put into use within your unit?
- 6) In Norac, you may have many activities and duties to attend. Given this fact, how do you normally prioritize **inter-organizational knowledge transfer** within the organization?
- 7) Is there a large focus, in the course of the daily operations, on allowing employees to acquire new knowledge, either from colleagues or through formal channels?

II. Norac China's connection to Norac Norway

- 1) What were the main reasons for this unit's cooperation with Norac?
- 2) What kind of knowledge do you receive from Norway? (e. g. production knowledge, production technique, technical knowledge)
- 3) What kinds of knowledge are transferred between Norway and China? (E.g. product developments ideas, marketing techniques, distribution methods, etc).
- 4) How do you perceive the knowledge level of your Norwegian colleagues?
- 5) How was the focus on knowledge transfer at the beginning of the cooperation? Was this knowledge transfer continuously sustained?)
- 6) How do you perceive your Norwegian colleagues' ability and willingness to receive and share knowledge? What about yours?
- 7) Willingness and motivation to obtain new knowledge?
- 8) Who do you normally talk to? Who do you feel comfortable calling in Norac? Who do you trust in Norac?
 - How were these relationships developed? Sustained?

PART 2: Dynamic capabilities

There are three existing types of mechanisms for stimulating inter-organizational knowledge transfer:

- I. **Transmission channels** (e.g. expatriates, manuals, guidelines, telephone conferences, meetings, training programs, etc)
 - 1) How do you transfer knowledge and information today?

- 2) What kind of challenges do they involve?
- 3) Which of these activities do you believe are the most successful? Unsuccessful?

II. Socialization mechanisms (e.g. networking, informal meeting with colleagues, social events, etc)

- 1) Who do you talk to frequently in Norway?
- 2) What do you do to sustain social interaction?
- 3) Do you trust your Norwegian colleagues? Do you think that they trust you?
- 4) What kind of challenges do socialization mechanisms involve?
- 5) Which of these socialization activities do you believe are the most successful? Unsuccessful?

III. Motivational mechanisms (e. g. international traveling, incentive-wage scheme, working in an international environment, etc)

- 1) Are you using any kind of motivational mechanisms to encourage knowledge transfer within Norac?
 - Goals? Individual/group?
 - When you are setting up the goals, is all of the staff involved in shaping them?
 - Bonus? Incentives?
 - International travelling opportunities?
 - a. Other motivational mechanisms
- 2) How is the communication between workers and engineers/managers?
- 3) What kind of challenges does this involve?
- 4) Which of these activities do you believe are the most successful? Unsuccessful?

IV. Other

- 1) May you please list up three of the most used mechanisms (e.g. expatriates, networking, and international traveling) in your company?
- 2) In your opinion, which knowledge transfer mechanisms have been most successful? Why? Unsuccessful? Why?
- 3) In your opinion, which knowledge transfer mechanisms is the most important one? Why? Least important? Why?
- 4) What is the biggest challenge for Norac with respect to knowledge transfer?
- 5) In which way do you regard the language differences as a barrier/challenge?
- 6) How do you feel about the Norwegians' ability to notice and register your unit's comments?
- 7) In your opinion, what are the most important elements to obtain successful knowledge transfer?

PART 3 – Culture

1. Do you feel that there are big differences between Chinese and Norwegian cultures?
 - If yes, what do you feel are the biggest differences?
2. Do you feel that there is a big difference between the Chinese Norac department and the Norwegian department?
 - If yes, why do you think so?
 - If yes, what are the biggest challenges associated with this?

Power Distance Index

1. Do you feel that you know your workers well? At all levels in the organization?
2. Do you feel that you have an informal communication with workers at all levels in the organization?
3. Do you think they are comfortable with contacting you and talking to you?
 - Does it often happen that they contact you out of their own initiative?
4. When your Norwegian colleagues visit you in China, do you think it is ok that one of them takes direct contact with the production workers if they notice an error they have done? Or do you prefer that they first talk to one of their superiors?
5. Do you think that Norac in China is organized hierarchically?

Individualism vs. collectivism

1. Do you feel that there is internal competition between the workers within Norac in China?
 - Do production workers try to climb the hierarchy?
2. Do you focus mostly on individual targets, or group targets in the daily work?
3. Are production workers normally willing to adjust to changes?
 - Do you feel that workers in China easily understand the reasons for why he or she has to adjust to changes?
4. Are they able to adjust to changes?
5. Do workers prefer to solve problems by themselves or in groups?

Masculinity vs. feminism

1. When you do negotiations with your Norwegian colleagues; do you feel that they are willing to adjust and make compromises for meeting your demands?
 - Are they willing to lower their demands?
2. What about you? Are you willing to adjust and make compromises to meet their demands?
3. Do you feel that it is challenging to negotiate and discuss with your Norwegian colleagues?

Uncertainty avoidance index

1. Do you feel comfortable starting a project without giving all the directions and making all important decisions for the project in advance, or do you prefer to make everything clear, and take all the decisions before you start a project?
 - Is it ok to make some important decisions while the project is running?
2. Do you think that clear rules are an important success factor for a project?
3. Do you feel that the Chinese department of Norac is capable of coping with unforeseen changes?
4. What about the Norwegian department?
5. What do you think is most challenging to handle with regards to unforeseen changes?

Long-term orientation

1. When cooperating with a foreign partner, would you recognize a long-term focus as important? If yes, why?
2. Do you feel that it is important with quick results and quick profit, or does the long term perspective outweigh short-term results?
3. In your opinion, do Chinese people focus much on another person's status in society?
4. When you make decisions, is your company's reputation something you always have in mind?
5. Would you rate reputation as one of the most important success factors for business in China? If yes, why?
6. In the long run, what do you recognize as the most important success factor for a company in China?
 - a. *Reputation* among other companies and the government?
 - b. Strict financial control/intervention from HQ?
7. In your opinion, is it important to have a lot of leisure time in your daily life? What about the production workers, do you think that plenty of leisure time is important for them?

PART 4: Challenges in the future

- 1) What kind of challenges do you expect in the future?
 - What kind of plans does Norac want to execute in order to meet these challenges?
- 2) Which challenges do you expect to become of lower importance/effect in the future? (e.g. language)