

---

Y kult gf 'P qt f nwpf  
Cpf t<sup>3</sup>'G0Y knwo ugp  
Lqp"J gri g'Óf gi °tf

# Bachelor i Markedsføring ved Handelshøyskolen BI

## - Relasjonsmarkedsføring med dagens Kina -

Eksamenskode og navn:

**BTH 3630 Bachelor i Markedsføring**

Innleveringsdato:

07.06.2012

Studiested:

BI Trondheim

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

---

## Sammendrag

Målet for denne oppgaven er å finne hvordan utvikling av leverandørrelasjoner og relasjonsmarkedsføring ser ut i Kina innenfor høyteknologi eller omfattende produkter. Målet er forsøkt nådd gjennom en problemstilling som fokuserer på utfordringene som noen norske selskaper støter på i sin jakt på leverandører i Kina. Funnene vil forhåpentlig gi norske bedrifter et bedre grunnlag før en starter jakten på leverandører i Kina.

Det er fokusert på utvikling av leverandørrelasjoner på generelt grunnlag og hvordan faktorer i relasjonsmarkedsføringen som blir oppfattet som vesentlig å være klar over når kulturene er så forskjellige som mellom Norge og Kina.

Det er benyttet dybdeintervju (kvalitativ) i helhet som datainnsamlingsmetode grunnet ønsket om å forstå og forklare både hvordan og hvorfor, heller enn å måle (kvantitativ). Det har ikke vært rom for å benytte seg av dybdeintervju for å stadfeste spørsmål med relevans som ville kunne blitt brukt i en kvantitativ undersøkelse. Dette mye grunnet lite teorien om hvordan norske bedrifter på jakt etter leverandører i Kina går frem og hvilke utfordringer de spesifikt møter utenom opplagte problemer som kulturforskjeller.

Funnene gir mange nye eller helhetlige syn på hvordan en bør gå frem for å skaffe seg leverandører. Funnene viser enorme utfordringer for selskaper som ønsker å ha langvarige relasjoner for å bedre være rustet til endringer. Intern forankring synes å være en vesentlig faktor for å lykkes. Intern kunnskap om hvordan kulturen påvirker relasjonsbyggingen er nødt til å være tilstede, men ikke minst må en ha et større mål enn kun lavere pris som målsetning når en henter leverandør i Kina til enten høyteknologiprodukter eller helhetlige moduler.

Ønsket om billigst mulig innkjøp gjør at en muligens vil kunne gå glipp av fordeler en vil kunne skaffe seg gjennom riktig bruk av fremgangsmåte og leverandørstrategi. Når en leter etter leverandør i Kina vil muligheten til krysskjøp kunne være med på å sikre en bedre prosess og en større kunnskap om Kina siden en vil være nødt til å gjøre grundigere analyser av potensielle leverandører og en vil også legge mer arbeid inn i forberedelsene.

Det finnes kritiske noen kritiske punkter ved oppgaven. Blant annet antall respondenter og vårt subjektive syn.

Vi håper likevel at en etter å ha lest oppgaven skal sitte med en bedre forståelse av hvilke faktorer som en må hensyn ta ved ønsket om å benytte kinesiske leverandører til mer komplekse produkter.

---

## Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	2
<b>2. TEORETISK TILNÆRMING .....</b>	<b>2</b>
2.1 TRANSAKSJONS- OG RELASJONSMARKEDSFØRING .....	2
2.1.1 Transaksjonsmarkedsføring.....	3
2.1.2 Relasjonsmarkedsføring .....	4
2.2 FAKTORER I EN GOD RELASJON .....	5
2.2.1 Økt kryssalg.....	6
2.2.2 Leveranse- og dialogsystem.....	7
2.3 EN TIL EN MARKEDSFØRING .....	7
2.4 LEVERANDØRRELASJONER.....	7
2.4.1 Leverandørstrategier.....	8
2.4.2 Leverandørmarkedsanalyse.....	8
2.4.3 Utvikling av leverandørrelasjoner: .....	9
2.4.3 Hva kjennetegner den ideelle leverandør.....	10
2.4.4 Fallgruver i leverandørrelasjoner.....	11
2.4.5 Relasjonsmarkedsføring i et kundeperspektiv.....	12
2.4.6 Effekter av tettere leverandørsamarbeid .....	13
2.5 "IRON RULES" I FORRETNINGSVIRKSOMHET UTENLANDS.....	13
2.6 RELASJONSBYGGING I KINA I KULTURELL KONTEKST. ....	13
2.6.1 Hierarki som faktor .....	14
2.6.2 Tidsperspektiv som faktor.....	14
2.6.3 Spesielle faktorer: guanxi og mianzi .....	15
2.6.4 Andre momenter .....	15
<b>3.0 METODE.....</b>	<b>16</b>
3.1 VALG AV DESIGN.....	16
3.1.1 Hvilket design? .....	17
3.2 HVILKEN METODE BØR BENYTTES.....	17
3.2.1 Fokusgrupper eller dybdeintervjuer? .....	19
3.3 DATAINNSAMLINGEN .....	21
3.3 ETISKE PROBLEMSTILLINGER .....	22
3.4 HVORDAN ANALYSEMETODE SKAL BENYTTES?.....	22
<b>4.0 ANALYSE AV FUNN.....</b>	<b>22</b>
4.1 FUNN I INTERVJUENE - KATEGORISERT.....	24

---

4.1.1 Virkelighetsoppfatning fra begge sider .....	24
4.1.2 Kulturkunnskap/Kulturforskjeller.....	25
4.1.3 Relasjonsbygging og samordning.....	29
4.1.4 Overraskende erfaringer .....	33
<b>5.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>35</b>
5.1 KRYSS KJØP SOM MOTIVASJONSFAKTOR INTERNT .....	39
<b>6.0 KRITIKK AV OPPGAVEN. ....</b>	<b>40</b>
<b>7.0 REFERANSELISTE.....</b>	<b>41</b>
<b>8.0 VEDLEGG .....</b>	<b>44</b>
8.1 VEDLEGG 1 PERSONVERN NORSK .....	44
8.2 VEDLEGG 2 PERSONVERN ENGELSK.....	45
8.3 VEDLEGG 3 GODKJENNELSE FRA NSD .....	46
8.4 VEDLEGG 4 ENDRINGSBEKREFTELSE FRA NSD .....	47
8.5 VEDLEGG 5 INTERVJUGUIDE NORSK .....	47
8.6 VEDLEGG 6 INTERVJUGUIDE ENGELSK.....	49
8.7 VEDLEGG 7 KODING.....	52
8.8 VEDLEGG 8 SLUTTKATEGORIER OG KODING .....	54

## 1. Innledning

Denne oppgaven tar for seg hvilke faktorer som er avgjørende for en bedrift som ønsker å lykkes med sine relasjoner i Kina. Målet med denne forskningen er å finne dypere fakta om hvilke oppfatninger ulike bedrifter og deres ansatte har vedrørende viktige elementer i relasjonsmarkedsføring satt i et kundeperspektiv mot Kina. Det vil bli fokusert på momenter som er avgjørende for å få operasjoner, kjøp- og salgsprosjekter til å fungere optimalt. En sentral del av studiens formål er å finne ut hvordan bedrifter tilnærmer seg relasjonsmarkedsføring og leverandørbygging på det kinesiske markedet. Dette skal deretter sammenstilles og drøftes mot hva som finnes av teorier og erfaringer i litteraturen.

Dagens forretningskulturer er i endring og det er derfor viktig for bedrifter som ønsker å være markedsledere i et stadig mer globalisert marked, å være bevisst på de kulturelle endringene og utfordringer som oppstår på bakgrunn av dette. Definisjonen av markedsledende menes her som å skaffe seg langvarige leverandørrelasjoner som sikrer kvalitet, pris og gode langvarige samarbeidsforhold.

Funnene vil være interessante for bedrifter som vurderer internasjonale samarbeidsprosjekter eller ønsker å forbedre og/eller forberede sin posisjon på internasjonale arenaer hvor relasjoner i stor grad er en nøkkelfaktor. Funnene skal også brukes til å skape større forståelse for den kinesiske, og til dels den norske forretningskulturen. Dette skal gjøres ved å sette lys på viktigheten av å ha en klar forståelse av relasjonsmarkedsføringens kompleksitet.

Oppgaven vil være basert på eksisterende litteratur og studier fra feltet, og undersøkelser gjort blant bedrifter som har erfaring fra det kinesiske markedet. Vi vil sammenstille om deres erfaringer og meninger stemmer overens med litteratur og studier. Disse bedriftene og deres ansatte har gjennom sitt daglige virke kontakt og erfaringer med den kinesiske kulturen, og møter daglig på utfordringer knyttet til internasjonal forretning.

Vi har brukt selskap som har med maritim industri å gjøre i denne undersøkelsen. Selskapet operer i flere ulike geografiske områder, både når det kommer til prosjekt og leverandørområder. De har nå sin hovedleverandør i Kina, men på prosjektsiden holder selskapet foreløpig mesteparten av sin drift i Norge. For øvrig er bedriften en del av et tysk firma, vi vil derfor også prøve å få innfallsvinklene til tyske representanter. Et selskap som er innenfor oljesektoren

---

---

med virksomhet rundt hele verden, har også blitt benyttet. Den delen av bedriften vi har kontaktet befinner seg i Kina og jobber med å skaffe leverandører til selskapet.

Hovedfokuset vårt vil ligge i hva relasjonsmarkedsføringsteori og leverandørrelasjonsteori sier og hvordan de kulturelle forskjellene mellom Kina og Norge påvirker dette.

### ***1.1 Problemstilling***

*Hvilke utfordringer møter norske og til dels tyske bedrifter som ønsker å etablere velfungerende relasjoner med kinesiske leverandører, og hvilke faktorer må være på plass for å få et vellykket samarbeid?*

Ifølge den norske regjeringens hjemmesider går globaliseringen stadig raskere og markedene er i raske endringer. Økonomiske vanskeligheter gjør det enda viktigere enn før å være fremst på samarbeid med sine markeder, kunder og leverandører for å skape og opprettholde konkurransefortrinn.

Ifølge regjeringens hjemmesider har lavere handelsbarrierer kombinert med en innlemmelse av stadig flere land i WTO ført til at ulike former for økonomisk virksomhet og produksjon er blitt mye mer mobile enn det som var tilfelle for bare et tiår siden. Fallende kommunikasjonskostnader og ny teknologi nevnes også som nøkkelfaktorer for denne trenden. Det påpekes også på regjeringens hjemmesider at man for å lykkes i sin internasjonale virksomhetsstyring må arbeide med denne trenden, og ikke mot den. Videre legges det vekt på at en av de store utfordringene for bedriftene er at tiltak som er positive på kort sikt, kan føre til negative konsekvenser på lang sikt.

Underveis i vårt arbeid har problemstillingen vist seg å være for omfattende, så den reviderte problemstillingen blir:

*Hvilke utfordringer møter norske bedrifter som ønsker å etablere velfungerende relasjoner med kinesiske leverandører, og hva fremstår som nøkkelfaktorer for å lykkes?*

## **2. Teoretisk tilnærming**

### ***2.1 Transaksjons- og relasjonsmarkedsføring***

Kjøp og salg kan foregå som enkeltstående transaksjoner på det ene ytterpunktet av en skala, og som langvarig samarbeid på det andre ytterpunktet. Litteraturen

---

skiller mellom transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring. Med markedsføring menes her de virkemidlene, tiltakene og prosessene som gjennomføres for å skape verdi for kundene og leverandørene.

Hva som er mest hensiktsmessig av transaksjons- eller relasjonsmarkedsføring, vil være avhengig av type produkt eller tjeneste, bedrift og bransje (Biong og Nes 2009).

### *2.1.1 Transaksjonsmarkedsføring*

En transaksjon er ofte beskrevet som et kjøp som har en begrenset varighet og hvor rammene er klare. Selve transaksjonen er målet i transaksjonsmarkedsføring for markedsføringsaktivitetene, og sammenhengen mellom innsats og resultat er forholdsvis kort (Biong og Nes 2009).

Jackson (1985) skiller mellom to typer kunder; ”alltid en andel”-kunder og ”tapt for godt”-kunder. ”Alltid en andel”-kundene kjennetegnes ved at de kjøper standardiserte produkter eller tjenester med liten grad av tilpasning, i motsetning til ”tapt for godt”-kundene som kjøper høyt tilpassede produkter og tjenester. De blir betegnet ”tapt for godt” fordi hvis bedriften først mister en slik kunde, kan det ta lang tid eller være svært vanskelig, å vinne den tilbake.

Med ”alltid en andel”-kunder er det lave transaksjons- og byttekostnader og lave spesifikke investeringer i forholdet. Kundene benytter flere leverandører samtidig for samme produkt eller tjeneste, eller de velger en leverandør i én periode og en annen i neste. Det kan være lett for nye leverandører å få en andel av kundens kjøp (derav navnet ”alltid en andel”), men også lett å miste den. Det er også nærliggende å tenke at transaksjonsmarkedsføring er et svar på konkurranseorientert innkjøpsatferd (Jackson 1985). Denne kjøpsadferden ligger tett knyttet oppimot det Porter (1985) nevner i sin konkurransemodell.

Jackson (1985) hevder videre at bedrifter med ”alltid en andel”-kunder kan oppleve usikkerheten som svært stor når kundene plutselig forsvinner, eller kommer. Det kan være vanskelig å planlegge produksjon, lagerhold, innkjøp og større investeringer. Det gjelder derfor å sikre økonomisk gevinst innen det tidsrommet som markedsføreren, eller bedriften, vet at forholdet består. Verdiskapningen for kunden er bygd inn i, og rundt, produktet eller tjenesten som kjøpes.

---

### 2.1.2 Relasjonsmarkedsføring

”Tapt for godt”-kunder er den type kunde det er svært vanskelig å vinne tilbake hvis den først tapes. Derfor er det viktig å holde på dem. Samtidig som de kjøper høyt tilpassede produkter og tjenester, har de høye spesifikke investeringer knyttet til leverandørforholdet, og de har høye byttekostnader (Jackson 1985). Det finnes flere definisjoner på relasjonsmarkedsføring. Morgan og Hunt (1994) bruker følgende definisjon om relasjonsmarkedsføring: ”Alle markedsføringsaktiviteter som har til hensikt å etablere, utvikle og vedlikeholde vellykkede relasjoner.” Spørsmålet og diskusjonen vil da i stor grad dreie seg om hva som er kriteriene for et godt samarbeid (Biong og Nes 2009). Dette vil da variere.

Ifølge Selnes (1993, 22 - 24) er tidsfaktoren det viktigste skillet mellom en transaksjon og relasjon. Han forklarer en transaksjon som et statisk fenomen, og en relasjon som en dynamisk prosess som utvikler seg over tid. Det betyr at et kundeforhold er noe som bygges opp over tid, og videre at et kundeforhold er noe man må jobbe med kontinuerlig.

Alt for mange bedrifter er for lite påpasselig med å følge opp kunden etter at de har handlet. Mange glemmer at det er først når varen er levert at kunden begynner å erfare hva som er kjøpt inn. Dette kan oversettes mot leverandørforhold ved at en kunde som har lett lenge etter en spesialisert leverandør, risikerer å måtte bruke mye tid og resurser på å finne ny leverandør som leverer det etterspurte produktet med riktig kvalitet til en god pris.

Biong og Nes (2003, 139) beskriver en relasjon som et samarbeidsforhold, ofte langsiktig, mellom leverandør og kunde der målet er verdiskapning i form av reduserte kostnader og/eller økte inntekter.

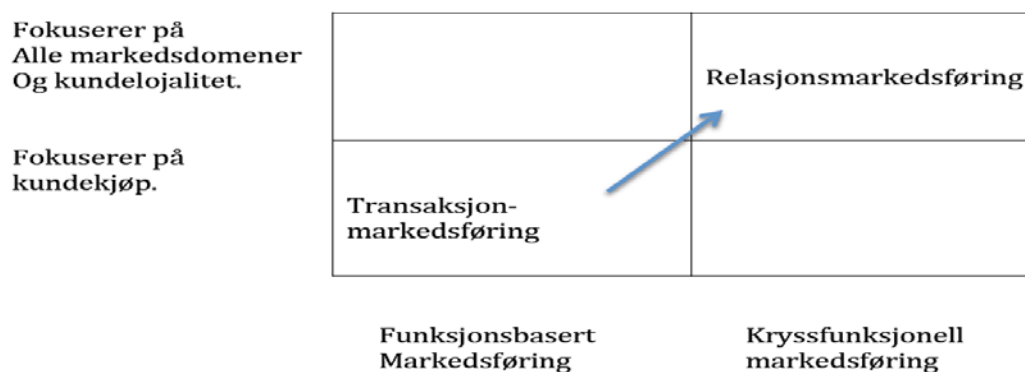
Selnes (1993 19 -22) lister også opp noen punkter som er særdeles viktig under en relasjon mellom kunde og leverandør, blant annet oppfølging. Fordi at kunden får erfaring med produktet, vil han eller hun også utvikle sin kunnskap og kompetanse. Selnes (1993) påpeker konflikt og samarbeid som en faktor i relasjoner hvor selgers motivasjon er å maksimere fortjenesten, mens kjøperens mål er å redusere kostnader. Biong og Nes (2003, 140-144) nevner også samarbeid i sitt litteraturverk, men de nevner også at relasjonen må ha et formål. Herunder nevner de noen typiske formål som økonomisk gevinst i form av kostnadsreduksjoner og/eller inntektsøkning som partene kan oppnå ved samarbeid. Videre nevner Biong og Nes (2003) reduserte drift-, innkjøp- og transaksjonskostnader.



I forhold til reduserte driftskostnader herunder markedsføring peker Selnes (1993, 15 -17) på at dersom en bedrift taper kunder som kjøper for en million kroner i året, så må de selge for en million til nye kunder. Nye kunder koster mye i startfasen, og det anslås at det koster omlag fem til ti ganger så mye å skaffe en ny kunde i forhold til å selge til en eksisterende kunde (Selnes 1993).

I tillegg nevner Biong og Nes (2003, 144-145) formål som er av ikke-økonomiske art av å samarbeide. Dette være seg tilgang til spesifikke ressurser, reduksjon av sikkerhet, styrking av renommé og sosialt utbytte.

Ifølge Christopher, Payne og Ballentyne (2002, 4) er relasjonsmarkedsføring å fokusere på relasjonen fremfor transaksjonen i tilnærmingen av markedsføringen. I tillegg fremhever de at tradisjonell markedsblanding med 4P'er ikke fanger alle nøkkelementer som har behov for belysning for å bygge en bærekraftig relasjon

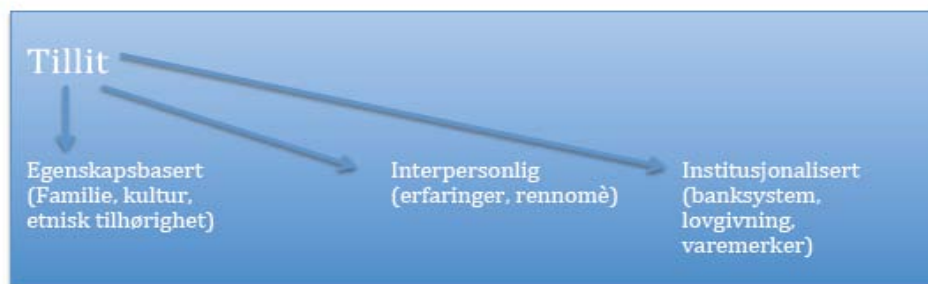


”Å maksimere en livslang verdi for kunden er et fundamentalt mål av relasjonsmarkedsføringen” (Christopher, Payne og Ballentyne 2002, 5).

## 2.2 Faktorer i en god relasjon

I følge Selnes (1993, 33 -35) er blant annet tilpasning, engasjement, troverdighet, tillit og problemløsning nøkkelfaktorer for å skape en god relasjon.

Gripsrud og Nygaard (2005, 192-194) sier at ”Tillit er et sett med felles forventninger blant partene i et bytteforhold”, og sier videre at tillit er en forutsetning for gjennomføring av effektive transaksjoner og kan både kompensere og supplere vertikal integrasjon. De følger opp med at tillit kan være basert på følgende tre sider ved en transaksjon som vist i figuren under:



Ifølge Gripsrud og Nygaard (2005, 194) vil tillit for det første kunne være basert gjennom egenskapsbasert tillit. Egenskapsbasert tillit er tillit produsert gjennom kulturelt, etniske eller familiefelleskap.

Vi ser i særlig grad at økonomisk aktivitet i en rekke u-land er basert på kulturelt eller etnisk felleskap. Interpersonlig tillit kan erstatte egenskapsbasert tillit og er basert på erfaringen med kanaldeltakerne. Moderne økonomi benytter seg ofte av institusjonalisert tillit gjennom lovverk og andre sosiale strukturer som er med på å sikre partenes interesser grunnet fokuset på konkurranse og behovet for store investeringer for å oppnå de andre tillitsformene.

Ettersom internasjonal handel har utviklet seg har det også utviklet seg et behov for ”spilleregler” fordi egenskapsbasert tillit og interpersonlig tillit ikke lenger var effektivt nok ifølge Gripsrud og Nygaard (2005, 193-194).

Gripsrud og Nygaard (2005) sier også at det under stor grad av usikkerhet vil være vanskeligere å vurdere resultatet av et samarbeid i markedsføringskanalen. Stabilitet er her en viktig faktor:

”Når folk sjeldent handler med hverandre er de på en måte disponert til å snyte hverandre, fordi de kan oppnå mer gjennom et smart trick enn de taper ved å skade seg selv” (Gripsrud og Nygaard 2005, 194).

### 2.2.1 Økt kryssalg

Ifølge Selnes (1993, 17) er det ofte en fordel for kunden å samle så mye som mulig av ordrekvantumet sitt hos en leverandør, både i forhold til produkt som passer sammen og i forhold til leveringskostnader. Dersom leverandøren klarer å levere flere produkter eller tilleggstjenester til kunden kan dette øke verdien av relasjonen i enda høyere grad mot å skaffe nye kunder. Økt kryssalg er fremholdt som en drivfaktor i relasjonsmarkedsføring fra et selgerperspektiv fordi det skaper stabilitet for selger.

### *2.2.2 Leveranse- og dialogsystem*

Det er ingen selvfølge at kundene fortsetter sin kunderelasjon. Vi må hele tiden huske at drivkraften er problemløsning for kundens bedrift, og at våre produkter og tjenester bidrar til økt lønnsomhet. Vi må klare å forstå kundens bedrift og forretningssystem, og videre på hvilke forhold relasjonen er skapt. Ifølge Selnes (1993, 27) er kunderelasjoner bygget opp av leveranse- og dialogsystemet.

Dialogsystemer er utvekslingen av informasjon og erfaring. Leverandøren sender informasjon både før, under og etter leveransen. Hvilken informasjon som sendes, og videre på hvilken måte informasjonen sendes, er selvfølgelig ikke likegyldig (Selnes 1993).

### *2.3 En til en markedsføring*

”I mange år har det grunnleggende prinsippet for en markedsføringsstrategi vært å identifisere relevante segmenter i forhold til det bedriften tilbyr. I konsumentmarkeder er disse segmentene delt inn i grupper som kjønn, alder eller livsstil, mens det i b2b-markeder er delt inn i industriell sektor, størrelse på bedriften og så videre” (Christoph, Payne & Ballentyne 2002, 24).

Christopher, Payne og Ballentyne (2002) fremhever at vi vil se mer til 1-1 markedsføring i tiden som kommer, grunnet kundenes økende krav til spesifikke løsninger. Dette vil en spesielt kunne se på høyteknologiprodukter.

”Relasjoner vil i økende grad bli bygd på grunnlaget av 1-til-1 markedsføring, der kundene og leverandøren sammen skaper en unik og toveis tilfredsstillende bytteprosess” (Christopher, Payne and Ballentyne 2002, 24-25).

### *2.4 Leverandørrelasjoner*

Brynhildsvoll (2002, 140) sier at de aller færreste forhold mellom selger og kjøper løper uten nevneverdige problemer. Sannsynligheten for at forholdet utsettes for slitasje, øker med tiden, men avhenger mest av hvordan partenes motivasjon for samarbeidet er, og hvordan de takler de utfordringene som oppstår. Brynhildsvoll (2002) nevner videre at litteraturen inntil nylig har skilt mellom to ulike forbindelser, nemlig et tradisjonelt konkurranseforhold basert på transaksjon, eller et nært samarbeid basert på relasjon. ”Det er stor forskjell på å kjøpe et

---

standardprodukt og å kjøpe tjenester til utvikling av et nytt produkt”

(Brynhildsvoll 2002, 141).

#### 2.4.1 Leverandørstrategier

”Å velge en optimalt tilpasset leverandørstrategi vil som regel være kritisk for kjøperens muligheter for å dra maksimale fordeler av leverandørens ressurser”

(Brynhildsvoll 2002, 141). Videre mener Brynhildsvoll (2002) at man kan utvikle

leverandørstrategier basert på fire tilnæringsmåter:

1. Rasjonalisering
2. Konkurransen
3. Tilpasning
4. Samarbeid

Leverandørstrategier basert på Kraljics (1983) porteføljeanalyse som beskrevet i Brynhildsvoll (2002, 141)

Produkter	Innkjøpsrisiko	Maktbalanse	Hovedmål	Strategi
Ikke-kritiske artikler	Lav risiko	Balansert	Effektivisere arbeidsprosessene	Rasjonalisering
Tungvekts - artikler	Konsekvensrisiko	Kjøperdominert	Redusere total kostnadene	Konkurransen
Flaskehals - artikler	Tilgjengelighets - risiko	Selgerdominert	Sikre forsyningene	Sikring/Tilpasning
Strategiske artikler	Høy risiko	Balansert, men varierer	Sikre forsyninger til lavest mulig total kostnad	Partnerskap/ Allianse

#### 2.4.2 Leverandørmarkedsanalyse

En analyse av leverandørmarkedet vil kunne styrke beslutningsprosessen og føre til at bedriftene foretar et bedre valg. Fladland (2005, 235-236) har pekt ut følgende informasjonsområder som bør dekkes av en leverandørmarkedsanalyse:

1. Bedriften/Organisasjonen
  - a. Tilvirkningsprogram, utstyr, organisasjon, transport, ledelse, finansiell status, politikk og målsetning.
2. Kvalitetssikring
  - a. Personell, service, referanser, kostnadsforhold, markedsposisjon, forsynings- og lagerpolitikk.
3. Sekundærkilder

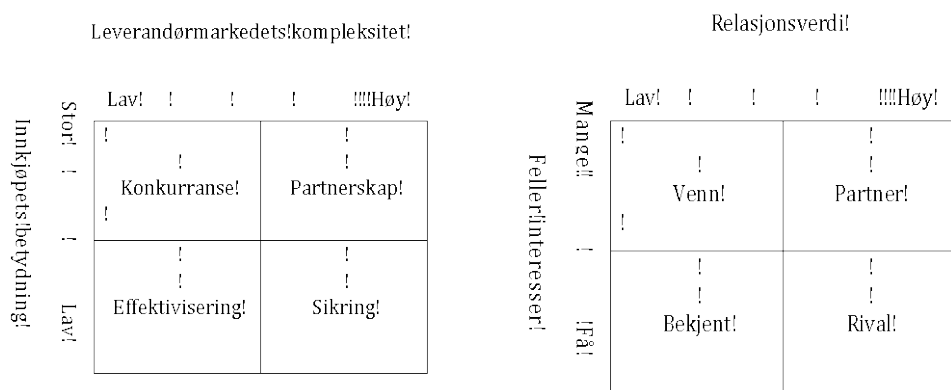
- a. Fremskaffelse av informasjon gjennom mer perifere eller indirekte eller generelle kilder.
- i. Bruk av offentlige kilder, tidsskrifter og andre publikasjoner, kataloger og indekser, statistiske data, bedriftsrapporter og presentasjoner, messer, bransjeregistre, ambassader, bibliotekjenester, internett etc.

I tillegg nevner Fladland (2005) at egne erfaringer bør samles og registreres systematisk i den utstrekning de er relevante. Likeledes bør alle observasjoner registreres tilsvarende.

#### 2.4.3 Utvikling av leverandørrelasjoner:

Brynhildsvoll (2002, 152) sier at det i nyere litteratur synes å være stor konsensus om at den eneste vei å gå for å effektivisere sine innkjøp og redusere de innkjøpsrelaterte kostnadene er å bli mer integrerte med sine leverandører.

Brynhildsvoll (2002, 156) mener også at mangel på informasjon eller riktig forståelse av situasjonen kan medføre at partene har ulike syn på den foreliggende situasjonen, og at den ene parten ønsker et nært samarbeid, mens den andre ønsker en armlengdes avstand. Selger kan for eksempel lage en oppdeling av kundene som vist i figuren under, og dersom en slik analyse ikke stemmer med innkjøperens analyse, risikerer en eller begge partene å investere i relasjoner som ikke vil ha livets rett.



Kjøpers analyse bygd på Kraljic (Brynhildsvoll 2002, 156):

Selgers analyse bygd på Webster (Brynhildsvoll 2002, 156):

*”Nyere teori har vært opptatt av verdikjedebetraktninger, hvor begrepet kjede antyder de nære relasjoner som egentlig eksisterer mellom partene, og som derved danner grunnlag for de gevinster som kan hentes fra mer langsiktige forhold til leverandørene. En slik betraktning tilsier derfor at*

---

*det kan være like nyttig for den kjøpende bedriften å effektivisere leverandørens produksjon som sin egen” Brynhildsvoll (2002, 167).*

Videre nevner Brynhildsvoll (2002, 157) at de utvidede organisasjonsgrensene som relasjonen omfattes av, kan bidra til en diskusjon om forholdet mellom bedrifter. Relasjoner er i sin natur langsiktige og gir rom for en stabilitet og økt kunnskap om motparten, og de gir derfor effektiviseringsmuligheter på tvers av bedriftsgrenser. En tett relasjon tillater gjennomføring av administrative tilpasninger som for eksempel periodisk utveksling av produksjonsplaner. Dette kan føre til økt effektivitet både for kunde og leverandør ved at de kjenner behovet bedre og kan operere med lavere usikkerhet omkring tidspunkter og mengder for levering (Brynhildsvoll 2002, 158).

#### *2.4.3 Hva kjennetegner den ideelle leverandør*

Fladland (2005, 247) beskriver at den ideelle leverandøren skal ha den utrustning, den kapasitet og den viten som er nødvendig for oppgaven. Det er imidlertid ikke alltid en kan finne leverandører med alle disse egenskapene, uten at innkjøperen må gi ordren til en ”uerfaren” leverandør. Det kan da bli aktuelt å hjelpe leverandøren i ulike former, ofte i noen form for samarbeid.

Utvikling av leverandører bør ikke anvendes som et nødtilfelle når en ikke har andre alternative leverandører å velge mellom. Utvikling av leverandører bør være et aktivt tiltak for kontinuerlig å forbedre innkjøpseffektiviteten og redusere total kostnaden. En innkjøper bør alltid utvikle sine innkjøpskilder til det bedre og finne nye i den grad det er nødvendig.

Etterhvert som bedrifter i økende grad legger vekt på å samarbeide med kritiske leverandører, bruker lederne i den kjøpende bedriften leverandørevalueringer for å forsikre seg om at deres mål for ytelse blir overholdt. Leverandørevalueringer, som er en type av SDP (Supplier development program), er et forsøk på å forbedre ytelsen og kapabiliteten til leverandøren (Benton 2007, 150).

Benton (2007) mener også at når leverandøren ikke er i stand til å møte kundens forventninger, må lederen til den kjøpende bedriften finne det mest passende tiltaket for å løse problemet. For å fortsette samarbeidet må lederen finne en måte å kommunisere problemet på, og motivere leverandøren til å endre sine

---

resultater. Benton (2007) mener videre at "kjøperen" må utvikle en evaluering av leverandøren, eller en rapport, og formidle resultatene til leverandøren med et håp og en forventning om at leverandøren møter kravene. Dette er i samsvar med Fladland (2005).

#### *2.4.4 Fallgruver i leverandørrelasjoner*

Brynhildsvoll (2002, 158 - 160) viser til at kjøperen i leverandørrelasjoner må være klar over potensielle fallgruver som en kan komme havne opp i. Han nevner her en del forhold som kjøperen må være klar over og hvordan en skal motvirke disse.

1. Prisøkninger hos leverandøren veltes automatisk over på neste ledd i kjeden
  - a. Årsak: Leverandøren opplever økte lønns, material og produksjonskostnader.
  - b. Tiltak: Leverandøren kan håndtere dette ved å øke effektiviteten, slik at kunden ikke opplever noen prisøkninger overhodet.
2. Fastfrosset anbudsmonster til en fast gruppe leverandører
  - a. Årsak: Innkjøperen foretar fra tid til annen anbudsrunder hvor de faste leverandørene oppfordres til å gi tilbud i konkurranse med hverandre. Etter hvert vil leverandøren lære hvordan den skal opptre, og legge inn forventede rabattsatser i anbudet. I tillegg til at dette er bortkastet tid, risikerer man at leverandørene blir god kjent med hverandre og danner kartell for å dele markedet seg imellom.
  - b. Tiltak: Kunden bør trekke inn nye leverandører ved hver ny anskaffelse, slik at de eksisterende leverandørene føler at konkurransen er reell.
3. Feil bruk av spesifikasjoner
  - a. Årsak: Både det å spesifisere for mye og for lite kan føre til at kunden risikerer å betale mer for leveransen.
  - b. Benytte funksjonsbaserte spesifikasjoner for å i størst mulig grad kunne utnytte leverandørmarkedets kompetanse for å finne den beste løsningen.
4. Leverandørrelasjoner som ikke virker etter hensikten
  - a. Årsak: Kan ha flere årsaker.

- 
- b. Konsekvenser: Fører til at den lojale kunden som er ”bundet” til denne leverandøren, ikke kan akseptere tilbud fra andre leverandører selv om de skulle ha bedre betingelser.

#### 2.4.5 Relasjonsmarkedsføring i et kundeperspektiv

Axelson og Wynstra (2002, 217) peker også på følgende faktorer som de mener er viktige i et kundeperspektiv om relasjonsmarkedsføring:

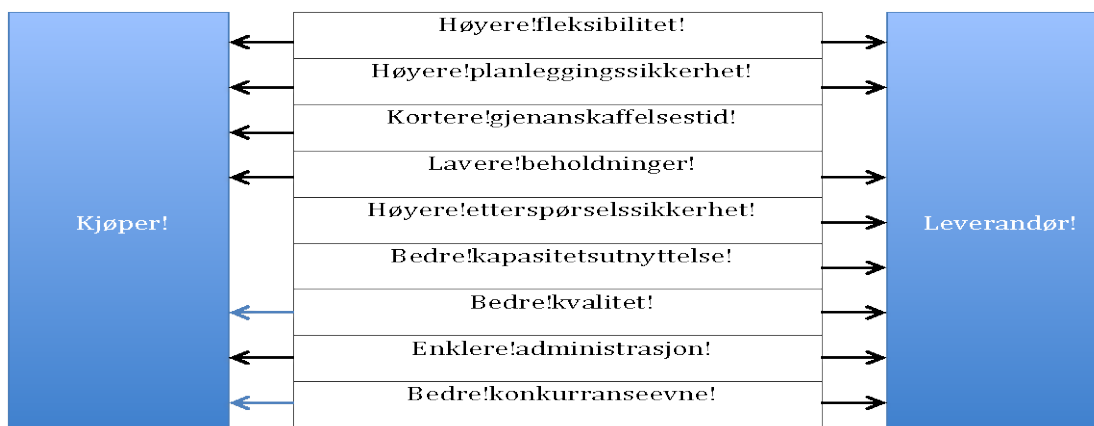
- Langtidsperspektiv
  - o Det er viktig å velge de leverandører der bedriften ønsker å samarbeide over en lengre periode. Videre er det viktig å selektere og ta beslutninger før hver innkjøpssituasjon blir bagatellisert. Det er også viktig å reparere problemene internt i relasjonen fremfor å skifte leverandør.
- Bredde
  - o En rekke funksjonelle spesialister er involvert i leverandørrelasjonen, delvis fordi relasjonen inneholder kompleksitet, men også for å opprettholde trykket, eller vitaliteten i forholdet.
- Adopsjon
  - o Kjøpere og selgere utvikler for et bedre samarbeid og for å oppnå et bedre system og får bedre tilpasning av produkt, service og atferd.
- Teknisk innhold
  - o Kjøper-selger relasjoner har ofte betydelige tekniske innhold. Leverandøren kan spille en viktig rolle i produkt- og prosessutvikling. Mellom 20-25 % av produksjonsindustriens tekniske utviklingen kommer av samarbeid med leverandører.
- Samarbeid
  - o For å oppnå de ønskede effektene i den relasjonsorienterte metoden for innkjøp er samarbeid nødvendig. Uten samarbeid er det vanskelig å oppnå en optimal kombinasjon av ressursene til ulike motparter. De påpekes også at samarbeid og konflikter ofte går hand i hand som ”skapende” i dynamiske og utviklende relasjoner.



### 2.4.6 Effekter av tettere leverandørsamarbeid

Fladland (2005, 248-249) sier at et riktig gjennomført leverandørsamarbeid skal skape gevinstmuligheter for såvel kjøper som selger. Et kontinuerlig samarbeid mellom leverandør og kjøper medfører at partene lærer å kjenne hverandres problemer, og det beste argumentet for kjøper ligger derfor i "win-win konseptet" der ingen av partene vinner på sitt på lang sikt, om ikke den andre gjør det.

Fladland's (2005, 249) figur nedenfor viser hvilke mål henholdsvis kjøper og leverandør vil kunne påvirke ved å gå inn i et leverandørsamarbeid.



Fladland(2005) beskriver at et samarbeid av en slik karakter krever relativt tette koblinger mellom kunde og leverandør, og at det er ressurskrevende. Det er også en bidragende faktor ønsket om å redusere det totale antallet leverandører. Det er derfor viktig og vesentlig at den kjøpende bedriften har en gjennomtenkt løsning for hvordan den skal håndtere ulike krisesituasjoner som kan oppstå ved brann, streik, maskinhavari eller større kvalitetsproblemer hos leverandøren.

### 2.5 "Iron Rules" i forretningsvirksomhet utenlands

1. I internasjonal forretningsvirksomhet, tilpasser selger seg til kjøper. Grundig kjennskap til internasjonale skikker og praksis er spesielt viktig for personer som er involvert i internasjonalt salg og markedsføring.
2. I internasjonal forretningsvirksomhet, er det forventet at den besøkende observerer og opprettholder lokale skikker (Gesteland 2005, 15-16).

### 2.6 Relasjonsbygging i Kina i kulturell kontekst.

Relasjonsbygging i Kina møter mange utfordringer for norske bedrifter. Selv om flere og flere snakker engelsk for eksempel, er det ofte lurt å bringe egen tolk (Gesteland 2005).

### *2.6.1 Hierarki som faktor*

Når vi snakker om synet på hierarki og autoritet så plasserer vi ofte Kina og Skandinavia som to ytterpunkter på skalaen

Hofstede (1980) har beskrevet fem dimensjoner som forsøker å generalisere de større kulturelle forskjellene mellom nasjoner og regioner. En av dimensjonene er ”Lav vs. Høy Maktavstand” som omhandler at alle individ i et samfunn ikke er likestilt.

Definisjonen er definert som i hvilken grad mindre mektige medlemmer av institusjoner og organisasjoner innen et land forventer og godtar at makt er fordelt ujevnt. Forretningsreisende fra Norge anses som egalitære og mindre formelle enn folk fra flere hierarkiske kulturer. For eksempel er de uformelle i forhold til tyskere, men noe mer formell enn mange dansker og langt mindre formelle enn kineserne (Gesteland 2005).

Ifølge Institutt for samfunnsforskning (2003) og Kristoffersen (2010) så representerer Skandinavia det egalitære og likestilte samfunn, hvor det å utfordre lederen like gjerne sees på som et sunnhetstegn som et problem.

Dette står i kontrast til den kinesiske tradisjonen. Kjennetegnene ved det kinesiske hierarkiet er klart definerte roller og klare rapporteringslinjer. Ifølge Kristoffersen (2010) ligger det ingen forventning om at kreativ tenkning utover de oppgaver som hører til den enkeltes stilling i Kina.

### *2.6.2 Tidsperspektiv som faktor*

Hofstede (1980) ”Langsiktig vs. Kortsiktig orientering” er en dimensjon som tar for seg viktigheten av fortid, nåtid eller fremtid i en kulturell kontekst. Typiske kulturer som har ”langtidsperspektiv” er dominert av verdier som standhaftighet, utholdenhet og de medmenneskelige forhold styres ofte av status. Kulturer med korttidsperspektiv er ofte dominert av verdier som normativt talesett, personlig fasthet og trygghet, å ikke tape ansikt, samt respekt for tradisjon (Hofstede 1980).

Kina er et svært langsiktig orientert samfunn der standhaftighet og utholdenhet er normalt. Relasjoner er sortert etter status og orden blir sett til ifølge Hofstede (2012). Han fremhever Norge er mer en kortsiktig orientert kultur hvor raske resultater er forventet og mange investerer det de har for ”dagen i dag”.

---

### 2.6.3 Spesielle faktorer: *guanxi* og *mianzi*

Mange av de som har bodd i Kina i noen tid, er av den oppfatning at det kinesiske begrepet *guanxi* (utt: gwan-kji) som kan oversettes med relasjon – er noe av det mest sentrale i kinesisk kultur. Å ha *guanxi* med noen betyr å ha et så nært forhold at man kan forvente å utveksle tjenester med hverandre. Det oppfattes slik at det i et *guanxi*-forhold forventes at man strekker seg så langt som mulig for å stille opp for hverandre. Ditt sosiale nettverk er dine *guanxi* (Kristoffersen 2010).

For å forstå hvordan dette konseptet virker, må vi se det i forhold til det kinesiske begrepet *mianzi* (utt: mien-tse), som betyr ”ansikt” slik vi nordmenn ofte snakker om å tape ansikt. En direkte oversettelse til norsk ville være ”fremside” eller ”fasade” (Brekke, Bendixen og Svarverud 1997, 715). Vi kan si at det kinesiske ansikt er en statusbeskrivelse av din anseelse, prestisje og ære. Dette fører til at en persons ”ansikt” ofte er knyttet til vedkommende selvfølelse. I ens personlige ”ansikt” inngår også familiens anseelse (Kristoffersen 2010). Konseptene *guanxi* og *mianzi* er tett knyttet sammen i kinesisk kultur. Et firma som har et godt *mianzi*, har store muligheter til å skape gode *guanxi* (Kristoffersen 2010).

### 2.6.4 Andre momenter

Ifølge Gesteland (2005) er kinesiske forretningsmenn ukomfortable med å snakke forretninger med fremmede og han foreslår introduksjon gjennom messer, handelskammer eller liknende som en god førstekontaktstrategi. Ifølge Innovasjon Norge (2012) er de en organisasjon som kan vurderes av norske bedrifter for introduksjon i Kina.

I Kina er det å utvikle gjensidig tillit en kritisk del av den totale forhandlingsprosessen. ”Først så får du en venn, så gjør du en avtale” er en god huskeregel for hvordan man bør innlede forretningsforhandlinger i Kina ifølge Gesteland (2005).

Når man diskuterer viktige saker, foretrekker de personlige møter fremfor skriftlig kommunikasjon og telefonsamtaler. Det er også veldig støtende å svare en forespørsel med et brått ”nei” (Gesteland 2005).

Kina er et land med store maktavstander, hvor de med mindre makt aksepterer et veldig hierarkisk samfunn. De underordnede anerkjenner makten til andre basert på hvor de er plassert i en formell hierarkisk posisjon (Hofstede

---

2012). Gesteland (2005) mener at unge forhandlere må ta hensyn og vise respekt for de eldre og høyere rangerte.

### 3.0 Metode

Metode betyr planmessig fremgangsmåte. Hvilken metode som bør velges avhenger av hvilken situasjon, hvilke mål en har med undersøkelsen og hvilke ressurser som finnes (Gripsrud, Olsen og Silkoset 2010).

#### 3.1 Valg av design

Valg av design i undersøkelsesøyemed avhenger av hvor mye kunnskap man har om et område, og hvilke ambisjoner en har med tanke på å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Det vanlige er å skille mellom tre hovedtyper design: *eksplorativ*(utforskende), *deskriptiv*(beskrivende) og *kausalt*(årsak – virkning). Disse ulike hovedtypene kan ofte knyttes direkte mot ulike former for problemstilling. Henholdsvis uklar, klar og klar.

Eksplorativt design velges når en har liten kunnskap om området og en ofte ikke har klar oppfattelse av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere. Målet for undersøkelsen vil i første omgang være å forstå og tolke de ulike fenomener på best mulig måte ved litteraturstudier og sekundærdata. I de fleste sammenhenger vil det også være rom, og til dels naturlig, å utvikle hypoteser. En naturlig start vil være å undersøke hva som er skrevet om temaet. Det vil i mange sammenhenger være aktuelt å innhente visse former for data selv(primærdata) (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Eksplorativt design gir dermed innsikt i et område og er med på å skape forståelse.

Deskriptiv design brukes når analytikeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet. Meningen med deskriptiv design er å beskrive situasjonen ved hjelp av en eller flere variabler, samt sammenhengen mellom disse. Datainnsamlingen foregår oftest ved spørreskjema (primærdata), men analyser fra standardiserte undersøkelser(Sekundærdata), observasjoner og lignende kan benyttes. Deskriptivt design er dermed hypotesetestene og ofte knyttet til kvantitative analyseteknikker. Det hevdes også at deskriptivt design er en formell og strukturert prosess mot at eksplorativt ikke er dette (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010).

Kausalt design brukes for å finne mulige årsaksforklaringer. Dette er med andre ord en form for eksperiment der en undersøker samvariasjonen mellom X og Y. Slike eksperimenter brukes sjeldent som grunnlag for næringslivets

---

beslutninger, men kvasiexperiment forekommer relativt ofte (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010). Kvasiexperiment kjennetegnes ved at det mangler minst en av de to egenskapene som kjennetegner et ekte eksperiment – randomisering eller kontrollgruppe.

### *3.1.1 Hvilket design?*

Det er flere faktorer som er avgjørende i valg av design og gjennomføring. Optimalt mener Gripsrud, Olsson og Silkoset (2010, 49) at det er ”a) erfaring fra saksområdet, b) kjennskap til teoretiske studier som identifiserer relevante variabler og c) ambisjonsnivået med hensyn til å identifisere sammenhenger mellom variabler” er avgjørende ved valg av design.

Formålet med prosjektet er konkretisert i problemstillingen og innledningen. Siden vårt mål er å skape forståelse for hvordan relasjonsmarkedsføring og leverandørrelasjonsbygging fungerer i praksis i Kina er forkunnskaper og innsikt i temaet avgjørende. Grunnet manglende teori knyttet til å skape leverandørrelasjoner i Kina har vi funnet eksplorativt design som mest hensiktsmessig (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 41).

### *3.2 Hvilken metode bør benyttes*

Det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør benyttes av kvalitativ og kvantitativ metode (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010 ). Kvalitative metoder benyttes både i samfunnsforskning og i praktisk markedsanalyse. Det motsatte av kvalitative metoder kalles kvantitative metoder, og noen ganger kan man få inntrykk av at de to metodene er uforenlige. Dette henger sammen med blant annet synet på objektivitet blant ulike samfunnsforskere og lesere.

*”Mange brukere av forskningsresultater har en forestilling om at de kvantitative studiene er mer objektive enn de kvalitative. Som nevnt foran er dette en vrangstilling, for eksempel når det gjelder surveyundersøkelser som representerer en tallmessig systematisering av subjektive data” Tjora (2010, 29).*

Kvantitative data er data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter, mens andre data betegnes som kvalitative. Primærdata kan vi skaffe oss på flere

---

måter, blant annet gjennom kommunikasjon med mennesker, observasjon av mennesker og dokumentanalyse (skriftlig og billedmateriale).

Alle de tre metodene kan gi oss både kvalitative og kvantitative data. Det kommer an på hvordan vi går fram når vi kommuniserer, observerer eller registrer innholdet i dokumenter ifølge Tjora (2010).

Nøyaktighet er et godt stikkord når man skal skaffe til veie kvantitative data, mens fullstendighet muligens er mer avgjørende i forbindelse med kvalitative data (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010; Tjora 2010). Dette henger sammen med at målet for kvantitative data ofte er å benytte statistiske metoder til å generalisere eller måle, mens kvalitative data ofte blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger jamfør design. Tjora (2010) påpeker likevel at en generell betraktning skjuler forhold som større kompleksitet og et mangfold av datagenereringsteknikker og analysemetoder innenfor begge områdene enn hva mange tenker over.

Når det gjelder markedsundersøkelser, har bruk av fokusgrupper, og til dels individuelle dybdeintervjuer, blitt nærmest synonymt med kvalitative metoder. I en viss utstrekning brukes også projektive teknikker, men da som regel i forbindelse med fokusgrupper (Løland 1994).

Populært sagt kan man si at kvalitative metoder har sin styrke når det gjelder spørsmål av typen ”Hva?”, ”Hvorfor?” og ”Hvordan?”, men de kan ikke gi svar på spørsmål av typen ”Hvor mange?”. Det dreier seg med andre ord mer om å forstå enn å måle når kvalitative metoder benyttes.

Løland (1994) argumenterer for at vi bør skille mellom kvalitative *metoder* og kvalitative *teknikker*. En metodisk framgangsmåte kan benytte et sett av ulike teknikker og ha en teoretisk forankring. ”Metode” er med andre ord et mer krevende begrep enn ”teknikk”. Kvalitative metoder benyttes i stor utstrekning i akademisk forskning innenfor blant annet antropologi og sosiologi, og omfatter eksempelvis såkalt ”grounded theory” (Glaser og Strauss, 1967).

Vi mener at teorien rundt relasjonsmarkedsføring og utvikling av leverandørrelasjoner er mangelfull i forhold til Kina. Dette fordi Kina har markante kulturelle forskjeller sett opp imot Norge. Dette fører til at vi vil ha utfordringer med å innsamle kvantitative data for å undersøke fenomener i leverandørforhold mot Kina siden vi ikke kjenner til hvordan kulturen påvirker. Siden vi er særskilt interessert i ”hvordan” og ”hvorfor” er kvalitativ metode bedre. Vi har ikke et godt nok grunnlag for å måle hvordan ulike faktorer slår ut,

---

siden vi ikke har lykke i å forankre de riktige momentene i relasjons- og leverandørmarkedsføringen sett mot det kulturelle aspektet i Kina. Vi kunne stillet spørsmålene til mange bedrifter uten en slik forhåndsundersøkelse, men siden vi var usikker på hvilke forhold som ville være vesentlig å spørre om i Kina perspektivet valgte vi å kjøre en kvalitativ undersøkelse gjennom dybdeintervju. Vi ønsket egentlig å bruke disse dybdeintervjuer, eller fokusgrupper, for å innhente de faktorene respondentene mener er viktig i leverandørrelasjoner med Kina, for så å bruke disse for å utforme et spørreskjema og få 150-200 bedrifter til å svare på disse. På denne måten ville validiteten på denne forskningen steget betraktelig. På grunn av økonomiske- og tidsmessige ressurser fant vi dette vanskelig, og vi har derfor holdt oss til kvalitativ metode, og da dybdeintervju.

Eksplorativt design kjennetegnes da ofte heller ikke av kvantitative undersøkelser og siden vi ønsket svar på hvordan og hvorfor var det nærliggende og velge en kvalitativ metode. Som Tjora (2010) sier vil all forskning bære preg av pragmatiske hensyn, også hvordan forskeren vurderer relevansen av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Han hevder videre at hvilke metoder som benyttes vil i stor grad styres av praktiske forhold.

### *3.2.1 Fokusgrupper eller dybdeintervjuer?*

Fokusgrupper ville kunne gi en større innsikt i hvordan helheten i ulike bedrifter tenker om markedsføringen mot leverandører, med spesielt fokus på relasjoner. I tillegg vil det sannsynligvis gi endra bedre bidrag til å sette spørsmål i en kvantitativ undersøkelse da vi ville fått flere som har ”spilt ball” enn bare moderatorene og intervjuobjektet. Utfordringene med å få bedriftene til å ta seg tid til fokusgrupper både i de bedriftene vi har hatt tilgjengelig, og utfordringene med å finne andre bedrifter som har mulighet og relevans i det tidsrommet vi har tilgjengelig for prosjektet, har ført til at dybdeintervju er valgt. Analyse av litteratur oppmål mot hva enkelte medlemmer av bedrifter mener gjennom dybdeintervju vil gi den nest beste tilnærmingen til problemstillingen.

Dette vil etter vår mening kunne gi et erfaringsbasert bilde av virkeligheten som ikke nødvendigvis stemmer med teorien om feltet. Der finnes fordeler ved individuelle dybdeintervjuer sammenlignet med fokusgrupper.

Fordeler ved individuelle intervjuer sammenlignet med fokusgrupper:

- stor grad av individuell informasjon
- ingen gruppepåvirkning

---

Begrensninger ved individuelle intervjuer sammenlignet med fokusgrupper:

- høyere kostnader
- moderatoren kan hemme respondenten.

(Løland 1993; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010; Tjora 2010)

Temaet kan også være avgjørende betydning for valg av teknikk. Desto mer sensitivt temaet er, desto større grunn til å bruke individuelle intervjuer. Sensitive temaer kan også behandles i fokusgrupper, men dette forutsetter at deltakerne på forhånd er trygge på hverandre, og/eller på forhånd har akseptert å samtale fritt om et bestemt tema. Vi anser en del av temaene som sensitiv, spesielt når det gjelder bedriftserfaringer og egne meninger og har dermed enda en grunn til å bruke individuelle dybdeintervju eller ”halvstrukturerte intervju” (Tjora 2010).

Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse. Fordi de gjennomføres i en én-til-én-situasjon, med intervjuguide som utgangspunkt, er tids- og kostnadsaspektet svært sentralt. Ofte intervjues mellom 15 og 25 respondenter, og ved en varighet på ca. 1 time per intervju er individuelle intervjuer tidsmessig krevende. Et viktig moment er mengden av innsamlede data. Gjennomføres det 20 individuelle intervjuer vil det være tidsmessig krevende. Vanligvis intervjues færre respondenter hvis man bruker individuelle intervjuer enn det er deltakere i et fokusgruppeprosjekt.

Løland (1994) argumenterer for at en av styrkene til dybdeintervju er at moderatoren gis større mulighet til å styre samtalen i enn i fokusgrupper. Blant annet på grunnlag av at objektene tenker friere. Dette kan være ideer som respondenten føler at han må få tilbakemelding på. I en fokusgruppe vil det være lettere å filtrere ut uvesentlige kommentarer, men i et individuelt intervju vil intervjueren ikke så lett kunne motsi den individuelle respondentens (Løland 1994).

Som Askheim og Grenness (2000) nevner, er dybdeintervjubegrepet strengt tatt noe misvisende da dette referer til en rekke forskjellige former for intervju med enkeltmennesker der man ikke nødvendigvis er bundet opp av et ferdig oppsatt skjema der svaralternativene er gitt. En bedre betegnelse vil kunne være ”halvstrukturerte intervjuer” ifølge Askheim og Grenness (2000). Aksel Tjora (2010) lanserer begrepet ”fokuserte intervjuer” som må anses som likt i prinsippet. Begge intervjubegrepene inneholder en nedsnevring av økt fokusering på den informasjonen en ønsker å innhente.



---

Det er likevel vesentlig at man legger like mye arbeid i de forberedende rundene som i en kvantitativ undersøkelse. Det finnes likevel en del svakheter ved dybdeintervju. Den største svakheten er ofte moderatoren eller intervjueren, da dennes oppgave er å holde samtalen fritt nok til at intervjuobjektet kommenterer og kommer med utsagn som ikke ville kommet under et strengt modellert intervju, men samtidig at svarene er relevant for undersøkelsen. I tillegg vil der være større utfordringer med analysen siden intervjuene, på tross av samme intervjuguide, kan være svært forskjellige og ikke inneha samme struktur i samtalen.

### ***3.3 Datainnsamlingen***

Det skal benyttes til dels sekundærdata i oppgaven gjennom teoriinnhenting og vurdering av studier, men som nevnt i valg av design og metode vil informasjonen som innhentes i stor grad være basert på kvalitative data gjennom ”dybdeintervju”. Av praktiske årsaker vil vi ikke klare å få så mange intervjuer som optimalt da det fordrer en mengde med kontaktbedrifter. I tillegg til er vi avhengig av kinesiske kontakter. Vi innehar heller ikke økonomiske ressurser eller tid til å treffe så mange som ønskelig.

Vi har derfor tatt utgangspunkt i kontakter vi har skaffet oss opp gjennom tiden. I noen grad har disse også sendt oss videre til andre. Vi har derfor satt oss som mål å få 10 intervjuer.

Dataene som innsamles skal tolkes og analyseres og det er her den store utfordringen ligger fordi tvetydigheter og forskjellig vektning av fokus fra objektets side vil kunne være ulike. Påstander og observasjoner som fremkommer i intervjuene skal sammenstilles med etablerte ”sannheter” eller teori som vi har funnet. I tillegg skal vi se på hva objektene oppfatter som vesentlig avgjørende for å lykkes i forhold til problemstilling. Det vil bli krevende å sikre kvaliteten til svarene og det vil derfor komme til å knytte seg en subjektiv vurdering i analysedelen om dataene som er innsamlet er relevante og har tilstrekkelig relabilitet og validitet. Utvalget av intervjuobjekter er ikke tilfeldig og er derfor et såkalt bekvemmelighetsutvalg.

Nøkkelpersonell i bedriften/organisasjonen vil bli utførlig intervjuet om hvordan de oppfatter de ulike temaene i intervjuguiden (Vedlegg 5 og 6). Spørsmålene er satt etter parameter som vi føler vil være avgjørende for å kunne gi svar på problemstillingen, og det er lagt vekt på teori og ønsket om å

---

fremskaffe ny kunnskap til bruk for andre bedrifter og for oss selv. Vi har derfor laget en intervjuguide (Vedlegg 5 og 6).

Innsamlingen vil foregå ved personlig oppmøte hos de personene som er aktuelle blant annet for å få lokaliteter som respondentene føler seg komfortable og trygge i, og i de tilfellene hvor dette ikke lar seg gjøre, per telefon og andre hjelpemidler. Innsamlingen er i helhet finansiert av prosjektskriverne noe som gir ytterligere begrensninger da vi er avhengig av økonomi til reising og teletjenester.

### **3.3 Etiske problemstillinger**

De etiske problemstillingene i forhold til slike intervjuer er at det kan fremkomme motsetninger mellom personer i samme organisasjon/bedrift som egentlig vil være skadelidende for den ene parten. Det er da vesentlig at moderatorene har et klart forhold til hvordan vi håndterer dette sammen med personvernopplysninger som vil kunne bli brukt til å identifisere enkeltpersoner i ettertid. Hvordan vi konkret har tenkt dette gjort fremkommer i Vedlegg 1 og 2, hvor skjema for ivaretagelse av sensitive opplysninger vises samt søknad og godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (Vedlegg 3 og 4).

### **3.4 Hvordan analysemetode skal benyttes?**

Tjora (2010, 155 - 169) lanser det han kaller SDI metoden: stegvis-deduktiv induktiv metode som analyseverktøy i kvalitative studier. "Den "oppadgående" prosessen er å oppfatte som *induktiv*, at man jobber fra data mot teori. Den "nedadgående" tilbakekoblingene er å oppfatte som *deduktive*, at man sjekker fra det mer teoretiske til det mer empiriske." (Tjora 2010, 155)

Modellen gir inntrykk av at analyseprosessen er fullstendig lineær men som Tjora (2010) påpeker er det ikke helt riktig. Vi har tenkt å følge denne modellen så tett som det lar seg gjøre av praktiske og kravmessige hensyn. Dette fordi modellen etter vårt syn er et godt rammeverk for analysearbeidet og sikrer oss stabilitet i fremdriften.

## **4.0 Analyse av funn**

Som nevnt i metode ønsket vi å følge SDI modellen (Tjora 2010) for analyse av de kvalitative dataene vi har innhentet for å skape en systematikk i arbeidet. Det første leddet er koding, deretter følger kategorisering og det som Tjora (2010) kaller utvikling av konsepter, før modellen har en konklusjon og vurdering av

---

”konsept” delen. Dette har ikke i praksis latt seg gjennomføre da plassbegrensningen gir utfordringer.

Vi har derfor valgt først å bearbeide intervjuene og sitter da igjen med rene intervjuer hvor de samtidig ble anonymisert slik at vi ikke risikerte å ta med funn som var identifiserende for respondentene. Dette fører til at vi muligens mister noen vesentlige utsagn som er særskilte, men det er nødvendig for å opprettholde anonymitetskravene som er satt. Deretter har etter empiriske ”merkelapper”, eller merkelapper, som sier noe om setningens innhold (Vedlegg 7) blitt satt på setningene for å kategorisere dem.

Tjora (2010) sier at dette vil føre til for mange ”merkelapper”. Vi har derfor kjørt en andre gang som har gitt sluttkategorier som vist i vedlegg 8.

Ut i fra den tilgjengelige plassen og behovet for at de direkte funnene presenteres i oppgaven og ikke vedlagt, har vi vært nødt til å knytte våre kommentarer og drøftinger under hver kategori/funn før vi har sammenfattet og drøftet dette punktvis. Vi har avslutningsvis sammenfattet dette.

Etter koding og empirisk merking sitter vi med funnene, som er presentert i punkt 5.2 Funn, i 4 hovedtemaer og videre undertema. Vi har dermed valgt og ikke presentere dataene etter intervjuguidens innhold fordi intervjuobjektene har hoppet en del under intervjuene samt at SDI metoden ikke gjør dette. Dette fører til at det knytter seg en noe mer subjektiv vurdering fra vår side til hvor svarene tilhører enn SDI modellen legger opp til, samt at den videre kodingen og kategoriseringen er avhengig av at vi har forstått intervjuobjektene.

Under finnes beskrivelse av hovedtema som er funnet etter SDI metodene for hva vi finner av relevante data i intervjuene i forhold til innledning, intervju og undersøkelser på hvilken teori som finnes om relasjonsmarkedsføring fra kjøperperspektiv.

1:”Virkelighet” oppfatning fra begge sider. Denne kategorien inneholder funn sortert etter koder for hvordan aktørene oppfatter virkeligheten om pris og kvalitet på produktene og om der er forskjeller i hvordan en kontrakt skal oppfattes. Dette vil være beskrivende for forholdene rundt en bestilling. Dette omfatter da punkter hvor vi har tolket det dit hen at der er forskjellig syn mellom vestlige bedrifter og kinesiske bedrifter.

2: Kulturkunnskap/Kulturforskjeller. Denne kategorien, med underkategorier, inneholder funn etter koding for hvordan respondentene vurderer sin og selskapet kunnskap om Kina og hvordan utvikling kulturen har hatt og

---

hvorvidt dette overstemmes med teori. I tillegg skal dette punktet beskrive hva slags forberedelser respondentene mener er viktig før en skal skaffe seg kinesiske leverandører.

3: Relasjonsbygging og samordning. Inneholder funn etter koding av intervjuene, og underkoding, som vi har ansett for hva respondentene oppfatter som vesentlig for gode relasjoner og bygging av disse og hvordan interne utfordringer gir utfordringer innenfor relasjonsbygging og markedsføring.

4: Overraskende erfaringer. Denne kategorien inneholder spesielle historier, erfaringer og betraktninger, samt for å gi respondentene mulighet til å komme med opplevelser som motstrider praktisert og allment akseptert teori eller punkter som ikke naturlig kan plasseres innenfor de andre kategoriene eller kommer innenfor veldig mange kategorier.

#### ***4.1 Funn i intervjuene - kategorisert.***

##### *4.1.1 Virkelighetsoppfatning fra begge sider*

###### a. Funn med kode: Pris

R1: Pris er viktigste grunn til å velge Kina. R1: Vurderer det slik at prispress fører til kvalitetsforringelser. R2: Bedriften er i dag avhengig av å finne billige produkter og produsenter. R3: Sjefsleddet i Kina er veldig opptatt av penger.

*Drøfting:* Det virker som en av hovedgrunnene til at selskapene leter eller bruker leverandører er pris på produktet. Dette er dog ikke nevnt av alle respondentene, men kan være en antakelse. Vi vil her påpeke at dette har sammenheng med økonomiske fordeler i leverandør og relasjonsmarkedsføring teoriene.

###### b. Funn med kode: Kvalitet

R1: Kvaliteten er dårligere enn forventet og ikke i forhold til bestilt. R2: I Kina må de være mye mer på hugget og følge opp produksjonen. R2: Mener at Kineserne ikke forstår kvalitetsnivået som Norge tar som en selvfølge. R2: Mener at bedriften burde vært mye mer på hugget i starten og fulgt opp mye bedre. R2: Sier at leverte produkter ikke samsvarer med "samplet" som ble presentert før kontraktsinngåelse. R2: Selskapet vil ikke gå på akkord med kvaliteten. R3: Enorme kvalitetsutfordringer. R3: Kvalitetsutfordringer leder til at samarbeidet blir avsluttet. R3: Levert produkt er ikke av samme kvalitet som prøven(samplet).

---

R6: Store resurser må brukes på kvalitetsbekreftelser og lignende da det er en tendens til at man må stille spørsmål ved kvaliteten.

*Drøfting:* Funnene tyder på at ingen av respondentene er fornøyd med kvaliteten som er levert og en av respondentene fremholder det slik at kineserne ikke forstår kvalitetsnivået som vesten krever. Vi vil påpeke at dette ikke burde kommet som noen overraskelse. Det er også funn som tyder på at kvaliteten ikke var etter hva prøveproduktet viste. Avslutning av leverandørforholdet ble gjort grunnet manglende innfrielse av kvalitetskrav, dette synes som en noe enkel beslutning utfra investerte ressurser. Det er slik at siden intervjuene foregikk over noe tid er det mulig at vi ville fått samme svar hos en del av de andre respondentene. Respondentene som har arbeidssted i Kina og i et annet selskap har ikke nevnt kvalitet som årsak for avslutning av samarbeid, men den ene respondenten (R6) har riktignok påpekt store behov for kvalitetsoppfølging (sikring).

c. Funn med kode: Kontrakt

R1: Kontrakten oppfylles ikke. R1: Denne synes kun å gjelde ved bestilling. R1: Produktmessig har samme språk. R1: Selskapet bruker kontrakter til å styre pris og ikke relasjoner. R4: Tyskerne er veldig opptatt av kontrakter. R4: Kontraktene er kun valid i korttid, altså når den skives. R4: Kineserne er utrolig kreativ til å finne måter å omgå kontrakten på.

*Drøfting:* Flere av respondentene har konstatert at kontrakten ikke overholdes og dette virker overraskende på noen. Vi mener at dette muligens har sammenheng med at selskapet bruker ”kontraktstyring” i sine bestillinger og er vant til at kontrakter overholdes. En av respondentene mener at kineserne er veldig kreative i å omgå kontrakten og at denne gjelder kun på underskriftstidspunktet. Det er ikke nødvendigvis ”kreativitet” som gjør at kineserne omgår kontrakter, men heller en innebygd vane eller et ønske om stor fortjeneste mer enn et godt forhold til kunden. Det er påpekt på hjemmesiden til Raycousa at kontrakter i Kina er avhengig av å være skrevet på kinesisk for å være gyldig. Det kan også være et poeng som Gripsrud og Nygaard (2005) fremhever at dårlig relasjonsbygging i starten gjør selgeren mer tilbøyelig til ”lure” kjøperen.

#### 4.1.2 Kulturkunnskap/Kulturforskjeller

d. Funn med kode: Hierarki

R2: Mener at Kineserne ser på Tyskerne som mye mer hierarkisk enn nordmennene. R3: Oppfatter kineserne som veldig opptatt av hierarki. R4: Poengterer at hierarki kan være en utfordring når man jobber med kineserne. R6: Norge har en flat struktur, mens det i Kina er stor avstand. R6: Kineserne forventer ofte det samme hierarki systemet i Norge slik at de forstår hvem som er sjef. . R6: I Norge kan en beslutningsprosess ta lang tid fordi alle skal si sin mening, men når lederen i det kinesiske selskapet har bestemt seg kan det gå utrolig raskt. R7: Alder er meget viktig at er man under 30 blir en ikke lyttet til da alder anses som et tegn på erfaring.

*Drøfting:* Respondentene ser i stor grad ut til å ha en oppfatning enten etter erfaring, eller på grunnlag av teori, at kineserne er veldig hierarkisk. Dette ser i stor grad ut til å stemme med Gestelands (2005) syn på hierarki og autoritet, og Hofstedes (1980) bemerkninger. En av respondentene mener at prosessene i Kina går vesentlig fortere enn i Norge når beslutningen først er tatt, og sier at dette er på grunn av hierarkiets oppbygging der én mann tar beslutningen. Ser man til Norge, så skal en beslutning diskuteres av flere før den endelig besluttes.

e. Funn med kode: *guanxi* og ”ansikt”

R1: Oppfatter det dithen at det å ikke miste ”ansikt” er viktig for kineserne. R1: Sier at en deler ikke personlige meninger om personer med andre. R1: I kontraktsforhandlinger om pris og vilkår(brudd) skal man ikke legge seg helt flat. R6: En kan gjerne føre diskusjoner om kontroversielle ting, men unngå politikk og styresett. R6: Humor brukes i Norge i formelle sammenhenger også, dette er ikke overførbart til Kina. R7: Det er viktig å bygge opp ”forhold” da dette fører til enklere business transaksjoner. R7: Ved å ha riktige forhold kan en få informasjon raskere. R7: Det tar lang tid å bygge opp gode forhold og at det ofte er en kryssgang mellom ulike kanaler for å finne riktige personene. R7: Det må beregnes tid til å vedlikeholde ”forholdet”. R7: ”Ansikt er veldig viktig”. R7: Personer som blir tatt i løgn (egenerfart) skaper sinne hos kinesere. R7: En snakker ikke om andre personer med andre i Kina da det er utenkelig.

*Drøftinger:* Noen av respondentene har kommentert forhold rundt *guanxi* og ”ansikt”. Det som særskilt påpekes av blant annet R1 er at en omtaler ikke personer til andre, og at dette oppleves som forskjellig fra Norge. R7 har påpekt at ”Ansikt er veldig viktig”. Respondentene for øvrig har i stor grad ikke nevnt ansikt og *guanxi* som vesentlig, noe som kan tyde på liten oppmerksomhet om temaet i temaets rette forstand. Som Gesteland (2005) og Kristoffersen (2010)

---

med flere nevner er dette vesentlig. R7 har påpekt at "forhold", med andre ord *guanxi*, er veldig viktig for å skape en god relasjon i Kina. Respondentene har i stor grad vært enig om at det er vesentlig å "bli kjent", men at det kan virke som betydningen ikke helt har sunket inn blant de fleste, eller som R7 sier: "har beregnet lite tid på å vedlikeholde relasjonen".

e. Funn med kode: Formalitet

R1: Kinesere er meget vennlig, og er kanskje mindre fokusert på tittel og status enn det teorien sier så lenge de får vite på forhånd hvem som kommer. R1: mener Norge har en mer uformell bedriftskultur enn tyskere(og dansker). R3: Kineserne er opptatt av titler. R3: Opptatt av hvordan en blir plassert rundt møtebordet, hvem som prater og hvem som det kommuniseres med. R6: Stort fokus i kina på status og rang. R6: Viktig å vise hvem som er sjefen i møtet. R6: En ser hvem som er sjefen gjennom observasjon av hvem som kommer inn først i rommet. R6: Påkledningen viser hvem som er sjef, semi-formell på resten. R6: Lederen presenterer selskapet for å vise prompt og prakt. R6: Viktig å behandle visittkort riktig, selv om det ikke blir opphisselse over feil, mistes det anseelse. R6: Punktlighet er særs viktig.

*Drøfting:* Det virker som det er forskjellig oppfatning blant respondentene hvordan formalitetsaspektet påvirker forretningsforhold i Kina. Det er likevel påpekt at Kina har en mer formell kultur enn Norge blant annet ved hvordan plassering rundt bordet er, hvordan hilsninger foregår og klesstil. Dette er da helt i tråd med teorien på området.

f. Funn med kode: Fredsprisen

R1: Fredsprisen har gitt utfordringer i tilknytning til reise med hensyn på visum. R1: For øvrig lite merkbart. R6: Kinesere flest er overhodet ikke opptatt av fredsprisen. R6: Kinesiske myndigheter derimot oppfatter det som uhøflig innblanding i kinesiske interne anliggender da de mener de har kommet langt med samfunnsutviklingen. R6: Norske bedrifter har i varierende grad opplevd det, men ikke i stor grad, blitt påvirket av dette.

*Drøftinger:* Flere av respondentene uttrykker at Fredsprisen som ble utdelt i 2010 har skapt utfordringer. Blant annet viser R1 til større vanskeligheter med visum og reise, men at dette er de eneste utfordringene R1 har notert seg. R6 har kommentert mye rundt fredsprisen og påpeker at dette ikke har noe spesiell utfordring med hensyn til bedriftene, men at det i kontakt med kinesiske myndigheter kan være mer utfordrende. Det virker som en ser lite til det i det

---

daglige, noe som står til dels i kontrast med en del avisers oppslag eller spådommer og våre antagelser. Dette opplever vi som spesielt, men er muligens bransjespesifikt eller knyttet til at eksporten påvirkes mindre enn importen.

g. Funn med kode: Forberedelser

R1: Mener at personer som skal reise bør være de best egnede. R2: Egne personer som er utstasjonert ved underleverandør med produktkompetanse.

R2: Mener at bedriften må lage et system på hvordan man møter kulturer, et kvalitetssikringssystem. R3: Konflikten med leverandøren blir nå overtatt av den internasjonale innkjøpsjefen. R3: Oppfølgingspersonen blir nå trukket tilbake.

R3: Kommer guidelines for fremgangsmåte på intern kommunikasjon for å sikre god kommunikasjon. R3: Dette blir gjort for å sikre gode beskrivelser for hva de

ønsker fra sine leverandører. R4: Personene med erfaring og kunnskap innenfor nye markeder er foretrukket. R4: Kulturell trening og opplæring er en vital del av

suksess i nye markeder. R4: Selskapet er for smått for å ha guidelines. R4:

Diskuterer innad i selskapet om hvordan de skal tilnærme seg nye kulturer og markeder. R5: Viktig med interne undersøkelser som viser om selskapet har

kunnskapen. R5: Det er viktig å ha ansatte som har multikulturell erfaring og kunnskap. R5: Ta kontakt med bedrifter som har erfaring med kulturen. R5:

Guidelines er mindre verdifulle, undervisning er bedre. R5: Viktig å være klar over verdier og forventninger hos samarbeidspartner. R5: Fokuser på styrkene.

R6: Anbefaler kurs om landet og kulturen med oppfølging når man kommer frem.

R6: Det er viktig med guidelines i alle bedrifter som skal til utlandet. R7: Mener det hjelper lite med kursing, erfaring er det viktigste. (Har som oppgave å holde kurs).

*Drøftinger:* I forhold til forberedelser ved reise til og relasjonsbygging mener flere av respondentene at det som er best egnet, har best erfaring eller kunnskap bør representere bedriften. Det er forskjellig oppfatning av om det er noen som helst effekt av trening og opplæring på forhånd. R7 som også har som oppgave å holde kurs om kinesisk kultur og forretningsvirksomhet betviler selv effekten av dette. R5 påpeker at bedrifter med erfaring fra kulturen kan være viktige samarbeidspartnere. Det synes uenighet både mellom selskapene og mellom respondentene i samme selskap hvorvidt såkalte "guidelines" har noen hensikt. For eksempel er R2 og R3 uenig med R4 om behovet for guidelines når det gjelder interne forhold, og R4 synes heller ikke å være klar over at det kommer guidelines på dette. Dette kan være en effekt av forskjeller i



---

kommunikasjonen internt i selskapet, eller dårlig forankring. Dette vil være en svakhet i relasjonsmarkedsføring slik som Gripsrud og Nygaard (2005) beskriver. Gripsrud og Nygaard (2005) påpeker også viktigheten av å ha en samordnet innsats og tilnærming for å oppnå gode relasjoner. Det synes noe overraskende for oss at en av respondentene, som for øvrig har ansvaret for kursing av selskapets representanter før reise, betviler effekten av opplæring.

#### 4.1.3 Relasjonsbygging og samordning

##### h. Funn med kode: Tillit

R1: Relasjoner skapes gjennom møtepunkter hvor hovedsaken er ”*Starter med å drikke seg full og bli kjent*”. R1: Det som skuffer mest er tilbøyeligheten til å endre på ting en er blitt enig om. R2: Mener at relasjoner og relasjonskunnskap er veldig viktig, og at det er ekstremt viktig å vedlikeholde eksisterende relasjoner. R2: Har erfart at Kineserne er veldig vennsksrelaterte, og at man må delta på middager og andre sosiale tilstelninger før forretninger kan starte. R3: ”*de viktige avgjørelsene blir tatt under middag eller lunsj*”. R4: Det er vanskelig å få kineserne til å etablere langsiktige arbeids relasjoner. R5: utfordringer å skape gode prosjektgrupper med et langsiktig perspektiv. R5: Kineserne er penge fokusert etter utdanning, dette gir utfordringer. R5: Hevder der nesten ikke er lojalitet. R6: Senioratet blir møtt med større tillit og respekt. R6: Gjennom god relasjonsbygging kan et lite selskap få forrang framfør større ved at de har stor tillit hos motparten. R6: Lojaliteten er ikke stor da det ofte etter fellesferien i februar er mange arbeidere som ikke kommer tilbake da de har funnet seg nytt arbeid på sin hjemplass.

*Drøfting:* Flere av respondentene har også lagt merke til den kinesiske formaliteten, eller vært klar over denne på forhånd. En av respondentene kineserne som utrolig vennlig, og mindre fokusert på tittel og status enn det teorien sier. Dette står i kontrast med en del av de andre respondentenes opplevelser. Blant annet påpekes det av R3 og R6 spesielt at Kinesernes tittel- og statusholdninger er viktig å være klar over. Dette tolkes av oss som at fokus på tittel og status blir automatisk mer viktig når det er sjef til sjef møter. R2 har erfart at kineserne er veldig vennsksorienterte, men at det ikke virker som at alle i selskapet har samme oppfatning. R4 påpeker at det synes vanskelig å få etablert langsiktige arbeidsrelasjoner, noe som kan skyldes tyskernes ”holdning” som noen av respondentene har påpekt i andre hovedkategorier eller underkategorier.

---

Vi vil påpeke at med denne innstillingen vil en får utfordringer i bygging av gode leverandørrelasjoner når tilliten internt ikke er tilstede. Disse forholdene rundt formalitet og vennlighet er avgjørende i å bygge tillit, tillit må opparbeides gjennom respekt for ulike kulturers holdning.

R5 hevder at kinesere ikke har lojalitet i det hele tatt. Dette er etter vår oppfatning en farlig holdning å ha når man skal skape en langsiktig arbeidsrelasjon. Det påpekes dog fra R6 at lojaliteten ikke er stor, og viser da til hvordan arbeidere bytter arbeidsplass etter ferier, noe som oppbygges av R5 sine meninger om kinesernes pengefokus. Muligens henger dette sammen med samfunnsutviklingen i Kina hvor en stor del av befolkningen ønsker seg bedre levevilkår. Funnene er i noen grad i samsvar med teorien, men står i sterk kontrast til Gesteland (2005) som hevder at lojaliteten er ”stor”. Det virker her som at det enten er forskjellige oppfatninger av hvilken lojalitet det snakkes om, eller at det har skjedd en endring.

i. Funn med kode: Smøring”/korrupsjon

R1: Tilpasse seg landets relasjonsbyggingskultur, men ha et våkent øye på korrupsjon/smøring. R7: Gaveutbytting i Kina er veldig viktig! R7: Utfordrende å jobbe i et Norske selskap grunnet policy i forhold til etikk og korrupsjon som oppfattes som strengt. R7: Opplever at selskapet nå har en noe annen holdning enn tidligere da man så utfordringen med å alltid motta dyre gaver og gi en billig i retur da det skapte uheldige situasjoner.

*Drøftinger:* I forhold til relasjonsbygging oppleves ”smøring”/korrupsjon som en stor utfordring av noen av respondentene. R7 poengterer dette ved at gavebytting er en viktig del av relasjonsbyggingen i Kina, og at det skaper utfordringer med kineserne at norske selskaper har en noe striks holdning til dette grunnet hjemlige retningslinjer. Vi ser R7 sitt poeng med at det vil være uheldig og alltid gi en dårligere gave tilbake enn den man mottar. Det vil her være opp til selskapene hvordan dette håndteres, men det er uten tvil et viktig poeng å være klar over. R1 sier at det er viktig å tilpasse seg landets kultur på dette punktet. Vi vil hevde det er viktig, jamfør ”Iron Rules”, men at en ikke skal gå på akkord med hjemlige lover.

j. Funn med kode: Kommunikasjon

R1: Utfordringer med kommunikasjon mellom selskapene

R2: Sier at bedriften må finne en kommunikasjonsform som fører til at en kan like og forstå hverandre. R2: Mener også at det blir viktig å tilpasse kommunikasjonen

---

for hverandre, og det er der litt av problemene i dag ligger. R3: Generell utfordring når man handler med utlandet er å lage et system som sikrer lik objektiv forståelse av noe. R3: En klarte ikke å skape en felles forståelse av spesifikasjonene. R3: Dagens kommunikasjonsverktøy sikrer rask kommunikasjon, men det er ikke alt som bør kommuniseres, eller er avhengig av å være på riktige formen. R3: *"Vi satt ved samme bord og hadde et inntrykk av at vi hadde forstått hverandre, kanskje fra begge sider. Det hadde vi da ikke."*

*Drøftinger:* Kommunikasjonsmessig virker det som at kommunikasjonsformen er utfordrende for de fleste. Dette handler muligens til dels om det R3 beskriver som å skape en felles objektiv forståelse av forholdene. Det er erfaringen til R3 at man ikke har klart dette med tidligere leverandør. Det er utrolig viktig å være klar over forskjeller i kommunikasjon og ta med seg de poengene som Hofstede (1980) fremhever. R3 viser problemet på følgende måte: *"Vi satt ved samme bord og hadde inntrykk av at vi hadde forstått hverandre, kanskje fra begge sider. Det hadde vi da ikke"*.

k. Funn med kode: Språkbarriere

R3: Selskapet benyttet kinesiske tolker i starten. R3: *"disse var tydelig ubekvem når det oppstod problemer og konflikter, og at tolkene da heller "ikke forstod" hva kineserne eller nordmennene sa"*. R3: Tolkene skyllet på dialekten. R4: Hovedutfordring med samarbeid mot kineserne er språkkunnskap. R5: En løsning for å samarbeide bedre med kineserne er å forbedre språkkunnskapene.

*Drøftinger:* I fortsettelsen av kommunikasjonsutfordringene virker språkbarrierne å være noe av den største utfordringen. R4 mener at språket er hovedutfordringen. Vi mener at det ikke nødvendigvis er riktig at språket er hovedutfordringen, men at det er en utfordring er vi helt enig i. Dette handler mer etter vårt syn på de kulturelle aspektene og hvordan de ulike kulturene bruker språk i kommunikasjon. Som R3 viser til ble de kinesiske tolkene tydelig ubekvem når uenigheter oppstod. Dette kan da muligens knyttes til "ansikt", og da er ikke språket hovedutfordringen, men den forskjellige kulturens måte og snakke på. Det vi mener er at selv om nordmenn snakker engelsk med kineserne, gjør vi det utfra "norsk" og ikke utfra "kinesisk" språkkultur. Hvilken informasjon som sendes, og videre på hvilken måte informasjonen sendes, er selvfølgelig ikke likegyldig jamfør Selnes sitt dialogsystem (1993).

i. Funn med kode: Væremåte

---

R1: Oppfatter kineserne til å være ”*litt for behjelpelig med å finne på nye kreative løsninger*”. R3: Tyskernes direkte væremåte oppfattes å være en kilde til konflikt mellom kineserne og nordmennene (Tyskerne kontrollerte produktet). R3: I ettertid kommer R3 på at kineserne er veldig vage med å ha øyekontakt og heller så i bordet. R6: Kineserne er mindre direkte enn nordmenn. R6: Kinesere gjør ikke forretninger med noen de ikke kjenner. R6: Kinesere har bedre tid enn nordmenn. R6: Kinesere unngår ikke øyekontakt, men det er ikke like direkte som i Norge. R6: Det er viktig å bruke tid på å bli kjent, de to første møtene går gjerne til dette. R6: Nordmenn går for rett på sak, men er det et langsiktig prosjekt er det særs viktig å invester mye tid i motparten for å bygge gode relasjoner. R6: Utfordrende for nordmenn og være tålmodige grunnet annet forhold til tid, spesielt i relasjonsbyggingen R6: Nordmenns ofte høflige og forståelse for kulturelle forskjeller er et konkurransefortrinn. R7: Opplever ikke at kineserne har utfordringer med å se i øynene og mener at kinesere bruker overraskende mye fakter for å forklare. R7: Eldre utlendinger har store utfordringer med å tilpasse seg den kinesiske forretningskulturen. R7: Nordmenn kan være veldig direkte i forhold til kinesere.

*Drøftinger:* Væremåten er respondentene i stor grad enig om at er ulik. R1 viser til erfaringen om at kineserne er ”*litt for behjelpelig med å finne løsninger*”, noe som antagelig knytter seg til kvalitet og gjennomførelse. R3 poengterer at tyskernes (disse var i starten kvalitetskontrollører) væremåte skapte utfordringer fra det R3 oppfatter som ”direkte”. Respondentene nevner forskjellige særtrekk som skiller norsk og tysk forretningskultur, og kultur generelt fra kinesisk. R7 fremhever her at bedrifter som kommer til Kina bør vurdere hvor endringsvillige representantene er, og at eldre har større utfordringer enn yngre. Det er ulike meninger mellom noen av respondentene om hvordan kineserne oppfører seg i forhandlinger, blant annet med hensyn til øyekontakt. Dette tyder etter vår mening på at forskjellige kinesiske forhandlere har forskjellige holdninger til dette uten at en kan konkludere noe fast. Ifølge Gesteland (2005) er nettopp øyekontakt et av særtrekkene. Dette oppfattes forskjellig av respondentene. Vi vurderer det slik at en vil møte store forskjeller mellom ulike mennesker, selv fra samme kultur, og dette knytter seg da til individet og ikke til kulturen.

ii. Funn med kode: Selskapets egne utfordringer

---

R1: Spesielt utfordringer knyttet til ferieavvikling. R1: Mener det er forskjellig kultur i den norske og tyske avdelingen. R2: Bedriften mangler en markedsføringsavdeling, og at hjemmesiden må forbedres. R2: Bedriften mangler i dag personell med kunnskap om markedsføring generelt og relasjonsmarkedsføring som R2 opplever som ekstremt viktig. R3: En er for dårlig forberedt når man innleder slike avtaler. R3: Vesentlig å være forberedt før en inngår samarbeid med kinesere. R3: Ikke godt nok forberedt da ”man blir lett nervøs for å si klart ifra hva som forventes når man bare er 2 europeere vis 3000 kinesere på produksjonsområdet. R4: Utfordringer med kommunikasjon mellom interne avdelinger fører til lite overføring av kunnskap.

*Drøftinger:* Ifølge noen av respondentene er der utfordringer internt både med hensyn til hvordan selskapet samarbeider internt i møtet med kineserne, og om selskapet har riktige personene med riktig kunnskap og erfaring. Dette har samme trender over seg som funnet i kultur og kulturforskjeller. R3 bemerker at man ikke var godt nok forberedt da man startet prosessen. Vi vil her påpeke at det er rimelig elementært å være forberedt når man går inn i nye markeder/kulturer. Det virker som selskapet brukte antagelser mer enn kunnskap. Vi vurderer det slik at respondentene (med unntak) ikke innehar kunnskap om kulturens påvirkning av relasjoner, har neglisjert dette eller ikke sitter med nok kunnskap både omkring utvikling av leverandørrelasjoner og kultur.

#### 4.1.4 Overraskende erfaringer

##### 1. Funn med kode: Forskjell fra antakelser

R1: Kineserne er overraskende begeistret for nordmenn. R3: Vanlige reklamasjonsprosedyrer fungerer ikke. R3: Kineserne hevder det ikke kan reklameres fordi de ikke kan(!) sende penger utav landet. R3: Oppfatter kineserne som vanskelig å reklamere hos. R3: Regnet med streng kvalitetskontroll i startfasen, men ikke gjennom hele samarbeidet. R3: Overrasket over at tyskerne ikke er så grundig når det kommer til kvalitet som antatt. R3: Anså Korea og Kina som forholdsvis likt. R3: Overrasket over hvor lite kineserne tilpasser seg kunden og lurte på om dette har noe med bedriftens volum. R3: Mye høyere avstand i Kina enn Korea.

*Drøftinger:* For eksempel har det positivt overrasket R1 at kineserne virker å være veldig begeistret for nordmenn, noe R1 mener var årsaken til at selskapet fikk en kontrakt fremfor et nederlandsk selskap. R1 sier at ”kineserne jobber

---

*heller med oss, fordi de har god erfaring med norske selskaper*". R3 bekrefter også at kineserne virker mer begeistret for nordmennene enn tyskerne, og mistenker at det kommer av at kineserne oppfatter nordmenn som mer "lettlurt". Tendensen bekreftes også av R2 som viser til at det på fellesreiser med nordmenn og tyskere er en tendens til at kineserne heller snakker med nordmennene. Vi har ikke nok grunnlag for å bekrefte påstanden til R3. Vi vil likevel påpeke at dette kan være et fortrinn når man ønsker å skaffe seg en kinesisk leverandør eller samarbeidspart, og at dette står noe i kontrast til hva som er tenkt rundt utdelingen av Fredsprisen i 2010. Videre vurderer vi det merkelig at Kina ikke kan sende penger ut av landet i reklamasjonssaker. Hvis så er tilfelle må dette kunne omgås ved utvikling av gode relasjoner som sikrer forståelse slik at en eksempelvis får avslag på neste levering.

m. Funn med kode: Spesielle opplevelser.

R1: Det norske selskapet vant over en nederlandskaktør på grunnlag av *"kineserne jobber heller med oss. Fordi de har god erfaring med norske selskaper"*. R1: Tendenser til mer internasjonale navn hos kineserne.

R2: Mener at når man er i Kina sammen med tyskerne i bedriften, så er det en tendens til at Kineserne foretrekker å snakke med nordmennene. R3: Opplever kineserne til å ha et overraskende negativt syn på kvinner. R3: *"Kineserne prater veldig mye rundt grøten, nikker mye og sier "yes, yes.""* R3: Usedvanlig lite direkte og later heller som de forstår enn å innrømme at de ikke gjør det. R3: Oppfatter kineserne mer villig å snakke med nordmenn enn tyskere. R3: Villigheten til samtaler skyldes muligens en oppfatning av nordmenn som mer lettlurt. R3: Overrasket over at samarbeidsparten ved utdanningsinstitusjonen ikke gjorde klar over de enorme utfordringene som lå i Kina. (Dette er ikke basert på at de ikke var klar over at der kom utfordringer, men mengden). R3: Har hatt vanskelig for å spille "motstanderens spill". R3: Den kinesiske parten hadde tenkt bedriften som en døråpner for produkter på andre markeder. R4: Ingen av tre tidligere kvinnelige ansatte med kinesisk språk var villig til å være i Kina da det hardt å være kvinne i Kina. R4: Det er store vanskeligheter å få suksess som europeisk kvinne i Kina. R5: Hadde en venninne som gav opp å forhandle med kineserne fordi det var "ingen sjans" at kineserne kunne forhandle med kvinner. R6: Opplever at teorien om kultur er spissformulert og ikke overførbart i alle tilfeller. R6: Opplever at teorien alltid stereotyperer og at det er større vinglerom for utlendinger enn det en antar. R6: Lest en artikkel som hevder det er flere

---

kvinnelige ledere i Kina enn i USA. R6: Det er få kvinnelige ledere i politisk sammenheng, men det er mange i private selskaper. R6: Møter ofte kvinner som fungerer som ledere. R7: Kineserne er blitt mindre konservativ enn tidligere ovenfor utlendinger. R7: Motstand mot utlendinger er mindre enn tidligere selv om møtene fortsatt i stor grad foregår på kinesisk. R7: Store endringer i Kina mellom hver gang R7 har vært bosatt der. R7: Begrenset hvem som kan uttale seg om forhold som angår Kinas forhold til Norge. R7: Det er ikke noe problem å være kvinne i seg selv, selv om det er flere menn i høye stillinger. R7: Erfaring med at å jobbe eksternt går helt fint selv om en kan føle seg isolert internt.

*Drøftinger:* R4 sier at det å være kvinne i Kina er ekstremt utfordrende, og at selskapet har hatt 3 kvinnelige ansatte som snakket kinesisk uten av noen av disse var villig til å være i Kina. R5 forteller også om en venninne som gav opp å forhandle med kineserne. Dette er i kontrast til R6 sine påstander om at det er flere kvinnelige ledere i Kina enn i USA (respondenten har lest i artikkel). Dette har vi da ikke vært i stand til å bekrefte. R6 fremholder at respondenter møter mange kvinner som fungerer som ledere, med unntak av i politikken. R7 sier også at det ikke er noen utfordring å være kvinne i Kina eksternt, men at det internt kan være tendenser til at kvinner føler seg isolert. Vi mener dette ikke kan gi et entydig svar på hvilke posisjon kvinner har under forretninger i Kina. Vi vurderer det slik ut fra respondentene at det muligens har vært en endring de senere år, uten at vi er i stand til å bekrefte dette.

R6 føler videre at teorien spissformulerer alt for mye og er for lite tilpasset virkeligheten. Kineserne har ifølge R6 større vingerom for utlendinger enn hva mange synes og tro. Vi er usikker på om dette kommer av at R6 har hatt langvarig arbeidssted i Kina, men vi er enig i at teorien er for spissformulert. Funnene viser store nyanseforskjeller blant respondentene, og til dels store forskjeller fra teoriene spesielt med hensyn til kultur. R7 som og har arbeidssted i Kina, synes også å dele R6 sine meninger, og sier at det er blitt et mindre konservativt syn på utlendinger i Kina.

### 5.0 Konklusjon

Ut fra definisjonen til Jackson (1985) om "alltid en kunde" og "tapt for godt" kunder, synes det ut fra analysen at kinesiske bedrifter har et annet syn på hvordan de skal markedsføre seg mot det vestlige markedet.

Der mange vestlige bedrifter, spesielt på høyteknologimarkedet, satser på skikkelige kontrakter og spesifikasjoner samt utvikling av tette

---

samarbeidsrelasjoner, kan det synes utfra respondentene at kinesiske bedrifter har et mye større fokus på rene penger i et kortsiktig perspektiv utfra respondentenes mening, og ikke på relasjonsutvikling etter definisjonen til Hunt Morgan (1994); "Alle markedsføringsaktiviteter som har til hensikt å etablere, utvikle og vedlikeholde vellykkede relasjoner." Dette er da i strid med teori rundt *guanxi* . Vi vil her påpeke at det kan synes som at en av bedriftene har hatt pris som eneste fokus ved valg av Kina som leverandørland, og vi spør oss da om bedriften innehar nok kompetanse i forhold til bygging av leverandørrelasjoner. Det er her muligens vi støter på en av utfordringene. Hvis vestlige bedrifter *kun* har billige produkter til riktig kvalitet som hovedgrunn i å hente leverandører i Kina skaper det en utfordring i relasjonsmarkedsføring og utvikling av leverandørrelasjoner. Vi sitter da med to forretningskulturer som begge *sier* de ønsker "relasjoner," men som oppfører seg etter transaksjonskriterier eller har en helt annet tilnærming til relasjoner. Uten å kunne konkludere sett fra et kinesisk perspektiv, vil vi hevde at i alle fall den ene bedriften har kun billigere innkjøpskostnader som grunn for å velge Kina, uten å ta hensyn til langvarige strategier som viktige faktorer i et kundeperspektiv (Axelson og Wynstra 2002, 217). Det er utfordringer når man tror man har samme forståelse men ikke har det. R3 betegner dette på følgende måte i etterpåkløskap: "*Vi satt ved samme bord og hadde et inntrykk av at vi hadde forstått hverandre, kanskje fra begge sider. Det hadde vi da ikke.*"

Tidligere har leverandørvalget til den ene bedriften blitt tatt utfra hvor produktet er billigst og en har ikke forsøkt å få leverandøren til å gi billigere produkter gjennom leverandørutvikling som beskrevet av Fladland(2005). Dette synes som man har fortsatt med. Vi vil her fremheve det Brynhildsvoll (2002, 158 - 160) viser som fallgruver, og det Benton (2007, 150) sier angående leverandørrevaluering som verktøy for utvikling av bedre leverandører som en del av løsningen på slike utfordringer.

Et overraskende funn i nyere studier, som kan være med på å forklare tendensen til hva en av respondentene betegner som "kreativ unnaluring" fra kontraktens innhold, er Raycousa påstand om at kontrakter må være skrevet på kinesisk for å være gyldig. Dette er fjernt fra hva som er normalt i vestlige kulturer. Vi har ikke påtruffet hos noen av respondentene kunnskap om dette forholdet, noe som kan være en forklaring. Det kan og ha sammenheng med dårlig relasjonsbygging. Vi antar at dårlig kontraktsoppfylning skaper irritasjon hos vestlige bedrifter som skaper ytterligere konflikter eller gnisninger, men det virker



---

som at det enten a) er en utføring i noen markeder i Kina eller b) lite kunnskap blant den ene bedriften.

De kulturelle forskjellene er absolutt til stede, og kunnskapen og erfaringene blant respondentene er varierende selv om de bør ha forutsetning eller mulighet til å innhente og oppdatere seg på kunnskap om den kinesiske kulturen.. En av bedriftene viser seg å ha til dels dårlig intern forankring/kommunikasjon, noe som ifølge Gripsrud og Nygaard (2005) er vesentlig for å lykkes med relasjonsmarkedsføring. Dette synet støtter vi. Det er vår mening at dette vil være av ekstra viktighet når en skal forholde seg til en så markant ulik kultur, uavhengig om det er som kunde eller leverandør.

I forhold til relasjonsbygging og samordning er det slik at vi har bedømt *guanxi* og ansikt som vesentlige elementer i å bygge seg tillit i Kina. Gripsrud og Nygaard (2005, 192) sier at ”Tillit er et sett med felles forventninger blant partene i et bytteforhold”. Forholdene rundt *guanxi* er kompliserte og et fokus som lansert gjennom 1 – 1 markedsføring kan være et ledd i å forstå dette for norske representanter.

Det er en faktor i leverandørrelasjon å kjenne samarbeidspartens kultur, og som Selnes (1993) sier: ”En relasjon er en dynamisk prosess som utvikler seg over tid. Det betyr at et kundeforhold er noe som bygges opp over tid, og videre at et kundeforhold er noe man må jobbe med kontinuerlig”. Videre påpeker vi at en del respondenter stiller spørsmåltegn med lojaliteten til kineserne og viser blant annet til tendensene til bytting av arbeidsgivere etter ferieavvikling. Dette er da noe i strid med Gesteland (2005) sine påstander om lojalitet. Dette tror vi knytter seg til enten forhold hvor *guanxi* er godt utviklet eller familiære forhold, og i mindre grad til arbeidsforhold. Dette er en forsiktig antakelse da vi ikke har nok undersøkelser rundt dette fenomenet.

Kommunikasjon i relasjonen er vesentlig for å lykkes i å skape tillit, og dermed gode samarbeidsforhold. Selnes (1993) påpeker at hvilken form for informasjon som sendes i dialogsystemet, og hvordan informasjonen sendes er av svært viktig art. Det synes som det til tider er vanskelig å skape en felles objektiv forståelse av et problem eller avtale slik som R3 beskriver.

Språkutfordringene er til stede, men omhandler muligens mer utfordringer i språkets form og hvordan ting uttrykkes gjennom kulturelle betingelser. Som R3 sa det: ”disse var tydelig ubekvem når det oppstod problemer og konflikter, og at tolkene da heller ”ikke forstod” hva kineserne eller nordmennene sa”.

---

Væremåten til kineserne er forskjellig fra Norge, men dette synes ikke som en overraskelse. Forskjellens størrelse er muligens den store overraskelsen. Det virker som et av selskapene har brukt mer antagelser enn kunnskap i forberedelsesprosessen og samordningen mellom de ulike avdelinger.

Respondentene har gjort seg mange interessante erfaringer gjennom sine samhandlinger med kinesiske aktører. For eksempel synes det som de norske respondentene har et inntrykk av at kineserne er begeistret for nordmenn ved: R1- ”*kineserne jobber heller med oss, fordi de har god erfaring med norske selskaper*”. Dette er da noe i kontrast med en av de tyske respondentene som mener kineserne er mer begeistret for tyskere. En av årsakene er muligens det som en av respondentene mener er ”lettlurte” nordmenn. Dette har vi ikke nok informasjon om for å konkludere bestemt med. Det er likevel slik at om årsaken til at det norske selskapet vant over nederlenderne (R1) virkelig er fordi kineserne er begeistret for nordmenn, så vil dette kunne være et konkurransefortrinn for norske selskaper.

Videre viser undersøkelsen store kontraster mellom hvordan respondentene oppfatter kvinners stilling i Kina. Respondentene som befinner seg i Kina har et helt annet syn i positiv retning enn respondenter plassert i Norge, og spesielt i Tyskland. Det kan synes som der er en endring på gang i hvor mange kvinner du møter i næringslivet i Kina i forhold til tidligere, og at dette er i strid med Gesteland (2005) og Hofstede (1980).

Vi kan som en sammenslutning av konklusjonen vurdere det dithen at der er store endringer på gang i den kinesiske kulturen. Videre synes det som det er store ulikheter i bedriftene som er med i undersøkelsen i forhold til hvordan bedriftene forbereder seg før de tar kontakt med kinesiske leverandører. Den ene bedriften viser etter vårt syn manglende evne til å vurdere effekter av tettere leverandørsamarbeid som beskrevet av blant annet Fladland (2005, 249), og at bedriften viser manglende forståelse av hvor ressurskrevende et slikt leverandørsamarbeid er. Vi vurderer det slik at ønsket om samarbeid har vært en underliggende faktor fra bedriftens side, men at en i gjennomføringen kun har fokusert på Kinas fordel som lavprisland.

I relasjonsmarkedsføring viser en ofte til at et av målene er å få økt samhandling mellom leverandør og kunde slik at leverandøren kan møte kundens behov ved tett integrasjon og at begge parter bør ha en eller annen fordel av samarbeidet. Selv om det er nevnt i andre former vil vi nevne ”økt krysskjøp” som

---

et langsiktig mål med relasjonsmarkedsføring av en bedrift som kunde mot internasjonale leverandører. Dette vil si at et av målene for bedriftens leting etter leverandører bør være å finne en leverandør som kan tilby nye produkter i fremtiden som bedriften etterspør gjennom "win-win" konseptet (Fladland 2005, 248 -249). Dette vil bli særs viktig ved leting av leverandører i Kina eller andre lavkostland, spesielt når man etterspør høy tilpasning av produktene en kjøper inn for videresalg som vist i Kraljics (1983) porteføljeanalyse. "Krysskjøp" vil kunne gi bedrifter et økt fokus på relasjonsbyggingen i forberedelsesprosessen og gjennomføringsfasen, observans for kulturforskjeller og en bedre intern forankring som vil kunne føre til lavere kostnader i et langtidsperspektiv.

I undersøkelsen viser den ene bedriften mangelfull evne til dette etter vårt syn. Det er for ensidig fokus på en produsent som leverer til riktig pris- og kvalitet. Den innledende fasen med relasjonsbygging oppfattes som et virkemiddel for å få kontakter i Kina og en har da ikke forstått at for mange kinesiske bedrifter har dette sammenheng med *guanxi* fenomenet. Et begrep man kanskje er klar over, men ikke forstår betydningen av. Starter man med å utvikle *guanxi* må en opprettholde fokuset på relasjonen som var skapt i den innledende fasen.

### **5.1 Kryss kjøp som motivasjonsfaktor internt**

Norske bedrifter som ønsker innpass hos kinesiske leverandører er nødt til å ha kunnskapen om utfordringer og kulturelle forskjeller før de finner utenlandske leverandører. Med bakgrunn i "Å maksimere en livslang verdi for kunden er et fundamentalt mål av relasjonsmarkedsføringen" Christopher, Payne og Ballentyne (2002, 5) vil vi rette fokuset på økt krysskjøp som en viktig "tilleggs målsetning" eller grunnmålsetning for å forankre og sikre gode forberedelser før en går inn i det kinesiske leverandørmarkedet gjennom utvikling av leverandørstrategier (Brynhildsvoll 2002). Dette vil da være en fremtidig innsparingsmulighet som vil gi økt fokus på relasjonsmarkedsføringens og leverandørutviklingens kompleksitet og potensiale. Innholdet er nevnt i av flere som en faktor, men vi vil påpeke at ved å sette dette målet kan en sikre økt fokus på kunnskapsinnhenting, forberedelser og hvordan utvikling av leverandører vil kunne lede til økonomiske fordeler for kjøperen.

### 6.0 Kritikk av oppgaven.

Vi har ikke funnet noe nyere teori på de temaer vi har vært innom, men det har vært de mest oppdaterte teorier av de vi har fått tilgang til. Det er ikke umulig at det kan være teori vi rett og slett har oversett, eller ikke har funnet tilgjengelig. Det er også mulig at vår tolkning av SDI modellen er for vid, men vi har hatt stor nytte av modellen for å sortere ut de uvesentlige faktorene fra intervjuene.

Teori om leverandørforhold i Kina har vært vanskelig å få tak i, grunnet vårt behov for fokus på de spesielle utfordringene en kan møte i Kina. Teorien har dermed blitt veldig generell rundt leverandør og relasjonsmarkedsføring. Konklusjonen er gitt med bakgrunn i det vi har funnet i intervjuene og teorien og vil ikke nødvendigvis være representativ for hele det kinesiske leverandørspekteret, eller kun gjelde for komplekse produkter eller bransjen.

Vi fikk dessverre ikke like mange intervju som vi hadde satt som mål. Dette fører til at konklusjonen vår er sett med bakgrunn i de ansatte vi har intervjuet og konklusjonen kunne blitt annerledes hvis vi hadde fått snakket med alle dem vi hadde planlagt.

Vi mangler også optimalt antall tyske respondenter av praktiske og økonomiske årsaker, mye på grunn av uforutsette forandringer i deres planer om å komme til Norge. Vi ønsket å bruke disse til å stadfeste at det ikke kun var nordmennenes kultur og forståelse som var utslagsgivende, og vi ville slik kunnet vært mer sikker på at vår konklusjon kunne overføres til andre kulturer fra Norge.

Vi ser også at vi burde hatt intervjuobjekter som har med tilrettelegging for norske bedrifter i Kina, noe som ville gitt høyere sikkerhet rundt vår konklusjon samtidig som vi ville hatt funn som ville kunne vist om norske tilretteleggere er på feil nivå, eller har andre vurderinger.

Vår holdning og mål til oppgaven fra starten av har vært å finne sprik mellom teorier og praksis og dermed kan også vårt subjektive syn diskuteres.

## 7.0 Referanseliste

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2000. *Fra tall til ord*. Oslo: Universitetsforlaget

Axelsson, Bjørn og Finn Wynstra. 2002. *Buying business service*, Chichester: John Wiley & Sons LTD

Benton, W.C. *Purchasing and Supply Management*. 2007. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

Biong, Harald og Erik B. Nes. 2009. *Markedsføring på bedriftsmarkedet*. Oslo: Universitetsforlaget

Brekke, Harald, Bendixen, Bend og Svarverud, Rune. 1997. *Kinesisk-norsk ordbok*. Beijing: Culture and Art Publishing.

Christopher, Martin, Adrian Payne David Ballentyne. 2002. *Relationship marketing – Creating Stakeholder Value*. Oxford: Elsevier Linacre House

Dagbladet. 2012. ”Frykter Kina kan straffe Norge i mange år”.

<http://www.dagbladet.no/2012/02/10/nyheter/politikk/innenriks/utenriks/ki na/20170378/> Hentet 13.02.2012

Fladland, Tore. 2005. *Håndbok om Innkjøp*. 8. Utg. Oslo: NIMA Forlag AS

Gesteland, Richard R. 2005. *Cross – Cultar Business Behavior*. 4th ed. Oslo: Copenhagen Business School Press – Lieber – Universitetsforlaget.

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og*

---

*dataanalyse*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Gripsrud, Geir og Arne Nygaard. 2005. *Markedsføringskanaler*. 4th ed. Oslo: J.W Cappelens Forlag AS

Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: international differences in work – related values*. Vol 5. Cross – cultural research methodology series. London: Sage Publication.

Hofstede, Geert. 2012. "What about China?" Hentet 4.mars.2012.  
<http://geert-hofstede.com/china.html>

Hofstede, Geert. 2012. "What about Germany?" Hentet 4.mars.2012.  
<http://geert-hofstede.com/germany.html>

Hofstede, Geert. 2012. "What about Norway?" Hentet 4.mars.2012.  
<http://www.innovasjon Norge.no/Internasjonalisering/Praktisk-assistanse-utland>

Innovasjon Norge. 2012. "Ut i verden? Vi gir deg praktisk hjelp". Hentet 6.april.2012.  
<http://www.innovasjon Norge.no/Internasjonalisering/Praktisk-assistanse-utland/>

Institutt for samfunnsforskning. 2003. "Den skandinaviske likhetsmodellen". Hentet 12.mai.2012.  
<http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Bok-og-tidsskriftartikler/2004/2004-058>

Brynhildsvoll, Ivar. 2011. *Prinsipper for bedre innkjøp*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jackson, Barbara B. 1985. "Build Customer Relationships that Last". *Harvard Business Review*. (11-12): 120 – 128

- 
- Kraljic, P. 1983. "Purchasing must become supply management". *Harvard Business Review*. (9-10): 109 -117
- Kristoffersen, Henning. 2010. *Det nye Kina: Kinesisk handel, kultur og politikk*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Løland, Morten. 1994. *Fokusgrupper som kvalitativ markedsforskningsteknikk*. Diplomoppgave. Oslo: Handelshøyskolen BI
- Morgan, Robert M og Shelby D. Hunt. 1994. "The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*. 58 (July): 20 - 38
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Regjeringen. 2012. "Norge i en globalisert verden". Hentet 14.mai.2012  
[http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/kampanjer/refleks/innspill/oekonomi/ulltveit\\_moe.html?id=493214](http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/kampanjer/refleks/innspill/oekonomi/ulltveit_moe.html?id=493214)
- Regjeringen. 2012. "Norsk sør-politikk for en verden i endring". Hentet 14.Mai.2012. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/nou-er/1995/nou-1995-5/4/2/2.html?id=139826>
- Selnes, Fred. 1993. *Relasjonsmarkedsføring*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag AS
- Skarmeas, Dionisis, Constantine S. Katisikeas og Bodo B. Schlegelmich. 2002. "Drives og Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importers Perspective". *Journal of International Business Studies*, 33 (4): 757 – 783
- Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L.1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company
- Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

---

## 8.0 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 Personvern Norsk

Til intervjuobjekt

Informasjon om opplysninger som kan komme i strid med personvernet og opplysninger om hvordan disse oppbevares.

- Samtalens formål er å sette teorien om relasjonsmarkedsføringen opp mot teorien om ulike kulturer for å kartlegge om disse teoriene skaper konflikter i en relasjon mellom Norge-Kina, Norge-Tyskland og Tyskland-Kina.
- Opplysningene skal brukes for å understøtte og/eller påvise mangler ved teorien(e).
- Opplysninger som kan bidra til å identifisere intervjuobjektet vil bli behandlet i samsvar mer Personvernombudet for forskning (NSD) sine retningslinjer.
- Opplysningene vil bli anonymisert ved prosjektets slutt/levering og destruert ved godkjenning av prosjektet. Dette vil medføre at objektene er anonyme i prosjektet
- Opplysningene vil bli beholdt frem til godkjenning grunnet BIs retningslinjer vedørende mulig muntlig høring. Dette gjøres ved behov for bekreftelse for at intervju har funnet sted.
- Intervjuenes skriftlige svar/notater som kan identifisere intervjuobjektet vil bli oppbevart på kryptert mobilt minne.
- Prosjektet vil bli søkt unndratt offentligheten i 1 år. Opplysninger som knytter seg til forretningsdrift vil ikke kunne knyttes til den direkte bedriften eller intervjuobjektet.
- Intervjuobjektets skriftlige aksept oppbevares fortrolig og ikke sammen med opplysningene gitt i intervju.
- Intervjuobjektet deltar frivillig, og kan trekke seg underveis. Et eventuelt nei til deltagelse eller senere trekk fra studien vil ikke føre til konsekvenser for vedkommende.



---

## 8.2 Vedlegg 2 Personvern Engelsk

To the interviewee

Information about what may conflict with privacy and data, and about how these are stored.

- The conversation's purpose is to put the theory of relationship marketing to theory of different cultures to determine whether these theories create conflicts of relationship between Norway-China, Norway-Germany and Germany-China.
- The data will be used to support and/or detect flaws in the theory.
- Data that can help identify the interviewee will be treated in accordance with the Norwegian Social Research (NSD) guidelines.
- The data will be anonymised by the project completion/delivery and destroyed by the approval of the project. This means that the objects are anonymous in the project.
- The information will be retained until final approval due to BI's policies concerning possible oral examination. This is done by a need for confirmation that the interview has taken place.
- The interviewers written replies/notes that could identify the interviewee will be stored encrypted on a mobile memory stick/disc.
- The project will be sought withheld from the public for 1 year. Information related to business operations will not be linked directly to the company or the interviewee.
- The interviewee's written agreement will be kept confidential and not with the information given in the interviews.
- The interviewee participate voluntarily and may withdraw at any time. Any refusal to participation or later draft of the study do not lead to consequences for the person.

## 8.3 Vedlegg 3 Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfreges gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 56 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

[Redacted]  
Institutt for markedsføring  
Handelshøyskolen BI  
Havnegata 9  
7010 TRONDHEIM

Vår dato: 03.02.2012

Vår ref: 29542 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

#### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.01.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29542  
Behandlingsansvarlig: [Redacted] Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder  
Daglig ansvarlig: [Redacted]  
Student: [Redacted]

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forak\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forak_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 07.06.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: [Redacted]

Andelingskontorer / District Offices:  
OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uib.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kpr@svendbust.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. marth-ene.andersen@uib.no

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 29542

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan en bedrift kommuniserer og samarbeider internt og eksternt internasjonalt, og hvordan arbeidet med kulturelle forretningsbarrierer overkommes.

Prosjektet gjennomføres av [Redacted]

Utvalget består av forretningsfolk som jobber internasjonalt.

Utvalget mottar skriftlig forespørsel om deltakelse i prosjektet. Vi forutsetter at utvalget informeres om formålet med prosjektet, metode(r), hvilke opplysninger som samles inn, hva opplysningene skal brukes til, hvem som vil ha tilgang på opplysningene, konfidensialitet, at det er frivillig å delta, at de kan trekke sitt samtykke underveis, evt. at et nei til deltakelse eller senere trekk fra studien ikke på noen måte får konsekvenser for vedkommende, dato for prosjektslutt og sletting av data, samt kontaktopplysninger for de som er ansvarlige for studien. Vi gjør oppmerksom på at en samtykkeerklæring kun skal bekrefte at informasjonen er mottatt og at man ønsker å delta. Informant skal ikke måtte bekrefte hvordan man har forstått informasjonen. Personvernombudet ber om at informasjonsskrivet revideres og sendes oss innen det opprettes kontakt med utvalget. Datamaterialet innhentes gjennom personlig intervju.

Det innhentes direkte personidentifiserende opplysninger i form av navn og kontaktopplysninger. Videre innhentes opplysninger om ansettelsessted og stilling, samt bedriftens erfaringer knyttet til internasjonalt samarbeid internt og eksternt, personlige erfaringer på feltet, samt opplysninger knyttet til eventuelle prosedyrer etc. ved internasjonalt arbeid i departementene. Direkte personidentifiserende opplysninger lagres separat, kun tilknyttet øvrige data via en koblingsnøkkel.

Dato for prosjektslutt er 07.06.2012. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger fremgår. Koblingsnøkkel og lydopptak slettes. Indirekte personidentifiserende opplysninger, som f. eks. navn på arbeidsplass og stilling fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

---

#### 8.4 Vedlegg 4 Endringsbekreftelse fra NSD

Begin forwarded message:

**From:** Marie Schildmann <[marie.schildmann@nsd.uib.no](mailto:marie.schildmann@nsd.uib.no)>  
**Subject:** Prosjektnr: 29542. Kulturelle forretningsbarrierer



Hei

Revidert skriv er mottatt og finnes tilfredsstillende.

--

Vennlig hilsen  
Marie S. Schildmann  
Rådgiver

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
(Norwegian Social Science Data Services)  
Personvernombud for forskning  
Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN

Tlf. direkte: (+47) 55 58 31 52  
Tlf. sentral: (+47) 55 58 21 17  
Faks: (+47) 55 58 96 50  
Email: [marie.schildmann@nsd.uib.no](mailto:marie.schildmann@nsd.uib.no)  
Internettadresse [www.nsd.uib.no/personvern](http://www.nsd.uib.no/personvern)

#### 8.5 Vedlegg 5 Intervjuguide Norsk

Hovedtema har økt innrykk. Understående spørsmål er kun til bruk visst respondenten ikke tar initiativet etter innledning om hva som er temaene.

1. Kan du fortelle kort om hvilken posisjon du har i bedriften, arbeidsoppgaver og ansvarsområder.

- 1) Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- 2) Hvordan fungerer ansvarsområdet?

2. Hvilke tidligere erfaringer har du, både nasjonalt og internasjonalt.

- 1) Nasjonale erfaringer med relasjonsbygging?
- 2) Internasjonale erfaringer med relasjonsbygging?
- 3) Hvilke kulturer har du erfaring fra?

3. Har du vært med på oppstarten av en internasjonal, herunder førstekontakt, forhandlinger, samarbeid osv.?

- 1) Hvilke type oppstart har du vært med på?
- 2) Hvilke erfaringer har du fra dette eksempelet?
- 3) Hvordan forløp forhandlingene?
- 4) Hvilke typer samarbeid?
- 5) Fremgangsmåte for førstekontakt?

4. Har der vært endringer i kulturen?

- 1) Hvordan endringer?
- 2) Kjønnssaspekt?
- 3) Aldersaspekt?
- 4) Relasjonsbehov?
- 5) Enklere å komme inn?
- 6) Hvilke eksempler finnes?

5. Har du opplevd at kulturell forståelse har ført til konsekvenser, enten i xx eller tidligere arbeidsforhold?

- 1) Beskriv med eksempler.
- 2) Har der vært positive overraskelser?
- 3) Hvilke negative episoder kan du komme på?

6. Har du opplevd at kulturell forståelse og tilpasning har ført til konkurransefortrinn og positive resultater som prisavslag, økt portefølje, osv.?

- 1) Hvilke tilpasninger ble gjort?
- 2) Hvordan materialiserte resultatene seg?
- 3) Hadde relasjon noen betydning?

7. I hvilken grad synes du at xx er bevisst nok på de kulturelle forskjellene ved kommunikasjon?

- 1) Finnes det noen guidelines som tar for seg hvordan xx skal tilpasse seg overfor de forskjellige kulturer?
- 2) Hva er fokusområdene?
- 3) Personlige fokusområder?
- 4) Hvordan driver man opplæring? (Selv, kurs)

8. I et internasjonalt selskap som xx med flere nasjonaliteter og internt samarbeid, hvordan fungerer kommunikasjonen internt i bedriften? Og hvor viktig er denne kommunikasjonen som grunnstein for den eksterne kommunikasjonen?

- 1) Hvordan vil du si at kommunikasjonen er? (Klar, tydelig, diffus)
- 2) Hvordan utnytter dere det at der finnes flere nasjonaliteter?
- 3) Brukes denne kommunikasjonen eksternt? (Kobling)

9. Er det noe spesifikt xx kan gjøre bedre i sitt arbeid for å bedre kommunikasjon og relasjon internt og eksternt i forhold til de ulike kulturene?

- 1) Hvilke eksempler kan du vise til?
- 2) Hvordan mener du at dette skal gjøres?
- 3) Vil du hevde at relasjon er viktigere enn kulturell bevissthet?

Oppsummering:

10. Teorien sier at... Hvordan stemmer dette med dine personlige erfaringer, og i hvilken grad tok dere hensyn til den teoretiske beskrivelsen ved relasjonsbyggingen? (Kun aktuelt om dette ikke er kommet med tidligere)

11. Ifølge dine eksempler, xxx , er da korrekt xxxx?

12. Eventuelt, er der andre faktorer som spiller inn?

### **8.6 Vedlegg 6 Intervjuguide Engelsk**

Hovedtema har økt innrykk. Understående spørsmål er kun til bruk visst respondenten ikke tar initiativet etter innledning om hva som er temaene.

13. Can you tell us briefly about what position you have in your company, your duties and responsibilities.

- 3) Which tasks do you have?
- 4) How does the area of responsibility work?

14. What previous experience do you have, both domestic and internationally.

- 4) Domestic experiences with relationship building?
- 5) International experience with building relationships?
- 6) What cultures do you have experience from?

15. Have you been involved in the start of an international, including first contact, negotiation, cooperation, etc.?

- 6) What type of new start-ups have you been involved in?
- 7) What experience do you have from this example?
- 8) How did the negotiations work?
- 9) What kind of cooperation was it?
- 10) Procedure for the first contact?

16. Have there been changes in the culture?

- 7) What kind of changes?
- 8) Gender aspect?
- 9) Age aspect?
- 10) Relationship need?
- 11) Easier to get in?
- 12) What examples are there?

17. Have you experienced that cultural understanding has led to consequences, either xx or previous employment?

- 4) Describe with examples.

- 5) Have there been positive surprises?
- 6) What are the negative events that you cant hink of?

18. Have you experienced that cultural understanding and adaption has led to competative advantage and positive results like price reduction, increased portfolio, etc.?

- 4) What adjustments were made?
- 5) How did the materialized result themselves?
- 6) Did the relationship matter?

19. To what extent do you think xx is conscious enough of the cultural differences in communication?

- 5) Are here any guidelines that address how xx adapt to different cultures?
- 6) What are the key priorities?
- 7) Personal priorities?
- 8) How does the training work? (self, course)

20. In an international company like xx with several nationalities and internal collaboration, how does the communication within the company work? And how important is the communication as foundation for the external communication?

- 4) How would you say that the communication is? (clear, diffuse)
- 5) How do you take advantage of the fact that there are multiple nationalities?
- 6) Is this communication being used external? (Linking)

21. Is there anything specifically xx can do better in their work to improve communication and relationships internally and externally concerning the different cultures?

- 4) What examples can you refer to?
- 5) How do you think this should be done?

- 6) Would you say that the relationship is more important than cultural awareness?

Summary:

22. The theory says that... How does this tally with your personal experiences, and to what extent did you account for the theoretical description of relationship building? (only applicable if this is not made earlier)
23. According to your examples, xxx, is it then correct that xxx?
24. Alternatively, are there other factors at play?

### **8.7 Vedlegg 7 Koding**

R1

1. Pris ifht Kvalitet
2. Kvalitetsnivå
3. Kontrakt (validitet?)
4. Kulturkunnskap
5. Kulturforskjeller
6. Tankemåten
7. Erfaring
8. Relasjon
9. Tillit
10. Formaliteter
11. Fredsprisen
12. Kommunikasjon
13. Kinesernes syn på nordmenn
14. Tysk/norsk forhold med Kina
15. Korrupsjon/smøring
16. Guidelines
17. Ansikt

R2

1. Kvalitetsnivå
2. Tid
3. Korrupsjon/smøring
4. Barrierer innen språk og kultur
5. Tysk/norsk forhold med Kina
6. Hierarki
7. Hvordan møte kulturer
8. Relasjoner
9. Tilpasning
10. Kunnskap



11. Struktur
12. Kommunikasjon
13. Kleskode
14. Kulturkunnskap

## R3

1. Relasjon
2. Kvalitetsutfordringer
3. Oppfølging
4. Kommunikasjon
5. Titler
6. Kunnskap om kulturene
7. Lav/høy usikkerhet
8. Tysk/norsk forhold med Kina
9. Tysk stereotype
10. Kulturforskjeller
11. Kulturforskjeller
12. Struktur
13. Forhandling
14. Guidelines
15. Teori
16. Relasjonsmarkedsføring

## R4

1. Kontrakter
2. Kulturforskjeller
3. Kommunikasjon
4. Guideline
5. Tysk-norsk forhold
6. Språk
7. Hierarki
8. Kvinner

## R5

1. Kulturforskjeller
2. Kulturkunnskap
3. Guidelines
4. Lojalitet
5. Norsk-Tysk forhold
6. Språk
7. Bluecolored-white
8. Kvinner

## R6

1. Kulturforskjeller
2. Struktur
3. Relasjonsbygging
4. Ansikt
5. Nordmenn ifht. Kinesere
6. Nobelprisen
7. Kvinner
8. Kvalitet
9. Lojalitet
10. Alder-Hierarki

## R7

1. Relasjon
2. Ansikt
3. Øyekontakt Kroppsspråk, teoriklasj?
4. Kommunikasjon
5. Kulturendringer
6. Norge Kina forhold
7. Kvinne
8. Alder
9. Korrupsjon/smøring
10. Hierarki

**8.8 Vedlegg 8 Sluttkategorier og koding**

- Virkelighetsoppfatning
  - o Pris
  - o Kvalitet
  - o Kontrakt
- Kulturkunnskap/Kulturforskjeller
  - o Hierarki
  - o *guanxi* og "Ansikt"
  - o Formalitet
  - o Fredsprisen
  - o Forberedelser
- Relasjonsbygging og samordning
  - o Tillit
  - o Smøring/Korrupsjon
  - o Kommunikasjon

- Språkbarriere
- Væremåte
- Selskapets egne utfordringer
- Overraskende erfaringer
  - Forskjell fra antakelser
  - Spesielle opplevelser