

Norske bedrifter i Kina

En studie av kulturutfordringer i allianseforhold mellom norske og kinesiske foretak.

Lanita Thi- Do

Veiledere

Stina Torjesen
Stein Kristiansen

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

Sammendrag

I denne utredningen har jeg undersøkt norske bedrifters forståelse av og deltakelse i kinesisk forretningskultur. Videre har jeg undersøkt hvordan dette har påvirket samarbeidsforholdet mellom norske og kinesiske foretak i Kina.

Denne utredningen er en studie basert på tidligere forskning og teori på kulturelle forskjeller, nettverksbygging og strategisk alliansebygging. Jeg har fokusert mye på kulturforståelse da jeg mener at det legger grunnlaget for tilpasning fra de norske bedriftenes side, samt at det er en nøkkelfaktor for at strategiske allianser med kinesiske foretak skal gå best mulig for seg. Oppgaven er skrevet fra et norsk perspektiv da en av mine hensikter er å produsere en avhandling som kan hjelpe norske aktører til å lykkes i Kina.

Denne utredningen er en kvalitativ studie hvor datainnsamling har foregått ved bruk av semi-strukturerte intervjuer med fem ulike norske bedrifter på Sørlandet. Metoden som er anvendt har gitt meg mulighet til å komme tett inn på mine intervjuobjekter, noe som er fordelaktig i kvalitative studier da det har gitt meg god innsikt i temaet jeg forsket på.

Alle de viktigste empiriske funnene fra intervjuene er først presentert, deretter sammenstilt med tidligere teori og forskning, for å se om mine funn har samstemt eller avviket fra litteraturbasen. Videre har jeg foretatt en drøftelse på de ulike emnene. Jeg har sett at kulturelle aspekter som ”*guanxi*”, ”*face*”, Hofstedes kulturelle dimensjoner og The Chinese Value Survey (CVS) har hatt stor innflytelse på allianseforholdet mellom norske og kinesiske aktører. Videre har jeg sett hvordan aktiv deltakelse og tilpasning i kinesisk forretningskultur, gjennom aktiv nettverksbygging, er med på å hjelpe norske bedrifter inn på det kinesiske markedet. Jeg har identifisert flere utfordringer i allianseforholdet. Blant annet kan det nevnes utfordringer knyttet til partnervalg, kulturforskjeller, nettverksbygging og piratkopiering. Jeg har også sett på hvordan strategiske allianser best mulig kan opprettes og vedlikeholdes. Ved å opparbeide seg god relasjon til sin kinesiske partner, har allianseforholdet mellom den norske og kinesiske aktøren større sannsynlighet for å oppnå et langvarig og godt forhold, basert på gjensidig tillit. Dette er en svært tidkrevende prosess. På grunnlag av empiriske funn og tidligere forskning og teori, har jeg avrundet med en konklusjon på problemsstillingen og hovedtemaene for denne utredningen.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder. Oppgaven fremstår som en obligatorisk utredning og utgjør 30 studiepoeng. Hensikten med oppgaven er å gi studenter mulighet til å fordype seg i et valgfritt og relevant emne innenfor ett eller flere fagområder innenfor studiet sitt.

Jeg vil først og fremst takke mine to veiledere Stina Torjesen og Stein Kristiansen for god veiledning og tilgjengelighet under oppgaveskrivingen . Videre ønsker jeg å rette en stor takk til de fem bedriftene som har tatt seg tid til å dele sine erfaringer med meg, og ikke minst deres positive innstilling og hjelpelighet under hele prosessen.

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

Lanita Thi-Do

Kristiansand, 19. mai 2015

SAMMENDRAG	I
FORORD	II
1. INNLEDNING	4
2. NORSK- KINESISK ØKONOMISK SAMARBEID.....	7
2.1 <i>Historie.....</i>	7
2.2 <i>Økonomisk samhandel mellom Norge og Kina</i>	8
2.3 <i>Politisk situasjon mellom Norge og Kina.....</i>	9
3. TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	11
3.1 <i>Aktualisering.....</i>	11
3.2 <i>Kulturforståelse.....</i>	12
3.2.1 <i>Kinesisk forretningskultur.....</i>	12
3.2.2 <i>Konfusianisme og kinesisk mentalitet.....</i>	12
3.2.3 <i>Hofstedes kulturelle dimensjoner</i>	14
3.2.4 <i>The Chinese Value Survey, en østlig versjon av Hofstedes modell</i>	16
3.2.5 <i>Kinesisk Guanxi</i>	17
3.2.6 <i>Grunnelementer i guanxi.....</i>	17
3.2.7 <i>"Guanxi" i business.....</i>	19
3.2.8 <i>Konklusjon</i>	19
3.3 <i>Deltakelse.....</i>	20
3.3.1 <i>Relasjonsmarkedsføring.....</i>	20
3.3.2 <i>Guanxi som strategisk inngangsport.....</i>	21
3.3.3 <i>Betydning av sosial kapital i alliansesamarbeid</i>	22
3.3.4 <i>Kritikk på "guanxi" i forretningsammenheng</i>	23
3.4 <i>Strategisk alliansebygging.....</i>	25
3.4.1 <i>Strategiske allianser</i>	25
3.4.2 <i>Bruk av formelle kontrakter</i>	25
3.4.3 <i>Partnervalg.....</i>	26
3.4.4 <i>Relasjonskontrakt teori.....</i>	27
3.4.5 <i>Kopiering.....</i>	28
3.4.6 <i>Konflikter og konflikthåndtering.....</i>	29
4. METODE	30

4.1	<i>Forskningsdesign</i>	30
4.1.1	Forskningstilnærming.....	31
4.1.2	Hensikt med forskningen.....	31
4.1.3	Valg av metodisk tilnærming, kvalitativ eller kvantitativ.....	32
4.2	<i>Datainnsamling</i>	32
4.2.1	Utvalg av respondenter.....	33
4.2.2	Mine utvalgte respondenter.....	33
4.2.3	Semi-strukturert intervju.....	35
4.2.4	Struktur på intervjuet.....	36
4.2.5	Intervjuguide.....	36
4.3	<i>Analyse av data</i>	38
4.4	<i>Validitet og reliabilitet</i>	39
4.4.1	Validitet.....	39
4.4.2	Reliabilitet.....	40
4.5	<i>Etiske vurderinger</i>	41
5.	EMPIRISKE FUNN OG DISKUSJON	42
5.1	<i>Norske bedrifters forståelse av kinesisk forretningskultur</i>	42
5.1.1	Forskjeller mellom norsk og kinesisk forretningskultur.....	42
5.1.2	"Guanxi" og nettverksbygging.....	43
5.1.3	Tilgang til ressurser gjennom nettverket.....	45
5.1.4	Viktige faktorer for å opprettholde et godt forhold.....	45
5.1.5	Fokus på volum.....	46
5.1.6	Drøfting av kulturforståelse.....	46
5.2	<i>Deltakelse i kinesisk forretningskultur</i>	49
5.2.1	Aktiv deltakelse.....	49
5.2.2	Effekter som følge av tilpasning.....	50
5.2.3	Utfordringer knyttet til deltakelse.....	51
5.2.4	Drøfting av deltakelse i kinesisk forretningskultur.....	52
5.3	<i>Strategisk alliansebygging</i>	53
5.3.1	Partnervalg.....	54
5.3.2	Motivasjon for samarbeid.....	55
5.3.3	Kontraktsform.....	55
5.3.4	Kopiering.....	56

5.3.5 Holdning til konflikter og konfliktløsning.....	56
5.3.6 Drøfting av strategisk alliansebygging.....	57
6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	60
6.1 Konklusjon.....	60
6.3 Forslag til videre forskning.....	62
7. REFERANSELISTE	64
8. VEDLEGG	72

1. Innledning

I dette kapittelet skal jeg ta for meg bakgrunnen for min oppgave i lag med hvorfor kulturforståelse og tilpasning er viktig og ikke minst et sentralt tema. Jeg vil starte med å introdusere bakgrunnen for utredningen. Videre vil jeg presentere hvilke avgrensninger jeg har satt for oppgaven slik at rammeverket fastsettes i en tidlig fase. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for utredningens problemsstilling og oppgavens videre struktur.

Motivasjonen for at jeg har valgt dette temaet er at jeg er fascinert av hvordan Kina har greid å levere en formidabel vekst med tanke på produksjon og handel, både nasjonalt og internasjonalt. Kina er en av verdens største handelsnasjoner og prognosene viser at Kinas økonomiske betydning bare vil øke. Mange av produktene som omgår oss i hverdagen er produsert i Kina, slik at de fleste nordmenn har en direkte eller indirekte tilknytning til kinesiskproduserte varer.

I denne utredningen ønsker jeg å kartlegge hvilke utfordringer norske bedrifter kan møte på når de entrer det kinesiske markedet. Det er ønskelig å få en mer inngående og helhetlig forståelse av problematikken. Jeg skal også foreta et dypdykk i ulike kulturelle aspekter med hensyn til samspillet og avhengigheten til hverandre. Ved inngåelse av forretningssamarbeid mellom norske og kinesiske foretak, vil man i større eller mindre grad støte borti fenomenet ”*guanxi*”, som er bygd på gamle kinesiske tradisjoner forankret i konfusianismen. Dette er en filosofi som legger grunnlaget for etiske og moralske prinsipper og verdier (Brøgger, 1993). ”*Guanxi*” som fenomen utgjør et stort forskningstema, og det er svært mange faktorer som spiller inn og påvirker det dynamiske samspillet. Jeg vil med det avgrense denne utredningen til *kulturforståelse* og *deltakelse* i kinesisk forretningskultur. Videre skal jeg se på hvordan disse faktorene påvirker *strategisk alliansebygging*. Kulturforståelse, deltagelse og strategisk alliansebygging er hovedtemaene i denne utredningen, og representerer også oppgavens hovedstruktur. ”*Guanxi*” er et gjennomgående fenomen i oppgaven min som jeg vil bruke som referanse gjennom alle mine hovedtemaer.

Jeg antar at denne oppgaven vil gi meg et oversiktsbilde over norske foretak som benytter seg av ”*guanxi*” for å oppnå en strategisk alliansepartner. Med utgangspunkt i dette forsøker jeg å komme frem til beste forslag til optimalt veivalg for å sikre best mulig resultat for de norske aktørene. Med optimalt veivalg tenker jeg i denne sammenheng på at samarbeidet er

langsiktig, og bærer frukter med tanke på gode avtaler som innebærer varekvalitet, pris og leveransebetingelser. Det optimale vil være å oppnå et tillitsforhold mellom alliansepartnere hvor begge benytter hverandres nettverk, og skillet mellom privat og forretning vannes ut.

På bakgrunn av dette har jeg kommet frem til følgende problemsstilling:

”Hvordan påvirker graden av forståelse og aktiv deltakelse i kinesisk forretningskultur strategisk alliansebygging for norske selskaper i Kina?”

Kinesisk forretningskultur er bygd på gamle handelstradisjoner og prinsipper. Disse er like aktuelle den dag i dag (Kristoffersen, 2010). Kinesisk forretningskultur er hovedtemaet jeg skal ta for meg i denne utredningen. Dette mener jeg er et viktig tema for norske foretak som har inngått allianse med kinesiske foretak. Jeg skal legge fokus på samspillet i samarbeidsforholdet hvor det investeres i oppbygging og ivaretagelse av relasjonen mellom partene.

Med denne utredningen håper jeg å kunne bidra til økt forståelse og grunnlag til riktig agering ved dannelse av alliansepartnere mellom norske og kinesiske foretak. I dag er det begrenset med norsk litteratur som omhandler dette feltet. Prognosene viser at Kina vil øke sin globale eksportandel, og dermed er dette temaet høyst aktuelt i dag og i tiden fremover (Worldbank.org).

Første avgrensning er at jeg vil utrede *kulturforståelse*, hvor jeg avdekker både likheter og ulikheter mellom norsk og kinesisk forretningskultur. Dette danner grunnlaget for å oppnå forståelse av begge parters grad av deltakelse, samt hvordan det kan brukes positivt i videre dannelse av strategisk alliansebygging. Det må påpekes at jeg har valgt hovedperspektivet fra et norsk ståsted, og har derfor innhentet data fra norske foretak gjennom intervjuer. Jeg vil også informere om at det i hovedsak er *”guanxi”* jeg har referert til når kinesisk forretningskultur er omtalt. Jeg henviser til kapittel 3.2 for utredning av kulturforståelse.

Videre har jeg avgrenset til deltakelse i kinesiske forretningskultur. Bakgrunnen for dette er å se sammenhengen mellom aktiv tilpasning og agering til motpartens (her kinesisk) forretningskultur, for å belyse hvorvidt effekten av deltakelse spiller en avgjørende rolle i suksessgraden for norske bedrifter.

Til sist har jeg valgt å se på hvordan de norske aktørers grad av kulturforståelse og aktiv deltakelse påvirker den strategiske alliansebyggingen mellom norske og kinesiske foretak.

Oppgaven er strukturert på følgende måte: I kapittel 2 skal jeg presentere norsk- kinesisk økonomisk samarbeid. I kapittel 3 skal jeg presentere tidligere forskning og teori om kinesisk forretningskultur i ulike dimensjoner. I samme kapittel har jeg inkludert ulike innfallsvinkler som omhandler deltakelse. Avslutningsvis har jeg i dette kapitlet avrundet med teori om strategisk alliansebygging. I kapittel 4 vil jeg redegjøre for metodisk fremgangsmåte og mine refleksjoner omkring dette. Kapittel 5 omhandler mine empiriske funn og observasjoner fra intervjuene. Dette blir deretter drøftet og analysert oppimot litteraturen presentert i kapittel 3. Tilslutt i kapittel 6 vil jeg oppsummere mine funn og gi et svar på min problemsstilling i konklusjonen. Jeg skal også drøfte de implikasjoner som har dukket opp underveis, samt gi forslag til fremtidig forskning.

2. Norsk- Kinesisk økonomisk samarbeid

Kina er viktig på grunn av sin størrelse, landets rolle i verdensøkonomien og strategiske posisjonering. I 2014 gikk Kina forbi USA som verdens største økonomi målt i BNP (kjøpekraftjustert). Landet ble medlem av WTO i 2001, og gikk forbi USA som verdens største industri produsent i 2008. Kina ble verdens største eksportnasjon i løpet av 2009- foran Tyskland og USA. Kina er i dag Norges største handelspartner i Asia. Norsk-kinesisk samhandel ligger i dag på omlag 73 milliarder kroner (desember 2014) (Regjeringen, 2013). Kina har ifølge verdensbanken 1.3 milliarder (2013) innbyggere, noe som vitner om det enormt store potensialet å inngå forretningssamarbeid med kineserne med hensyn på arbeidskraft (Worldbank.org). Kina er en attraktiv samarbeidspartner for norske bedrifter, dels på grunn av at landet har tilgang til billig arbeidskraft, lave innkjøpskostnader, og ikke minst at Kina er et vekstmarked sett i verdenssammenheng.

2.1 Historie

Fra den spede begynnelse handlet kinesere med silke og krydder som var unike varer fra Østen, derav navnet Silkeruten som gikk fra Kina i øst til Syria i vest (Wild, 1992). På dette tidspunktet var Kina på mange måter bedre enn Vesten når det kommer til teknologi, levestandard og global innflytelse. Landet hadde et lukket og sentralisert politisk system (Griswold, 2002). I det 15. århundre valgte Kina å vende ryggen til verdensøkonomien. Landet hadde en høyt utdannet elite, og viste lite interesse i vestlig teknologi og militære ressurser. Fra 15. til det 20. århundre opplevde Kina en økonomisk tilbakegang (Griswold, 2002). Landets eksportandel var 1,2 % av BNP i 1913. Den andre verdenskrig, borgerkrigen og politiske opprør var med på å ødelegge Kinas økonomi. I slutten av 1970- tallet innførte landet nye økonomiske reformer, noe som endret en 500 års lang handelstørke. Kinas handel med resten av verden har vokst fra \$ 20 milliarder ved inngangen av reformene til mer enn \$500 milliarder i 2001 (Griswold, 2002).

Kinas medlemskap i World Trade Organization (WTO) var enda et bevis på at landet satset internasjonalt. Figuren nedenunder illustrerer Kinas enorme handelsvekst fra deres inntog i WTO i 2001 og frem til 2011 (The Economist, 2011).



Figur 1: Kinas handelsvekst fra 2001-2011.

2.2 Økonomisk samhandel mellom Norge og Kina

”Få industriland har tjent mer på Kinas inntreden i verdensøkonomien enn Norge.

Hovedårsaken er vår næringsstruktur, som har passet Kinas som hånd i hanske” (Bekkevold & Kristoffersen, 2012, s. 19). Dette sitatet vitner om at handelen mellom Norge og Kina er en vinn-vinn situasjon for begge parter. Kina er i full blomst og gjør sitt inntog i ulike markeder i verden. Her i Norge har Kinas voldsomme vekst de siste tiårene ført til at prisen på olje og andre råvarer har økt kraftig (Kristoffersen, 2010). I tillegg har mange norske foretak innen ulike næringer høy kompetanse og teknologi som er ettertraktet i Kina. På den andre siden frister Kina med kompetanse, arbeidskapasitet og produkter som Norge verdsetter (Norway the official site in China, 2013a). Kinas vekst har også påvirket de økonomiske rammevilkårene for norsk økonomi ved at Kina har gitt Norge nye eksportmarkeder og dermed løftet våre eksportinntekter, samtidig som importpriser, renter og prisvekst har holdt seg lave (Bekkevold & Kristoffersen, 2012).

For mange europeiske og amerikanske land har Kina fremstått som en trussel, da man over lengre tid antok at Kina kom til å stjele arbeidsplasser fra produksjonsbedrifter i hjemlandet. Det har vist seg at Kina ikke er noen trussel for Norge, men derimot en økonomisk ressurs. Norge høster fordeler på alle fronter med tanke på utviklingen i Kina. Kina kjøper råvarer de trenger, dyrt, fra Norge, og vi importerer nødvendige ferdigvarer fra Kina for en billig penge (Kristoffersen, 2010).

Innovasjon Norge (2015) opplyser at det i dag finnes om lag 200 norske bedrifter i Kina. De har dessverre ikke oversikt over antall små og mellomstore bedrifter (SME) som er aktuelt i

denne konteksten. De ulike næringer som er godt representert er petroleum, maritim, shipping, fornybar energi, energieffektivisering, miljøteknologi, IKT, kjemisk industri, sjømat, handel og finans. Store selskaper slik som Norsk Hydro, Yara, Jotun, Aker, DNB og Telenor har allerede funnet veien til Kina (Innovasjon Norge, 2015). Vi har også merket Kinas voldsomme vekst da to av Kinas største bedrifter etablerte seg her i landet; COSL (China Oil Field Services Limited) i Oslo og teknologiselskapet Huawei i Stavanger (Kristoffersen, 2010). Også i Kristiansand har vi merket kinesernes inntog da de kjøpte opp Elkem Solar i 2011 (Nettavisen, 2011). Den enorme eksporten de siste tiårene har forsterket Kinas ambisjoner om å bli en internasjonal stormakt (Kristoffersen, 2010).

2.3 Politisk situasjon mellom Norge og Kina

I 2010 fikk den kinesiske menneskerettighetsforkjemperen Liu Xiaobo Nobels fredspris, noe som kinesiske myndigheter var sterkt imot (Flågen et al., 2010). De mente at pristildelingen til Xiaobo ville være ”upassende” da han var dømt til 11 års fengsel for sine politiske aktiviteter. Xiaobo er en kjent frittalende kritiker av Kinas kommunistiske parti og var aktiv i protestene på Den himmelske fredsplass i 1989, noe som resulterte i fengsel for ham. Xiaobo har jobbet hardt for et demokratisk Kina, følgelig vil en internasjonal anerkjent fredspris være en direkte kritikk til Kinas kommunistiske styresett (Flågen et al., 2010).

I etterkant av prisutdelingen til Xiaobo fulgte det en negativ politisk reaksjon fra kinesiske myndigheter som et tegn på sterk uenighet i tildelingen av fredsprisen, noe som har ført til at forholdet mellom Kina og Norge har vært kjølig siden (Krekling & Kolstadbråten, 2012). Blant konkrete konsekvenser for Norge av denne hendelsen kan nevnes at flere politiske toppmøter mellom landene er blitt avvist fra Kinas side og eksport av norsk laks falt dramatisk fra 400 millioner kroner i 2010 til 142 millioner kroner i 2011. Videre er forhandlingene mellom Norge og Kina som omhandler frihandelsavtalen gått helt i stå (Krekling & Kolstadbråten, 2012). Senest i juni 2014 har kinesiske myndigheter etterspurt en garanti fra den norske regjeringen om at Norge i fremtiden ikke skal anerkjenne en kinesisk fredsprisvinner som er mot kinesiske myndigheter (Aftenposten, 2014).

Norge, som tidligere har hatt et langt og uproblematisk forhold til Kina, har endret seg negativt etter fredsprisutdelingen i 2010. I og med at Nobels fredspris har stor internasjonal interesse, vil det med andre ord si at Kina har tapt ansikt for verdenen (Ladegaard, 2012).

Cardon (2009) understreker viktigheten blant kinesere å ikke miste ansikt ovenfor andre og ikke minst offentligheten.

3. Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet skal jeg presentere teori og tidligere forskning. Dette representerer plattformen for min problemstilling. Jeg starter med en beskrivelse av hvor aktuell min problemstilling er for norske aktører som har til hensikt å gjøre forretninger i Kina i delkapittel 3.1. Videre skal jeg i delkapittel 3.2 beskrive den kinesiske forretningskulturen, likheter og ulikheter mellom den norske og kinesiske kulturen gjennom bruk av Hofstedes modell, samt viktige aspekter som er særegent for begge kulturene. Delkapittel 3.3 skal ta for seg ulike aspekter rundt bedrifters *deltakelse* i kinesisk forretningskultur. Til sist skal jeg presentere *strategisk alliansebygging* og viktige sider forbundet med dette i delkapittel 3.4.

3.1 Aktualisering

Dagens handel er influert av økt globalisering og internasjonalisering. Internasjonal handel krever samhandling på tvers av landegrenser hvor krysskulturelle interaksjoner er en realitet. Dette medfører store utfordringer for handelsmenn på et helt annet nivå i forhold til handel innenfor landegrensene (Frey-Ridgway, 1997). Parallelt med den globaliserte forretningstrenden har det også presset seg frem behov for økt kunnskap om kulturelle forskjeller innenfor handel.

Forretningsfolk er stadig på jakt etter mer kunnskap og informasjon som kan assistere dem i forretningsmøter med en utenlandsk motpart. Det er særlig Hofstedes banebrytende forskning som har kastet lys på viktigheten av kultur i internasjonal handel (Pinto et al., 2014). Jeg skal gå mer i detalj om Hofstedes kulturelle dimensjoner på et senere tidspunkt i denne utredningen. I følge Ferreira et al. (2009) er kultur kanskje en av de viktigste dimensjonene i internasjonal handel som er med på å påvirke suksessgraden til en bedrift. Ansatte som tar hensyn til den kulturelle forskjellen i handelspraksis, er en viktig suksessfaktor for bedriften (Frey-Ridgway, 1997). Litteraturen understreker at kulturell stabilitet bidrar til å redusere tvetydighet, samt kontroll over forventede atferds utfall (Leung et al., 2005). Ut ifra litteraturen er det dermed rimelig å anta at kulturell forståelse i en handelssammenheng har en viktig betydning som påvirker direkte og indirekte utfallet av handelssamarbeidet.

Von Krogh og Roos (1993) påpeker at lokal deltakelse gjennom inngåelse av allianser kan være praktisk på grunn av store forskjeller i forretningskultur fra land til land. "*Lokale*

kontakter og gode forbindelser hos offentlige myndigheter etc. vil ofte være av avgjørende betydning for virksomheten, og det kan være vanskelig å oppnå dette uten lokale partnere” (Von Krogh & Roos, 1993, s.151). I følge forfatterne er dette særlig viktig i flere land i Midtøsten og Asia. Samtidig er det viktig å merke seg at det er store utfordringer ved å inngå strategiske allianser. De Man & Duysters (2005) hevder at mellom 50 og 70% av alle allianseforhold mislykkes. Kale & Singh (2009) påpeker i sin studie viktigheten av at partene i en allianse burde legge premissene og rammene for samarbeidet allerede i startfasen. Dette for å øke sjansen for en god allianse. Svært mange foretak opplever at virksomhetens kompetanse og ressurser setter begrensninger for deres muligheter til videreutvikling. Dette er grunnen til at mange bedrifter velger å danne strategiske allianser med andre selskaper i det landet de skal ekspandere til.

3.2. Kulturforståelse

3.2.1 Kinesisk forretningskultur

Dette kapittelet skal ta for seg ulike aspekter som kjennetegner den kinesiske forretningskulturen. Kultur kan først og fremst defineres som et sett felles og varige verdier, meninger og overbevisninger som karakteriserer en nasjonalitet, eller andre etniske grupper (Salacuse, 1999). Ifølge Salacuse (1999) burde alle internasjonale forhandlinger ta hensyn til kulturelle faktorer, da dette spiller inn i alle stadier av et forretningsforhold, dog mest avgjørende i etableringsfasen. Kultur kan dermed ansees som et taust språk hvor begge parter i forhandlingene må kunne kommunisere for å komme til felles forståelse og enighet (Salacuse, 1999).

3.2.2 Konfusianisme og kinesisk mentalitet

Konfusianisme danner selve bakteppet for kinesisk væremåte, både med tanke på privat sfære og forretningsrelatert sfære (Brøgger, 1993). Konfusianismen skiller mellom fem ulike mellommenneskelige forhold hvorav autoritets- og maktbalansen står sentralt. Denne filosofien legger dermed grunnlaget for hierarkisk rangordning. De ulike relasjonene er forholdet mellom far og sønn, eldre og yngre bror, ektemann og hustru, mellom venner og mellom herskeren og hans undersåtter (Brøgger, 1993). Overnevnte relasjoner er underlagt lover om autoritet og lydighet hvor autoritet i prinsippet tilfaller den eldste. I god konfusiansk

ånd skal hvert individ tilstrebe sosial harmoni. Konflikter i dagliglivet skal unngås for å opprettholde balanse. Dette forklarer kinesernes respekt for autoriteter og konfliktskye atferd. Mellommenneskelighet er prioritert framfor økonomisk gevinst. Står valget mellom større fortjeneste eller skadeliggjøring av forholdet til medmennesker, velges ofte det sistnevnte (Brøgger, 1993). For en vestlig individualist vil ikke dette valget være like opplagt.

3.2.3 Vestlig kultur

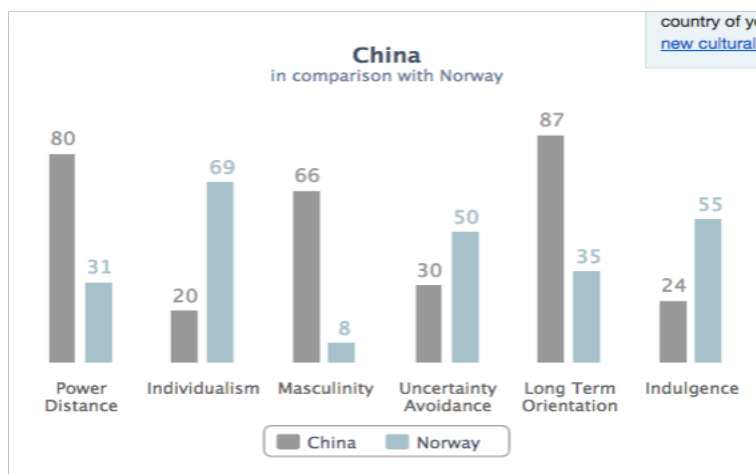
Jeg skal nå ta for meg hovedlinjene som er karakteristiske for den vestlige forretningskulturen. Dette er for å danne et bedre grunnlag og helhetsforståelse for å kunne sammenligne med kinesisk forretningskultur. I vestlig kultur går det et klart skille mellom hva vi oppfatter som ”privatlivets arena” og den ”offentlige arena”, og sammenblanding mellom disse burde unngås (Habermas et al., 2002). Vestlig tankegang tilstreber rasjonalitet, nøytralitet og objektivitet. I utgangspunktet er det konsensus rundt betydningen av et etablert og velfungerende lovverk og rettsapparat som vi har full tillit til. Med dette som utgangspunkt vil dermed en kontrakt være et ”hjelpemiddel” og mål for en vellykket transaksjon mellom to forretningspartnere. I mange tilfeller er det derfor tilstrekkelig å følge kontrakten og man behøver strengt tatt ikke å kjenne sin forretningspartner utover det formelle minimum (Habermas et al., 2002).

I vestlig forretningskultur spiller nettverket en sentral rolle. Jo større forretningsrelatert nettverk man har, desto bedre anses det å være. Særlig gjelder det å knytte sterke og betydningsfulle relasjoner. Dette er viktige faktorer for å bidra til å fremme tillit (Marthinsen, 2006). Nettverk er viktig i næringslivet i dag på grunn av flere årsaker. Teorien om nettverksbygging er anvendt i en praktisk forskning gjennomført av Aetat som omhandlet bruk av nettverk i rekrutteringer. Det viste seg at 37% av bedriftene som deltok, brukte egne nettverk som rekrutteringskanal. Nettverk spiller også en sentral rolle ved mange aspekter av forholdet mellom økonomiske aktører og markedsprosesser (Marthinsen, 2006). Dette ser vi blant annet i forholdet mellom kjøper og selger i transaksjoner av store og komplekse varer (Granovetter, 2005, referert i Marthinsen, 2006), mellom banker og deres kunder (Uzzi, 1999, referert i Marthinsen, 2006) og mellom offentlige organer og private bedrifter (Grønmo & Løyning, 2003, referert i Marthinsen, 2006). Sosial kapital er grunnlaget i vestlig

nettverksteori, og er definert som en funksjon av sosial struktur hvor det genererer fordeler (Coleman, 1988). Mer om sosial kapital i delkapittel 3.3.3.

3.2.3 Hofstedes kulturelle dimensjoner

For å sammenligne kulturforskjellen mellom Kina og Norge, benytter jeg meg av Hofstedes kulturelle sammenligning av land (Hofstede, 2010). Modellen måler forskjellene i følgende dimensjoner: maktavstand, individualisme, maskulinitet, usikkerhetsvegring, pragmatisme og overbærenhet.



Figur 2. Country comparison.

(Kilde: Hofstede, 2010)

Tabellen ovenfor viser at Kina skårer høyt (80 av 100 mulige) på maktindeksen. Dette underbygger det faktum at det kinesiske samfunn tolererer og aksepterer stor forskjell mellom folk. Det vises stor respekt for autoriteter, og man vegrer seg mot å komme med innvendinger fra noen som er rangert høyere enn seg selv. Det er ingen forsvar fra maktovergrep fra ledelsen, og folk bør unngå å ha ambisjoner høyere enn sin rang.

Individualisme forteller i hvilken grad folk anser seg selv som individualister eller som medlem av en gruppe. I individualistiske samfunn er folk mer opptatt av å ivareta seg selv og sin nærmeste familie, mens i kollektivistiske samfunn anser mennesker seg selv som medlemmer i en gruppe hvor det er viktig å ta vare på medlemmenes interesse i bytte mot lojalitet (Hofstede, 2010). Lojalitet vises blant annet ved å gjøre forretninger med folk

innenfor samme gruppe. Kina skårer lavt på denne indeksen, noe som indikerer at kinesere er kollektivist.

Maskulinitet indikerer hvor sterkt samfunnet skiller mellom kjønnsdefinerte roller. Feminine verdier representerer eksempelvis omsorgs- og oppdragelsesroller, mens derimot heroisme og måloppnåelse er typisk maskuline verdier. Kina skårer relativt høyt på denne indeksen, noe som tilsier at de har tydelig rollefordeling i samfunnet. Norge skårer lavt på denne indeksen, noe som vitner om at det er mer likestilling hvor menn også kan delta i typiske kvinneroller (Hofstede, 2010).

Usikkerhetsvegning er en indeks som måler hvordan samfunnet stiller seg til tvetydighet og usikkerhet (Hofstede, 2010). Bør vi prøve å kontrollere fremtiden eller bare la det skje? Kina skårer lavt her. Dette indikerer et avslappet forhold til regler, standardiseringer og rutiner. Fleksibilitet for å overholde lover for å tilpasse den enkelte situasjon er akseptert. Kinesere er dermed komfortabel med tvetydighet, og sannheten er ikke alltid det sentrale.

Langsiktig orientering forteller i hvilken grad et samfunn stiller seg til forandringer og utvikling samtidig som det opprettholder noen linker med sin egen fortid. Samfunn som skårer lavt på denne indeksen tenderer til å holde sterkt på gamle tradisjoner og normer mens de som skårer høyt foretrekker en mer pragmatisk tilnærming (Hofstede, 2010). Kina skårer høyt på dette aspektet. Kinesere velger å tro at sannheten avhenger av situasjon, kontekst og tid. Det er ikke behov for å forklare samt belyse alt.

Overbærenhet indikerer i hvilken grad stimuli fra omgivelsene er med på å endre et menneske samt dets evne til å kontrollere lyster og impulser. Kulturer kan dermed kategoriseres som overbærende eller behersket. Kina skårer lavt på denne indeksen noe som tyder på tilbakeholdenhet og beherskelse. Kynisme og pessimisme er tydelige tendenser. Tilfredsstillelse av egne ønsker blir nedprioritert og kan bli ansett som ”galt”.

På bakgrunn av overnevnte analyse beskriver modellen den kinesiske kulturen meget bra. Hofstedes kulturelle dimensjoner er en kjent modell for å sammenligne kulturforskjeller i ulike land og er bygd opp av indekser som ifølge Williamson (2002) er begrenset for kun jobb-relaterte verdier. For denne oppgaven er det riktig og av stor relevans å bruke dette verktøyet. Hofstede har imidlertid fått endel kritikk for sitt arbeid. Den største kritikken har

vært i forhold til modellens generaliseringsgrad. Hofstedes modell er basert på data innhentet fra store multinasjonale selskaper (IBM) og man stiller dermed spørsmålet om relevans da det kinesiske markedet har et overtall av små og mellomstore bedrifter (SME) (Chiang, 2005). Forfatteren mener derfor de typiske kulturelle stereotypene beskrevet av Hofstede vil ha mindre relevans i fremtiden. Til tross for delte meninger om relevansen av modellen velger jeg å ta den med som støttelitteratur for å belyse kulturelle forskjeller. Samtidig påpeker Fang (2009) at dagens høyteknologiske samfunn ikke tar like mye hensyn til kulturelle normer som tidligere. Dette skyldes all innflytelse fra Vesten og ikke minst fra internett de nye generasjonene som vokser opp i dag blir utsatt for.

Dunfee & Warren (2001) støtter teorien til Fang, der han forteller at i dagens samfunn, hvor informasjonstilgangen er lett tilgjengelig, kan det redusere maktposisjonen til nøkkelpersoner i kinesiske organisasjoner. Informasjon er tilgjengelig for alle og enhver. Med dette som bakteppe kan man stille spørsmål ved de kulturelle normene og prinsippene som kineserne lever etter, som er i kontrast med dagens moderne samfunn preget av høyteknologi. De tradisjonelle former for relasjoner som er sterk knyttet til kulturelle normer, kan dermed ha en mindre sentral rolle i forhold til det det var (Dunfee & Warren, 2001).

3.2.4 The Chinese Value Survey, en østlig versjon av Hofstedes modell

Når vi ønsker å sammenligne kulturforskjeller mellom ulike land, er det lett å ty til Hofstedes måleinstrument. Vi burde i denne sammenheng være klar over at det eksisterer en østlig versjon av Hofstedes instrument. Dette instrumentet er av høy relevans i denne konteksten, og vil bli omtalt mer i detalj nedenfor.

Hofstedes arbeid var utviklet i Vesten, og var utelukkende basert på vestlige verdier. Dette fikk mange til å undre på om modellen kunne anvendes i det østlige verdisystemet (Hofstede & Bond, 1984). Som svar på dette ble The Chinese Culture Connection opprettet i 1987, iverksatt av Michael H. Bond. Dette var et internasjonalt nettverk av kolleger hvor det ble utviklet et instrument som kunne sammenlignes med Hofstedes. The Chinese Value Survey (CVS) ble utviklet. I en studie av 22 land identifiserte CVS fire faktorer som skulle være grunnlaget for instrumentet. Disse faktorene er Integration, som fokuserer på sosial stabilitet; Confucian Work Dynamism, som gjenspeiler læren om konfusianisme; Human- heartedness,

som dreier seg om medfølelser og Moral Disiplin, som fokuserer på selvkontroll (Ralston et al., 1992). Intensjonen bak utviklingen av CVS var utelukkende å måle de grunnleggende verdier som eies av kinesiske folk. De fire dimensjonene i CVS ble sammenlignet med Hofstedes dimensjoner, hvor man fant ut at tre av de fire dimensjonene i CVS gikk igjen i Hofstedes dimensjoner. Den eneste dimensjonen i CVS som ikke var inkludert i Hofstedes modell var Confucian Work Dynamism (Hofstede & Bond, 1988). Det er derfor rimelig å anta at CVS er et likeverdig instrument på linje med det vestlige instrumentet til Hofstede, i tillegg til at det inngår en kulturell dimensjon i CVS som Hofstedes modell manglet. Disse likhetene i dimensjonene bekreftet robustheten til CVS som et mål på kulturelle variasjoner, og fremstår som et likeverdig substitutt til Hofstedes modell (Ralston et al., 1992).

3.2.5 Kinesisk Guanxi

”*Guanxi*” er et kulturelt fenomen i Kina som stammer fra konfusianismen (Brøgger, 1993). Terminologien handler om mellommenneskelige relasjoner og omfatter de sosiale forpliktelser til å bevilge tjenester samt gi ”*face*” i sosiale sammenhenger (Quer et al., 2010) (”*face*” blir omhandlet i neste delkapittel). Den eksisterende litteraturen definerer ”*guanxi*” ulikt. Gold (1985) definerer fenomenet som et maktforhold hvor den ene parten har et verdsatt gode eller tilgang til det, som gir makt over den andre parten. Osland (1990) derimot, vil beskrive ”*guanxi*” som et spesielt forhold mellom en person som trenger noe, og en person som har evnen til å gi noe. Pye (1992) beskriver fenomenet som et vennskap med implikasjoner av kontinuerlige tjenester for hverandre. Yang (1994) hevder at ”*guanxi*” handler om utvikling av mellommenneskelig kontakt gjennom formell og uformell omgang, utvikling av nettverk basert på gjensidig tillit og avhengighet samt å komme fram til en konsensus bygd på gjensidige begrensninger og resiprositet til hverandre.

3.2.6 Grunnelementer i guanxi

Det er særlig tre kjerneverdier som legger grunnlaget for ”*guanxi*”. ”*Renqing*”, som kan oversettes med gjensidig forpliktelse, er et implisitt krav om å returnere en tjeneste dog gjerne i større verdi enn den man har mottatt (Chang et al., 2014). ”*Mianzi*” representerer en positiv sosial verdi man har opparbeidet seg og kan derfor sies å være en sosial ”image” (Lin, 2010). Så lenge man har en sterk ”*mianzi*” har man større innflytelse i sitt sosiale nettverk. Graden av

”*mianzi*” definerer ens status og dermed også bevilget makt i den sosiale rangstigen, og man har dermed større handlingskraft (Lin, 2010). ”*Face*” er definert av Leung & Chan (2003) som ”*respect, pride and dignity of an individual as a consequence of his/her social achievement*” (referert i Cardon, 2009, s. 20). Dette er mer eller mindre et måleinstrument for hvilke verdi og posisjon en person har i det sosiale nettverket. Litteraturen skiller mellom å gi ”*face*”, å få ”*face*”, ikke bry seg om ”*face*” og beskytte ”*face*”. Å gi ”*face*” handler om å øke, forsterke eller bekrefte andres ”*face*” ved å for eksempel vise respekt. Å få ”*face*” dreier seg om å tilstrebe andres anerkjennelse og respekt. Å beskytte ”*face*” går ut på å beholde sin sosiale posisjon og dermed ikke mistet den respekten andre har for en. Det er også mulig å la være å ta hensyn til ”*face*” i sosiale sammenhenger. Sjansen for å utsette motparten for tap av ”*face*” er dermed stor ved at man ikke viser den respekten han/hun føler seg fortjent til. I mange sammenhenger vil ikke dette føre med seg negative konsekvenser, men i situasjoner hvor transaksjonen er relasjonell er ”*face*” viktig å ta hensyn til (Cardon, 2009).

Cardon (2009) gjorde en undersøkelse blant 42 forretningsfolk i Kina, hvor formålet var å beskrive 229 forretningshendelser der ”*face*” var involvert. I vertikale forretningsforhold (forholdet mellom overordnede og underordnede), tydet empiriske funn på at denne praksisen var svært forskjellig fra overordnede til underordnede versus underordnede til overordnede. Cardon fant ut at den dominerende praksisen ofte var å beskytte ansiktet til overordnede (18 av 30 tilfeller). I mange tilfeller hendte det til og med at underordnede frivillig tok på seg skylden for sine overordnedes feiltakelse for å beskytte hans/hennes ansikt. I horisontale relasjoner, eksempelvis mellom kolleger på samme divisjon eller bransje, var den dominerende praksisen å gi hverandre ”*face*” (64 av 85 tilfeller). Når det kom til den dominante praksisen rundt ”*face*” i forhold til utenlandske forretningsfolk, fant man ikke én dominant atferd, men ulike typer av ”*face*”-atferd. Av totalt 92 tilfeller, dreide 35 av tilfellene seg om å gi ”*face*”, i 26 av tilfellene måtte informantene kjempe om ”*face*” og i 19 tilfeller var informantene likegyldige til ”*face*”.

I denne utredningen fokuseres det på etablering av relasjoner som et strategisk verktøy for å komme inn i det kinesiske markedet. ”*Face*” vil dermed være naturlig å ta med i den videre drøftelsen.

3.2.7 "Guanxi" i business

I de siste årene har vi sett økende tendens til og interesse for forskning på fenomenet "guanxi" i vestlig litteratur. Man har oppdaget hvor viktig dette konseptet er, og hvilke rolle det innehar i forretningsammenheng (Ying, 2001). Ambramson & Ai (1999) hevder at "guanxi" er identifisert som et av de viktigste suksessfaktorene i forretningsammenheng i Kina, mens Tsang (1998) beskriver konseptet som et vedvarende konkurransefordel. Dette støttes av Gao et al. (2012), hvor det hevdes at "guanxi" kan ansees som "portåpner" i det kinesiske samfunnet. Bedrifter kan få tilgang til ressurser fra "guanxi"-nettverket som de ellers ikke ville fått. Slike ressurser kan for eksempel være markedsinformasjon og tilgang til lokale kunder. I tillegg kan vestlige bedrifter få tilgang til lokale organisatoriske ressurser som politisk makt og sosial status ved å benytte seg av "guanxi"-forbindelser. Ressursene kan komme fra kunder, distributører og leverandører (Gao et al., 2012). Peng & Quan (2009) beskrev i deres arbeid at mellommenneskelige bånd og nettverk på mikronivå vil ha effekt og spille inn på makronivå, når det gjelder strategi og bedriftenes prestasjoner. Lovett et al. (1999) fremhevet "guanxi" som den fremtidige retningen for den vestlige forretningspraksis i det nye århundret. I tillegg kan "guanxi" bistå vestlige selskaper med å finne gode løsninger for å styre unna forsinkelser og andre byråkratiske begrensninger ved hjelp av aktiv bruk av personlige relasjoner (Gao et al., 2012). Li et al. (2010) fremhevet i sin studie hvordan kinesiske leverandører la mest vekt på tillit mens deres vestlige forretningspartnere anså formelle kontrakter som viktigst. Mer om formelle kontrakter se kapittel 3.4.2.

3.2.8 Konklusjon

Kineserne følger sin konfusianske arv hvor sosial harmoni og balanse tilstrebes der konfliktnivå holdes på et lavest mulig nivå. Hierarkisk organisatorisk struktur er et gjennomgående faktum i det kinesiske systemet. Fenomenet "guanxi" stammer fra konfusianismen hvor fokuset ligger på mellommenneskelige relasjoner der tillit og vennskap tilstrebes. Gjensidig forpliktelse til hverandre, sosial status og anerkjennelse gjennom respekt er viktige elementer som legger rammen for god "guanxi"-relasjon. "Guanxi" praktiseres i det daglige og er like aktuell privat som i forretningsammenheng. Vestlig forretningskultur derimot, har et klar skille mellom "privat sfære" og "offentlig sfære" hvor sammenblanding

bør unngås. Allerede her ser vi første kulturkrasj som gir norske bedrifter en utfordring i møtet med kinesiske bedrifter. Bruk av Hofstedes modell for sammenligning mellom norsk og kinesisk kultur, underbygger det faktum at det er stort gap mellom disse to kulturene. For å prøve å gjøre gapet mindre, kan norske foretak ta en mer aktiv rolle i deltakelse i kinesisk forretningskultur. Hvorvidt aktiv deltakelse vil øke bedriftenes sannsynlighet for å lykkes i Kina, er et spørsmål som jeg i denne utredningen skal prøve å gi svar på.

3.3 Deltakelse

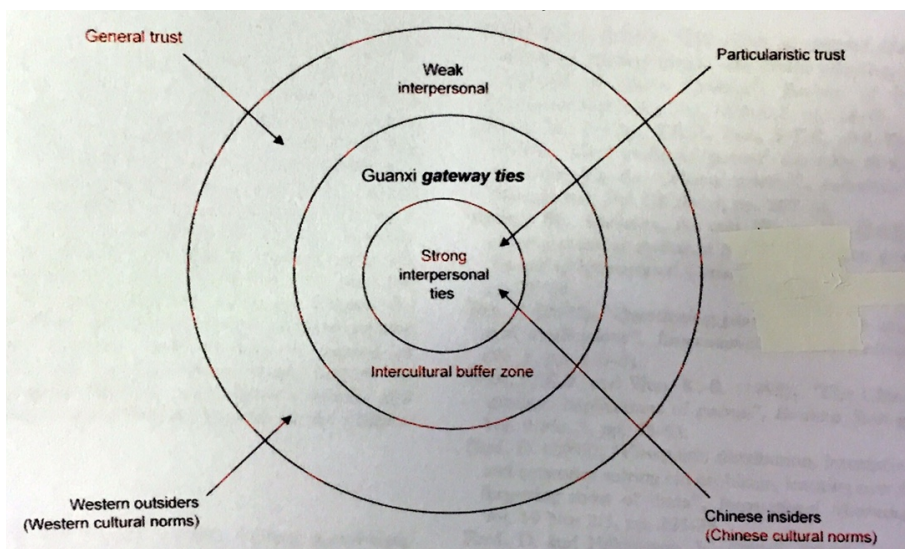
3.3.1 Relasjonsmarkedsføring

I de siste tiår har det vært stadig økende interesse for konseptet relasjonsmarkedsføring og hvordan dette kan benyttes som verktøy i nettverksbygging. Dette støttes av Thomas & Arias (1998) som sier at *"Relationship marketing has emerged during the last decade as an alternative to exchange as the foundation of the concept of marketing, stressing the importance of managing relationships between buyer and seller in the long term"* (Thomas & Arias, 1998, s 1). I følge Grönroos (2006) handler relasjonsmarkedsføring om å skape verdi ved å dreie fokuset vekk fra selve transaksjonen, men heller mot kundeforholdet. Det gjelder å skape langsiktig konkurransefordel ved å skape verdi gjennom gode og lojale kundeforhold. Studier har vist at transaksjonskostnader og kvalitetskostnader kan reduseres gjennom gjensidig avhengighet og partnering (Williamson, 1975; Gummersson, 1996). De to viktigste elementene i relasjonsmarkedsføring er tillit og løfter (Grönroos, 1994). Å adoptere denne tilnærmingen innebærer å håndtere markedsføring på en mer strategisk og taktisk nivå (Thomas & Arias, 1998). En bedrift kan bruke relasjonsmarkedsføring som strategiske retningslinjer i store beslutninger som for eksempel (a) valg mellom transaksjons- eller relasjonell bytteforhold med kunder, leverandører og andre; (b) metoder for å skape konkurransefortrinn basert på relasjoner hvor ressurser deles mellom partene som følge av naturlig utvikling og dynamiske interaksjoner; (c) valg av nettverk som bedriften strategisk ønsker å ha som støttespillere i et turbulent marked preget av hard konkurranse (Sheth & Parvatiyar, 2000).

3.3.2 Guanxi som strategisk inngangsport

Relasjon og nettverksbygging spiller en større og større rolle i internasjonal handel (Gao et al., 2012). Et ofte misforstått poeng i forretningskikk er at ingen parter kan styre et forretningsforhold (Håkanssen & Ford, 2002). Nøkkelen ligger i den naturlige dynamikken i alle interaksjoner (Håkanssen, 1982), hvor samhandling over lengre tid vil føre til relasjoner i en eller annen form. Da gjelder det å stille seg selv et strategisk spørsmål: Hva slags forhold er strategisk lurt å opparbeide seg slik at bedriftens mål kan oppnås (Håkanssen, 1982).

Flere studier har vist at "guanxi" har en positiv innvirkning på utenlandske foretaks prestasjoner i Kina (Abramson & Ai, 1997; Luo, 1997; Jiang, 2006). Samtidig fremstår fenomenet som en stor barriere for mange. Dette skyldes først og fremst kulturelle ulikheter og det divergerende spekteret på konseptet mange utenlandske ledere mener er utfordrende (Ewing et al., 2000; Worm & Frankenstein, 2000; Matthyssens & Faes, 2006). Et enda viktigere poeng er at "guanxi"-nettverket representerer en eksklusivitet som er utilgjengelig for utenforstående (Wang, 2007). Men "guanxi" kan også brukes som en inngangsport for å linke sammen og bygge bro mellom utenforstående og de som allerede befinner seg innenfor (Gao et al, 2012). Figuren nedenfor illustrerer hvordan de ulike stadiene for å komme til den siste inngangsporten hvor det sterke forretningsbåndet blir etablert (Gao et al, 2012).



Figur 3: The gateway ties strategy of "guanxi" in Chinese-western business relationships

"Guanxi" spiller en stor rolle når personlige relasjoner skal bygges mellom de vestlige aktørene som står utenfor og de kinesiske aktørene som befinner seg innenfor sirkelen på

ulike posisjoner. Utenlandske aktører er avhengig av å kjenne folk på innsiden som kan ”låse opp” de ulike inngangsportene inn til kjernen. Det er vanskelig for vestlige forretningspartnere å komme inn i de indre sirklene i begynnelsen av samarbeidet. De beveger seg gradvis innover ettersom folk flytter inn og ut av ”*guanxi*”- nettverket, og mellommenneskelige bånd mellom kinesiske og vestlige samarbeidspartnere utvikler seg og forsterkes. Imidlertid ønsker ikke utenlandske partnere å være i den innerste sirkelen over lengre tid på grunn av sammenstøt med deres egne forretningsskikk (Gao et al., 2010). Det midtre territoriet fungerer som en buffersone hvor det foregår koblinger mellom utenforstående og insidere til tross for kulturelle forskjeller mellom partene. Har man lyktes i å passere gjennom porten kan man nyte ”en av oss” relasjon og en spesialbehandling som ikke utvises til utenforstående. Gao et al. (2012) understreker viktigheten av å tenke strategisk når ”*guanxi*”- relasjoner dannes siden dette påvirker veien videre inn til den siste inngangsporten.

3.3.3 Betydning av sosial kapital i alliansesamarbeid

I dette delkapitlet ønsker jeg å belyse betydningen av sosial kapital som verktøy i en forhandlings situasjon med kinesere. Ansatte med høy sosial kapital i en norsk bedrift vil mest sannsynlig ha en fordel under et forhandlingsmøte med kinesere. Den respektive ansatte vil måtte benytte seg av hele sitt spekter av kulturelle og sosiale tilpasninger, slik at kineserne føler at motparten respekterer deres kultur, bedrift og ikke minst dem selv som en verdig forretningsmann. Kineserne vektlegger det uformelle forretningsbåndet høyere enn den formelle forretningsavtalen, som oftest forekommer i form av skriftlig forretningskontrakt (Liu & Wang, 2011). Kinesere har lang tradisjon som handelsmenn, og representerer en handelskultur bygget på solide tradisjoner (Kristoffersen, 2010). Fra gammelt av har handelsvirksomheten foregått via muntlige avtaler som igjen er bygget på tillit og personlige relasjoner. Det er dermed nødvendig å se på sosial kapital i en forretningssammenheng.

Sosial kapital kan defineres som ressurser innbygd i en sosial struktur som er vurdert og/eller mobilisert i positive handlinger (Lin, 2001). Litteraturen viser ulike definisjoner og tolkninger på sosial kapital. Forskere er likevel enige om dets hovedbetydning, hvor sosial kapital består av nettverk av relasjoner og de ressurser som ligger i disse nettverkene (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988).

Enklere sagt er sosial kapital den samlede porteføljen av sosiale nettverk den enkelte bedrift har opparbeidet seg. Gjennom mye forskning på dette området har forskere slått fast at sosial kapital har en positiv effekt på økonomisk vekst (La Porta et al, 1997; Zak & Knack, 2001). Kjernen i sosial kapital omfatter sosiale nettverk og normer, som for eksempel tillit, hvor dette har en innvirkning på mulighetene for samarbeid og gjensidig nytte. Sosialt nettverk i form av gode ”*guanxi*”- relasjoner legger retningslinjer for menneskelige aktiviteter bygd på kulturelle normer. Et slikt nettverk danner grunnlag for et sunt samarbeidsklima som bidrar positivt i produksjonsprosessen (Li & Westlund 2013). Nettverksbygging er et veldig aktuelt tema blant de mindre bedriftene i dag, og det kan se ut til å være en viss sammenheng mellom mengden av innsats lagt i nettverksbygging og de resultater bedriften leverer (Chell og Baines, 2000). En undersøkelse gjort av Li et al. (2013) viser en positiv korrelasjon mellom sosial kapital og økonomisk vekst i Kina på 2000-tallet. Dette indikerer at sosiale nettverk spiller en større rolle enn hva man tidligere antok.

3.3.4 Kritikk på ”*guanxi*” i forretningsammenheng

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

Forskere argumenterer for at ”*guanxi*” er dypt knyttet til den konfusianske arv, og er dermed innarbeidet i den kinesiske levemåten. Det understrekes at dersom ”*guanxi*” er dypt forankret i tradisjonell kinesisk kultur, kan ikke økonomiske krefter alene representere stor nok kraft til

å påvirke store endringer i den etablerte praksisen (Yeung and Tung, 1996; Lovett et al., 1999, referert i Dunfee & Warren (2001)).

Empiriske undersøkelser bekrefter at sosiale bånd, som for eksempel *"guanxi"*-relasjoner, kan ha negative effekter i forhandlingssituasjoner (Fry et al., 1983; Tenbrunsel et al., 1999). Tenbrunsel et al. (1999) fant ut at mellommenneskelig bånd vil påvirke et forretningspartnerskap negativt. Det økonomiske utfallet var mindre optimalt samtidig som samfunnsoverskuddet ble lavere sammenlignet med en situasjon hvor partene ikke kjente hverandre. Undersøkelser viser at ledere som har sterke *"guanxi"*-relasjoner, kan lide av kravene om gjengjeldelse han var forpliktet til å innfri. På grunn av relasjoner førte det til at enkeltpersoner tok beslutninger basert på feil grunnlag. Ivaretagelse av *"guanxi"*-forbindelser var i mange tilfeller årsaken til dårlige ordreplasseringer fremfor produktspesifikke egenskaper slik som kvalitet og funksjonalitet. Ledere i bedrifter gikk derfor bevisst med på dårlige handelstransaksjoner (Dunfee & Warren, 2001). *"Guanxi"*-relasjonen var ivaretatt, men gikk på bekostning av organisasjonens ve og vel. Mange ledere følte seg forpliktet til å ansette folk med riktig *"guanxi"*-nettverk uavhengig av deres kompetanse og arbeidserfaring, noe som kan føre til ukvalifiserte ansatte (Dunfee & Warren, 2001). Denne teorien har blitt anvendt i praktisk forskning om ledelsens tendens til favorisering av ansatte de hadde god *"guanxi"*-relasjon med (nevø, gamle studievenner, venner og lignende) og effekten av det (Chen et al., 2004). Resultatene fra undersøkelsen viste at ansattes tillit til ledelsen var redusert når beslutninger som ble utført, var influert av *"guanxi"*-relasjoner.

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

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

3.4 Strategisk alliansebygging

3.4.1 Strategiske allianser

Det er her fornuftig å starte med å definere strategiske allianser, da dette vil legge rammen for utredningens fokus.

Det finnes ulike vinklinger på definisjonen av strategiske allianser, men den mest beskrivende er foreslått av Kale og Singh (2009, s. 2): ”*A strategic alliance is a purposive relationship between two or more independent firms that involves the exchange, sharing, or codevelopment of resources or capabilities to achieve mutually relevant benefits*”. Strategisk allianse som samarbeidsform mellom ulike bedrifter, er og har blitt mer og mer viktig for å bedre konkurranseevnen til bedrifter (Hoffmann & Schlosser, 2011). Dette er spesielt viktig i komplekse og turbulente markeder og benyttes i dag som viktige strategiske manøvrer i mange ulike bransjer (Hoffmann & Schlosser, 2011). Det er blitt estimert at oppimot 50-70% av alle allianseforhold ender dårlig (De Man & Duysters, 2005). Mange studier har funnet ut at gjensidig tillit mellom alliansepartnere er avgjørende for suksess i allianseforholdet. Tillit legger grunnlaget for at partene arbeider mer i felleskap, og opportunistisk atferd unngås (Kale & Singh, 2009). Videre er det naturlig å spørre seg hvordan denne tilliten best mulig skapes? Ifølge Willis (2005) kan gjensidig tillit skapes gjennom etablering og opprettholdelse av en dyp og personlig ”*guanxi*”- relasjon mellom partene. Ifølge forfatteren er dette det viktigste kriteriet for en vellykket allianse.

3.4.2 Bruk av formelle kontrakter

Det er omdiskutert hvorvidt bruk og vektleggingen av formelle kontrakter, som er i tråd med vestlig forretningskultur, skal benyttes ved samhandling med kinesiske bedrifter. Liu & Wang (2011) mener det er ineffektivt å kreve høy tilstedeværelse av både formelle kontrakter og ”*guanxi*” i en allianse. Stor grad av formell kontrakt og liten grad av ”*guanxi*”, eller liten grad av formell kontrakt og stor grad av ”*guanxi*”, kan bidra til å forbedre en allianse. Stor grad av begge elementene samtidig er en uheldig kombinasjon, da dette viser tegn til mistillit. For høyt fokus på formelle kontrakter kan gi grobunn for opportuniste og defensiv atferd, noe som lett kan lede til konflikter (Liu & Wang, 2011). Chen (2001) understreker at i organisasjonsmiljøer hvor implisitte regler om lojalitet og gjensidig forpliktelse er høyt

verdsatt, blir en kontrakt i beste fall sett på som unødvendig, og i verste fall ansett på som offensiv. Samtidig kan for høy grad av ”*guanxi*” føre til økt risiko for uønsket informasjonsdeling og kunnskapslekkasje (Janowicz-Panjaitan & Noorderhaven 2008). Vi ser at det er nødvendig med en god balanse mellom disse to mekanismene.

3.4.3 Partnervalg

Partnervalg handler først og fremst om å finne en samarbeidspartner som man kan ha tillit til. Lykkes man i dette, vil nytten sees i form av reduserte transaksjonskostnader, redusert konfliktnivå, minimering av opportunistisk atferd samt kontroll av relasjonell risiko (Jiang et al., 2008). Foruten de overnevnte fordelene, har flere forskere undersøkt andre motiver for å inngå partnerskap. Haugland (2007) har gjort en studie på hvilke motiver som ga incentiver til samarbeid mellom bedrifter. Den overordnede målsettingen for de aller fleste bedrifter, var strategisk posisjonering nasjonalt eller internasjonalt. Bedre markedsposisjon, tilgang til teknologi og kompetanse var fordeler som var høyest prioritert blant bedriftene som deltok i undersøkelsen. 50% av bedriftene oppga at tilgang til markedet var deres motivasjon for å inngå strategisk allianse, mens 44% av bedriftene oppga større bredde i produktsortiment som motiv for samarbeid. Kun 21% av bedriftene oppga kostnadsreduksjon som deres motiv for samarbeid. Det å oppnå kostnadsreduksjon synes derfor å være et mindre sentralt motiv.

Kina er et vekstmarked hvor man i disse markedene er mer relasjonsorientert i forhold til juridisk styring. Riktig partnervalg er derfor av avgjørende karakter i disse markedene (Mattos et al., 2002). Det er viktig å undersøke hvilke partnere som er tilgjengelige i markedet. Deretter gjelder det å opparbeide seg et ”*guanxi*”- relasjon for å få tilgang til dem. Dette gjøres ved å bli kjent med hverandre, for deretter å uttrykke sine forretningsmål og verdier. Samstemmer dette med motpartens, vil det være aktuelt å inngå partnerskap. Som tidligere nevnt kommer relasjonsbygging før det gjøres forretninger i Kina. Det er dermed lite sannsynlig at man kommer videre til neste fase dersom ”*guanxi*” ikke opparbeides først (Kwock et al., 2013). Å bli kjent med de riktige partnerne og få tilgang til dem kan være en utfordring. Det er grunnen til at mange aktører tyr til såkalte ”mellommenn” for å få en rask og effektiv tilgang til aktuelle partneralternativer. Mellommannen er engasjert med hensikt å introdusere samt gå god for det norske selskapets seriøsitet og kommunisere deres hensikter (Gale & Luo, 2003).

Kina ser ut til å være et av de mest utfordrende land i å gjennomføre forhandlinger (Butter & Leung, 1998, referert i Zhu & McKenna, 2007). Kinesiske forretningsfolk anser vestlige motparter som voldsomme motstandere som mangler evne til å vise høflighet og omtanke, mens vestlige aktører beskriver kineserne som tøffe, smarte og ”seige” forhandlere (Woo, 1999). Med sikte på å finne årsaker til disse problemene, har Ma (2006) stilt spørsmål hvorfor det er slik. Han har derfor undersøkt ulike kulturelle aspekter som konfusianisme, taoisme, kollektivism, ”face”, tålmodighet, ”guanxi” og sosial status som han mente var med på å påvirke forhandlingsprosessen. Ma (2006) konkluderer at konfusianisme, ”face” og ”guanxi” antas å være de viktigste faktorene som styrer atferden til kinesiske forhandlingspartnere.

3.4.4 Relasjonskontrakt teori

“Relational (or relationship) contracting (RC) is based on a recognition of mutual benefits and win-win scenarios through more co-operative relationships between the parties”
(Rahman, & Kumaraswamy, 2002, s 46)

Relasjonskontrakter kan defineres som en åpen, induktiv og individuell tilnærming som representerer en interaksjon mellom partene i en kontrakt (Macneil, 2001).

Morgan og Hunt (1994) beskriver ”guanxi” som en parallell til det vestlige konseptet relasjonsmarkedsføring. Relasjonsmarkedsføring er basert på tillit og stegvis oppbygging av et langvarig og godt sammensveiset forhold mellom to forretningspartnere. Slike forhold er slitesterke og utholdende samtidig som de er fleksible. Bedrifter som har evner til å bygge opp slike forhold, vil skape konkurransefordel i forhold til andre aktører på markedet. Her skal jeg se på om ”guanxi” er analogt med det vestlige konseptet relasjonsmarkedsføring, eller innebærer konseptet ”guanxi” mer enn som så?

I relasjonskontrakter legger partene mindre vekt på juridiske rammer slik en ville ha gjort i formelle kontrakter. Derimot legges det mer fokus på sosiale normer for akseptert atferd (Macaulay, 1963). Nytteverdien av det fremtidige avtaleforholdet må være såpass stor at

ingen av partene ønsker å tre ut av kontrakten (Barker et al., 2002). Ifølge Collin (2002) er det særlig fire dimensjoner som er viktige å fokusere på i relasjonskontrakter:

1. Hvilke bytteverdi kan partene dra nytte av i en slik avtale?
2. Hva er verdsatt atferd – hva er forventet og avtalt?
3. Hvordan vil en relasjonskontrakt påvirke maktbalansen mellom partene?
4. Hvilke parter avgrenser kontrakten seg til?

Eksistensen av relasjonskontraktteori har dukket opp på grunn av ufullkommen styring av formelle kontrakter samt dynamiske og uforutsigbare omstendigheter i forretningsaktiviteter (Gao et al., 2012).

Macneil (2001) trekker frem at i enhver kontrakt er det viktig å fokusere på de sosiale normer og strukturer i det miljøet kontrakten etableres. Dette er et problem mange forskere observerer. Et sammenstøt mellom normer i et internasjonalt samarbeid er et vanlig problem (Harvey & Novicevic, 2002). Det kan derfor være fornuftig å lage en felles standard for mål og verdier.

Høy grad av subjektivitet og ulike fortolkninger av normer kan føre til at en av kontraktspartene manipulerer forholdet til deres fordel (Zhang et al., 2003). Vanlig forretningspraksis i Kina er å følge de normer og atferd som er gjeldende for den gruppen av forretningsrelasjoner bedriften er en del av (Lin & Miller, 2003). Dette kjennetegner alle kollektivistiske samfunn. Kinesere søker kompromiss og harmoni fremfor å vise kraft ved å følge regelverket. I vesten derimot, tolereres konflikter og man kan til og med oppleve oppmuntring av konflikter for å fremskynde løsninger. Studier viser at relasjonskontrakter kan redusere transaksjonskostnader i tillegg til å forbedre et samarbeidsforhold som partnering og strategiske allianser i Kina, og er dermed en strategi som burde adopteres (Rahman & Kumaraswamy, 2002). Forfatterne påpeker også at effektive relasjonskontrakter kan være fordelaktig ved at den totale risikoen blir fordelt mellom kontraktspartene.

3.4.5 Kopiering

Piratkopiering har vært et evig tilbakevendende problem for Vesten og USA i Kina. Det forventes at Kina skal gjøre noe med denne utfordringen. Landet har per i dag manglende rettslige forfølgelse av piratkopiering av merkevarer (Kristoffersen, 2010), og følgelig har

dette problemet blitt mer omfattende enn antatt. Kina har en patentlov som omhandler oppfinnelser, verktøymodeller og design. Oppfinnelser og bruksmønstre må være nye og ha praktisk anvendelse før man kan patentere dem (Birden, 1996). Videre sier patentloven at en part kan patentere design hvis de ikke er identiske med eller ligner noen design som en annen part har offentliggjort i innenlandsk eller utenlandsk publikasjon, eller har brukt offentlig i Kina.

Store industrigiganter med merkenavn som Rolex, Gucci og Microsoft har likevel opplevd å få varene sine kopiert av kineserne, noe som har ført til enorme tap for selskapene (Kristoffersen, 2010). Problematikken har skapt hodebry for mange store bedrifter, men sett fra en kinesisk synsvinkel argumenteres det også for at bedriftene har fått billig markedsføring og distribusjon av sine varer. Gjennom å kjøpe billige kopier av merkevarene, har kinesiske gjennomsnittsforbrukere fått tilgang og kjennskap til luksusvarer som de mest sannsynlig ikke ville ha vurdert å kjøpe. Fra et kinesisk ståsted er det derfor rimelig å argumentere for at vesten og amerikanske produkter har fått billig markedstilgang (Kristoffersen, 2010).

3.4.6 Konflikter og konflikthåndtering

I ethvert partnerskap vil man naturligvis komme opp i en konflikt. Konflikter trenger ikke nødvendigvis å være negative. Bedre forståelse for motpartens ønsker og intensjoner er positive hendelser som kan komme ut av en konflikt. Det sentrale her er hvordan konflikter blir håndtert. Riktig konflikthåndtering vil føre til sterkere relasjon (Sadri, 2014). Et kjennetegn med kollektivistisk kultur er viktigheten av å bevare ”*face*” i sosiale sammenhenger. Av den grunn kan vi trekke konklusjonen at kinesere er konfliktsky av natur (Sadri, 2014). Medlemmer av et kollektivistisk kultur har tendens til å søke harmoni i gruppen. Kinesere unngår konflikter fordi de mener at dette vil skade relasjonen (Sadri, 2014).

4. Metode

Saunders et al. (2009, s 3) beskriver metodikk som ”de teknikker og prosedyrer som brukes for å anskaffe og analysere forskningsdata”. Dette kapitlet er dedikert til å diskutere og vurdere den valgte metoden som er benyttet til å svare på min problemstilling.

4.1 Forskningsdesign

Forskning kjennetegnes ved spesielle karakteristika hvor datainnsamling gjennomføres i starten for deretter å bli fortolket på en systematisk måte. Hensikten med forskningen er å vinne og øke ny kunnskap (Saunders et al., 2009). For å lette forskningsarbeidet er det viktig å ha en strukturert plan som skal beskrive mål med forskningen. Videre skal planen beskrive de metoder man ønsker å anvende for å belyse forskningsspørsmålene, de kilder man ønsker å bruke for å samle inn nødvendig data, eventuelle begrensinger og etiske dilemmaer rundt forskningen.

Siktemålet med denne forskningen er å få en forståelse og identifisere utfordringer som norske foretak kan støte på i et samarbeidsforhold med kinesiske foretak. Videre er hensikten å få mer kunnskap om hvordan norske bedrifter kan håndtere utfordringene på en fordelaktig måte. Det optimale vil være at utredningen min kan brukes som et hjelpemiddel for norske bedrifter for å lykkes i å gjøre forretninger i Kina.

For å svare på forskningsspørsmålene ønsker jeg å samle inn empirisk data gjennom å trekke ut relevant teori fra tidligere forskning for deretter å sammenligne dette med empiriske funn fra virkeligheten. Dette gjøres gjennom dybdeintervjuer med representative respondenter som jeg mener er egnet til å belyse problemsstillingen.

Jeg er interessert i å fokusere på det som er særegent for en gruppe individer, altså i denne sammenheng er det norske aktører som har en eller annen form for samarbeid med et kinesisk foretak. Den utvalgte gruppen av respondenter består av norske selskaper fra ulike bransjer som er i allianse med kinesiske bedrifter.

Med utgangspunkt i problemsstillingen finner jeg det mest hensiktsmessig å anvende kvalitativ forskningstilnærming med dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Denne

metoden gir rom for fleksibilitet, noe som er gunstig, da nye interessante innfallsvinkler og momenter kan dukke opp under samtalene. Av den grunn har jeg valgt semi-strukturert intervju som metode. Denne typen intervju er strukturert ved hjelp av temaer og underspørsmål, uten bindende rekkefølge (Zikmund et al., 2013).

En bør imidlertid være oppmerksom på en spesiell svakhet når forskningen er kvalitativ. Det er at generaliseringsgraden er begrenset sammenlignet med kvantitativ forskning. Kvalitative studier er ikke statistisk generaliserbare utover den gitte konteksten. Det er heller ikke siktemålet med denne studien, men istedet kartlegge og få bredere kunnskap om de mekanismene som påvirker samhandlingsprosesser mellom norske og kinesiske aktører.

4.1.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærming handler om hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen, 2005). De to ulike strategiene som brukes på dette stadiet kalles deduktiv og induktiv tilnærming (Jacobsen, 2005). Deduktiv tilnærming dreier seg om å skape seg noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Forsker skal deretter gå ut og samle inn empiri for å tilslutt sammenligne forventningene med empiriske funn fra virkeligheten. I induktiv tilnærming går forsker motsatt vei. Først gjøres empiriske funn fra virkeligheten, deretter går forsker inn i tenkeboksen og systematiserer samt analyserer innsamlet data. Det er viktig at forsker er åpensinnet slik at ingen forhåndsbestemte forventninger ”farger” de funn han kommer frem til (Jacobsen, 2005). Siden denne studien har som mål å utforske, svare på spørsmål og gi mer innsikt i et tema, er det naturlig å anvende den induktive tilnærmingen.

4.1.2 Hensikt med forskningen

Jacobsen (2005) beskriver tre ulike hensikter med en studie. Den kan enten være eksplorativ (utforskende), kausal (forklarende), eller deskriptiv (beskrivende), eller en mix mellom disse. Hypotese er en påstand om hvordan verden ser ut (Jacobsen, 2005). Dermed har vi tatt en antagelse om hvordan ting fungerer. Hypoteser er ikke satt i denne undersøkelsen fordi jeg anvender en åpensinnet tilnærming hvor jeg håper intervjuene kan generere nye vinklinger eller svar som tidligere forskning ikke har klart å avdekke. Hypoteser vil være med å lukke denne muligheten. I følge Robinson (2002) er en eksplorativ studie ”*et redskap for å forstå*

hva som skjer; å søke ny innsikt; å stille spørsmål og å vurdere fenomener i nytt lys” (referert i Saunders et al., 2009, s.139). Denne studien kan følgelig klassifiseres som semi-eksplorativ.

4.1.3 Valg av metodisk tilnærming, kvalitativ eller kvantitativ

Kvantitative forskningsmetoder innebærer å samle inn tallmateriale som brukes til å forklare fenomener (teorier, hypotese, spørreskjemaer, etc.) som er nærmere analysert statistisk. Kvalitativ forskning innebærer et bredt spekter av metoder (intervjuer, case studies, etc.) uttrykt i ord i stedet for tall og videre brukt til å forklare fenomener (Muijis, 2011). Metoden fokuserer på å finne den sanne meningen og ny innsikt innenfor et felt (Zikmund et al., 2013). Metoden er mindre strukturert sammenlignet med kvantitativ tilnærming. Den er ikke basert på spørreundersøkelser og utarbeidet etter en bestemt struktur, men fokuserer mer på at forsker ”utvinner” essensen av innsamlet data fra ustrukturerte datamateriale, som for eksempel åpne individuelle dybdeintervju (Zikmund et al., 2013). Ifølge Zikmund et al. egner kvalitativ tilnærming seg best i de tilfeller hvor undersøkelsesobjektivene er mindre spesifikke. Det gjelder å anvende riktig metodetilnærming til riktig forskningskontekst. En hybridløsning hvor begge tilnærmingene brukes er også vanlig (Zikmund et al., 2013).

Målet med denne undersøkelsen er å presentere empiriske funn basert på intervjuer av utvalgte bedrifter, for deretter å sammenligne med etablert litteraturbase. Ifølge Dawson (2009) er en slik metode karakteristisk for den kvalitative tilnærmingen. Siden formålet med denne utredningen kan oppfylles uten å samle talldata og spørreskjemaer for å besvare på komplekse og åpne spørsmål, er kvalitativ forskningsmetode mest egnet.

4.2 Datainnsamling

I det følgende delkapittel skal jeg strukturere og beskrive prosessen med å innhente empirisk data fra virkeligheten. En nøye gjennomgang av metoden som er anvendt, samt fordeler og ulemper vil også bli diskutert.

4.2.1 Utvalg av respondenter

Ut ifra problemsstillingen var det naturlig at jeg kontaktet bedrifter som forhandlet med kinesiske bedrifter. I samråd med veileder bestemte vi oss for å undersøke fem bedrifter som innfridde forhåndsdefinerte egenskaper/kriterier. Det for å sikre at utvalget er mest mulig homogent. Jeg sjekket opp med Innovasjon Norge og Norwegian Business Association Shanghai for å få en oversikt over norske bedrifter som opererer i Kina. Totalt var det over 200 bedrifter. Valg av bedrifter har foregått etter følgende kriteriegrunnlag:

- Bedriften må være etablert på Sørlandet (fra Porsgrunn i øst til Farsund i vest)
- Bedriften har vært etablert i minst 2 år
- Bedriften har forretningssamarbeid med en kinesisk aktør
- Bedriften har produktutvikling i Kina i tillegg til å være importør

Jeg brukte nettsiden Proff.no og deres hjemmeside som verktøy til å finne relevant informasjon. Deretter tok jeg kontakt med dem per mail og inviterte til intervju.

Invitasjonsbrevet er lagt til som vedlegg bakerst i denne oppgaven. Jeg valgte aktører fra ulike næringer for å sikre diversitet i respondentmassen, og dermed øke generaliseringsgraden til å gjelde flere næringer og ikke isolere min studie til å kun gjelde innenfor en gitt industri, selv om dette ikke er et krav innen kvalitativ forskning. Jeg har anvendt ikke-sannsynlighetsutvelging, nærmere bestemt kvoteutvelging som metode for utvelging av respondenter. I kvoteutvalg plukker man representative respondenter som innehar en del egenskaper som er mest mulig lik populasjonens fordeling (Jacobsen, 2005; Saunders et al., 2009). Dette mener jeg er ivaretatt gjennom beskrevet metode for utvelging av respondenter ovenfor.

4.2.2 Mine utvalgte respondenter

I det følgende skal jeg presentere kort mine fem respondenter. De varierer i bransje, størrelse, og alder. Det de har til felles er overnevnte kriteriegrunnlag i forrige delkapittel. Opplysninger om foretakene er hentet fra foretakenes hjemmesider, brosjyrer og annet skriftlig materiale jeg fikk i forbindelse med intervjuene. Respondentene og foretakene er anonymisert, og tiltales som respondent A, B, C, D og E.

Foretak A

Foretak A ble stiftet i 1985. Bedriften lager produkter og yter tjenester innen varme, ventilasjon og air-condition (HVAC-systemer) innen maritim næring. Deres produkter selges over hele verden. Foretaket har hatt samarbeid med kinesiske leverandører siden slutten av 1990-tallet. Respondenten fra dette foretaket, herav kalt *Respondent A*, er prosjektdirektør og jobber tett mot Kina.

Foretak B

Foretak B ble stiftet i 1978, og er en ledende grossist innen seil og båtutstyr. Bedriften importerer varer fra Kina, og samarbeider i tillegg med kinesiske bedrifter om å utvikle nye produkter. Foretak B har hatt samarbeid med kinesiske bedrifter i over 20 år. Jeg intervjuet innkjøpssjef, han blir titulert med *Respondent B*.

Foretak C

Foretak C ble stiftet i 1980. Bedriften er en sportstøyprodusent av høy kvalitet. Deres samarbeid med kinesiske bedrifter startet for åtte år siden. Foretaket har flere ulike samarbeidsrelasjoner i Kina hvor satsingsområdet er design, produksjon og distribusjon. Her intervjuet jeg produkt og brand manager. Sitatene fra dette foretaket blir titulert med *Respondent C*.

Foretak D

Foretak D ble stiftet i 2012. De satser på design, produktutvikling og import av belyningsprodukter av høy kvalitet. Bedriften har fra begynnelsen av satset seriøst på alliansebygging med kinesiske bedrifter. Her intervjuet jeg daglig leder. Informanten fra foretaket blir heretter titulert med *Respondent D*.

Foretak E

Dette foretaket kommer også fra belyningsbransjen. Foretaket ble stiftet i 1991. I starten satset bedriften på distribusjon av reservedeler for armaturer, men bedriften har gradvis gått over til å bli en komplett leverandør av LED- belysning. De har hatt samarbeid med kinesiske bedrifter i 4-5 år. Jeg har foretatt intervju med innkjøpssjef. De blir heretter titulert med *Respondent E*.

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

Foretak	A	B	C	D	E
Etableringsår	1985	1978	1980	2012	1991
Bransje	Maritim næring	Båttutstyr-leverandør	Tøyindustri	Belysning	Belysning
Alliansevarighet med Kina (år)	15	20	8	3	4-5
Antall ansatte	56	29	30	5	24

Tabell 1: Oversikt over utvalgte respondenter.

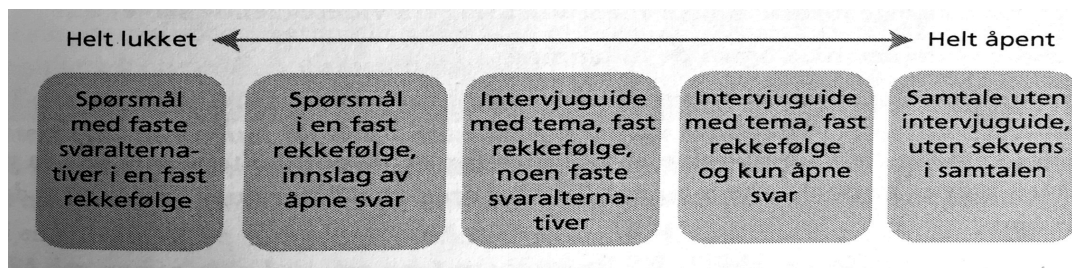
4.2.3 Semi-strukturert intervju

Under intervjuet prater intervjuer og respondent sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen, 2005). Det etterstrebtes å foreta intervjuet ansikt til ansikt, men andre remedier, slik som telefon eller over internett, kan brukes dersom intervjuer og respondent ikke kan møtes. Dette krever at intervjuer må forflytte seg fysisk fra sted til sted og metoden er kostnadskreven, men til gjengjeld ser det ut til at respondenter har lettere for å åpne seg og snakke om følsomme temaer når intervjuer og respondent sitter ovenfor hverandre (Jacobsen, 2005). I tillegg har intervjuer mulighet til å forstå holdninger og meninger gjennom å observere kroppsspråket til respondenten. En stor fordel ved semi-strukturerte intervjuer er at de gir mulighet for at respondentene kommer inn på andre faktorer som påvirker samarbeidsforholdet med kinesiske foretak enn de jeg hadde antatt i utgangspunktet. Dette er fordelaktig i forhold til min problemsstilling. Jeg har også tatt høyde for å tilpasse teorien etter det som kommer frem under intervjuene dersom dette skulle være aktuelt.

Jeg har foretatt intervjuene ansikt til ansikt da dette er mest preferert (Jacobsen, 2005). Under intervjuene har jeg fått tillatelse av respondentene til å spille inn samtalen for videre analyse og transkribering. Intervjuene foregikk i enten skjermede møterom eller respondentens kontor på arbeidsplassen. Respondenten valgte selv tidspunkt for intervjuet slik at dette var tilpasset i forhold til respondentens travle hverdag. Det var lite avbrytelser med unntak av en respondent som ble oppringt opptil flere ganger under intervjuet.

4.2.4 Struktur på intervjuet

Det åpne individuelle intervju kan ha ulik grad av åpenhet, det vil si i hvilken grad intervjuer begrenser og styrer intervjuet. Det mest vanlige er åpent intervju som til en viss grad er strukturert ved at intervjuer setter opp noen tema som skal tas opp (Jacobsen, 2005). På den måten forsikrer forsker seg at respondent ikke beveger seg utover de tema som ikke inngår i problemstillingen. En slik strukturering har blitt kritisert for å begrense datainnsamlingen, noe som ikke er i tråd med kvalitativ forskning. Et motargument til dette er at fullstendig åpne intervjuer vil føre med seg for stort datamateriale som i neste omgang vil føre med seg svært krevende analysearbeid for intervjuer (Jacobsen, 2005). Grad av strukturering av et intervju kan illustreres ved hjelp av figuren nedenunder.



Figur 4: Grader av strukturering av et intervju (Kilde: Jacobsen, 2005)

Jeg har benyttet meg av semi-strukturert intervju hvor jeg har utarbeidet intervjuguide med fokus på noen få hovedtema. En del spørsmål er relativt åpne mens noen har faste svaralternativer. Jeg har dermed lagt meg relativt midt på skalaen over åpenhet av intervjuer som vist på figuren ovenfor.

4.2.5 Intervjuguide

Datainnsamling for denne oppgaven er i all hovedsak basert på primærdata innsamlet ved semi-strukturerte intervjuer. Ved bruk av denne type intervju, er det lurt å lage en intervjuguide for å strukturere intervjuet. Intervjuguide er en plan som inneholder oversikt over de tema som intervjuer ønsker at samtalen skal inneholde for å kunne svare på problemstillingen (Laforest, 2009). Det var derfor naturlig å ta utgangspunkt i problemstillingen, samt utforme intervjuguiden i tråd med kapittelet om teori. De hovedtema jeg har fokusert på er norske bedrifters:

- Forståelse for kinesisk forretningskultur

- Deltakelse i kinesisk forretningskultur
- Strategiske alliansebygging med en kinesisk samarbeidspartner og innvirkning av kinesisk forretningskultur i forhold til dette

Jeg vil også bygge opp kapitlet som omhandler empiriske funn og drøfting i samme stil og samme rekkefølge. Det viktigste er at intervjuer gjør respondenten oppmerksom på de overordnede temaer som intervjuet er bygd opp under. På den måten vet respondenten nøyaktig hvilke forventninger som stilles til han/henne (Laforest, 2009). Ved å ha intervjuguide vil det også lette på arbeidet med å tolke og analysere samtalen i ettertid (Zikmund et al., 2013).

Nedenfor har jeg laget en liste over definisjoner av uttrykkene kulturforståelse, deltagelse, strategisk alliansebygging og *guanxi*. Jeg hadde laget en sjekklister med underspørsmål på forhånd, som skulle brukes ved behov under intervjuet. De fleste respondenter var flinke til å holde seg til spørsmålene men særlig én hadde tendens til å snakket seg vekk fra temaene. Jeg var oppmerksom på dette men hadde ikke ønske om å avbryte eller føre respondenten tilbake på sporet da jeg håpet han muligens ville komme med nye innfallsvinkler på temaet som jeg ikke hadde tenkt på tidligere. Intervjuguiden er lagt som vedlegg bakerst i avhandlingen.

Uttrykk brukt i intervjuguiden:

Disse uttrykkene er selvkomponerte med støtte fra tidligere forskning og eksisterende teori.

Kulturforståelse	Tilegning av ny kunnskap om et gitt tema
Aktiv deltagelse	Måltrettet endring av atferdsmønster for å tilrettelegge samt tilpasse seg motpartens forretningskultur
Strategisk alliansebygging	Et forretningssamarbeid mellom en norsk og kinesisk bedrift hvor samarbeidet har et langsiktig perspektiv på mer enn 1 år. Samarbeidet skjer i form av transaksjoner og/eller forening av ressurser. Foretakene er knyttet sammen gjennom muntlig eller skriftlig avtale (Krogh & Roos, 1993)

Tabell 2: Uttrykk brukt i intervjuguiden (Kilde: egendefinert, Krogh & Roos, 1993)

4.3 Analyse av data

Analyse av data var basert på de 5 intervjuene som også var min hovedkilde til data. Prosessen var omfattende og tidkrevende, men resulterte i interessante funn.

Siden intervjuene ble tatt opp på bånd, var analysearbeidet lettere da jeg kunne høre samtalen om igjen dersom det var behov. Dette sikret at alle interessante detaljer blir studert og hensyntatt i analysen. Jeg kunne ikke klart å fange opp alle detaljene dersom jeg skrev ned notater under intervjuene istedenfor å spille inn på bånd.

Etter gjennomføring av hvert intervju, ble transkribering gjort så fort som mulig da samtalen ennå lå friskt i minnet. Transkribering er å overføre samtalen ned på papiret slik at de er bedre egnet for analyse (Saunders et al., 2009). I tillegg til å få ned de verbale ordene som ble sagt, er intervjuer også interessert i å analysere kroppsspråket og måten respondenten svarte på spørsmålene (Saunders et al., 2009). Transkriberingen vil derfor ta lang tid. Dette kan stemme godt overens med det jeg erfarte.

I følge Jacobsen (2005) kan analyse av kvalitativ data gjennomføres etter tre steg: *beskrivelse og dokumentasjon, systematisering og kategorisering* og tilslutt *sammenbinding*.

Beskrivelse handler om reinskriking av intervjuene. Før dette er gjort foreligger all informasjon som rådata og må kategoriseres og struktureres før det kan analyseres. I tillegg burde intervjuer reflektere over stemningen og egne inntrykk i intervjuene (Jacobsen, 2005). Det er anbefalt å skrive notater i tillegg til å ta opp intervjuene på bånd. Dette har jeg ikke gjort, men jeg foretok transkriberingen kjapt etter intervjuene og dermed har det friskt i minnet. Jeg gjorde observasjoner i respondentenes kroppsspråk og atferd der hvor det var merkbart. På den måten sikret jeg helheten i intervjuene ble videreført og vurdert i den videre prosessen.

Kategorisering dreier seg om at informasjon som kom frem i intervjuene blir redusert til et sett færre tema eller kategorier og samles i grupper. Det er derfor viktig å finne de sentrale kategoriene og videre fylle de med innhold. Likevel hadde jeg utfordringer med å følge oppsatt intervjuguiden da det i flere tilfeller var naturlig å følge tema enn å følge intervjuguiden slavisk. Et resultat av dette var at jeg måtte omorganisere svarene, slik at det

passet til intervjuguiden. Videre lagde jeg 3 tabeller hvor hver tabell representerte hver hovedkategori (kulturforståelse, deltakelse og strategisk alliansebygging). Jeg satte respondentene loddrett og underspørsmål fra intervjuguiden vannrett. På den måten fikk jeg god oversikt over hva de ulike respondentene hadde svart på under de ulike underspørsmålene.

Sammenbinding handler om å koble sammen og få en oversikt over de enhetene som er fordelt i deres respektive kategorier. Videre analyseres det om det er noen sammenhenger mellom de ulike kategoriene (fenomener), eller trekk ved den enkelte enhet og tilslutt trekk ved konteksten (Jacobsen, 2005). Ut ifra tabellene ovenfor var det nå enklere for meg å plukke ut essensen i det som kom frem under de ulike underspørsmålene. Jeg fikk god oversikt over meninger og holdninger hos respondentene, samtidig som overflødig informasjon ble luket vekk. Nå gjensto det interessante arbeidet med å drøfte funnene mine opp mot teori fra litteraturgjennomgangen i kapittel 3.

4.4 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet handler ganske enkelt om å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet på de data vi har samlet inn (Jacobsen, 2005). Vi må vurdere om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i, om funnene vi har gjort er overførbare til andre sammenhenger, men viktigst av alt om vi kan stole på de data vi har samlet inn (Jacobsen, 2005).

4.4.1 Validitet

Validitet dreier seg om i hvilken grad datainnsamlingsmetoden har målt det de var ment å måle, samt i hvilken grad forskningsresultatene virkelig er det de gir seg ut for å være (Saunders et al., 2009). Det er i denne sammenheng viktig å vurdere to typer validitet som litteraturen kaller for indre og ytre validitet. Den indre validiteten handler om de funnene vi har gjort kan oppfattes som riktige og dermed er gyldig for utvalget og ikke minst det fenomenet vi undersøker (Saunders et al., 2009). Den ytre validiteten handler om i hvilken grad resultatene kan generaliseres (Jacobsen, 2005).

Indre Validitet

For å sikre høy grad av indre validitet valgte jeg respondenter som var representative som kunne bidra med matnyttig informasjon om fenomenet jeg undersøkte. Alle bedriftene hadde lang erfaring innen handel med kinesere, samt knytte strategiske allianser med kinesiske aktører. Alt i alt vil jeg si at den indre validiteten er godt ivaretatt.

Når semi-strukturerte intervjuer benyttes, er det imidlertid lurt å være klar over et lite dilemma med hensyn til indre validitet. Under intervjuet kan respondent bli overrasket av spørsmålene som blir stilt. Det kan føre til at respondenten ikke svarer for seg, eller at svarene har lav relevans til problemsstillingen. Dette problemet kan lett løses ved å forberede respondenten på forhånd hva han/hun kan forvente å bli spurt om i intervjuet. Jeg var obs på dette og ringte derfor alle respondenter i tillegg til å sende et invitasjonsbrev per e-mail, hvor jeg forklarte temaene jeg kom til å fokusere på i intervjuet.

Ytre validitet

På grunn av forholdsvis få undersøkelsesenheter, har det generert tilsvarende begrenset mengde data og dermed er det vanskelig å generalisere resultatene til resten av populasjonen. Dette er imidlertid heller ikke målet med kvalitativ forskning (Saunders et al., 2009). Jeg har fokusert på utvalg av respondenter som har et samarbeid med kinesiske bedrifter innenfor en gitt kontekst, hvor jeg har studert dem nøyere for å undersøke et spesifikt fenomen. Av den grunn var jeg klar over den lave generaliseringsgraden, men er komfortabel med dette da hele undersøkelsen er gjort metodisk riktig i henhold til litteraturen.

4.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet tar for seg i hvilken grad datainnsamlingsteknikker vil gi konsistente funn, og lignende observasjoner vil bli gjort (Saunders et al., 2009). Det dreier seg med andre ord om de samme resultatene kan oppdrives dersom andre forskere benytter seg av de samme datainnsamlingsteknikkene.

Med god oppfølging fra veileder, grundig utvelgelsesprosess, nøye gjennomgang av litteraturen mener jeg at anvendt fremgangsmåte har sikret god kvalitet på innsamlet data. I denne sammenheng bør det gjøres oppmerksom på en liten utfordring til reliabiliteten. Når

forsker skal foreta flere intervjuer, kan det lett oppstå skjevhet i både atferd og språk fra gang til gang. Jeg har vært bevisst på dette og prøvd etter beste evne å være profesjonell slik at fornærmede og krenkende spørsmål blir unngått. Jeg har trådd varsomt frem når sensitive spørsmål stilles, samtidig som jeg prøvde å lese respondentenes kroppsspråk for å få en indikasjon på hvordan jeg måtte te meg.

En ulempe med å ta opp intervjuet på bånd kan være at det muligens fikk en hemmende effekt på respondentene da de kunne føle seg overvåket, og dermed var forsiktige med hva de sa under intervjuene. Jeg løste dette ved å opplyse om min taushetsplikt og informerte om deres rett til anonymitet dersom dette var ønskelig. I tillegg informerte jeg om at dersom direkte sitater fra intervjuene skulle brukes i oppgaven, ville jeg ta kontakt med dem for å få godkjenning.

Ved å ta de ulike forhåndsreglene nevnt ovenfor, mener jeg at det er tilstrekkelig for å styrke troverdigheten til innsamlet data. Samtidig tror jeg at metodikken jeg har anvendt har vært transparent og grundig forklart slik at tilsvarende resultater vil være mulig å oppdrive av andre forskere. Reliabilitet er følgelig ivaretatt etter beste evne.

4.5 Ethiske vurderinger

Jeg skjønnte tidlig i prosessen at jeg ville få tilgang til sensitiv informasjon fra respondentene, dermed var det nødvendig å ta forhåndsregler og trå varsomt frem for at forskningen skal være etisk forsvarlig. Før intervjuet startet, ga jeg respondentene 3 muligheter for anonymitet: full anonymitet hvor foretakets og respondentens navn ikke oppgis i oppgaven, full åpenhet hvor foretakets og respondentens navn oppgis i oppgaven, eller en hybridløsning hvor foretakets navn oppgis men ikke respondentens navn. 3 av bedriftene tillot full åpenhet, mens 2 ønsket anonymisering. I samråd med veileder, besluttet vi å anonymisere alle bedriftene. Jeg opplyste også om min taushetsplikt samt at oppgaven kun er til privat bruk og skal kun leses av veileder og sensor. Respondentene fikk også mulighet til å la være å svare på spørsmål de vurderte som sensitive. Alt i alt mener jeg at de etiske aspektene er hensyntatt i den grad det lot seg gjøre.

5. Empiriske funn og diskusjon

Hensikten med dette kapittelet er å presentere de funnene som jeg har observert i intervjuene. Disse vil bli støttet opp av direkte sitater fra respondentene. Formålet er å beskrive hvilke *utfordringer* norske bedrifter møter på når de entrer det kinesiske markedet og inngår samarbeid med kinesiske aktører.

5.1 Norske bedrifters forståelse av kinesisk forretningskultur

Her skal jeg fokusere på funn som relaterer seg til *forskjeller* mellom den norske og kinesiske forretningskulturen, *”guanxi”* og *nettverksbygging*, *tilgang til ressurser gjennom nettverket* og *viktige faktorer knyttet til opprettholdelse av et godt forhold til en kinesisk partner*. Tilslutt skal jeg foreta en drøftelse av mine empiriske funn, for å se om de stemmer overens med gjeldende teori fra litteraturbasen i kapittel 3.

5.1.1 Forskjeller mellom norsk og kinesisk forretningskultur

Det er gjort klare funn når det gjelder hva som er karakteristisk for kinesisk forretningskultur, og hva som gjør den forskjellig fra den norske. Det er særlig to forhold som klart skiller seg ut. Det er kinesernes fokus på *hierarki* og konseptet med å ikke *tape ansikt* (*”face”*).

Identifiserte utfordringer knyttet til kulturforskjell

Hierarki

Flere av respondentene påpeker at det var viktig med rangordning, formell struktur og kinesere var opptatt av å snakke med folk fra samme rangstige. Respondent D sier: *”Det ligger forankret i deres forretningskultur hvor hierarki dominerer. Ledere snakker med ledere, underansatte med underansatte”*. Respondent E, som er innkjøps sjef, støtter opp med et eksempel. Han forteller at han skulle til Kina alene på bedriftsbesøk. I utgangspunktet skulle både han og sjefen reise, men på grunn av uforutsette hendelser måtte sjefen bli igjen i Norge. Da dette ble kjent for kineserne, passet det plutselig ikke å møtes likevel. For respondent E indikerte dette at han muligens var ansett på som mindre viktig, slik at den kinesiske sjefen ikke var villig til å bruke tid på en fra lavere rang enn han selv.

Fire av fem respondenter påpeker at Norge har en flatere organisasjonsstruktur. Dette gjør at de kan være veldig direkte og uformelle. Respondent E forteller at de er vant til å behandle alle i organisasjonen likt, og har ikke ovenfra-og-ned-holdning slik han observerer i Kina.

”Face”

I følge respondent A *”sitter ting veldig dypt i kulturen og tenkemåten. Den største barrieren er å tape ansikt. Æresfølelsen er veldig viktig for kineserne”*. Følgelig skal man unngå situasjoner som kan bidra til at vedkommende taper ansikt. Respondent B og D resonnerer seg til at dette kan være en av grunnene til at kinesere vegrer seg for å si nei når du spør om noe. De sier ja for å være høflige samtidig som de er redde for å vise at de ikke strekker til. En annen grunn kan være at kinesere er redde for å miste kunder. Å ha en løsere tone er verdsatt av kineserne, men først etter at gjensidig tillit er opparbeidet. Samtidig er det viktig å ta i betraktning hvem som er tilstede i rommet. Et relevant eksempel som respondent D nevner, er at det er viktig å ikke presse kineserne til å innrømme feil/løftebrudd da dette er nedverdiggende for dem og fører til at de taper ansikt. Spesielt viktig er det å ikke konfrontere dem offisielt med andre tilstede da dette anses som veldig negativt og respektløst av deg.

Språk

Språkbarrierer fremstår som en klar utfordring for de norske aktørene. Kommunikasjon skjer helst via mail. Det er når partene treffes og kommunikasjonen skjer verbalt at de norske bedriftene merker utfordringen aller mest. Respondent E sier at kinesere kan snakke engelsk, men kvier seg for å gjøre det. I mange tilfeller må kommunikasjonen gå gjennom unge kvinnelige ansatte, som er flinke i engelsk. Respondent A og D poengterer at språkbarriere er mest utfordrende når de skal forklare nyanser og detaljer vedrørende produktspesifikasjoner. Det er imidlertid ikke skjedd katastrofale hendelser som følge av språkbarriere for noen av respondentene.

5.1.2 ”Guanxi” og nettverksbygging

Kun én av respondentene hadde hørt om konseptet *”guanxi”*, og hadde litt kunnskaper om dette. De andre 4 respondentene gjenkjente konseptet da jeg definerte og forklarte hva det gikk ut på. Alle respondentene var enige i at sosialt nettverk og personlige relasjoner er meget viktig i Kina. Enkelte respondenter forteller at personlige forhold til handelspartnere

innebærer en sammenblanding av privat og offentlig sfære. Skillet mellom business og ”pleasure” blir til en viss grad hvasket ut.

Identifiserte utfordringer knyttet til ”guanxi” og nettverksbygging

Nettverksbygging

Flertallet av respondentene er enige om at tillit og lojalitet er viktige kriterier i en allianse. Respondent D forteller at *”Jeg har visst at personlig relasjonsbygging og gjensidig tillit er viktige suksesskriterier for et langvarig forretningsforhold”*. Respondent C støtter opp om dette og legger til: *”Nettverksbygging er kjempeviktig i Kina. Dette er nok en strategi, og vi ser at de ønsker det”*. I Kina er relasjonene mellom forretningspartnere mer personlige sammenlignet med Norge. Dette kan være en av årsakene til at tillit er viktig. Respondent A forteller hva som ligger bak tillitsforholdet: *”Det å ha tillit til den andre personen er viktig, at han er ”din mann”, og gjør ting til din fordel samt hjelpe deg uten å skape ekstra problemer for deg”*. Videre forteller han at *”Kollektivismen er høyere prioritert i Kina, mens vesten har beveget seg litt vekk fra dette. Det gjelder i forretningskulturen også”*.

Tradisjonen med utveksling av gaver i ”guanxi”- relasjoner støttes opp av flere respondenter. Respondent D forteller at relasjonsbygging basert på materielle varer slik som gode betingelser ved personlige kjøp, påspanderte turer eller sosiale aktiviteter er vanlig i Norge. I Kina er det mer fokus på den menneskelige relasjonen først og fremst med myke verdier i fokus, og ikke materielle goder. De gir symbolske gaver for å bygge opp tillitsforholdet. For eksempel har den kinesiske sjefens kone gått til innkjøp av et fint silkeskerf som var ment til respondent D’s kone. Ingen av konene har møtt hverandre før.

Balanseforholdet mellom forretningsliv og privatliv

Det kan se ut til at det skjer en sammenblanding av det private livet og det offentlige forretningslivet når man driver handel med kinesere. To av bedriftene har hatt besøk av kinesiske ledere/eiere i følge med familie. Bedrift B kan fortelle at sjefens sønn har hatt et ferieopphold i Kina under OL 2008 hvor han besøkte den kinesiske sjefens sønn. Bedriftene uttrykker at dette er for å styrke båndene mellom dem. Respondent B forteller videre: *”De er opptatt av at vi er mer enn bare forretningspartnere. Dette har vi ikke opplevd andre steder”*. Respondent E sier at det er veldig vanlig å gå ut å spise middager på kveldstid med sine

samarbeidspartnere. Mye forhandlinger skjer under middagene. Her får man svar på ulike ting som ikke kommer frem under forretningsmøtene.

5.1.3 Tilgang til ressurser gjennom nettverket

Alle bedrifter unntatt én opplever fordeler med å ha et godt samarbeid med kinesere. De kan rapportere om mange tilfeller hvor den kinesiske partneren utfører tjenester utover forventning og avtaler. Tjenestene faller ikke kineserne til gode, men er ment som ekstra service til de norske bedriftene. Tjenestene kan være i form av produktscreening via nettverket til den kinesiske partneren, overføringer av "guanxi"- tjenester slik at den norske bedriften har fått lavere innkjøpspriser på produkter, hjelp til å nøste opp svindelforsøk og informasjonsdeling.

5.1.4 Viktige faktorer for å opprettholde et godt forhold

Identifiserte utfordringer knyttet til ivaretagelse av nettverket

Fysisk oppmøte

Å opprettholde et personlig oppmøte hos den kinesiske samarbeidspartner er en svært viktig faktor. Respondent B forteller: *"Kineserne føler en trygghet når de kjenner ansiktet ditt. Samtidig viser du seriøsitet ved å reise ned og besøke dem"*. Det kan se ut til at hyppigheten på bedriftsbesøk til Kina varierer avhengig av hvilke bransje bedriftene tilhører. Bedriften fra maritim industri rapporterer hyppigst reiser, som oftest annenhver måned. I perioder har det også vært en gang i måneden. Lysbransjen rapporterer en reisehyppighet opp mot 5 ganger i året mens klesindustrien reiser kun 1-2 ganger i året. Bedriften innen klesindustrien er fullt klar over viktigheten av fysisk oppmøte, men de har ikke brukt mye ressurser på å dra til Kina. Dette er i følge respondenten en kost-nytte vurdering hvor de alltid har kommet frem til at kostnadene er høyere enn nytten. Respondent C forklarer bakgrunnen for dette: *"Så lenge vi er nøye med spesifikasjonene, og vi føler vi kan stole på motparten, har vi bare tatt sjansen på å plassere ordrer hos leverandørene. Vi plasserer små ordre til å begynne med"*.

Ærlighet

Ærlighet er viktig for å skape troverdighet, romslighet og forståelse. Respondent D forteller at disse faktorene har blitt signalisert av kineserne. Å være ærlig innebærer å kommunisere forretningsideen i en tidlig fase slik at den kinesiske parten vet hvilken rolle de har, og hvor de kan bidra. Dette gir dem muligheten til å avslutte samarbeidet uten å sløse ytterligere ressurser for begge parter. Respondent D uttrykker dette i et sitat: *”Ha en god plan, være tydelig med tanke på hvordan nåsituasjonen er hos oss, samtidig vise våre fremtidige planer slik at vi viser forutsigbarhet og potensiale. Dette er med på å skape trygghet hos motparten”*. Dette støttes opp av respondent E som sier: *”Vi ønsker å signalisere at vi er ute etter å ha et godt forhold med de vi samarbeider med, samt at vi ønsker å vokse sammen med dem. Dette kommuniserer vi tidlig i prosessen”*.

5.1.5 Fokus på volum

Et interessant og uventet funn ble avdekket under intervjuene. Dette har ikke direkte kobling mot temaet kulturforståelse, men kan være en motpol til den sentrale rollen mange forskere mener *”guanxi”* har i forretningssammenheng (jf. kapittel 3). Samtlige av respondentene kan fortelle at kinesiske foretak er sterkt fokusert på salg i store volum. Respondent C sier: *”Kinesere vil ha stor business med en gang”*. Noen av bedriftene som er blitt intervjuet, plasserer små ordre av ulike årsaker. Bedrift C og E sin forretningsstrategi er å begynne smått for å teste ut ulike forhold ved leverandøren samtidig som de tester ut produktkvaliteten. Med tiden vil de øke ordrevolumet betraktelig dersom leverandøren innfrir deres krav. Respondent C kan fortelle at de har erfart å bli nedprioritert til fordel for en større ordre. Dette har gått ut over leveringstiden. Informantene gir også inntrykk av at kinesere er mindre lojale enn nordmenn. Hos dem blir alle ordrer prioritert like høyt.

5.1.6 Drøfting av kulturforståelse

Kineserne lever opp til gamle tradisjoner hvor *”guanxi”* inngår som et viktig element hvor det danner grunnlaget for deres væremåte privat og i det profesjonelle forretningslivet. Ut ifra respondentenes svar, viser det seg at det er viktig å benytte seg av *”guanxi”* i forretningssammenheng med kinesere. Dette med tanke på at kineserne ikke har sterk tiltro til vestlige kontrakter, men benytter seg av deres egne handelsmetoder, hvor relasjoner og tillit

bygges over tid. Det kan være en stor overgang for norske aktører i en ukjent handelsarena hvor man må ta hensyn til nytt språk, ny kultur og ny forretningskultur. I tillegg til at man må kjenne til deres prinsipper angående deres hierarkiske system. Dette vil i de fleste tilfeller føre til relasjonsbygging hvor tilliten øker i takt med tiden. Det var stor enighet blant respondentene at *"guanxi"* hadde spilt en viktig rolle i etableringsfasen med handel med Kina. Mange har benyttet seg av *"guanxi"* uten å være klar over konseptets betydning og hvilke rolle det hadde i en kinesisk kontekst. Det kan tyde på at de norske aktørene tilpasset seg situasjonen slik at de adapterte *"guanxi"* ubevisst.

Teorien sier at i kinesisk forretningskultur åpner man seg privat når etablerte og gode relasjoner er opparbeidet. Dette kan stemme med de empiriske funnene jeg har presentert ovenfor. Respondent B erfarte alt fra sosiale middager, bar- og diskotekvisitter og utveksling av lengre ferieopphold med sine kinesiske alliansepartnere. Ingen av partene ser negative konsekvenser med dette, selv om de norske aktørene er vant med klarere skille mellom privatliv og forretningsliv som er mest vanlig i vestlig forretningskultur.

Da *"guanxi"* er bygd på et hierarkisk system, er det viktig for norske representanter å tilpasse seg dette systemet hvor kommunikasjonen går "linjeveien". Med dette menes at den med høyest rang snakker med en fra samme rang fra motpartens side, og videre nedover. Det er vanlig under forhandlinger og store spørsmål at de som sitter øverst i rangstigen skal beslutte. Dette funnet er i tråd med Kinas resultat på Hofstedes parameter om maktavstand (Hofstede, 2010). De fleste respondenter opplevde ikke store utfordringer knyttet til hierarki, men samtlige av bedriftene fremhevet at organisatorisk sentralstyring var i noen tilfeller veldig tungvint og tidkrevende da ansatte på lavere nivå ikke kunne ta egne beslutninger. De var mer enn nok kvalifiserte, og i visse tilfeller hadde mer innsikt i problemsstillingen enn sjefen, men på grunn av hierarkiet, måtte beslutningen foretas av øverste hold. Dette funnet er med på å underbygge den konfusianske preferansen for sentral styring (Zhu et al., 2007).

"Face"

Begrepet å gi *"face"* i forbindelse med *"guanxi"* er et sentralt tema. Å gi *"face"* i en forretningsammenheng innebærer å ikke vise så mye følelser. Med dette menes at man ikke skal vise at man er uenig eller sint på motparten. Å miste besinnelsen eller gjøre noe overilt, er atferd som fører til at begge taper ansikt. Du mister ansikt fordi du mistet besinnelsen, samtidig som den andre parten taper ansikt fordi han tar dette som en fornærmelse. Tillit og

respekt vil da være skadet for et udefinert tidsrom. Å vise ”face” til kinesere vil i praksis si å unngå å si nei til noe. I stedet for å si nei, responderes det ofte ved å si ”dette kommer vi tilbake til”. Dette er en av årsakene til at kineserne ofte nikker og sier ja til dine henvendelser. De aller fleste respondenter har erfart å bli frustrerte over at deres kinesiske partnere ofte sa ja, men har egentlig ment noe helt annet.

Forhandlingsprosessen kan være langtrukket da de norske aktørene ikke helt forstår hva som ligger bak de ordene som blir brukt av kineserne. I tillegg kan dette føre til unødvendig forsinkelse i forretningsprosessen. Norsk forretningskultur er muligens ”kaldere”. Med det menes at man er mer rett på sak, men resulterer i at man har noe konkret å forholde seg til. I Kina er ”the rules of the game” veldig annerledes i forhold til de norske. Dette har vi begrunnet i kulturelle aspekter. Desto fortere de norske aktørene knekker disse sosiale og kulturelle kodene, desto kjappere opparbeider de seg tillit til kineserne.

Kineserne har tilgang på billig arbeidskraft og råmateriale noe som gjør at de kan produsere billig. For alle de fem foretakene jeg har intervjuet, har lave innkjøpspriser, lave produksjonskostnader og tilgang til markedet vært hoved-incentivene for å entre det kinesiske markedet. De fleste bedrifter fikk samtidig erfare at billige produksjonskostnader har gått på bekostning av produktkvaliteten. Samtlige bedrifter opplyser at kinesiske leverandører har tilpasset seg den vestlige standarden, slik at kvaliteten på produktene har økt. Dette har skjedd gradvis over tid.

I et marked hvor kundene (her menes de utenlandske importørene) forventer lave innkjøpspriser, har dette ”presset” kineserne til å fokusere på ordrevolum. Fokus på ordrevolum har i enkelte tilfeller vært høyere prioritert enn fokus på nettverk og ”guanxi”. ”Guanxi” er utvilsomt en nøkkelfaktor for å opparbeide seg gode betingelser i Kina, men man kan stille seg spørsmålet om dette er alfa omega og om det er den absolutte kjerneverdien som alle burde følge. Man kan også stille seg spørsmålet om hvor solid og forutsigbar den uskrevne ”guanxi”-avtalen er mellom to parter, da kineserne ofte er kapitalstyrt og må velge kunder ut ifra sin økonomiske situasjon. Som et resultat av dette kan man undre seg om ”guanxi” er hensiktsmessig for handel med kinesere, dersom det viser seg i bunn og grunn at det er pengene og volumet som rår? Ut ifra respondentene har de brukt ”guanxi” som en inngangsport for å bygge relasjon og bygge tillit mellom to bedrifter, men dette alene ser ikke ut til å være nok. Norske bedrifter må derfor vise at de har potensiale ved å plassere store

ordrevolum. En slik kombinasjon vil føre til at man blir en nøkkelkunde som de verdsetter høyt samtidig som at du tilfredsstiller deres kundeprofil.

Språk

Handelsspråket er naturligvis engelsk da de fleste nordmenn ikke kan kinesisk. Kineserne er generelt flinkere skriftlig enn muntlig i engelsk. I møter benytter de ofte tolk. Dette kan være negativt fordi viktige momenter ”forsvinner” underveis.

Basert på empiriske observasjoner var det vanskelig for de norske foretakene å vite hva kineserne faktisk sa ja til i møter. Deres bruk av ordet ja benyttes ofte, men med ulik betydning. Dette kan oppleves frustrerende for nordmenn. Kinesere har tendens til å ikke kommunisere sine meninger direkte (Lin & Miller, 2003). Som oftest sier de ja fremfor nei, da et nei blir tolket som at forhandlinger avsluttes. Dette kan vitne om at kinesere fokuserer høyt på sosial harmoni hvor konflikter unngås der det er mulig. Dette har imidlertid skapt mye frustrasjon for de norske bedriftene da de i vestlig forretningskultur er vant med mer direkte talemåte, og det verbale språket fortolkes slik det er uttrykt.

5.2 Deltakelse i kinesisk forretningskultur

I dette kapitlet skal jeg fremstille funn knyttet til hvordan norske aktører tilpasser seg kinesisk forretningskultur. Jeg skal gå nærmere inn på forhold som *aktiv deltakelse*, *effekter som følge av tilpasning* og *utfordringer knyttet til deltakelse*. Avslutningsvis skal jeg sammenstille empiriske funn mot teoribasen og foreta en drøftelse av dette.

5.2.1 Aktiv deltakelse

De fleste respondenter rapporterer at det er viktig å tilpasse seg motpartens måter å føre handel på. Å være bevisst på de faktorene som er viktige for kineserne er fordelaktig, slik at man ikke satte dem i dårlig lys. Dette understrekes av flere bedrifter som gjerne er vant med ”løs” og uformell tone i måten å kommunisere på. Kineserne er mer formelle, og følgelig må de norske bedriftene tilpasse seg dette. Det er særlig viktig å ikke gjøre noe som gjør at den andre mister ansikt.

I en skala fra 1-10 hvor 1 står for lav deltakelse, og 10 står for høy deltakelse, har alle respondentene plassert seg på 7-8. Foretak B forteller at de begynner veldig høyt, gjerne 8, men med tiden reduserer det. Dette gjør de bevisst for å dra kineserne lenger mot vestlig kultur hvor man kan ha en løsere tone og være mindre formell i språkbruken.

Respondent B informerer om at deres strategi er å oppføre seg ordentlig, samtidig som de tar hensyn til hva motparten forventer av dem. Videre forteller han at bedriften har fått mange gode personlige relasjoner gjennom å føre denne strategien. Ifølge respondenten *”ser vi flere tilfeller av maktmisbruk fra de store internasjonale selskapene. Dette gjelder særlig amerikanere som er høylytte og oppfører seg til dels ”bøllete”*.

Kommunikasjon gjennom mail er preferert fremfor muntlige samtaler på telefon eller Skype. Ingen av de norske aktørene har særlige innvendinger mot dette, og synes det er praktisk å ha ting skriftlig.

5.2.2 Effekter som følge av tilpasning

Identifiserte effekter som følge av adaptering fra norske bedrifter

Bedre betingelser på samarbeidet

Flere respondenter forteller at de ser resultater som følge av at de har endret atferdsmønster for å tilpasse seg den kinesiske forretningskulturen. Respondent D gir et eksempel på dette: *”I begynnelsen snakket både jeg og produksjonssjef med den kinesiske markedssjefen, men vi innså at han kun var interessert i å kommunisere med meg som er daglig leder. Han besvarte bare mine spørsmål og hadde kun øyekontakt med meg. Vi bestemte oss etter hvert at jeg alene skulle føre kommunikasjonen mot kineserne. Resultatet av dette ble mer effektivitet og vi fikk gjennom bedre betingelser på samarbeidet når det gjelder pris, leveranse og leveringsbetingelser på grunn av at vi forsto hverandre”*. Ved å jobbe etter kinesernes premisser opplever norske aktører at de blir belønnet ved å få bedre vilkår. Bedrift D har fått like gode betingelser som en av kinesernes beste kunder. Denne kunden har de hatt lengre samarbeid med, og samtidig kjøper betydelig større volum.

Bedre service

Respondent B sier at *”kinesere er villige til å strekke seg langt for deg dersom du har en personlig og god kontakt med dem”*. Videre forteller han at de muligens har bygd opp *guanxi* uten å ha vært klar over det. Dette er en tidkrevende og lang prosess med mye prøving og feiling i starten. Respondent A bekrefter dette og legger til: *”Vi har måtte svelge mange kameler på veien for å tilfredsstille de behovene som er knyttet til den kinesiske kulturen med at ting kanskje ikke går slik vi hadde planlagt. Det gjelder alt fra å overholde frister til produktkvalitet”*.

5.2.3 Utfordringer knyttet til deltakelse

Identifiserte utfordringer knyttet til deltakelse

Avstand og kulturforskjell

Lang fysisk avstand mellom Norge og Kina utgjør en stor utfordring. Nærhet til markedet er svært viktig for å kjapt fange opp hva som rører seg i markedet, samt få det overordnede bildet av markedssituasjonen. Dette er en utfordring flere respondenter nevner i intervjuene. I tillegg til den lange avstanden er ulikheter i handelskultur en annen utfordring for de norske aktørene. Den gjennomgående faktoren som fremheves av respondentene er språkbarrieren. De norske bedriftene har et ønske om å integrere seg for å passe inn i den kinesiske konteksten når de gjør forretninger med dem. Språkbarrieren holder dem midlertidig tilbake og forhindrer en effektiv adaptering av kinesisk forretningskultur. Slik respondent D legger det frem er *”forskjeller i handelskulturen er så ulik at det byr på problemer på noe som egentlig skulle være enkle transaksjoner”*.

Leveringsdyktighet

Respondentene trekker frem at deres samarbeidspartnere er relativt dårlige på å overholde tidsfrister. Dette kan skyldes lang produksjonstid og lang frakttid. Leveringstiden har i noen tilfeller vært oppimot 4 måneder. Respondent A ha et eksempel på dette: *”Dersom de lover at vi skal motta varene innen januar så står han ennå for dette selv om du spør ham helt i slutten av januar om varene ennå kommer i januar. Han vil fremdeles si ja! Forsinkelser i prosessen blir ikke kommunisert slik at du blir informert om dette. Dette har bydd på problemer da vi hadde bestilt reise ned til Kina for å besøke et skip, men på grunn av forsinkelser var de ikke*

klare til å ta oss imot før innen 1 år! Men dette får du ikke beskjed om på forhånd”.

Respondenten forteller videre at dette kan ha noe med ”face” å gjøre. Når en person har sagt ja til noe, i dette tilfellet en tidsfrist, er det veldig vanskelig for han å si nei senere. Da taper han ansikt.

En annen forklarende faktor kan være kinesisk nyttårsfeiring som finner sted i januar eller februar, hvor ansatte har ferie i flere uker. Fellesnevneren for de norske bedriftene er at de har gått på en ”smell” i forbindelse med dette da de ikke har vært klar over innvirkningen og omfanget kinesiske nyttårsfeiring medfører. Godt planlagt logistikk er helt nødvendig for å unngå enda lenger leveringstid på ordrer som plasseres rett før eller etter denne høytiden.

5.2.4 Drøfting av deltakelse i kinesisk forretningskultur

I dette delkapitlet skal jeg drøfte hvilke økonomiske fordeler norske bedrifter kan høste ved å tilpasse seg den kinesiske forretningskulturen gjennom en aktiv deltakelse.

Teoribasen definerer sosial kapital som de nettverkene av relasjoner en bedrift har (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988). Det er derfor rimelig å anta at sosial kapital også inkluderer ”guanxi”-relasjoner. Videre påstår teorien at organisasjoner som har ansatte med høy sosial kapital, har en positiv effekt på økonomisk vekst. Dette samstemmer godt overens med de empiriske observasjonene hvor flere bedrifter påpekte bedre service og bedre rammebetingelser som fordelene de har høstet som følge av aktiv deltakelse. Én av respondentene har til og med klart å forhandle seg frem til like gode vilkår i form av lavere innkjøpspriser på lik linje med en annen storkunde som følge av god ”guanxi”-relasjon til sin alliansepartner.

Fra mine empiriske funn er det naturlig å tenke at det er lurt å delta aktivt ved å tilpasse seg kinesisk forretningskultur. Sannsynligheten for å lykkes i Kina vil da trolig øke for norske aktører. Samtidig er det flere faktorer som utgjør en trussel slik at suksessrik deltakelse blir en utfordring. De norske aktørene adapterer, integrerer og tilpasser seg etter beste evne, men det ser ikke ut til at motparten gjør det samme. Til tross for at begge parter ser synlige utfordringer i samarbeidet, ser det ikke ut til at kinesere er villige til å gjøre noe for å bedre situasjonen i nevneverdig grad. De har løst språkbarrieren ved å sette inn tolk, men når det

kommer til leveringsdyktighet, ser det ikke ut som gode og optimale tiltak er initiert fra den kinesiske parten.

Ved oppnådd personlig relasjon mellom begge parter, åpnet nye dører seg hvor kineserne delte sine ”*guanxi*”- relasjoner med de norske aktørene. Dette stemmer godt med teorien som sier at ”*guanxi*” nettverket er eksklusivt og er utilgjengelig for utenforstående (Wang, 2007). Utenlandske aktører er avhengig av folk som allerede befinner seg på innsiden for å ”låse opp” og invitere dem inn (Gao et al., 2012). Flere respondenter har fått tilgang til informasjon om markedet og blitt introdusert til andre potensielle leverandører som kunne levere delkomponenter som deres kinesiske samarbeidspartner manglet i sitt sortiment. De kinesiske aktørene hadde dermed spart dem for mye tid og krefter, som de ellers måtte ha brukt for å navigere seg frem til en potensiell leverandør. En annen fordel med å dele ”*guanxi*”- nettverk er at de ulike leverandørene de norske bedriftene blir introdusert til, har allerede gått gjennom en ”screeningprosess” slik at disse er ansett på som gode og pålitelige leverandører. Sjansen for å bli lurt eller gjøre en dårlig handel er dermed redusert. Dette kommer av at aktører som befinner seg innenfor samme ”*guanxi*”- nettverk vil i aller høyeste grad opprettholde tillit og lojalitet til hverandre, og dermed vil de mest sannsynlig ikke gjøre noe for å skade relasjonen mellom seg.

Mine empiriske funn viser at de aller fleste respondenter påpeker viktigheten med å holde jevnlig kontakt gjennom fysisk oppmøte. Fysisk tilstedeværelse er også viktig for å fange opp positive eller negative signaler som vises gjennom kroppsspråket. Dette er særlig viktig da språk representerer et av utfordringene norske aktører møter på i Kina. Likevel uttrykker respondentene at hyppigheten av kinaturene er bransjespesifikt. Ulike bransjer har ulike behov for fysisk oppmøte i Kina. For noen av respondentene er det en del av deres forretningsstrategi, hvor formålet er å bygge bro med kineserne. Dette er også for å holde seg oppdatert samt imøtekomme de raske endringene som skjer i markedet. En annen respondent forteller at i deres bransje er ikke behovet for fysisk oppmøte nevneverdig viktig. Bedriften anser at kostnadene ikke veier opp mot nytten det har ved å være fysisk tilstede i Kina.

5.3 Strategisk alliansebygging

I dette kapitlet skal jeg legge frem ulike aspekter rundt strategisk alliansebygging og innvirkninger av det. Jeg skal presentere funn knyttet til *partnervalg*, *motivasjon for*

samarbeid, kontraktsform, kopiering og holdninger til konflikter og konfliktløsning. Deretter skal jeg foreta en drøftelse av de empiriske funnene og litteraturbasen for å se hvor mine funn stemmer overens med teorien, samt spore opp eventuelle avvik og tillegg til litteraturen.

5.3.1 Partnervalg

Bedriftene jeg undersøkte har hatt ulike tilnærminger for hvordan de kom i kontakt med sine nåværende samarbeidspartnere. Det kan se ut til at prosessen varierer i forhold til hvilken bransje bedriften tilhører. Den maritime utstyrsleverandøren kom i kontakt med sin kinesiske partner gjennom en organisasjon kalt The 17.group. Dette nettverket bestod av norske shipping-leverandører som hadde intensjon om å entre det kinesiske markedet.

Organisasjonens mål var å være en brobygger mellom disse to markedene. Gjennom organisasjonen gjøres bedriftene oppmerksomme på hva som rører seg i det kinesiske markedet. Muligheter og problemer blir også snappet opp. I lysbransjen og tøybransjen ser det ut til at de årlige lysmessene er den naturlige arenaen for å ”screeene” gjennom utvalget av de mangfoldige kinesiske leverandørene. Her er det muligheter for å vurdere leverandørenes produkter samt få et inntrykk av bedriften. Neste steg er å avtale bedriftsbesøk for å knytte kontakt dersom de norske aktørene vurderer dem som potensielle leverandører.

Det merkelige med de funnene som er identifisert, er imidlertid at majoriteten av bedriftene brukte mellommann i tillegg til overnevnte metoder i utvalgsprosessen. Mellommannen kan være i form av en innleid agent som får liste over oppgaver bedriften ønsker utført, eller en bedrift de allerede har kontakt med. Sistnevnte var tilfellet for både bedrift A og E som har brukt henholdsvis The 17.group og en tysk bedrift innen belysning. Bedrift A har siden innlemmet mellommannen i sin organisasjon da de noen år senere bestemte seg for å opprette et datterselskap i Kina. Bedrift D kan fortelle at de leide en norsk agent i en oppstartsfasen for å få en utsjekk av fabrikken på generell basis og deres produksjonslinje. Ut i fra agentens tilbakemeldinger kunne de avgjøre hvor tungt de burde satse og investere i denne leverandøren. Første skritt er derfor å finne en mellommann som har gode referanser og riktig faglig bakgrunn.

5.3.2 Motivasjon for samarbeid

Det var definitivt enstemmig hvilke motivasjonsfaktor som fikk de norske bedriftene til å rette synet mot Kina: *Innovasjon og lave produksjonskostnader*. Respondent A sier:

”Konkurransen i markedet ble hardere og hardere. Vi måtte prøve å gjøre noen av produktene rimeligere”. Respondent E legger til: *”Lave produksjonskostnader var årsaken. Men også fordi kineserne er veldig langt fremme på LED-belysning som er det store nå, siden det er blitt forbudt å bruke halogen-belysning i Norge. Vi ser det hensiktsmessig å utvikle oss i Kina der de har kommet lengre teknologisk”*. Respondent D sier seg enig i dette: *”Definitivt lavere kostnader. De kunne levere unike produkter av høy kvalitet. Vår alliansepartner har levert lys til verdens eneste 7-stjerners hotell, Burj Al Arab i Dubai, dermed visste vi med en gang hva vi kunne forvente av dem”*.

Flesteparten av respondentene forteller at den lave produktprisen gjenspeilet seg i produktkvaliteten. Dette var noe de var forberedt på slik at forventningene til kvaliteten var lav, men kineserne har hevet standarden betraktelig med tiden. I følge respondent D har bedre maskineri og verktøy ført til at kvaliteten er minst like god som hvilken som helst annen leverandør i verden.

5.3.3 Kontraktsform

Samtlige bedrifter rapporterer at de har eller har hatt skriftlige samarbeidsavtaler med kinesiske aktører. De norske aktørene uttrykker at det har vært viktig for dem, slik at formalitetene skulle være i orden før samarbeidet virkelig startet. Etter hvert som tiden gikk, innså de at avtalene ikke hadde noe verdi. Sitat fra respondent D forklarer at *”vi inngikk en skriftlig kontrakt i begynnelsen av samarbeidet etter mitt ønske, men etter hvert som tiden gikk innså jeg at den ikke hadde noe verdi. Det eneste vi har nå er muntlige avtaler som jeg anser som mer solid enn en skriftlig avtale så sant den muntlige avtalen opprettholdes ved jevnlig kontakt”*. Dette støttes opp av respondent E som sier: *”Vi har skriftlige kontrakter, men de er ikke verd mer enn det papiret de er skrevet på. Vi er mer på muntlige kontrakter. Det har fungert bra hittil”*. Det viser seg at norske aktører vektlegger skriftlige kontrakter i starten av samarbeidet, men beveger seg vekk fra dette når samarbeidet skrider fremover.

5.3.4 Kopiering

Jeg spurte respondentene om de var bekymret for at deres bedriftshemmeligheter eller den strategiske kjernen ville bli kopiert av deres kinesiske alliansepartner. Det var en felles enighet blant alle respondentene at faren for kopiering alltid var tilstede. *”Kopiering er ett av de største problemene i Kina. De er veldig flinke til dette. Etter min mening har de ikke samme respekt for patentlovverket som vi har i vesten”* sier respondent D. Han informerer at dersom kineserne endrer et produkt 10% kan det regnes som et nytt produkt. Jo større informasjons- og kunnskapsdeling, desto mindre kontroll og makt har de norske aktørene over den kinesiske parten, og maktbalansen blir skjev til fordel for kineserne. Respondent D sier videre: *”Det vil si at de i prinsippet kan kopiere våre produkter når som helst og selge til konkurrentene våre. Alliansen er derfor basert på tillit”*. Respondent C kan fortelle at de har oppdaget at hele deres sortiment selges på Alibaba, et av Kinas største netthandel butikker. Samtidig oppdager de stadig vekk at det mangler om lag 5% av klærne fra eskene ved ordremottak. Han har sterk mistanke om at disse blir solgt videre til andre leverandører som igjen kopierer deres produkter. Respondent A støtter opp om dette: *”Generelt ser hele den maritime industri på dette som en ulempe. Design som blir solgt til kinesere er en utfordring å holde på. De forsvinner til kineserne mens du sitter igjen med utviklingskostnadene”*.

Det var ulike svar som kom frem da jeg spurte om motparten hadde tilgang til den strategiske kjernen eller ikke. De fleste bedrifter erkjenner at deres alliansepartner hadde tilgang til det. Respondent B legger midlertidig til: *”Vi har produsenter som lager produkter for oss som vi ikke stoler på. Da produserer de kun deler av produktet, og en annen fabrikk produserer andre deler. Tilslutt blir delene sendt til en tredje fabrikk for montering. Dermed unngår vi at en bedrift avslører vår forretningshemmelighet. Ingen av fabrikkene vet helt hva de lager”*. Dette er en måte å løse kopieringsproblematikken på.

5.3.5 Holdning til konflikter og konfliktløsning

Majoriteten av respondentene har et inntrykk av at kineserne er konfliktsky og ikke ønsker konfrontasjoner. De ønsker helst ikke å bringe konflikten frem i lyset da dette anses som å tape ansikt. Respondent E forteller at kinesere ikke er glad i at de tar opp konflikter i møtene. Dette gjør at kineserne taper ansikt ovenfor kollegaene sine og andre tilstedeværende. Da svarer de ikke i det hele tatt på henvendelser.

Mine funn tyder på at norske bedrifter ønsker å løse konflikter når de har motparten foran seg. Dette er preferert da kommunikasjonen går lettere i forhold til utvekslinger av mailer eller telefonsamtaler, samtidig som at kroppsspråket kan leses. Respondent D forklarer: ”Ofte forstår de ikke problemet helt, derfor må de tas når vi er der nede og kan vurdere kroppsspråket deres. Vi kan avsløre om de virkelig forstår problemet, og deretter finne løsninger i sammen. Dette kan ikke gjøres per mail eller Skype. I noen tilfeller er skisseringer også nødvendig”. Da jeg stilte oppfølgingsspørsmålet om hvorfor de tror deres kinesiske alliansepartnere er konfliktskye, svarer respondent E at respekt muligens var årsaken. De har opplevd å ta opp en konflikt under et forretningsmøte der særlig én av de ansatte ble ”stilt til veggs”. Ledelsen løste problemet ved å gi vedkommende avskjed. Med dette poengterer og viser den kinesiske bedriften sin seriøsitet og respekt ovenfor sin norske kunde.

5.3.6 Drøfting av strategisk alliansebygging

Basert på mine observasjoner har jeg funnet støtte til studiet gjort av Haugland (2007), hvor han konkluderte at *tilgang til markedet* var hoved incentivet for å inngå strategisk allianse med kinesere. Mine respondenter oppgav at dette var definitivt et av de viktigste motivene for samarbeid, men *lavere produksjonskostnader* var uten tvil det høyeste motivet for alle respondentene. Dette avviker fra Hauglands undersøkelse hvorav kun 21% oppgav dette momentet som deres høyest prioriterte motiv.

Det kan vise seg fra mine empiriske funn med støtte fra eksisterende teori, at *tilgang til markedet* og *lave produksjonskostnader* ikke er lett å oppnå helt på egenhånd. Respondentene forklarer at det til dels skyldes at Kina er et meget dynamisk marked hvor det skjer store endringer kontinuerlig. I tillegg er det et ukjent marked hvor kulturelle faktorer som uskrevne normer, ”*guanxi*” og ”*face*” spiller inn. I tillegg utgjør språkbarriere en utfordring. Det er derfor helt nødvendig for norske aktører å inngå strategiske allianser med kinesiske foretak dersom målet er å gjøre forretninger i Kina.

Mine respondenter har vektlagt viktigheten av å etablere kontakt med en mellommann for å få innpass i det kinesiske markedet, og ikke minst navigere seg frem i et ukjent og turbulent vekstmarked som Kina. Dette er helt i tråd med anbefalinger gjort av Gale & Luo (2003). En

mellommann kan hjelpe til å etablere kontakt i riktig ”*guanxi*”- nettverk. Dette er effektiv og riktig bruk av ressurser sett fra de norske aktørenes ståsted. Ut ifra mine funn kan det virke som at relasjoner har en høyere betydning for de kinesiske foretakene sammenlignet med de norske. Dette stemmer godt overens med det teorien sier om ”*guanxi*”’s rolle i forretningslivet i Kina. Flere av mine respondenter informerte at de har klart å forhandle seg frem til bedre rammebetingelser på samarbeidet opptil flere ganger, noe de mente skyldtes et godt ”*guanxi*”- relasjon i partnerskapet.

Mattos et al. (2002) fremhever at Kina er et marked i vekst. I slike markeder er man i større grad mer fokusert på relasjonsorientert styring fremfor formelle kontraktsbasert, juridisk styring. De norske foretakene er vant til å operere med formelle kontrakter med juridiske bestemmelser som kontraktsform. Kinesere derimot er vant til å operere under forhold hvor ”*guanxi*” har en sentral plass og legger grunnlaget for en allianse. Alle respondenter forteller at de opererer med muntlige avtaler med sine kinesiske samarbeidspartnere. I startfasen hvor de ikke visste hvordan ting fungerte, har respondentene etterspurt skriftlige kontrakter. Det har ikke vært problemer med å forme skriftlige avtaler, men etter hvert som samarbeidet gikk frem, innså de norske bedriftene at disse avtalene ikke hadde noen særlig verdi. Selv om de hadde en skriftlig kontrakt i bunn, var det ”*guanxi*”- relasjonen som gjorde seg mer gjeldende i partnerskapet. Dette er i tråd med hva litteraturbasen definerer som et godt samarbeid. Det er imidlertid uklart for respondentene hvorfor muntlige kontrakter prefereres. For å kartlegge dette, må jeg nok gjøre intervjuer med kinesiske foretak. Dette ligger utenfor utredningens kontekst, og er dermed ikke gjort.

Kristoffersen (2010) omtaler piratkopiering i Kina som et problem for Vesten og USA. Dette kan stemme med de tilbakemeldingene jeg har fått fra respondentene. De fleste norske bedrifter var bekymret for deres bedriftshemmeligheter eller den strategiske kjernen ville bli kopiert eller komme på avveie til en kinesisk alliansepartner. Respondentene uttrykker at det er vanskelig å tilbakeholde kjerneinformasjon da dette er nødvendig for å produsere/fremstille nye produkter. Selv om Kina har en patentlov som skal ivareta opphavsretten til eieren, viser det seg at det er vanskelig for myndighetene å forfølge rettslig de ansvarlige for piratkopiering av merkevarer (Kristoffersen, 2010; Birden, 1996). Respondent D bekrefter dette da han forteller at kineserne i prinsippet kan kopiere våre produkter når som helst og selge til konkurrentene våre. Dette viser at noen kinesere ikke respekterer og overholder lover og regler som ivaretar oppfinneren.

Flertallet av respondentene opplyser at det var utfordrende å ta opp konflikter med sin kinesiske partner. Dette er i tråd med tidligere forskning som uttrykker at kinesere er konfliktsky av natur (Sadri, 2014). I enhver allianse er det naturlig å møte på utfordringer og uoverensstemmelser, da det er to parter i samarbeidet. Ulike mål, visjoner og intensjoner kan lett resultere i konflikter. Konflikter kan også i mange tilfeller være små bagateller som har utspring i kulturelle ulikheter eller kommunikasjonsproblemer. Dette kan løses raskt og effektivt hvis man har en åpen og ærlig dialog mellom partene. Det er her kineserne har en utfordring, da de ser ut til å være konfliktskye. Problemene forskyves frem i tid, noe som kan føre til at situasjonen eskaleres seg unødvendig ut av proporsjoner. Tilbakemeldingene fra respondentene er at konflikthåndtering i Kina er lite løsningsorientert og effektivt, slik at prosessen kan foregå over lang tid, før et minnelig resultat foreligger.

6. Oppsummering og konklusjon

Jeg ønsker å innlede dette kapittelet med en visuell oppsummering av de empiriske funnene i utredningen min. Dette for å få en god oversikt over nøkkeltemaene, før jeg skal besvare min problemstilling. Hovedtemaene fremstilles horisontalt og de empiriske funnene vertikalt i tabellen under.

Kulturforståelse	Deltakelse	Strategisk alliansebygging
<ul style="list-style-type: none">• Kulturforskjell• <i>Guanxi</i> og nettverksbygging• Ressurstilgang• Opprettholdelse av forretningsforholdet	<ul style="list-style-type: none">• Aktiv deltakelse• Tilpasning• Deltakelsesutfordringer	<ul style="list-style-type: none">• Partnervalg• Motivasjon• Kontraktsform• Kopiering• Konflikter og konfliktløsning

Tabell 3: Oversiktstabell over empiriske funn

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

6.1 Konklusjon

Min problemstilling for oppgaven var:

”Hvordan påvirker graden av forståelse og aktiv deltakelse i kinesisk forretningskultur strategisk alliansebygging for norske selskaper i Kina?”

”*Guanxi*” kan være et viktig fokusområde i en etableringsfase for norske bedrifter i Kina. For småbedrifter kan ”*guanxi*” være en inngangsport for å oppnå goder som innebærer større nettverk, samt bygge opp relasjon og tillit. For små bedrifter har ”*guanxi*” en viktigere rolle

enn for store bedrifter, mens for store bedrifter har ”*guanxi*” en viktig rolle i en startfase for å danne alliansenettverk, men betydningen av ”*guanxi*” avtar med tiden. Småbedrifter kan ikke vise til samme handlekraftige tiltak som å kunne plassere store bestillinger i en tidlig fase. ”*Guanxi*”-effekten vil med dette ikke kunne fremstå som et svar med to streker under. Svært mange empiriske studier er gjort på fenomenet ”*guanxi*” i forretningsammenheng, men konklusjonene er ikke entydige. Basert på dette kan man tolke dithen at ”*guanxi*” har sin effekt, men er svært avhengig av flere variabler tilstede.

Nære relasjoner og nettverk er strategisk fornuftig i forretningsammenheng med kinesiske foretak. Det må likevel påpekes at for nære relasjoner kan føre til ulike ulemper som ikke alltid er forutsigbar. Ulempen med å benytte seg av ”*guanxi*” i forretninger kan føre til dårligere pris, kvalitet og leveringsbetingelser på grunn av opprettholdelse av ”vennskapet” med den kinesiske alliansepartneren. Et motsatt scenario vil være en ren handel uten ”*guanxi*”- forhold hvor begge parter er utelukkende ute etter å få best mulig betingelser uten å ta hensyn til opprettholdelse av de ”myke” verdiene.

Det er av avgjørende betydning å forstå det hierarkiske systemet i Kina, slik at kommunikasjonen må utveksles med en formell tone men samtidig på likt organisatorisk nivå, for å ivareta begge parter ”*face*”.

Kineserne benytter seg lite av formelle kontrakter, men derimot er det vanlig med muntlige avtaler basert på gjensidig tillit. Følgelig er strategisk alliansebygging med den kinesiske part en viktig faktor for å posisjonere seg strategisk med tanke på å opparbeide seg gode og langsiktige rammebetingelser.

Det er utvilsomt en utfordring med norsk handel i Kina på grunn av avstand og kulturforskjell. Ut ifra de funnene jeg har gjort, konkluderer jeg med at norske bedrifters tilstedeværelse, helst representert av ledelsen, viser seriøsitet, forståelse og respekt ovenfor sin kinesiske alliansepartner. Disse handlingene gir grunn til et fruktbart og langsiktig forretnings samarbeid basert på lojalitet og forhåpentligvis gjensidig tilpasning.

På bakgrunn av resonnetet ovenfor ønsker jeg å presentere en kort konklusjon av hovedtemaene i denne utredningen.

Kulturforståelse: Gjennom de empiriske funnene er det avdekket at kulturforståelse utøves på ulike plan. Konfusianismen farger kinesernes tankesett og påvirker normen for akseptabel forretningskikk. I praksis betyr det at norske bedrifter som er i en etableringsfase i Kina burde ha et bevisst forhold til ”*guanxi*”. Dette kan føre til lettere tilgang til strategiske nettverk og eventuelt nødvendige ressurser. Gjensidig tillit og respekt er viktige ingredienser for å oppnå et langsiktig forretningsforhold. For å få gode betingelser har ordrevolum en sentral rolle. ”*Guanxi*” er ennå viktig i forretningsammenheng, men økonomiske interesser er likevel høyere prioritert ved forhandlingsbordet. ”*Guanxi*” er ikke nødvendigvis eneste dominerende faktor for suksess da ordrevolum også er et viktig element i helhetsbildet.

Deltakelse: Aktiv deltakelse innebærer å tilpasse seg de kinesiske spillereglene for å få innpass i deres nære kontaktnettverk. I en næringslivskontekst betyr det at norske ledere bør stille opp fysisk på bedriftsmøter i Kina med jevne mellomrom. Hyppigheten er bransjespesifikt. Med dette viser nordmenn forståelse og aksept av kinesisk forretningskultur som innebærer ”*face*”, respekt og hierarkiske system.

Strategisk alliansebygging: I et marked med store endringer slik som Kina, er det fordelaktig å inngå et samarbeid med lokale aktører for å holde seg oppdatert til enhver tid. I det praktiske forretningslivet er det derfor viktig å velge en riktig kinesisk forretningspartner, gjerne ved hjelp av en lokal mellommann. Lavere produktkostnader var hovedmotivet for handel med kineserne. Piratkopiering og risiko for å miste den strategiske kjernen kan være negative konsekvenser som følge av handel med Kina. Konflikter bør løses i tråd med gjeldende normer hvor det tas hensyn til ”*face*”.

Samlet sett indikerer oppgaven min at jo høyere grad av forståelse og aksept av kulturforskjell, og aktiv deltakelse gjennom tilpasning av kinesisk forretningskultur, desto høyere sannsynlighet er det for å lykkes i et allianseforhold mellom norske og kinesiske bedrifter. Ordrevolum har en avgjørende rolle i forbindelse med strategisk alliansebygging for norske selskaper i Kina.

6.3 Forslag til videre forskning

I min utredning har jeg avdekket ulike utfordringer norske foretak kan møte på i en strategisk allianse med kinesiske foretak. Som allerede utredet i kapittel 3, finnes det mange studier

rundt kinesisk forretningskultur. Dette temaet er høyst aktuelt i dag da Kina er verdens største industri produsent (Regjeringen, 2013). Likevel ser jeg at det er en del løse tråder jeg gjerne skulle hatt svar på. På grunn av oppgavens tidsbegrensning og omfang, har jeg måtte utelukke flere relevante temaer. Ett av dem er avhengighetsforholdet mellom norske og kinesiske bedrifter i et allianseforhold. Det hadde vært interessant å studere hvordan utviklingen av avhengighetsgraden endrer seg over tid. Det hadde også vært interessant å studere mer om det etiske og moralske aspektet omkring ”*guanxi*” i forretningstransaksjoner, særlig med fokus på om ordrevolum har en effekt på betydningen av ”*guanxi*”. Videre hadde det vært naturlig å utrede temaet: ”*Hvor går grensen for korrupsjon i en handelskontekst med en kinesisk bedrift sett fra et norsk ståsted?*”

I min utredning har jeg intervjuet fem norske bedrifter fra ulike bransjer. Det optimale hadde vært å foreta en tilsvarende intervjurunde med fem kinesiske motparter for å få en større og mer helhetlig oversiktsbilde over det dynamiske samspillet mellom partene.

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

7. Referanseliste

Abramson, N.R. & Ai, J.X. (1997). Using guanxi-style buyer-seller relationships in China: reducing uncertainty and improving performance outcomes, *International Executive*, 39(6), 765-804.

Aftenposten.no (2014) *Kina ønsker at Norge aldri gratulerer kinesisk fredsprisvinner*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Kina-onsker-at-Norge-aldri-gratulerer-kinesisk-fredsprisvinner-7555612.html>

Ambramson, N. R., & Ai, J. X. (1999). Canadian companies doing business in China: key success factors. *Management International Review*, 39, 17–27.

Barker, G., Gibbons, R. & Murphy, K.J. (2002). Relational contracts and the theory of the firm”, *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39-84.

Bekkevold, J.O. & Kristoffersen, H. (2012) *Kinas økonomi*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Birden, P. (1996) Trademark Protection in China: Trends and Directions, *Loy. L.A. Int'l & Comp. L. Rev.*, 18(3), 431-495.

Brøgger, J. (1993). *Kulturforståelse: En nøkkel til vår internasjonale samtid*. Gjøvik: Damm & Søn.

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. *Greenwood, New York*, 241-258.

Buttery, E.A. & Leung, T.K.P. (1998). The difference between Chinese and western negotiations, *European Journal of Marketing*, 32, 374-89.

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

Chang, A., Guo, C., Zolin, R. & Yang, X. (2014). Guanxi as a complex adaptive system: definition, description and underlying principals, *Journal of Asia Business Studies*, 8(2), 81-103

Cardon, P.-W. (2009). A model of face practices in Chinese business culture: Implications for western businesspersons. *Thunderbird International Business Review*, 51(1), 19-36.
Doi:10.1002/tie.20242

Chell, E. & Baines, S. (2000). Networking, entrepreneurship and microbusiness behavior, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), 195-215.

Chen, C. C. & Chen, X. P. (2008) Negative Externalities of close Guanxi Within Organizations, *Asia Pacific Journal of Management*, 26(1), 37-53.

- Chen, M. J. (2001). *Inside Chinese business: A guide for managers worldwide*. Harvard Business Press.
- Chen, C. C., Chen, Y. R., & Xin, K. (2004). Guanxi practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15(2), 200-209.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 95-120.
- Collins, H. (2002). *Regulating contracts*, Oxford: Oxford University Press.
- Dawson, C. (2009). *Introduction to Research Methods: A practical guide for any one undertaking a research project*. 4th ed. Oxford: How to Content.
- De Man, A.-P. & Duyesters. (2005). Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Technovation*, 25(12), 1377-1387. doi:10.1016/j.technovation.2004.07.021
- Dong, L., & Guocai, W. (2011). Formal and Informal Contracting in Interorganizational Relationships: The Roles of Formal Contract, Guanxi and Boundary Spanner's Learning in Alliance Innovation: Evidence From China. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 22, 536-544
- Dunfee, T. W. & Warren, D. E. (2001) Is Guanxi Ethical. A Normative Analysis of Doing Business in China. *Journal of Business Ethics*. 32(3), 191-204.
- Ewing, M., Caruana, A. & Wong, H. (2000). Some consequences of guanxi: a Sino-Singaporean perspective, *Journal of International Consumer Marketing*, 12(4), 75-89.
- Fang, T. (2009). Asian management research needs more self confidence: Reflection on Hofstede (2007) and beyond. *Asia Pacific Journal of Management*. 27(1), 155-170
- Frey-Ridgway, S. (1997). The cultural dimension of international business, *Collection Building*, 16(1), 12-23
<http://dx.doi.org/10.1108/01604959710156925>
- Ferreira, M. P., Li, D., Guisinger, S., & Serra, F. A. R. (2009). Is the international business environment the actual context for international business research? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 282-294. doi: 10.1590/S0034-75902009000300004
- Flågen, K., Anderen, I., Hammerstad, K. & Kippernes, G. (2010) *Liu Xiobao fikk Nobels fredspris*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/nobels-fredspris/liu-xiaobo-fikk-nobels-fredspris/a/10025194/>
- Fostervold, K.I. (2010). *Forskningsetoder 1*. 3.utg. Oslo: NKI forlaget.
- Fry, W. R., Firestone, I. J. & Williams, D. L. (1983) Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose? *Basic and Applied Social Psychology* (4), 1-16.

Gale, A. & Luo, J. (2003) Factors affecting construction joint ventures in China, *International Journal of Project Management*, 22 (1), 33-42. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00012-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00012-7)

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

Gao, H., Ballantyne, D. and Knight, J.G. (2010). Paradoxes and guanxi dilemmas in emerging Chinese-Western intercultural relationships, *Industrial Marketing Management*, 39(2), 264-72.

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

Griswold, D. (2002) *Trade and The Transformation of China*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.cato.org/publications/speeches/trade-transformation-china>

Grönroos, C. (2006) *Service Management and Marketing (3.utg)*. West Sussex: John Wiley&Sons, Ltd. [http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00041-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3)

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, 32(2), 4-20.

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

Gummesson, E. (1996). Broadening and specifying relationship marketing, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 31-43.

Habermas, J., Høibraaten, H., Schwabe-Hansen, E., & Øien, J. (2002). *Borgerlig offentlighet: dens fremvekst og forfall : henimot en teori om det borgerlige samfunn*. [Oslo]: Gyldendal.

Harvey, M. & Novicevic, M.M. (2002). Selecting marketing managers to effectively control global channels of distribution, *International Marketing Review*, 19(4/5), 525-44.

Haugland, S. A. (2007) *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Hofstede, G. (2010) The Hofstede Centre. Country comparison. Hentet 24. 02. 2015, fra <http://geert-hofstede.com/china.html>

Hofstede, G. & Bond, M.H. (1984) Hofstede's Cultural Dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417-433.

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

Hoffmann, W. & Schlosser, R. (2011). Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises-An Empirical Survey. *Long Range Planning*, 34(3), 357-381. doi:10.1016/S0024-6301(01)00041-3

- Håkansson, H. (1982). *IMP group, an interaction approach*, Understanding Business Marketing and Purchasing, 3. utg., London: Thomson Learning.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55, 133-9.
- Innovasjon Norge (2015) *Norske bedrifter i Kina*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/Kina/Norske-bedrifter-i-Kina/#.VVNNmVxXKvs>
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: HøyskoleForlaget.
- Janowicz-Panjaitan, M. & Noorderhaven, N. (2008) Formal and informal interorganizational learning within strategic alliances. *Research Policy*, 37(8), 1337-1355. doi:10.1016/j.respol.2008.04.025
- Jiang, F. (2006). The determinants of the effectiveness of foreign direct investment in China: an empirical study of joint and sole ventures, *International Journal of Management*, 23(4), 891.
- Jiang, X., Li, Y. & Gao, S. (2008) The stability of strategic alliances: Characteristics, Factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), 173-189.
- Kale, P. & Singh, H. (2009) Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?. *Academy Of Management Perspectives*, 23(3), 45-62. doi:10.5465/AMP.2009.43479263
- Krekling, D. & Kolstadbråten, I.M. (2012) *Slik straffer Kina Norge*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.nrk.no/norge/slik-strauffer-kina-norge-1.8195289>
- Kristoffersen, H. (2010) *Det Nye Kina*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Krogh, G. & Roos, J. (1993). *Samarbeids Strategier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kwock, B., James, M.X. & Tsui, A.S.C (2013) Doing business in China: What is the Use of Having a Contract? The Rule of Law and Guanxi when Doing Business in China. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 56-67.
- Laforest, J. (2009). Safety Diagnosis Tool Kit for Local Communities. Guide to Organizing Semi-Structured Interviews With Key Informants, Quebec, *Institut national de sante publique du Quebec*.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Robert, V. (1997). Trust in large organization. *American Economic Review*, 87(2), 333–338.
- Ladegaard, I. (2012). Kina stikker kjepper i hjulene for norsk forskning. Hentet 13.5.15, fra <http://forskning.no/forskningspolitikk-kina/2012/01/kina-stikker-kjepper-i-hjulene-norsk-forskning>

- Leung, K., Bhagat, R., Buchan, N., Erez, M. & Gibson, C. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research, *Journal of International Business Studies*, 36, 357–378. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400150
- Li, Y., & Westlund, H. (2013) Social capital and economic growth in China's provinces. *Chapter of "Social capital and rural development in the knowledge society", Hans Westlund & Kiyoshi Kobayashi (Eds.) Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited*, 182-197.
- Li, Y., Wang, X., Westlund, H. & Liu, Y. (2013) Physical Capital, Human Capital, and Social Capital: The Changing Roles in China's Economic Growth, *Growth and Change*, 46(1), 133-149.
- Lin, L.-H. (2010) Cultural and Organizational Antecedents of Guanxi: The Chinese Cases. *Journal of Business Ethics*, vol?, , 441-451, Doi: 10.1007/s10551-010-0662-3
- Li, Y., Li, P., & Yang, D. (2010). Learning trajectory in offshore OEM cooperation: Transaction value for local suppliers in the emerging economics. *Journal of Operations Management* , 28, 269–282. doi: 10.1080/10599231.2014.965955
- Lin, N. (2001) *Social Capital: A theory of social structure and action*. New York: Cambridge University Press.
- Lin, X. & Miller, J.S. (2003) Negotiation approaches: direct and indirect effect of national culture, *International Marketing Review*, 20(3), 286-303.
- Liu, D., & Wang, G. (2011). The roles of formal contract, guanxi and boundary spanners's learning in alliances innovation: Evidence from China. *Marketing 2011: Delivering Value in Turbulent Times*, 536.
- Lovett, S., Simmons, L. C., & Kali, R. (1999). Guanxi versus the market: ethics and efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 231
- Luo, Y. (1997). Partner selection and venturing success: the case of joint ventures with firms in the People's Republic of China, *Organization Science*, 8(6), 648-62.
- Malecki, E.J. & Tootle, D.M. (1996). The role of networks in small business competitiveness, *International Journal of Technology Management*, 11(1/2), 43-57.
- Ma, Z. (2006). Negotiating into China: the impact of individual perception on Chinese negotiation styles, *International Journal of Emerging Markets*, 1(1), 64-83
- Matthyssens, P. & Faes, W. (2006). Managing channel relations in China: an exploratory study", *Advances in International Marketing*, 16, 187-211
- Mattos, C.D, Sanderson, S. & Ghauri, P. (2002) Negotiating Alliances in Emerging Markets – Do Partners' Contributions Matter? *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 701-728.
- Macneil, I. (2001). *The relational theory of contract*, London: Sweet & Maxwell.

Macaulay, S. (1963) Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review*, 28(1), 55-67

Marthinsen, K. (2006) *Tenk Nettverk*. Skien: Vidarforlaget AS.

Mike, W., Peng, J. & Quan, M. (2009). A micro-macro link during insitutional transitions. *Research in the Sociology of Work*, 19, 203-224.

Morgan, R. & Hunt, S. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Muijs, D. (2011). 2.utg. *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*, Sage Publications.

Nettavisen (2011) *Selger Elkem til Kina*. Hentet 20.3.15, fra <http://www.nettavisen.no/na24/3061562.html>

Norway the official site in China (2013a) *Om norsk næringsliv i Kina*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.norway.cn/Norsk/Naringsliv-og-CSR11/Norsk-Naringsliv-i-Kina1/#.VVNGyFxXKvs>

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

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

Pinto, C. F., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2014). A Bibliometric Study on Culture Research in International Business. *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(3), 340-363. doi:10.1590/1807-7692bar2014309

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

Rahman, M. & Kumaraswamy, M. (2002) Joint risk management through transactionally efficient relational contracting. *Constructing Management & Economics*. 20(1), 45-54. Doi: 10.1080/01446190110089682.

Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Elsass, P. M., Cheung, F., & Terpstra, R. H. (1992). Eastern values: A comparison of managers in the United States, Hong Kong, and the People's Republic of China. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 664.

Regjeringen.no (2013) Kina. Hentet 09.4.15, fra <https://www.regjeringen.no/nb/tema/naringsliv/frihandel-og-narings samarbeid/kina/id594109/>

Regjeringen.no (2007) Regjeringens Kina-strategi. Hentet 13.5.15, fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ud/vedlegg/kinastrategi_opplag_to.pdf

- Sadri, G. (2014) Choosing conflict resolution by culture. *Industrial Management*, 55(5), 10-15.
- Salacuse, J. (1999). Intercultural Negotiation in International Business. *Group Decision & Negotiation*, 8(3), 217-236. doi: 10.1023/A:1008660330550
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5.utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Shet, J. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relational Marketing*. California: Sage Publications, Inc.
- Sheer, V.C & Chen, L. (2002) Successful Sino-Western Business Negotiation: Participants' Accounts of National and Professional Culture. *The Journal of Business Communication* 40(1), 50-85.
- Simmons, L. C., & Munch, J. M. (1996). Is relationship marketing culturally bound: a look at guanxi in China. *Advances in Consumer Research*, 23, 92–96.
- Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A., Moag, J. & Bazerman, M. H. (1999) The Negotiation Matching Process: Relationships and Partner Selection, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 80(3), 252–283.
- The Economist (2011) *Ten Years of China in the WTO. Shades of Grey*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.economist.com/node/21541408>
- Tsang, W. K. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantages for doing business in China. *The Academy of Management Executive*, 12(2), 64–73.
- Thomas, J. & Arias, G. (1998) A relationship marketing approach to *guanxi*, *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 145-156, <http://dx.doi.org/10.1108/03090569810197534>
- Von Krogh, G. & Roos, J. (1993) *Samarbeidsstrategier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wang, C.L. (2007). Guanxi vs relationship marketing: exploring underlying differences, *Industrial Marketing Management*, 36(1), 81-6.
- Wild, O. (1992) *The Silk Road*. Hentet 13.5.15, fra <http://www.ess.uci.edu/~oliver/silk.html>
- Williamson, D. (2002) Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*. 55(11), 1373-1395.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
- Willis, M. (2006) Chinese Cultural Values and Their Applicability of Successful Sino-Foreign Educational Alliances. *Journal of Teaching in International Business*, 17(3), 5-45. doi:10.1300/J066v17n03_02
- Worm, V. & Frankenstein, J. (2000). The dilemma of managerial cooperation in Sino-

Western business operations, *Thunderbird International Business Review*, 43(3), 261-83.

Worldbank.org (2015) *China* (population). Hentet 09.4.15, fra <http://data.worldbank.org/country/china>

Woo, H.S. (1999). Negotiating in China: some issues for western women, *Women in Management Review*, 14, 115-20.

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

Yau, O. (1988). Chinese cultural values: their dimensions and marketing implications, *European Journal of Marketing*, 22(5), 44-57.

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

Zak, P., & Knack, S. (2001). Trust and growth. *Economic Journal*, 111(470), 295–321.

Zhang, C., Cavusgil, S.T. & Roath, A.S. (2003), Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?, *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-66.

Zhu, Y., McKenna, B. & Sun, Z. (2007). Negotiating with Chinese: success of initial meetings is the key, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(4), 354-364 <http://dx.doi.org/10.1108/13527600710830368>

Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. Thomson, South-Western.

8. Vedlegg

Vedlegg 1:

Forespørsel om intervju

Til den det måtte angå,

Mitt navn er Nhu Lan Thi Do og i skrivende stund jobber jeg med en avhandling som undersøker de ulike utfordringene norske bedrifter møter på i ulike forretningsammenheng med kinesiske bedrifter. Jeg studerer også hvorvidt nettverksbygging bidrar positivt i samarbeidsforholdet med kineserne og forskjellen på vestlig kontra østlig forretningskultur for øvrig.

Denne avhandlingen inngår som et avsluttende ledd i et masterprogram innen økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Kristiansand. Siktemålet med avhandlingen er å komme frem til ny kunnskap og perspektiver for å forstå utfordringer norske bedrifter møter på når de entrere det kinesiske markedet.

Jeg lurer i forbindelse med dette om jeg kunne foretatt en personlig intervju med deg for å samle inn data til overnevnt oppgave.

Intervjuet vil vare fra 1-1,5 time. Funnene ved studien vil være anonymisert. Deres bidrag vil bli høyt verdsatt, og dette vil bidra til økt kunnskap innen internasjonal handel med Kina. Deres bidrag vil bli høyt verdsatt. Håper på positiv respons.

Vennligst ikke nøl med å ta kontakt dersom dere skulle lure på noe.

Med vennlig hilsen

Nhu Lan Thi Do

Vedlegg 2:

Intervjuguide for bedriftene

Problemsstilling: ”Hvordan påvirker graden av forståelse og aktiv deltakelse i kinesisk forretningskultur strategisk alliansebygging av norske selskaper i Kina?”

Alle spørsmål er knyttet opp mot problemsstillingen og jeg har konsentrert meg om 3 hovedtema:

- norske bedrifters **forståelse** av kinesisk forretningskultur
- norske bedrifters **deltakelse** i kinesisk forretningskultur
- norske bedrifters **strategisk alliansebygging** med en kinesisk motpart og innvirkning av kinesisk forretningskultur i forhold til dette.

1. Generell informasjon om meg selv og prosjektet, ca 5 min.

- Introdusere meg selv og hva jeg holder på med. Si litt om temaet for samtalen, problemsstillingen. Informere om de 3 hovedelementene jeg fokuserer på.
- Sette intervjuet i kontekst med mitt prosjekt og referer til mail.
- Forklare intervjuprosessen
 - ⇒ Forespørsel om opptak
 - ⇒ intervjuets varighet
 - ⇒ kort forklare hvordan semi-strukturert intervju er, og poengtere at dette ikke er spørreskjema, men respondent kan snakke fritt rundt spørsmålet. Komme med andre innfallsvinkler er lov.
 - ⇒ Informere om at dersom direkte sitat fra intervjuet skal brukes i oppgaven, skal vedkommende godkjenne først.
 - ⇒ Taushetsplikt og anonymisering.
- Spørsmål før vi setter i gang?

2. Introduksjon (15-20 min) (her fokuserer jeg mer på startfasen av samarbeidet)

- Hva er din stilling, hvordan er du involvert i samarbeidet med kinesiske bedrifter?
- Hvor lenge har bedriften hatt samarbeid med kinesiske bedrifter?
- Hvor ofte har dere kontakt med kineserne? Daglig, ukentlig, månedlig eller sjeldnere? Og hvilke remedie brukes? (email, skype o.l, telefon, face-to-face).
- Når du gjør forretninger med kinesere, vil du si at forretningskulturen er annerledes?
 - ⇒ Hvis ja → Kan du i grove trekk beskrive de største forskjellene?
- Hva slags erfaring har du med kinesisk forretningskultur?
 - Sjekkliste/oppfølgingsspørsmål:
 - ⇒ Hva var det generelle førsteinntrykket på kinesisk forretningskultur? (positiv/negativ/sjokkerende annerledes/uforståelig)
 - ⇒ Hva var dine forventninger/forhåpninger med hensyn på forretningsmøtene med kineserne i starten av samarbeidet i forhold til nå?

3. Respondentens forståelse av kinesisk forretningskultur

- Hvordan vil du beskrive kinesisk forretningskultur?
 - Sjekkliste:
 - ⇒ Hva er de største forskjellene mellom kinesisk og norsk måte å gjøre forretninger på?
 - ⇒ Observerer du noen karakteristika som du mener legger grunnlaget for måten kineserne gjør forretninger på?
 - ⇒ Var disse karakteristikaene tydelige?
 - ⇒ Var dette kunnskap du hadde hørt om fra før eller var de nytt for deg?
 - Tradisjonelt legger kinesere stor vekt på relasjoner og sosialt nettverk. Derfor er nettverksbygging i forretningsammenheng viktig i Kina. Mange forskere referer det som *guanxi*. Har du hørt om dette konseptet, og hva er din erfaring med *guanxi*?

Sjekkliste:

- ⇒ Er konseptet forskjellig fra den måten vi bygger nettverk på i Norge? Hvordan?
- ⇒ Ifølge deg, hvor viktig er nettverksbygging i Kina?
- ⇒ Er relasjonen mellom dere kun forretningsrelatert eller involverer dere personlig sfære også?
- Har nettverksbygging bidratt positivt til å få tilgang til ressurser i Kina? Evt hvordan?
 - ⇒ Med ressurser menes her tilgang til markedet (kunder, leverandører, varer, andre stakeholders), og byråkratiske snarveier.
- Hva mener du er viktig for å opprettholde et godt forhold til den kinesiske alliansepartneren? Kan du gi konkrete eksempler?

4. Norske bedrifters deltakelse i kinesisk forretningskultur.

- Du nevnte at du observerte noen karakteristika som den kinesiske forretningskulturen er bygd på. Hvordan tok dere hensyn til dem i det videre samarbeidet?
 - Sjekkliste:
 - ⇒ Kan du beskrive noen konkrete hendelser?
 - ⇒ Har dere observert noen synlige resultater/effekter som følge av at dere agerer/adapterer den kinesiske måten å føre handel på? Kan du nevne noen konkrete eksempler?
 - ⇒ Har deres selskap bygget opp *guanxi* og bruker det aktivt under forretningsinteraksjoner? Hvordan? Kan du komme med konkrete eksempler?
- Fra en skala fra 1-10 hvor 1 står for lav deltakelse og 10 står for høy deltakelse, hvor vil du plassere deres bedrift?
- Hvordan påvirker aktiv deltakelse under forhandlinger med en kinesisk motpart?
- Hva har vært kostnadene knyttet til oppbyggingen samt vedlikeholdet av det sosialt nettverket i Kina? (Fly over for å vedlikeholde/oppgradere relasjonen, andre sosiale aktiviteter.)

- Hva har vært den største utfordringen dere har vært borti når dere har gjort forretninger i Kina? Kan du gi konkrete eksempler?
- Hvilke betydning har det for dere dersom deres kontaktperson slutter i selskapet? Hvilken konsekvenser fører dette til, både med hensyn på opparbeidet goodwill og de muntlige rammebetingelsene som dere har opparbeidet over tid?
- Når skjønnte dere at deltakelse i kinesisk forretningskultur er nødvendig for videre samarbeid?
 - ⇒ Hvor i samarbeidsløpet innså dere at dette var nødvendig?

5. Norske selskapers strategiske alliansebygging i Kina.

- Min definisjon på strategisk allianse og hva jeg legger i uttrykket.
- Har dere en eller flere kontaktpersoner hos den kinesiske bedriften?
- Kan du beskrive deres allianseform med kineserne og hvordan dere har gått frem for å bygge et slikt forhold?
 - Sjekkliste:
 - ⇒ Hva var motivet deres for å danne allianse med kineserne? (Tanken bak samarbeidet).
 - ⇒ Hadde dere noen forventninger til den kinesiske partneren? Evt hvilke?
 - ⇒ Hadde dere en strategi på hvordan bygge opp alliansen og evt hvordan.
 - ⇒ Møtte dere noen utfordringer på veien, evt hvilken?
 - ⇒ Hvilke tidsperspektiv har dere for allianseforholdet?
 - ⇒ Fra en skala fra 1-10 hvor 1 står for lav forpliktelse og 10 står for høy forpliktelse, hvor forpliktet føler du at dere er?
- Er partnervalg viktig? Og kan du beskrive prosessen på hvordan dere har kommet frem til den alliansepartneren dere har samarbeid med pr i dag?
 - ⇒ Har dere brukt mellommann eller andre personer/bedrifter som mellomledd?
 - ⇒ Foreligger det skriftlig kontrakt mellom dere? Eller muntlig avtale basert på gjensidig tillitt?

- Hva er de største fordelene med å inngå allianse med kineserne? (tillit, ”special treatment”, deling av ressurser, informasjonsdeling)
- Hva er de største ulempene med å inngå allianse med kineserne? (utmelking av den strategisk kjerne? Eller andre bedriftshemmeligheter?)
- Ble deres felles mål, forventninger og verdier kommunisert under inngåelse av partnerskapet?
- Hvordan løser dere uenigheter og konflikter i samarbeidet?
 - ⇒ Hvordan stiller kineserne seg til konflikter?
 - ⇒ Har konflikter påvirket relasjonen deres negativt i etterkant? Hvordan?
- Hvordan mener du tillit kan bygges mellom en norsk og kinesisk aktør?

6. Er det andre viktige temaer som du ville trukket inn som relevant ift dette utover de tre hovedtemaene vi har snakket rundt?

- Gi rom for spørsmål og tilføyelser.
- Takke respondenten for deltakelsen og tida deres.
- Informere hva som skjer videre
 - ⇒ Hvis sitat skal brukes vil jeg sende mail og spør etter godkjenning.
 - ⇒ Spørre om jeg kan kontakte dem dersom det skulle dukke opp uklarheter under transkriberingen.
 - ⇒ Tilby de et eksemplar av masteroppgaven.
 - ⇒ Spør etter skriftlig material. Årsrapport, mediedekning, styreberetning, offentlige tilgjengelige materiale, rapporter, bøker, NHO, Norske Konsulat.