

I eksempelet med Nordlaks så vi hvordan kommunikasjon ble et problem til slutt. De hørte aldri noe fra sine partnere, og betaling var et stort problem. Her hadde det nok hjulpet og hatt ansatte som jobbet fulltid i Kina og som kunne fungere som observatører for Nordlaks. Handelsforholdet ble til slutt brutt, og det hele endte med at de fikk halvparten av pengene kineserne var skyldige. Her ser vi hvordan kommunikasjon og manglende kulturforståelse kan være et problem i forhold til partnere i Kina. Nordlaks ble lovet mye og ble mektig imponert over det kineserne viste dem. Dette viser hva lite kunnskap om et annet lands forretningskultur kan føre til. Hadde Nordlaks vært mer skeptisk til hva som ble lovet, ville de kanskje ha sørget for å dobbelsjekke dette før de reiste hjem.

Nordlaks hadde, som nevnt tidligere, kanskje hatt større suksess ved å opprette et kontor i Kina, som kunne jobbet aktivt med å skaffe dem kunder og partnere. Dette hadde de nok gjort hvis kapasiteten hadde vært større. Siden de ikke kunne levere til det kinesiske markedet hele året, slet de med å møte kravene til sine kinesiske kunder. Og når partnerne i Kina ikke klarte å leve opp til sin del av kontrakten, havnet Nordlaks i en vanskelig situasjon som ikke var lønnsom og måtte derfor trekke seg ut. En slik situasjon viser hvor vanskelig det kan være å drive forretning med Kina. Siden produksjonen foregår her i landet, medfører det store fraktkostnader og bedriften er avhengig av å ha et samarbeid som til enhver tid fungerer.

Kommunikasjon på tvers av kulturer er vanskelig. Bedrifter er nødt til å bruke tid på å gjøre denne handelsbarrieren mindre. Språkkurs for ansatte kan være en løsning. Hvis man har ansatte som både snakker språket og kjenner kulturen, vil man stille sterkere i en etableringsprosess. Det vil også gjøre det enklere å se hvilke feller man må unngå. Innovasjon Norge tilbyr kulturkurs, noe som er anbefalt at alle bedrifter som skal handle med Kina sender sine ansatte på.

7.5 Hvilke feller bør man unngå?

Å vite hvilke feller man skal unngå krever erfaring og kunnskap. Som jeg tidligere har fokusert på i oppgaven, er god kulturkompetanse et ”must” for å lykkes med handel opp mot det kinesiske markedet. Orient Import kjente kulturen før de startet handel i Kina, mens Nordlaks hadde liten erfaring.

7.5.1 Nordlaks

Nordlaks handel med Kina kan, til en viss grad, plasseres inn i Bakka-modellens prøveeksportfase. En grunn til dette er at de brukte en ekstern kontakt til å velge kundene, noe

som gjorde at de endte i et uheldig kundeforhold som ble veldig problematisk. De ble også veldig imponert over hva kineserne lovet og viste dem. Det viste seg senere at kineserne ikke hadde mulighet til å etterleve kontrakten de hadde med Nordlaks. Her var det manglende erfaring som gjorde at de kanskje ikke dobbeltsjekkete om denne handelsparteren faktisk hadde ressurser til å leve opp til kontrakten.

Bedriften hadde heller ikke opparbeidet seg et stort nettverk i Kina. Det kan virke som fabrikken de valgte i Kina nedprioriterte dem. Ifølge Mosand hadde de besøk av representanter fra Kina til deres fabrikk på Stokmarknes. Hensikten var å bygge en god relasjon til kineserne. I begynnelsen av deres samarbeid virket det som samarbeidet fungerte bra, men etter hvert ble det vanskeligere og vanskeligere å få kontakt med fabrikken i Kina. Det gikk nok mest sannsynlig opp for kineserne at de ikke klarte verken å prosessere eller selge all laksen Nordlaks sendte til dem, noe de etter hvert prøvde å skjule ved ikke å gi klare svar. Til slutt ble kontakten brutt, et tydelig tegn på at fabrikken prøvde å redde ansiktet og ryktet sitt. Da Nordlaks truet med søksmål og advokat, fikk de beskjed om at direktøren for fabrikken hadde tatt sitt eget liv. Det er sterk tvil om han faktisk tok sitt eget liv, da dødsfallet ikke ble bekreftet av kinesiske myndigheter. Sekretæren har også blitt umulig å få kontakt med, samt å spore opp. Forhold som dette tyder på at Nordlaks er i prøvefasen av sin eksportvirksomhet i Kina. Det viser klare tegn til at de ikke hadde kontroll over situasjonen, noe som trolig skyldtes liten erfaring med den kinesiske handelskulturen. Det er ingen garanti at en god forståelse av kulturen sikrer en god handelsopplevelse, men det kan bidra til blant annet å velge riktige partnere.

Nordlaks måtte gi opp Kina som handelsmarked, bl.a. også på grunn av kvoter pålagt av den norske stat. Disse kvotene forhindret at de kan produsere nok laks til å levere varer til Kina hele året. Andre markeder blir derfor prioritert, hvor inntjeningen er større. Mosand ønsker de likevel kan gjenoppta handelen med Kina på et senere tidspunkt.

Nordlaks eksport, til Russland og andre land i Europa, kan plasseres i den tredje fasen som er ekstensiv eksport. Men siden de har så mange kunder i Russland og Europa, vil de nok passe bedre under multinasjonal markedsføringsfasen. Dette fordi eksportvirksomheten brukes som et aktivt verktøy for å nå bedriftens mål (Solberg 2009). Eksporten utgjør en stor del av bedriftens totale virksomhet. Ved at de forsøker å utvide markedet sitt i Asia, er eksporten en viktig vekstfaktor for bedriften. De burde jobbe hardere med å skaffe seg et veletablert nettverk i Asia før de forsøker på nytt.

Nordlaks har erfaringer fra eksport til andre markeder, og de brukte Innovasjon Norge, som har lang erfaring med Kina, til å hjelpe dem med å finne en partner. Denne partneren viste seg å være veldig problematisk å gjøre forretninger med. Det kan skyldes Innovasjon Norges mangel på et godt nettverk innen laksemarkedet i Kina, siden det var dem som satte Nordlaks i kontakt med en kinesisk partner. Selv om Innovasjon Norge har kontor i Kina og har en del erfaring fra markedet, betyr det ikke at de dermed er den beste løsningen å bruke. Det er anbefalt å bruke Innovasjon Norge, men det er også mange norske bedrifter som opererer i Kina. Hvis Nordlaks kan kartlegge en norsk bedrift som har erfaring innen fiskeeksport til Kina, er det mulig at de kan inngå et slags samarbeid med dem.

Mosand hevder at det skjer mye smugling av produkter ut fra Hong Kong og inn til fastlandet. Dette er en måte mange kinesiske bedrifter unnslipper toll. Det er selvsagt ikke heldig at en bedrifts produkter er blant de produkter som smugles. Dette kan fort gi et dårlig rykte både for varene og bedriftene som produserer dem.

Nordlaks er eksportør av et produkt som enda blir sett på som et luksusprodukt i Kina. Det kan derfor være vanskelig å få solgt til en vanlig kineser. Prisene kan være for høye og tilgangen for liten. Hvis Nordlaks bruker lengre tid og investerer mer i markedsføring, så er det mulig de kan skaffe seg bedre handelspartnere og selge mer. Det faktum at Nordlaks er nesten alene i Europa med den typen produkt de leverer, burde de reklamere mer for når de skal handle med Kina. Kineserne legger som sagt stor vekt på rykte, og hvis de presenterer seg som en sterk og attraktiv kandidat, vil de kanskje få flere som etterspør en handelsavtale med. Man skal vise respekt for kulturen man handler med, men også være stolt av sin egen kultur (Kristoffersen 2008). I løpet av mitt studieopphold i Kina, opplevde jeg en enorm interesse for Norge og hvordan kulturen vår var. Dette taler positivt for norske bedrifter i Kina.

7.5.2 Innovasjon Norge

På Innovasjon Norges hjemmeside opplyses det om at de har den kunnskapen og erfaringen som trengs for å internasjonalisere bedrifter i Kina. De sier også at de har en offisiell status og et lokalt nettverk som skal bidra til å ”åpne dører” for bedrifter til Kina. Nordlaks benyttet seg av Innovasjon Norges tjenester siden de selv ikke hadde noe nettverk eller erfaring med Kina. Innovasjon Norge hjalp dem å finne et utvalg potensielle kunder og partnere. I begynnelsen tydet det på at alt skulle gå bra, men det endte med problemer. Nordlaks gjorde neppe noen feilvurdering ved å bruke Innovasjon Norge. De er en stor organisasjon med mange ressurser.

Innovasjon Norge burde ha kvalitetssikret bedriften de satte dem i kontakt med, men dette viser hvor vanskelig det kan være å drive handel med kinesere. Selv om Innovasjon Norge har en offisiell status, så er den kanskje ikke stor nok til at flertallet av bedrifter i Kina har hørt om dem. Det er godt mulig at de har undersøkt og kartlagt mange potensielle kunder som så bra ut ”på papiret”, men som i virkeligheten ikke passet Nordlaks. Mosand hevdet at de fikk velge mellom 15 potensielle kunder, og Innovasjon Norge veiledet dem i dette. Nordlaks hadde veldig liten erfaring med Kina, så det var Innovasjon Norge som gjorde analysen av hvilken kunde som passet best. Det viste seg å være et dårlig valg i ettertid. Det er godt mulig at fabrikken hadde mulighet til å betale Nordlaks, men det er også mulig at Nordlaks ble nedprioritert av ulike årsaker. Dette blir imidlertid bare spekulasjoner siden kommunikasjonen mellom bedriftene var veldig dårlig.

Rådene jeg ville ha gitt Nordlaks er at de skulle hatt egne folk i Kina for å undersøke hvilke kunder som passet best. Egne ansatte kjenner bedriften godt og vet nøyaktig hva de skal se etter. Orient Import et godt eksempel. Jeg ville også anbefale Nordlaks å bruke mer tid på å etablere seg, teste ut flere kunder og investere mye mer ressurser i markedet. Kina er viktig for Norge og de er i en økonomisk vekstfase (www.aftenposten.no). Det er derfor viktig å være tidlig ute med produktene sine, slik at man har godt fotfeste når markedet vokser.

Innovasjon Norge er en stor organisasjon, noe som burde tilsi at de hadde ressurser nok til å kunne avdekke hva slags type bedrift de koblet Nordlaks med. Ifølge Nordlaks gikk ting galt ganske tidlig, og det kan tyde på liten seriøsitet fra kineserne. Kanskje har Innovasjon Norge gode kunnskaper rundt andre type markeder i Kina, men akkurat innenfor lakseoppdrett kan de kanskje ha mer å lære. Kina er et veldig stort land, og Innovasjon Norge kan neppe lokalisere alle aktuelle bedrifter. Men hvis de skal anbefale en kunde til bedriftene, burde de være ganske sikre på at denne kunden er et godt valg. Kirkfjell råder bedrifter til å bruke lang tid på å lære seg kulturen før man starter jakten på en handelspartner i Kina. Han har sett mange eksempler på bedrifter som ikke lykkes i forhandlinger med kinesere. Innovasjon Norge tilbyr mange kurs og tjenester som skal hjelpe bedriftene fra start til slutt. Kirkfjell sier at prosessen er langt fra over når bedriften har etablert et handelsforhold, noe Nordlaks fikk erfare. Innovasjon Norge har lang erfaring med internasjonal handel, og hvis de sier at det er viktig med kulturforståelse så har de nok et godt grunnlag for det.

7.5.3 Orient import

Stephen Fu er ganske klar på at han vet om hvilke feller man skal unngå. Han har god erfaring med den kinesiske kulturen og vet hvordan man skal forhandle med dem. Jeg ser derfor på han og Orient Import som et godt eksempel på hvordan man kan drive langvarig handel med Kina.

Orient Import er et godt eksempel på hvordan kulturforståelse kan bidra til å lykkes i Kina. Fu visste hvor nøye kinesere er med visittkort, og utnyttet denne muligheten til å skaffe seg avtaler med store aktører i Kina. Han vet også hvor raskt ting kan gå galt i Kina hvis man ikke er observant nok. Et illustrerende eksempel er prosentordningen de kinesiske firmaene ville gi ham. Hvis han ikke hadde tenkt så nøye på ettermarkedet, kvaliteten på produktene han importerer og det å drive en ”ren” virksomhet, ville nok en slik betaling vært fristende. Ifølge Fu har han ved flere tilfeller opplevd at andre aktører har tatt i mot et slikt tilbud.

Som Fu påpeker, ser kinesere på et forhandlingsforhold som et brorskap. I utgangspunktet er dette å betrakte som positivt, men det kan også representere en felle man må unngå. Man skal ha et godt forhold til sine partnere, men det må ikke bli slik at man kan bli offer for korrupsjon og utnyttelse ved at man skylder motparten tjenester. Uten å skjønne hvordan man på en høflig måte kan si nei til slike tilbud uten at det skader forhandlingene, vil man kunne havne i situasjoner som ikke er ønskelige.

Det er vanskelig å plassere Orient Import inn i en av Bakkas faser, siden de er en importør som kun importerer fra Kina. Men de har nok allikevel gode muligheter for senere å utvide sin virksomhet til andre land. Erfaringene og samarbeidet de har med Kina, er helt klart en suksessfaktor som gjør det lettere å levere til for eksempel andre land i Skandinavia og Europa. Dette krever selvsagt mange ressurser og mye tid. Jeg vil derfor plassere dem i fase nr. tre i Bakkas modell: intensiv eksport. Erfaringene til Orient Import blir rikere, og bedriften kan etter hvert utvide hvis de skulle ønske det. Skulle det skje, ville de nok ha havnet i fase nr. fire hvor de ser på det norske markedet som begrenset og derfor er nødt til å utvide til andre markeder. Fu sier det importeres rundt 8000 snøfresere til Norge årlig, og Orient Import står for 5000 av dem. Det er derfor ikke usannsynlig å tenke at utvidelse til Sverige er en mulig løsning.

Fu hevder det er ekstremt mye ”rart” som kan skje i handel med Kina hvis man ikke har overtaket hele tiden. Mange tror at man kan gjøre forretninger på samme måte i Kina som

man gjør i Norge. Ifølge Fu er dette en felle som mange går i. Uten den rette erfaringen og kompetansen så vil man ikke overleve lenge i Kina. Dette viser igjen at man ikke kun kan fokusere på økonomiske modeller og fordeler når man skal handle med Kina. Selv om man får produkter billigere som importør, grunnet blant annet billigere arbeidskraft, så må man tenke på ettermarkedet, kvalitet og rutiner. Orient Import følger hele tiden med på hva som forandrer seg i Kina og om bedriften drives rent og ikke blir utsatt for korrupsjon.

Det er ikke selvsagt at Orient Imports metode vil fungere for andre bedrifter. Stephen Fu benyttet seg av kontakter han hadde i Kina, som han selv hadde et godt forhold til. Grunnen til at jeg betegner dem som et godt eksempel, er at bedriften viser hvor viktig det er med forståelse av kulturen. Kirkfjell hos Innovasjon Norge, anbefaler ikke små bedrifter å prøve seg alene på handel med Kina. Men Orient Import beviser at det er mulig. Man må bare ha de rette kontaktene, god kulturforståelse og være skeptisk til hvem man velger å forhandle med.

Denne oppgaven skal fungere som en veileder for bedrifter som vil etablere seg i Kina. Jeg har derfor laget en liste med punkter som skal fungere som en huskeliste for hva man må tenke på når man skal skaffe seg en handelspartner i Kina. Denne er basert på de råd som ble belyst i oppgavens teorikapittel og bedriftenes erfaringer:

- 1. Bruk kontakter i Kina:** Har man kontakter i Kina, eller andre partnere som opererer i Kina, bruk dem. Hvis din bedrift har en partner i Norge som handler i Kina, prøv å få den partneren til å anbefale dere til sine kontakter. Innovasjon Norge er en god hjelper for norske bedrifter som vil etablere seg i utlandet.
- 2. Følg reglene:** Sørg for å være godt inneforstått med de tabuer og forhandlingsregler som er preger kulturen i Kina. Dette gjør at du stiller sterkere i forhandlinger og du blir tidligere akseptert av dine kinesiske kunder.
- 3. Ikke gå med på alt:** Pass på å ikke godta bestikklser eller andre tilbud som gjør at du handler i strid med både norsk og kinesisk lov. Selv om de kinesiske partnerne forklarer at det er normal praksis å operere med bonuser og prosentandeler, så betyr ikke det at det er lov.
- 4. Ha god tid:** Ting tar tid i Kina. Her må man utøve tålmodighet. Det vil ta lang tid før man får svar på tilbud og før en avtale er underskrevet. Det er derfor viktig at man er

forberedt på dette. Sett av god tid til besøk i Kina og regn med at det vil ta lengre tid enn planlagt.

5. **Fokuser på kvalitet:** Alle kan få produsert noe billig i Kina. De tenker ikke på ettermarkedet, så om du vil ha et produkt som er av dårlig kvalitet så får du det. Hvis du vil at bedriften din skal ha et godt rykte, samt styrke ryktet til produkter fra Kina, sørg for å legge litt ekstra penger i kvaliteten på produktet.
6. **Vær forberedt på problemer:** Problemer kan oppstå. Nordlaks slet veldig med sine partnere og tapte mange penger på en avtale som ble brutt. Det er en helt annen kultur i Kina og dette gjør også at kommunikasjon kan bli vanskelig. Misforståelser kan oppstå, noe som krever at man følger nøye med på både produksjon og forhandlinger.
7. **Tenk ettermarked:** Ha en god kommunikasjon med dine kinesiske partnere etter handelen også. Kinesere er veldig trofaste til sine partnere og vil derfor holde seg til deg hvis du pleier forholdet.
8. **Vær nøye med kvalitetssjekking av produkter:** Hvis du vil at bedriften og de produkter som du eksporterer/importerer skal selge godt over lengre tid og ha et godt rykte på seg, må du gjennomføre kvalitetskontroller. Invester heller mer i kvalitet framfor å forsøke å spare penger. Det kan du tjene mer på i lengden.
9. **Hold kontakten:** Sørg for å ha en god informasjonsflyt mellom deg og dine handelspartnere. Kineserne ser det som respektløst hvis du kun reiser dit for å forhandle og så reiser rett hjem uten å investere tid i relasjonsbygging. Dette kan resultere i neglisjering av avtalen fra kinesernes side, noe som kan bli problematisk for et videre samarbeid. Kineserne er også veldig trofaste. Holder man regelmessig kontakt og viser hvor viktig samarbeidet er, vil man kunne oppleve et langvarig og verdifullt handelsforhold.

7.6 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg analysert metodene og erfaringene bedriftene har fra handel med Kina. I analysen så jeg først på hvordan bedriftene har oppnådd kontakt med en partner i Kina. Bedriftenes metoder skilte seg fra hverandre. Orient Import benyttet seg av sitt allerede etablerte kontaktnettverk i Kina, mens Nordlaks benyttet en ekstern agent som hjalp dem å

finne en aktuell handelspartner. Begge bedriftene lyktes i å etablere et handelsforhold med kinesiske bedrifter, men det er kun Orient Import som fremdeles opererer i Kina.

Orient Import viste mer kulturforståelse enn Nordlaks. Dette gjelder både på hvordan de forhandlet med kineserne og hvordan de opprettholdt kommunikasjonen med sine handelspartnere. Begge bedriftene opplevde hvor utbredt korrupsjon og bestikkelser er i landet. Nordlaks opplevde det mer indirekte enn Orient Import. Dette er klare tegn på at man må være på vakt, slik at man ikke havner i ulovlige situasjoner.

Analysen av bedriftenes erfaringer bekreftet også mange av fellene teorien advarer mot. Nordlaks fikk erfare mange av disse, mens Orient Import var klar over hvilke feller de måtte unngå på forhånd, og dermed unngikk dem. Jeg mener bedriftene er gode eksempler på hvor viktig det er å bruke tilstrekkelig med tid og ressurser på å lære seg forretningskulturen i landet man skal etablere seg i.

8 Avslutning

I dette kapittelet vil jeg først gi en konklusjon av oppgaven. Jeg vil også diskutere mulige implikasjoner av forskningen. Kapittelet avsluttes med forslag til videre forskning.

8.1 Konklusjon

Problemstillingen for min masteroppgave var:

”Kan kulturforståelse være avgjørende for en bedrifts suksess i Kina: En undersøkelse av utvalgte aktørers erfaringer”

For å belyse problemstillingen på en best mulig måte benyttet jeg råd og kjent teori i litteraturen om internasjonal handel og kinesisk forretningskulturen. For å teste teoriene validitet intervjuet jeg tre bedrifter som har erfaring fra handel med Kina. Disse bedriftene var Nordlaks AS, Orient Import og Innovasjon Norge. Jeg gjennomførte dybdeintervju med representanter fra alle bedriftene for å få deres erfaringer nøye beskrevet. Jeg identifiserte hvilke metoder bedriftene hadde benyttet for å opprette kontakt med kinesiske handelspartnere og hvordan de opplevde forretningskulturen i Kina. Ved å gjøre dette kunne jeg konkludere hva som er en god måte å skaffe seg en handelspartner i Kina, og om bedriftenes kunnskap om kulturen var avgjørende for resultatet av deres tid der.

Det viste seg at bedriftene brukte forskjellige metoder for å etablere seg i Kina. Orient Import har en gjennomgående kulturforståelse for både sosiale situasjoner og forretningssituasjoner. Nordlaks hadde kun rådført seg med Innovasjon Norge om kulturen i Kina. Det virket som de ikke hadde forberedt seg grundig nok på de kinesiske forhandlingsmetodene eller hvilke feller de burde unngå. Innovasjon Norge bekreftet også viktigheten av en grundig forundersøkelse før man starter forhandlinger. De anbefaler også bedrifter som har liten erfaring med Kina til å kontakte andre bedrifter som allerede har etablert seg i landet.

Orient Import har ansatte i Kina som jobber aktivt med å forhandle med aktuelle partnere og opprettholde kontakten med dem. Dette gjorde kommunikasjonen enklere også for hovedkontoret i Norge. Nordlaks hadde ingen som jobbet i Kina. De opplevde det som vanskelig å opprettholde kontakten med sine partnere. En bedrift kan fort miste kontrollen når de ikke har en god informasjonsflyt i hva som blir gjennomført hos partnerne. Et råd som kan trekkes ut fra disse situasjonene er at man må alltid være tilstede, enten ved faste ansatte eller jevnlig besøk, når man har inngått et samarbeid i Kina. Man må ikke forvente at ting går

etter planen. Både Orient Import og Innovasjon Norge poengterte viktigheten av tilstedeværelse.

Begge bedriftene har med sine erfaringer bekreftet at det er vanskelig å forhandle med kinesiske bedrifter. Det finnes ingen fremgangsmåte som garanterer suksess i handel med Kina, men man kan forberede seg. Kulturen deres skiller seg fra vår egen, både på det sosiale og i forretningsammenheng. Man kan ikke forvente at en metode som fungerer i hjemlandet skal fungere i et land som Kina. Ved å sette seg godt inn i deres tankemåte, sosiale regler og forretningsskikk vil man kunne stille sterkere i en etableringsfase.

Analysen av bedriftenes erfaringer tyder på at de samsvarer med mange av de råd og anbefalinger som oppgavens teorikapittel belyste. Basert på min forskning vil jeg konkludere med at kulturforståelse er avgjørende for en bedrifts suksess i Kina. Forretningskulturen i Kina er komplisert og skiller seg fra vår egen. Bedrifter kan ende opp med å gjøre mange feil, for eksempel feil valg av handelspartner eller ubevisst fornærme motparten under forhandlinger.

Det er også viktig å påpeke at selv om man har god kontroll på kulturens skikker og regler, så kan man likevel oppleve at ting ikke går som de skal i Kina. Kulturforståelse innebærer ikke bare å vise at man kan benytte spisepinner og presentere et visittkort riktig. Det innebærer også å vite om kulturens mørke sider. Landet er påvirket av utbredt korrupsjon og bestikkelser forekommer ofte. Man skal derfor ikke tro på alt som blir sagt av verken bedrifter eller offentlige styreorgan. Nordlaks opplevelse viser viktigheten av å dobbelsjekke all informasjon. Kina er et komplisert land å gjøre forretninger i. Å investere mye tid og ressurser i å erfare landet og kulturen på et dypere nivå, er neppe bortkastet. Det vil gjøre det lettere å ha kontroll på hva som skjer og hva som kan skje.

8.2 Implikasjoner

Forretningskultur i Kina er et tema som det eksisterer mye forskning på. Jeg har analysert og beskrevet to bedrifters fremgangsmåter for å opprette kontakt med kinesiske bedrifter, noe som gir en mer praktisk fremstilling av hvilke framgangsmåter som kan fungere og hvilke som kan være problematiske. En kartlegging av disse framgangsmåtene kan bidra til at bedrifter øker sin kunnskap om forretningskulturen i Kina, og vil derfor kunne gi bedriftene et bedre grunnlag for å lykkes i forhandlinger med kinesiske bedrifter. Ettersom teorikapittelet presenterer fordeler ved å ha en god kulturforståelse, og empirien støtter opp mot dette, vil

min forskning også ha god validitet til å fungere som en hjelper for alle bedrifter som har liten erfaring innen handel med Kina.

Kina er et land som er i stor vekst og forandring. Erfaringer og teorier som er av eldre dato blir derfor raskt utdatert. Jeg har i oppgavens teorikapittel presentert de råd og feller som bedrifter bør være klar over. For å aktualisere denne teorien, sammenliknet jeg dette med utvalgte bedrifters erfaringer. Dette gjorde at jeg kunne kartlegge hvilke teorier som er passer til dagens situasjon i Kina. En implikasjon av oppgaven min kan derfor være at bedrifter ser viktigheten av å ha en god kulturforståelse innen internasjonal handel.

I aktualiseringen av problemstillingen min fremstilte jeg kulturforståelse som et viktig hjelpemiddel innen handel med Kina. Alle intervjuobjektene sa seg enig i dette. Analysen viser også at bedrifter som har god kompetanse og erfaring om den kinesiske kulturen, har mer kontroll på de ulike situasjonene handel med kinesere innebærer. En implikasjon av oppgaven min kan derfor være at Nordlaks ser at de bør øke sin kompetanse om kulturen i Kina, for å sikre en bedre opplevelse neste gang de vil eksportere varene sine til Kina.

Ettersom jeg i oppgaven teorikapittel så på hvilke feller bedrifter bør unngå, når de skal etablere et samarbeid i Kina, vil en implikasjon av oppgaven min være at bedriftene blir klar over disse og derfor forbereder seg bedre før de begynner sin etableringsprosess. Analysen bekreftet også flere av fellene som ble presentert i teorikapittelet. Bedrifter vil også kunne dra nytte av alle råd som er beskrevet, både i teorikapittelet og analysen.

8.3 Videre forskning

Denne oppgaven belyser temaet kulturforståelse innen handel med Kina, basert på et utvalg norske bedrifter. Et forslag til videre forskning vil være å utvide antall bedrifter som undersøkes for å kartlegge flere erfaringer rundt forretningskulturen i Kina. Det er også en mulighet å utvide utvalget av typer bedrifter som undersøkes. Dette ville gi en mer omfattende veileder.

Et annet forslag til videre forskning er å følge et utvalg bedrifter gjennom hele deres internasjonaliseringsprosess. Man vil da kunne studere aktuelle handelssituasjoner når de finner sted. Det ville også vært interessant å kunne opplyse bedriftene om feller de må unngå, for så å studere hvordan de forbereder seg før de starter forhandlinger med kinesiske bedrifter.

Man kan også bruke en mer kvantitativ tilnærming, i håp om å få et statistisk grunnlag for å belyse kulturforståelsens betydning innen internasjonal handel. En slik tilnærming vil kunne avdekke hvor mange av bedriftene som fokuserte på kulturforståelse før de etablerte seg i Kina. Videre kan man prøve å identifisere om det er flere av disse bedriftene som lyktes enn de som eventuelt ikke lyktes i Kina.

En annen tilnærming til videre forskning kan være å intervju kinesere, for å se temaet fra deres synsvinkel. Det ville være interessant å se hvordan de oppfatter vestlig forretningskultur. En slik forskning vil kunne hjelpe vestlige bedrifter til å se hvordan de selv blir oppfattet av kineserne. Man kunne eventuelt ha intervjuet firmaene Orient Import og Nordlaks samarbeidet med, for å få en beskrivelse av hvordan kineserne opplevde å forhandle med dem.

Referanseliste

Bradley, Frank (2005) *International Marketing Strategy*. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall

Easterby-Smith, Mark. Thorpe, Richard. Jackson Paul R. (2008) *Marketing Research Third Edition*. California: Sage Publications

Gesteland, Richard R. (2005) *Cross-Cultural Business Behaviour*. Copenhagen Business School Press

Gesteland, Richard R. og Seyk, George F. (2002) *Marketing Across Cultures in Asia*. Copenhagen Business School Press

Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige Metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2003) *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, Asbjørn; Kristoffersen, Line; Tufte, Per Arne. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2.utgave Oslo: Abstrakt Forlag

Johnson, Phil & Duberley, Joanne (2006) *Understanding Management Research*. California: Sage Publications.

Kristoffersen, Henning (2008) *Det nye Kina*. Oslo: Universitetsforlaget

Krugman, Paul R. & Obstfeld Maurice (2007) *International Economics. Theory & Policy*. 8th edition. USA: Addison-Wesley

Nyeng, Frode (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Ringdal, Kristen (2007) *Enhet og Mangfold*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Rober K Yin (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4.utgave California: Sage Publications.

Solberg, Carl A. (2009) *Internasjonal markedsføring* 8.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Ulven, Henrik (2007) *Internasjonal skikk og bruk*. Oslo: Findexa Forlag As

Usunier, Jean-Claude og Lee, Julie A. (2005) Marketing Across Cultures. USA: Pearson Education Limited

Internettkilder

Confucius. 05.09.06. Nedlastet den 04.12.09 fra <http://plato.stanford.edu/entries/confucius/>

Corruption Perceptions Index 2009. Nedlastet den 15.04.10 fra http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009/cpi_2009_table

Cultural insights on international business 2008. Nedlastet 03.12.09 fra <http://www.cyborlink.com/besite/hofstede.htm>

Cultural Taboos in China (uten dato). Nedlastet den 04.05.10 fra <http://traditions.cultural-china.com/en/14Traditions5519.html> Greenpeace - Can Statoil wash its hands of the tar sands? 15.05.09. Nedlastet den 01.12.09 fra <http://www.greenpeace.org/canada/en/recent/can-statoil-wash-its-hands-of>

Fangchao, Li. 07.09.07. Legal interpretation targets bribery. Nedlastet 19.04.10 fra http://www.chinadaily.com.cn/china/2007-07/09/content_5421629.htm

Forbrukerkjøpsloven 01.07.07. Nedlastet 06.02.10 fra <http://www.lovdato.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/all/nl-20020621-034.html>

Guanxi, An important business element (uten dato). Nedlastet den 19.11.09 fra <http://chinese-school.netfirms.com/guanxi.html>

Hofstede's Cultural Dimensions 2009. Nedlastet 03.12.09 fra <http://www.geert-hofstede.com/>

How to apply for the Chinese Visa. 14.10.08. Nedlastet den 12.03.10 fra <http://www.chinese-embassy.no/eng/lsw/fdlqz/t300743.htm>

Regjeringen om Kina. 24.09.08. Nedlastet 12.11.09 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/handelsavtaler/partner-land/kina.html?id=457436>

Sandal, Ruth (uten dato). Hofstedes kulturdimensjoner. Nedlastet den 03.12.09 fra http://www.lu.hio.no/flerkultur/faglig/Hofstede_dim.html

Sander, Kjetil Eksplorerende design. 23.08.04. Nedlastet 08.05.10 fra

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2515/1/Eksplorerende-design/Eksplorerende-design.html>

Sander, Kjetil. 23.08.04. Deskriptiv design. Nedlastet 08.05.10 fra

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2516/1/Deskriptivt-design/Deskriptivt-design.html>

Statoil og oljesand 04.09.09. Nedlastet 01.12.09 fra

<http://www.statoil.com/no/NewsAndMedia/Multimedia/features/Pages/chronicleOilSandCanada.aspx>

Store Norske Leksikon- definisjon kultur. 20.08.09. Nedlastet 03.12.09 fra

<http://www.snl.no/kultur>

Støre, Jonas Gahr. 10.09.09. Om Norge – Kina

http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/aktuelt/taler_artikler/utenriksministeren/2009/kinaogvi_jubileum.html?id=577016

Velle-Krøvel, Sigmund. 17.02.10. Eksport til Asia redder norske arbeidsplasser. Nedlastet

19.04.10 fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article3521360.ece>

Why Trade? 28.02.06. Nedlastet den 29.11.09 fra

http://nobelprize.org/educational_games/economics/trade/ohlin.html

Zimmermann, Kristel. Intervju i Magasinet nr1. 2010. Høgskolen i Bodø. Nedlastet den

19.04.10 fra

http://issuu.com/hbo2010/docs/magasin_nr1_2010?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskinn.issuu.com%2Fv%2Fflight%2Flayout.xml&showFlipBtn=true

Vedlegg 1: Intervjuguide

Spørsmål:

1. Hvilke produkter er det dere vanligvis importerer?
2. Hvilke land importerer dere mest fra?
3. Har dere faste handelspartnere? Hvilke?
4. Hvordan gikk dere frem for å skaffe dere en handelspartner?
5. Opplevde dere noen kulturkonflikter når dere skulle skaffe dere en handelspartner?
6. Opplevde du noen fordeler ved at du er asiatisk? Gjorde dette det enklere å opprette kontakt med asiatiske firmaer?
7. Nettverksbygging (guanxi) er viktig i Kina. Hvilke erfaringer har du med denne type forhandlinger?
8. I forhandlinger med deres handelspartnere, hvordan startet dere forhandlingsprosessen? Ble det fokusert på pris, kontraktvilkår, og lignende i begynnelsen eller senere i forhandlingene?
9. Måtte dere gjennomgå flere forhandlinger før begge partene var fornøyde?
10. Som importør, var det vanskelig å få tilpasset produktene til deres krav/behov? Har du noen eksempler på hvordan handelspartneren måtte tilpasse produktene til Deres krav?
11. Siden dere har holdt på i noen år nå, kan du si noe om dere har etablert gode handelsforhold til partnerne deres?
12. Opplever dere det slik at dere har et personlig forhold til dem?
13. De produkter dere har skal videreselges til norske/vestlige kunder. Opplever dere noen merkbare forskjeller i å gjøre handel med disse kontra de asiatiske?

Vedlegg 2: Intervju med Nordlaks

Intervju med Roger Mosand, direktør Nordlaks mandag 22.03.10

Stiftet: 1996

Omsetning 2008: 291 039 000 kr

Driftsresultat 2008: -14 067 000 kr

For 4-5 år siden startet vi i med handel i Kina og Asia. Markedet i Asia så vi på som spennende og bestemte oss derfor for å satse. Asia vil nok også bli et stort marked for råstoff. Siden kundene i Asia er opptatt av at ferske varer, benytter vi oss av en helfiskfryser. Denne har høy kapasitet og fryser fisken hurtig. Fisken fraktes direkte fra sortering til fryseren. Fisken modnes i frossen tilstand og kan prosesseres med en gang ved ankomst. Fisken er helt fersk og av god kvalitet.

Måten vi startet handel med Asia var i samarbeid med Innovasjon Norge. Sammen med dem startet vi et prosjekt i Korea. Korea ble et senter for videresending av varene, grunnet at Korea er et tollfritt område. De har ingen toll på importerte varer som skal videresendes. Innovasjon Norge hjalp oss med valg av handelspartner. Innovasjon har en representant i Beijing som hjalp oss med å finne kunder. De laget en brief som presenterte 10-15 kunder, hvor 2-3 ble valgt ut.

Denne partneren slet vi med, da samarbeidet fungerte dårlig.

Vi så på Kina som veldig aktuell. Her startet vi samarbeid med en partner i Hong Kong. Dette var et datterselskap av et større kinesisk statseid selskap. Vi bestemte oss for å begynne i Hong Kong for så å videreføre. Vi solgte bra, men det tok aldri helt av.

Det ble en del problemer etter hvert. Vi følte at de fabrikkene vi hadde samarbeid med i Kina hadde lovet mer enn de kunne holde. Det ble stadig utsettelse på betalinger, noe vi så på som veldig mystisk. Kineserne sier ja til alt, da de har vanskelig for å si nei. Handelspartnerne våre

ville imponere oss med å vise oss rundt på skoler, flyplasser, middag med borgemester og intervju med lokal TV. De ville også ha oss med på middager hver dag vi var der. I Kina må man, selv etter 24 t reise, være klar til å spise og drikke mye. Det er full fest. Under en slik fest er det forventet at den øverste sjefen, for firmaet som holder middagen, skal utbringe 3 skåler. Rett ovenfor sjefen skal nestsjefen sitte, og det er forventet at nestsjefen skal holde 2 skåler. Som gjest er det også forventet at du skal holde en skål. Vi ble imponert over alt de viste oss og trodde at vi hadde sikret oss en gullgruve. Men dette viste seg å være store ord, men lite handling.

Vi bestemte oss for å engasjere en person som kunne jobbe for oss i Kina. Denne personen hadde jobbet mye med norske firma før og hadde god erfaring, samt kontor i Shanghai. Men siden markedet aldri tok helt av, sa vi opp kontrakten med denne personen 1. Januar i år. Markedet i Asia har tatt lengre tid en antatt til å vokse. Vi hadde håpet at ting skule skje raskere i Asia siden Chile, som før var en stor aktør, nå nesten er ute av laksemarkedet. Det samme gjelder Russland. I Europa har vi nesten markedet for oss selv. Vi har nok med Russland og EU for øyeblikket. Grunnen til at vi kuttet Asia for øyeblikket, er at vi ikke har kapasitet nok til å levere dit hele året. 1. halvår er det lavere temperaturer og derfor mindre fisk og lite lys. Vi må spare til høsten. For å være en aktør i Asia må man kunne levere hele året, noe som blir vanskelig for oss. Da må man ha flylinje med kontrakt dit ukentlig. Hvis man bare skal ta det tilfeldig blir det dyrt. Kvoter som den norske stat har satt gjør det også vanskelig for oss. Vi har måttet redusere produksjon grunnet det.

Når man skal forhandle i Kina er det mye drikking og møte med toppsjefer som presenterer deres bedrift. Relasjoner står sterkt, noe som spesielt gjelder Japan hvor de må kjenne deg godt før de gjør forhandlinger. I Kina er det mye av det samme. De må være trygg på deg, men de er mer åpne enn japanere. Problemet i Kina er store ord, men det skjer lite som sagt. I Europa blir man enig fort, mens Asia er tregt. Man må ha god tålmodighet. Man kan også ha lykket i forhandlinger og blitt enig, men når man kommer hjem oppdager man at det oppstår mange problemer. Grunnen til at det tar lang tid er at alt er basert på kjennskap.

Kineserne overselger seg selv. Det er utsettelse på utsettelse. Mange norske eksportører har prøvd seg, men ikke visst hva de gir seg ut på. For 8-10 år siden trodde man at Asia skulle vokse fort, men det har gått tregt. Derfor har mange eksportører måttet stenge eller bevege seg

til alternative markeder. Men Kina kommer til å fikse det meste. De fleste ledere for firmaer der er også høyt oppe i det politiske. De har derfor mulighet til å få endret på ting.

Råd til de som skal forhandle med Kina er bruk godt med tid. Ikke ta ting for gitt. Det er en prøv og feil prosess. Ha god tålmodighet for ting tar tid. Dette var det vi opplevde. Laks er også relativt nytt i Kina. De har ingen egen produksjon av laks, og det blir sett på som et luksusprodukt. Men det blir mer og mer utbredt, flere og flere kjøper laks. Laks er også sett på som en lykkefisk siden den har rødt kjøtt, rød er lykkefarge i Kina. Vi opplevde det derfor som et populært produkt med mange muligheter. Problemet er at det er høy tollsats på norsk sjømat i Kina. Chile har en mye lavere tollsats. Derfor skjer også det meste av import til HK, hvor det så smugles inn i Kina. Dette skjer åpenlyst og blir ikke gjort noe med av kineserne. Grunnen til dette er tollene. Vi håper de bedres, og de norske myndighetene håper på en handelsavtale med Kina slik at det blir billigere.

Ferske varer er noe det asiatiske markedet krever. Vi bruker en teknologi kalt TrueFresh som gjør at fisken fryses kjapt ned og er derfor fersk når den ankommer Asia tre dager senere. Japan reagerte på mangelen av lukt på fisken vi sendte. De mente det var noe feil, men det var bare at fisken var mye ferskere enn det de er vant til fra andre aktører.

Vi er ikke ferdig med Asia. Det er bare det at myndighetene her i Norge og i Kina må åpnes mer. Det er et veldig interessant marked. Eksportutvalget med Åshild Nakken gjør en kjempejobb med å få dette til.

Kulturen i Kina er helt forskjellig fra vår. Vi snakket ikke samme språk, forhandlingsmessig. De er basert på høflighet og kjennskap først. Forhandlinger siden. Det visuelle er viktig. I møte med kineserne er det mange rutiner man må være obs på. Dette gjelder også visittkort, hvor man må være sikker på hvem man gir det til og på riktig måte. I et møte med våre partnere i Kina, ble vi tilbudt kinesisk brennevin som er 70 %. Dette skal tømmes i en slurk. Gikk også mye i øl. Vi prøvde å foreslå vin, men det skulle også tømmes i en slurk. Er man en kvinne er det lov å ta mindre alkohol. Nekter man blir de fornærmet og man risikerer å bli fryst ut resten av middagen, og i verste fall kan forhandlinger resultere i katastrofe hvis man ikke følger tradisjonene. Middager og drikking holder på i flere dager. En gang måtte vi be

om at vi tok det rolig siden vi hadde et telefonmøte senere på kvelden. Kineserne drikker seg full og det er forventet at du gjør det samme.

På slutten av vår tid i handel med Kina hadde vi store problemer med dem. De opparbeidet seg større og større gjeld hos oss. Det kom mange unnskyldninger og det tok tid. Løftene var tomme. Vi måtte til slutt true med inkasso og søksmål. En dag fikk vi beskjed om at toppsjefen, for en fabrikk vi hadde samarbeid med i Hong Kong, hadde tatt sitt eget liv. Dette grunnet at de ikke klarte å betale gjelden til oss. Sekretæren hans, som hadde vært på besøk hos oss og som vi hadde et godt forhold til, forsvant etterpå. Vi har prøvd å spore henne opp, men umulig. Vi har heller aldri fått noen ordentlig bekreftelse på om toppsjefen virkelig har tatt sitt eget liv. Vi fikk halvparten av gjelden tilbakebetalt. Kommunikasjon i Kina er veldig vanskelig, spesielt når ting går galt.

Vedlegg 3: Intervju med Orient Import

Intervju med Stephen Fu, daglig leder ved Orient Import Bodø

Stiftet : 2005

Omsetning 2008: 49 613 000 kr

Driftresultat 2008: 1 597 000 kr

Stephen har erfaringer fra begge kulturer, noe som er et enormt fortrinn. Han vet hvilke feller å unngå, som mange andre firma ender opp i. Det er mange ting, i forhandlinger med kinesere, man må sette en strek over. Eksempler på dette er kickback, bonuser som kinesiske firma tilbyr sine forhandlingspartnere. Dette kan være en viss prosent av kjøpesummen, som går rett til kunden. Stephen Fu setter grensen ved middager. Slike bonuser ser han heller at leverandører legger i kvaliteten på produktet. Orient Import gjør dette også for at bedriften skal forholde seg lovlig. I Kina er korrupsjon ulovlig, men akseptert.

Kinesere tenker ikke på reklamasjon og service etter en handel. Hvis noen vil få et produkt billigere, så lager de gjerne det. Dette gjør da at kvaliteten reduseres, noe som gjør at ryktet til en leverandør og Kina blir dårlig. Norske importører er ikke seriøse nok. De er nødt til å tenke mer på ettermarkedet. Ved å legge litt mer i kvaliteten på produktet, vil de få et bedre rykte og selge mer. Kina begynner også å bli mer vestlig også. Mange norske importører mangler kompetansen for å gjøre en god handel i Kina, de fokuserer på pris og business, ikke på kvalitet. Fokuserer man ikke på kvalitet, men kun på pris, får man dårlige produkter.

Orient Import importerer mange forskjellige produkter. Vi blir kontaktet av kunder som forteller oss deres behov, og vi kontakter leverandører i Kina for å skaffe kundene de produkter de ønsker. Båter er noe vi importerer. Her har vi en fordel siden vi forstår behovet i Norge. En båt vi importerer er av norsk design, har en John Deer motor, japansk hydraulik, men satt sammen i Kina. Vi kjenner behovet og benytter oss av de lave produksjonskostnadene i Kina. Dette er en godkjent båt og til en lavere pris en konkurrent i Norge. Men det viktigste av alt: den er av samme kvalitet. De sveiserne som er i Kina er godkjente av Veritas, og de er utrolig flinke. Vedlikeholde på denne båten er også mye enklere. Kostnadsprisen blir lavere, selv med frakt inkludert. Mange norske importører skjønner ikke å utnytte dette. De tenker lav pris og trend. Når de kan få produkter til en lavere kostnad så burde de legge mer i kvaliteten og ettermarkedet.

Før vi gjør handel med en fabrikk i Kina, så prekvalifiserer vi dem alltid. Dette er store aktører. Vi går gjennom produktet med kunden og gjør dem klar over hvordan vi vil ha det. Scootere er også noe vi importerer. Her har vi gått gjennom produktet med fabrikkene og fått en pris. Vi forteller da at vi vil ha dyrere deler, bedre kvalitet, noe de gjør uten problem, men det koster da mer. Her er det igjen mange går i fella. De ser på den første prisen de får og pruter til en lavere pris. Dette er ikke noe problem for fabrikkene heller, for de kan bare bruke billigere deler. Dette er igjen med på å ødelegge ryktet til produkter som er produsert i Kina.

Det er mye rasisme i Kina, derfor drar Stephen Fu stor nytte av sin asiatiske bakgrunn. Kina er på vei til å bli en supermakt, noe som også merkes på at mange amerikanere sender ungene på kinesisk språkkurs. Kina er mer og mer viktig, det er stor business. Stephen Fu beskriver et lands utvikling i tre faser: kopiering – utvikling ved å bygge egne merker – merkevaren blir sterk og utsatt for konkurranse. Korea er i en god flytsone hvor produktene blir sett på som av god kvalitet. Dette var ikke tilfelle for ti år siden, da for eksempel Hyundai ble sett på som farlige biler. I dag er Hyundai synonymt med moderne og konkurransedyktig. Derfor har de også en høyere pris. Toyota var før en billig bil, men har nå mange dyre modeller. Disse merkene er nå på høyde med tyske velkjente merker. Kinas statsminister erklærte i april i fjor at det har skjedd et paradigmeskifte: De er ferdig med kopiering. Kina har sikret seg gode kunnskaper gjennom oppkjøp av kjente merker som Volvo og IBM. Kina er i en oppsøkerfase av kompetanse. Vi i Skandinavia er godt utviklet, men vi ligger bak Kina i business. Grunnen til denne jakten på kompetanse, er det som skjedde i 1967-79. Mao sendte stort sett alle akademikere ut på landet for å jobbe som bønder. Dette tok knekken på kunnskapsnivået. Derfor er Kina preget av pugging og disiplin i sitt skolesystem. De må bli flinkere til å tenke selv og komme med egne ideer.

Stephen Fu forteller at Orient Import er godt rutineret. De har 20 mennesker i Kina som er systemfokuset og regelbundet. De er ISO-sertifisert og har gode rutiner. Problemet er at initiativ er et problem fra de ansatte. Basiskunnskapen er lavere i Kina. Dette har igjen med tenkemåten i Kina å gjøre. De har mye å gå på. Det minner om Japan på 70-tallet. Her er det Orient Import drar nytte av sin kunnskap. De kan triksene og bruker dem begge veier, både mot kinesiske partnere og vestlige. De gjør veien lettere for mange vestlige aktører. Stephen ser utfordringene i business-Norge. Felle krever forståelse av to kulturer. Har man ikke det lykkes man dårlig i å eksportere/importere. Man må være på vakt. Salg i Kina er vanskelig og mange kundebesøk ender i for mye drikking med handelspartnere. Orient Import har et

businessoppsett som er preget av lojalitet og kontrollorientert. De 20 ansatte de har kan håndtere stort sett alle problemer som skulle forekomme. De har en fast advokat som hjelper med reklamasjoner, noe som er vanskelig i Kina. De tenker lite på ettermarkedet.

Vedlegg 4: Intervju med Innovasjon Norge

Intervju med Arne Kirkfjell

Kulturen i Kina er vanskelig. Spesielt om man er alene der. Det å bruke teori er en ting, men man må være der en periode. Man må erfare fellene, ifølge Kirkfjell. Alle bedrifter må sette seg inn i kulturen og hva den innebærer.

En bedrift har tre etableringsmetoder i Kina:

- Alene – da skal man vite hva man holder på med.
- Basere seg på andre bedrifter
- Joint Venture – etablere et samarbeidsforhold.

Uansett innfallsvinkel så poengterer Kirkfjell at man må være tilstede. Mange bedrifter tror man kan være heldig å treffe de rette bedriftene, men slik er det ikke. Man må være i landet. De kinesiske bedriftene baserer seg på tillit, noe man ikke oppnår med en gang. Norske forretningsmenn blir sett på som uhøflige. De må lære seg å vise mer respekt skal de lykkes. Dette fordi Europa har et dårlig rykte som kolonistmakt. Man må altså bevise det motsatte og vise interesse.

Kirkfjell forteller at de fleste bedriftene de hjelper hadde aldri trodd det skulle være så vanskelig å handle med Kina. Kirkfjell har god erfaring fra vanskelige kulturer, hvor korrupsjon er utbredt. Han bruker Russland som eksempel.

I Kina har de et system som må smøres. Dette er noe norske bedrifter ikke er vant med. Han anbefaler derfor mindre bedrifter å benytte seg av større norske bedrifter som allerede er etablert i Kina. De vil ha mer erfaring og kunne hjelpe den mindre bedriften slik at den ikke går i fellene. De har ikke erfaring som kan hjelpe dem å oppfatte de rette signalene og møte de rette personene. Det er veldig vanlig med korrupsjon i Kina. Den kinesiske triaden har et godt grep om mange styreorganer.

Vår organisasjon sitter inne med mye kunnskap som kan hjelpe bedrifter. Vi har 30 kontorer. Vi hjelper med alt fra finansiering, markedsplanlegging og opprettelse av kontakt gjennom våre utekontorer. Her sitter det ansatte som kan språket og kulturen i landet de er. Dette gir

oss et enormt nettverk som bedriftene kan dra nytte av. Vi hjelper bedriftene også juridisk. Eneste vi ikke kan er å støtte en kunde økonomisk i utlandet. Dette hindrer EØS-bestemmelser oss fra å gjøre. Vi må slippe taket en plass og la bedriften prøve selv.

Vi jobber for å fremme den norske delen av utenlandsetableringer. Vi kan derfor gi lån og tar betalt for våre tjenester. Noen er gratis, men alle utekontor står ansvarlig for egen inntjening.

Stasjonsjefen ved hvert utekontor er nordmann. Dette kobler oss godt sammen med landets kultur.

Bedrifter må forberede seg før de skal forhandle med kinesere. Man må vise respekt og en forståelse av deres skikker og kultur. Da viser man at man har gjort hjemmeleksen sin. Dette også for å ikke tape ansikt. Det er viktig i Kina. Pass på dette.

Når man skal gjøre business ute så må man være tilstede. Du må hele tiden vite hva som blir gjort og følge opp dine partnere. Kultur er alt for underestimert blant norske bedrifter. Det å sette seg inn i folks reaksjoner og hvordan man kan løse problemer sammen er viktig.

Kommunikasjon er et viktig punkt. For eksempel når en kunde klager, da må man vite hva man kan gjøre for å løse problemet. Ha tolker tilgjengelig og pass på hvordan du bruker kroppsspråket ditt.

Du må etablere en kjemi mellom deg og dine handelspartnere. Man kan jobbe med enkeltpersoner i mange år. Du må derfor passe på adferden din når du kommuniserer med dem. Direkte fornærmelser kan ende et handelsforhold. Gjør hjemmeleksa di! Vite hva som forventes av deg. Kulturen i Kina er på full oppmarsj og blir derfor mer og mer sentral innen internasjonal handel.

Man kan ha verdens beste produkt, men det hjelper ikke hvis du ikke behersker kulturen. Innovasjon Norge tilbyr mange kurs innen kulturforståelse. Man må forberede seg i god tid før man reiser til Kina. Man må sette pris på å besøke landet, og få all den erfaringen man kan. Reis dit som turist og opplev det.

Vi har all erfaring bedriftene trenger og den beste erfaringen. Vi hjelper bedrifter gjennom hele prosessen og hvis bedriftene vil så følger vi opp og passer på at alt er forståelig.