

Lykkefisk og Love Kitchen



**En studie av norske fiskebedrifters, særlig lakseeksportørers
tilpasning til det kinesiske markedet for fisk**

Gard Hopsdal Hansen

Høsten 2002

Hovedfagsoppgave i samfunnsgeografi

Institutt for Geografi, Universitetet i Bergen



Innholdsfortegnelse

Figurliste	v
Forord	vii
1 Innledning	1
1.1 Om fisk i norsk økonomi	1
1.2 Kina i forandring.....	3
1.3 Problemstillinger	7
1.4 Motivasjon for temavalg	10
1.5 Om tidligere forskning på samme tema.	11
1.6 Oppgavens oppbygging	12
2 En teoretisk bakgrunn	15
2.1 Proessorienterte internasjonaliseringsmodeller.....	16
2.1.1 Uppsala- modellen.....	16
2.1.2 Andre proessorienterte modeller	20
2.1.3 Kritikk av de proessorienterte modellene.....	22
2.2 Organisering av økonomisk aktivitet	23
2.2.1 Markedet - <i>pris</i>	24
2.2.2 Hierarkisk organisering – <i>kontroll</i>	25
2.2.3 Nettverk - <i>relasjoner</i>	27
2.3 En markedsfokuset internasjonaliseringsmodell	32
3 Metode.....	37
3.1 Om metoder.....	37
3.1.1 Kvalitative vs. kvantitative metoder	38
3.1.2 Bruk av kvalitativ metode	38
3.1.3 Gyldighet og troverdighet	39
3.1.4 Hermeneutikk	40
3.1.5 Om problematisering og analyse.....	42
3.2 Å være oppdagelsesreisende – på feltarbeid	43
3.2.1 Jakt på informanter og gjennomføring av intervjuer	45
3.2.2 Deltagelse <i>og</i> observasjon.....	50
4 Et norsk perspektiv på eksport til Kina	53

4.1	Fire faser	54
4.2	Norske beslutningstakere	56
4.2.1	Optimisme og usikkerhet	57
4.3	Norsk tilgang til kunnskap om det kinesiske markedet for fisk.....	58
4.3.1	Konkurransen eller samhandling?.....	60
4.3.2	Utadrettet forretningskultur	62
4.4	Oppsummering.....	63
5	Smak, aktører og barrierer i det kinesiske markedet for fisk.....	65
5.1	Laks og kinesiske konsumenter	66
5.1.1	Kinesisk anvendelse av laks.....	67
5.1.2	Kriterier for vurdering av laks	70
5.1.3	Lokale aktører om laks.....	73
5.2	Kinesiske forhandlere av laks	74
5.2.1	Fiskemarkedet i Tongchuan lu, Shanghai.....	76
5.2.2	Qingdao – Kinas sjømathovedstad	77
5.2.3	Kinesisk foredlingsindustri	78
5.3	Barrierer for handel på det kinesiske markedet for fisk.....	80
5.3.1	Formelle barrierer – nedbygging og opprustning	80
5.3.2	Uformelle barrierer	84
5.3.3	Guanxi – kinesiske relasjoner	86
5.4	Oppsummering.....	89
6	Norske aktører og aktiviteter i det kinesiske markedet for fisk.....	91
6.1	Representasjonskontorene	92
6.1.1	Representantene	92
6.1.2	Representasjonskontorets funksjon.....	93
6.1.3	Forholdet mellom representantene i Kina	94
6.2	Direkte engasjement.....	95
6.3	Eksportutvalget For Fisk – markedsføring og etterretning	96
6.3.1	Markedsføring av Norge, laks og Norwegian Salmon.....	97
6.3.2	Norsk laks som reklame	98
6.3.3	Lokal kritikk av norske markedsføringsstrategier	98

6.4	Oppsummering	100
7	Kinesisk respons og tilbakemelding på norsk aktivitet.....	103
7.1	Respons på norsk engasjement i markedet	103
7.2	Tilbakemelding fra Kina	106
7.3	Oppsummering.....	110
8	Konklusjon - En reflekssiv internasjonaliseringsmodell	113
8.1	En vurdering av den markedsfokuserte internasjonaliseringsmodellen.....	113
8.2	Strategiske implikasjoner	115
8.2.1	Forslag til strategi i det kinesiske markedet.....	118
	Kilderegister	121
	Rapporter, media og Internett	128
	Oversikt over intervjuer	129
	Kurs og konferanser i forbindelse med undersøkelsen.....	130

Figurliste

Figur 1-1:	Kart og fakta om Kina	4
Figur 1-2:	Norsk eksport av laks til Kina	7
Figur 2-1:	Internasjonaliseringsprosessens grunnleggende mekanismer.....	17
Tabell 2-1:	Forskjellige stegmodeller av internasjonaliseringsprosessen.....	20
Tabell 2-2:	Fire motiver for eksport.....	23
Tabell 2-3:	Forskjellige former for økonomisk organisering	31
Figur 2-2:	En markedsfokuseret internasjonaliseringsmodell.	34
Tabell 3-1:	Oversikt over bedrifter i undersøkelsen	46
Figur 4-1:	Norske bedrifter i internasjonaliseringsprosessen.	53
Figur 5-1:	I det kinesiske markedet for fisk.....	65
Foto 5-1:	Reklame for norsk laks på et fiskemarked i Beijing	66
Foto 5-2:	Fiskemarkedet i Tongchuan lu	76
Figur 6-1:	Kanalen fra norske fiskebedrifter til kinesiske konsumenter.....	91
Figur 7-1:	Tilbakemelding og respons fra Kina	103
Figur 7-2:	Aktørene i tilbakemeldingskanalen.	107
Figur 8-1:	Den markedsfokuserte og reflekssive internasjonaliseringsmodellen.....	113

Forord

I følge Confucius er det viktig å kjenne sin plass. De siste månedene har jeg vært som en barnehageonkel for rundt trettifem tusen store og små ord som slett ikke alltid har vist hvor de skulle være. Nå som alle ordene mine etter hvert begynner å finne ut sånn omtrentlig hvor de skal stå - hvem som skal få stå først og hvem som må vente til side hundreogto, tar jeg en pause for å hjelpe noen nye ord på plass.

Å jobbe med en undersøkelse som dette er et privilegium! Det har selvsagt vært en slitsom og litt ensom jobb innimellom, men det har langt oftere vært en veldig interessant og artig jobb der jeg har møtt og samarbeidet med haugevis av forskjellige folk. For å følge en slags kronologi vil jeg først takke Eksportutvalget ForFisk for økonomisk støtte og interesse. Takk til Lerøy, Fjord Seafood, Helland, Pan Fish og Marine Harvest og deres kinesiske representanter for imøtekommenhet og interesse. Særlig vil jeg takke Pan Fish Shanghai som lånte meg en pult i et spennende kontorlandskap og Marine Harvest som lot meg besøke Aquavision som gratispassasjer. Takk til alle mulige forskjellige folk i det kinesiske markedet for fisk som tatt seg tid til å snakke med meg. Deretter vil jeg gjerne takke, eller kanskje mer hilse til det lune, lille norske miljøet mitt i Shanghai; Henning, Anne-Cecilie og Embla, Christian, Elin, Øystein, Grynet, Klaus og spesielt Marte som jeg håper å få sett mer til i tiden som kommer. Videre vil jeg takke Jostein Rørtveit i Eksportrådet (Beijing) for god hjelp og noen hyggelige middager. En stor takk til tolken min Dai Ling fra Ningbo. Takk til Torstein Hjellum som har introdusert meg for slangekjøtt og kinesisk politikk. Takk til min mor, adjunkt med opprykk og korrekturleser. Takk til NIAS (Nordic Institute of Asian Studies) i København som ga meg stipend til et flott toukers opphold på et spennende institutt omgitt av fabelaktige bakerier. Til slutt vil jeg rette en stor takk, eller hilsen til alle på Institutt for Geografi i Bergen, spesielt veilederen min Knut Bjørn Lindkvist som har vært den beste støtte en student kan ha, Xióng (Bjørn) som jeg i utallige timer har diskutert montane innovasjonsprosesser og kvartærekspor med, Olav som er formann i IfG linedanseklubb, Toro, som faktisk kan lage mat likevel og alle dere andre som jeg av plasshensyn ikke får nevnt - det har vært en fornøyelse!

1 Innledning

Dette er en undersøkelse av møtet mellom norsk fisk og det kinesiske markedet, men før jeg gjør rede for mer konkrete problemstillinger i denne undersøkelsen vil jeg først gi en kort, kontekstuell innledning til den utviklingen norsk fiskerinæring (kapittel 1.1) og Kina (kapittel 1.2) gjennomgår, for på den måten å sette problemstillingene som følger (kapittel 1.3) i en sammenheng.

1.1 Om fisk i norsk økonomi

Etter oljerelatert eksport er sjømat Norges nest største eksportartikkel med en andel på seks prosent av den totale eksportverdien. Sjømat er en produktgruppe som er langt viktigere for norsk økonomi enn mange er klar over. For få år siden så man på fangst, oppdrett og fiskeindustri som næringer som først og fremst hadde som oppgave å opprettholde bosetningen i distriktene i Norge, og det var også delvis riktig, men det er en situasjon som har forandret seg. I dag er subsidiære til fiskerinæringa nærmest borte, Norge produserte i 2001 cirka tre og en halv million tonn fisk og eksporterte for over 30,6 milliarder kroner årlig (2001). Laksefisk sto for 36 prosent av denne verdien (EFF, eksportstatistikk 2001). Norge er med disse tallene verdens nest største eksportør av sjømat, bare forbigått av Thailand. Produksjon og eksport av laks har vært i sterk vekst siden midten av åttitallet og er en hjørnestein i norsk fiskerinæring.

Den norske fiskerinæringa er tradisjonsrik næring med lang eksporterfaring fra handel med land over hele verden, men både næringa og verdenshandelen er i dag i en endringsprosess som det gjelder å henge med i. Som en del av den raske veksten i laksenæringa har vi sett en utvikling i produksjonen som har gått fra en lite teknologikrevende, arbeidsintensiv produksjon til å bli mer kapital- og teknologibasert (Tveterås 2001). For bare noen få år siden var det lokale ressurser og kompetanse som var bestemmende for produksjonen av tradisjonelle fiskeprodukter, mens lokalisering i forhold til markedet var bestemmende for salget av fisk. Teknologiske framskritt har forandret på dette bildet. Det som tidligere var lokal kompetanse er nå i større grad

allmenn tilgjengelig kompetanse, og framskritt i transportteknologien har dramatisk redusert betydningen av nærhet til råstoff og marked (Lindkvist 2002). I framtiden er produksjon av fisk spådd å bli enda viktigere for norsk økonomi. Forutsatt videre forskning vil det være kapasitet til å mangedoble produksjonen innen bærekraftige rammer (Sintef 1999).

Integrering mot markedet

I tillegg til en teknologisk utvikling er oppdrettsnæringa og resten av sjømatbransjen i dag i en omstrukturingsfase der enhetene går fra å være små og mellomstore bedrifter, som med solid forankring i lokalsamfunnet har fokusert innsatsen sin på en mindre del av verdikjeden, til å bli industribedrifter med økt integrering i verdikjeden og sterke bånd til leverandører og kunder. Denne omstruktureringen har skjedd gjennom oppkjøp og fusjoner. Norsk fiskeribransje er i en fase som kjennetegnes av økt markedsorientering, fokus på salg av egne produkter (merkevarer) gjennom egne salgsorganer, økt vertikal integrering både mot innsatsprodusenter og mot markedet, og til slutt kjennetegnes næringa av en framvekst av store selskaper som fokuserer på bredde (Edvardsen 2000).

Et eksempel på omstruktureringen er Pan Fish, en Ålesund-basert fiskeribedrift, som gjennom oppkjøp og egne utbygginger nå har produksjonsfasiliteter og salgsavdelinger over hele verden. Et annet eksempel er Marine Harvest, tidligere Hydro Seafood, som i dag er en del av det nederlandske Nutreco-konsernet. Fjord Seafood og Domstein gjorde våren 2002 et mislykket forsøk på å fusjonere med fiskefôr-produsenten Cermaq. I et mindre feltarbeid i Austevoll sommeren 2002 ble vi (Phyne et al.) vitne til at det som for noen få år siden var en rik flora av små, lokalt eide fiskerier og oppdrettsanlegg (Roalsvik 2002), i dag er i ferd med å samles i to store, lokale paraplyorganisasjoner, begge med nettverksrelasjoner til de største fiskeribedriftene i Norge. En tidligere eier av en mindre oppdrettsbedrift, nå deleier i den ene paraplyen, forklarer utviklingen med at fiskerinæringa i dag er mer markedsrettet enn før da man produserte uten tanke på noen spesiell kunde. Gjennom å bli en del av en større organisasjon mener han å få bedre kontakt med markedet.

År 2001 var vanskelig for laksenæringa i Norge. I en analyse av de 23 største oppdrettsselskapene i Norge, som til sammen står for 67 prosent av den norske produksjonen av oppdrettsfisk, kommer det fram at den gjennomsnittlige driftsmarginen for disse selskapene sank fra omlag 30 prosent i 2000 til under fem prosent i 2001. Denne utviklingen forklares delvis med at den norske oppdrettsnæringa har møtt tyngre konkurranse fra andre oppdrettsnasjoner, særlig Chile, som kom inn i mange av de markedene som tidligere var dominert av norsk laks (Intrafish 23.08.02). For at det skal ha noen hensikt å øke produksjonen av laks er det nødvendig å utvide markedet, eller etablere seg tyngre i de eksisterende markedene.

Fem norske fiskebedrifter; Lerøy, Pan Fish, Helland, Fjord og Marine Harvest, var etablert med eget representasjonskontor eller underavdeling i Kina (Hongkong, Macau og Taiwan ikke medregnet) høsten 2001. I tillegg er Eksportutvalget For Fisk (EFF), som er norsk fiskerinærings felles organisasjon for markedsutvikling, finansiert gjennom en eksportavgift, etablert i Beijing (Årsmelding, EFF 2001). Siden midten av 90-tallet har norske sjømatbedrifter og Eksportutvalget primært satset på markedsføring og salg av laks i Kina. Denne satsingen er videre en del av utgangspunktet for denne undersøkelsen. Når denne undersøkelsen nevner norske fiskeribedrifter, menes bedrifter som har hovedkontor i Norge, eller at representasjonskontoret i Kina jobber under et norsk kontor.

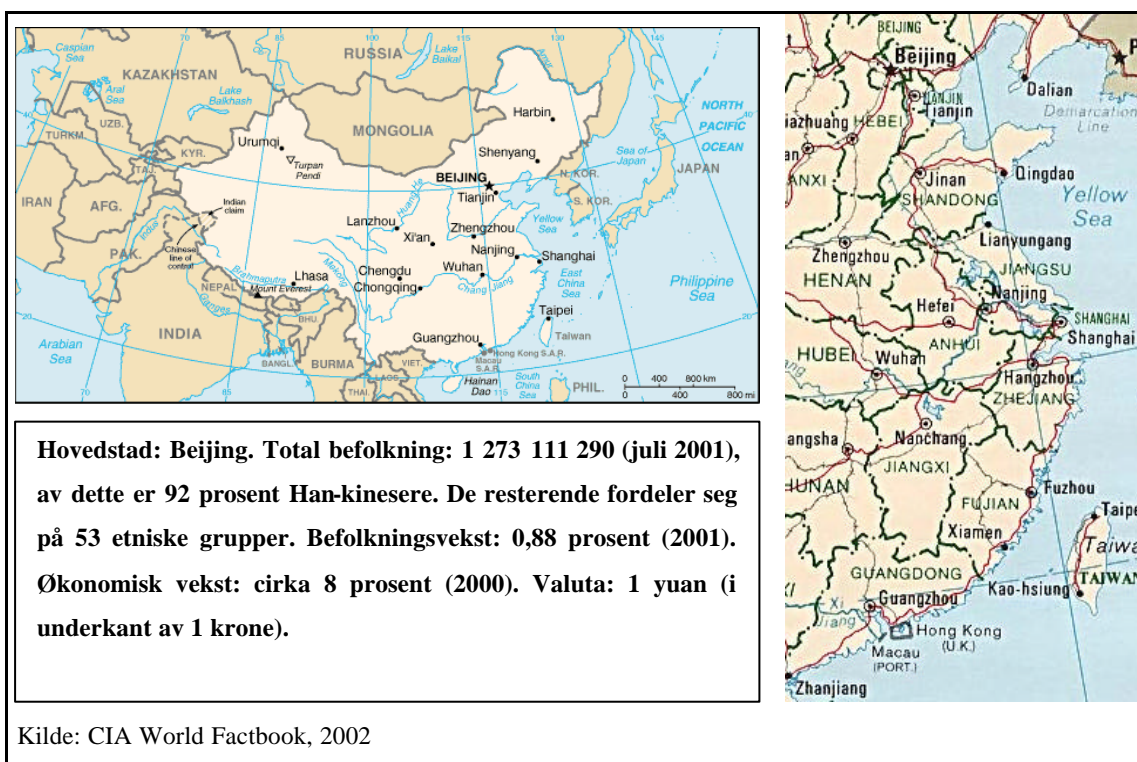
1.2 Kina i forandring

Staying at home, you feel good for thousands of days, but going out you face difficulties every moment.

Kinesisk ordtak, fra Huang 2001, 445

Professor Xiaobo Lu fra Columbia University hevdet i en forelesning gitt i København den 24. september 2002 at den kinesiske staten er i ferd med å endre rolle fra å være en *player* (spiller) til å bli en *referee* (dommer). At staten har hatt en rolle som spiller, betyr at myndighetene har tatt aktiv del i økonomien, for eksempel ved å eie og kontrollere en

betydelig andel av produksjonsmidlene. At myndighetene i dag er i ferd med å ta rollen som dommer, betyr at de i mindre grad er en aktiv ingrediens i økonomien, men i større grad har som oppgave å skape et institusjonelt rammeverk som private aktører kan jobbe innenfor. Videre er det statens oppgave å overvåke at de private aktørene holder seg innenfor dette rammeverket.



Figur 1-1: Kart og fakta om Kina

Revolusjoner og reformer

Folkerepublikken Kina ble grunnlagt den første oktober 1949 etter at Mao Zedong og det kinesiske kommunistpartiet kom til makten. I tiden under Mao gikk Kina gjennom det som kan kalles en kontinuerlig revolusjon, der politiske, sosiale, juridiske og økonomiske institusjoner var i konstant forandring (Wang 2002). Fra 1949 fram til slutten av 70-årene var kinesisk produksjon dominert av jordbruksprodukter og importsutbytter (Spence 1997). Selvforsyning var et ideal som gjaldt på alle nivåer både innen den enkelte bedrift eller arbeidsenhet og på regionalt og nasjonalt nivå. Kinas kontakt og økonomiske aktivitet med utlandet var følgelig liten (Dernberger 1999).

Fram til 1978 var de kinesiske myndighetene en spiller på den økonomiske arenaen - om ikke hele laget. Med kommunistpartiets ellefte Sentral Komité i 1978 startet en serie pragmatiske reformer initiert av den nye lederen Deng Xiaoping. I disse reformene, som også kalles *Kinas andre revolusjon*, har den kinesiske regjeringen i små skritt redusert sitt direkte engasjement i økonomien og startet en gradvis tilnærming mot den globale økonomien (Wang 2002), og en rolle som ligner mer på dommerens enn spillerens.

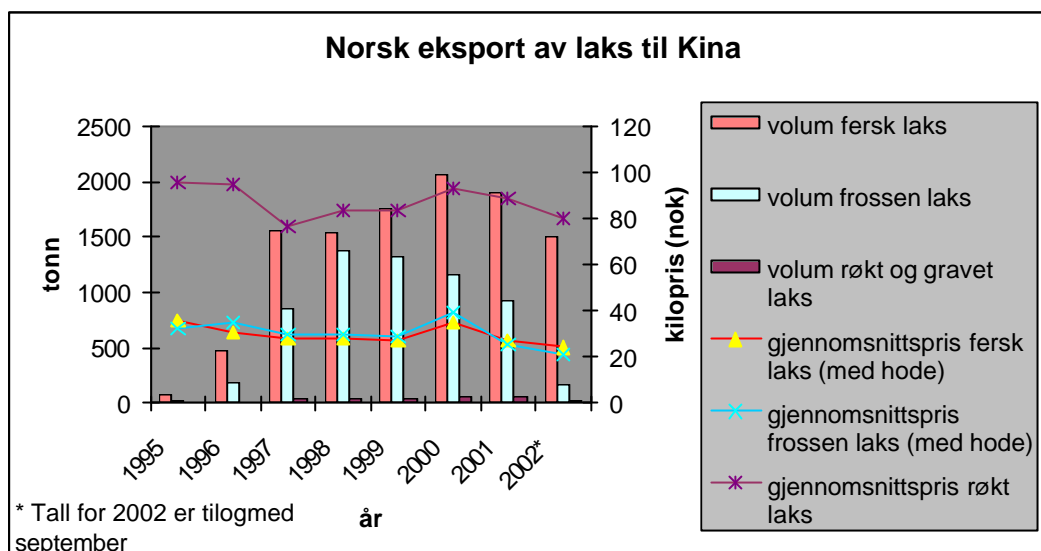
En av reformene som ble satt i gang i 1978, er den kjente "Open Door reform"-en. Motivet bak denne reformen var å trekke utenlandske bedrifter, og med det kapital, teknologi og ekspertise til Kina. Strategien for å oppnå dette var, og er fremdeles, gjennom opprettelse av *Special Economic Zones*, med lave skatter, godt utbygd infrastruktur og god tilgang på arbeidskraft, å tilby fordelaktige betingelser for utenlandske bedrifter (Naughton 1999). De kinesiske myndighetene satte som en forutsetning at 51 prosent av eierskapet i de nye etableringene skulle være på kinesiske hender, ofte eid av myndighetene selv. For å støtte økonomisk aktivitet og utenlandske investeringer var det videre nødvendig å bygge ut et juridisk rammeverk som kunne forsvare eiendomsrett, kontrakter og utenlandske forretningsrelasjoner. I 1997 innrømmet for første gang kommunistpartiet at sammen med de statlige bedriftene kan privat næringsliv være en vei mot sosialismens endelige mål (Wang og Zhang 2000). Dette behovet for å beskytte økonomiske interesser ble starten på en moderniseringsprosess av lovverket som fremdeles pågår i Kina (Potter 1999), og som etter årtusenskiftet har blitt drevet ytterligere framover for å tilpasse Kina til WTO regelverket (Choukroune 2002). Men Kina er ennå ikke et land der økonomisk virksomhet er rotfestet i et system av formelle lover og institusjoner (Xiaobo Lu 2002, foredrag). I følge kinesiske media (China Daily og South China Morning Post) forventes det at den utviklingen som ble satt i gang av Deng Xiaoping og videreført av Jiang Zemin, vil fortsette under Hu Jintao som i november 2002 ble utnevnt til kinesisk leder.

Kina som produsent og konsument av fisk

Etter 1978 har Kina opplevd en årlig vekst på over åtte prosent i bruttonasjonalprodukt, og en årlig vekst i handelen med utlandet på 15 prosent (Eksportrådet 2002). En klassisk

dagdrøm om det kinesiske markedet er: ”tenk om hver kineser hver uke kunne kjøpe bare ett egg fra oss”, og lignende varianter med andre produkter. Av befolkningen på nærmere 1,3 milliard mennesker bor 70 prosent i rurale strøk, de fleste er svært fattige, og spiser nok helst egg fra egne høner. Bybefolkningen er rikere, men også der finnes svært mange fattige. Totalt beregnes det at omlag 60 millioner kinesere (knappt fem prosent av befolkningen) er så rike at de har råd til importerte luksusprodukter (Zakreski og He 2001), som for eksempel laks. Den sterke økonomiske veksten Kina opplever drar med seg en større andel av befolkningen inn i det som kalles *den nye kinesiske middelklassen*. Denne middelklassen finner man først og fremst langs østkysten av Kina, i de store byene som Beijing, Shanghai og Guangzhou (Goodman 1999). Når folk får bedre råd, blir ofte kjøtt og fisk et hyppigere innslag på menyen (Markedsplan for laks og ørret 2000-2001, EFF).

Kina er verdens største produsent av sjømat, med en samlet produksjon på over 40 millioner tonn fra fangst og oppdrett i ferskvann og hav. Kina, som har verdens største befolkning og en svært høy økonomisk vekst, er også den største konsumenten av sjømat (Norges Eksportråd 2002). I løpet av 80- og 90-tallet har Norges økonomiske samhandling med Kina hatt stor vekst. I 1984 var eksporten fra Norge til Kina på 640 millioner kroner, i 2001 var denne eksporten på om lag 4,6 milliarder. Av dette står olje for om lag 60 prosent. På andre plass kommer maskinvareeksporten med en verdi på ca. en milliard. Fisk kommer på tredjeplass. Motsatt vei har Kina øket sin eksport til Norge fra 250 millioner i 1984, til 7,2 milliarder i 1999. Importen fra Kina er variert, men særlig er klær og verkstedsprodukter viktig (Norges Eksportråd 2002). De siste årene har flere norske aktører begynt å involvere seg i den kinesiske sjømatsektoren på forskjellig vis; eksport og import av sjømat, bearbeiding av markedet, foredling av fisk og eksport av oppdrettsteknologi.



Kilde: Statistisk Sentralbyrå og Eksportutvalget For Fisk

Figur 1-2: Norsk eksport av laks til Kina

Som vist i figur 1-2 økte lakseeksporten fra Norge til Kina kraftig fra 1995 til 2000. Siden år 2000 har eksporten av norsk laks til Kina sunket, særlig gjelder dette frossen laks. Verdien av denne eksporten var i 2001 på nærmere 85 millioner kroner. I følge Eksportutvalgets utsending, Jan Fossberg, i Beijing (e-post 22.7.2002) vokste imidlertid totalmarkedet for atlantisk laks i Kina i 2001 og veksten har fortsatt inn i 2002, men norsk laks møter sterk konkurranse fra chilensk og kanadisk laks. Kina er ikke noe stort marked for norsk laks i dag. Til sammenligning kan det nevnes at verdien av lakseeksport til Japan, som er den tredje største importasjonen av norsk laks etter Danmark og Frankrike, var på nærmere 1,4 milliard i 2001. Likevel kan verdens største befolkning representere et stort markedspotensial for norske fiskebedrifter, men det er et potensial som ennå langt fra er blitt realisert. Denne undersøkelsen vil ta for seg norske fiskeribedrifters internasjonaliseringsprosess i det kinesiske markedet for fisk.

1.3 Problemstillinger

Skal man vinne og opprettholde konkurransefortrinn må man forstå både foretakets egen verdikjede og foretakets plass i det totale verdisystemet.

Porter 1992, 54

Den moderne økonomien blir betegnet som en kunnskapsøkonomi (Morgan 1997). Med det menes at økonomisk virksomhet (produksjon og salg) i høy grad avhenger av kunnskap. Porter (1992) forklarer en bedrifts verdikjede som de verdiaktivitetene som inngår i en bedrifts virksomhet. Verdiaktivitetene deles inn i primæraktiviteter som er logistikk, produksjon, markedsføring, salg og service, og støtteaktiviteter som er bedriftens infrastruktur, administrasjon, teknologiutvikling og innkjøp. Verdisystemet er bedriftens verdikjede satt i sammenheng med andre bedrifters verdikjeder, for eksempel leverandørers og kunders verdikjeder.

For å produsere noe behøves midler som patenter, oppskrifter, teknologi, innsatsvarer, organisasjon også videre, men kanskje viktigst er kunnskap om hvordan disse midlene skal brukes for å få et resultat. Forskjellige foretak har forskjellige tilnærminger til det å erverve og ta i bruk kompetanse. I et produksjonssystem vil forskjellige aktører spille forskjellige roller når kompetanse utvikles og tas i bruk (Spilling 1998). Lindkvist (2002, 3) hevder at kunnskapen om produksjonsmetodene i fiskeindustrien er kjent for alle som ønsker å benytte den. For produksjonen av oppdrettslaks er kunnskap muligens ikke et avgjørende konkurransefortrinn. I denne undersøkelsen vil jeg fokusere på den andre enden av verdikjeden – markedsføring og salg av laks i Kina.

For å selge noe trenger man egentlig bare et produkt og et marked, men for å finne og forholde seg til dette markedet, behøves igjen kunnskap. Bedrifter som forsøker å komme inn på et marked, fokuserer ofte mer på sine egne forutsetninger og produkter, enn på markedets utvikling. I et marked der politiske reguleringer og forretningsstruktur og private inntekter og preferanser forandrer seg så fort som i Kina, kan dette være en dårlig strategi. Bedrifter som derimot evner å forutsi disse forandringene i mønster og behov, kan snu dette til sin fordel (Tse 2000). Målsettingen for denne studien er å undersøke:

Hvordan er norske fiskebedrifter i stand til å eksportere til et nytt marked som Kina og tilpasse seg mønster og behov i dette markedet?

Sentralt i forbindelse med hovedproblemstillingen er å redegjøre for i hvor stor grad norske sjømatbedrifter er i stand til å holde seg orientert om situasjonen på det kinesiske markedet for fisk. Deretter vil jeg undersøke hvordan bedriftene tilpasser seg denne situasjonen bestående av mønster og behov i det kinesiske markedet. Siden laks utgjør det meste av den norske eksporten til det kinesiske konsumentmarkedet, vil jeg fokusere på lakseeksportørens tilpasning. Men hensikten er å vise at den internasjonaliseringsprosessen lakseeksportørene deltar i, også har betydning for annen fiskeeksport til landet. Derfor vil mulighetene for andre fiskeslag også bli noe berørt, men i mindre omfang enn lakseeksporten.

Med utgangspunkt i undersøkelsens hovedproblemstilling vil jeg presentere fire underproblemstillinger. Først er det interessant å se på hvordan norske fiskebedrifter vurderte situasjonen i Kina da eksporten ble innledet. Underproblemstilling nummer en spør derfor:

Hvordan var motivasjonen for de norske bedriftene som eksporterer til Kina da eksporten ble innledet?

Undersøkelsen tar utgangspunkt i de norske fiskeeksportørene, men fokus er rettet mot Kina og det kinesiske markedet for fisk. Med det kinesiske markedet for fisk menes både forskjellige økonomiske aktører i markedet og (potensielle) konsumenter av laks. For å si noe om hvordan norske eksportører er i stand til å tilpasse seg mønster og behov i det kinesiske markedet er det først nødvendig å gjøre rede for dette markedet. Andre underproblemstilling er:

Hva kjennetegner det kinesiske markedet for fisk?

Videre ligger det i hovedproblemstillingen å undersøke hvordan norske bedrifter organiserer virksomheten sin i Kina. Underproblemstilling nummer tre er:

Hva slags norsk engasjement finnes i det kinesiske markedet for fisk?

Dette er en undersøkelse av norske bedrifters evne til å mestre det kinesiske markedet for fisk, særlig laks. Som nevnt i innledningen til dette kapittelet er Kina et land der politiske reguleringer, konsumentmønster og behov endrer seg raskt. Det er derfor interessant å se på hvordan norske bedrifter følger med i denne utviklingen, hvordan bedriftene lærer om det kinesiske markedet for fisk, og på hvilken måte og i hvor stor grad aktivitet i Kina skaper en tilbakemeldingskanal som styrker evnen til å følge med i det kinesiske markedet for fisk. Med tilbakemelding menes ny informasjon og kunnskap om eksisterende mønster og behov i markedet. Videre er det interessant å undersøke hvorvidt norsk engasjement i markedet, som for eksempel markedsføring, gir en respons fra det kinesiske markedet. Med respons menes endringer i behov eller mønster som følge av norsk aktivitet i markedet. Siste underproblemstilling er derfor:

Hva slags tilbakemelding og respons følger av norsk aktivitet i det kinesiske markedet for fisk?

Disse empiriske problemstillingene vil bli undersøkt innenfor en teoretisk kontekst bestående av internasjonaliseringsteori med vekt på markedet. Sentrale teoretiske perspektiver vil være nettverk, kunnskap og læring og kulturell innflytelse i internasjonaliseringsprosessen.

1.4 Motivasjon for temavalg

Norsk laks for gifteklare

Unge gifteklare kinesere fristes nå med Norsk Laks som skal bringe lykke til brudeparet. Det ble lansert på Beijings første internasjonale brudeshow der Ekspertutvalget for Fisk (EFF) var til stede med sitt "Love Kitchen", hvor den tradisjonelle kinesiske lykkeretten Feng Sheng Shui Qi med rå laks ble presentert. Retten er ment å bringe lykke og bruken av laks gjør nok lykken enda bedre da rødt er kinesernes lykkefarge. Utvalgets markedssjef for fisk i Kina, Jan Fossberg, håper de unge skal se på norsk laks som en

elskogsrett. - Målgruppen vår er kinesere mellom 20 og 35 år, med mye penger og som er gifteklare, forteller Fossberg.

NRK Troms 10.09.2002

Det er en motivasjon i seg selv å studere om norsk fisk kan bli kjærlighetsmat i et fjernt land med en kultur svært forskjellig fra vår, men en mer prosaisk motivasjon for å velge et Kina-studium av norsk fiskeeksport ligger også til grunn for denne oppgaven. Både Kina og den norske fiskerinæringa har gjennomgått store forandringer de to siste tiårene. Norsk produksjon og salgsstrategi har forandret seg. Kina har stor økonomisk vekst, og er selv en fiskerinasjon i stor forandring. Det er svært interessant å studere et land (Kina) og en næring (den norske fiskerinæringa) i forandring, og møtet mellom dem i en tidlig fase. Av disse to motivasjonsfaktorene er begge viktige for meg, og framfor alt er en situasjon der "Love Kitchen" og lykkemat er blant ingrediensene, vel verdt et hovedfag.

1.5 Om tidligere forskning på samme tema.

Det er gjort ganske mange undersøkelser om norsk fiskeriekksport. Disse arbeidene er gjort av studenter på forskjellig nivå, og forskere ved universiteter, høyskoler og andre forskningsinstitusjoner, som for eksempel Stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning (SNF). På Institutt for Geografi ved Universitetet i Bergen er det lagt mye arbeid i den romlige, norske fiskeriforskningen. Særlig er det produksjonssystemet i næringa som har vært i fokus, men også norsk eksport av fisk til Spania og Frankrike har blitt undersøkt. Det er ikke gjort noen undersøkelser av fiskeriekksport til Kina ved dette instituttet tidligere, heller ingen andre studier med Kina som objekt.

Det er gjort relativt få studier av norsk fiskeeksport til Kina. Eksportutvalget For Fisk (EFF) har gjennomført noen markedsundersøkelser, i tillegg er det gjort noen få akademiske studier av det kinesiske markedet for fisk. Jeg vil særlig trekke fram Jostein Rørtveits (2000) fiskerikandidatoppgave ved Universitetet i Tromsø, der det blir gjort en solid undersøkelse av *Innkjøpskriterier for norsk laks i supermarkeder i Kina*. Denne

studien har lagt et grunnlag for andre publikasjoner og sammendrag om det kinesiske markedet for fisk, og vil også være et viktig og relevant underlag for min studie. Det som tidligere er gjort på temaet norsk fiskeriekspport til Kina vil sammen med mine resultater fra feltarbeid i Kina, danne grunnlaget for en analyse av problemstillingene jeg har redegjort for i kapittel 1.3.

1.6 Oppgavens oppbygging

Neste kapittel, som er undersøkelsens teoretiske fundament, er delt inn i tre deler. Jeg tar utgangspunkt i internasjonaliseringsteori, som handler om hvilke skritt enkeltbedrifter tar for å ta del i den globale økonomien. Deretter vil jeg gi en gjennomgang av teori om økonomisk organisering, eller med andre ord se nærmere på den rammen som strukturerer overføringen av varer og tjenester mellom aktører, herunder organisasjonsformene *marked*, *hierarki* og *nettverk*. Siste del i teorikapittelet er min egen forståelse av internasjonaliseringsprosessen formulert i en modell kalt *en markedsfokuseret internasjonaliseringsmodell*. Tredje kapittel handler om metodene som ligger til grunn for denne undersøkelsen, og mer konkret om hvordan disse metodene har fungert i arbeidet med undersøkelsens problemstillinger. Kapittel fire handler om norske bedrifters utgangspunkt for eksport til det kinesiske markedet for fisk. Dette kapittelet, som vil besvare underproblemstilling nummer en, vil også se på hva slags tilgang til kunnskap om det kinesiske markedet for fisk som finnes i det norske sjømatmiljøet. Kapittel fem vil si litt om hva som kjennetegner det kinesiske markedet for fisk, og er delt inn i tre underkapitler: kinesiske preferanser for laks, kinesiske aktører og kinesiske barrierer for handel med utenlandske aktører. Sjette kapittel handler om norske aktørers engasjement i det kinesiske markedet, mens kapittel nummer sju ser på tilbakemelding og respons fra det kinesiske markedet som følge av norske aktørers virksomhet i dette markedet. I kapittel nummer åtte, som er undersøkelsens siste kapittel, vil jeg konkludere hvorvidt norske fiskebedrifter er i stand til å eksportere til et nytt marked som Kina og tilpasse seg, mønster og behov i dette markedet. I dette kapittelet vil også trekke konklusjoner med relevans for strategier norske bedrifter bør vurdere, og jeg vil få fram teoretiske implikasjoner som kan utledes av den empiriske diskusjonen. Likevel vil jeg prøve å

integre teoretiske perspektiver i hele avhandlingen gjennom den anvendelsen jeg gjør av min egen modell av internasjonaliseringsprosessen.

2 En teoretisk bakgrunn

Dersom man har fulgt samfunnsdebatten de første årene på 2000-tallet, er *globalisering* et begrep som har fått stor oppmerksomhet. Også i akademiske arbeider har dette begrepet vært gjenstand for debatt, og med det fått så mange forskjellige innhold og assosiasjoner at begrepet blir praktisk talt uhåndterlig (Hansen & Selstad 1999). Felles for de fleste forståelser av begrepet globalisering, er at det handler om en åpnere, dypere og raskere interaksjon (flyt av varer, tjenester, kapital, ideer, kommunikasjon, trender osv.) mellom forskjellige steder, regioner og nasjoner på kloden (Held et al. 2000). Harvey (2000) bruker begrepet "time-space compression" (tid-rom kompresjon) for å illustrere hvordan verden trekkes sammen i et slags fellesskap av produksjon, konsum, kultur etc.

Globalisering er et "stort begrep" som handler om prosesser som griper inn på alle nivåer i samfunnet, økonomien, kulturen også videre. Innenfor dette temaet finnes det en rekke innfallsvinkler for å diskutere fenomenet norsk laks i Kina, men jeg velger først og fremst å studere norsk laks i Kina i lys av et "litt mindre" begrep som ofte assosieres med globalisering, nemlig *internasjonalisering*. Internasjonalisering er en prosess som handler om bedrifters økende involvering i internasjonale operasjoner (f.eks. handel) på tvers av grenser (Mintzberg 1987 i Melin 1992).

Mens det med globalisering menes en prosess som griper inn i den politiske, kulturelle og sosiale sfæren i forskjellige land, menes det med internasjonalisering en utviding av økonomisk aktivitet mellom stater (Dicken et al. 1997). Internasjonaliseringsbegrepet kan anvendes som et presiserende element i globaliseringsdebatten, i den forstand at fenomenet globalisering modereres til internasjonalisering, eller at man ser internasjonalisering som forløperen til globalisering (Dicken et al. 1997; Held & McGrew 2000), eller det kan behandles som et fenomen og en strategi i seg selv. Under vil jeg se på internasjonalisering som en strategi for bedrifter, og hvordan denne strategien kan ta forskjellige former.

2.1 Proessorienterte internasjonaliseringsmodeller

Bedrifters internasjonalisering er et fagfelt med stor aktivitet. *De prosessorienterte studiene* av internasjonaliseringsprosessen fokuserer først og fremst på bedrifters *utvikling* fra ingen eller liten internasjonal aktivitet til større aktivitet i utenlandske markeder og læreprosessen i denne utviklingen (Eriksson et al. 1997). En av de tidlige prosessorienterte modellene er Uppsala-modellen (U-modellen) som ble utformet på siste halvdel av syttitallet av de svenske forskerne Johanson, Vahlne og Wiedersheim-Paul. Denne blir også kalt "den skandinaviske modellen" (Hayter 1997). Andre studier av bedrifters internasjonalisering fokuserer i større grad på internasjonalisering som en strategi for utenlandsk produksjon og investering. Disse, som jeg kaller de *strukturorienterte studiene*, er ofte basert på "det eklektiske paradigmet for internasjonal produksjon", et konsept som ble introdusert av Dunning i 1976 og har som målsetting å forstå og forklare bedrifters internasjonale aktivitet på grunnlag av et rammeverk som trekker inn forskjellige retninger innen økonomisk teori (derfor "eklektisk" som her betyr at paradigmet er løsrevet fra bestemte teoretiske retninger) (Dunning 1980, 1988; Agarwal & Ramaswami 1992; Yaodong 1998). I denne undersøkelsen tar jeg utgangspunkt i den prosessorienterte Uppsala-modellen for på den bakgrunn å analysere norske bedrifters utvikling og strategi i det kinesiske markedet.

2.1.1 Uppsala-modellen

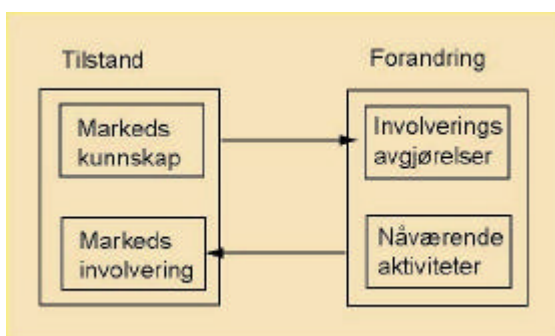
Uppsala-modellen deler bedrifters internasjonaliseringsprosess inn i fire etterfølgende trinn, der hvert trinn representerer et gradvis økende engasjement i internasjonale aktiviteter. De fire trinnene i denne modellen er 1) ingen regulær eksport, 2) eksport til kulturelt nære land gjennom uavhengige agenter, 3) eksport til kulturelt fjernere land, gjerne gjennom eget representasjonskontor og til slutt 4) produksjon utenlands (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1977). U-modellens hypotese er at bedrifter gjør gradvise skritt i retning større utenlandsk engasjement og at disse skrittene først blir tatt mot eksportmarkeder som har mange kulturelle likhetstrekk med det hjemlige markedet og produksjonsmiljøet. Drivkraften bak denne utviklingen er en forventning om større profitt (Johanson & Vahlne 1977).

Mental distanse

Et begrep som uttrykker usikkerhet ved å gå inn i nye, fremmede markeder er ”psychic distance”, som jeg oversetter til *mental distanse*. Begrepet defineres av Johanson og Vahlne (1977, 24) som *summen av faktorene som forhindrer informasjonsflyt til og fra markedet*. Eksempler på slike faktorer er forskjeller i språk, kultur, utdanning, forretningsrutiner, økonomi og industriutvikling. Eksisterende eller tidligere handelskanaler mellom eksportør og importør er en annen faktor som spiller inn (O’Grady & Lane 1996). Mental distanse er et mål på usikkerheten knyttet til utenlandske markeder. Denne usikkerheten vil i første omgang ha innvirkning på hvorvidt en bedrift etablerer seg i et bestemt marked eller ikke, deretter antas det at stor mental distanse vil vanskeliggjøre den senere kommunikasjonen, og dermed læringen mellom bedriften og eksportmarkedet.

Læreprosesser og kunnskap

Det nye med U-modellen var ikke å se bedrifters internasjonalisering som en trinnvis utvikling, men at utviklingen drives framover ettersom ny kunnskap opparbeides. Denne prosessen gir en sirkeleffekt der markedsinvolvering og markedskunnskap (tilstandsaspektet) ligger til grunn for nåværende aktiviteter og avgjørelser angående videre involvering i markedet (forandringsaspektet), og omvendt. (Johanson & Vahlne 1977, 27). Under følger en gjennomgang av de forskjellige aspektene i internasjonaliseringsprosessen.



Figur 2-1: Internasjonaliseringsprosessen grunnleggende mekanismer

Modifisert etter Johanson og Vahlne 1977

Markedsinvolvering handler om hvor store ressurser som er lokalisert i markedet og i hvilken grad disse ressursene er bundet til dette markedet. Eller med andre ord hvorvidt ressursene kan selges eller fraktes bort dersom det er mest hensiktsmessig.

Johanson og Vahlne (1977) deler **markedskunnskap** inn i to kategorier etter innhold; generell kunnskap og markedsspesifikk kunnskap. Generell kunnskap omfatter kunnskap om hvordan man driver virksomheten sin, om hvordan man håndterer markedet og kunder på generell basis. Markedsspesifikk kunnskap er kunnskap om karakteristikkene i spesifikke markeder. Denne kunnskapen gjelder kulturelle trekk, strukturer i markedet, forretningsmiljøet og kanskje viktigst, kunnskap om de individuelle kundene. Videre skiller U-modellen mellom kunnskap som *kan læres* og kunnskap som *må erfares*. Denne kunnskapen blir en form for kapital for aktørene i markedet.

”Kapital” kan defineres som *menneskeskapte hjelpemidler for produksjon* (James 1987 i Jones 2001). Bourdieu (1986) deler kapital inn i tre kategorier; økonomisk kapital, kulturell kapital og sosial kapital. Økonomisk kapital er det som økonomifaget tradisjonelt mener med kapital; penger, eiendom og tradisjonelle produksjonsmidler (Jones 2001). Sosial kapital kommer jeg tilbake til i kapittel 2.2.3. Relevant her er kulturell kapital. Kulturell kapital omfatter tre forskjellige former for kunnskap. *Innbakt form* (min oversettelse, Bourdieu skriver ”embodied”) er kunnskap og evner aktører (personer eller organisasjoner) har opparbeidet seg. Dette er den formen for kunnskap som kan kalles taus kunnskap (Asheim & Isaksen 1997; Vedsmand 1998), og som Johanson og Vahlne kaller kunnskap som *må erfares*. Den kunnskapen som utveksles mellom bruker og produsent vil ofte være taus og forutsetter en nærhet mellom produsent og bruker (Vedsmand 1998). *Objektifisert form* er kunnskap og innhold i objekter som bøker, manualer, instrumenter også videre. Dette er det samme som kodifisert (kan formuleres i ord) kunnskap (Asheim & Isaksen 1997; Vedsmand 1998), eller kunnskap som *kan læres* (Johanson & Vahlne 1977). Bourdieus tredje form for kunnskap er *institusjonalisert kunnskap*, som kan sies å være en kombinasjon av de overnevnte to formene ved at det er en formalisering, for eksempel i form av vitnemål og attester, av innlærte kunnskaper og evner hos aktører.

Nåværende aktiviteter i markedet er bedriftens markedsarbeid; salg, markedsføring og markedsetterretning. Disse aktivitetene er bedriftens hovedkilde til erfaringsbasert kunnskap om markedet. Johanson og Vahlne (1977) understreker at erverving av god, erfaringsbasert kunnskap helst blir gjort av personell med bakgrunn og erfaring fra både bedriften og fra markedet. Personell som jobber mellom bedriften og markedet bør kunne tolke informasjon både ut fra bedriftens og markedets perspektiv. Eriksson et al. (1997) konkluderer i en undersøkelse som baserer seg på U-modellen, og handler om kostnader i forbindelse med å erverve kunnskap om fremmede markeder, at veien til kunnskap går gjennom *lokalt nærvær* i det aktuelle markedet, *gjentagende interaksjon* med aktørene i det aktuelle markedet og *variasjon* – det vil si erfaring også fra andre eksportmarkeder enn det aktuelle markedet.

Det andre forandringsaspektet er **involveringsavgjørelser**. På bakgrunn av kunnskap om markedet og kunnskap om bedriften fortolker bedriften situasjonen, og med utgangspunkt i problemer og muligheter i markedet som bedriften ser dem, blir avgjørelser angående videre aktivitet i markedet tatt. Disse beslutningene bør i følge Johanson og Vahlne (1977) gjøres av de samme som har kunnskap og erfaring om både bedriften og markedet.

Når bedriften erverver kunnskap om internasjonale aktiviteter reduseres gradvis usikkerheten knyttet til videre internasjonalisering. Når bedriften går et trinn videre i internasjonaliseringsmodellen er det på grunnlag av erfaringene fra det forrige trinnet. Uppsala-modellen regner læring av ny kunnskap som en avgjørende faktor for bedrifters internasjonaliseringsprosess. Denne lære- og vurderingsprosessen som Uppsala-modellen legger stor vekt på, gjør at man kan kalle U-modellen for en behaviouralistisk modell (Benito & Gripsrud 1992). Vitenskapen var fram til 70-tallet dominert av normative modeller og teorier som tok utgangspunkt i at virkeligheten alltid er rasjonell. Vitenskapens ideal var normativt og nyttemaksimerende, ikke forklarende. I disse modellene og teoriene hadde individet begrensede muligheter og evne til å handle fritt (Holt-Jensen 1999). Behaviouralistisk vitenskap har som utgangspunkt at aktører (personer, organisasjoner, bedrifter osv.) fortolker omgivelsene sine og handler som en

respons på denne fortolkningen for å oppnå så optimal tilpasning som mulig, eller til man føler seg tilfreds (Walmsley & Lewis 1993).

2.1.2 Andre prosessorienterte modeller

Samtidig med, og etter Uppsala-modellen er det utviklet flere andre prosessorienterte modeller av bedrifters internasjonalisering (Bilkey & Tesar 1977; Cavusgil 1980; Reid 1981). Disse modellene har til mye til felles med Uppsala-modellen, blant annet at de fokuserer på *prosessen* internasjonalisering og læring som en viktig drivkraft og at de presenterer stegvise modeller av denne prosessen (Andersen 1993). De prosessorienterte modellene har til felles at de er behaviouralistiske ettersom avgjørelser om internasjonalisering blir gjort av aktører med utgangspunkt i sin egen fortolkning og forståelse av situasjonen. Stegene i de forskjellige modeller er kort oppsummert i tabell 2-1.

Tabell 2-1: Forskjellige stegmodeller av internasjonaliseringsprosessen

Bilkey og Tesar 1977	Cavusgil 1980	Czinkota 1982	Reid 1981
<p>Trinn 1) ledelsen er uinteressert i eksport.</p> <p>Trinn 2) ledelsen tar imot bestillinger for eksport, men jobber ikke aktivt for å utforske mulighetene.</p> <p>Trinn 3) Ledelsen utforsker mulighetene for eksport.</p> <p>Trinn 4) Bedriften eksporterer sporadisk til mentalt nære land.</p> <p>Trinn 5) Bedriften er erfaren innen eksport.</p> <p>Trinn 6) Ledelsen utforsker muligheten for å eksportere til mentalt fjernere land.</p>	<p>Trinn 1) Firmaet fokuserer på hjemmemarkedet.</p> <p>Trinn 2) Pre-eksport stadiet. Firmaet leter etter informasjon og evaluerer muligheten for å innlede eksport.</p> <p>Trinn 3) Eksperimentell involvering. Begrenset eksport til mentalt nære markeder.</p> <p>Trinn 4) Aktivt engasjement. Eksport til nye land, direkte eksport og økning i salgsvolum.</p> <p>Trinn 5) Forpliktende engasjement. Allokering av ressurser til utlandet vurderes.</p>	<p>Trinn 1) Det totalt uinteresserte firma.</p> <p>Trinn 2) Det delvis interesserte firma.</p> <p>Trinn 3) Det utforskende firma.</p> <p>Trinn 4) Det eksperimenterende firma.</p> <p>Trinn 5) Den erfarne småskala eksportør.</p> <p>Trinn 6) Den erfarne store eksportør.</p>	<p>Trinn 1) Oppmerksom på eksport. Vurdering av muligheten.</p> <p>Trinn 2) Intensjon om eksport. Motivasjon og holdninger.</p> <p>Trinn 3) Testing av eksport. Erfaring gjennom begrenset eksport.</p> <p>Trinn 4) Evaluering av erfaringer fra eksport.</p> <p>Trinn 5) Avgjørelse om eksporten skal fortsette eller ikke.</p>

Modifisert etter Otto Andersen 1993

Steg og trinn

Av de fire stegmodellene i tabell 2-1 vil jeg kikke litt nærmere på stegene i Reids' modell. I motsetning til de andre tre modellene og Uppsala-modellen, som hevder at

internasjonalisering er en prosess der bedriften i flere steg øker sin aktivitet i utlandet, består Reids' modell egentlig bare av ett steg (med steg menes opptrapping av internasjonal aktivitet). Reids' modell går fra ingen eksport, via intensjon om eksport, til noe eksport i trinn tre, mens trinn fire og fem er evaluering av videre eksport på bakgrunn av erfaringene fra trinn tre. Disse fem trinnene, som til sammen bare utgjør ett steg, er en lære- og vurderingsprosess på grunnlag av erfaring i markedet. Reid (1981) antar imidlertid at erfaringene fra de fem trinnene kan føre til videre økning av aktiviteten i markedet:

If the trial stage results in achieving such goals as profitability and sales stability, it is likely to result in maintenance of exporting as a firm activity; and further expansion and consolidation of exporting as a strategy of firm growth can be expected.

Reid (1981, 102)

Usikkerhet og barrierer

Det finnes ikke isfjell om natten...

Mantra for regattaseilere i Sørishavet

Med *barrierer* mener Bilkey og Tesar (1977) omtrent det samme som Uppsala-modellen mener med *usikkerhet*. Barrierer er for eksempel vanskeligheter med tanke på å forstå utenlandsk forretningspraksis, ulike produktstandarder og konsumentpreferanser, problemer med å kreve inn betaling for varer og tjenester i fremmede markeder og problemer med å finne god representasjon i utlandet. Men i motsetning til Uppsala-modellen som mener oppfattet og reell usikkerhet er noe som reduseres ettersom bedriften erverver mer erfaring i markedet, hevder Bilkey og Tesar (1977; Bilkey 1978) at uerfarne bedrifter i mindre grad hindres av barrierer når de vurderer eksportmuligheter nettopp fordi de ikke kjenner til dem. Litt grovt kan man si at Johanson og Vahlne går ut i fra at den internasjonalsiserende bedriften har et skeptisk utgangspunkt til fremmede markeder, men at denne skepsisen reduseres med kunnskap, mens Bilkey og Tesar, litt

satt på spissen, ser for seg den internasjonalsiserende bedriften som naiv inntil den treffer isfjellet.

2.1.3 Kritikk av de prosessorienterte modellene

Når Wiedersheim-Paul et al. i 1978 ser for seg en utvikling av eksportaktivitet i korte skritt mot mer fremmede markeder, er det delvis med begrunnelse i at kommunikasjon blir vanskeligere når avstanden øker. I dag er kommunikasjonsteknologien en annen enn den var i 1978, uten at det nødvendigvis betyr at den mentale distansen er redusert. De prosessorienterte modellene har på 90-tallet vært gjenstand for evaluering og kritikk (Benito & Gripsrud 1992; Melin 1993; Andersen 1993; Reve 1995; Leonidou & Katsikeas 1996). Nyere studier av bedrifters eksportadferd og internasjonalsisering konkluderer med at en modell der bedriften tar små steg i retning større engasjement i utenlandske markeder blir for generell (Benito & Gripsrud 1992; Reve 1995; Leonidou & Katsikeas 1996). Melin (1992) mener stegmodellene blir for deterministiske med hensyn til gangen i internasjonalsieringens utvikling. Reve (1995) gir en presentasjon av ti forskjellige internasjonalsieringsstrategier, basert på casestudier, der ulike bedrifter innleder internasjonal virksomhet på forskjellig måter uten nødvendigvis å følge gangen i stegmodellene. Videre blir de stegvise modellene kritisert for å legge for stor vekt på *hvordan* bedrifter internasjonalsierer og hvordan de *bør* gjøre det, men i mindre grad på *hvorfor* bedrifter internasjonalsierer. Motivasjonen for internasjonalsiering blir i følge Nilson (1996) ofte bare forklart med at internasjonalsiering er en lønnsom strategi for bedrifter i vekst.

Kategorisering av eksportmotivasjon

Reve (1995) kategoriserer eksportmotivasjon som fire utfall av to variabler; intern – ekstern og proaktiv – reaktiv, som når de kryssklassifiseres gir fire forskjellige former for eksportmotivasjon (tabell 2-2). Variabelen intern-ekstern ser på hvorvidt pådriveren for eksport er å finne internt i bedriften eller som krefter utenfor. I variabelen proaktiv – reaktiv står proaktiv for eksport som initieres som en offensiv strategi, i forkant av

bransjens utvikling, mens reaktiv ser eksport som et redningstiltak for å sikre bedriftens eksistens.

Tabell 2-2: Fire motiver for eksport

	Interne	Eksterne
Proaktive	1	3
Reaktive	2	4

Fra Torger Reve 1995

Gruppe 1, **proaktive, interne motiver** er tilfeller der eksport er initiert av en interesse og vilje i bedriften til å satse utenlands, for å finne et marked enten for nye produkter, eller for større volum av eksisterende produkter.

Gruppe 2 er **reaktive, interne motiver**. Når usikkerheten på de enkelte markedene er stor, kan et virkemiddel være å spre risikoen i flere markeder.

Gruppe 3, **proaktive, eksterne motiver** handler om at bedriften går inn i nye markeder for å være i forkant av utviklingen. Denne gruppen omfatter også de tilfellene der en henvendelse utenfra er igangsettende faktor for markedsinngangen.

Gruppe 4, **reaktive, eksterne motiver** er de tilfellene der en bedriften ser seg nødt til å finne nye markeder som følge av for eksempel stor konkurranse eller stagnasjon på de markedene der bedriften fra før er etablert (Reve 1995).

2.2 Organisering av økonomisk aktivitet

Uansett motivasjon eller innledning, er internasjonalisering en strategi for bedrifter. Som nyere forskning har vist, følger ikke internasjonaliseringsprosessen nødvendigvis et fastlagt mønster. Det blir derfor bedriftens eget ansvar å avgjøre hvordan internasjonaliseringen skal skje, til hvilket marked og hvordan bedriften skal organisere virksomheten sin i dette markedet. Med økonomisk organisering menes den rammen som strukturerer relasjonen mellom aktører som er involvert i transaksjoner av varer og tjenester (Powell 1990; Lindmark 1994; Castells 1996).

Overføring av varer og tjenester mellom aktører er styrt av forskjellige formelle og uformelle lover, regler og normer. Hvilke lover og regler som gjelder i den enkelte transaksjon, avhenger videre av hva slags forhold som finnes mellom aktørene involvert i transaksjonen. Lover, regler og normer varierer mellom ulike stater og regioner som har forskjellig lovgivning for handel, og dessuten varierende normer for hva som er rett, rimelig og god framferd. Transaksjoner kan være kilde til misforståelser og konflikt når aktører fra samme kultur, bundet av de samme juridiske reglene, skal handle med hverandre. Bildet blir enda mer komplisert når aktører fra forskjellige deler av verden skal samhandle, hver med sin ballast av lover og regler og formening av hva som er god takt og tone. Økonomisk organisering oppstår ikke i et sosialt vakuum, men har røtter i stedets, regionens eller nasjonens kultur, institusjoner og historie (Castells 1996). Bedriften må altså trekke opp bestemte strategier for internasjonaliseringsprosessen. Her vil jeg gi en gjennomgang av hvordan marked, hierarki og nettverk fungerer som økonomiske organisasjonsformer og strategier for transaksjoner, for med det tegne en bakgrunn for analyse av de norske sjømatbedriftenes aktivitet i det kinesiske markedet.

2.2.1 Markedet - pris

Til alle tider har mennesker byttet varer og tjenester med hverandre. Først gjenstand mot gjenstand, senere mot penger. I en situasjon der man bare har to parter er det enkelt å holde oversikt over hva som tilbys, og hva som forventes i retur. Etter hvert ble utbudet av varer og behov mer komplisert, og det utviklet seg et behov for å skaffe oversikt over tilbud og etterspørsel. Som en respons på dette behovet oppsto markedene der bønder og håndverkere la fram sine produkter for salg på fastsatte steder, og til bestemte tider. I dag er ikke markedet bare det man kan se på torget på lørdager med fint vær. *Markedet* har blitt en global institusjon der tilbud og etterspørsel blir formidlet gjennom mange kanaler til alle verdenshjørner.

Det neoklassiske markedet – som en maskin

Det *rene markedet* er en transaksjonsform som assosieres med klassisk og neoklassisk økonomisk teori (Grabner 1993). Klassisk og neoklassisk økonomisk teori har et syn på

markedet der den permanente relasjonen mellom kjøper og selger er ikke-eksisterende, all relevant informasjon vedrørende transaksjonen er perfekt og uten kostnader for aktørene i handelen. I og med at all informasjon er tilgjengelig for aktørene, er det heller ikke noe element av usikkerhet med hensyn til transaksjonen, markedsføring vil dessuten være et overflødig element ettersom alle aktører allerede har fullkommen informasjon (Ozga 1960). I følge neoklassisk teori er det uansett markedets usynlige hånd som styrer de økonomiske prosessene (Lundvall 1992; Hayter 1997). Tradisjonell økonomisk teori har en forkjærlighet for det materielle og håndfaste; økonomiens styringsmekanisme er *som en maskin* der et gitt antall innsatsfaktorer gir et gitt resultat (Storper 1997). I den grad den neoklassiske økonomiske teorien regner med sosiale relasjoner, blir de sett på som forstyrrelser i forhold til markedets mekanismer (Grabner 1993).

Markedet som organisasjonsform

For å ta et litt mer moderat utgangspunkt enn det neoklassiske for å forstå markedet, kan man si at markedet er en institusjon som har til hensikt å tilrettelegge for handel mellom forskjellige parter (Coase 1988), og som drives og kjennetegnes av åpenhet og aktørers egeninteresse (Powell 1990). I transaksjoner der selger og kjøper er anonyme eller ubetydelige i forhold til hverandre, er det markedet som fungerer som organisasjonsform. Det som er avgjørende for transaksjonen, er pris i forhold til kvalitet og mengde, eller med andre ord: valuta for pengene. Pris er derfor den mekanismen som formidler informasjon mellom de deltagende aktørene, blant annet forteller prisen produsenten hvordan et produkt blir mottatt i markedet. Transaksjonen blir videre sett som en engangsaffære der aktørene ikke har intensjoner om videre samhandel. Et eksempel på markedet som organisasjonsform er auksjonene der fisk går under hammeren til høystbydende. I dette eksempelet blir auksjonarius en objektivisering av markedet.

2.2.2 Hierarkisk organisering – kontroll

Når det økonomiske synet blir mindre mekanisk, blir det også mer komplisert. Det er i større grad anerkjent at det også i økonomien finnes sosiale relasjoner som har innvirkning på avgjørelsene som blir tatt, og ideen om perfekt informasjon har få

tilhengere. Aktører i markedet kan umulig ha kjennskap til alle relevante forhold. Det åpnes derfor for *usikkerhet* som en faktor i transaksjonene mellom forskjellige aktører.

Transaksjonskostnader

Ettersom markedet ikke er ”perfekt”, er det heller ikke en institusjon som kostnadsfritt kan benyttes for å overføre varer og tjenester. For å gjennomføre en transaksjon i markedet er det nødvendig å kartlegge hvem det er man ønsker å handle med, ta kontakt med potensielle handelspartnere og legge fram for dem hvilke vilkår som må ligge til grunn for forhandlinger, kontrakt og gjennomføring av avtalen (Coase 1988, 6). Kostnadene i forbindelse med å gjennomføre en transaksjon kalles transaksjonskostnader.

Teori om transaksjonskostnader bygger på to forutsetninger: For det første at økonomiske aktører opptrer opportunistisk. Med det menes at man må gå ut fra at bedrifter først og fremst handler av egeninteresse, uten tanke på motpartens interesser. Den andre forutsetningen er begrenset rasjonalitet. En kontrakt kan umulig dekke alle forhold. Det vil alltid finnes smutthull som en opportunistisk motpart kan utnytte (Powell 1990).

Transaksjonskostnader kan deles inn i to kategorier: forhåndskostnader (*ex-ante*) og etterkostnader (*ex-post*). Forhåndskostnader er utgifter i forbindelse med å forhandle fram kontrakter og de kostnadene man har med å sikre avtalen før den blir inngått. I tillegg inkluderer forhåndskostnader det potensielle tapet som ligger i å gjennomføre en handel med en part som ikke nødvendigvis er den mest lønnsomme parten å handle med i øyeblikket. Kostnader i etterkant er utgifter i forbindelse med mislighold av avtaler, manglende betaling og rettslige utgifter i den sammenheng (Gosh & John 1999).

Hierarkisk organisering

I markeder med stor grad av usikkerhet i forbindelse med overføringer av varer og tjenester kan løsningen være å overføre transaksjonen fra markedet, og inn i en hierarkisk organisering. Dette kalles også å internalisere (Reve 1995). Med andre ord; bedrifter kjøper opp eller fusjonerer med andre bedrifter i verdikjeden, for på den måten å sikre leveranser, avsetning og kvalitet. På denne måten fører man en større del av virksomheten

inn i bedriften. En bedrift er altså i seg selv er en hierarkisk organisasjon. Ved å integrere virksomheten vertikalt vil usikkerheten med tanke på opportuniste reduseres. Ulempen med å føre transaksjonene ut av markedet og inn i bedriften er blant annet at en stor organisasjon krever større investeringer, som igjen betyr at både utgiftene og inntektene gjerne blir større. I gode tider kan det være en fordel, men i perioder med lavere inntjening kan utgiftene bli tunge å bære. I tillegg vil en stor organisasjon tape fleksibilitet blant annet som følge av større internt byråkrati i bedriften (Powell 1990).

2.2.3 Nettverk - relasjoner

En venn av meg har en slags teori han tror hardnakket på. Den går ut på at alle mennesker i hele verden kjenner hverandre gjennom sju ledd. Selv den mest bortgjemte søramerikanske indianer vil ifølge ham være knyttet til resten av verden i dette nettverket. Selv er han særlig fornøyd med å kjenne en AUF-jente som har møtt Gro Harlem Brundtland en gang. Gjennom denne relasjonen mener han å være relativt nært knyttet de fleste statsledere i verden. Kameraten min er imidlertid ikke den eneste som har filosofert over dette temaet. *Nettverksteori* er en retning innen geografisk, økonomisk og sosiologisk vitenskap som har fått mer og mer oppmerksomhet de siste årene. I sidene som følger vil jeg se på hvordan nettverksteorien plasserer seg som en tredje form for økonomisk organisering mellom *marked* og *hierarki*.

Økonomi som relasjoner

Mens økonomien tidligere ble sett *som en maskin*, er et nyere perspektiv å se økonomi *som relasjoner*, den økonomiske prosessen som konversasjon og koordinasjon, heller enn produksjon. Subjektene i prosessen ses som refleksive aktører, heller enn produksjonsfaktorer (Grabner 1993; Lash & Urry 1994; Storper 1997; Vedsmann 1998). Soros (1999, 25) forklarer at refleksivitet betyr at vår tenkning aktivt påvirker hendelsene vi tar del i, og at de situasjonene vi er del av påvirker hva vi tenker. I dette ligger at enhver (økonomisk) handling kan gi en (utilsiktet) reaksjon som kan forandre vurderingsgrunnlaget for den handlende aktøren. Økonomiske aktører vil til enhver tid ta sine avgjørelser på bakgrunn av sin (ufullkomne) kunnskap om situasjonen de er i. En del

av den bakgrunnen økonomiske aktører tar sine avgjørelser på grunnlag av, er kultur. Jakobsen (1995, 119) hevder at all handling har en kulturell dimensjon, og at økonomiske strategier må forstås som en del av et institusjonelt system av relasjoner. Kultur kan defineres som *kontekstuelle, intersubjektive meningssystemer sammensatt av kategorier og symbolske koder som folk tilegner seg gjennom læring, og som de bruker for å tolke erfaringer og andres handling og for å konstruere ny handling som igjen bidrar til å vedlikeholde eller endre de intersubjektive meningssystemene* (Fløysand 1997, 9). Kultur er et produkt av menneskelig handling, og samtidig en forutsetning for videre handlinger som igjen kan bidra til å forme kulturen (Helgesen 1998). Kultur er altså refleksiv.

Dette skiftet i fokus, fra maskinelt til relasjonelt, er noe som i første omgang hører til *studiet* av økonomisk virksomhet. Men man kan også ane en tendens i praktisert økonomi (forretningslivet) til at sosiale relasjoner og nettverksbygging både internt i bedriften og eksternt i forhold til kunder, leverandører og bedrifter i samme bransje får større oppmerksomhet enn tidligere. I et nettverk er forskjellige aktører knyttet sammen av interesser, avtaler og intensjoner, enkelte aktører er knyttet direkte til hverandre, andre er knyttet til hverandre gjennom en tredjepart (Burt 1992). For å visualisere aktørene (bedrifter eller personer) i et nettverk kan man se dem som knutepunkter eller posisjoner, som er bundet sammen av relasjoner på kryss og tvers (Thorelli 1986). Johannisson og Spilling (1986) skiller mellom to former for nettverk; det sosiale nettverket som binder mennesker sammen, og det forretningsmessige nettverk som binder bedrifter sammen. Disse to formene kan ikke skilles helt, fordi relasjoner mellom personer kan forplante seg til bedrifter, og omvendt. Forretningsmessige nettverk vil ofte være knyttet til enkeltindivider. Ofte, for eksempel i Dagens Næringsliv (21.08.02), kan man lese jobbbannonser der det søkes etter personer med ”god kjennskap til bransjen”, eller lignende formuleringer. I enkelte bransjer er det ganske vanlig å søke etter personer med gode kontakter, selv om dette sjelden blir skrevet eksplisitt på grunn av forretningskutyme. På den måten satser søkende bedrift på å styrke kundeporteføljen og det forretningsmessige nettverket sitt. Min egen kontakt i Aetat hevder at det er en økende tendens til å vektlegge arbeidstakernes sosiale kapital.

Sosial kapital er en av Bourdieus tre former for kapital. Kulturell kapital var jeg nærmere inne på i kapittel 2.1.1. Sosial kapital omfatter de relasjonene en aktør (person eller organisasjon) har til andre aktører, og tilgangen den fokale aktøren har til økonomisk og kulturell kapital gjennom disse kontaktene. Teori om sosial kapital handler om hvordan sosiale relasjoner spiller en rolle, og aktivt blir brukt som strategi i økonomisk virksomhet (Bourdieu 1986).

Nettverksrelasjoner

Mens hierarkiske organisasjoner delvis er et resultat av usikkerhet og trangten til trygghet, er tillit en forutsetning for at nettverk skal fungere. Tillit er basert på renommé og tidligere samhandling (Thorelli 1986). Nettverksrelasjoner blir derfor noe som bygger seg opp etter hvert som partene investerer tid og ressurser i samarbeidet. Granovetter (1973) forklarer i sin artikkel "*The Strength of Weak Ties*" en relasjons styrke som resultatet av kombinasjonen av tid, intensitet, intimitet og gjensidighet mellom partene. Men som Granovetters tittel antyder, er ikke sterke relasjoner nødvendigvis suksessfaktoren i et nettverk, og viser til at løse relasjoner (weak ties) kan være mer effektive fordi man gjennom løse relasjoner vil ha større rekkevidde.

This means that whatever is to be diffused can reach a larger number of people, and traverse greater social distances, when passed through weak tie rather than strong.

Granovetter 1973, 1366

Sterke relasjoner oppstår mellom parter som samarbeider tett, har felles interesser og kjenner hverandre godt. Svake relasjoner vil i større grad gå i retning av aktører og miljøer man i mindre grad deler interesser og fellestrekk med. Svake relasjoner kan derfor være mer effektive med tanke på å erverve *ny* informasjon og kunnskap fordi de aktørene man ikke kjenner fullt så godt besitter en informasjon og kunnskap som ikke allerede finnes i nærmiljøet. Man kan si at sterke relasjoner er det som knytter de enkelte miljøer sammen (klikkdannelse), mens svake relasjoner danner en link mellom forskjellige miljøer.

Grabner (1993) trekker fram fire punkt som kjennetegner nettverksrelasjoner. I de forskjellige nettverksrelasjonene vil punktene under ha varierende betydning.

- *Gjensidig fortjeneste.* En transaksjon skal være til fordel for begge parter, og blir gjort med tanke på gjentakelse. I nettverk skjer ikke økonomiske transaksjoner verken som en upersonlig markedsutveksling, eller som en rent administrativ overføring internt i et firma.
- *Gjensidig tilpassing.* I en samarbeidssituasjon som har vart en tid, vil det bli gjort gjensidige investeringer og tilpasninger både i produksjonen og samarbeidsrutinene. Gjennom interaksjon kan man utvikle en felles forståelse for teknologi, kvalitet og regler og rutiner for å gjøre forretninger med hverandre.
- *Løse koblinger.* Nettverksrelasjoner er ikke skrevet i stein. Med løse koblinger menes at relasjonene mellom aktører i et nettverk er fleksible og foranderlige. Til tross for samarbeid og gjensidige tilpasninger beholder aktørene en autonomi som ikke finnes igjen i hierarkiske organisasjonsformer.
- *Makt.* Selv om nettverk som organisasjonsform er basert på gjensidighet, betyr ikke det at alle har like stor innflytelse. En stor bedrift i et nettverk kan på mange måter ha innflytelse over avgjørelsen til mindre bedrifter. I tillegg er det varierende grad av gjensidig avhengighet internt i nettverket. Aktør A kan være mer avhengig av aktør B som mottaker av et gitt produkt, enn aktør B er avhengig av aktør A som leverandør av dette produktet. Denne situasjonen kan gi B makt over A.

Nettverkets formål og prestasjon

Der kan være en betydelig ressource forbundet med at opretholde nettverk til såvel leverandører som kunder idet nettverket gir adgang til en pool af viden og information.

Vedsmænd 1998, 43

Et nettverk kan være aktivt initiert med klart definerte mål og formål, eller det kan oppstå mellom personer og bedrifter uten noen på forhånd bestemt funksjon. Forskjellige former for forretningsmessige nettverk kan være: *leverandørnettverk*, for eksempel

oppdrettsbedrifters relasjoner til fôrprodusenter, *produsentnettverk* som for eksempel kan være et formelt eller uformelt samarbeid mellom produsenter i et geografisk område for å styrke konkurransen overfor aktører utenfra. Et *markedsnettverk* kan bidra til å sikre transaksjoner og informasjon om markedet, mens et *teknologisamarbeidsnettverk* kan være et virkemiddel for å utvikle ny, kostbar teknologi. Vedsmand (1998), som argumenterer for *kunnskap som en stedbundet produksjonsfaktor*, hevder at nettverk ofte oppstår motivert av aktørenes ønske om å få tilgang på kunnskap. Som transaksjonsform plasserer nettverk seg mellom markedet og hierarki ettersom transaksjonen ikke skjer på et åpent marked, men heller ikke internt i en bedrift. Tabell 2-3 eksemplifiserer overgangen fra marked til hierarki, der gjentatte og tette transaksjoner er former for nettverksoverføringer.

Tabell 2-3: Forskjellige former for økonomisk organisering

Form	Marked/ spott transaksjoner	Gjentatte transaksjoner	Tette transaksjoner	Hierarki/ intern organisering
Eksempel	Parti med frossen laks som selges til standard betingelser gjennom megler. Produsent og kjøper er ukjente for hverandre.	Som spott, men selger og kjøper kjenner hverandre godt grunnet tidligere transaksjoner, og som forventer å handle med hverandre igjen. Redusert risiko knyttet til kvalitet og betalingsevne.	Lange kontrakter mellom uavhengige selskaper med f.eks. volumforpliktelser, ikke-standardiserte kvalitetskrav, og omfattende utveksling av informasjon.	”Kjøper” og ”selger” under felles eie. Vertikal integrasjon.

Castells (1996) hevder at nettverkets evne til prestasjon avhenger av to fundamentale egenskaper i nettverket: dets *konsistens* og dets *sammenbinding*. Med nettverkets konsistens menes i hvilken grad det er sammenfall mellom nettverkets målsetting og de deltagende aktørenes individuelle målsettinger. Dersom det er samsvar mellom nettverkets og de deltagende aktørenes mål, reduseres faren for at enkeltaktørene forsøker å vri innsatsen over til sin egen fordel. Men selv om de deltagende aktørene har en felles målsetting hindrer ikke det nødvendigvis opportuniste når resultatet skal fordeles (ibid). Med sammenbinding menes nettverkets strukturelle evne til å transportere informasjon

mellom nettverkets medlemmer uforstyrret av for eksempel motvilje, opportuniste eller misforståelser.

Markedsarbeid i nettverk

I et markedsnettverk, der bedrifter knytter relasjoner mot kundene sine, er noe av hensikten å kommunisere med markedet. Denne kommunikasjonen går både *til* og *fra* markedet. Markedsarbeid kan man dele inn i to hovedkategorier. Cornish (1995) benytter begrepene "*downstream*" og "*upstream market activities*". Det første oversettes til markedsføring, det andre til markedsetterretning. Med markedsføring menes informasjon som går fra produsenten, eller en annen brikke i verdikjeden, *mot* kunden (grossister, detaljister eller konsumenter). Eksempler på slike aktiviteter er reklame, produktinformasjon og lignende, kjent fra tv, aviser, kino også videre. Markedsetterretning søker å innhente, analysere og føre informasjon *fra* markedet. Uppsala-modellen (kapittel 2.1.1) hevder at kunnskap erverves som en bivirkning av bedrifters aktivitet, altså en slags passiv læring når formålet egentlig er noe annet. Markedsetterretning er aktiv læring, altså en aktivitet som er bevist initiert med tanke på å lære. Begge formene for markedsaktiviteter vil normalt være initiert fra produsentens eller forhandlerens side og ta for seg forhold blant konsumentene, eller i verdikjeden i retning konsumentene. Men selv om markedsetterretning er en aktivitet som er initiert fra produsentens hold, er det en aktivitet som anerkjenner markedet som et dynamisk og aktivt element i den økonomiske samhandlingen. Dersom en bedrift kommuniserer med kundemassen sin, vil bedriften lære om kundens forventninger til produktet. Denne lærdommen er kunnskap som i sin tur kan implementeres i produktene eller rutineene for handelen, og dermed gi bedriften et konkurransefortrinn. Denne prosessen kalles en "feedbackloop" (Cornish 1995).

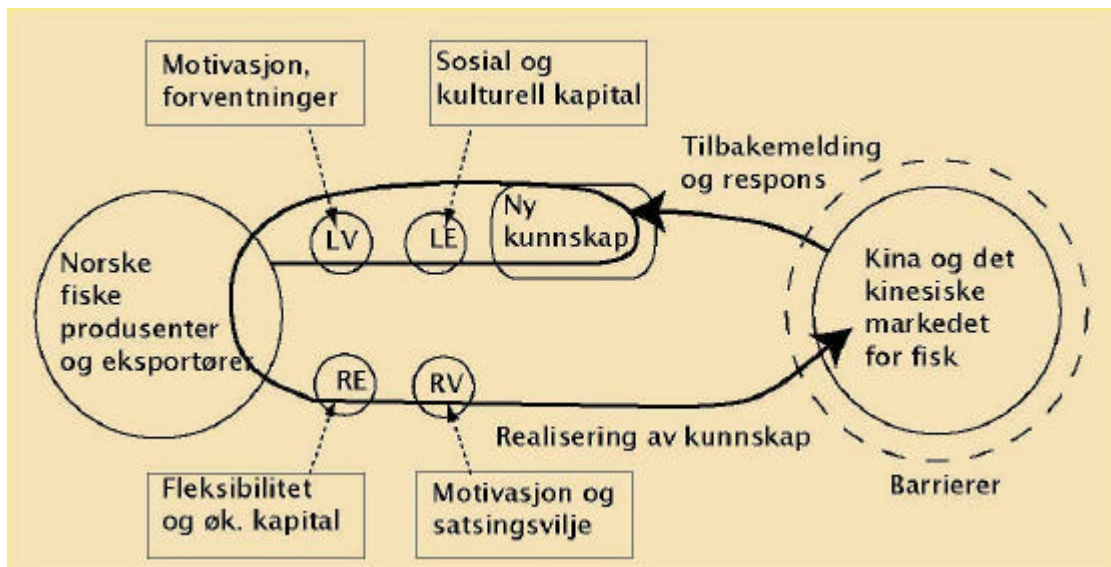
2.3 En markedsfokuset internasjoniseringsmodell

Når norske bedrifter går inn i det kinesiske markedet for å selge fisk, er det som deltagere i en internasjoniseringsprosess. Dersom man vurderer den norske sjømatnæringa som helhet i et langt tidsperspektiv, vil man nok se at næringas internasjoniseringsprosess

langt på vei passer inn i Uppsala-modellen. Fiskerinæringa var tradisjonelt forankret i lokalsamfunn langs kysten, etter hvert begynte fiskeriene å eksportere til nære land, så til fjernere og fjernere land, og i dag ser man at de norske fiskeribedriftene også etablerer produksjonsvirksomhet i andre land og verdensdeler. Dette er imidlertid ikke en undersøkelse av hele den norske fiskerinæringa i et langt tidsperspektiv, men en studie av utviklingen i et enkelt marked som norske fiskebedrifter har solgt til siden midten av 90-tallet.

De tradisjonelle prosessorienterte modellene av internasjonaliseringsprosessen setter bedriften i fokus og ser utvikling som en prosess der aktivitet i et marked blir avløst av et stadig tyngre engasjement og større investeringer i markedet. Eller med andre ord, at bedriften organiserer seg hierarkisk innover i markedet. Før Thomas Alva Edison (gjen-)oppfant lyspæra i 1879 etter lang tids prøving og feiling, skal han ha uttalt at han slett ikke arbeidet uten resultater – han hadde jo oppfunnet tusen metoder for hvordan man ikke lager en lyspære. Med utgangspunkt i denne uttalelsen og kritikken av de tradisjonelle prosessorienterte modellene (kapittel 2.1.3), er min forståelse av utvikling at det er en prosess som går i riktig retning, det vil si en situasjon som bedriften kan mestre, ikke nødvendigvis en prosess som leder mot stadig større engasjement.

Jeg vil derfor lage min egen modell av internasjonaliseringsprosessen – *en markedsfokusert internasjonaliseringsmodell*, som ikke tar utgangspunkt i at bedrifters internasjonalisering følger et bestemt mønster (figur 2-2). Målsettingen i denne oppgaven er å undersøke hvordan norske bedrifter tilpasser seg det kinesiske markedet og hvordan prosesser i det kinesiske markedet er et dynamisk element i denne tilpassingen. Denne tilpassingen er en internasjonaliseringsprosess, men prosessen fokuserer på utviklingen i et bestemt marked, heller enn den internasjonale utviklingen til en bestemt bedrift eller næring. Denne modellen er delvis en operasjonalisering fra teoridiskusjonen hittil og vil danne et underlag for undersøkelsen av norske bedrifters inngang og aktivitet i det kinesiske markedet.



Interne porter: LV = læringsvilje, LE = læringsevne, RE = realiseringsevne, RV = realiseringsvilje

Figur 2-2: En markedsfokuseret internasjoniseringsmodell.

Den tykke, heltrukne, svarte linja i internasjoniseringsmodellen viser *veien*, eller med andre ord prosessens gang fra et initiativ blir tatt i den norske fiskerinæringa, til et salg skjer på det kinesiske markedet. For å komme så langt er det fire porter som må passeres. Med porter menes interne barrierer for videre tilnærming til markedet. De er gjengitt med bokstavsymboler i fire små sirkler i figur 2-2. De rektangulære boksene knyttet til hver av portene med stiplet pil inneholder forutsetninger som må være tilstede for å passere de fire portene. Innledningsvis i en norsk tilnærming mot det kinesiske markedet for fisk antar modellen at bedriften vil gjøre visse forundersøkelser for å kartlegge markedets muligheter og barrierer. Aktiv læring koster tid og penger, den første porten på veien mot det kinesiske markedet blir derfor *læringsvilje* (LV). Motivasjon og forventninger er viktige forutsetninger for læringsviljen. Deretter må bedriften ha *evne til å lære* om det kinesiske markedet for fisk (LE=læringsevne). Bedriftens evne til å lære avhenger for det første av dens menneskelige ressurser, eller med andre ord bedriftens kulturelle kapital. For det andre er bedriftens evne til å lære avhengig til dens tilgang til relevant kunnskap, i dette tilfellet kunnskap om eksport og det kinesiske markedet. *Ny kunnskap* er i modellen plassert mellom bedriften og markedet. Det er fordi ny markedsspesifikk kunnskap ikke finnes i bedriften, men må hentes inn utenfra - fra en *pool av viten og informasjon* for å bruke Vedsmands begrep (kapittel 2.2.3). Denne poolen inneholder kunnskap som er

tilgjengelig for bedriften. Denne tilgang til kunnskap kan være gjennom nettverksrelasjoner til andre bedrifter med erfaring fra markedet. Sosial kapital er derfor relevant for bedriftens evne til å lære om Kina. Generell kunnskap om eksport kan bedriften også ha fra andre markeder. Noe markedsspesifikk kunnskap om Kina kan erverves ved å sette seg inn i litteratur (forskning, media, tidsskrifter, Internet) om Kina og det kinesiske markedet for fisk.

Etter en innledende læring om det Kina og det kinesiske markedet for fisk, har bedriften et utgangspunkt for å vurdere muligheten for eksport eller videre engasjement i lys av sine egne interne evner til å imøtekomme det bedriften oppfatter som nødvendig for en heldig markedsinngang i det kinesiske markedet. Bedriftens *evne til å realisere kunnskap* (RE = realiseringsevne) i en markedsinngang avhenger av at bedriften har et produktassortiment, fleksibilitet og økonomisk ryggrad til å gjennomføre det som anses som nødvendig for en markedsinngang. Å innlede eksport til et nytt, fremmed marked innebærer en risiko for at eksporten slår feil, for eksempel dersom man møter uventet opportuniste i markedet, eller dersom forventningene ikke slår til. Den siste interne porten for en markedsinngang i Kina er *realiseringsvilje* (RV) som avhenger av hvordan bedriften vurderer egen evne og innsats i det kinesiske markedet for fisk, og om bedriftens motivasjon og vilje til å realisere denne kunnskapen er stor nok til å ta den sjansen som ligger i en inngang til det kinesiske markedet.

De portene som hittil er introdusert, er interne barrierer eller porter for en igangsettelse av eksport, eller videreføring av aktivitet i det kinesiske markedet. For å overkomme disse utfordringene, må den enkelte bedriften først og fremst jobbe med sine egne forutsetninger.

I tillegg til de interne barrierene finnes det eksterne barrierer for å komme inn i *Kina og det kinesiske markedet for fisk* (i den store sirkelen til høyre i figuren). Dette er formelle og uformelle barrierer som ligger utenfor den norske bedriftens umiddelbare rekkevidde, men hvor noen eller mange likevel kan overvinnes. Formelle barrierer er tariffære hindringer (tollsatses o.l.) og ikke-tariffære hindringer (tekniske reguleringer,

sertifiseringsordninger o.l.) som regulerer utenlandske aktørers virksomhet i Kina. Uformelle barrierer for å komme inn og drive virksomhet i det kinesiske markedet kan være kulturforskjeller eller språklige vansker og annen manglende kunnskap om aktiviteter og strukturer i dette markedet. De norske bedriftene må passere de interne barrierene for å hente inn informasjon og kunnskap om de eksterne barrierene for å igangsette virksomhet i Kina, for på den måten forsøke å finne nøkkelen til det kinesiske markedet for fisk.

Når bedriften kommer i gang med handel på det kinesiske markedet, kan man anta at det vil stimulere læringsevnen ettersom man nå styrker kanalen til Kina og dermed til kunnskapskilden. Dette er *tilbakemeldingsprosessen* i internasjonaliseringsmodellen (figur 2-2) som inkluderer aktivt initiert markedsetterretning og ny erfaringsbasert kunnskap. Ved å engasjere seg i Kina vil bedriftens tilgang til kunnskap om det kinesiske markedet, avhengig av hvor godt tilbakemeldingskanalen fungerer, kunne bli styrket. Bedrifter med erfaring fra markedet vil i større grad ha evne og tolke informasjon fra og om markedet. I avsnittet over nevnes barrierer som virker som hindringer for å eksportere varer til Kina – disse formelle og kanskje spesielt uformelle barrierene kan bremse flyten i tilbakeføringskanalen.

I tillegg til tilbakemelding om situasjonen i markedet kan det også tenkes at det som følge av norsk aktivitet i markedet skjer forandringer i markedet. Denne responsen kan være tilsiktet, som for eksempel økt salg som følge av markedsføring. Men det er naturlig å anta at de kinesiske aktørene vil vurdere situasjonen i markedet like fortløpende og egennyttig som de norske aktørene, og at norsk aktivitet i Kina også kan gi en utilsiktet *respons* fra det kinesiske markedet der de lokale aktørene gjør sine vurderinger delvis på grunnlag av det nye elementet norske bedrifter utgjør.

Når tilbakemeldingskanalen fører kunnskap tilbake, er den markedsfokuserede internasjonaliseringsmodellen tilbake til start. På bakgrunn av (positiv og negativ) tilbakemelding og respons fra markedet kan bedriften ta nye avgjørelser angående engasjement i markedet.

3 Metode

I Antonie de Saint-Exupéry's "voksne" barnebok fra 1946, besøker den lille prinsen på sin rundreise i universet en gammel mann som bor alene på sin egen planet. Den gamle mannen er geograf – *det er en vitenskapsmann som vet hvor alle havene og elvene, byene, fjellene og ørkenene ligger*, forklarer han den lille prinsen. Videre får den lille prinsen vite at *geografen er en altfor betydelig person til å farte omkring. Til det har man oppdagelsesreisende, med plettfri vandel vel å merke. Så kan geografen sitte på kontoret sitt og skrive ned det den oppdagelsesreisende husker.*

Dette kapittelet handler om hvordan jeg har kombinert rollene som oppdagelsesreisende og geograf i studiet av norsk fiskeeksport til Kina, og hvilke metoder jeg har brukt i dette arbeidet. For at det oppdagelsesreisende jeget skulle huske bedre hva som har skjedd, og dermed lettere kunne fortelle det geografiske jeget hva som var og ikke var, har oppdageren under hele feltarbeidet i Kina tatt notater. Dette er notater fra intervjuer, men også fra andre samtaler og situasjoner jeg har vært i. Disse notatene vil jeg bruke aktivt i presentasjonen av undersøkelsen for å forklare, illustrere og gi belegg for fremstillingen. Selv om dette kapittelet primært handler om de metodene jeg har brukt i undersøkelsen, er det til dels også et kapittel om det å arbeide i Kina og det kinesiske markedet for fisk, og i så måte direkte relevant i drøftingen av undersøkelsens problemstillinger som blant annet dreier seg om å jobbe i Kina.

3.1 Om metoder

En annen student spurte her om dagen hva jeg egentlig *forsker* på i hovedfaget mitt. Det var hyggelig - for oftest spør folk bare hva *skriver* du om. Forskning handler om å finne svar på en problemstilling, og i begrepet forskning ligger det en assosiasjon til nyvinning av kunnskap, men for at denne virksomheten skal kunne kalles vitenskaplig forskning, må visse kriterier oppfylles.

Science is not any particular body of knowledge; science is distinct because of its methodology

Frankfort-Nachmias og Nachmias (1994, 4)

Metode handler om innhenting og bearbeiding av informasjon for å finne svar på en problemstilling.

3.1.1 Kvalitative vs. kvantitative metoder

Min undersøkelse er en empirisk studie, det vil si at det er en undersøkelse som først og fremst er basert på data innhentet fra virkeligheten, i motsetning til teoretiske studier som primært er basert på forskningslitteratur og begrepsdrøftinger (Repstad 1998, 141). Samfunnsvitenskaplig datainnsamling kan grovt deles inn i to hovedkategorier - kvantitative metoder og kvalitative metoder. I boken *Forskningsmetoder i Sosiologi og Statsvitenskap* kaller Hellevik (1997) resultatene fra disse to forskjellige tilnærmingene "harddata" og "mykdata" for på den måten å gi en slags illustrasjon av forskjellene mellom de to metodene.

Kvantitative metoder produserer "harde" data. Det som kjennetegner den kvantitative metode er at man ved hjelp av strukturerte spørsmål og svaralternativer søker å generalisere og kartlegge utbredelsen av et fenomen, en oppfatning eller representasjon i en gruppe, eller et segment av en gruppe. Kvantitative undersøkelser baserer seg derfor normalt på et høyere antall respondenter enn kvalitative undersøkelser. Kvantitativ metode gir svar i lukkede kategorier som enkelt kan telles og måles, det er derfor man kan si at kvantitative data er mer "harde" og håndgripelige enn kvalitative data.

3.1.2 Bruk av kvalitativ metode

Mens kvantitative metoder er egnet for å gi svar på spørsmål som går på utbredelse, forekomst og sammenligning mellom forskjellige grupper eller kategorier, er kvalitative metoder egnet til å studere meningsinnhold i fenomener, og for å studere samhandling mellom personer, analyse av roller, relasjoner og symboler (Fossåskaret et al 1997).

Typiske eksempler på kvalitative metoder er dybdeintervju med informanter og observasjon med varierende grad av egen deltagelse i situasjonen som er i fokus. Det er en gradvis overgang mellom kvantitative og kvalitative metoder, jeg vil sette grensa der de faste svarkategoriene forsvinner. Kvalitative metoder er sjelden egnet for å løse de samme problemene som kvantitative, men de to metodene kan godt utfylle hverandre i arbeidet med en problemstilling.

Jeg valgte å jobbe kvalitativt, og gjorde det fordi forkunnskapene mine om det kinesiske markedet ikke var gode nok til å lage ferdige svaralternativer. Mitt forskningsopplegg var eksplorerende og induktivt. For å lære om det kinesiske markedet for fisk og om den norske virksomheten i dette markedet manøvrerte jeg meg selv rundt i det miljøet som sto i fokus for undersøkelsen og jeg stilte undersøkende og åpne spørsmål. Dette var nødvendig fordi det i utgangspunktet fantes svært lite tilgjengelig informasjon om det kinesiske markedet for fisk og norske aktørers virksomhet på dette markedet (jmfør kapittel 4.3). Kvalitativ metode opererer altså ikke med svaralternativer på samme måte som den kvantitative metoden, men søker etter sine svar ved å holde kategoriene åpne og i større grad involvere seg selv i konteksten som undersøkes. Kvalitative data er ikke like enkle å kategorisere, og i mange tilfeller vil det ofte i større grad være opp til den enkelte forskers skjønn å fortolke svarene, med de fordeler og ulemper det medfører.

3.1.3 Gyldighet og troverdighet

For å skille svært enkelt mellom gyldighet (validitet) og troverdighet (reliabilitet) i vitenskapelige undersøkelser, kan man si at troverdighet handler om hvorvidt man kan stole på informanten og forskerens bruk av informantens data, mens gyldighet handler om hvorvidt man kan stole på forskeren og hans eller hennes evne til å operasjonalisere de teoretiske egenskaper i undersøkelsen (Halvorsen 1993).

Troverdighet er at man kan ha tillit til opplysninger som kommer fram i en undersøkelse - om de personene eller institusjonene som er informanter vet hva de snakker om, og om de forteller sannheten. Deretter avhenger undersøkelsens troverdighet av at forskeren har

evne og ikke minst vilje til å skille løgn fra sannhet og riktig fra galt. Det er også forskerens oppgave å velge riktig metode for oppgaven som skal løses. Gyldighet handler om samsvar mellom innsamlede data og problemstilling for undersøkelsen. Dersom forskeren ikke stiller riktige spørsmål på bakgrunn av en relevant operasjonalisering av teorien, vil han eller hun ikke få data som besvarer problemstillingen. Det er da viktig at forskeren ikke vrir og vender på dataene sine for å klemme dem inn i en form som passer undersøkelsens problemstilling.

3.1.4 Hermeneutikk

Å forstå samtaler, situasjoner og observasjoner i en vitenskaplig sammenheng forutsetter en bevissthet om det å forstå. Hermeneutikk er filosofien om forståelse av forståelse (Arnold og Fischer 1994). Utgangspunktet for hermeneutikken er at individuell mening er formet av et bredt nettverk av faktorer; sosial setting, ritualer, massemedia, symboler, kulturelle idealer, kjønnsroller, religiøse, nasjonale og etniske tradisjoner og videre. En persons meninger og oppfatninger er rotfestet i dette bakteppet av innflytelsesrike faktorer (Thompson, Pollio og Locander 1994). Språk er sentralt i den hermeneutiske filosofien. Gjennom språk blir erfaringer filtrert, kodifisert og kommunisert.

Language is the universal medium in which understanding occurs.

Gadamer 1989, 389

Dette utsagnet er en erkjennelse av at mennesker tenker i begreper. Derfor har språk en viktig rolle i forhold til individets bearbeiding av egne erfaringer. Videre er språk like sentralt når erfaringer formidles til andre individer, og disse individene igjen fortolker kommunikasjonen på grunnlag av sin begrepsforståelse. Ut fra dette følger at også forskeren drar med seg et subjektivt utgangspunkt når han eller hun forsøker å fortolke informantens informasjon. Forståelse vil alltid innebære et prinsipp om "oversettelse" på bakgrunn av den forutforståelse forskeren har (Paulgard 1997).

Tolkning mellom kulturer

Jeg prøver å spørre om konseptet "guanxi" (kapittel 5.3.3), men hun skjønner ikke hva jeg mener og begynner å fortelle om provinsen Guanxi og matkulturen der. Det er der de spiser hund og ape, forklarer hun, men laks tror hun ikke de vil like i Guanxi.

Utdrag fra feltnotater, intervju, oktober 2001

Selv i samme kultur må man regne med et vist svinn av mening mellom meddeler og mottaker av et budskap. Dette svinnet blir større ettersom den kulturelle avstanden mellom meddeler og mottaker øker. Når man skal gjøre et kvalitativt feltarbeid i en annen kultur med et annet språk, representerer denne avstanden mellom begrepsinnhold et betydelig problem som må håndteres. Å benytte tolk kan være nødvendig for å redusere den språklige og kulturelle avstanden, men tolken er også et nytt filter mellom avsenderen og mottageren av et budskap der mening kan gå tapt. Språk kan sjelden oversettes helt direkte. Kinesiske ord kan ofte oversettes ganske direkte til ett eller annet norsk eller engelsk ord, men bruken av begreper og begrepenes "tyngde" vil kunne være svært forskjellig. Det er ikke sikkert at "liten" på norsk, via engelsk "small", til kinesisk "xiao" beskriver en gjenstand som like liten. Selv ved direkte oversettelse mellom helt nære språk, som norsk og dansk, kan mye forsvinne fordi det til begreper ofte er knyttet assosiasjoner som ikke vil komme fram i en direkte oversettelse. Ettersom mening er formet av, og knyttet til stedegne kulturelle, etniske og sosiale symboler og situasjoner, kreves - om ikke en fullstendig forståelse - så i hvert fall en viss forståelse av dette bakteppet mening er festet i og ikke minst en erkjennelse av at ord og innhold henger sammen med konteksten de uttales i.

En førerhund i et fremmed miljø

For å redusere feilkilden ved bruk av tolk, er en gjensidig opplæring viktig. For at forskeren og tolken skal forstå hverandre best mulig, er det en god ide å bli litt kjent, rett og slett for å etablere en "tone" mellom hverandre. Deretter bør tolken lære om temaet det skal tolkes i. Helt konkrete fagord og uttrykk er det helt nødvendig å kunne, men tolken bør også ha en forståelse av problemstillinger i arbeidet. I en feltarbeidsituasjon vil

en tolk, i tillegg til de rene tolkningsoppgavene, gjerne få en slags rolle som førerhund i et fremmed miljø. I et land som Kina er det svært mye man ikke kan forstå når man kommer dit for første gang. Andre gang skjønner man kanskje litt mer, men fremdeles ikke særlig mye. I tillegg til alt man skjønner at man ikke forstår, som for eksempel hvordan man går fram for å avtale et intervju med en kinesisk forretningsmann, er det uendelig mye man ikke en gang aner at man burde forstå, som for eksempel at man ikke bør gå fra bordet med spisepinnene stikkende opp av risbollen. I svært mange situasjoner kan en tolk fungere som en slags veileder i en kultur og et samfunn det ellers ville ta lengre tid å lære om. Geir Helgesen, som er seniorforsker ved Nordisk Institutt for Asia Studier (NIAS) i København, fortalte meg en historie som viser hvordan tolken har en rolle utover den rene tolkejobben. Historien under gjelder i like stor grad Kina som Sør-Korea.

En dansk forretningsmann sitter i forhandlinger i Sør-Korea. Han kjederøyker, men tenker ikke på å tilby sin koreanske motpart en sigarett. Tolken hans gjør ham diskret oppmerksom på at det er regnet som uhøflig å ikke tilby en sigarett, selv om motparten tilsynelatende er ikke-røyker. Den danske forretningsmannen blir irritert og svarer: "Hold kjeft, pass på tolkinga, og la meg gjøre min jobb!"

Fortalt av Geir Helgesen, seniorforsker ved NIAS, september 2002

3.1.5 Om problematisering og analyse

Tor Halvdan Aase (1997) skriver at forskningsprosessen består av to trinn. Først må forskeren tilegne seg informantens forståelse av det tema som studeres. Det er dette som er tolkningsprosessen, som også kan kalles den etnografiske delen av forskningsprosessen, da det handler om å sette seg inn i andres virkelighet. Deretter må den fortolkede virkeligheten oversettes til vitenskapens formelle språk. En viktig del av det metodiske arbeidet med en vitenskaplig undersøkelse er nettopp hvordan teori og empiriske resultater knyttes sammen i en drøfting. Det er i denne delen av forskningsprosessen data blir fordøyd og analysert.

Cato Wadel (1991) hevder at kvalitativt orienterte forskere sjelden har et fast opplegg når de setter i gang med en undersøkelse. Videre hevder han at kvalitative forskere er villig til å endre både teori, hypotese og metode både en, to og tre ganger i løpet av studieperioden. Å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse er ikke en prosess som begynner med A og slutter med Å. Arbeidets gang går fram, tilbake og fram igjen ettersom nye aspekter dukker opp, blir forstått og satt i sammenheng. Å analysere en problemstilling er en dynamisk prosess hvor teori, metode og resultater settes opp mot hverandre og i sammenheng. Dette kaller Wadel (1991) en *runddans* mellom teori, metode og data. I denne prosessen dukker, som følge av bedre innsikt i studieområdet, nye spørsmål og problemstillinger opp som fortjener oppmerksomhet. Man kan man stille mer spesifikke spørsmål når man har bedre innsikt. Gode svar forutsetter gode spørsmål. De nye spørsmålene blir derfor i seg selv på en måte å regne som resultater ettersom de er et produkt av analyse og feltarbeid. Svaret på de nye spørsmålene kan finnes i det materialet som allerede er samlet i intervjuer eller observasjoner, det kan kanskje finnes ved hjelp av noen kjappe telefoner, eller det kan være et spørsmål som ikke vil få noe svar.

3.2 Å være oppdagelsesreisende – på feltarbeid

Jeg treffer henne til slutt, og det viser seg at hun bare er om lag tretti år gammel, og ganske frekk i klærne. Hun er veldig blid og imøtekommende og flørtende fra første stund. (...) Hun er glad i å spore samtalen over i andre temaer. For eksempel mine interesser og smak hva jenter angår og forteller at hun har mange pene, velutdannede venninner som er yngre enn henne selv, som hun gjerne vil jeg skal treffe(...) Hun lurert på om jeg vil være med til Korea for å lære henne å stå på ski, for det har hun aldri prøvd, og fordi jeg er norsk mener hun at jeg sikkert vil være en flink lærer. Hun forteller at mannen er omkring seksti år gammel.

Utdrag fra feltnotater, november 2001

Å gjøre feltarbeid i et fremmedspråklig forretningsmiljø byr på andre utfordringer enn de man møter i forbindelse med feltarbeid i egen kultur. Et stykke på vei er økonomisk

virksomhet preget av hemmelighet og mistenksomhet i Kina, ikke fordi aktørene driver lyssky virksomhet, men fordi aktørene ønsker å holde kunder og strategier for seg selv. I tillegg møter man en slags form for forfengelighet, der det å være størst, best eller begge deler, for mange er et poeng i seg selv. Dette gir seg blant annet utslag i svar man får i intervjuer og hvilke navn man får for videre kontakt.

Både med tanke på problemstillingen og med tanke på gjennomføringen av selve feltarbeidet har det vært sentralt å sette seg inn i generelle kinesiske forhold og kinesisk mentalitet. Etter fem måneder i Kina kan jeg på ingen måte si jeg har noen dyp forståelse av Kina, kinesere eller for den del kinesisk forretningskultur, men jeg har en større forståelse nå enn da feltarbeidet begynte, og jeg har en bestemt oppfatning av at min jobb gikk lettere etter hvert som jeg lærte mer. For det første gikk det lettere å gjennomføre selve intervjuene, deretter å tolke og forstå svarene og til slutt å sette resultatene fra intervjuer og observasjon inn i en sammenheng.

I forkant av feltarbeidet i Kina hadde jeg samtaler med Eksportutvalget For Fisk i Tromsø og et par norske bedrifter om markedssituasjonen i Kina. Jeg sendte også et kort brev til fiskebedriftene som er etablert i Kina for å presentere prosjektet og for å søke om en kontorplass ved et av representasjonskontorene. Jeg fikk positivt svar om kontorplass fra Pan Fish. Den første måneden i Kina (juli 2001) ble brukt på et kurs som ga en innføring i kinesisk politikk, økonomi og kultur ved Fudan University i Shanghai. Neste måned ble brukt på et intensivt språkkurs ved samme universitet. Det var på ingen måte nok til å kunne kommunisere på kinesisk, men det var til stor hjelp i det daglige. De siste tre månedene tok jeg fatt på selve feltarbeidet. Jeg vekslet mellom å bruke det nordiske senteret på Fudan University og kontoret til Pan Fish i Shanghai som arbeidsplass. Jeg gjorde intervjuer med representantene for de fem norske fiskebedriftene som var etablert i Kina, henholdsvis i Shanghai og Beijing, deretter intervjuet jeg kinesiske importører av norsk fisk i Shanghai. Jeg hadde feltsamtaler med selgere i fiskemarkeder, i supermarkeder og med kelnere på restauranter som solgte laks. I tillegg deltok jeg på noen arrangementer, små kurs og på en stor sjømatmesse i Qingdao. Gjennomgående for denne tremånedersperioden var at jeg forsøkte å delta i det som hadde med norsk fisk å gjøre i Kina (se vedlegg for en mer detaljert oversikt over gjennomføringen av

feltarbeidet). I etterkant av feltarbeidet i Kina har jobben stort sett bestått i å skrive og analysere materialet fra feltarbeidet i lys av problemstillinger og teori. Men jeg har også deltatt på Aquavision i Stavanger, som er en konferanse om framtiden for oppdrettsnæringa, samt deltatt i et feltarbeid som assistent i et canadisk prosjekt om oppdrettsmiljøet i Austevoll. I november og desember 2002 var jeg igjen i Shanghai for å delta på et kurs om kinesisk politikk, i løpet av dette oppholdet gjorde jeg nok et intervju. I tillegg til dette har jeg fulgt med i media og gjort korte telefonintervjuer med de fem aktuelle bedriftene for å oppdatere undersøkelsens faktagrunnlag fortløpende.

3.2.1 Jakt på informanter og gjennomføring av intervjuer

For å innhente data til undersøkelsen har intervjuer og samtaler med deltakere i handelen med fisk mellom Norge og Kina vært den viktigste metoden. Det er i disse intervjuene jeg har fått den mest spesifikke informasjonen om forhold som er relevante for problemstillingen. Intervjuene har også vært en anledning til å få en grundigere forståelse av eksporten av fisk fra Norge til Kina, da intervjuobjektene oftest har vært personer direkte involvert i denne handelen.

Tabell 3-1 viser hvor mange og hvilke typer selskaper jeg intervjuet. Jeg hadde lengre, forhåndsavtalte intervjuer med til sammen 10 forskjellige bedrifter – fem norske eksportører, deres fem representanter i Kina og fem kinesiske forhandlere av laks og annen sjømat. I over halvparten av disse selskapene har jeg snakket med forskjellige personer. I tillegg hadde jeg flere kortere intervjuer og feltsamtaler med 26 andre informanter i Eksportutvalget, andre norske eksportbedrifter, andre europeiske eksportbedrifter, mindre forhandlere av laks på fiskemarkeder i Kina og på supermarkeder og restauranter.

Tabell 3-1: Oversikt over bedrifter i undersøkelsen

	Type aktør	Antall selskaper
1	Norsk eksportør: norske eksportørbedrifter	5
2	Kinesisk representant: representanter for norske bedrifter	5
3	Kinesisk forhandler: kinesiske forhandlere av laks	5
4	Andre informanter	26
	Til sammen	41

Muntlige meddelelser fra mine respondenter siteres i rød kursiv i denne avhandlingen. For å anonymisere respondentene vil de heretter bli referert til som ”Norsk eksportør 1,2...5”, disse korresponderer ikke med ”Representant 1...5” som er de kinesiske representantene for de norske bedriftene i tabell 3-1. I tilfeller der det er relevant for sammenhengen, eller der det uansett vil framgå hvem sitatet kommer fra er likevel navn eller bedrift brukt. De fem kinesiske forhandlerne får nummer på samme måte ”Forhandler 1...5”. Andre informanter vil bli sitert med navn eller kategori. I hovedsak vil referansene være til aktørkategori 1, 2 og 3.

Å finne intervjuobjekter – et relasjonsarbeid

Å finne og gjøre avtaler med representantene for norske bedrifter i Kina var relativt lett. De norske hovedkontorene var positive og hjelpsomme til undersøkelsen min, og det smittet nok over på representantene i Kina. Å finne kinesiske forhandlere var vanskeligere. For det første var det vanskeligere å finne rette vedkommende å snakke med, deretter må man gi vedkommende en grunn til å sette av tid og tillit til en samtale. Innledningsvis tenkte jeg å gjøre intervjuer med et par av kundene til hver av de norske bedriftene etablert på det kinesiske fiskemarkedet, men dette viste seg å være vanskeligere å gjennomføre enn jeg først hadde trodd. For det første var representantene for de norske bedriftene skeptiske til å slippe ut navnet med tanke på at jeg kunne gi det videre, deretter tror jeg noen av de norske salgskontorene var litt uvillige til å la viktige kunder bli forstyrret av en *student* fra Norge, og det må man kanskje ha en viss forståelse for. I Kina, som i Norge, er status viktig. Jeg lærte tidlig at statusen ”student” ga meg problemer med å skaffe meg de avtalene om intervjuer jeg helst ville ha. Jeg ble derfor

nødt til å omskrive min egen status noe, men uten å lyve. Jeg trykket opp visittkort med en kinesisk og en engelsk side der jeg ~~g~~ meg selv tittelen *researcher*. At jeg var en *researcher* under utdanning så jeg ingen grunn til å nevne før det ble nødvendig. I tillegg la jeg vekt på å presentere prosjektet mitt som et slags samarbeid mellom Universitetet i Bergen, Fudan University (et prestisjeuniversitet i Shanghai) og Eksportutvalget For Fisk, da jeg eller tolken min gjorde avtaler. Ingen løgn det heller, ettersom jeg er en UiB-student med tilknytning til Fudan og økonomisk støtte fra EFF.

Visittkort er svært mye brukt i Kina. Kortene bør deles ut og tas i mot med begge hender, men uten overdreven høflighet ut over det.

Å finne informanter var vanskeligst tidlig i feltarbeidet. Når jeg først ble kjent med et par aktører i den kinesiske handelen med norsk laks, ble det lettere å komme i kontakt med flere. I tillegg kommer at jeg og tolken min ble flinkere til å forholde oss til kinesiske forretningsfolk. De beste intervjuene gjorde vi den siste uka i Kina.

Aktørene (både de norske representantene og de kinesiske forhandlerne) jeg snakket med i det kinesiske markedet for fisk, var ofte interesserte i forbindelsene mine og spurte vanligvis om dem tidlig i samtalen. At jeg i dette arbeidet får støtte fra Eksportutvalget ble ansett som et pluss, spesielt blant de kinesiske aktørene. Relasjonen gir undersøkelsen en viss institusjonell tyngde, og de jeg snakket med hadde ofte saker på hjertet de ønsket å formidle til Eksportutvalget. At jeg allerede *hadde* snakket med konkurrenter av representantene og forhandlerne var også et slags pluss, men at jeg *skulle ha* samtaler med konkurrenter var derimot et aspekt som burde tones ned.

Intervju eller samtale

Jeg sluttet tidlig å be om *intervjuer*. På norsk er det i mine ører et begrep som inneholder et snev av granskning, og jeg fikk en forståelse av at det samme gjelder i Kina. Derfor ba jeg heller om en *samtale*. Av samme grunn lot jeg være å bruke båndopptaker, selv notatboka prøvde jeg å holde litt i bakgrunnen; den var alltid med, men jeg la den og skrivehånda litt utenfor det umiddelbare synsfeltet, og jeg ba aldri om pauser for å notere.

Tony Fang, som selv er kineser har gjort en undersøkelse av kinesisk forhandlingsteknikk (1997), der han bekrefter at båndopptakere og kinesiske forretningsfolk er en umulig kombinasjon. Kineserne er redde for at det de sier kan bli misbrukt. Jeg oppfattet det som nødvendig å skape en atmosfære der mine samtalepartnere hadde tillit til meg og dessuten følte de hadde noe igjen for å snakke med meg.

Samtalen

Innledningsvis i hver samtale fortalte jeg kort om prosjektet mitt, problemstillinger, motivasjon og kanskje viktigst hvordan det ferdige resultatet ville bli presentert og hvem som kunne tenkes å lese det som blir sagt. De fleste kinesiske aktørene virket oppriktig interesserte i hva jeg drev med, og samtlige av de kinesiske aktører jeg hadde gjort forhåndsavtaler med, uttrykte at de gjerne ville jeg skulle formidle hva de sa til Eksportutvalget. To av dem sa det var dette forholdet som var avgjørende for om de takket ja eller nei til å snakke med meg. Representantene for norske fiskeribedrifter samtalte jeg med uten tolk på engelsk eller norsk. Når jeg snakket med kinesiske aktører hadde jeg oftest med tolk. For å holde samtalen på et uformelt nivå hadde jeg et avslappet forhold til spørreguiden og ferdigformuleite spørsmål. Etter hvert utformet jeg heller en slags sjekkliste med poenger jeg fant det viktig å komme inn på. Jeg stilte hele tiden spørsmål underveis, men ikke nødvendigvis i et bestemt rekkefølge. Jeg fant det svært viktig å holde en naturlig flyt og kontinuitet i samtalen for å holde interessen oppe, derfor var det lite hensiktsmessig med et rigid spørreskjema. Siden samtalen i utgangspunktet var mitt initiativ, ble det uansett min naturlige oppgave å styre den. Jeg var alltid bevisst på å ikke lede svarene i noen bestemt retning, men i en "samtalesituasjon", i motsetning til en "intervjusituasjon" forventes det at man også avslører noen av sine egne synspunkt på forskjellige saker. Så lenge intervjuobjektet ikke har plikt til å svare så godt han eller hun kan, gjelder det å skape et engasjement i samtalen.

Mot strømmen

Et annet problem i forbindelse med intervjuene var at de avtalene jeg fikk etter kontakt med de norske representantene, var forhandlere representanten for den norske bedriften gjerne hadde et spesielt godt forhold til. Min tilnærming til det kinesiske markedet for

fisk gikk samme vei som laksen i verdikjeden – fra produsentene mot konsumentene. For å unngå at undersøkelsen ble farget av dette forsøkte jeg å finne forhandlere av norsk fisk ved å gå den andre veien. Der jeg før hadde bedt leverandører av laks om å hjelpe meg med å gjøre avtaler med kunder, gikk jeg nå motsatt vei ved å forhøre meg på restauranter og supermarkeder for å finne mellomleddet mellom de norske firmaene og detaljistleddet. Tanken var da å gå gjennom detaljistene for å oppspore laksens verdikjede fra den siden. Det viste seg ofte svært vanskelig å finne ut noe særlig om leverandørforhold, fordi de som jobber på restauranter og supermarkeder oftest ikke kunne eller ville si noe om leverandørene, og den innkjøpsansvarlige var sjelden å treffe. Men på dette detaljistnivået fikk jeg likevel mye annen informasjon, særlig om de sluttkonsumentene, og deres holdning til produktet. Jeg fant til slutt et kinesisk mellomledd for laks på denne måten, en stor Hongkong-eid bedrift med kontor i Shanghai, og fikk etter mye strev avtalt en samtale med visepresidenten for bedriften, men samtalen ble dessverre ikke spesielt informativ.

Troverdighet i samtalene

Mitt generelle inntrykk av samtalene med aktørene i handelen med norsk laks på det kinesiske markedet er at de var relativt oppriktige, frittalende og velinformerte om det aller meste av interesse for meg. Et spesielt unntak var når representantene for de norske bedriftene ble spurt om total markedsandel; fire av fem svarte at de hadde en markedsandel på mellom 40 og 70 prosent av laksen som ble solgt inn til det kinesiske markedet. En ville helst holde tallet hemmelig, og det var kanskje like bra ettersom den totale markedsandelen allerede var på over 200 prosent. Denne overdrivelsen kan ha flere årsaker. En kan være at representantene ønsker å forsvare sin egen posisjon. Markedet for laks i Kina er foreløpig ikke veldig stort, likevel satses det tungt både fra EFFs side, og fra de involverte bedriftene. For å forsvare denne satsingen er det nok viktig å ha en betydelig andel av det totale markedet.

Ved et par anledninger opplevde jeg at representanter for norske bedrifter gjerne selv ville være med, og dessuten gjøre jobben som tolk når jeg skulle intervju kundene deres. Det ville være en kunstig situasjon å intervju kinesiske forhandlere med spørsmål som

blant annet dreide seg om forholdet til vedkommende som faktisk fungerer som tolk under samtalen. For sikkerhets skyld hadde jeg et sett ”nøytrale” spørsmål klart dersom jeg uforvarende skulle havne i en situasjon der en representant plutselig skulle komme med en kinesisk kunde for at jeg skulle intervju vedkommende. Heldigvis fikk jeg ikke særlig bruk for de nøytrale spørsmålene mine.

Dersom man spør en restaurant i Kina om de har laks, er sjansen stor for at svaret blir ”ja, bare ikke akkurat i dag”. Laks er et statusprodukt, og kinesere liker ikke å svare direkte nei på spørsmål. Jeg antar at dette kan representere en feilkilde i noen av de kvantitative resultatene jeg trekker inn i denne undersøkelsen. I noen undersøkelser utført av AMI (Asian Market Intelligence) for Eksportutvalget For Fisk blir det oppgitt at en svært høy prosent av restaurantene i midtre og øvre prisklasse i Kina serverer laks regelmessig. Jeg vurderer dette feilkildeproblemet som større i kvantitative undersøkelser enn i kvalitative undersøkelser fordi det i kvalitative undersøkelser er flere momenter enn kun det oppgitte svaret som vurderes. Når svaralternativene er anonyme og svart-hvite som i spørreundersøkelser med strukturerte skjemaer, tror jeg det blir fristende for mange å svare ideelt framfor reelt.

3.2.2 Deltagelse og observasjon

For å få et førstehåndsinnblikk i hverdagen i den (norsk-) kinesiske sjømatbransjen, jobbet jeg i perioder på kontoret til Pan Fish Shanghai (PFS). Etter avtale med Pan Marine i Ålesund fikk jeg et skrivebord på kontoret til deres selskap i Shanghai. Jeg jobbet ikke for Pan Fish, men jeg fikk anledning til å jobbe med min egen undersøkelse i det aktuelle miljøet. Gjennom denne muligheten fikk jeg sjansen til å se og lære om situasjonen på et norsk-kinesisk representasjons-, produksjons- og distribusjonssenter. I løpet av mitt opphold i Kina flyttet PFS fra et lite og umoderne anlegg i selve Shanghai, til et stort og moderne anlegg i Song Jiang, cirka en time utenfor Shanghai sentrum. Mesteparten av virksomheten på dette kontoret foregikk på kinesisk, men flere av de ansatte snakket bra engelsk og var imøtekommende og hjelpsomme når jeg hadde spørsmål. Gjennom dette samarbeidet fikk jeg også anledning til å være med salgssjefen i

møte med kunder og ved levering av varer til store hoteller. Forbindelsen med PFS fungerte også til en viss grad som en inngangsbillett til det øvrige kinesiske markedet for sjømat da jeg gjennom dette kontoret fikk høre om og delta i aktiviteter som for eksempel feståpningen av anlegget i Song Jiang og sjømatmessa i Qingdao.

Problemer i forbindelse med deltagelse og observasjon

Å jobbe på kontoret til Pan Fish Shanghai var i overveiende grad en positiv og lærerik opplevelse, men det var noen problemer skapt av min egen rolle der. Jeg er fremdeles usikker på hva de ansatte i Pan Fish Shanghai egentlig mente jeg var. Jeg forklarte at jeg var student og at jeg jobbet med en undersøkelse om det kinesiske markedet for fisk, men jeg er usikker på hvordan det ble forstått. Det var gjennom det norske hovedkontoret jeg fikk kontorplassen i Shanghai, og jeg har et inntrykk av at jeg lenge ble regnet som en slags utsending fra Pan Marine som var i Kina delvis for å overvåke virksomheten, og delvis som en slags lærling i det kinesiske markedet for fisk.

På restaurant

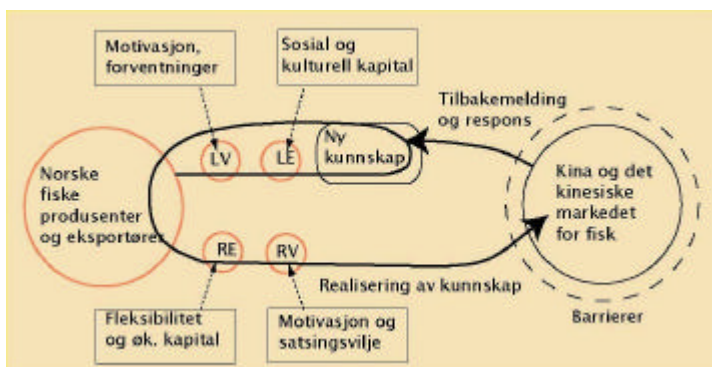
Etttersom dette er en undersøkelse som blant annet handler om mat i Kina har spising i løpet av feltarbeidsperioden nesten vært å regne som en metode i seg selv. Mat er billig i Kina, svært billig sammenlignet med norske forhold, men også forholdsvis billig etter kinesiske forhold, selv om en slik sammenligning er vanskelig. En god middag med drikke koster gjerne under 15 yuan (cirka 14 kroner), mens en kopp kaffe et annet sted i samme gate gjerne koster tre eller fire ganger så mye. I tillegg til å antyde at kinesisk mat er billig, og kaffe dyrt, antyder også disse prisene at det er store økonomiske forskjeller blant folk i de kinesiske byene. I løpet av de fem månedene i Kina spiste jeg praktisk talt alle måltider på restaurant. Jeg spiste manet, sprell levende reker, stekt slange og grillede skorpioner, kylling og fisk, og jeg spiste mat servert og tilberedt på gata i ovner av oljefat, på vestlige, japanske og indiske restauranter, på McDonalds og KFC, og på fornemme hoteller som Marriott og Grand Hyatt. Men aller mest spiste jeg på de vanlige kinesiske restaurantene, og gjennom disse måltidene har jeg fått et godt inntrykk av hva mat i Kina egentlig er, og en naturlig anledning til å stille servitører spørsmål.

Husmorprosjektet – et forslag til senere undersøkelser

For å få en kvalitativ evaluering av laks på konsumentnivå, jobbet jeg en tid med å få til noe jeg kalte "husmorprosjektet" (takktil Heidi Haugen for artig ide-verksted). Tanken var å kjøpe et stort stykke laks som skulle gis til en uforberedt kinesisk middelklassehusmor mot at tolken min og jeg skulle få være med som passive deltagere under forberedelsen av måltidet og gjester til middagen. Ut av dette håpet jeg å få en levende evaluering av hvordan laks passer inn i det kinesiske kjøkken. Avtalen var gjort med en familie som ikke visste mer enn nødvendig om hva som skulle skje, men som dessverre meldte avbud i siste liten. Da var det dessverre ikke nok tid igjen i Kina til å finne en ny familie. Grunnen til at jeg ønsket å gjøre dette eksperimentet med akkurat en middelklassehusmor var at det er blant dem man i følge EFF vil finne de potensielle kjøperne av laks fra supermarkeder. Den kinesiske middelklassen har, hvis de vil, råd til å kjøpe laks innimellom, samtidig som de selv ofte lager middag hjemme. Dette prosjektet var ikke sentralt for arbeidet med problemstillingen, men jeg ønsket å gjøre en uhøytidelig kontroll av den kunnskapen vi (norske aktører) mener vi har om kinesiske preferanser for laks.

4 Et norsk perspektiv på eksport til Kina

Dette kapitlet handler om de norske fiskeprodusentene og eksportørene og prosessene disse aktørene gjennomgår i forkant av en avgjørelse om aktivitet i det kinesiske markedet. I dette kapitlet vil jeg blant annet svare på underproblemstilling nummer en; *hvordan var motivasjonen for de norske bedriftene som eksporterer til Kina da eksporten ble innledet?*



Figur 4-1: Norske bedrifter i internasjonaliseringsprosessen.

Deretter vil jeg med utgangspunkt i den markedsfokuserede internasjonaliseringsmodellen kort diskutere noen aspekter relevante for hovedproblemstillingen. I figur 4-1, der norske fiskeprodusenter og eksportører og portene er merket med rødt, kan man med utgangspunkt i de norske aktørene skille ut tre forskjellige prosesser – først en læreprosess der bedriften henter inn informasjon og kunnskap om det kinesiske markedet, deretter en prosess der denne informasjonen og kunnskapen vurderes, og til sist en prosess der informasjon og kunnskap eventuelt blir realisert i en igangsettelse av eksport til det kinesiske markedet, eller, dersom bedriften allerede eksporterer til Kina, en avgjørelse om den videre aktiviteten i markedet. Dette kapitlet handler om norske bedrifters kunnskap og syn på markedet i Kina, men jeg vil begynne med en kinesisk forhandlers syn på norske bedrifters utvikling i det kinesiske markedet.

4.1 Fire faser

En større, kinesisk importør (forhandler 1, se tabell 3-1) som har vært involvert i handelen med norsk laks i Kina siden 1996, ga meg en muntlig framstilling av utviklingen i det kinesiske markedet for laks. Denne importøren hadde svært god kunnskap om norske bedrifter og lokale aktører i handelen med laks i Kina. Framstillingen under og de fire fasene er basert på hans versjon, men bekreftes av samtaler med andre norske og lokale aktører i det kinesiske markedet.

Denne forhandlerens anslag over salg av laks i Kina er omtrentlig og oppgitt i kasser. En kasse veier normalt litt i overkant av 20 kilo. Omregnet til tonn pr år utgjør 1 kasse pr uke litt i overkant av ett tonn årlig (eks. 1000 kasser a 20kg i 52 uker blir 1040 tonn årlig). Dersom man går ut fra dette regnestykket, blir denne importørens anslag over salg av laks i Kina noe lavere enn tallene fra Statisk Sentralbyrå. Denne forskjellen kan henge sammen med at importøren også tar laks fra andre land med i beregningen, men før år 2000 var importen av laks til Kina fra andre land enn Norge forsvinnende liten. Selv kjøper denne importøren noe laks fra Canada i perioder. Videre kan forskjellen skyldes sammenblanding av frossen og fersk laks. Selv driver importøren stort sett med fersk laks. Deretter kan forskjellen ganske enkelt komme av at det er vanskelig å ha full oversikt over et marked som Kina enten man er kinesisk forhandler eller norsk statistiker.

Første fase; Innledningen, 1996 - 1997.

Tidlig i 1996 fantes det omtrent ikke laks i Kina. Handelen ble innledet av noen få femstjernes hoteller som følte et behov for å ha laks på menyen, og derfor spurte de sjømatleverandørene sine om de kunne levere laks til hotellene. I denne innledende fasen var det de fine hotellene som lærte leverandørene sine om laks. Lerøy var den første norske fiskeribedriften som etablerte seg i Kina. De etablerte i 1996 et representasjonskontor i Beijing. I tillegg kom Royal og Stolt Seafood inn i det kinesiske markedet i denne perioden. De to sistnevnte er ikke representert med eget kontor i Kina i dag. I denne perioden solgte den kinesiske importøren (vår informant) bare to kasser laks i uka, men til svært god fortjeneste.

Andre fase; Den blinde perioden, 1997 – 1999.

Denne fasen blir innledet med en sjømatmesse i Beijing i 1997. Flere norske fiskeriaktører presenterte seg på denne messa og innledet deretter salg til kinesiske importører. Måten å spise laks på, omtrent som sashimi (rå fisk med soyasaus og wasabi (pure med en smak som minner om pepperrot)), spredte seg fra Hongkong, via Guangzhou (Canton) til fastlands-Kina. I denne perioden steg antallet kinesiske forhandlere av laks sterkt. Det er vanskelig, om ikke umulig, å vite nøyaktig hvor mange, importøren anslår at det var omlag 40 kinesiske grossister som forhandlet laks, hvorav mange kjøpte fisken direkte fra Norge. I denne fasen økte volumet, og prisene sank. I 1998 etablerte Eksportutvalget For Fisk kontor i Kina, og startet markedsføring av norsk laks. Årsaken til at importøren velger å kalle dette *den blinde fasen* kommer av at norske aktører nærmest ”kom stormende til Kina”, i den tro at de lett kunne tjene svært mange penger. Problemet var at de hadde liten kunnskap om Kina, og tapte store summer på dårlige kunder som ikke ville eller kunne betale. Alle de norske bedriftene som var i Kina på den tiden har fremdeles penger utestående. Totalt ble det solgt omlag 1000 kasser laks ukentlig i Kina i denne perioden.

Tredje fase; Stabil utvikling, sent 1999 – sent 2000

Dette er en modningsfase for norske fiskeribedrifter i Kina. De useriøse kinesiske aktørene er færre, og de norske bedriftene selger nå fisk til omlag 15 kinesiske importører. I denne perioden er fire norske fiskeribedrifter synlig representert med eget kontor i Kina. Det er Lerøy og Marine Harvest i Beijing og Helland og Fjord Seafood i Shanghai. Eksportutvalget jobber i denne perioden med promotering av norsk laks, hovedsaklig hotellpromosjoner og kokkeseminarer. Volumet øker videre i denne fasen, totalt blir det solgt omlag 1800 kasser laks i uka.

Fjerde fase; Direkte engasjement, sent 2000 og 2001

I 2001 er det svært lave priser på laks internasjonalt, også i Kina. Prisen fra norske fiskeribedrifter til kinesiske forhandlere går ned fra cirka fem til fire dollar. Prisen går også ned i leddet fra kinesiske forhandlere til detaljister, restauranter og hoteller, men for konsumentene er prisen stabil og høy. Konkurransen er forholdsvis hard internt mellom

de norske bedrifter, de norske aktørene har kun åtte til ti større, kinesiske grossister å dele mellom seg. I tillegg skjer det en forandring i konkurransesituasjonen da Pan Fish etablerer det store produksjons- og distribusjonsanlegget i Song Jiang, i utkanten av Shanghai. Mens norske fiskeribedrifter tidligere bare har vært representert av en til to personer, som kun har tatt seg av kundekontakt og markedsføring, har nå Pan Fish gått inn i markedet i rollen som grossist. I denne perioden blir det solgt mellom 2500 og 2700 kasser laks pr uke.

...2002

I følge tall fra Statisk Sentral Byrå går eksporten av laks noe ned i 2001 og 2002. I følge Eksportutvalgets utsending, Jan Fossberg i Beijing pr e-post (22.7.2002), vokste totalmarkedet for atlantisk laks i Kina i 2001 og veksten har fortsatt inn i 2002, men norsk laks møter sterk konkurranse fra chilensk og kanadisk laks. I tillegg har problemer i forbindelse med en sertifiseringsordning skapt problemer for lakseeksporten fra Norge (jeg kommer tilbake til denne ordningen i kapittel 5.3.1). På telefon med de norske sjømatbedriftene høsten 2002 får jeg vite at en av de norske bedriftene (med i tabell 3-1) la ned kontoret sitt i Kina delvis på grunn av vanskelighetene i forbindelse med sertifisering. En av de norske bedriftene la høsten 2002 salget på is i påvente av høyere priser og bedre marginer. En av de norske bedriftene skilte lag med representanten sin i Kina og måtte som følge av det innskrenke eksporten til de tre kundene som behersket engelsk godt nok til å handle direkte med Norge. En norsk bedrift med representasjon i Shanghai har derimot utvidet virksomheten i Kina med et kontor i Beijing. Til sammen er nå fire norske sjømatbedrifter etablert med eget kontor i Kina.

4.2 Norske beslutningstakere

I innledningen (kapittel 1.3) nevnes begrepet verdikjede. Verdikjeden til et produkt kan grovt deles inn i to hoveddeler; tilvirkning og avsetning. Dette er primært en undersøkelse av produktet laks' avsetning på det kinesiske markedet og de aktiviteter som foregår i denne handelen, men den verdikjeden som avsluttes i Kina starter i det norske produksjonssystemet. Med produksjonssystem menes materialstrukturer, aktører

og linker internt og mellom bedrifter som direkte og indirekte er integrert i produksjonen av et bestemt produkt, i denne undersøkelsen er det produktet laks. I disse linkene flyter innsatsfaktorer, tjenester og informasjon (Fredriksson og Lindmark i Hayter 1997). Produksjonssystemer eksisterer på forskjellige romlige nivåer; lokalt, regionalt, nasjonalt og globalt, og det lokale produksjonssystemet vil i større eller mindre grad være koblet sammen med produksjonssystemer på høyere nivå. Fiskerinæringa har sterke tradisjoner for hvordan ting skal gjøres. Aktørene i produksjonssystemet har opp gjennom årene opparbeidet en "enighet" om hva som kan gjøres og hva som ikke kan gjøres. Tradisjoner kan i forhold til utvikling være både en styrke og en svakhet. Dersom strategien i et produksjonsmiljø er å beskytte det eksisterende, kan resultatet bli liten kreativitet og nytenkning (Lindkvist 1996). De lokale aktørenes evne, eller mangel på evne, til å følge med er med på å bestemme utfallet av globalt eller lokalt startede handlingsforløp i lokale områder. Det er i det norske produksjonssystemet avgjørelser om aktivitet i det kinesiske markedet blir tatt på bakgrunn av beslutningstagernes holdninger, kunnskap og tilgang på informasjon.

4.2.1 Optimisme og usikkerhet

Tenk om McDonalds kunne begynne å selge lakseburgere i Kina!

Representant 3, oktober 2001

I samtaler med personer på hovedkontorene til de norske fiskebedriftene er det to oppfatninger om Kina og det kinesiske markedet for fisk som går igjen; for det første at det er et stort markedspotensial i Kina som følge av en stor befolkning med høy økonomisk vekst, for det andre at dette markedet inneholder mange ukjente faktorer. I den ene av vurderingsprosessens vektskåler ligger det en motivasjon for å gå inn i det kinesiske fiskemarkedet, i den andre skålen ligger usikkerheten som er forbundet med inngangen til det kinesiske markedet. En satsing på et nytt marked forutsetter investering av både økonomisk-, sosial- og kulturell kapital (jfr. figur 2-2) og med det en risiko knyttet til lønnsomheten i markedsinngangen. Kina oppfattes som et marked med høy

grad av usikkerhet knyttet til transaksjoner mellom økonomiske aktører og preferanser hos konsumenter.

Potensialet i det kinesiske markedet er enormt. Når det slår ut er vanskelig å si, men da skal vi være der!

Norsk eksportør 2, mai 2001

Vi åpnet kontoret i Kina fordi vi hadde store forventninger til hva som kunne skje der. Særlig med tanke på prosessering og videreeksport av torsk og hyse, men fokuset dreide etter hvert over på laks.

Norsk eksportør 3, september 2002

Utsagnene over viser en offensiv holdning til å satse på et potensial som finnes, men som ennå har et stykke igjen. Kina oppfattes av de norske eksportørene som et spennende marked med sin store befolkning, den raske økonomiske veksten og med en økende preferanse for utenlandske merkevarer og luksusprodukter. Den offensive holdningen i sitatet over er noe som også kjennetegner holdningen i Eksportutvalget og de andre norske bedriftene som opererer i det kinesiske markedet for fisk – det er først og fremst på grunn av det antatt store potensialet i markedet at de norske bedriftene har satset som de har i Kina. Mer om det kinesiske markedets særpreg, barrierer, strukturer og preferanser kommer i kapittel fem.

4.3 Norsk tilgang til kunnskap om det kinesiske markedet for fisk

Når en norsk sjømatbedrift for første gang tenker tanken om at Kina kunne være et interessant marked, finnes det allerede kunnskap og informasjon de kan nyttiggjøre seg. Det er kunnskapen om eksport, Kina og det kinesiske markedet for fisk i det norske produksjons- og eksportmiljøet. I følge Spilling (1998) er næringsutvikling en blanding av konkurranse og samhandling, der samhandlingen i nettverk har fått relativt større betydning i forhold til konkurransen. De fleste foretak konkurrerer nemlig bare med et relativt lite antall andre foretak, mens samhandlingen kan forgå innenfor et stort nettverk av kunder, leverandører og strategiske allianser, eller gjennom informasjonsutveksling og

andre uformelle kontaktformer. Jeg vil her se på samhandlingen mellom norske fiskebedrifter med interesser i det kinesiske markedet. Men først vil jeg ved hjelp av begrepene *generell eksportkunnskap* og *markedsspesifikk kunnskap* fra Uppsala-modellen, diskutert i kapittel 2.1.1, se på hva slags type kunnskap som kan finnes tilgjengelig.

Generell eksportkunnskap

Fire av de fem norske fiskeeksportørene (tabell 3-1) etablert i Kina sommeren og høsten 2001 har fem eller flere avdelinger i utlandet fra før. En av de fem bedriftene etablerte sin første utenlandsavdeling i Kina, men også den bedriften hadde solid eksporterfaring fra før. Den generelle kompetansen på eksport er stor i norsk fiskerinæring. Norske aktører har i en årrekke eksportert til markeder i Europa, Amerika og Asia.

Markedsspesifikk kunnskap

Nødvendig informasjon og kunnskap før en kinesisk markedsinngang vil blant annet være hvordan man får den første leveransen til markedet, og i den sammenheng må den norske bedriften ta en avgjørelse for hva slags strategi for markedsinngangen som skal velges. Bedriften må vurdere hvorvidt de finner det mest hensiktsmessig å selge direkte fra Norge til importører i Kina, eller om det beste er å etablere seg på en eller annen måte i markedet. Videre er bedriften avhengig av en kunde. Det kan virke som en banalitet, men en kunde er en absolutt forutsetning for å gjennomføre en handel, og i Kina kan kunder være vanskelig å finne. Deretter er kunnskap om markedsstrukturer, om ansvarsfordelingen mellom selger og kjøper og om hvordan kinesiske kunder bør behandles, viktig både for å innlede eksport og senere for å ta avgjørelser angående videre aktivitet i markedet.

Kunnskap om det kinesiske markedet for fisk kan komme fra andre produsenter eller eksportører med erfaring fra det kinesiske markedet. Som nevnt i kapittel 1.2 har norske fiskeribedrifter eksportert fisk til Kina siden midten av 90-tallet. Våren 2001 var fem norsk fiskeribedrifter etablert med egne salgskontor i Kina. Eksportutvalget For Fisk har vært etablert med kontor i Kina siden 1998. Virksomheten disse aktørene har drevet i

Kina bidrar til en viss grad til å bygge opp en kunnskapspool om det kinesiske markedet i Norge. Men det er få, eller ingen, i det norske sjømatmiljøet som har egen erfaring fra å jobbe i det kinesiske markedet for fisk. Litteratur (Fang 1997; Kahal 2001; Ming-Jer Chen 2001) tidsskrifter (China Business Review, Norsk Sjømat), media (Intrafish), akademiske undersøkelser (Rørtveit 2000) eller Internet (seafood.no, asiaco.com, business-in-china.net, china-fish.com) kan inneholde noe informasjon om Kina og det kinesiske markedet for fisk, men dette stoffet er forholdsvis uoversiktlig, og kan uansett ikke utgjøre mer enn et supplement til erfaringsbasert kunnskap. I følge Fossberg, Eksportutvalgets utsending i Beijing, pr e-post (22.7.2002) er det ingen som i dag kan sies å ha god oversikt over det kinesiske markedet for fisk, blant annet på grunn av mangelfull og lite troverdig offisiell kinesisk statistikk etc.. Fossberg hevder imidlertid at eksportørene har rimelig god oversikt i de tre byene Beijing, Shanghai og Guangzhou. Jeg kommer tilbake til aktører og barrierer i det kinesiske markedet for fisk i kapittel fem.

4.3.1 Konkurransen eller samhandling?

Innholdet i foredragene er ikke så viktig. Åtti prosent av poenget med å være her er "networking"!

Deltager på Aquavision, juni 2002

I juni 2002 ble den fjerde Aquavision-konferansen holdt i Stavanger. Her møttes representanter fra sjømatnæringa fra store deler av verden for å diskutere framtida for havbruk både med tanke på produksjon og i forhold til konsumentene og markedet for fisk. Tema for konferansen var "Business Challenges in Modern Aquaculture", og foredragene handlet om emner som miljø og bærekraftighet i forhold til akvakultur, genteknologi og særlig de etiske aspektene rundt gen-modifisering av fisk, helse og matsikkerhet i sjømat, og framtidige trender og relasjoner mellom produsenter og særlig konsumenter av fisk. Et gjennomgående tema i foredragene var at oppdrettsnæringa i Norge og resten av verden er i samme båt, og at man har et felles ansvar for å opprettholde *bærekraftighet* i forhold til miljøet og *image* i forhold til markedet.

Nettverk, relasjoner og kommunikasjon var både tema i foredragene og antagelig var nettverksbygging motivasjonen for mange av deltagerne for å komme.

Lite frivillig eksportsamarbeid mellom norske eksportører

I en undersøkelse av nordiske småbedrifters internasjonaliseringsprosess poengterer Lindmark (1994) at det i de fleste produksjonsregioner finnes omfattende, ofte produkt- og markedsspesifikk kunnskap om eksport. Denne innsikten kan omfatte kunnskap om forskjellige lands kulturelle trekk, om handelshindringer i ulike land og kjennskap til forskjellige eksportkanaler. Problemet med denne kunnskapen er at den ofte er fragmentert – de enkelte bedriftene har varierte og begrensede erfaringer som de nødvendigvis deler med andre bedrifter i regionen (ibid). Dette ser også ut til å gjelde den norske fiskerinæringa. Til tross for arrangementer som Aquavision vil det ikke medføre riktighet å si at den norske fiskerinæringa er et miljø preget av samhandling mellom aktører. Hans Petter Eide (2001) har i en undersøkelse av produksjonsmiljøet i Vågsøy i Sogn og Fjordane, som i 1999 var den nest største fiskerikommunen i Norge målt i førstehåndsverdi, påvist at fiskeribedriftene der har et betydelig lokalt samarbeid på enkelte områder. Men dette samarbeidet finner sted mellom bedrifter som jobber på forskjellig nivå i verdikjeden og som ikke konkurrerer om de samme markedene. For bedrifter som jobber mot de samme markedene, beskrives konkurransen som svært hard, og utvekslingen av informasjon mellom disse bedriftene er følgelig liten. Denne situasjonen gjelder, i følge Lindkvist (2002) også for de norske saltfiskprodusentene.

Det er ingen etikk i dette miljøet. Klarer jeg å lure et kinesisk kundenavn fra for eksempel Lerøy, så tar jeg kontakt og sender et tilbud.

Norsk eksportør med sporadisk salg gjennom agent til Kina, mai 2001

De norske bedriftene som jobber mot det kinesiske markedet for fisk, deler i liten grad markedsspesifikk informasjon og kunnskap med hverandre, eller med andre norske aktører som interesserer seg for det kinesiske markedet. I følge informanter i de norske fiskebedriftene som er etablert i det kinesiske markedet, er det i Norge lite kommunikasjon mellom disse fem bedriftene med representasjon i Kina. Flere av de

norske ansatte i disse fiskebedriftene antar at det kan være noe mer kommunikasjon mellom representantene i Kina. Det skjer i svært liten grad aktiv utveksling av informasjon og erfaringer av betydning mellom de norske aktørene involvert i Kina. Bedriftene holder så mye informasjon og kunnskap som mulig for seg selv. Likevel kan erfaringer som blir gjort av de enkelte bedriftene i det kinesiske markedet til en viss grad spre seg til andre bedrifter gjennom kanaler som media og andre former for kommunikasjon (rykter og prat) i bransjen. Selv om noen kanskje skulle ønske det, er det vanskelig å drive virksomhet uten at enkelte erfaringer slipper unna og blir plukket opp av konkurrenter. Den norske sjømatbransjen er et opportunistisk miljø der de deltagende aktørene har liten tillit til hverandre. En ansatt i en eksportbedrift beskriver den norske fiskerinæringa som en *cowboykultur*, der de forskjellige bedriftene bare tenker på å mele sin egenkake.

4.3.2 Utadrettet forretningskultur

Holdninger og kultur internt i en bransje vil antagelig være forskjellig fra holdninger og kultur produksjonsmiljøet og de enkelte bedriftene i miljøet har ovenfor markedet og samfunnet for øvrig. Oppdretts- og fiskerinæringa har lenge hatt et litt frynsete rykte – i media har det gjennom flere år kommet fram mange historier om juks og andre uheldige forhold. Når aktører i oppdrettsnæringa sier de føler et felles ansvar for å opprettholde bærekraftighet i forhold til miljøet og image i forhold til markedet (kapittel 4.3.1), er nok det et forsøk på å skape en intern kultur som framstår som bedre utad.

I saltfiskmiljøet vandrer en artig historie, men den er et stygt eksempel på utadrettet forretningskultur:

En norsk bedrift får en klage fra en spansk importør på kvaliteten til et parti saltfisk. Som svar på tiltale legger lederen av den norske bedriften hånda i kopimaskinen strekker ut langfingeren, tar en kopi og sender resultatet som faks til Spania.

Denne episoden er neppe helt representativ for markedskulturen i norsk fiskerinæring, den er et eksempel, men det kan nok tenkes at det i gode tider finnes en mentalitet der flua i suppa er kundens, og ikke kelnerens problem. Men dette kan tenkes å variere med situasjonen i markedet – i dårligere tider, med lav etterspørsel etter fisk, får kunden relativt sett større makt, og da kan samhandlingens historie spille en rolle.

Relasjonen til for eksempel en fransk trader betyr "nothing"! Man selger billig i et år, men idet man øker prisen er kunden borte. Relasjoner er viktigere der produktet er uetablert.

Norsk eksportør med sporadisk salg gjennom agent til Kina, mai 2001

Mentaliteten blant norske eksportører av fisk varierer trolig i forhold til hvilket marked de forholder seg til. Forskjellige markeder vektlegger forskjellige kriterier ved produktet og handelsprosessen. I et solid etablert marked, som for eksempel Spania eller Frankrike, kan det tenkes at relasjoner og inngående kommunikasjon spiller en mindre rolle enn i et mindre etablert marked som Kina.

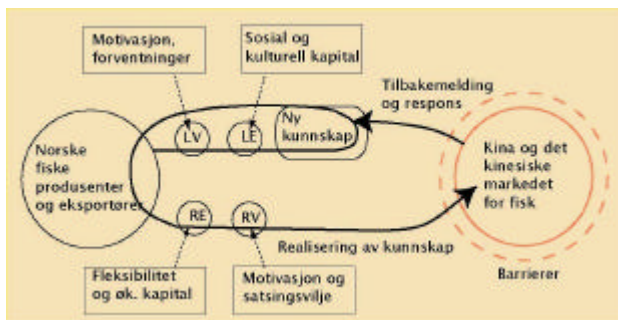
4.4 Oppsummering

I den tidlige fasen av norsk fiskerinærings virksomhet i Kina var det mange bedrifter som "stormet til Kina", men som snart måtte trekke seg ut med tap. Lite kunnskap om det kinesiske markedet, delvis som følge av lite kommunikasjon mellom bedriftene, var en viktig årsak til dette. På den andre side kan man si at norske bedrifter har vært satsingsvillige og handlekraftige som har prøvd å komme inn på det kinesiske markedet, og når noen i dag får virksomheten til å gå rundt i Kina, er det fordi de torde å satse og har lært av det. Jeg vil derfor ikke si at den tidlige eksporten til Kina var tuftet på dårlig forarbeid, det blir mer riktig å si at den tidlige eksporten av laks til Kina nettopp var forarbeidet som har gitt norske lakseeksportører til Kina den erfaringen de i dag har i dette markedet. Med henvisning til figur 2-2 og 4-1 var de norske bedriftene motivert til å lære, og de hadde den nødvendige kapitalen og motivasjonen til å etablere seg i Kina, og satse på dette markedet. De var i betydelig grad i stand til å passere portene LV

(læringsvilje, LE (læringsevne), RE (realiseringsevne) og RV (realiseringsvilje), og etablere eksport av laks til det kinesiske markedet. For å gi en konklusjon på underproblemstilling nummer en, er det at de norske sjømatbedriftene var svært optimistiske og spente på potensialet i det kinesiske markedet da de innledet eksporten til Kina på andre halvdel av 90-tallet. For å bruke Reves kryssklassifisering (kapittel 2.1.4) vil jeg plassere de norske bedriftene i den proaktive kategorien.

5 Smak, aktører og barrierer i det kinesiske markedet for fisk

Dette kapitlet, som handler om det markedet og den situasjonen som møter norske aktører og laks i Kina og det kinesiske markedet for fisk, vil svare på underproblemstilling nummer to som er *hva kjennetegner det kinesiske markedet for fisk?* Mens det norske produksjonsmiljøet er mottageren av informasjon og kunnskap om Kina, er Kina mottageren av produktet fisk slik figur 5-1 viser. I den markedsfokuserte internasjonaliseringsmodellen er dette illustrert ved at fisk flyter i den nedre kanalen fra venstre mot høyre og til Kina. Som tilbakemelding og respons på denne eksporten flyter penger, informasjon, kunnskap og reaksjoner tilbake til Norge i den øvre kanalen fra høyre mot venstre (den øvre kanalen kommer jeg tilbake til i kapittel 7).



Figur 5-1: I det kinesiske markedet for fisk

Kina er, som kjøper av norsk fisk, objektet i denne undersøkelsen, og dermed kilden til markedsspesifikk kunnskap for de norske bedriftene som ønsker å handle med laks på det kinesiske markedet. I dette kapitlet vil jeg gå igjennom mønster og behov i det kinesiske markedet for fisk. Med behov forstår jeg først og fremst smakspreferanser, med mønster forstår jeg forretningsstruktur og barrierer. Kultur er en underliggende faktor for både mønster og behov i markedet. Fokus vil fortsatt ligge på laks, men også annen fisk vil bli berørt. Relevant kunnskap i denne forbindelsen er:

- Kinesiske preferanser for produktet laks.
- Lokale aktører og aktiviteter i det kinesiske markedet for fisk.
- Formelle og uformelle barrierer for eksport til dette markedet.

5.1 Laks og kinesiske konsumenter

Consumer behaviors occur within a multifaceted network of cultural influences.

Thompson, Pollio og Locander 1994, 432

I en undersøkelse initiert av Eksportutvalget kommer det fram at den typiske kinesiske konsumenten av laks er en forholdsvis ung mann med høyere utdanning og god lønn. Han spiser helst laks på restaurant (AMI 2001). Laks blir først og fremst solgt og konsumert i byene langs den rike kyststripa i øst. I byene Dalian, Qingdao, Beijing, Shanghai, Hangzhou, Hongkong og Guangzhou har befolkningen både kjøpekraft og sterke tradisjoner for å spise sjømat.

Konsumentene regner ikke laks som fisk sånn helt uten videre.

Representant 2, oktober 2001



Foto 5-1: Reklame for norsk laks på et fiskemarked i Beijing

På kinesisk kalles laks *sanwen yu*. Navnet betyr "tre-språk fisk", men navnet er nok gitt fisken fordi det ligner på engelske "salmon". Laks er en fisk som er ganske forskjellig fra

andre typer matfisk både i Kina og Norge. Denne forskjellen ligger i smak, konsistens og farge, og gir seg her hjemme for eksempel utslag i at unger som egentlig ikke liker fisk, likevel kan spise laks fordi den "ikke smaker fisk". På samme måte er det rart for kinesiske kokker og konsumenter å sette laks i kategorien fisk, fordi den er så forskjellig fra den fisken de er vant til.

5.1.1 Kinesisk anvendelse av laks

Dersom en restaurant ikke har laks på menyen, blir ikke restauranten regnet for å være i toppklasse.

Kinesisk representant for norsk bedrift 4, september 2001

Fisk er viktig i det kinesiske kjøkkenet, men det er ikke dermed sagt at all fisk er like viktig. Den kinesiske hverdagsfisken er en oppdrettet ferskvannsfisk, kjøpt levende i supermarkeder eller på fiskemarkeder til lav pris, ofte ned i et par yuan per kilo. Ofte er denne fisken ganske nøytral i smak, men er desto bedre egnet som råvare i retter med mange smakstilsetninger. I tillegg til fisk som dette har man en rekke mer eksotiske eller eksklusive varianter av sjømat. Reker er vanlig, manet er heller ikke sjelden, mens krabbe og enkelte eksklusive fiskeslag går for en svært høy pris, og selges helst i spesielle sesonger, eller høytider.

På konsumentnivå finner man først og fremst laks i de utenlandske supermarkedskjedene som Carrefour og E-mart (svært store forretninger, gjerne kalt "hypermarkets"), på dyre hoteller og restauranter som henvender seg til vestlige turister og forretningsfolk, og på japanske restauranter. I tillegg kan laks kjøpes på fiskemarkeder. Den vanligste måten slik jeg erfarte det, å konsumere laks på i Kina er som sushi (ris og rå fisk) og sashimi (kun rå fisk) servert med wasabi (grønn, pepperrotaktig pure), soyasaus og ingefær. I tekstboksen under illustreres en alternativ måte å konsumere laks på.

Reb' kom plutselig innom med en slags laksekaramell. Snodig liten sak pakket inn i sølvpapir med rosa tekst. Inni er en tørr liten terning med en smak et sted mellom ganske god og vederstyggelig. Kanskje litt sånn som tørrfor for hunder antagelig smaker. Men de er litt søtere, og med et snev av chilismak. Først forstår jeg det som at de er lagd her på huset, men jeg synes det høres litt rart ut, så jeg spør litt mer. Da kommer det fram at hun kjøpte dem på et supermarked, og at de er lagd i Guangzhou. Siden jeg er så interessert, henter hun posen: Rocco Foods Enterprise Co. (Guangzhou) Ltd. Japanese Styled Salmon Dice. Blå pose med en tegning av en hummer, en krabbe og en fisk oppi et badekar. En liten mann i kokkeklær vasker dem. Posen ser godteriaktig ut og koster 6,5 yuan, og veier kanskje femti gram eller litt mer. Made of: salmon, flour, sugar, bean powder, soy sauce, salt, msg, chilli powder. Hylletid på ett år. Reb' mener de smaker "delicious, not hard like beef...", og at de passer for både unge og gamle. Hun gir meg en raus neve og forteller at hun ikke har sett sånt av laks før, men at hun ofte kjøper lignende type snacks av tunfisk. Hun synes det er morsomt å finne ut at de også kan lages av laks og ser virkelig ut til å like dem godt. Hun forteller at hun liker nesten all slags sjømat. Reb' deler laksekaramellene ut til andre nysgjerrige. Jeg tror ikke Em' liker dem noe særlig.

Utdrag fra feltnotater, Pan Fish Shanghai, oktober 2001

Kinesiske restauranter

Med kinesiske restauranter menes de vanlige restaurantene i Kina som baserer seg på kinesisk mat, laks er imidlertid ikke vanlig i disse restaurantene. På enkelte kinesiske restauranter kan man få laks som sashimi. Andre restauranter forteller at de i blant bruker laksehoder i suppe, jeg har imidlertid aldri prøvd denne suppen selv. Som oftest er restaurantene "akkurat utsolgt", eller så er laksen så gammel at den ikke kan brukes. Laksehodesuppe er uansett ingen vanlig rett.

I en kvalitativ undersøkelse gjort i januar 1999 av Asian Market Intelligence (AMI) på oppdrag fra Eksportutvalget undersøkes kinesiske kokkers kjennskap til, og kunnskap om norsk laks. Undersøkelsen tar for seg kokker i 408 restauranter i Beijing, Shanghai, Guangzhou og Chengdu som hovedsakelig serverer kinesisk mat, og som befinner seg i

det som kategoriseres som middels til øvre prisklasse. I denne undersøkelsen kommer det fram at seks av ti restauranter i segmentet regelmessig har laks på menyen. Av disse viser undersøkelsen at nær samtlige serverer laks som sashimi, men flere av restaurantene serverer i tillegg laksen stekt, fritert, dampet, eller som ingrediens i suppe. At seksti prosent av restaurantene i denne prisklassen serverer laks regelmessig, samsvarer svært dårlig med mitt inntrykk av kinesiske restauranter, og er antagelig et resultat som bør settes i samme kategori som den offisielle påstanden som sier at nitti prosent av taxisjåførene i Kina snakker bra engelsk (Lonely Planet 2000).

Supermarkeder

I fiskedisken på Carrefour i Gubei, et fransk hypermarked i en Shanghai-bydel med høy andel ex-pats (vestlige utlendinger), forteller en av de ansatte at de vanligvis får inn seks hele laks på om lag 67 kilo stykket hver dag. Fisken blir filetert, renskåret og lagt i porsjonspakninger i butikken, oftest av ham selv. Videre forteller han at nesten all laksen de selger blir kjøpt av utlendinger, det er sjelden kinesere kjøper laks. Selv har han aldri smakt laks fordi det er for dyrt. I denne butikken selges renskårede fileter for 159,80 yuan (cirka 150 kr) pr kilo, avskjær selges for 40 yuan pr kilo og hoder selges for samme pris. I tillegg selger hypermarkedene gjerne laks som vakuumpakket sushi.

Utlendinger i Kina

På spørsmål om hvorvidt han tilpasser strategien etter årstid eller høytider får jeg bekreftet at EFF har startet en promotering av laks som lykkefisk i forbindelse med kinesisk nyttår, men han kjenner ikke resultatet av kampanjen, og vil derfor ikke kommentere den. Han virker skeptisk. I følge hans observasjoner er det i julen det blir solgt mest laks. Omtrent dobbelt så mye som ellers, men han vet ikke hvorfor. Julen er jo ikke spesielt viktig i Kina. Han mener det kanskje henger sammen med utlendingenes konsum.

Fra feltnotater, samtale med kinesisk representant for norsk bedrift, oktober 2001

I Shanghai og Beijing finnes det svært mange utlendinger som arbeider i multinasjonale selskaper. Det er vanskelig å anslå hvor mange disse kan være, men et grovt anslag fra Eksportrådet (e-post 18.08.02) er at det kanskje finnes omlag 100.000 fastboende vestlige utlendinger bare i Beijing, antagelig like mange i Shanghai, pluss mange i andre byer. I tillegg kommer japanere og andre asiatiske utlendinger og studenter og turister fra land med høyere konsum av laks enn kinesere. Selv møtte jeg en norsk familie som hadde vært i Shanghai i omlag et halvt år og som ennå ikke hadde spist på en vanlig kinesisk restaurant. Dersom man antar at disse utlendingene i Kina spiser omtrent som de gjør hjemme, betyr det at en anseelig andel av lakseeksporten ikke blir konsumert av kinesere, men av utlendinger.

5.1.2 Kriterier for vurdering av laks

Jostein Rørtveit har i sin undersøkelse, *Innkjøpskriterier for norsk laks i supermarkeder i Kina* (2000), gjort en grundig studie av hvilke preferanser innkjøperne i kinesiske supermarkeder vektlegger når de kjøper laks. Med preferanse menes i denne sammenheng de kriterier ved produktet laks som er av betydning for kundene (importører, grossister, detaljister og konsumenter). Noen kriterier som laks vurderes etter er *produkttype* (levende, fersk eller frossen) og *produktform* (rund fisk eller filetert), *størrelse*, *farge*, *sunnhet*, *pris* og *image*. Jeg vil her gå igjennom hvordan disse kriteriene blir vurdert i Kina.

I et lite utsalg ligger kun noen store stykker laks utstilt på en benk, mer laks ligger i en fryser ved siden av. Utsalget har noe reklamemateriell fra EFF. I tillegg til laks selger de wasabi og en spesiell soyasaus, og en av de ansatte forklarer at man skal spise denne fisken som sushi eller sashimi. De forteller uoppfordret at den er norsk og at den er god. En av selgerne slår seg på brystet og ser barsk ut for å vise hvor sunn den er.

Utdrag fra feltnotater, fiskemarkedet i Beijing, oktober 2001

Produkttype og produktform

I Kina er det vanligst å selge fisk levende. I supermarkeder, fiskeutsalg og restauranter svømmer fisk i store tanker, og blir ikke slaktet før det er nødvendig. Gjerne av

konsumentene selv hjemme på kjøkkenet. Forhåndsslaktet fisk skaper en viss skepsis blant konsumentene.

Fish is not fresh when chilled - only dying fish is to be chilled...

Sitat fra AMI-undersøkelse om makrell (1:2000)

Farge

I en undersøkelse av makrell i Kina hevdes det at makrellens ordinære utseende er en viktig årsak til at makrell ikke har den samme statusen som laks (AMI 3:2000). Laks profileres i stor grad med den røde fargen, og jo rødere jo bedre. Rødt er regnet som en lykkefarge i Kina. Derfor er en av Eksportutvalgets strategier å markedsføre laks som ”lykkefisk”. Samtlige informanter understreker at fin rødfarge er viktig.

Det er en ulempe at laksen blir blekere ved steking og koking.

Kinesisk forhandler 3, november 2001

Når en stor del av konsumet av laks skjer som sushi og sashimi, beholder fisken den iøynefallende og særpregede fargen. Når laks blir kokt eller stekt går fargen fra å være kraftig rød til å bli blekrosa.

Størrelse

Størrelse er en annen preferanse for laks som svært ofte trekkes fram. Laks bør være på minst seks kilo i Kina. Hvorfor er flere av mine informanter usikre på, enkelte mener den blir enklere å filetere når den er stor, mens andre mener det er fordi en stor fisk virker mer imponerende.

Pris

Prisen på laks for konsumenter er gjenstand for store geografiske variasjoner i Kina. Disse prisforskjellene skyldes i stor grad at laksen flys inn i Kina til noen få knutepunkt; Beijing, Shanghai og Guangzhou, prisene øker kraftig med avstanden fra disse

knutepunktene. Uansett er laks svært dyrt sammenlignet med hva fisk ellers koster i Kina. Men med tanke på konsumentene som etterspør laks er ikke prisen avgjørende.

Laks er ikke billig, men heller ikke regelrett dyrt. Det passer bra for å opprettholde en status som finmat for middelklassen.

Kinesisk representant for norsk bedrift 2, oktober 2001

For de kinesiske forhandlerne er lav pris imidlertid viktig for hvem de kjøper laks av og om de kjøper laks i det hele tatt. I Rørtveits undersøkelse blir lav pris vurdert som viktig for innkjøperne i supermarkedene. Det er også mitt inntrykk fra samtaler med kinesiske forhandlere - alle trekker fram pris som en avgjørende faktor for hvem de velger å handle med. Selv om prisene fra produsent sank i 2001 hadde dette liten innvirkning for prisen til forbrukerne. Overfor forbrukerne mener flere forhandlere at prisen *bør* være forholdsvis høy for å beholde et eksklusivt image. Mens lakseprisen fra produsent og eksportør falt dramatisk i 2001, hadde dette liten eller ingen innvirkning for prisen konsumentene måtte betale.

Image og opphavsland

Markedet i Kina er preget av en massetenking. Folk bryr seg mye om hva andre mener, og får lyst på det andre liker. Forbruket er ofte knyttet til status. Dyre spisevaner har blitt mote i Kina, det har de til felles med japanerne.

Representant for en dansk-færøysk sjømateksportør

Videre er utenlandske produkter populære i Kina, men hvorvidt laksen kommer fra Chile, Canada eller Norge, er irrelevant for konsumentene, hevder flere representanter og forhandlerer. I en undersøkelse Eksportutvalget har fått gjennomført kommer det fram at produsentland regnes som lite viktig for konsumentadferd i Kina. I en kvalitativ undersøkelse av kinesiske kokkers tanker om makrell og Norge kommer det fram at kokkene har positive assosiasjoner til Norge. Oppfatningen er at Norge er et vakkert

kystland i Nord-Europa med kaldt klima og lite forurensning. Assosiasjonene er sterkere til landet Norge, enn til sjømaten fra Norge (AMI 2000).

Sunnhet

Den overnevnte renheten er en viktig preferanse i forbindelse med sunnhet. Velstående kinesere legger svært stor vekt på at maten de spiser skal være sunn og fri for kjemikalier og forurensning. En kokk fortalte at det har blitt vanlig blant velstående, kinesiske konsumenter å se etter grønnsaker med feil og uregelmessigheter for dermed å unngå de mest sprøytebeskyttede og genmanipulerte grønnsakene. De fleste forhandlerne av laks trekker fram at en av fordelene med laks er at den kommer fra et land med rent vann, og at den er bra for hjertet.

En norsk venn av meg, som fulgte en delegasjon kinesiske journalister på besøk til Norge som tolk i desember 2001, kunne fortelle at de besøkende kineserne hadde et spesielt produkt i kikkerten da de så etter norske saker å ta med hjem – nemlig tran. Jeg fikk høre at de kinesiske journalistene tømte tre norske butikker for "Norwegian fish-oil. En annen venn av meg fikk høre "Ah, you drink fish-oil!" da hun fortalte en kineser at hun var norsk. Det som antydes her er for det første at kineserne er opptatt av helse, deretter at noe av kjennskapen til Norge er knyttet til det helsebringende, fiskeproduktet tran. Interessen for sunnhetsprodukter ser man også i kinesiske supermarkeder. Forskjellige typer ginseng, vitaminer og helsedrikker får svært mye plass. Tran har jeg aldri sett i Kina.

5.1.3 Lokale aktører om laks

Undersøkelser av konsumentpreferanser tar for seg *hvordan* de kinesiske konsumentene foretrekker laks, men jeg kjenner ikke til noen undersøkelse som svarer på *hvor* glade kineserer egentlig er i laks. De lokale aktørene (representantene og forhandlerne) er skeptiske til tilberedning og markedsføring av laks på kinesisk måte.

Laks passer dårlig sammen med kinesisk krydder.

Kinesisk forhandler 3, november 2001

Kinesere er seg selv nok, de foretrekker kinesisk mat, og der passer visst ikke laks helt inn... I Kina spises laks oftest som sushi. Noen ganger som "kinesifisert" vestlig mat.

Kinesisk representant 1, november 2001

Jeg selger maksimalt en container laks i løpet av et år - det er ikke så interessant. Men kunne dere få tak i store kveitehoder er jeg svært interessert! Jeg kunne sikkert solgt minst fem containere bare til den kinesiske nyttårsfeiringen!

Kinesisk forhandler 4, desember 2002

Jeg spør Em' om hva hun mener om banketten dagen før (EFFs bankett under China Fisheries & Seafood Expo 2001), og hun trekker på skuldrene. Jeg sier jeg likte maten veldig godt, og hun svarer at det gjorde de andre nordmennene rundt bordet hennes også. Jeg spør om hvordan hun likte maten, og hun forteller at det var sånn passe. Det mente også de andre kineserne rundt bordet hennes. Hun forteller at det er den generelle kinesiske oppfatningen av laks, og det gjelder også annen vestlig mat. Hun forklarer at kinesere bare spiser vestlig mat en gang i blant av nysgjerrighet, eller av jåleri når det er fest. Laks på japansk er litt mer populært, men heller ikke det er noen egentlig favoritt. Kinesere foretrekker kinesisk mat, spist på kinesisk vis. Jeg snakker med Va' om dette, og han forteller at Fx' også bare likte maten sånn passe. Når jeg tenker etter, var verken Ol' eller tolken særlig imponert over banketten.

Utdrag fra feltnotater, Qingdao, november 2001

5.2 Kinesiske forhandlere av laks

Mange utenlandske bedrifter som driver virksomhet rettet mot det kinesiske konsumentmarkedet, har problemer med salg og distribusjon. En av årsakene til disse problemene er den sterkt fragmenterte forhandlerstrukturen i Kina. Det finnes et svært høyt antall bedrifter og mindre kjeder som henvender seg mot konsumentene, og det er

vanskelig å få god oversikt (Tse 2000). Sjømatbransjen i Kina har de siste årene hatt sterk vekst, og det er høyt aktivitetsnivå både i industrien som produserer og foredler fisk og i firmaer som driver med import og eksport av fisk og annen sjømat for markeder både i Kina og utlandet.

Jeg handler laks vekselvis med fire forskjellige norske selskaper. Det gir meg større spillerom, og får dem til å konkurrere internt.

Kinesisk forhandler 1, november 2001

Representantene for de norske bedriftene i Kina, med unntak av de fra Pan Fish, oppgir at de har mellom seks og ti relativt faste og store kunder. I tillegg nevner flere at de har noen av-og-på-kunder som handler laks når marginene er gode eller når de opplever etterspørsel fra sine egne kunder. Pan Fish oppgir å ha omlag 20 faste kunder. Dette kan henge sammen med at Pan Fish gjennom å ha sitt eget distribusjonssenter i Kina langt på vei kan hoppe over grossistledet og i større grad selger direkte til mindre forhandlere. Med unntak av Pan Fish har ikke de norske fiskebedriftene egne lagre i Kina. Fisken går derfor direkte til de kinesiske importørene som har lager og som distribuerer fisken videre til mindre forhandlere eller direkte til supermarkeder, restauranter og andre mindre forhandlere av laks. De fire norske bedriftene som ikke har eget distribusjonssenter i Kina hevder hver å ha åtte til ti faste kunder i det kinesiske markedet og forteller at de et stykke på vei deler disse kundene med de andre norske lakseeksportørene i Kina. Et anslag (fra Forhandler 1) er at det i 2001 finnes åtte til ti kinesiske importører av laks av betydning. Dersom man antar at de norske bedriftene til en viss grad deler de fleste importørene, og i tillegg har noen få mindre, faste kunder betyr det at det totale antallet kinesiske importører som handler laks regelmessig sannsynligvis er på litt i overkant av ti.

To av de fem kinesiske forhandlerne av laks (tabell 3-1) har laks som sitt hovedområde, og driver i mindre grad med annen sjømat. Disse to bedriftene kjøper nesten all fisken direkte fra norske bedrifter. En tredje bedrift selger norsk laks, kjøpt gjennom en importør i Dalian, i tillegg til annen sjømat. Disse tre er mindre selskaper med mellom 18 og 50

ansatte og er ledet av eieren. To bedrifter har laks som en del av et større assortiment som også inkluderer kjøtt og fjærkre. Disse to er større bedrifter hvor den ene er Hongkong-basert, mens den andre delvis er eid av et nederlandsk selskap. For disse bedriftene er laks på ingen måte sentralt for virksomheten, men heller noe som blir forhandlet når kunder etterspør laks, eller når prisene i markedet er ekstra gode. Disse to bedriftene veksler mellom å selv importere laks fra norske bedrifter og å kjøpe den fra andre kinesiske forhandlere.

5.2.1 Fiskemarkedet i Tongchuan lu, Shanghai

De større restaurantene, hotellene og supermarkedene har gjerne spesialavtaler med norske representasjonskontorer eller kinesiske grossister om levering av laks, men de som selger mindre kvanta har sjelden slike avtaler. Ved direkte henvendelse i forskjellige restauranter og supermarkeder i Shanghai med mindre mengder laks på menyen eller i assortimentet, fikk jeg vite at mange av disse kjøpte laksen sin på et spesielt sted; Fiskemarkedet i Tongchuan lu ("lu" betyr gate).



Foto 5-2: Fiskemarkedet i Tongchuan lu

I Tongchuan lu finnes det svært mange fiskeutsalge av varierende størrelse og framtoning, og med forskjellige spesialiteter. I tillegg til fisk og annen sjømat som krabbe, kreps og tørket manet, er det et rikt utvalg i slange, litt fjærkre og en og annen ”matkatt”. Pan Fish har, som eneste norske bedrift, sitt eget utvalg i denne gaten. Derfra selger de mindre kvanta laks direkte til restauranter og private kunder.

Jeg går innom en liten, luguber sjappe nær Pan Fish-butikken. Spør om de har laks, og får til svar at det har de. En fyr springer inn på lageret og henter en stor frossen laks og en frossen filet av laks. De forteller at denne fisken er kjøpt i mai eller juni i Chengdu. De forteller at fisken er norsk, og at den koster 30 yuan pr kilo. De forteller at de ikke selger noe særlig laks (sier seg vel selv), og blir litt skuffet når vi ikke kjøper

Utdrag fra feltnotater, Tongchuan lu, september 2001

På dette markedet finnes det anslagsvis omkring 15 fiskehandlere som selger laks i større eller mindre kvanta. Det er vanskelig å anslå det totale kvantum laks som blir solgt på dette markedet, fordi de forskjellige aktørene oppgir svært forskjellige tall. Men jeg regner det som sannsynlig at en stor del av laksen man finner utenfor de største restaurantene, hotellene og supermarkedene i Shanghai-området har gått gjennom dette markedet. Tre av utsalgene på dette markedet fungerer som lokalgrossister som, i tillegg til å selge til restauranter og konsumenter, også leverer laks til de andre i gata. En av disse smågrossistene er Pan Fish-utvalget, et annet skulle være et kanadisk selskap som jeg ikke var i stand til å finne fram til, og et tredje er Ruthersoft Seafood. Sistnevnte er en nederlandsk bedrift med fem avdelinger i Kina som bare handler laks fra Marine Harvest. Det har blant annet gitt seg utslag i at daglig leder for Ruthersoft i Tongchuan lu i tillegg til logoen til Ruthersoft også har logoen til Hydro Seafood (nå Marine Harvest) på visittkortet sitt.

5.2.2 Qingdao – Kinas sjømathovedstad

For produsenter, eksportører og forhandlere av sjømat i Kina er det en årlig begivenhet som skiller seg ut – China Fisheries & Seafood Expo, som i månedsskiftet oktober-november 2001 ble holdt i Qingdao, en kystby i Shandong mellom Shanghai og Beijing

(se kart, figur 1-1). Qingdao som er vertskap igjen i 2002, kaller seg selv Kinas sjømathovedstad. Byen huser flere institusjoner som forsker på hav og sjømat. I følge konferansebrosjyren arbeider halvparten av Kinas havforskere i Qingdao. I tillegg er det, i følge samme brosjyre, også her det tilvirkes mest sjømat, både av kinesiske og utenlandske aktører. Blant annet er Pan Fish engasjert i oppdrett i Qingdao (se kapittel 6.2). Denne messa er oppfølgeren til den messa som ble holdt i Beijing i 1997, som førte til at norske sjømatbedrifter ”kom stormende til Kina” (kapittel 4.1). I 2001 var over 500 bedrifter fra 40 land representert, og er med det, i følge programmet, den største sjømat- og akvakulturbegivenheten i Asia. Fire norske bedrifter var i 2001 representert med stands; Pan Fish, Marine Harvest, Lerøy og Stolt Seafood. Sistnevnte har ikke salgskontor på det kinesiske fastlandet i dag. Representanter for Fjord Seafood og Helland var til stede som publikum. I motsetning til Danmark, USA, Canada, England, Pakistan, India, Peru og Chile hadde ikke Norge noen egen nasjonal paviljong på messa. I motsetning til Island og Vietnam, hadde Norge heller ikke noen stand med representanter for myndighetene eller organisasjoner som f.eks. Eksportrådet eller Eksportutvalget. Alle de fire norske bedriftene med egne stands på messa hadde representanter fra hovedkontoret som deltok i profileringen av bedriften og kontakten med potensielle kunder. Lerøy var den eneste norske bedriften med synlig norsk profil. De andre norske bedriftene hadde små skilt eller plakater med ”Norwegian Salmon”, men det hadde også enkelte danske bedrifter med målsetning om å selge norsk laks i Kina. Danske eksportører profilerte forøvrig i stor grad uer - som, i følge en kokk jeg kjenner, med arbeidserfaring fra både Norge og Kina, er en fisk som antagelig ville falle i smak i Kina.

5.2.3 Kinesisk foredlingsindustri

Are you supplier?

Ivrig representant for Qingdao Haifeng Group, november 2001

På sjømatmessa i Qingdao var en rekke kinesiske fiskeribedrifter representert. Flertallet av disse bedriftene var til stede for å finne samarbeidspartnere og råstoffleverandører til

den kinesiske foredlingsindustrien. Fiskeforedling har vært et satsingsområde i Kina med både kinesisk og utenlandsk kapital i ryggen. Dette har gitt en situasjon der mange kinesiske foredlingsbedrifter er i hard konkurranse om utenlandske råvarer og salg av produksjonskapasitet. Siden 2000 har derimot eksporten av pelagisk fisk fra Norge, som makrell og lodde til Kina, hatt en dramatisk økning. Kina, som for to år siden var en ubetydelig makrellkunde, er i dag den nest største importnasjonen for norsk makrell. Kina importerte i 2001 makrell og lodde fra Norge for om lag 350 millioner kroner (SSB 2002), men denne fisken går ikke til kinesiske konsumenter, men til den kinesiske foredlingsindustrien som bruker fisken som råstoff. Etter foredling i Kina blir denne fisken oftest reeksportert til markeder utenfor Kina, spesielt til Japan. Fra Japan opplever man nå en høyere etterspørsel av billigere pelagisk fisk, som makrell, på grunn av økonomiske nedgangstider.

I tillegg til å utgjøre et nytt marked for norsk eksport skaper denne et problem for fiskerinæringa på hjemmebane ettersom fisk som tidligere ble foredlet i Norge, nå blir sendt ut. Dette er kanskje ikke en utvikling som rammer eksportørene direkte, i hvert fall ikke i på kort sikt, men det kan gi en uheldig effekt i det lange løp for Norge som fiskerinasjon og ikke minst for distriktene dersom foredlingsleddet faller ut av verdikjeden (Intrafish 22.08.01; 03.01.02; 13.06.02; 06.12.02). En kinesisk bedrift (Kinesisk forhandler 2), som fungerer som agent for utenlandske aktører som etterspør billig foredlingskapasitet, forteller at de har over 150 samarbeidsbedrifter i Kina som tilbyr foredlingskapasitet for utenlandske produkter. Av disse er halvparten høsten 2001 sertifisert for eksport til EU. De utenlandske bedriftene som kjøper foredlingskapasitet kan til en viss grad velge selv om de vil selge fisken til de kinesiske foredlingsbedriftene, eller om de bare vil kjøpe arbeidskapasitet og deretter reeksportere fisken selv. Den 6. desember 2002 skriver Intrafish at et selskap fra Færøyene nå sender laks fra Færøyene, Chile og Norge til Kina for foredling for deretter å skipe fisken tilbake til Europa for salg. Når den totale fiskeeksporten fra Norge til Kina opplevde en oppgang fra år 2000 til år 2001, er det ikke laks til konsumentmarkedet, men råstoff til den kinesiske foredlingsindustrien denne veksten består av.

5.3 Barrierer for handel på det kinesiske markedet for fisk

Many MNCs that had hoped to tap into the booming Chinese market have come away disappointed, often because they did not fully understand the reality of the operating environment in China.

Tse, 2000, 93

South China Morning Post, som er en anerkjent Hongkong-basert avis, skrev den 30. november 2002 at over halvparten av de multinasjonale selskapene som er etablert i det kinesiske konsumentmarkedet, opplever vedvarende, betydelige tap. Dette blir forklart med at de multinasjonale selskapene, motivert av det de oppfatter som et enormt potensial, faktisk møter en vegg av problemer bestående av et fragmentert marked med varierende preferanser, lave priser utenfor de store byene og dårlig distribusjonskapasitet som følge av dårlig infrastruktur og uoversiktlig nettverk av forskjellige økonomiske aktører.

Barrierer i som finnes for å entre et fremmed marked er delt inn i to kategorier. *De formelle barrierene* er reelle, nedskrevne lover og reguleringer. Manglende kunnskap om de formelle barrierene er imidlertid en uformell barriere. *De uformelle barrierene* henger nemlig sammen med kunnskap, eller rettere sagt mangelen på kunnskap, og er like reelle som de formelle barrierene for bedrifter som vurderer virksomhet i et fremmed marked.

5.3.1 Formelle barrierer – nedbygging og opprustning

Her vil jeg se nærmere på de formelle barrierer utlendinger møter når de vil inn i det kinesiske fiskemarkedet. De formelle barrierene deles inn i tariffære og ikke-tariffære handelshindringer. Med tariffære handelshindringer menes først og fremst toll på import fra utlandet. De tariffære handelshindringene mellom land er i etterkrigstiden bygd kraftig ned gjennom internasjonale avtaler i regi av GATT og WTO, som jobber for å fjerne tollbarrierer. Ikke-tariffære handelshindringer omfatter regelverk og prosedyrer som fungerer som faktiske handelshindre. Eksempler på slike barrierer kan være tekniske

reguleringer og standarder, attester og erklæringer, importkvoter, anti-dumpingvedtak og annet regelverk som har innvirkning på innførselen av varer til det enkelte markedet (EFF næringsinfo 2002).

Kinas medlemskap i WTO

Western Societies are at this moment already beginning to take action to transform our country's institutions, culture, and values, so that we open up our front gates, or, in a more subtle sense, to make us accept their values and then "voluntarily" open up our front gates ourselves.

Chen Bingcai, 2000, s 7

Sitatet over er fra en kinesisk artikkel som oversatt til engelsk heter *Our Country's Strategy and Tactics in Joining the APEC and the WTO*. I september 2001 ble forhandlingene om Kinas medlemskap i WTO (Verdens Handelsorganisasjon), en organisasjon som administrerer et regelverk for internasjonal handel (Woods 2000), avsluttet på WTOs ministerkonferanse i Qatar, og Kina ble formelt medlem av WTO den 11. desember 2001 (Xianwu 2002). Forhandlingen om medlemskapet i WTO har vart så lenge at statsminister Zhu Rongji påstår å ha fått hvitt hår underveis (Shao 2000).

Blant de forpliktelsene Kina har inngått i forbindelse med WTO medlemskapet er:

- At bedrifter fra alle WTOs medlemsland i løpet av tre år skal ha rett til å importere, eksportere og forhandle varer i Kina på samme vilkår som kinesiske bedrifter.
- At Kina vil slutte med todelt prising av produkter etter hvorvidt produktene er produsert for salg i Kina eller med tanke på eksport.
- Prispolitikk skal ikke bli brukt for å beskytte hjemlig industri.
- Det kreves at Kina skal justere lovverket sitt og tilpasse det til WTO.
- Og dessuten at Kina ikke vil subsidiere jordbruket med tanke på å fremme eksport av egne jordbruksprodukter.

Kinesiske myndigheter forbeholder seg retten til å la staten ta seg av all handel av korn, tobakk, drivstoff og mineraler. I tillegg gir avtalen landet rett til å beholde visse restriksjoner på transport og distribusjon av varer innad i landet. Gjensidig betyr denne avtalen at forbehold og restriksjoner mot import fra Kina blir fjernet (WTOnews, 17.9.2001).

Til tross for at Kina de siste to tiårene har tatt flere skritt mot en mer åpen økonomi både ovenfor utlandet og egen befolkning, vil en gjennomføring av de overnevnte avtalepunktene være av gjennomgripende betydning både for interne forhold i Kina og for utenlandske bedrifter med interesser i det kinesiske markedet. Inngangen i WTO er for Kinas del motivert av et ønske om en videre sterk økonomisk vekst, men den økonomiske sfæren vil neppe være den eneste som påvirkes av medlemskapet - man må forvente også politiske og sosiale effekter når Kina nå møter resten av verden i fri konkurranse (Yaodong 2000). Når grensene i større grad åpnes og tariffære handelshindringer reduseres, vil det ha en innvirkning på det nasjonale produksjonssystemet, og dermed ha innvirkning på de menneskene som er en del av dette produksjonssystemet. Det forventes at WTO-medlemskapet vil virke som en katalysator for den utviklingen som har pågått de siste drøyt tjue år med "open door-politikk" på godt og vondt (Shao 2000; Xiaobo 2002). Den økonomiske veksten i Kina har gitt bivirkninger som økende arbeidsledighet ettersom de statlige bedriftene blir privatisert og rasjonalisert. Det fryktes at de sosiale forskjellene mellom den relativt rike kyststripen i øst og det indre Kina vil øke ytterligere som følge av WTO, og med det de sosiale urolighetene (AsiaInt 2002). Kina bør ikke bli overrasket om "markedets usynlige hånd", i tillegg til økonomisk vekst også gir en ørefik.

Vi satset på at det ville gå i orden med WTO-medlemskapet!

Norsk representant for Pan Fish, om Pan Fish Shanghais anlegg i Song Jiang, oktober 2001

For utenlandske bedrifter som ønsker å engasjere seg i det kinesiske markedet er Kinas WTO medlemskap av stor betydning. Kina har forpliktet seg til å tilpasse lovverket sitt på en slik måte at det blir lettere for utenlandske bedrifter å drive virksomhet i Kina. Å

forhandle varer innad i Kina har tidligere vært forbundet med streng regulering. For eksempel var norske fiskebedrifter tidligere nødt til å selge fisk til en kinesisk importør som tok seg av den videre distribusjonen i det kinesiske markedet. Som følge av det blir det nå lovlig for utenlandske aktører å etablere egne distribusjonsnettverk i Kina og det blir lovlig for selskaper (inkludert selskaper som ikke er etablert i Kina) å importere eller eksportere de varer de måtte ønske. WTO vil også i større grad åpne tjenestesektoren for norske aktiviteter. Tollgrenser vil systematisk bli tilpasset øvrig internasjonalt nivå i løpet av de neste 3-5 år (Norges Eksportråd 2002). Dette er en nedbygging av en viktig barriere for norske bedrifter som ønsker å drive virksomhet i Kina. Men Verdens Handelsorganisasjon lar medlemslandene beholde andre virkemidler for å regulere handelen med utlandet. Disse hindringene, som kalles *ikke-tariffære handelshindringer*, gir medlemslandene rett til å stoppe import av produkter som de oppfatter som farlige, for eksempel giftstoffer i matvarer, eller produkter som av en eller annen grunn er forbudte på hjemmemarkedet. Denne retten skal ikke brukes i proteksjonistisk øyemed (www.wto.org). Hoel (2001) hevder imidlertid at tendensen i verdenshandelen er en nedbygging av tariffære handelshindringer, samtidig som de ikke-tariffære hindringer er på frammarsj. Nasjonale regelverk med formål å beskytte miljø, helse og forbrukere kan, til tross for WTO avtalen, brukes i proteksjonistisk øyemed (ibid).

Gjensidig handelsblokkade

I januar 2002 stoppet EU nesten all import av kjøtt og fisk fra Kina med grunnlag i funn av giftstoffer og legemidler i flere produkter (Intrafish 28.01.02). Med bakgrunn i veterinæravtalen Norge har med EU har også Norge stoppet importen av kjøtt og fisk fra Kina. Eksporten til EU har vært betydelig for Kina, med en anslått verdi på om lag tre milliarder. Fra kinesisk hold fryktet man at signaleffekten fra EUs importforbud ville spre seg til andre viktige markeder for kinesisk sjømat. Fra norsk hold fryktet man at en importstopp ville skape problemer for norsk eksport til Kina (Intrafish 01.02.02).

På grunn av en helt ny sertifiseringsordning har vi store problemer med å få sendt fisk til Kina. Alt må gå via Hongkong.

Norsk eksportør 1, mai 2002

Vi la ned kontoret i Shanghai første februar i år. Mye av grunnen til det var den gjensidige handelsblokaden mellom Kina og EU.

Norsk eksportør 3, september 2002

På nyåret i 2002 ble det påkrevd en ny sertifiseringsordning for å selge fisk fra Europa til Kina. Denne sertifiseringen som skapte problemer for enkelte norske fiskebedrifter, ble oppfattet som uklar og tidkrevende. I løpet av sommeren løsnet denne blokaden, og man kunne igjen selge fisk som normalt. De norske eksportørene og EFFs representant i Kina mener den kinesiske reaksjonen var en respons på EUs importstopp.

5.3.2 Uformelle barrierer

De uformelle barrierene er det Uppsala-modellen kaller mental distanse – forskjeller i språk, forretningskultur og forretningsstrukturer. Disse forskjellene virker som barrierer på tre måter; for det første skaper det en intern usikkerhet i bedriften i forkant av aktivitet på det fremmede markedet, som når norske bedrifter mener at det kinesiske markedet er komplisert og preget av usikkerhet (kapittel 4.2.1). Deretter kan språkvansker og forskjeller i forretningskultur og strukturer og mangel på kunnskap om disse, skape reelle problemer i en samhandlingssituasjon. Og til slutt reduserer disse uformelle barrierene den norske bedriftens evne til å lære om Kina og det kinesiske markedet for fisk, ettersom språk og kulturforståelse er en forutsetning for kommunikasjon (jamfør kapittel 3.1.4).

Forretningskultur

Et samfunn formes direkte av historiske hendelser, men også indirekte av samfunnets syn på, og forhold til, historien. Kinesere er stolte av landet og historien sin. Man skal ikke være lenge i Kina før man får ett eller annet forklart med henvisning til fem tusen års historie og kultur. Når man skal forklare kinesisk forretningskultur, blir Confusius' verdier ofte trukket inn (Fang 1997; Gladney 1998; Wu 2000). Confusianismens kjerneverdier handler om moralsk utvikling, relasjoner mellom folk, familie, respekt for alder og hierarki, å unngå konflikter og oppnå harmoni, og viktigheten av å ikke tape ansikt (Fang 1997).

Det er vanskelig å overdrive hvor viktig det er med kulturforståelse for å gjøre forretninger i Øst-Asia. I Norden tenker man bare "klart det er kulturforskjeller - de spiser med pinner, mens vi spiser med kniv og gaffel, men det skal vi nok takle..." Mange har brent seg på forretninger i Kina og Sør-Korea!

Geir Helgesen, seniorforsker NIAS, oktober 2002

Opportunisme i kinesisk forretningsliv

I Kina er det en tendens til å tenke at det å tjene penger er skittent. Ideer som dette henger igjen fra kulturrevolusjonen.

Kinesisk representant for norsk bedrift 3, oktober 2001

Selv om Kina i mange år har vært i en prosess med åpning av markedet og økende privatisering av økonomisk virksomhet, er det mye som henger igjen av tidligere tradisjoner. Kinesiske forretningsfolk opererer fremdeles i et system som gir relativt svak juridisk beskyttelse av økonomiske interesser (jmfør kapittel 1.2).

Kinesisk forretningsliv er, delvis på grunn av et mangelfullt lovverk, mer fleksibelt enn vestlig forretningsliv.

Kinesisk representant for norsk bedrift 4, oktober 2001

I Norge er det nok sånn at for å få fire legger man sammen to og to. I Kina er flere faktorer involvert før man kommer fram til svaret. For å få fire i Kina må man kanskje ta kvadratroten av ni legge til fem, gange med fire og så dele på åtte.

Kinesisk representant for norsk bedrift 3, oktober 2001

Dette har gitt en situasjon der de økonomiske aktørene har svært liten tillit både til andre aktører og byråkratiet (Seligman 1999; Chan 2000). Som nevnt (kapittel 4.1) har alle de norske fiskebedriftene som har vært i Kina, tapt penger på kunder som unnlot å betale. Alle representantene bekrefter at dette er et problem i Kina. Når situasjonen er bedre i dag, er det fordi de norske bedriftene sitter igjen med en kjerne mer seriøse kunder.

Disse, som er grossister av laks, forteller at manglende oppgjør fra kunder er et stort problem også for dem.

Jeg regner med et tap på cirka 20.000 dollar årlig på grunn av kunder som bare blir borte før varen er betalt. Plutselig finner man ut at restauranten man solgte til er nedlagt. De store hotellene kan også være dårlige betalere, men de forsvinner i hvert fall ikke.

Kinesisk forhandler 1, november 2001

En annen forhandler forteller at det som kjennetegner forretningskulturen i det kinesiske fiskemarkedet, er at folk i bransjen sjelden har særlig mye utdannelse. Ofte er de som eier og driver importbedriftene folk som tidligere har jobbet i andre importbedrifter, og lært yrket fra bunnen av (jeg møter selv en avlegger av denne importøren senere). Denne mangelen på utdannelse, forteller han, gir en blind konkurranse der folk verken kjenner eller følger reglene. Det kinesiske markedet for fisk er et opportunistisk miljø.

Det er en tendens til at kinesiske importører kjøper frossen chilensk laks, tiner den og selger den videre som fersk norsk laks.

Norsk eksportør 4, september 2001

De kinesiske grossistene er veldig greie å ha med å gjøre på den måten at de ikke maser om dokumentasjon på alt, sånn som her i Norge.

Norsk eksportør 1, oktober 2002

5.3.3 Guanxi – kinesiske relasjoner

Delvis forklart som et resultat av Confusianske verdier i Kina, delvis forklart som et resultat av mangelen på Confusianske verdier, har *guanxi*, som kan oversettes til *relasjon*, blitt en gjenganger i litteratur om kinesisk økonomi, politikk og samfunn (Yang 1994, 2002; Yeung 1995; Guthrie 1999; Gipouloux 2000; Wu 2000). I denne sammenheng vil jeg fokusere på den rollen *guanxi* spiller i økonomien. *Guanxi* handler, i likhet med nettverksrelasjoner (kapittel 2.2.3), om et forhold mellom aktører der mulighet for langsiktige, gjensidige fordeler er viktigere enn kortsiktig egen nytte. I *guanxi*-relasjoner

blir både varer og tjenester overført, men også informasjon, gaver, forfremmelser og andre tjenester knyttet til både forretninger og privatliv (Yang 1994; Wei-Ping 2000).

Debatten omkring guanxi-begrepet er langt på vei en debatt om hvorvidt guanxi som fenomen blir mindre viktig ettersom Kina blir mer og mer lik en hvilken som helst moderne stat som deltar i den globale økonomien. Douglas Guthrie (1999) er en av dem som hevder at guanxi er i ferd med å bli erstattet ettersom Kina er i ferd med å utvikle nye legislative og økonomiske institusjoner. Mayfair Yang (1994; 2002) på den andre side argumenterer for at guanxi finner nye former og tilpasser seg den nye situasjonen i den kinesiske økonomien, heller enn å forsvinne.

Basert på mine egne samtaler med både aktører i det kinesiske markedet for fisk og andre kinesere, er det min forståelse at ”guanxi” i første omgang bør forstås som *bare et ord* - et ord som betyr noe som ganske direkte kan oversettes til ”relasjon”. Relasjoner er likevel et mer tilstedeværende element i de fleste kinesiske sammenhenger enn i vestlige land.

I følge Xuezhi Guo (2001) er guanxi et begrep med flere dimensjoner. Han identifiserer fire, delvis overlappende dimensjoner i en analyse av betydningen av guanxi i kinesisk politikk, men jeg mener disse dimensjonene kan bidra til å belyse begrepet også brukt i økonomiske sammenhenger. Først den *instrumentelle dimensjonen* hvor relasjonen primært er motivert av egeninteresse, deretter kommer *etikketdimensjonen* der guanxi er en del av de sosiale ritualene som inngår i harmonisk samvær. Den *moralske dimensjonen* handler om et etikksystem der man er forpliktet ovenfor sitt eget nettverk. Den siste dimensjonen er den *følelsesmessige dimensjonen* der guanxi er den relasjonen man har til personlige venner.

Mens *guanxi* handler om den enkelte relasjonen mellom personer, er *guanxiwang* et begrep som godt kan sammenlignes med det *nettverksbegrepet* man opererer med i vestlig vitenskap. De kinesiske forretningsnettverkene har oppstått som følge av mistillit til aktører man ikke kjenner, heller enn tillit til de man kjenner (Chan 2000). I et uoversiktlig, opportunistisk forretningsmiljø med svak juridisk beskyttelse kan relasjoner

og nettverk være den mest effektive måten å trygge transaksjoner på, men også en metode for å holde oversikt over hvilke andre aktører som finnes og kan være interessante med tanke på egen forretningsdrift. Slik sett mener jeg man kan si at guanxi blant annet har som funksjon å fylle et institusjonelt vakuum. Guanxi kan derfor regnes som et viktig aktivum for bedrifter i Kina. Guanxi er sosial kapital.

I løpet av feltarbeidet fikk jeg gjentatte påminnelser om relasjonenes betydning i Kina. Som nevnt (kapittel 3.2.1) var mine egne relasjoner viktige med tanke på å få intervjuavtaler, og i intervjuene ble det ofte sagt mer om viktigheten av guanxi:

Guanxi er den menneskelige faktor i forretningslivet. I Norge er det sikkert litt roligere, business er business. I Kina er det annerledes. Tempoet er høyt og man lever med forretningene sine hele døgnet. Guanxi er viktig fordi det gjør forretningene hyggeligere og dermed lettere å leve med. Hvis man taper penger i en handel, er det ikke så farlig, man tjener det tilbake senere hvis man har guanxi.

Kinesisk representant for norsk bedrift 4, september 2001

Personlighet er viktig i det kinesiske forretningslivet.

Kinesisk representant for norsk bedrift 1, november 2001

Gjennom vår representant, som kommer fra en familie høyt oppe i systemet, har vi fått gode kontakter i Kina.

Norsk eksportør 2, mai 2001

I løpet av oppholdet mitt på kontoret til Pan Fish Shanghai fikk jeg anledning til å følge med i hvordan den menneskelige faktor i forretningslivet spiller en rolle. Under følger noen feltnotater som illustrerer dette:

Em' har en ganske flørtende tone med M'. Relasjonsbygging? Hun lærer ham blant annet litt kinesisk på telefonen. De snakker ofte sammen. På spørsmål om hvorfor hun snakker med M' så ofte, forteller hun at det selvfølgelig er fordi han er krabbeleverandøren hennes... "Didn't you know that, Gard?". Videre forteller hun at i situasjoner der pris og

kvalitet er den samme, er det best å gjøre forretninger med den man har det beste forholdet til. Både med tanke på tillit, men også fordi det er hyggeligere. Hun forteller at i forretningslivet er relasjoner både viktig og vanlig. Disse relasjonene er guanxi. Hun synes det er morsomt at jeg kjenner begrepet.

Fra feltnotater, september 2001

En drøy måned senere snakker Em' fremdeles hyppig med den samme leverandøren:

Milde himmel... nå snakker Em' med M' igjen! Denne gangen diskuterer de hvor mange skjorter han bør ha med (fire tror jeg de kom fram til), hvilken farge de bør ha, samt fargen på slipsene. Er de gift? Em' sa forrige gang jeg spurte at de kun har møtt hverandre en gang, men mye kan jo ha skjedd på tre uker...

Utdrag fra feltnotater, oktober 2001

5.4 Oppsummering

Selv om laks til en viss grad er i ferd med å etablere seg som produkt i Kina, er det lite som tyder på at laks kommer til å etablere seg som et stort produkt. Det er liten entusiasme for laks servert på kinesisk vis. Dersom volumet av lakseeksporten til Kina øker de kommende årene, er min påstand at det antagelig vil være en økning som følger populariteten til japansk og vestlig mat i Kina.

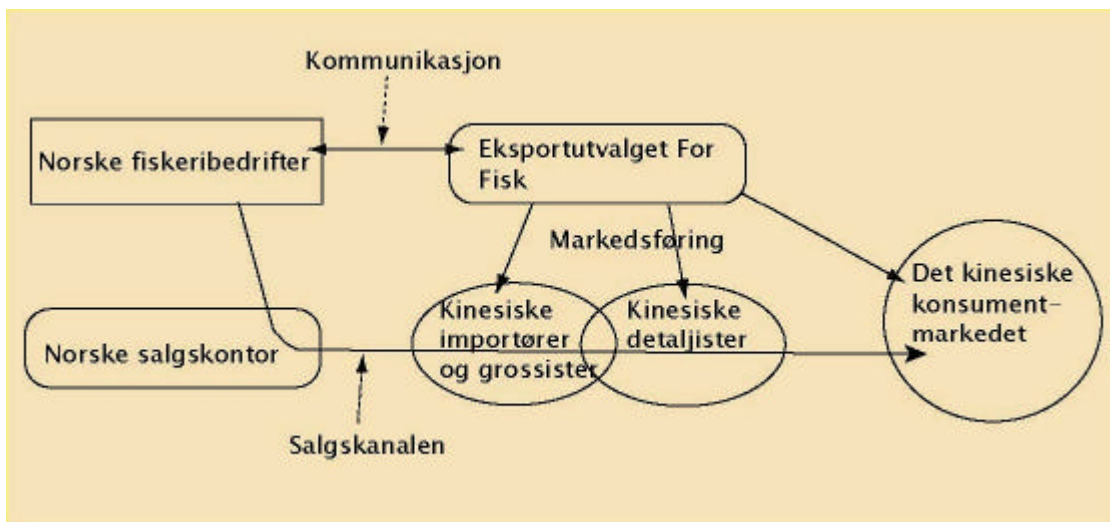
Kinas tariffære barrierer bygges i dag ned som følge av det ferske WTO medlemskapet. Hva som vil skje med de ikke-tariffære barrierene i framtiden, er vanskeligere å si, men situasjonen våren 2002 kan tyde på at handel på det kinesiske markedet også etter WTO kan møte både formelle og ikke minst uformelle hindringer.

I figur 5-1 hvor fokus er på det kinesiske fiskemarkedet i internasjonaliseringsmodellen, vil nærmere kunnskap om dette salgsmarkedet vise at det er stor usikkerhet for norske fiskeeksportører. Skal man trekke ut en essens av hva som kjennetegner det kinesiske markedet for fisk, er det at det i mindre grad enn i vestlige land styres av faste, formelle

strukturer og institusjoner som lover, skriftlige kontrakter og kredittvesen, men i større grad av uformelle strukturer og institusjoner som relasjoner, kultur og med det personlighet. Som følge av de svakere formelle strukturene og institusjonene, er det kinesiske markedet for fisk et uoversiktlig og opportunistisk miljø med mange aktører som følger forskjellige regler. Diskusjonen i kapittel 5 har vist at å gå inn i Kina sannsynligvis vil bety å måtte satse relativt tungt, og være forberedt på vanskene, eller å overlate til kinesiske bedrifter å selge den norske fisken og slik ta seg av sitt eget marked. Jeg vil i neste kapittel undersøke hvilke erfaringer de norske selskapene har gjort seg i sitt møte med Kina.

6 Norske aktører og aktiviteter i det kinesiske markedet for fisk

I dette kapittelet vil jeg blant annet svare på underproblemstilling nummer tre som spør: *Hva slags norsk engasjement finnes i det kinesiske markedet for fisk?* Som fremgår av figur 6-1 har den norske fiskeribedriften med kontor i Kina to hovedkanaler til det kinesiske markedet. Den ene kanalen er salgskanalen som går gjennom bedriftens eget representasjonskontor. Deretter har norske fiskeribedrifter en kanal til markedet gjennom Eksportutvalget For Fisk som, gjennom å være eid av den norske fiskerinæringa, jobber med å fremme norsk laks generelt i Kina.



Figur 6-1: Kanalen fra norske fiskebedrifter til kinesiske konsumenter

Antallet ledd i salgskanalen kan variere, enkelte norske bedrifter hopper kanskje over grossistledet og selger direkte til detaljister, mens andre kan ha flere mellomledd før fisken når fram til konsumentene. Både eksportutvalget og de fem bedriftene, med sine representasjonskontor, jobber med å opparbeide det kinesiske markedet, men de arbeider på forskjellige måter, og med forskjellige målsettinger.

6.1 Representasjonskontorene

For å møte de formelle og uformelle barrierene i det kinesiske markedet (kapittel 5.3) hadde, som nevnt i kapittel 1.1, fem norske sjømatbedrifter høsten 2001 representasjonskontor i Kina. I Beijing har Marine Harvest og Lerøy hvert sitt representasjonskontor med en ansatt. I Shanghai har Helland en ansatt, Fjord Seafood har et kontor med tre ansatte og Pan Fish har et stort produksjons- og distribusjonsanlegg med mange ansatte innen både produksjon, innkjøp og markedsarbeid. Fire av disse fem bedriftene er blant Norges ti største fiskeribedrifter; Pan Fish, Fjord Seafood, Lerøy og Marine Harvest hadde alle over en milliard i omsetning i 2001 (Intrafish 21.05.02), og de er alle etablert med produksjon, markedsapparat eller begge deler i mer enn fem land. Den femte bedriften, Helland Seafood er noe mindre enn de andre fire og har heller ikke andre etableringer i utlandet enn dette kontoret i Shanghai. I følge Fossberg, Eksportutvalgets utsending i Beijing pr e-post (22.7.2002), har ingen nye norske sjømatbedrifter etablert seg med eget kontor eller avdeling i Kina i løpet av 2002.

6.1.1 Representantene

Kina forandrer seg så fort! For å gjøre forretninger i Kina må man være her og man må ha kjennskap til kulturen, byråkratiet og hvordan økonomien fungerer. Alt går mye lettere når man skjønner dette!

Kinesisk representant for norsk bedrift 3, oktober 2001

Det er en gjennomgående oppfatning blant de norske bedriftene som er representert i Kina, og ikke minst blant representantene selv, at man bør være etablert i Kina for å kunne gjøre forretninger på en god måte her. For noen år siden var det vanlig at de store, internasjonale bedriftene etablert i Kina, for eksempel Carrefour, Nokia og Motorola, hadde vestlige ledere og representanter. I dag er det vanligere at disse heller er kinesere med erfaring fra vesten. Representantene ved de fem kontorene er kinesere, men på et av kontorene jobber også en nordmann. I følge en kinesisk forhandler er det denne bedriften som selger mest laks i Kina, uten at nordmannen blir oppgitt som forklaring. En av de

kinesiske representantene er rekruttert inn i norsk sjømatnæring gjennom et kinesisk konsulentbyrå som spesialiserer seg på å finne folk til vestlige selskaper som ønsker å etablere seg i Kina. En av representantene er en kineser som tidligere bodde i Canada og jobbet for den norske bedriften der før han ble en nøkkelperson i bedriftens etablering i Kina, en representant har tidligere jobbet som lokalt ansatt for Norges Eksportråd i Beijing, to av representantene er kinesere som har studert og bodd i Norge.

6.1.2 Representasjonskontorets funksjon

Min jobb er å være en bro mellom den norske bedriften og det kinesiske markedet.

Representant 4, september 2001

Disse kontorenes rolle er altså å danne en forbindelse mellom den norske bedriften og det kinesiske markedet. Mer konkret består den jobben i å ta i mot ordre, og holde direkte kontakt med eksisterende kunder. En av de norske fiskebedriftene, som en periode høsten 2002 var uten representant i Kina, måtte redusere kundeantallet fra elleve til tre fordi det var alle kundene bedriften kunne håndtere fra Norge med engelsk som arbeidsspråk. Videre er det representantens oppgave å oppsøke nye kunder, utarbeide kinesisk reklamemateriell og å følge med i utviklingen i det kinesiske markedet for å se eventuelle nye muligheter. For å følge med i det kinesiske markedet, forteller representantene at de snakker med kundene sine, som stort sett er grossister, folk i supermarkeder og restauranter.

Vi følger med når vi er rundt i byen. Vi prøver å se hvordan laks blir brukt, og vi prøver å finne ut hvordan laks alternativt kan brukes.

Representant 1, november 2001

Videre har de norske bedriftene prøvd ut enkelte produkter på markedet for å finne ut hvorvidt produktene passer inn. En av representantene forteller at hans bedrift forsøkte å selge breiflabb til kineserne, men i motsetning til laks som bør være størst mulig, ble

breiflabben for stor. Kundene ønsket breiflabb på mindre enn to kilo som kunne serveres hel. Det ønsket lot det seg ikke gjøre å oppfylle.

Salgskontorene med kinesiske representanter har blitt norske fiskebedrifters nøkkel til det kinesiske markedet. Alle de fem norske bedriftene med salgskontor i Kina i 2001 understreker at den utviklingen de har hatt i Kina ville vært umulig uten lokal representasjon. Likevel avsluttet en bedrift eksporten til Kina og la ned salgskontoret sitt i februar 2002, men uten å gi opp alle ambisjoner om Kina. Bedriften sier de vil tilbake inn på det kinesiske markedet, men da for å selge hvitfisk direkte fra hovedkontoret.

6.1.3 Forholdet mellom representantene i Kina

Det er liten grad av samarbeid mellom de norske bedriftene som er etablert med salg av laks i Kina. Den mangelen på samarbeid finner man igjen i Kina der representantene for de norske fiskebedriftene har lite kontakt med hverandre. Alle kjenner til de andre norske bedriftene og hvem som jobber der, men det er lite diskusjon og samarbeid om forretningene. Eksportutvalget har arrangert noen møter for representasjonskontorene i Kina for å diskutere markedssituasjonen for norsk laks på det kinesiske markedet, men møtene ble i følge representantene lite fruktbare. Til tross for at alle representantene hevder at det ikke er noe samarbeid eller konkret diskusjon om forretningene mellom dem, synes likevel tre av representantene å ha en viss kontakt med hverandre, mens to av de norske representantene står utenfor dette løse nettverket.

For å øke markedsandelen vår tar vi kontakt med de som allerede kjøper laks fra noen andre. Vi konkurrerer på pris og kvalitet, men bryr oss ikke om å skape nye kunder, det er for vanskelig!

Kinesisk representant for norsk bedrift 5, september 2001

Når en bedrift øker salget sitt av et produkt til et marked, skjer det på to måter. Enten får bedriften nye kunder til produktet, her laks, eller så tar bedriften markedsandeler fra andre bedrifter som tidligere solgte det samme produktet til den samme kunden. I Kina

deler de norske fiskebedriftene en ganske liten håndfull faste laksekunder, og konkurransen om disse kundene er hard.

6.2 Direkte engasjement

Inn i den aktive kinesiske sjømatindustrien har Pan Fish etablert sitt eget produksjons- og distribusjonsanlegg i Song Jiang utenfor Shanghai – Pan Fish Shanghai (PFS). Dette anlegget ble offisielt åpnet i slutten av oktober 2001 med en stor seremoni med om lag 350 gjester fra det norske generalkonsulatet i Shanghai, eksportrådet i Beijing, kinesiske politikere, kunder og forretningsforbindelser fra flere land. Åpningsseremonien inneholdt dragedans, taler, omvisning på anlegget og etter hvert en flott middag på Marriott Hotel. Pan Fish Shanghai eies 51 prosent av Pan Fish, mens de resterende 49 prosent eies av den kinesiske presidenten for PFS.

Før solgte vi til grossister som solgte fisken videre til restauranter, hoteller og supermarkeder. Nå som vi har eget distribusjonssenter kan vi selge direkte til restaurantene, hotellene og supermarkedene selv.

Kinesisk representant for Pan Fish Shanghai, september 2001

Denne etableringen er et eksempel på hierarkisk organisering inn i markedet. Pan Fish har innordnet oppgaver som tidligere ble gjort av andre bedrifter inn i sin egen virksomhet. Målsetningen til Pan Fish Shanghai er å bli blant de aller største forhandlerne av importert sjømat i Kina. Laks er en viktig del av assortimentet, men de satser også på makrell og krabbe fra Norge, i tillegg kjøper de inn sjømat fra blant annet Australia, New Zealand, Canada, Thailand og Sør-Afrika, og selger produktene på det kinesiske markedet. PFS kjøper mest mulig av råstoffene sine fra selskaper under Pan Fish paraplyen i Norge og andre steder i verden, men også fra eksterne bedrifter. I tillegg til å foredle og selge fisk til det kinesiske markedet fra anlegget i Song Jiang sender Pan Fish fisk til anlegget for foredling og videreeksport til andre markeder. I Qingdao etablerte Pan Fish i januar 2002 et oppdrettsanlegg for piggvar der de produserer fisk som er tilpasset det kinesiske markedet ved at de stopper fôringen av fisken før den når full

størrelse (Norsk Sjømat nr 6 - 2002). Slik passer piggvaren bedre på det kinesiske restaurantmarkedet der det er vanlig er å servere hel fisk. Dette er en annen situasjon enn for laks som bør være størst mulig for å serveres som sushi eller sashimi. En representant for Pan Fish, som i 2002 opplever store problemer i Norge, hevder høsten 2002 at satsingen i Kina er blant de mer vellykkede. De andre norske fiskebedriftene hevder at de ikke har noen konkrete planer om å etablere egne produksjonsfasiliteter i Kina.

6.3 Eksportutvalget For Fisk – markedsføring og etterretning

I markedsplanen for 2000-2002 var Eksportutvalget For Fisk sin målsetning å øke eksporten av norsk laks til Kina (Hongkong, Taiwan og Macau ikke medregnet) til 10.000 tonn innen utgangen av 2002 (Markedsplan 2000–2002, EFF). Figur 1-2 viser at lakseeksporten direkte til Kina kun var på om lag 2.900 tonn i 2001. Tallet antas å være noe høyere fordi det i dette regnestykket ikke er medregnet eksporten til Kina som går via Hongkong. Eksportutvalget anslår i sin Årsmelding 2001 at 35 prosent av eksporten på 7500 tonn til Hongkong blir sendt videre til Fastlandskina.

Den japanske inspirasjonen

I Japan har norske fiskebedrifter hatt stor suksess med å skape et marked for norsk laks. Suksessen har bestått i at man har klart å gi laks en sentral plass i det tradisjonelle japanske kjøkkenet, særlig som sushi eller sashimi. Dersom man bestiller en sushi-meny i Japan, Norge eller Kina, vil man se at laks får god plass – og det er fortjent for laks smaker svært godt servert som sushi. I det japanske eksempelet er det ikke funnet opp noe nytt, norsk laks har ganske enkelt blitt en del av den japanske matkulturen. Det er en inkrementell mat-innovasjon der råvaren laks ble satt i en ny sammenheng. På grunn av den japanske suksessen tror kinesere ofte at laks er et japansk produkt (AMI 2:2000), og det kan på mange måter sies å være riktig ettersom den, etter alt å dømme, vanligste måten å servere laks på i Kina, som nevnt i kapittel 5.1.1, er som sushi eller sashimi. Japan blir ofte nevnt i samme åndedrag når norske sjømateksportører snakker om Kina, og det er nærliggende å tro suksessen norsk laks har opplevd i Japan er en sentral motivasjonsfaktor for den satsingen som blir gjort i Kina.

6.3.1 Markedsføring av Norge, laks og Norwegian Salmon

Norsk laks, ofte kjent som ”Norwegian Salmon”, har blitt et sterkt varemerke i mange markeder omkring i verden. Dette varemerket er også en viktig del Eksportutvalgets strategi i Kina. Eksportutvalgets hovedmålsettinger er å øke konsumet av norsk fisk og dessuten finne nye nisjer for norsk laks. For å oppnå disse målene driver EFF, som antydnet i kapittel 1.4 om Lykkefisk og Lovekitchen, en variert markedsføring. Denne markedsføringen består videre av kokkeseminarer der norske og kinesiske kokker demonstrerer hvordan laks kan tilberedes på forskjellig vis. Der blir også lagt stor vekt på hvordan man bør behandle laks for å bevare kvaliteten. Deltagerne på disse seminarer er først og fremst kokker, importører og distributører, butikksjefer og ansatte fra de store supermarkedene. I de store hotellene og supermarkedene arrangerer EFF demonstrasjoner der kunder får smaksprøver på laks. Eksportutvalget deltar på messer rettet mot Ho-Re-Ca-segmentet (Hotel, Restaurant og Catering), og de har arrangert, eller vært medarrangør for kokkekurranser rundt omkring i Kina. Denne aktiviteten er først og fremst fokusert mot de store byene i Kina. Det er også laget en dokumentarfilm om Norge og laks som er vist på kinesisk fjernsyn, norsk laks har også vært brukt i kinesisk tv-kjøkken og i nyhetssendinger. I Beijing kjører busser dekorert med reklame for norsk sjømat på de 14 mest trafikkerte rutene (www.seafood.no). I tillegg blir det laget reklame og reklamemateriell som brukes i butikker og restauranter, blant annet med oppskriftstips. Eksportutvalget har for år 2002 et budsjett på 10 millioner mot 15 millioner i 2001.

Markedsetterretning

Når Eksportutvalget arrangerer smaksprøver i de store supermarkedene, er noe av hensikten også å lære av (de potensielle) konsumentene. Disse smaksprøvene er dermed ikke bare markedsføringen, men også en del av markedsetterretningen for å lære mer om kinesiske smakspreferanser for norsk laks. Videre henter Eksportutvalget inn informasjon om det kinesiske markedet for fisk ved hjelp av markedsundersøkelser utført av blant annet Asian Market Institute (AMI). Resultatene fra EFFs markedsetterretning blir brukt til å legge strategier for videre markedsføring i Kina. Noe informasjon blir kommunisert til fiskerinæringa gjennom seminarer, rapporter og oppslag i norsk media.

6.3.2 Norsk laks som reklame

I november 2001 arrangerte Marriott Hotel i Shanghai noe de kalte ”Norwegian Seafood Rendezvous” der det i ti dager ble servert norsk sjømat av forskjellig slag, tilberedt under oppsyn av en norsk kokk, som var i Shanghai som språkstudent. Hensikten med dette arrangementet var ikke å promotere norsk sjømat, men å promotere hotellets restaurant. Grunnen til at hotellet valgte norsk sjømat i denne kampanjen var norsk sjømats eksklusive profil, og dessuten at hun som hadde hovedansvaret for kampanjen hadde god kjennskap til Norge gjennom studieopphold. For å gjennomføre prosjektet tok hun kontakt med det norske konsulatet i Shanghai for å få hjelp og tips og kanskje få låne noen bunader. Fra Eksportutvalget i Beijing fikk hotellet tilsendt noen forklær, oppskriftsbøker, flagg og plakater. Midt på bordet var det et to meter langt vikingskip, i tillegg var bordet pyntet med fiskegarn. Arrangementet ble annonsert gjennom aviser og 4000 invitasjoner som ble sendt som postkort til private adresser i Gubei, som er et fornemt distrikt i Shanghai. I etterkant ble arrangementet av hotellets pr-ansvarlige nøkternt beskrevet som passe vellykket.

6.3.3 Lokal kritikk av norske markedsføringsstrategier

Det er en gjennomgående oppfatning blant kinesiske representanter for norske bedrifter og kinesiske forhandlere at Eksportutvalget har gjort en god jobb for å introdusere laks i Kina. Det er likevel bred enighet om at den strategien EFF har fulgt fram til i dag ikke lenger er hensiktsmessig. Felles for alle de kinesiske representantene, og de fleste kinesiske forhandlerne er at de mener EFF bruker for mye penger på feil måte. Det er særlig kokkeseminarene som blir kritisert for å være for kostbare:

Flinke kokker fra Norge kommer til Kina, flyr fra by til by og bor på femstjerners hoteller, det blir for dyrt i forhold til resultatene.

Kinesisk forhandler 1, november 2001

De arrangerer kostbare seminarer, der de inviterer de samme gang på gang, og snakker kun om hygiene og bakterier.

Kinesisk representant for norsk bedrift 1, november 2001

Det handler i så stor grad om bakterier at folk blir redde for å håndtere laks. Laks presenteres som et skjørt produkt som blir lett ødelagt.

Kinesisk forhandler 3, november 2001

På et lakseseminar som jeg overvar i Shanghai høsten 2001 ble det brukt minst like mye tid på å undervise om renslighet og bakterier som på oppskrifter og matlaging. I den vestlige verden er media dominert av negative nyheter, det som blir gitt oppmerksomhet i tv og aviser er i overveiende grad store og små skandaler og katastrofer. Elin Sæther som er stipendiat ved Universitetet i Oslo der hun jobber med en doktorgrad om kinesiske media, forteller at det er omvendt i Kina, kinesiske media trekker fram positive nyheter og feier de negative under teppet. For kinesiske konsumenter som er vant til å bli presentert for positive nyheter kan informasjon om ”farene” knyttet til laks oppfattes som et langt større problem enn hva som er meningen fra norsk hold. En annen kritikk mot Eksportutvalgets strategi er at det overfokuseres på å skape et *norsk* varemerke.

Dersom man drikker cognac har det kanskje noe å si om det er en Martell eller en Remy Martin. Sånn er det ikke med laks... tenk på biff – spiller det noen rolle hvor den kommer fra bare den ser god og saftig ut?

Kinesisk representant for norsk bedrift 1, november 2001

Man har klart å etablere en ide om at laks er norsk, men ingen konsumenter mener at laksen bør være norsk.

Kinesisk forhandler 1, november 2001

De færreste bryr seg om hvor laks kommer fra. De fleste tror uansett at den er japansk siden den oftest blir servert som sushi eller sashimi.

Kinesisk representant for norsk bedrift 5, september 2001

Lokale forslag til markedsføring

De kinesiske importørene har flere forslag til hvordan man kan fremme konsum og salg av laks blant kinesiske konsumenter. De fleste av disse forslagene inkluderer i større grad dem selv. Blant annet nevner en importør (Forhandler 3) at dersom han hadde fått midler fra Eksportutvalget, ville han promotert laks bedre på vanlige restauranter. For eksempel ville han gitt restaurantene ekstra gode priser dersom restaurantene ville henge opp reklamemateriell, eventuelt kunne han i samarbeid med restauranten tilby gjestene en gratis lakserett dersom de bestiller mat for mer enn hundre yuan. De aller fleste norske og kinesiske aktørene i handelen med laks i Kina uttrykker ønske om å satse mer på supermarkedssegmentet, og etterlyser støtte og markedsføring tilpasset supermarkedene. I Kina blir laks stort sett bare solgt i de store, utenlandske supermarkedene, ikke på de supermarkedene som vanlige, velstående kinesere handler på. En av de kinesiske importørene av laks fortalte at han hadde vært i kontakt med Lianhua kjeden, som i følge The China Business Review (no. 5, 2001) er den største supermarkedskjeden i Kina. Innkjøpssjefen for Lianhua hadde forlangt en halv million yuan bare for å teste laks som produkt i noen av butikkene en kortere periode. Tatt i betraktning at de fleste forhandlerne av laks er relativt små bedrifter, har de ikke ressurser til å kultivere et slikt marked på egenhånd. De aller fleste norske bedriftene og deres kinesiske samarbeidspartnere har en målsetning om å etablere seg bedre i supermarkedssegmentet, og etterlyser derfor mer drahjelp til dette. En av de kinesiske forhandlerne fnyser imidlertid av tanken på å selge laks i vanlige supermarkeder som Lianhua, og forklarer det med at kjeden er for lite eksklusiv.

6.4 Oppsummering

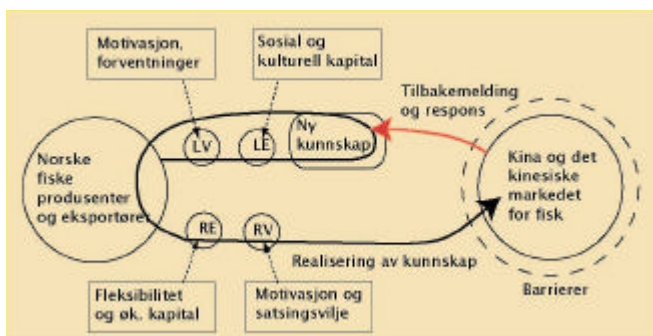
Eksportutvalget, som er etablert i Beijing, jobber primært med å markedsføre laks, men uten å komme nær de målsettingene og forhåpningene man har hatt til dette markedet. Samtidig blir mer og mer hvitfisk fra Norge og andre sjømatnasjoner sendt til Kina for foredling og reeksport til andre markeder. Dette er en utvikling som skaper problemer for den hjemlige norske fiskeindustrien.

Norske bedrifter har engasjert seg i det kinesiske markedet for fisk og gjør det fremdeles. Pan Fish har valgt en hierarkisk organisasjonsform (kapittel 2.2.2) i det kinesiske markedet og etablert et eget produksjons- og distribusjonssenter i Kina i samarbeid med en kinesisk aktør. De fire andre norske sjømatbedriftene er høsten 2001 etablert i Kina med egne representasjonskontor som jobber med å knytte nettverksrelasjoner med kunder og å følge med tendenser i markedet. De norske bedriftene som selger fisk til de kinesiske foredlingsbedriftene gjør dette uten å knytte noen nærmere kontakter i Kina, og dermed det valgt å eksportere med markedet som organisasjonsform.

Selv om diskusjonen så langt viser at Kina er et vanskelig marked å komme inn i, viser diskusjonen også at en slik inntreden kan skje på flere måter. Videre viser diskusjonen at enkelte tiltak og strategier, som fra norsk hold virker opplagte, sannsynligvis bør vurderes på nytt i en kinesisk kontekst.

7 Kinesisk respons og tilbakemelding på norsk aktivitet

Før en etablering av virksomhet i Kina har de norske aktørene mulighet til å lære *om* Kina. Etter en etablering av virksomhet i Kina, enten det dreier seg om direkte salg fra Norge eller via et representasjonskontor, har bedriften mulighet til å lære *av* Kina. Her vil jeg fokusere på underproblemstilling nummer fire som spør: *Hva slags tilbakemelding og respons følger av norsk aktivitet i det kinesiske markedet for fisk?* Som nevnt (kapittel 1.3) menes det med tilbakemelding ny kunnskap om det kinesiske markedets mønster og behov som følge av engasjement i markedet. Med respons menes endring i det kinesiske markedets mønster og behov som følge av norsk aktivitet i markedet.



Figur 7-1: Tilbakemelding og respons fra Kina

Figur 7-1 viser kanalen som tilbakemelding og respons flyter i tilbake til de norske produsentene. Videre vil jeg i dette kapittelet vurdere kvaliteten av denne kanalen - altså i hvor stor grad tilbakemeldinger og respons fra Kina faktisk kommer fram og blir forstått av de aktørene som tar avgjørelsene om de norske aktivitetene i det kinesiske markedet.

7.1 Respons på norsk engasjement i markedet

Det har blitt merkbart lettere å gjøre forretninger direkte med kinesiske importører bare på de siste tre årene. Engelsknivået har blitt merkbart bedre, og kommunikasjonen går lettere!

Norsk eksportør 5, september 2002

Tidligere er det nevnt (kapittel 1.2) at Kina de siste årene vært i rask utvikling. Som salgssjefen over sier, er denne forandringen merkbar over så kort tid som de tre siste årene. Antagelig har ikke alle kinesere forbedret engelsken sin like merkbart, men de som er involvert i internasjonal handel, har antagelig på samme måte som de norske bedriftene gjort et visst forarbeid for å tilpasse seg situasjonen. Et litt kuriøst eksempel fra en annen norsk bransje som tilpasser seg situasjonen er høyskolen BI som tilbyr kinesiske forretningsfolk MBA-utdannelse i Shanghai.

Et eksempel på kinesisk respons på aktiviteten til norske sjømataktører i Kina er at det i dag faktisk finnes et marked for laks i landet. Før 1996, da den første norske eksportøren av fisk etablerte seg i Kina fantes det praktisk talt ikke noe slikt marked laks i Kina.

En sammentrekning av kinesiske forretningsnettverk?

Det er en generell oppfatning blant kinesere og nordmenn i de norske sjømatbedriftene i Kina at det er nødvendig med representasjon i Kina for å selge på det kinesiske konsumentmarkedet. Men i de kinesiske bedriftene som handler med norske selskaper er holdningen til dette spørsmålet likevel delt. Inntil nylig har kinesiske bedrifter hatt en skjernet posisjon på hjemmemarkedet, men som nevnt i kapittel 5.3.1 åpnes det som følge av medlemskapet i WTO, nå for at utenlandske aktører kan handle i det kinesiske markedet på lik linje med kinesiske selskaper.

Pan Fish, som er den norske sjømatbedriften som i størst grad har inkludert denne åpningen av det kinesiske markedet i sin satsing, kritiseres av både norske og kinesiske aktører for å ha etablert seg for tungt i Kina. De norske konkurrentene til Pan Fish sier de har vanskelig for å forstå at satsingen i Song Jiang kan bli særlig lønnsom med begrunnelse i den store investeringen knyttet til en slik etablering og med tanke på at det allerede finnes svært mange aktører i fiskeforedlingsindustrien i Kina. Dette betyr at konkurransen er stor, og at man lett kunne utplassert prosessering og distribusjon til en kinesisk samarbeidspartner.

Det er ikke så rart at noen av grossistene blir litt sure når vi trækker et stort steg over dem!

Asia-sjef, Pan Marine, september 2002

To av de største kinesiske importørene av laks sier at de tidligere handlet med Pan Fish, men at de sluttet med dette da Pan Fish selv begynte å selge direkte til detaljister gjennom eget distribusjonssenter. De kinesiske grossistene er redd denne satsingen vil gjøre konkurransen urettferdig. Når Pan Fish Shanghai tar rollen som både leverandør og distributør av laks i Kina, frykter enkelte kinesiske grossister at distributørdelen av virksomheten vil kunne presse prisene altfor lavt med den store, norske moderbedriften i ryggen.

Den kinesiske lederen for et større kinesisk-nederlandsk selskap som driver både eksport og import av sjømat i Kina, samt agentvirksomhet for utenlandske bedrifter som ønsker å kjøpe foredlingskapasitet i Kina, sier de foretrekker å handle med utenlandske bedrifter som *ikke* er etablert i Kina. Det begrunnes med at de utenlandske bedriftene som er etablert i Kina, antagelig vil være interessert i å komme inn i denne bedriftens nettverk av kunder og kontakter, for deretter å ta over virksomheten selv.

Til å begynne med vil nok samarbeidet gå greit, men hvis den utenlandske bedriften først har én ansatt vil de sikkert ansette flere og så ta over virksomheten selv. Vi foretrekker samarbeidspartnere som ikke har ambisjoner om å etablere seg i Kina.

Kinesisk forhandler 2, november 2001

Det er som nevnt (kapittel 5.3.1) en tendens over hele verden til at ikke-tariffære barrierer bygges opp, ettersom tariffære barrierer bygges ned. Det er en utvikling som er motivert av nasjoners ønske om å beskytte sine egne interesser. Noen ganger blir ikke-tariffære virkemidler brukt fordi myndighetene ser et reelt behov for å verne hjemmemarkedet mot visse varer, andre ganger blir ikke-tariffære barrierer satt opp av proteksjonistiske årsaker. Det er nærliggende å anta at denne tendensen til å beskytte sine egne interesser også kan finnes blant private økonomiske aktører. Når det nå blir lovlig for utenlandske

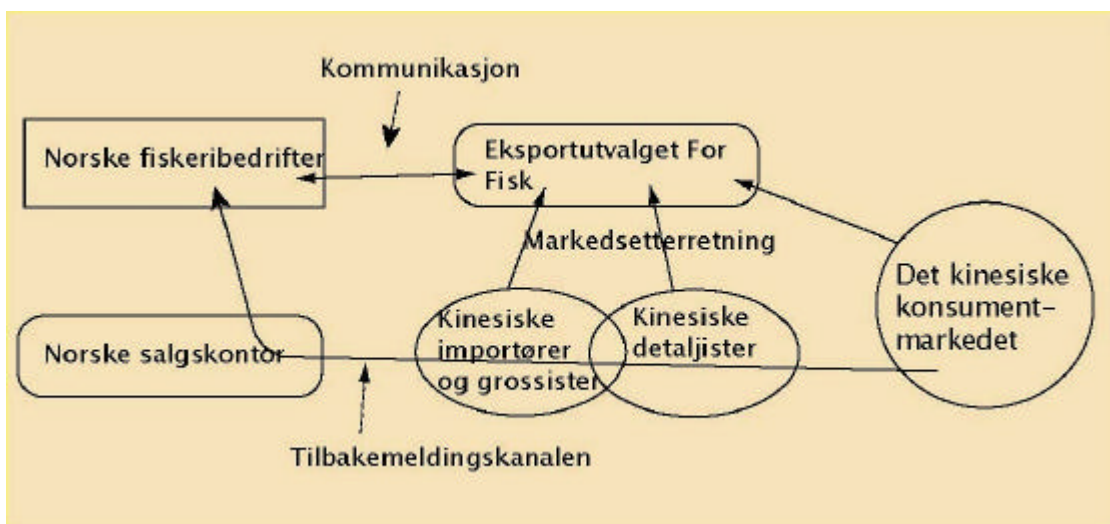
aktører å etablere seg i det kinesiske hjemmemarkedet nesten på lik linje med kinesiske aktører, er det en utvikling som truer den posisjonen de kinesiske aktørene har hatt på sin hjemmebane. I Kina, hvor relasjoner (guanxi) og nettverk (guanxiwang) spiller en sentral rolle i økonomien og samfunnslivet (kapittel 5.3.3), blir de samme relasjonene og kontaktene et viktig konkurransefortrinn for mange økonomiske aktører. I kapittel 2.2.3 nevnes det at nettverk er en organisasjonsform som er basert på gjensidighet, men det er en gjensidighet som også inneholder et element av makt ettersom den ene aktøren kan være av større betydning for den andre, enn omvendt. I forholdet mellom norske eksportører og kinesiske forhandlere er dette et maktforhold i den kinesiske forhandlerens favør så lenge den norske eksportøren ikke har tilstrekkelig kunnskap til å gå inn i markedet som sin egen forhandler ovenfor konsummarkedet. For en kinesisk importør, hvis fremste aktivum er den sosiale kapitalen som guanxi er, vil det være en naturlig respons å beskytte denne kapitalen ved å skjerme kontaktene sine, for på den måten opprettholde sin egen plass i verdisystemet.

Som nevnt i kapittel 5.2.3 har kinesiske aktører tatt over en stor del av fiskeforedlingsjobben som tidligere ble gjort av norske bedrifter. I første omgang er det å regne som en kinesisk tilpassing til den globale økonomien som Kina de senere årene i større og større grad har blitt en del av. Men det kan også tenkes å være en prosess som har akselerert som følge av at norske og andre sjømateksporterende land har engasjert seg i Kina. Når forskjellige utenlandske bedrifter har etablert seg i Kina med tanke på konsumentmarkedet, har det bidratt til å åpne en kommunikasjonskanal mellom bedriftene og den kinesiske sjømatindustrien.

7.2 Tilbakemelding fra Kina

Figur 7-2 illustrerer de to viktigste kanalene fra det kinesiske markedet til norske fiskebedrifter. Det er i utgangspunktet den samme figuren som figur 6-1, som illustrerer verdikjeden, men her er kanalen snudd for å konkretisere hvordan markedsetterretning, tilbakemelding og respons på produktet og aktiviteten i markedet kan bevege seg gjennom de samme leddene tilbake til den norske fiskeribedriften. Markedsetterretning,

tilbakemelding og respons føres tilbake til bedriften gjennom bedriftens eget engasjement i markedet og gjennom Eksportutvalgets arbeid.



Figur 7-2: Aktørene i tilbakemeldingskanalen.

Tilbakemelding fra Kina blir formidlet gjennom forskjellige medier. Et kvantitativt medium er den tilbakemeldingen som ganske enkelt ligger i salgstall. Eksportutvalgets målsetting var en eksport på 10.000 tonn årlig innen utgangen av 2002 (kapittel 6.3). I 2001 ble det eksportert 2.900 tonn laks til Kina, og tallet for 2002 blir neppe betydelig høyere. Dette er en tilbakemelding som bedriftene ser svart på hvitt i salgstallene sine, og som vil ligge til grunn for videre avgjørelser om aktiviteten i det kinesiske markedet. Gjennom Eksportutvalgets markedssetterretning i Kina har norske aktører fått kjennskap til konsumentpreferanser for laks.

Tilbakemelding gjennom representasjonskontoret

De norske fiskeribedriftene som har eget representasjonskontor i Kina, har gjennom det en nærhet til markedet, men de har også et ekstra ledd som informasjon og kunnskap flyter gjennom. Når man skal snakke om de norske bedriftenes læring om Kina, er det nødvendig å skille mellom hovedkontorene i Norge og representantene i Kina, selv om representasjonskontorene er en del av den norske bedriften. Det er hovedkontoret i Norge som tar de store strategiske beslutningene om aktivitet i det kinesiske markedet, derfor er

det viktig å skille mellom den erfaring som den kinesiske representanten erverver, og den kunnskapen som blir videreført og forstått av ledelsen i Norge. Representasjonskontoret i Kina akkumulerer erfaring, kunnskap og informasjon om markedet. Det kan gi to effekter: At informasjonen og kunnskapen som blir akkumulert i stor grad blir formidlet og forstått av moderbedriften i Norge som dermed styrker evnen til å ta avgjørelser om det kinesiske markedet. Det andre alternativet er at representasjonskontoret kun sender enkel informasjon tilbake til moderbedriften, mens kunnskapen og ekspertisen holder seg i Kina.

Flyten i tilbakemeldingskanalen

Det er viktig at de på hovedkontoret har litt kunnskap om Kina. Da blir det lettere for meg å holde dem informert om markedet.

Kinesisk representant for norsk bedrift 2, oktober 2001

Fisk er et fysisk og håndgripelig produkt. Når en leveranse fisk sendes til Kina, kommer den som oftest i sin helhet fram til de kinesiske konsumentene på en eller annen måte, enten den har gått gjennom to eller seks ledd. Informasjon og kunnskap er mindre håndgripelige elementer og flyter ikke like godt som fisk mellom de forskjellige aktørene i verdikjeden, og det har flere årsaker. I forhold til informasjon og kunnskap har hvert ledd i verdikjeden og i transaksjonen mellom produsenten og markedet to roller. For det første kan aktørene på de ulike posisjonene i verdikjeden oppbevare og videresende informasjon og kunnskap begge veier i verdikjeden. For det andre er de ulike leddene i verdikjeden selv kilde til informasjon og kunnskap om seg selv. To aktører som skal overføre kunnskap og informasjon imellom seg behøver en viss kunnskap om hverandre.

Eneste fungerende strategi for å gjøre forretninger i Kina er å benytte seg av kinesere som opererer med vide fullmakter. Vi i Kina legger strategien selv og sender kun en månedlig rapport med økonomiske resultater til Norge.

Kinesisk representant for norsk bedrift 5, september 2001

Representasjonskontorene til de norske bedriftene har varierende grad av selvstendighet i forhold til hovedkontoret. En bedrift rapporterer bare til Norge en gang i måneden, de andre representasjonskontorene har hyppig telefonkontakt og rapporterer mer inngående ukentlig eller månedlig. Salg og bestillinger på det kinesiske markedet skjer både gjennom representasjonskontoret og ved direkte kontakt mellom den kinesiske kunden og hovedkontoret i Norge, men dette varierer. En av representantene hevder at all kontakt mellom de kinesiske kundene og den norske fiskebedriften går gjennom ham, men blir motsagt av en av sine egne kunder som forteller at hun gjerne tar kontakt med hovedkontoret i Norge dersom det skulle være noe spesielt. Fire av de fem representantene har vært på besøk i Norge, tre av dem ganske mange ganger. Den femte planlegger å reise til Norge snart. To av representantene har også hatt kinesiske kunder med på besøk til hovedkontoret for å besøke produksjonsanlegg og hilse på ledere i Norge. Representantene mottar også besøk fra hovedkontoret en gang i blant.

Opportunisme i tilbakemeldingskanalen

Både i markedstransaksjoner og nettverkstransaksjoner setter økonomiske aktører sine egne interesser først, forskjellen ligger i at man i en nettverkstransaksjon ser en nytteverdi av et samarbeid. Det kreves tid og ressurser å samle og formidle kunnskap til andre aktører. Aktører ønsker å beholde, eller styrke, sin egen posisjon i verdikjeden. For å oppnå det er de kinesiske forhandlerne et stykke på vei tilbakeholdne med informasjon om detaljistkundene, for på den måten sikre sin egen rolle som mellomledd (jmfør kapittel 7.1). Dette ønsket om å bevare sin egen plass i verdikjeden kan muligens også finnes innad i organisasjoner, som i den organisasjonen norske sjømatbedrifter og deres kinesiske representanter utgjør. Representantene er en ressurs for hovedkontoret, men de er også en kostnad. To norske representanter i Kina forklarte de andre representantenes høye oppgitte andel i laksemarkedet (kapittel 3.2.1) med at disse ville forsvare sin egen rolle i verdikjeden til den norske bedriften.

7.3 Oppsummering

Kina er i en prosess der den globale økonomien, som norske sjømatbedrifter er en del av, blir et mer og mer tilstedeværende element i det hjemlige markedet. Denne situasjonen utnytter kinesiske bedrifter ved at de i dag importerer fisk som råstoff til sin egen fiskeindustri, for deretter å videreeksportere denne fisken.

Eksporsten av norsk fisk til det kinesiske konsummarked er liten, men det markedet for laks som i dag finnes i Kina er i overveiende grad en respons på norsk innsats. De norske bedriftene har etablert en liten, men pålitelig kundekrets som handler laks regelmessig. Opportunisme og manglende oppgjør fra kunder er et mindre problem i dag enn i de første fasene (kapittel 4.1) av norsk handel med laks i Kina. Men tilstedeværelsen av norske og andre utenlandske bedrifter har også gitt respons som neppe var tilsiktet. For eksempel ser det ut til at den videre åpningen av Kina som følge av WTO kombinert med aktiv tilstedeværelse av norske bedrifter, har bidratt til en skepsis blant kinesiske aktører som tidligere har fungert som mellomledd mellom norske og andre utenlandske bedrifter og det indre markedet. På den måten kan man si at internasjonaliseringsprosessen er refleksiv - markedet er dynamisk, og når man innleder handel med et marked vil man samtidig bli en del av det.

De ansvarlige for det kinesiske markedet i de norske sjømatbedriftene er velinformerte om det kinesiske markedet gjennom besøk i Kina og direkte tilbakemelding fra bedriftens representanter i Kina. Den kunnskapen som tilbakesendes som følge av norsk engasjement i Kina er primært kodifisert kunnskap. Mangelen på egen erfaring fra Kina kan gjøre det vanskeligere for beslutningstagere i den norske fiskerinæringa å fortolke informasjonen som blir tilbakeført fra Kina. Det samme gjelder til en viss grad Eksportutvalget som er den viktigste markedsføreren av laks i Kina. EFF bruker norske utsendinger i Kina, men utsendingene er i stor grad bundet av strategier som har blitt lagt av Eksportutvalgets styre i Norge. Eksportutvalgets strategi blir møtt av kritikk fra aktørene i handelen med norsk laks i Kina. Både i tilfellet for bedriftene og Eksportutvalget er det et gap mellom det kinesiske markedet og de besluttende

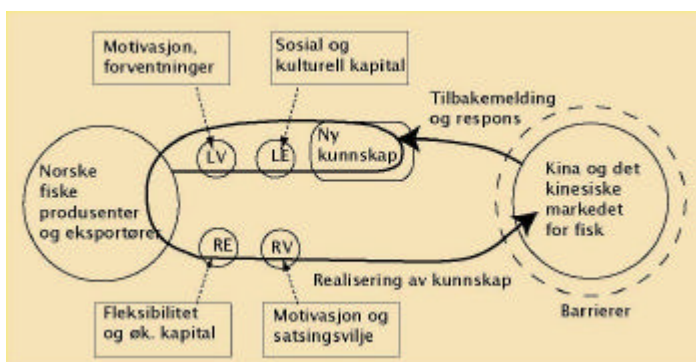
myndigheter. Dette gapet reduserer muligheten for å lære og dermed evnen til å ta beslutninger om det kinesiske markedet.

8 Konklusjon - En reflekativ internasjonaliseringsmodell

Avslutningsvis vil jeg vurdere den markedsfokuserede internasjonaliseringsmodellen som ramme for undersøkelsen. Deretter vil jeg diskutere noen strategiske implikasjoner og til slutt gi en konklusjon på hovedproblemstillingen.

8.1 En vurdering av den markedsfokuserede internasjonaliseringsmodellen

Den markedsfokuserede internasjonaliseringsmodellen handler om bedrifters vilje og evne til å erverve, vurdere og realisere kunnskap om markedet, og deretter hvordan denne realiseringen har en betydning for neste beslutning angående aktivitet i markedet. I likhet med de tradisjonelle prosessorienterte modellene av bedrifters internasjonalisering, ser den markedsfokuserede og reflekative modellen (figur 8-1) som jeg først lanserte i kapittel 2.3, bedrifters utvikling i nye og mer etablerte markeder som en gradvis utvikling som følge av læring og erfaring om og fra markedet. Men mens de tradisjonelle modellene ser utvikling som en prosess som går mot et stadig større engasjement i markedet, er min forståelse av utvikling at det er en prosess som beveger seg mot en mer hensiktsmessig og optimaliserende virksomhet i markedet.



Figur 8-1: Den markedsfokuserede og reflekative internasjonaliseringsmodellen

Porter (1992), som er sitert innledningsvis i kapittel 1.3, hevder det er nødvendig å forstå både foretakets egen verdikjede og dets plass i *det totale verdisystemet* for å vinne og

oppretholde konkurransefortrinn. I dette ligger at bedriften må vurdere sin egen situasjon i en kontekst som inkluderer flere momenter og aktører, enn bedriftens nærmeste leverandører og kunder. Den globale økonomien i dag er en sfære som består av et stort antall kjente og ukjente faktorer. De forskjellige økonomiske aktørene manøvrerer seg rundt i dette "havet av muligheter" i en konstant vurderingsprosess for å styrke sin egen posisjon. Dette innebærer at den globale økonomien er i vedvarende utvikling, drevet fram av et nesten uendelig antall beslutningstagere. Når bedrifter skal vurdere sin egen strategi i dette systemet er det derfor nødvendig å ta høyde for faktorer som ligger utenfor bedriftens egen beslutningsevne. Slike faktorer er formelle barrierer som tariffære og ikke-tariffære hindringer og kanskje viktigere uformelle barrierer, som blant annet handler om markedets og andre bedrifters beslutninger, kultur og preferanser.

I moderne økonomi, som betegnes som en *kunnskapsøkonomi* (Morgan 1997), regnes refleksive aktører som subjektene og drivkraften i den økonomiske prosessen. Men for en bedrift som vil forstå sin egen plass i det totale verdisystemet er det viktig å forstå at den selv og dens handlinger inngår som en del av andre økonomiske aktørers verdisystem og vurderingsgrunnlag. På den måten har bedriftens handlinger, i tillegg til direkte resultater, en *refleksiv* innvirkning på dens eget verdisystem, ettersom andre bedrifter delvis vil ta sine beslutninger på grunnlag av eksportørens bevegelser i verdisystemet. Disse andre bedriftene vil så ha en adferd som vil virke tilbake på eksportøren gjennom deres refleksjonsprosesser.

Et annet moment som ligger til grunn for beslutninger er kultur, som er kontekstuelle, intersubjektive meningssystemer som ligger til grunn for å tolke erfaringer og handling (Thompson et al. 1994; Fløysand 1997). Vurderinger av muligheter i verdisystemet avhenger av en forståelse av både markedets og andre bedrifters kultur. Som Thompson et al. hevder, ligger kultur til grunn for konkurrentenes adferd og konsumentenes preferanser. Kultur er ikke alltid gjenstand for beslutninger. Men kultur kan endres som følge av handling, og er slik sett fortsatt gjenstand for en interaktiv, eller refleksiv prosess.

Disse vurderinger, beslutninger og adferd setter økonomien i konstant forandring. Vurderinger fører til beslutninger, som så fører til større eller mindre endringer i verdisystemet. Ut fra dette må internasjonaliseringsprosessen være en vedvarende, refleksiv læreprosess, som den markedsfokuserte og refleksive internasjonaliseringsmodellen. En modell som ser bedrifters internasjonalisering som en utvikling som går i én utviklingspreget retning mot en stadig mer hierarkisk organisering og aktiv deltagelse i markedet, som Uppsala-modellen, tar ikke tilstrekkelig hensyn til endringer i verdisystemet. Når situasjonen forandrer seg kan det som tidligere var en god satsing, for eksempel et eget representasjonskontor, vise seg å være en lite hensiktsmessig involvering. Internasjonaliseringsprosessen er derfor ikke en prosess som kommer i mål, men en vedvarende prosess der man i blant går et skritt fram og andre ganger tilbake, til siden eller på skrå. På den måten er internasjonalisering en utvikling der bedriften må bestrebe seg mot å jobbe for det den oppfatter som en mer hensiktsmessig eller optimal situasjon.

Den markedsfokuserte og refleksive internasjonaliseringsmodellen (figur 8.1), som vurderer bedriftens egne forutsetninger i forhold til markedets forutsetninger og dynamikk og samtidig ser bedriftens utvikling i et eksportmarked som en kontinuerlig læreprosess, der veivalgene er flere enn kun fram og tilbake, blir derfor et bedre redskap for å analysere en bedrifts utvikling i et eksportmarked enn de tradisjonelle prosessorienterte modellene.

8.2 Strategiske implikasjoner

I min hovedproblemstilling spurte jeg:

Hvordan er norske fiskebedrifter i stand til å eksportere til et nytt marked som Kina og tilpasse seg mønster og behov i dette markedet?

For å ha god evne til å operere på det kinesiske markedet, behøves en kulturforståelse som strekker seg lengre enn til å spise med pinner. Det kinesiske markedet for fisk er et

uoversiktlig marked med mange usikkerhetsmomenter. Slike usikkerhetsmomenter kan være opportunisme, språkproblemer og forskjeller i forretningskultur. Mange norske sjømatbedrifter som bevegde seg inn i dette markedet på midten av 90-tallet tapte penger i den tidlige fasen av denne eksporten. Til tross for dette vil jeg si at de norske eksportbedrifter viste god evne og ikke minst vilje, til å satse på et marked de oppfattet som spennende, men usikkert. For å komme denne usikkerheten i møte, hadde fire norske sjømateksportører høsten 2001 egne representasjonskontorer i Kina, mens en bedrift hadde sitt eget produksjons- og distribusjonssenter. Ved hjelp av kinesiske representanter har de norske bedriftene til en viss grad integrert virksomheten sin innover i markedet og har på denne måten styrket sin evne til å operere i markedet.

Som vist i kapittel 4.1 har norske fiskebedrifter gått gjennom flere faser i Kina. Selv om jeg fortolker adferden til de norske eksportørene innenfor en fase-prosessermodell, er det klare forskjeller mellom de enkelte aktørene. De forskjellige bedriftene har valgt forskjellige innfallsvinkler til markedet. Laks har fram til i dag vært fokus for satsing for både Eksportutvalgets og de norske bedriftene med representasjon i Kina, men til tross for kreativ markedsføring har salget av laks hatt en skuffende utvikling i konsummarkedet. Det blir sagt at laks passer dårlig servert som kinesisk mat. Likevel, det er et marked for japansk og vestlig mat i Kina, og der er laks en naturlig ingrediens.

I 2002 er lakseeksportørene noe mer lunkne enn tidligere til potensialet i det kinesiske markedet. Blant annet legger en bedrift ned representasjonskontoret sitt, men hevder de vil gjenoppta eksporten direkte fra hovedkontoret, men da heller med hvitfisk til foredlingsindustrien i Kina, i stedet for laks til konsummarkedet. Denne muligheten blir også utnyttet av andre norske bedrifter uten tidligere erfaring fra Kina. Og de innleder eksport av fisk til den kinesiske foredlingsindustrien uten egen representant i Kina. Det er grunn til å anta at man har hentet lærdom fra lakseeksportørene.

At fokuset for norsk eksport av fisk til Kina i dag ser ut til å være i ferd med å dreie mot et marked der eget engasjement i markedet regnes for å være mindre viktig, tolker jeg ikke som et signal om at de norske bedriftene har en negativ utvikling i Kina. Denne

adferden er heller en norsk respons på at eksporten av fisk til Kina er i ferd med å skifte fokus fra å være en eksport rettet mot det kinesiske konsumentmarkedet, til å bli en eksport rettet mot det kinesiske produksjonsmarkedet. For de det gjelder er denne eksporten en tilpassing til en av de mulighetene Kina har å by på, og er i så måte en utvikling mot en mer lønnsom og hensiktsmessig situasjon. For de norske bedriftene er det en kostnadsbesparelse å eksportere uten å ha sitt eget representasjonskontor. Både det kinesiske markedet og det globale markedet for fisk er markeder som i dag gjennomgår relativt store omstillinger. I en slik situasjon kan et løst samarbeid med aktører i markedet, med fleksibiliteten det gir, være en mer egnet og lønnsom løsning, enn en større etablering i markedet. Respons fra aktører i markedet i Kina ser dessuten på noen felt ut til å imøtekomme bedrifter uten representasjon som søker samarbeid med lokale aktører i landet, framfor bedrifter som engasjerer seg direkte i markedet, ofte i konkurranse med lokale aktører. Dette er en respons fra kinesiske bedrifter som frykter for sin egen posisjon i verdikjeden dersom utenlandske aktører lærer for mye. Dette viser at markedet har sin egen dynamikk der de eksporterende bedriftene utgjør en viktig del av vurderingsgrunlaget for lokale aktører i markedet (jamfør den markedsfokuserende og refleksive internasjonaliseringsmodellen).

Den norske strategien i det kinesiske konsummarkedet har fram til nå vært en proaktiv satsing, drevet av en ambisiøs målsetting om å lære kineserne å like laks ved hjelp av blant annet lykkefisk og kjærlighetskjøkken. Gjennom prøving og feiling har Eksportutvalget og norske eksportører opparbeidet seg en viss posisjon i, og kunnskap om, det kinesiske markedet for fisk. Dersom norske sjømatbedrifter nå finner det mer hensiktsmessig å eksportere direkte til den kinesiske foredlingsindustrien uten egen representant i Kina kan det bety at mer erfaringsbasert kunnskap blir ført tilbake til beslutningstagerne som følge av en mer direkte kontakt med det kinesiske markedet. Men det betyr samtidig at norske aktører i større grad overlater initiativet til aktører i det kinesiske markedet i Kina, og at de dermed gir opp den proaktive satsingen de så langt har stått for. Mye av kunnskapen de norske bedriftene i dag har om det kinesiske markedet for fisk har kommet gjennom representasjonskontorene. En tilbaketrekkning av disse kontorene vil sannsynligvis redusere evnen og muligheten for videre tilpassing i det

landets konsummarkedet. Å etablere et representasjonskontor i det kinesiske markedet er likevel bare et virkemiddel som delvis styrker de norske beslutningstagernes evne til å vurdere og ta avgjørelser om virksomheten i Kina ettersom representasjonskontorene langt på vei fungerer som en egen enhet – geografisk og delvis kulturelt skilt fra hovedkontoret. Skarpe skillelinjer og manglende samarbeidsrelasjoner mellom norske bedrifter er et annet moment som bidrar til å svekke deres evne til å tilpasse seg det kinesiske markedet for fisk. Et produksjonsmiljø preget av mer konkurranse enn samarbeid reduserer norske bedrifters evne til både å lære og til å konkurrere med andre nasjoner med tilsvarende interesser.

8.2.1 Forslag til strategi i det kinesiske markedet

Dersom norske bedrifter skal klare å fylle et større behov i det kinesiske konsummarkedet vil det dessuten være nødvendig å utvide assortimentet og satse på produkter som kanskje passer bedre inn i det kinesiske kjøkken enn laks. Forslag til slike produkter er kveitehoder, uer og piggvar.

Hvis norske sjømatbedrifter skal kunne delta aktivt i Kina og ha evne til å ta spesifikke strategiske avgjørelser med utgangspunkt både i bedriftens egne forutsetninger og markedets skiftende mønster og behov, vil det være nødvendig å knytte bedriftens beslutningstagere tettere sammen til det kinesiske markedet. I stedet for, eller som et supplement til et representasjonskontor kan en strategi for norske bedrifter være å knytte direkte relasjoner til aktører i Kina. I den markedsfokuserede refleksive internasjonaliseringsmodellen blir det slått fast at internasjonalisering ikke behøver å ta en bestemt form. Engasjement i markedet behøver derfor ikke være proporsjonalt med hvor store ressurser bedriften har lokalisert i markedet. Å etablere relasjoner til aktører i det kinesiske markedet bør gjøres i tråd med kinesisk kultur. Guanxi er ikke bare et begrep som handler om relasjoners betydning. Det er også et begrep som handler om hvordan man skaper og vedlikeholder en god relasjon der gjensidig fortjeneste og respekt for hverandres plass i systemet er viktig. Gjennom tettere relasjoner direkte til forhandlere i det kinesiske markedet vil norske bedrifter bedre kunne forstå markedet, og

på den måten styrke sin evne til å tilpasse seg mønster og behov i det kinesiske markedet for fisk. Ansatte i Norge kan regelmessig utplasseres i Kina for på den måten trekke erfaringsbasert markedsspesifikk kunnskap tilbake til hovedkontoret i Norge. På denne måten vil norske bedrifter kunne bygge et dypere kunnskapsbasseng, og slik styrke sin vurderings- og beslutningsevne i en markedsfokusert og refleksiv internasjonaliseringsprosess, uten å gjøre de kostbare etableringene som bidrar til å skape skepsis blant aktørene i markedet.

Uansett vil videre handel med det kinesiske markedet være en prøve og feile prosess. Spørsmålet som gjenstår er om norske eksportører nå vil lene seg tilbake og utnytte de muligheter i Kina som så langt er oppdaget, eller om den proaktive holdningen fra eksportens tidligere fase vil fortsette. Slike spørsmål kunne være aktuelle for nye forskningsprosjekter.

Kilderegister

- Aase, T.H. (1997): Tolkning av kategorier, *Metodisk feltarbeid – Produksjon og tolkning av kvalitative data*, Universitetsforlaget.
- Agarwal, S. & Ramaswami, S.N. (1992): Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internal Factors. *Journal of International Business Studies*, første kvartal.
- Andersen, O. (1993): On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, Issue 2
- Arnold, S. & Fischer, E. (1994): Hermeneutics and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, vol. 21
- Asheim, B.T. & Isaksen, A. (1997): Regionale innovasjonssystemer – en teoretisk diskusjon. *Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Benito, G.R.G & Gripsrud, G. (1992): The Expansion of Foreign Direct Investments: Discrete Rational Location Choices or a Cultural learning Process? *Journal of International Business Studies*, tredje kvartal.
- Bilkey, W.J. & Tesar, G. (1977): The export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, issue 1.
- Bilkey, W.J. (1978): An Attempted Integration of the Litterature on the Export Behaviour of Firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 9, issue 1.
- Bourdieu, P. (1986): The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Edeucation*. Greenwood Press
- Burt, R. (1992): The Social Structure of Competition. *Networks and Organizations*. HBR Press
- Castells, M. (1996): The network Enterprise: the Culture, Institutions and Organizations of the Information Economy. *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers.
- Cavusgil, S.T. (1980): On the Internationalization Process of Firms. *European Research*, no.8

-
- Chan Kwok Bun (2000): State, Economy and Culture: Reflections on the Chinese Business Networks. *Chinese Business Networks. State, Economy and Culture*. NIAS Press
- Chen Baizhu & Feng Yi (2000): The Structure and Development of China's Financial Market. *The Dragon Millennium – Chinese Business in the Coming World Economy* (red. Richter). Quorum Books.
- Chen Bingcai (2000): Our Country's Strategy and Tactics in Joining the APEC and the WTO. *The Chinese Economy, vol.33, no. 6*
- Choukroune, L. (2002): Rule of Law Through Internationalization: The Objective of the Reforms? *China Perspectives, no 40*
- Coase, R.H. (1988): *The Firm, the Market, and the Law*. University of Chicago Press.
- Cornish, S.L. (1995): 'Marketing matters': the function of markets and marketing in the growth of firms and industries. *Progress in Human geography*.
- Dernberger, R.F. (1999): The Peoples Republic of China at 50: The Economy. *The Peoples Republic of China at 50*. Oxford University press
- Dicken, P., Peck, J. & Tickel, A. (1997). Unpacking the global, *Geographies of Economies*.
- Dunning, J.H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*.
- Edwardsen, T. (2000): Strategi, styring og kontroll av organisasjonsendringer I norsk sjømatindustri. *Økonomisk Fiskeriforskning, vol. 10:1*
- Eide, H.P. (2001): *Brudd, men kontinuitet*. Hovedfagsoppgave, Institutt for Geografi, Universitetet i Bergen.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D. D. (1997): Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies, vol. 28:2*
- Fang, T. (1997): *Chinese Business Negotiating Style. A Socio-Cultural Approach*. IMIE, Linköping University.
- Fløysand, A. (1997): Hvordan kan "kultur" integreres i geografiske analyser av regional og lokal endring. *Geografi i Bergen, seria A*, IfG Universitetet i Bergen.

-
- Frankfort-Nachmias, C. & Nachmias, D. (1994): *Research Methods in the Social Sciences*. Edward Arnold.
- Fossåskaret, E., Fuglestad, O.L., & Aase, T.H. (1997): *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget AS.
- Ghosh, M. & John, G. (1999): Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, vol. 63 (special issue 1999).
- Gipouloux, F. (2000): Networks and Guanxi: Towards an Informal Integration through Common Business Practices in Greater China. *Chinese Business Networks. State, Economy and Culture*. NIAS Press.
- Gladney, D.C. (1998): Getting Rich Is Not So Glorious: Contrasting Perspectives on Prosperity Among Muslims and Han in China. *Market Cultures. Society and Morality in the New Asian Capitalisms*. Westview Press
- Goodman, D.S. (1999): The New Middle Class. *The Paradox of Chinas Post-Mao Reforms*. Harvard University Press.
- Grabner, G. (1993): Rediscovering the social in the economics of inter-firm relations. *The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Routledge
- Granovetter, M.S. (1973): The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, vol. 78, no. 6
- Guthrie, D. (1999): *Dragon in a Three-Piece Suit: The Emergence of Capitalism in China*. Princeton University Press
- Halvorsen, K. (1993): *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Hansen, J.C. & Selstad, T. (1999): *Regional omstilling - Strukturbestemt eller styrbar?* Universitetsforlaget.
- Harvey, D. (2000): Time-Space Compression and the Postmodern Condition. *The Global Transformations Reader*. Polity Press.
- Hayter, R. (1997): *The Dynamics of Industrial Location. The Factory, the Firm and the production System*. John Wiley & Sons Ltd.
- Held, D. & McGrew, A. (2000): The Great Globalization Debate, *The Global Transformation Reader*, Polity Press.

-
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. & Perraton, J. (2000): Rethinking Globalization, *The Global Transformation Reader*, Polity Press.
- Helgesen, G. (1998): *Democracy and Authority in Korea*. Curzon Press.
- Hellevik, O. (1997): *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*. Universitetsforlaget AS.
- Hoel, A.H. (2001): *Fisk, handel og miljø: miljøkonsekvenser av endringene i handelsreglene*. Universitetet i Tromsø.
- Holt-Jensen, A. (1999): *Geography - History and Concepts. A Students Guide*. Third edition. Sage Publications
- Jakobsen, S.E. (1995): Globalization, liberalisation and local response. *Nordisk samhällsgeografisk tidsskrift vol. 21*, Uppsala 1995.
- Johannisson, B. & Spilling, O. R. (1986): Lokal selvutvikling - begrensninger og muligheter. *Lokal næringsutvikling: entreprenørskap og nettverksstrategier i noen norske og svenske kommuner*. Universitetsforlaget.
- Johanson, J. & Vahlne J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975): The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, vol.12, no.3.
- Jones, T. (2001): Capital Effects on Firm Performance: Lessons from the Sandbox. *Working Paper WP 01-07*, Queen's University at Kingston.
- Kahal, S.E. (2001): *Business in Asia Pacific. Text and Cases*. Oxford University Press.
- Lash, S. & Urry, J. (1994): *Economies of Signs & Space*. SAGE publications.
- Leonidou, L.C. & Katsikeas, C.S. (1996): The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, tredje kvartal.
- Lim, J., Sharkey, T. & Kim, K.I. (1991): An Empirical Test of an Export Adoption Model. *Management International Review*, vol.31, no.1
- Lindkvist, K.B. (1996): Et teoretisk perspektiv på regional utvikling i en global verden, har distrikts-Norge en sjans e? *Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift*, vol. 22

-
- Lindkvist, K.B. (2002): Regionale innovasjonssystemer i norsk saltfiskindustri, en eksempelstudie av modeller og prosesser for nyskaping i en ressursbasert næring. Foreløpig ikke utgitt.
- Lindmark, L. (1994): *Småforetagens internationalisering, en jämförande studie*. NordREFO, 1994:7.
- Lundvall, B.Å. (1992): User-Producer relationships, National Systems of Innovation and Internationalization. *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
- Melin, L. (1992): Internationalization as a Strategy Process, *Strategic Management Journal*, vol. 13
- Ming-Jer Chen (2001): *Inside Chinese Business*. Harvard Business School Press.
- Morgan, K. (1997): The Learning Region: Institutions, Innovations and Regional Renewal. *Regional Studies, Journal and Regional Studies of Association*. vol. 31
- Naughton, B. (1999): China's Transition in Economic Perspective. *The Paradox of China's Post-Mao Reforms*. Harvard University Press.
- Nilsson, J.E. (1996): Introduction: the internationalization process. *The Internationalization Process – European firms in global competition*. The European Science Foundation.
- O'Grady, S. & Lane, H. (1996): The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, vol. 27.
- Ozga, S.A. (1960): Imperfect Markets through Lack of Knowledge. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 74.
- Paulgaard, G. (1997): Feltarbeid i egen kultur – innenfra, utenfra eller begge deler? *Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget.
- Potter, P.B. (1999): The Chinese Legal System: Continuing Commitment to the Primacy of State Power. *The Peoples Republic of China After 50 Years*. Studies of Contemporary China. Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1992): *Konkurransetrinn*. TANO AS.
- Powell, W.W. (1999): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7. s. 295-336.

-
- Reid, S. (1981): The Decision-maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, no.12
- Repstad, P. (1998): *Mellom nærhet og distanse*. Universitetsforlagets Metodebibliotek
- Reve, T., Haugland, S.A. & Grønhaug, K. (1995): *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. TANO AS.
- Roalsvik, A. (2002): *Innovasjonsprosesser og institusjoner i lokale produksjonsnettverk med fokus på ressursbaserte næringer. En studie av akvakulturnæringen i Austevoll, med et blikk på spansk vinindustri i Rueda*. Hovedfagsoppgave, Institutt for Geografi, Universitetet i Bergen.
- Rørtveit, J. (2000): *Innkjøpskriterier for norsk laks i supermarkeder i Kina*. Fiskerikandidatoppgave i fiskerimarkedsføring, Universitetet i Tromsø.
- Seligman, S.D. (1999): Guanxi: Grease for the Wheels of China. *The China Business Review*, vol. 26, no. 5
- Shao Ren (2000): The Impact of China's Joining the WTO on China's Economic Development in the Immediate Future. *The Chinese Economy, Translations and Studies*, vol. 33, no. 6
- Soros, G. (1999): *Den globale kapitalismen i krise*. Pax Forlag
- Spence, J. (1997): *The search for Modern China*, W.W. Norton & Company Ltd.
- Spilling, O.R. (1998): *Entreprenørskap på norsk*. Fagbokforlaget.
- Storper, M. (1997): *The Regional World*. The Guildford Press.
- Ming-Je, T. & Yu, J. (1990): Foreign Market Entry: Production-related Strategies. *Management Science*, vol. 36, no. 4
- Thompson, C., Pollio, H. & Locander, W. (1994): The Spoken and the Unspoken: A Hermeneutic Approach to Understanding the Cultural Viewpoints That underlie Consumers' Expressed Meanings. *Journal of Consumer Research*, vol. 21, 1994.
- Thorelli, H. B. (1986): Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986.
- Tse, E. (2000): Challenges of Competing in China for Multinationals. *The Dragon Millennium – Chinese Business in the Coming World Economy* (red. Richter). Quorum Books.

-
- Tveterås, R. (2001): Effects of regional Agglomeration of Salmon Aquaculture on Production Cost. *SNF-Report no. 37/01*.
- Vedsmund, T. (1998): Viden som stedbunden produksjonsfaktor. *Nordisk Samhällsgeografisk Tidsskrift vol. 26*, Uppsala 1998.
- Wadel, C. (1991): *Feltarbeid i egen kultur*. Seek A/S
- Walmsley, D.J. & Lewis, G.J. (1993): *People and Environment: Behavioural Approaches in Human Geography*. Longman Scientific & Technical.
- Wang, C.F. (2002): *Contemporary Chinese Politics, An Introduction*. 7. utgave, Prentice Hall
- Wang Xueli & Zhang Lijun (2000): The Future of Private Enterprises in China. *The Dragon Millennium – Chinese Business in the Coming World Economy* (red. Richter). Quorum Books.
- Wei-Ping Wu (2000): Transaction Cost, Cultural Values and Chinese Business Networks: An Integrated Approach. *Chinese Business Networks – State, Economy and Culture*. NIAS Publishing.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. & Welch, L.S. (1978): Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization. *Journal of International Business Studies*, vol. 9, no.1
- Woods, N. (2000): Order, Globalization and Inequality. *The Global Transformations Reader*. Polity Press.
- Xianwu Zeng (2002): Trading Rights After China's WTO Entry. *The China Business Review*, vol. 29, no. 1
- Xuezhi Guo (2001): Dimensions of Guanxi in Chinese Elite Politics. *The China Journal*, no. 46
- Yadong Luo (1998): Timing of Investment and International Expansion Performance In China. *Journal of International Business Studies*, vol.29, no.2
- Yaodong Luo (2000): *Multinational Corporations in China. Benefiting from Structural Transformation*. Copenhagen Business School Press.
- Yang, M. (1994): *Gifts, Favors and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Cornell University Press
- Yang, M. (2002): The Resilience of Guanxi and its New Deployment: A Critique of Some New Guanxi Scholarship. *The China Quarterly*

Yeung, I. Yee-Man (1995): *The Dynamics of "Guanxi" in Company Performance in China*. Master-thesis, Simon Fraser University.

Rapporter, media og Internett

Asia Intelligence Monitoring Centre (www.asiaint.com)

Outlook China, 2002

Asian Market Intelligence (AMI), rapporter:

Mackerell-sashimi study in Guangzhou (1:2000)

Report – Salmon Benchmarking Study – China (2:2000)

Mackereltaste in Beijing (3:2000)

Project sashimi, exit interviews (4:2000)

Sashimi in China among chefs (5:2000)

CIA World Factbook (2002), www.cia.gov

Dagens Næringsliv:

02.09.02: *Kinesiske rikinger blir møtt med kald skulder.*

Ekspertutvalget For Fisk (EFF): (www.seafood.no)

Ekspertstatistikken 2000

Næringsinformasjon

Årsmelding 2001

Intrafish: artikler fra intrafish.no og intrafish.com

22.08.01: *Asiatisk råvarekrig løfter pelagisk*

03.01.02: *- Dette blir verre enn vi tror.*

28.01.02: *EU – stopper fisk fra Kina.*

01.02.02: *Norge på gummisåler.*

21.05.02: *12 milliard-bedrifter i næringen.*

13.06.02: *Lavkost-land truer norsk sildemakt.*

23.08.02: *Svekket drift og egenkapital i fjor.*

06.12.02: *Billig Kina-laks skipes inn til EU.*

Ministry of Foreign Affairs of the Peoples Republic of China: www.fmprc.gov.cn

Norges Eksportråd, www.ntc.no

Markedsmuligheter i Kina.

Norges Fiskarlag og Fiskeridepartementet:

Hva du bør vite om norsk fiskerinæring - 2000

Norsk Sjømat nr. 6 - 2002

Pan Marine Qingdao

Sintef, utredning for arbeidsgruppen for havbruk (1999):

Norges muligheter for verdiskapning innen havbruk.

South China Morning Post, www.scmp.com

30.11.02: *Mainland forays lead multinationals to 'value trap'*

Statistisk Sentralbyrå, www.ssb.no

Eksporstatistikk

WTO news, www.wto.org

17.09.2001: *WTO successfully concludes negotiations on China's entry.*

Oversikt over intervjuer

- Henning Beltestad, Lerøy Seafood A/S, Bontelabo, Bergen.
- Dag Otterlei, Rolf Olsen Seafood A/S, Sandviken, Bergen.
- Pan Fish Shanghai Ltd., observasjon og feltsamtaler med de ansatte.
- Oliver Li, Helland Norasia A/S, Xin Xing Mansion, Shanghai.
- Lulu Schjerven, Lerøy, Friendship Hotel, Beijing.
- Fan Xubing, Marine Harvest, Lucky Tower Beijing.
- Flora Lu, Marriott Hotel, forretningsmøte sammen med Chris Chen, Pan Fish Shanghai, Marriott Hotel, Shanghai.
- Bjørn Vikne og Dong Yimin, Fjord Seafood, Shanghai Industrial Investment Building, Shanghai.
- Pengxi Qu, Haipeng Seafood, Marriott Hotel, Shanghai.
- Mary Lu, Hofung Frozen Foods, The Bund International Business Tower, Shanghai.
- Liu Jia Jing, Shanghai Biyang Trading Ltd., Ocean Hotel, Shanghai,
- Li Ji Yuan, Shanghai Yu Yuan Ltd., tehus i Xujiahui, Shanghai.
- Mr. Li, Da Chong, Gateway Shoppingmall, Shanghai.

- Scott Robertson og Vidar Ådnevik, Marine Harvest Norway, Bergen.
- Telefonintervjuer med:
Knut Helge Vestre, Helland Seafood
Rune Vamråk, Fjord Seafood
Dag Ryste, Pan Marine

Kurs og konferanser i forbindelse med undersøkelsen

- Introduction to Modern China (1): Sommerkurs ved Nordisk Senter, Fudan Universitet, Shanghai (juli 2001).
- Språkkurs i kinesisk: Fudan Universitet, Shanghai (august 2001).
- Lakseseminar: Eksportutvalget For Fisk, Equatorial Hotel, Shanghai (september 2001).
- Introduction to Modern China (2): Nordisk Senter, Fudan Universitet, Shanghai (26.09-28.09/2001).
- China Fisheries & Seafood Expo, Qingdao 2001 (30.10-01.11/2001).
- Aquavision - the world aquaculture business conference, Stavanger (11.06-13.06/2002).
- Bibliotekstipend ved NIAS (Nordisk Institutt for Asien Studier) i København (23.09-05.10/2002).
- Chinese Politics: Masterkurs ved Fudan Universitet, Shanghai (4.11-13.12/2002).