



Universitetet
i Stavanger

**DET TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE FAKULTET
MASTEROPPGAVE**

Studieprogram/spesialisering: Industriell økonomi	Vårsemesteret, 2010 Åpen
Forfatter: Anita Johannessen
Fagansvarlig: Jostein Aleksandersen Veileder(e): Kim Kristensen	
Tittel på masteroppgaven: Internasjonalisering av Parat marine kjel Engelsk tittel: Internationalization of Parat marine boiler	
Studiepoeng: 30	
Emneord: Utenlandsetablering Markedsvurdering Risiko Kina	Sidetall: + vedlegg/annet: Stavanger,

Forord

Denne masteroppgaven er resultatet av det avsluttende arbeidet i forbindelse med masterstudiet Industriell økonomi ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven er gitt av Parat Halvorsen AS og gir en studie av Parat sine muligheter for å etablere seg som kjelleleverandør på det kinesiske markedet. Bakgrunnen for arbeidet er at Parat har som strategi at de skal lykkes internasjonalt gjennom å utvikle ett nytt produktspekter til sitt marinemarked. Arbeidet tilsvarer et semesters arbeidsmengde, tilsvarende 30 studiepoeng, og arbeidet har pågått i tidsrommet 17. januar – 11. juni 2010.

Gjennom arbeidet med denne rapporten har jeg fått godt innblikk i mange av de utfordringene som venter en bedrift som ønsker å øke sin grad av internasjonal virksomhet. Jeg har også satt meg grundig inn i de teoretiske rammer som bør ligge til grunn for å gjøre en riktig vurdering av de forskjellige mulighetene bedriften har. I tillegg har jeg tilegnet meg kunnskaper om ulike alternativer for utenlandsetablering, og hvordan hver enkelt bedrift må finne det alternativet som passer best for seg, samt det spesifikke markedet bedriften ønsker å etablere seg på.

Jeg vil gjerne rette en stor takk til alle som har stilt seg positive til mine henvendelser, og for alle gode svar i forbindelse med intervjuer og spørreundersøkelser.

Jeg vil også takke min oppdragsgiver Parat Halvorsen AS for at dere har tatt dere god tid når jeg har hatt behov for hjelp. Spesielt god hjelp har jeg fått fra min veileder her, Kim Kristensen, som alltid har tid til møter og som villig har lest gjennom og kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger. Takker også min faglig ansvarlige, Jostein Aleksandersen ved Universitetet i Stavanger.

Stavanger, 11. Juni 2010

Anita Johannessen

Sammendrag

Jeg har i dette arbeidet sett på ulike sider av Parat sin prosess med å øke sin grad av internasjonal virksomhet. Dette er nødvendig for at bedriften skal kunne vokse i fremtiden, da den i dag hovedsaklig opererer på et svært begrenset hjemmemarked. Parat ønsker å produsere et standardspekter marine kjeler på et marked der de kan oppnå et jevnt, høyt salgsvolum. Dette ønsker de å benytte som en vekstplattform for på sikt også å kunne innta andre nye markeder.

For det første er det gjort markedsundersøkelser for å kunne gi råd om hvilket asiatiske marked som har det største potensialet for Parat i fremtiden. Etter å ha samlet informasjon om trender innen skipsbyggingsmarkedet i forskjellige land, utpekte Kina seg som det mest attraktive landet å etablere seg i. Det grove overslaget over kjelbehovet (figur 10) på det kinesiske markedet i 2010, viser at Parat har mulighet for å oppnå et høyt salgsvolum her, da man ikke forventer noen signifikant nedgang i årene som kommer (jfr. Figur 8).

Det er ingen dans på roser å etablere seg i Kina. Konkurransen er tøff, da flere store konkurrenter allerede er tungt etablert i landet. I tillegg kommer de kulturelle utfordringene som perler på en snor. Parat bør velge en kostnadsledende generisk strategi for å vinne markedsandeler i Kina, da pris er den viktigste faktoren når kjelleleverandøren skal velges. For at Parat skal være konkurransedyktige må kjelene produseres i Kina. I starten vil leieproduksjon være en god løsning som krever lite kapital og innebærer forholdsvis lav risiko.

I utarbeidelsen av salgsnettverket som Parat er avhengig av for å få solgt kjeler i Kina spiller strategiske allianse, kinesiske agenter og guanxi viktige roller. Guanxi, personlig forretningsforhold, er nødvendige for å lykkes og disse må pleies kontinuerlig. De ansatte hos Parat må sørge for å pleie forholdet til de kinesiske myndighetene og å knytte relasjoner til underleverandører og kunder. Samtidig er man helt avhengig av kinesiske agenter for å takle både de språkmessige og kulturelle utfordringene. Agentsamarbeidet gjør avstanden til kundene mindre siden agenten allerede kjenner markedet godt. 17 Group of Norway er også et alternativ som øker nærheten til kundene, da denne allerede er kjent blant mange av de potensielle kundene i Kina. Å markedsføre bedriften gjennom 17-gruppen vil mest sannsynlig være til stor hjelp i salgsarbeidet.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	6
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	6
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING	7
2 TEORI	8
2.1 INTERNASJONALISERING.....	8
2.1.1 <i>Motiver for internasjonalisering</i>	8
2.1.2 <i>Risiko ved internasjonalisering</i>	9
2.2 MARKEDSVURDERING	12
2.2.1 <i>Potensial</i>	12
2.2.2 <i>Kultur</i>	12
2.2.3 <i>Porters konkurranseanalyse</i>	13
2.3 INNGANGSSTRATEGI FOR NYE MARKEDER.....	16
2.3.1 <i>Etablere egen fabrikk/datterselskap utenlands</i>	18
2.3.2 <i>Assembly (montering)</i>	18
2.3.3 <i>Strategisk allianse</i>	19
2.3.4 <i>Agent</i>	20
2.4 SWOT-ANALYSE	22
2.5 GENERISKE STRATEGIER.....	23
2.5.1 <i>Kostnadsledelse</i>	24
2.5.2 <i>Differensiering</i>	25
2.5.3 <i>Fokusering</i>	25
3 METODE	26
4 PARAT HALVORSEN AS	28
4.1 FAKTA OM BEDRIFTEN.....	28
4.2 VISJON, FORRETNINGSIDÉ OG STRATEGI	28
4.3 ORGANISASJONEN.....	29
4.4 PRODUKTER	30
4.5 NÅVÆRENDE MARKEDSSITUASJON.....	32
4.6 KUNDER	32
5 MARKEDSPOTENSIAL	34
5.1 ETTERSPORSEL OG UTVIKLING I ULIKE LAND	34
5.1.1 <i>Behovet i dag</i>	34
5.1.2 <i>Markedsutvikling</i>	35
5.2 KJELBEHOVET I KINA.....	36
5.3 ENDELIG VALG AV MARKED	38
6 KARTLEGGING AV MARKEDSSITUASJONEN I KINA	39
6.1 KONKURRANSEANALYSE	40
6.1.1 <i>Konkurrenter</i>	40
6.1.2 <i>Kunder</i>	41
6.1.3 <i>Inntrengere</i>	43
6.1.4 <i>Leverandører</i>	43

6.1.5	Substitutter	43
6.1.6	Myndigheter	44
6.1.7	Oppsummering av konkurranseanalysen	45
6.2	KULTUR	45
7	KARTLEGGING AV KONKURRANSEFORTRINN	48
7.1	SWOT-ANALYSE	48
7.1.1	Styrker	48
7.1.2	Svakheter	48
7.1.3	Muligheter	49
7.1.4	Trusler	49
7.2	OPPSUMMERING AV KONKURRANSEFORTRINN	49
8	VURDERING AV RISIKO VED ETABLERING I KINA	52
8.1	RISIKOIDENTIFIKASJON	52
8.2	STYRING AV RISIKO	54
8.3	KOSTNAD VED RISIKO	56
9	DRØFTING AV PARAT SINE ALTERNATIVE METODER FOR Å ETABLERE SEG PÅ DET KINESISKE MARKEDET	58
9.1	PARAT SINE MULIGE ETABLERINGSMETODER	58
9.2	ENDELIG ANBEFALING	63
10	KONKLUSJON/ANBEFALINGER	65
10.1	FREMTIDIG ARBEID	67
	BIBLIOGRAFI	68
	FIGURLISTE	71
	VEDLEGG A – Spørreundersøkelse med svar	73
	VEDLEGG B – Intervju med Dag Kroslid	76
	VEDLEGG C – Intervju med Bjørn Tore Nyland	83
	VEDLEGG D – Produktbeskrivelse vannrørskjel	86
	VEDLEGG E - Produktbeskrivelse røkrørskjel	88
	VEDLEGG F – Produktbeskrivelse kombikjel	90
	VEDLEGG G – Produktbeskrivelse elektrisk kjel	92
	VEDLEGG H – Produktbeskrivelse elektrodekjel	94

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Å hevde seg internasjonalt blir stadig viktigere, og mulighetene for grenseoverskridende handel øker ettersom det inngås avtaler landene imellom. Interessen for temaet kom da dette emnet ble gjennomgått i faget "Entreprenørskap i en teknologibedrift" som jeg tok som en del av studiet mitt. I forelesningene ble det poengtert hvor viktig det er med vekst for å overleve på sikt. Er man ikke villig til å satse utover landegrensene, går man glipp av betydelige markedsmuligheter.

Parat Halvorsen AS står overfor denne utfordringen i dag. I sin henvendelse til meg ønsket de at det skulle foretas en vurdering av deres muligheter for å etablere salg av sine produkter på et stort internasjonalt marked.

Parat driver for øyeblikket på med å utvikle en standardrange av produkter til et av sine hovedmarkeder – marinemarkedet. Målet deres er å etablere produksjon av disse produktene i et land der produksjonskostnadene er lave, og på den måten få et stort salgsvolum som de kan benytte som vekstplattform for en videre internasjonal satsning.

1.2 Problemstilling og avgrensning

En internasjonaliseringsprosess er svært sammensatt og det var nødvendig å begrense problemstillingen en del for å tilpasse arbeidsmengden. Etter å ha vurdert flere ulike vinklinger på oppgaven ente man opp med følgende problemstilling:

Gjøre en vurdering av ulike asiatiske markeder for marine kjeler, og med dette som bakgrunn velge ut hvilket Parat bør satse på. Videre skal det gis en anbefaling på hvordan Parat bør gå frem for å etablere et salgsnettverk her.

Den totale internasjonaliseringsprosessen Parat må gjennom for å etablere seg utenlands er som nevnt i forrige avsnitt for omfattende for dette arbeidet. For å lykkes er man helt avhengig av å ha et konkurransedyktig produkt. Ofte får man dette gjennom å etablere produksjon i et land med lave produksjonskostnader. I det videre arbeidet tas det for gitt at etablering av en produksjonsenhet i det aktuelle landet er på plass.

En kost-nytte-analyse ville vært svært nyttig i vurderingen av de ulike alternativene for etablering i utlandet. Arbeidet med å kartlegge alle kostnader forbundet med hvert alternativ er for omfattende, og det ble derfor valgt ikke å gå inn på dette i detalj.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er lagt opp på den måten at det først gis en innføring i de viktigste teoriene som er benyttet og som anses som relevante for arbeidet.

Deretter gis det en beskrivelse av Parat Halvorsen AS, deres forretningsidé, visjon og strategi, produkter og nåværende konkurransesituasjon.

Videre følger en markedsvurdering, der utvelgelsen av hvilket marked Parat bør satse på gjøres.

I de påfølgende kapitlene gis det så en oversikt over de viktigste faktorene i forbindelse med etablering i det aktuelle landet. Her ses det spesielt på nåværende konkurransesituasjon, og på Parat sin stilling i markedet som vurderes gjennom utførelse av en SWOT-analyse.

Videre følger et kapittel der man identifiserer risiko ved utenlandsetableringen, samt kommer med tiltak for styring og kostnader som påløper grunnet disse tiltakene.

I kapittel 9 drøftes de ulike alternativene for etablering, med et spesielt fokus på fordeler og ulemper med de forskjellige.

Til slutt kommer den endelige anbefalingen, gitt det teoretiske grunnlaget og de vurderinger som er gjort, om hvilken etableringsform Parat bør velge. Det er også et underpunkt der det gis anbefalinger om fremtidig arbeid som bør utføres i forbindelse med internasjonaliseringsprosessen.

2 Teori

2.1 Internasjonalisering

Internasjonalisering er en prosess der bedriften øker sin bevissthet i forhold til hvordan internasjonale aktiviteter vil påvirke dens fremtid, og som fører til at man etablerer og foretar transaksjoner med selskaper i andre land (Winterstø, 2007).

2.1.1 Motiver for internasjonalisering

Det kan være mange motiver for at en bedrift velger å øke sin innsats på det utenlandske markedet (Grønhaug, 1990). Noen av disse er:

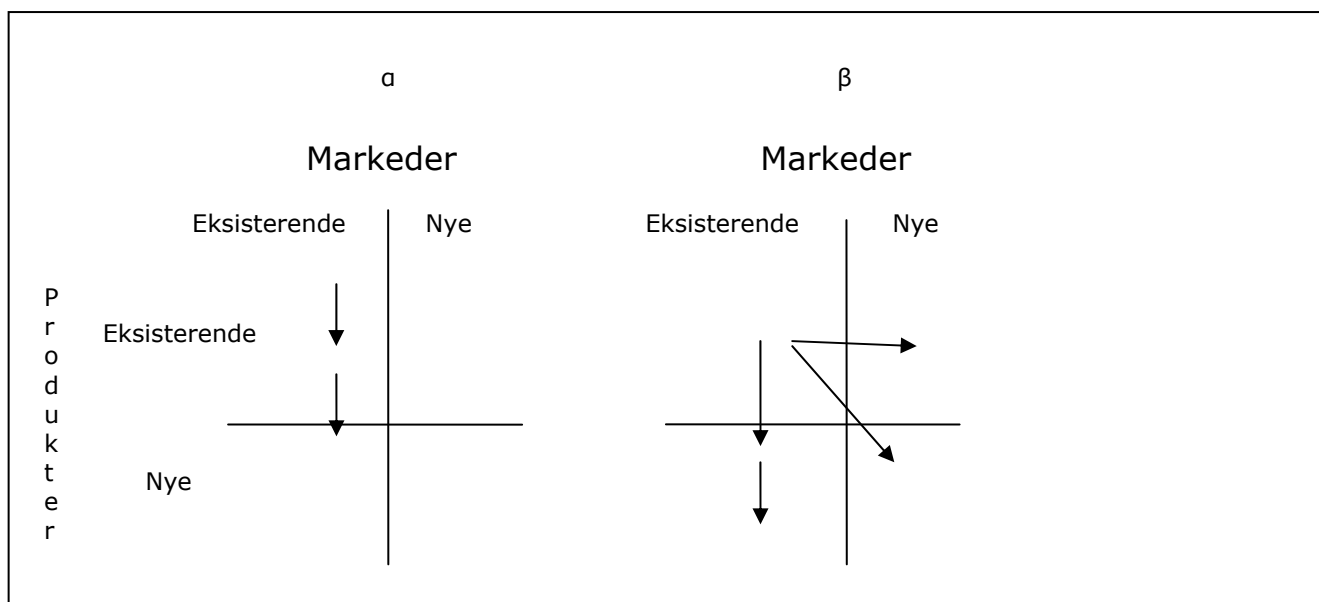
- Avtakende omsetning på hjemmemarkedet
- Økt konkurranse på hjemmemarkedet

Hjemmemarkedet er svært begrenset, og muligheten for vekst tilsvarende. Å satse utover landegrensene kan være bedriftens eneste mulighet for å oppnå dette.

Andre motiver kan være:

- Mindre konkurranse
- Spesielle markedsmuligheter, produkter som ikke er aktuelle for hjemmemarkedet
- Store omsetningsmuligheter som kan gi stordriftsfordeler
- Risikospredning, ved å være inne på flere markeder er man mindre utsatt dersom man får redusert omsetning i et marked, kan samtidig få økt i et annet osv.

Hvilken strategi et selskap velger når det står overfor valg angående nye produkter og markeder, kan være et spørsmål om liv eller død for selskapet. Figur 1 viser et eksempel der to forskjellige bedrifter tar svært ulike valg når det gjelder dens videre utvikling. "a" våger så vidt å satse på litt nye produkter innenfor samme markedssegment som de eksisterende produktene. "b" derimot har pågangsmot og vet hva som gjelder, og satser på både nye produkter og innenfor nye markedssegmenter. Resultatet over tid er at "a" går konkurs, mens "b" opplever vekst og klarer seg godt.



Figur 1 Markedstolkning og -tilpasning. Ulike valg i forhold til satsning på produkter og/eller markeder (Grønhaug, 1990).

2.1.2 Risiko ved internasjonalisering

Det er svært viktig å foreta en grundig analyse av de risikoer man tar ved å foreta en etablering ute. Risiko er de konsekvenser det får dersom en spesiell hendelse inntreffer, og man måler hvor stor denne risikoen er ved å si noe om konsekvensene hendelsen fører til gitt sannsynligheten for at hendelsen virkelig inntreffer (Aven, Røed, & Wiencke, Risikoanalyse, 2008).

En del eksporterende selskaper opplever lavere total markedsrisiko enn ikke-eksporterende selskaper, siden de selger produktene sine på flere markeder. De ulike markedene har ikke nødvendigvis dårlige økonomiske tider samtidig, og av samme intensitet, og risikoen som er forbundet med nedgang i salg i et av markedene blir dermed redusert. Et selskap som bare opererer på hjemmemarkedet er svært utsatt dersom man opplever en økonomisk "downswing" (Albaum & Strandskov, 2005).

Dersom en bedrift finner ut at den ønsker å diversifisere salget sitt over flere markeder for å oppnå denne type risikoreduksjon, må den også gjøre en grundig vurdering av de andre risikoene den møter ved å etablere salg i de aktuelle markedene, for så å veie disse opp mot hverandre. Typen risiko man ofte skiller mellom ved eksport og internasjonalisering er (Grønhaug, 1990):

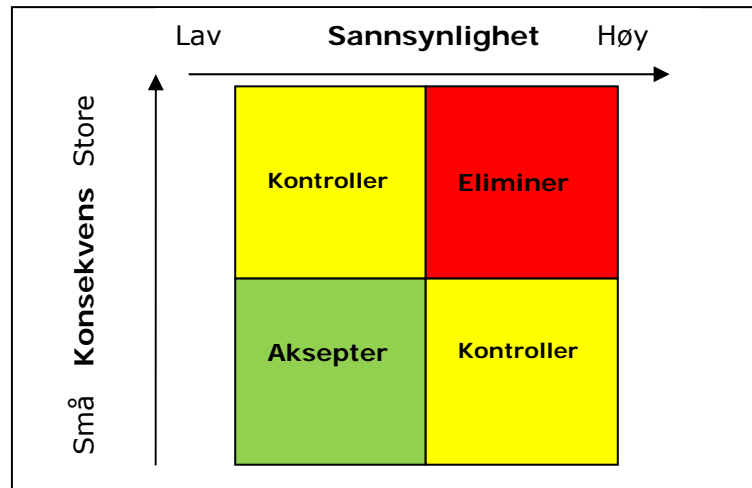
- Kommersiell risiko
- Politisk risiko

- Valutarisiko

I begrepet kommersiell risiko ligger det først og fremst risikoen for at kjøperen går konkurs eller på en annen måte unnlater å oppfylle sine betalingsforpliktelser. I enkelte markeder kan det være praktisk talt umulig å oppdrive kjøperen, og dermed også umulig og på noen måte få dekket dette tapet. Politisk risiko er risikoen for at betaling ikke inngår som følge av at politiske forhold i kjøperlandene. Innunder denne gruppe av risiko ligger for eksempel et lands mangel på hard valuta, krig, revolusjon, interne reguleringer eller lovendringer som hindrer gjennomføringen av betaling osv. En annen viktig risiko man må være klar over er valutarisiko som er forbundet med svingninger i valutakurser. Valutarisiko må alltid tas høyde for ved inngåelse av kontrakter (Grønhaug, 1990). Ved å benytte seg av "riktig" valuta i kontrakten kan man redusere denne risikoen betydelig.

I tillegg til de overnevnte risikoer er det også andre faktorer med det å operere utover landegrensene som kan utgjøre en ekstra risiko for bedriften. Disse får særlig stor vekt for bedriften hvis det er snakk om å sette deler av, eller hele, produksjonen til utlandet. Det er da først og fremst den store geografiske avstanden, som gjør muligheten for kontroll vanskelig og kostbar, som vil være en stor utfordring. Det kan også skape problemer dersom de kulturelle forskjellene er store, noe som gjør at beskjeder og situasjoner kan tolkes ulikt.

For å oppnå suksess er man avhengig av å identifisere risikoer, og av å sette opp en strategi for hvordan man ønsker å håndtere disse. For det første står man overfor et valg der man må bestemme om den enkelte risiko er en risiko man kan leve med, eller om det bør iverksettes tiltak for å forsøke å styre risikoen. Velger man sistnevnte alternativ finnes det to muligheter for styring. Den første er å redusere sannsynligheten for at hendelsen inntreffer. Den andre er å redusere konsekvensene av at den inntreffer. Dersom man velger å leve med risikoen er den av en slik karakter at man enten kan leve med konsekvensene den får, eller at man anser sannsynligheten for at den skal inntreffe som så liten at den mest sannsynlig ikke vil få noen betydning for oss. Risikomatriksen, se figur 2, gir et godt bilde av denne vurderingen. Her er de risikoer man kan leve med uten noen form for styring merket grønt; de man kan leve med, men som man må ha en strategi for håndtering av, er merket gult; og risikoer man må eliminere, som man ikke kan påta seg, er merket rødt (Andersen, 2009). Når man definerer de ulike risikoene slik man har gjort det i risikomatriksen, er det nødvendig å se på kostnadene som følger hver enkelt å gjøre vurderingen på bakgrunn av disse.



Figur 2 Risikomatrix (Andersen, 2009)

Kost-nytte-analyse:

En kost-nytte-analyse foretas i mange tilfeller for å fremstille et beslutningsunderlag for hvorvidt et tiltak i forhold til risikoreduksjon skal implementeres eller ikke. Det er en metode der man systematiserer fordeler og ulemper som oppstår ved ulike løsninger og tiltak, og man beregner en såkalt forventet gevinst løsningen/tiltaket gir (Aven, Risikostyring, 2007). Siden man ser på effekten av tiltakene over flere år fremover, må man beregne forventet nåverdi i henhold til følgende formel (Aven, Risikostyring, 2007):

$$NP = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{a_t}{(1+i)^t}$$

der I_0 er den umiddelbare investeringskostnaden, a_t representerer kontantstrømmen ved tid t , og i er diskonteringsrenten. Det er stor usikkerhet knyttet til størrelsene a_t og i . Dette må tas høyde for i vurderingene.

Å foreta en fullstendig kost-nytte-analyse er svært omfattende, og vil ikke bli utført i dette arbeidet. Den er likevel beskrevet her, da det er en viktig analyse i risikosammenheng. Kostnader som oppstår i forbindelse med de enkelte risikoer bedriften står overfor i forbindelse med internasjonalisering er kort beskrevet i kapittel 8.3.

2.2 Markedsvurdering

Før man entrer et nytt marked er det viktig å gjøre en grundig markedsanalyse. Man er spesielt interessert i konkurransesituasjonen på markedet. I analysen av denne benyttes det Porters konkurranseanalyse, som han utviklet i 1980 (Porter, 1980). Denne baseres på fem konkurransekrefter som til slutt danner grunnlag for å si noe om en bedrifts konkurransekraft i markedet. De fem kreftene er: konkurrenter, kunder, leverandører, inntrengere og substitutter. Ofte inkluderes det også en sjette konkurransekraft, nemlig myndighetene (Reve, 1992).

I tillegg til Porters "five forces" vil det i markedsvurderingen i dette arbeidet også legges vekt på å kartlegge markedets potensial. Avhengig av hvilket marked som blir valgt, kan man også oppleve at kulturen i landet spiller inn på hvordan det er å drive virksomhet her. Kultur blir derfor også tatt med som et eget punkt i markedsvurderingen (Grønhaug, 1990).

2.2.1 Potensial

Før en bedrift entrer et nytt marked, må etterspørselen etter dens produkt kartlegges. For det første må man klart definere hva som er bedriftens relevante marked. Det nytter lite å se på det totale skipsmarkedet dersom det kun er en liten del av dette som er relevant for salg av vårt produkt. Man må være kritisk når denne vurderingen gjøres, da det er svært vanlig at norske bedrifter overvurderer markedets potensial når man vurderer salg utenlands.

I tillegg til å ha kontroll på dagens etterspørsel, må man også vurdere hvordan markedet vil utvikle seg i årene som kommer. Vil behovet for vårt produkt være økende, stabilt eller nedadgående?

2.2.2 Kultur

Det kan være store kulturelle forskjeller mellom land. Dersom man driver forretning internasjonalt, er det svært viktig å bruke tid på å lære å kjenne kulturen i de aktuelle land man opererer i. Kulturforståelse er avgjørende for å kartlegge, forstå og tilpasse seg til internasjonale omgivelser (Grønhaug, 1990). Kulturelle forskjeller kan gi utslag for kjøpers preferanser, verdier og atferd noe som kan virke inn på opplevd nytte av et produkt. Kulturforståelse er også viktig i forbindelse med forhandlinger.

2.2.3 Porters konkurranseanalyse

I dette kapitlet gis det en kort beskrivelse av hver av de fem (utvidet til seks) konkurransekraftene som inngår i Porters konkurranseanalyse. Disse danner grunnlaget for å si noe om en bedrifts konkurranseevne. Med konkurranseevne menes en bedrifts evne til lønnsom verdiskaping på internasjonale markedsarenaer (Reve, 1992).

2.2.3.1 Konkurrenter

Før man bruker store ressurser på å entre et nytt marked, er det svært viktig at man har god oversikt over hvilke konkurrenter som allerede opererer her, og hvordan disse er strukturert. Konkurransesituasjonen er for eksempel svært forskjellig om det er mange små konkurrenter eller noen få store (Ghemawat, 2001). Er disse veletablerte, har de gode/bedre/billigere produkter enn oss eller andre fordeler som vil gjøre det vanskelig for oss å skaffe oss en posisjon i markedet? For å overta markedsandeler må produktene ha bedre egenskaper enn konkurrentenes, eller man må ha fordeler innen for eksempel markedsføring eller annen lokal kunnskap.

2.2.3.2 Kunder

Grunnlaget for enhver bedrift er lønnsom tilfredsstillelse av kundens behov for varer og tjenester (Reve, 1992). Det er viktig å ha kontroll på hvem kundene er, og hvordan vi når frem til kunden. Viktigheten ved å forstå kundene for å kunne gjøre de mest hensiktsmessige markedsfremstøt kan ikke understrekes nok. Som i avsnittet om konkurrenter, er det også av stor betydning for konkurransebildet hvor store kundene er og hvordan de er konsentrert. En bedrift er mer avhengig av kundene dersom disse er få og store, enn dersom det er mange små i markedet (Ghemawat, 2001). Utvikling av varige kunderelasjoner er svært viktig, og markedsføringsstrategien må bygges opp rundt dette (Reve, 1992).

2.2.3.3 Inntrengere

Det er viktig å være klar over at konkurransesituasjonen på et marked kan endre seg fort (Reve, 1992). Dersom nye konkurrenter kommer til, vil det fort skapes en helt ny atmosfære på markedet.

Det er mulig å skape et klima slik at det er vanskelig for nye selskapet å etablere seg på et marked. Dette kalles inngangsbarrierer og kan være blant annet høye investeringskostnader, sterke kunderelasjoner, teknologiske barrierer og etablerte varemerker (Ghemawat, 2001).

2.2.3.4 Leverandører

Leverandørene spiller også en rolle for konkurransesituasjonen på et marked. Det kan fort få konsekvenser for et produkts konkurransedyktighet dersom priser på komponenter oppjusteres eller kvaliteten på disse reduseres. Dette er bare kritisk dersom det er sterke avhengighetsforhold mellom leverandør og kunde (Reve, 1992). Overordnet kan man si at avhengighetsforholdet er sterkt dersom det er få, store leverandører og svakt dersom det er mange små.

2.2.3.5 Substitutter

Substitutter drevet av ny teknologi er kanskje den viktigste konkurransekraften man har (Reve, 1992). I denne gruppen hører nye produkter som i fremtiden kan tenkes å erstatte behovet for de som brukes nå. Det trenger ikke nødvendigvis å dreie seg om et nytt produkt. Også nye løsninger, nye materialer og nye produksjonsprosesser hører til under dette punktet. Det er også nødvendig å poengtere at man ikke bare må se på tilnærmet fysisk like produkter, men også produkter som er helt forskjellige, men som likevel kan tilfredsstille de samme behov hos kunden (Ghemawat, 2001).

2.2.3.6 Myndighetene

Etablering, salg, eksport osv. i utlandet kan være regulert av en rekke lover, regler og normer som det er viktig å sette seg grundig inn i. Myndighetene handlinger kan spille en stor rolle for en bedrifts konkurransedyktighet. Porter (1980) mener myndighetenes rolle er å legge forholdene best mulig til rette for verdiskaping ved å skape konkurransedyktige og stabile rammebetingelser, og dermed sikre at det er tilstrekkelig konkurranse innen enhver næring.

2.2.3.7 Bruk av konkurranseanalysen

En bedrifts strategi er svært viktig i forbindelse med å skape og videreutvikle konkurransefortrinn. Bedriften må tilpasse seg den aktuelle konkurransearenaen for å utvikle seg – og for å lykkes må den utvikle en strategisk kjerne av ressurser, kompetanser og relasjoner. Etter å ha gjennomført konkurranseanalysen må det gjøres tilpasninger til arenaen som er analysert. Uten disse tilpasningene vil ikke bedriften ha mulighet til å etablere en varig lønnsom drift. Det er ikke bare teknologiske, politiske, økonomiske og markedsmessige endringer som har betydning for lønnsomheten, men også bedriftens egne valg og handlinger (Reve, 1992).

Forhåpentligvis vil konkurranseanalysen gjøre at bedriften blir klar over hvor konkurransekraftene er mest alvorlige. Den må så videre sette fokus på disse områdene, eller rette på eventuelle skjevheter. Et annet viktig fokusområde for bedriften er å identifisere posisjoner der den har unike forutsetninger i forhold til de andre aktørene, for å motstå konkurransekraftene (Porter, 1980).

2.2.3.8 Begrensninger ved konkurranseanalysen

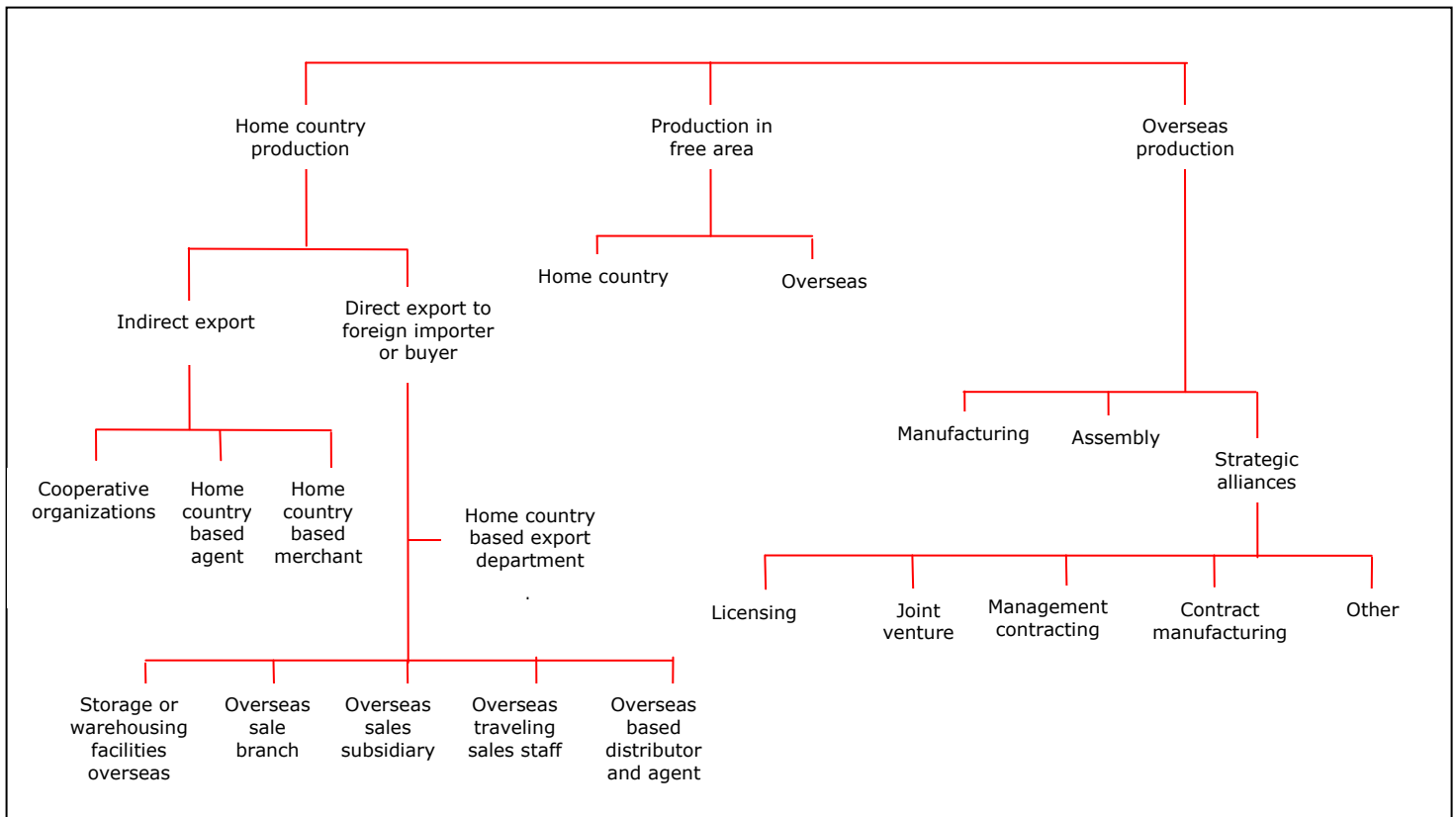
Det er viktig å huske på at Porters konkurranseanalyse også har noen begrensninger. Modellen fokuserer for eksempel kun på fordelingen av markedet sånn det er i dag, og hvordan man skal klare å ta deler av "kaken" fra de som allerede er aktive på markedet. Det er også mulig å tenke på måter å gjøre "kaken" større på, slik at man kan oppnå en markedsandel uten å måtte stjele mye fra andre. Samarbeid med andre bedrifter som for eksempel utvikler komplementærprodukter bør også vurderes. Å kun tenke konkurranse og på å sikre seg sin del av "kaka" kan være farlig med tanke på å oppnå konkurransemessige fortrinn (Porter, 1980). Konkurranseanalysen handler også i stor grad om egenskaper ved omgivelsene, og sier ingenting om hvordan disse egenskapene ved bedriften bør påvirke de strategiske valgene (Reve, 1992).

2.3 Inngangsstrategi for nye markeder

Før man velger en inngangsstrategi, må man ha klart for seg at alle markeder er unike og at alle produkter har ulike markedsbehov. Det er ikke slik at en bestemt strategi, som har fungert for selskapet tidligere, også vil fungere i alle fremtidige tilfeller. Når man planlegger en ny etableringsstrategi, må denne tilpasses til det aktuelle produktet og markedet.

Hovedmålet med å etablere seg på det nye markedet, må være å skaffe seg en permanent, stabil markedsposisjon. For å lykkes med dette er man avhengig av at det allokeres nok ressurser til arbeidet.

Ulike inngangsstrategier er representert med variert nivå av kontroll, forpliktelser, engasjement og risiko (Albaum & Strandskov, 2005). Som man ser av figur 3 under, er det første man må ta stilling til før man velger markedsstrategi, hvor man skal lokalisere produksjonen. Denne kan foregå hjemme, i "free area" eller i landet man ønsker å ta markedsandeler i.



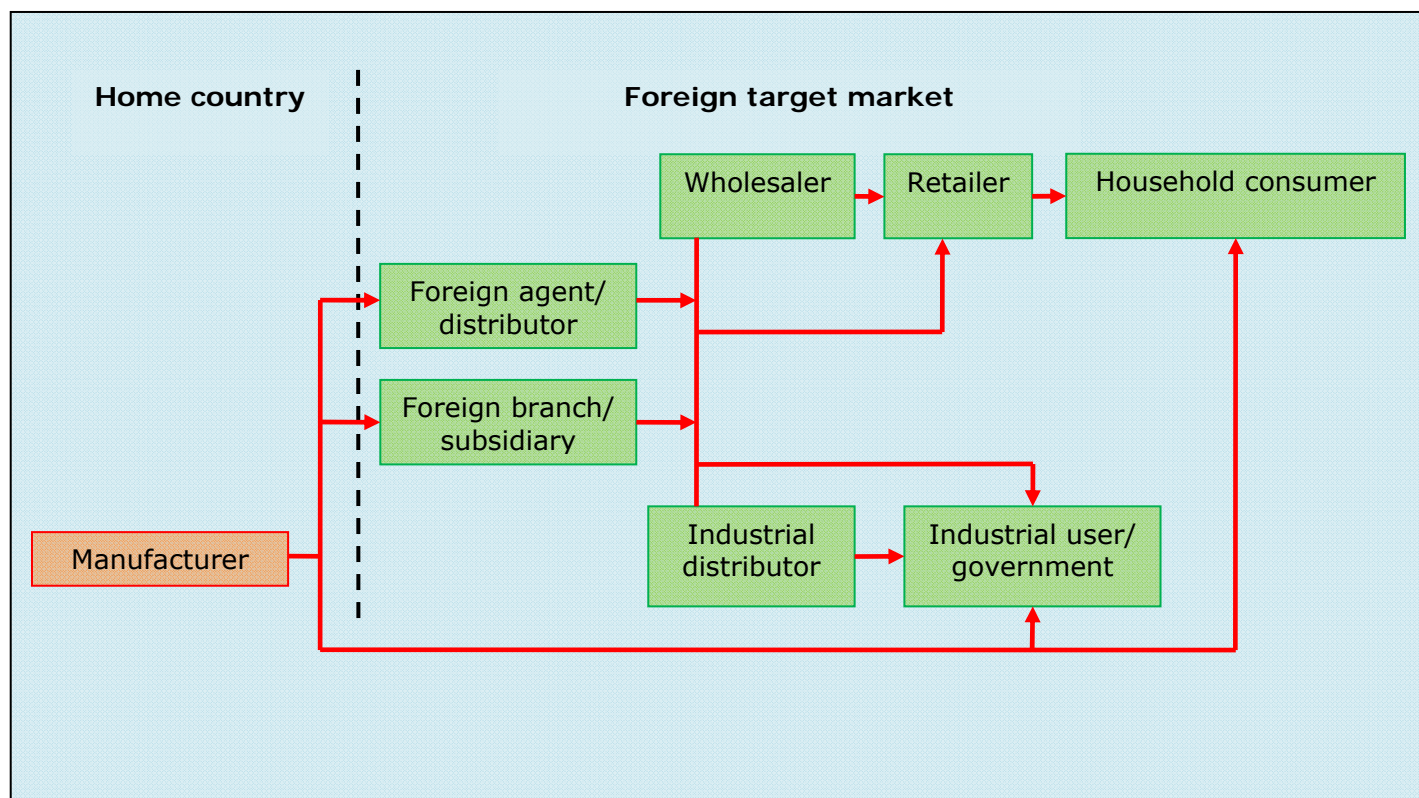
Figur 3 Oversikt over alternative internasjonale markedsføringskanaler (Albaum & Strandskov, 2005).

Videre finnes det enkelte bedriftsspesifikke faktorer en må studere før man bestemmer seg for en strategi (Albaum & Strandskov, 2005):

- Markedsføringsavdelingens dyktighet og "knowhow";
- Hvor nytt internasjonal markedsføring er for bedriften;
- Størrelsen på bedriften og bredden av produkter;
- Finansiell styrke og evnen til å generere ny kapital om nødvendig;
- Institusjonsmessige normer.

Summen av disse faktorene sier noe om en bedrifts markedsføringsstyrke, og som en generell regel kan man si at jo sterkere denne er dess bedre er bedriften i stand til å selge produktene sine selv direkte.

Det finnes mange måter for en produsent og nå forbruker på etter at produktet har nådd markedet. Noen av disse er vist i figur 4 under. Hvilke vei som er den riktige i hvert tilfelle er helt avhengig av type produkt og hvilke egenskaper produktet innehar.



Figur 4 Alternative salgskanaler innen en nasjon (Albaum & Strandskov, 2005).

Det er for Parat sitt vedkommende allerede bestemt at kjelproduksjonen skal foregå utenlands, i et land der produksjonskostnadene er betydelig lavere enn de er i Norge. Det er satt som en forutsetning ved etablering av salgsnettverk i det asiatiske landet, at man også allerede har klart å etablere produksjon her. Klarer man ikke dette, vil man ikke ha et konkurransedyktig produkt. Hele grenen til venstre i figur 3 (om produksjon hjemme) kan derfor sløyfes i de

videre betraktninger. De gjenstående alternativene man da har er (Albaum & Strandskov, 2005):

- Egen fabrikk/datterselskap utenlands;
- Assembly – produksjon av komponenter hjemme – montering/sammensetning utenlands;
- Strategisk allianse.
 - Lisensavtale;
 - Joint venture;
 - Leieproduksjon (contract manufacturing);
 - Management contracting.

I tillegg til de overnevnte alternativene ser man fra figur 4 at bruk av en agent i det aktuelle landet er en mulighet som salgskanal for bedriften.

2.3.1 Etablere egen fabrikk/datterselskap utenlands

Å etablere en helt egen fabrikk, som inkluderer alt fra produksjon til avdelinger for salg, markedsføring, engineering og ledelse, utgjør en enorm investering for selskapet. Dette gjøres sjelden som en førstegangsetablering i et nytt land, dersom det ikke er påtvunget fra myndighetenes side. Det kan være høye skatter knyttet til import av produkter dersom selskapet ønsker å selge produktet, noe som gjør at de heller må produsere produktene sine i landet. Det er også andre faktorer som gjør at man da også må ha alle de andre funksjonene i landet. Det er umulig å inneha tilstrekkelig kontroll dersom man skal styre produksjonen hjemmefra, og man må derfor etablere avdelinger for alle nødvendige funksjoner i landet.

2.3.2 Assembly (montering)

I dette tilfellet flytter man ikke hele produksjonen ut av hjemlandet, men man sender alle produktets komponenter hver for seg til landet. Man etablerer seg ute med egne lokaler der sammenføring til komplette produkter foregår, eller dette skjer hos hver enkelt kunde som har kjøpt produkter.

2.3.3 Strategisk allianse

En strategisk allianse kan defineres som "en sammenslutning av to eller flere organisasjoner for å oppnå mål av strategisk betydning og som er gjensidig fordelaktige" (Czinkota & Ronkainen, 1993). Slike strategiske allianser kan utformes på ulike måter med ulik grad av involvering, kontroll og risiko for bedriften.

2.3.3.1 Lisensavtale

Bruk av lisens er knyttet til produksjon av produkter utenlands. En bedrift i det aktuelle landet, lisenstaker, produserer lisensgivers produkter og får distribuere de under lisensgivers merkenavn. Lisensstaker betaler en gitt sum for hvert produkt de selger til lisensgiver. Distribusjon av produktet blir på denne måten enklere for lisensgiver, siden lisenstaker mest sannsynlig allerede har et godt etablert kundenettverk i landet. Et selskap kan velge å bli lisenstaker av flere årsaker. Blant annet kan det være en liten aktør på markedet, helt ny innen det aktuelle markedsområdet eller det kan leve av å selge komplementærprodukter. Salget går litt tregt for selskapet, og gjennom å kjøpe seg inn som lisenstaker for et velrenommert selskap håper man å få et løft salgsmessig. Det som er viktig å huske på ved inngåelse av lisensavtaler, er at man som lisensgiver går glipp av noe av gevinstpotensialet, siden gevinsten deles med lisenstaker. Man må også påse at kontrakten utformes slik at det ikke er rom for lisenstaker til å kopiere produktet og selge det som sitt eget.

2.3.3.2 Joint venture

Denne formen for allianse går ut på at selskapet allierer seg med et selskap i det aktuelle landet, eller et selskap fra et annet land, og at de sammen danner et nytt selskap (Albaum & Strandskov, 2005). Et joint venture kan inngås av flere grunner blant annet (Grønhaug, 1990):

- Deling av risiko, både økonomisk og politisk;
- Manglende økonomiske ressurser;
- Begrenset kompetanse;
- Lovbestemt, heleide utenlandske selskaper er forbudt i det aktuelle landet.

De deltakende parter i et joint venture deler aksjer, risiko og profitt, og samarbeidet er verdifullt dersom deres felles ressurser gir høyere fortjeneste for begge parter, enn de hadde oppnådd dersom de hadde utført de samme aktivitetene individuelt.

2.3.3.3 Leieproduksjon (contract manufacturing)

Denne formen for allianse innebærer at det inngås kontrakter for produksjon, mens markedsføring og salg fremdeles er funksjoner som fylles av selskapet hjemmefra. Leieproduksjon innebærer altså at man leier produksjonskapasitet ved et foretak ute, enten for å selge produktet på det lokale markedet, eller for å få det produsert rimeligere enn det lar seg gjøre hjemme (Rigault, 2007). Forhåpentligvis sitter man igjen med et mer konkurransedyktig produkt enn man ville gjort dersom man hadde produsert det selv.

2.3.3.4 Management contracting

Management contracting går ut på at man får en utenlandsk investor til å investere kapital i foretaket, og at man selv bidrar med den nødvendige kunnskap som må til for å lede selskapet. Dette alternativet gir et selskap muligheten til å styre et annet selskap uten å måtte bry seg om kontroll av egenkapital og andre ansvarsforhold.

2.3.4 Agent

Alle de overnevnte alternativene er en form for utenlandsk gren for bedriften, se figur 3. En annen mulighet når man har utenlandsproduksjon, og ikke ønsker å flytte ut alle de andre funksjonene som er nødvendige i en organisasjon, er å bruke utenlandske agenter til å gjøre salgsjobben. Agenter brukes også i stor grad ved eksport, men som tidligere nevnt ser vi bort fra det i dette arbeidet da man ikke skal eksportere, men produsere utenlands.

Å engasjere en agent ute kan være en god løsning i starten når man ønsker å introdusere et produkt på et marked i utlandet. Det er viktig at agenten forstår produktet han skal selge. Dersom han ofte er avhengig av støtte fra kontoret på hjemmemarkedet, er dette et drawback, og noe man bare kan godta som en løsning i en tidlig startfase (Christensen & Lystad, 1990).

Fordeler med metoden er for det første at kostnadene er forholdsvis lave. Agenten får som regel betalt i form av provisjon, som er en prosentvis andel av produktsalget. For det andre er kulturelle forskjeller, og språkproblemer, ofte en stor utfordring ved etablering i utlandet. Her kommer også bruken av en agent godt med, da denne oftest kjenner kulturen godt og snakker det aktuelle språket. I tillegg bør agenten inneha gode engelskkunnskaper, slik at man ikke får kommunikasjonsproblemer som kan føre til misforståelser seg imellom. En tredje fordel er at agenten forhåpentligvis allerede har et godt etablert kundenettverk for produktene. Han kan for

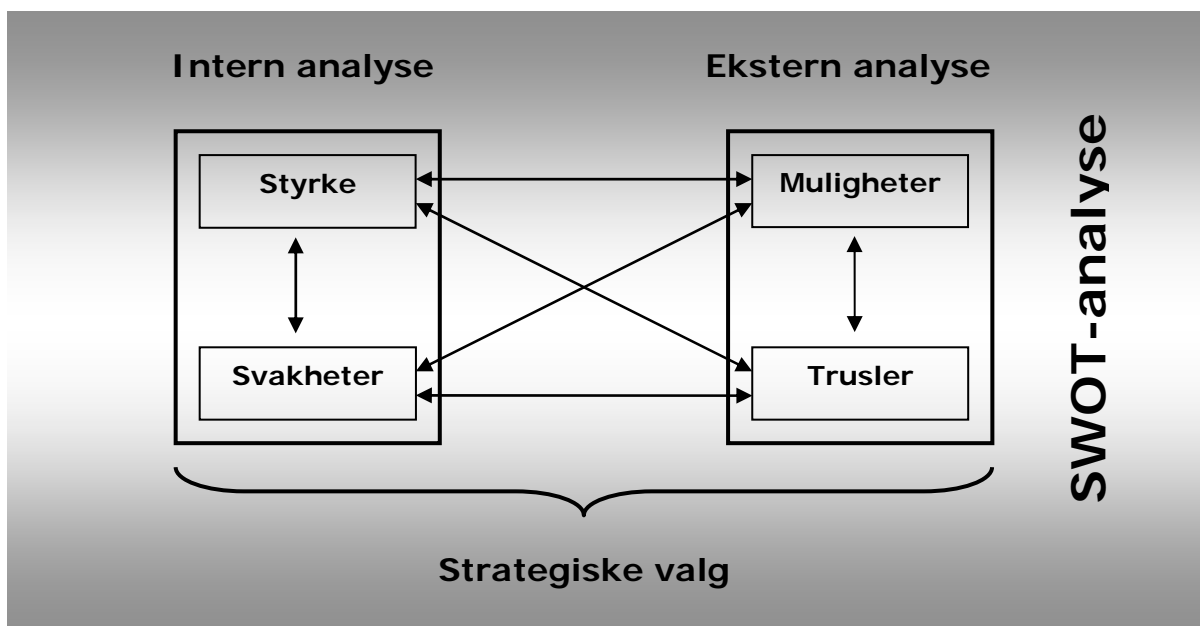
eksempel ha vært agent for samme type produkt tidligere, eller han kan ha vært agent for selskaper som selger komplementærprodukter. Da har han i beste fall allerede gode kontakter med de aktuelle kundene, som kan gjøre det enklere å få solgt dette produktet.

Det er også ulemper med bruk av agent. Manglende innsikt i de tekniske egenskaper til produktet er en stor ulempe, som nevnt over. Man må også være oppmerksomme på faren for at agenten kan lekke ut sensitiv informasjon om produktet som kan bli snappet opp av konkurrenter. En tredje ulempe er at man mister en del av nærheten til markedet, og kundene spesielt, ved at man overlater salgsjobben til en utenforstående.

2.4 SWOT-analyse

En SWOT-analyse benyttes for å kartlegge kilder til konkurransefortrinn, og anses som viktig når en bedrift står på terskelen til å entre et nytt marked og må velge en strategi for dette. SWOT står for **S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities og **T**hreats eller på norsk Styrke, Svakheter, Muligheter og Trusler. Opphavsmannen til analysen er Kenneth Andrews, og den fikk sitt utspring i miljøet rundt strategistudiene ved Harvard Business School i 1960-årene. Bakgrunnen var et ønske om å utvikle et rammeverk som la vekt på at interne ressurser og kompetanse må kombineres med omgivelsenes behov, for å ha noen økonomisk verdi. Modellen kombinerer dermed intern analyse med ekstern markedsanalyse.

SWOT-analyse er en metode for å analysere en bedrift eller en avdelings posisjon i markedet i forhold til dens konkurrenter. Fremgangsmåten består av fire deler, som vist i figur 5; en analyse av styrker og svakheter internt i en bedrift, samt en analyse av muligheter og trusler som en bedrift står ovenfor eksternt i markedet. Målet med SWOT-analysen er å kartlegge hovedfaktorer som har innvirkning på konkurranseevnen, før arbeidet med å utforme en forretningsstrategi går i gang (Barney, 2001).

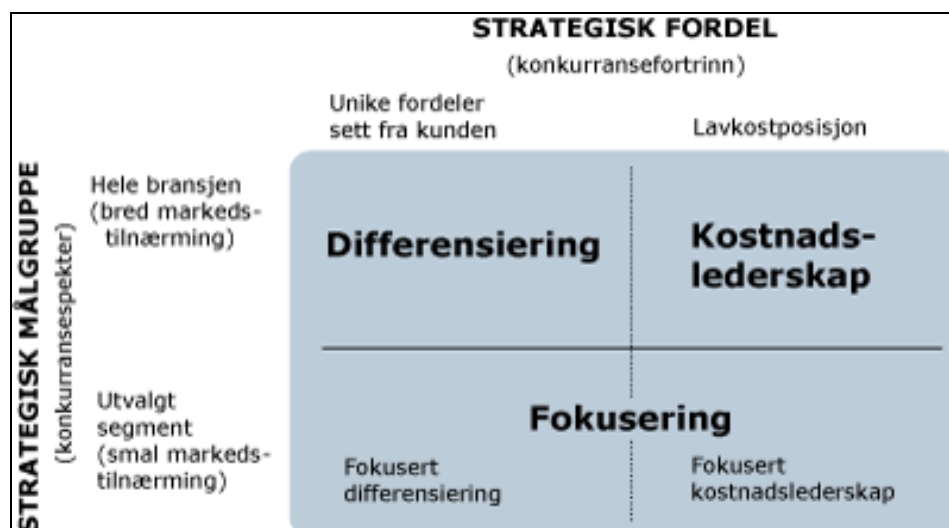


Figur 5 SWOT-analyse (Barney, 2001).

2.5 Generiske strategier

Porter (1980) anviser tre konkurransebaserte strategier av generell karakter:

- Kostnadsledelse
- Differensiering
- Fokusering



Figur 6 Porters tre generiske strategier er definert langs to dimensjoner; strategisk målgruppe og strategisk fordel (Ræstad, 2009).

Figur 6 viser hvordan kombinasjoner av om man har strategisk fordel eller ikke, og om man arbeider mot et smalt eller bredt markedssegment, er av betydning for hvilken konkurransestrategi man bør velge.

Det er ikke alltid en ren generisk strategi er det beste for bedriften. I stedet velger man en blanding av flere strategier, noe som kan være gunstig dersom det ikke er konflikt mellom de forskjellige aspektene ved strategien, og dersom kunden legger vekt på mange forhold ved produktet, eller dersom kundens preferanser stadig endrer seg. Tilfeller der man bør holde seg til rene strategier er dersom hovedsegmentet foretrekker enten lav pris eller høy kvalitet, kundene er prissensitive eller at flere strategier ikke er compatible (Harsvik & Kilvær, 2005).

2.5.1 Kostnadsledelse

Denne strategien er basert på å oppnå de laveste kostnader av aktørene i bransjen. Dette kan blant annet oppnås gjennom stordriftsfordeler, akkumulert erfaring, gunstige råvareleveranser, spesiell teknologi eller overlegen driftsform. Ved å være overlegen ens konkurrenter når det gjelder produksjonskostnader, kan man også tilby sine produkter til en lavere pris enn konkurrentenes (Ræstad, 2009).

Akkumulert erfaring eller lærekurveeffekten gjelder for produkter hvor stykkpriskostnaden reduseres i takt med det akkumulerte produksjonsvolumet. Sammensatte produkter og anlegg er typiske eksponenter for denne effekten.

Gunstige råvareleveranser kan for eksempel oppnås ved at foretaket tidligere enn konkurrentene har sett nye muligheter, enten ved å sikre seg naturforekomster eller ved gunstige avtaler.

Spesiell teknologi eller overlegen driftsform knytter seg til særpreget kompetanse som gir lavere kostnader enn gjennomsnittet. Hvorvidt man greier å bevare dette fortrinnet over tid ligger i mulighetene for å beskytte kompetansen, gjennom patenter og hemmeligholdelse.

Som oftest når det er snakk om kostnadsledelse, fokuseres det på at man må ha den laveste prisen for å bli den foretrukne leverandør. Enkelte hevder derimot at dette ikke er en lønnsom strategi over tid, og at man heller må fokusere på en best mulig verdi til en relativ lav kostnad (Ræstad, 2009).

Farer med denne strategien er for det første at man ikke klarer å opprettholde kostnadslederskapet. Dette kan skje ved at konkurrentene imiterer en, at de teknologiske betingelsene endres eller at andre grunnlag for kostnadslederskap ødelegges. Man kan også oppleve å tape mot konkurrenter som benytter seg av et fokusert kostnadslederskap, som kan redusere kostnadene innenfor et gitt segment og dermed tilby produkter til enda lavere priser innen dette segmentet (Ræstad, 2009).

En kostnadsleder vil være robust både mot priskrig og leverandørpress, og vil samtidig gi inntrengere høyere etableringshindre (Lund & Lorentzen, 1992).

2.5.2 Differensiering

Differensiering vil si at man gir sitt produkt et særpreg, funksjonelt eller gjennom merkeoppbygging, eller begge deler. På denne måten oppnår man at kunden ikke uten videre kan sammenligne produktene på pris, noe som betyr at det ikke nødvendigvis er om å gjøre å ha det billigste produktet (Lydersen). Et klart differensiert produkt vil gi en bedre forhandlingsposisjon overfor leverandørene. Hvordan man differensierer sitt produkt, avhenger av hvilke attributter ved produktet, eller produsenten, mange kunder i bransjen vektlegger tungt (Ræstad, 2009).

For å opprettholde en god differensieringsstrategi er det en fordel å ha sterk kompetanse innen forskning og utvikling, noe som også innebærer en kreativ kompetanse. Det og hele tiden stresser viktigheten av forbedringer og innovasjon, og at man lykkes på disse områdene, er essensielt ved bruk av denne type strategi. Man har også fordel av å ha høy kompetanse innen produksjon og markedsføring (Ræstad, 2009). Oppsummert betyr dette at i motsetning til en kostnadsleders organisasjon som gjerne er disiplinert og ytterst effektiv med hensyn på kostnadsstyring, krever en differensieringsstrategi en organisasjon som er kreativ, åpen og omstillingsvennlig (Lund & Lorentzen, 1992).

For å opprettholde fordelene i forhold til ens konkurrenter, må man sørge for hele tiden å ha et grunnlag for differensiering som føles viktig for kunden. Samtidig er det alltid en fare for at konkurrenter imiterer ens strategi, og at differensieringen dermed ikke opprettholdes (Ræstad, 2009).

2.5.3 Fokusering

Ved å benytte seg av en fokuseringsstrategi, velger man ut et segment, eller en gruppe segmenter, i bransjen og innretter sin strategi for å kunne betjene disse så godt av rivalene utelukkes (Ræstad, 2009). Man utvikler en dyp forståelse for disse segmentenes behov og søker å tilfredsstille dette så godt som mulig. I prinsippet kan denne rammen benyttes i kombinasjon både med kostnadsledelse og differensiering, men det er den siste varianten som er mest brukt. Det er en rekke foretak, særlig i servicemarkedet, som kun utfører spesialiteter og holder seg konkurransedyktige ved å utvikle og forbedre sitt smale konsept mot den samme kundekategorien (Lund & Lorentzen, 1992).

3 Metode

Når man starter på et arbeid som dette, er det første man må bestemme seg for hvilke teori og modeller man vil benytte seg av. Dette utvalget må kunne knyttes til problemstillingen, siden det til slutt skal danne grunnlaget for en konklusjon på denne.

For å komme til en konklusjon på problemstillingen i dette arbeidet valgte jeg å sette meg grundig inn i hva som menes med internasjonalisering, vurdering av mulige markeder, ulike metoder for etablering i utlandet, SWOT-analyse og generiske strategier.

I arbeidet med å finne frem til nyttig informasjon har jeg benyttet meg av både primær- og sekundærkilder. Primærkilder er feltundersøkelser man får gjennom intervjuer og observasjoner, mens sekundærkilder er opplysninger som allerede finnes tilgjengelig (Patel & Davidson, 2001).

Sekundærdata som er benyttet i dette arbeidet er funnet fortrinnsvis i bøker og skriftlige kilder på internett, for eksempel artikler og hjemmesider. I tillegg har jeg hatt behov for å gjøre en spørreundersøkelse, en rekke intervjuer og bearbeide statistikk, for å få tilstrekkelig med informasjon om emnet. Spørreundersøkelsen og intervjuene er eksempler på kvalitative metoder, mens bearbeidelse av statistikk i høyeste grad er en form for kvantitativ metode (Patel & Davidson, 2001).

Jeg valgte å foreta en spørreundersøkelse for å samle inn informasjon om ulike faktorer på det kinesiske kjelmarkedet. Deltakerne for undersøkelsen ble valgt ut fra en av Parats kundegrupper, nemlig rederier. Den ble sendt ut til 8 norske rederier, eller rederier som har egen avdeling i Norge. Da svarfristen gikk ut, hadde jeg mottatt fem svar fra følgende rederier:

- Frontline
- BW Maritime
- Høegh Autoliners AS
- Knutsen OAS Shipping AS
- Wilson Shipowning AS

I tillegg til informasjonen fra spørreundersøkelsen valgte jeg å gjøre to intervjuer for å få mer utdypende informasjon om å gjøre forretninger i Kina. Følgende personer ble valgt:

Intervjuobjekt	Stilling i forhold til arbeidet
Dag Kroslid	Har arbeidet i Metallkraft AS med etablering av produksjon i Kina.
Bjørn Tore Nyland	Sales Manager Asia hos Aeron AS.

For å kunne komme med en fornuftig anbefaling i forhold til problemstillingen, er det også nødvendig å vite en del om Parat. Jeg har samlet den informasjonen jeg trenger gjennom en rekke uformelle samtaler med blant annet adm. Dir. Yngve Halvorsen og teknisk sjef Kim Kristensen.

4 PARAT Halvorsen AS

4.1 Fakta om bedriften

Parat er en bedrift med lange tradisjoner. I 1842 flyttet Halvor Sørensen til kystbyen Flekkefjord hvor han startet sin egen lille smiebedrift. Bedriften har utviklet seg siden den gang, og er i dag Norges ledende leverandør av dampproduserende utstyr, med industri, skip og offshore som sine markeder. Siden 1920, da den første dampkjelen ble levert, har bedriften hatt 7000 leveranser til industrien. I 1974 ble de første skipskjelen levert, og siden den gang har Parat levert over 500 marine kjelsystemer til alle verdensdeler. Parat var også tidlig ute med leveranser da det ble funnet olje i Nordsjøen.

Parat har i dag en sterk posisjon i markedet, da kjelene deres ses på som høykvalitetsprodukter med høy pålitelighet.

4.2 Visjon, forretningsidé og strategi

Parat har formulert følgende visjon, forretningsidé og strategi:

Visjon:

Parat skal være en innovativ, kreativ, fremtidsrettet og motiverende arbeidsplass.

Parat skal være et voksende, lønnsomt og internasjonalt anerkjent selskap som er i stand til å løse store problemer med små ressurser. Vi vil være den lille kjempen.

Forretningsidé:

Parat skal være markedsleder for levering av spesialiserte damp- og varmesystemer til norsk industri.

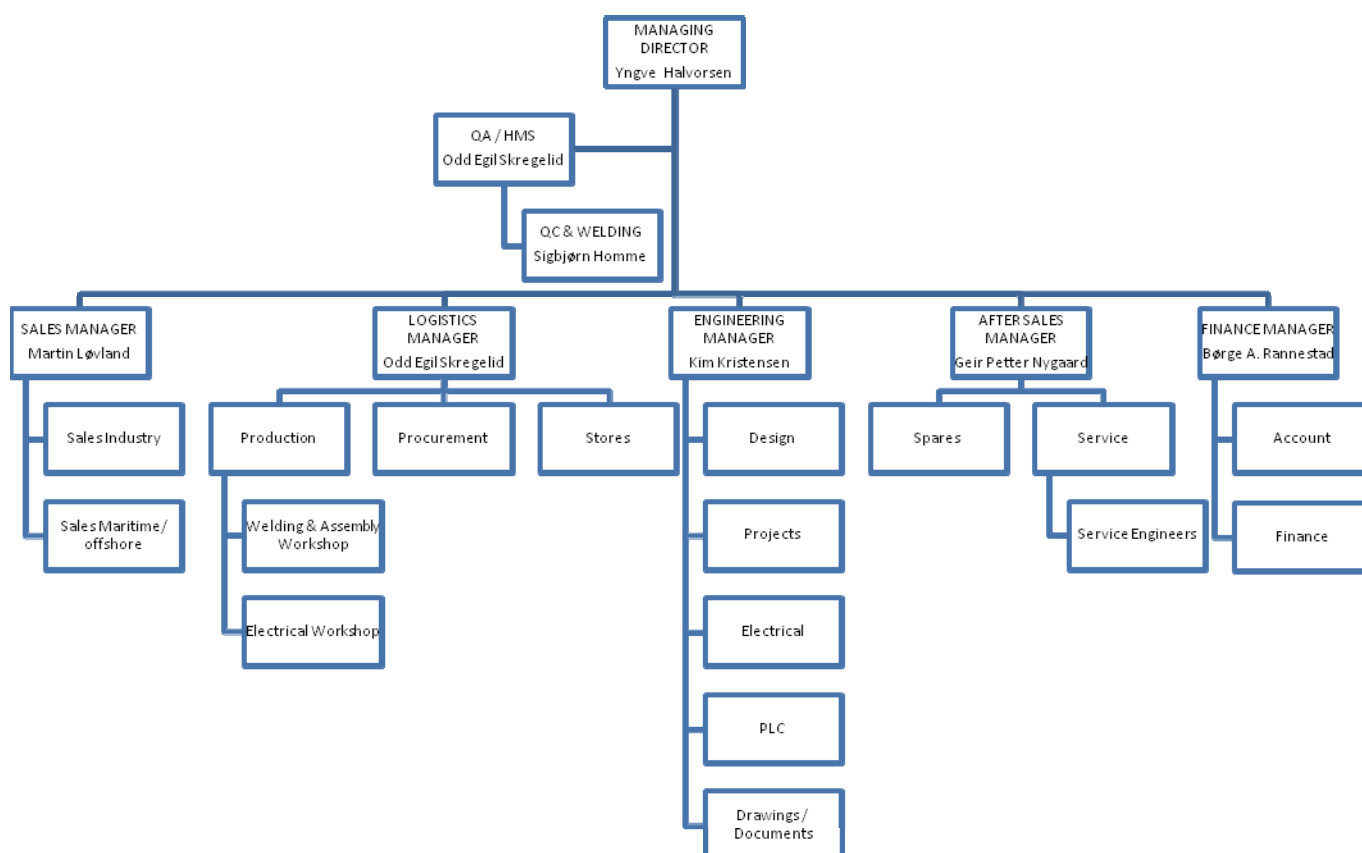
Parat skal være en tydelig og betydelig leverandør av høykvalitets, spesialtilpassede kjelsystemer og løsninger til skip og offshore.

Parat skal være en effektiv og foretrukket servicepartner.

Strategi:

For å gå foran og forbli en konkurransedyktig leverandør i et utfordrende marked, må vi ta i bruk innovative teknikker for stadig å forbedre vår nåværende teknologi og på samme tid fokusere på utvikling av nye produkter i henhold til etterspørselen i markedet, basert på vår eksisterende "knowhow" og ekspertise.

4.3 Organisasjonen



Parat Halvorsen AS er med sine 60 ansatte og omsetning på ca 115 mill. NOK, med i gruppen små- og mellomstore bedrifter (EU). Organisasjonen er funksjonsorientert, som betyr at den er

delt i avdelinger, der hver er fokusert på sin spesialitet som for eksempel salg, engineering, ettermarked osv.

Av organisasjonskartet legger vi merke til at Parat ikke per dags dato har noen egen avdeling knyttet til internasjonalisering. Mye av dette arbeidet er nært knyttet til bedriftens strategi, og blir ivaretatt av ledergruppen. Når det kommer til markedsføring internasjonalt, er det selgerne og administrerende direktør, som står for dette. Adm. dir. er også den som i hovedsak tar seg av mulighetsstudier av potensielle nye markedsområder (Halvorsen, 2010).

4.4 Produkter

Parat Halvorsen AS leverer produkter innen tre hovedmarkedsområder: marine, industri og offshore. Det vil i dette avsnittet gå nærmere inn på produkter for marinemarkedet, siden det er dette som er fokusområdet for oppgaven. Produkter som selges til industri- og offshoremarkedet vil det bare gis en overflatisk beskrivelse av.

Marine:

Produkter som er aktuelle for marine markedet er:

- Vannrørskjel; røkgassen avgir varme til rør av varierende diameter som vann strømmer gjennom. Det er større flate for varmeovergang i en vannrørskjel enn i en røkrørskjel, noe som betyr at vannrørskjelen har større dampkapasitet enn røkrørskjelen.
- Røkrørskjel; røkgassen strømmer gjennom rør som er omringet av vann.
- Kombikjel; kombinasjon av en av de to foregående sammen med system for utnyttelse av avgass fra eksos som varmekilde.
- Elektrisk kjel
- Høyspentkjel
- ORO-system (OilRecoveryOperation); brukes på supplyskip, er en kombinasjon av varmtvannskjel og dampkjel, men vil i 99 % av tiden bli brukt til varmt vann. Parat har utviklet en kjel som kan skifte mellom varmt vann og damp, da det for offshoreskip er krav til at de skal ha dampsystemer klar til bruk dersom det oppstår krisesituasjoner. Med krisesituasjon menes en situasjon der olje lekker ut i havet, og fartøyet skal da ha mulighet til å pumpe opp dette og frakte det til land. Dersom råoljen lagres i en tank uten varmetilførsel, stivner den. Det er her kravet om å ha utstyr til dampproduksjon om bord kommer inn, da denne benyttes til å varme opp oljen i tanken slik at råoljen holdes flytende.

Beskrivelsen av de ulike produktene over er lite detaljert. For nærmere beskrivelse av de ulike produktene henvises det til vedlegg D-H.

Ulike fartøy har ulikt behov for varmtvann og/eller damp. De fleste må ha en kjel som produserer varmtvann, som benyttes til bl.a. HVAC og forbruksvann (dusj, matlaging, oppvask osv). Det kreves mindre energi for å produsere varmtvann enn damp. Fartøy som har behov for damp bruker denne til for eksempel å varme opp drivstoff, det de evt. frakter (råolje, kjemikalier, osv.) eller til strømproduksjon om bord.

Kjeler for damp-produksjon er basert på kjent teknologi, og produksjonen av tradisjonelle vannrørs- og røkrørskjeler er veletablert blant en rekke anerkjente produsenter verden over. Per i dag finnes det kjeltyper med kapasitet slik at alle energibehov kan dekkes. Parat leverer kjeler helt opp til 30 t/h, og har dermed et bredt produktsortiment. Den nye rangen av marine kjeler Parat har under utvikling for tiden, inneholder kjeler med kapasitet fra 1 til 45 t/h. Når de kommer i mål med dette prosjektet, er målet å ha en produktkatalog med standardprodukter som kundene kan bestille fra. Dette er svært forskjellig fra slik situasjonen er i dag, da de fleste kjelene spesialtilpasses hver enkelt ordre. En viss grad av tilpasning må det nødvendigvis også være i fremtiden, men dette vil i så fall utarbeides som en "tilleggsutstyrsliste" som kunden må betale ekstra for.

Industri:

Parat har siden 1920 vært en ledende leverandør av kjeler i industrimarkedet og har levert over 7000 anlegg. Kunder på dette området er bl.a. meierier, renserier, bakerier, slakterier, sykehus og prosessindustri. Størrelse på anleggene er fra 15 kW til 50 000 kW, og drives av en rekke ulike energiformer; olje, gass, elektrisk, bioenergi og energi fra forbrenning av avfall.

Offshore:

Offshoremarkedet er også aktuelt for Parat sine produkter, og bedriften har vært med som leverandør til dette markedet helt siden starten av det norske oljeeventyret. Produkter som er aktuelle for dette markedet er ulike typer kjelsystemer, trykktanker og prosessanlegg.

4.5 Nåværende markedssituasjon

Hvor mange leveranser til de ulike markedene Parat har vært år, varierer naturligvis en del, og det kan være forskjellig fra år til år hvilket marked som står for den største salgsandelen. Yngve Halvorsen (2010) anslår at marinemarkedet står for mellom 10 og 40 % av det totale antall leveranser per år. I 2009 hadde Parat ca. 15 marine leveranser, noe som utgjorde en salgsandel på om lag 40 %.

Flesteparten av Parat sine kunder er norske, men bedriften har også hatt noen kunder ellers i Europa, deriblant danske og spanske selskaper. I 2009 var 3 av 31 ferdig monterte anlegg til utenlandske kunder, noe som utgjør om lag 10 %. I 2008 leverte de også 5 anlegg til kinesiske verft. Dette var ORO-anlegg som ble produsert ved fabrikkene i Norge og transportert til verftet i Kina. Årsaken til at det ble solgt så mange som fem anlegg, var at en kinesisk agent snappet opp navnet og tok kontakt med ønske om å presentere Parat sitt ORO-anlegg. Man inngikk en avtale med denne i 2009 – en såkalt "ingen resultat, ingen betaling" avtale – som ikke koster Parat noe dersom de ikke vinner kontrakter. Slik situasjonen er i dag har ikke Parat billige nok standardprodukter til å bli valgt som leverandør til nybygg i Kina. Årsaken til de 5 leveransene de fikk i 2008, var at det innebar ny teknologi (ORO-anlegg) som var ønsket av norske redere.

I tillegg til de overnevnte leveranser er det frem til 2012 solgt hele 60 Parat-kjeler i Korea (Halvorsen, 2010), gjennom SPP Heavy Industries som de inngikk en lisensavtale med i 2008.

4.6 Kunder

Aktuelle bruksområder for marine kjeler er fartøy av alle slag, fra små fiskebåter til store tankere. De mest åpenbare kundegruppene er derfor:

- rederier, som eier skipene og som bestiller disse etter gitte spesifikasjoner
- og
- skipsverft, som bygger skipene etter rederens spesifikasjoner.

Hvor detaljert spesifikasjonen er, varierer fra reder til reder. Noen har klare ønsker, eller krav, til hvilke leverandører de vil ha på sine fartøy. Dette bygger som oftest på hvilke erfaringer rederiet har i forhold til om utstyr som har blitt brukt på tidligere nybygg har fungert tilfredsstillende. Er man godt fornøyd med dette, ønsker man ofte å benytte seg av den samme også på fremtidige fartøy, slik at man får så få leverandører som mulig å forholde seg til. Denne metoden å vinne kontrakter på kalles ofte for "piggy back" (griserygg oversatt til norsk), da det betyr at man sitter på ryggen til en annen. "Grisen" gjør jobben for den som sitter på ryggen. I dette tilfellet er det rederiet som er grisen, og Parat som sitter på ryggen. Med andre ord anbefaler rederiet at verftet velger Parat som kjelleleverandør til det aktuelle nybygget.

I mange tilfeller når et rederi henvender seg til et verft i forbindelse med nybygg, presenterer det aktuelle verftet en liste over de utstyrsleverandørene de bruker å benytte seg av, deres såkalte "makers-list". Verftene har som oftest avtaler med leverandørene på denne listen, og dersom de må ta inn en ny, blir dette som oftest et dyrere alternativ.

Den vanligste måten å komme i kontakt med kundene på, er at det legges inn tilbud på leveranser. Det kan være vanskelig å nå frem på denne måten uten i tillegg å ha hatt noen personlig kontakt med kunden i forkant. Her kommer bruk av agentfirma til nytte. Per i dag har Parat avtaler med agenter i fire land; Finland, Spania, Korea og Kina.

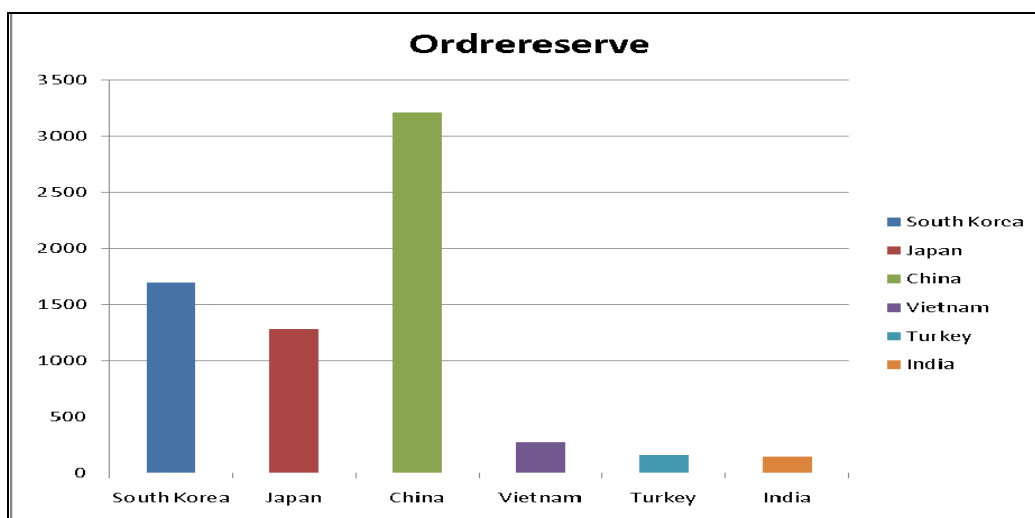
5 Markedspotensial

5.1 Etterspørsel og utvikling i ulike land

5.1.1 Behovet i dag

Parats marine kjeler brukes om bord på skip av ulikt slag, og for å gjøre en grov vurdering av hvilket land som hadde det største kjelbehovet i årene som kommer ble det samlet inn data som kartla ordreresserven for verft i forskjellige land. Figur 7 viser resultatet av denne undersøkelsen, og grafen viser klart at det er i Kina det bygges flest skip. Det at Parat ennå ikke har etablert produksjon i Kina, gjør at bedriften går glipp av store omsetningsmuligheter. Å komme seg inn på markedet bør være et av Parat sine hovedfokusområder i tiden fremover, og lykkes man med dette vil bedriften mest sannsynlig oppleve stor vekst.

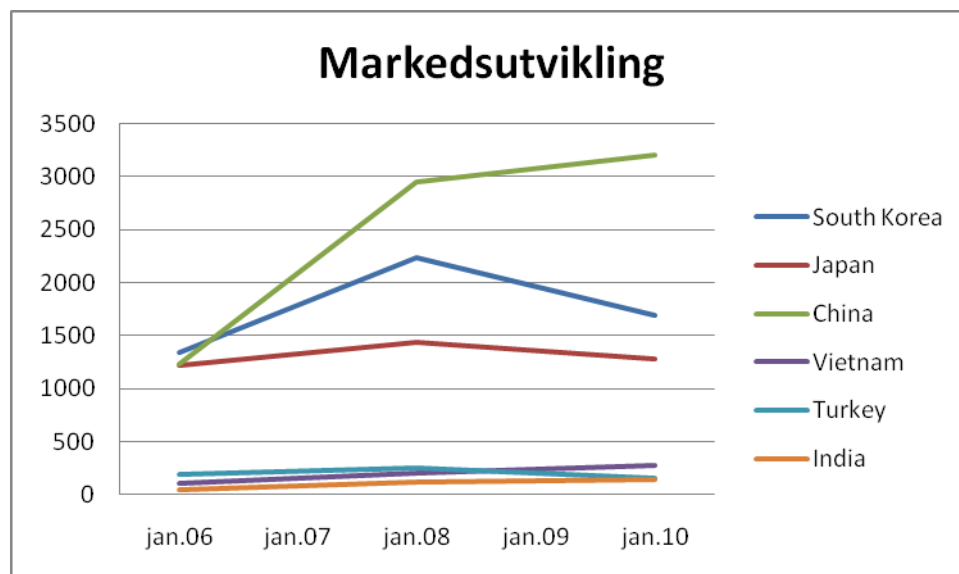
Av de andre landene med stor ordreresserve er jo Parat, som tidligere nevnt, allerede inne på det Sør-Koreanske markedet gjennom lisensavtalen med kjelprodusenten SPP Heavy Industries co. I Japan finnes det også et visst potensiale, men ledelsen i bedriften er skeptiske til å bruke for mye ressurser her siden de anser japanerne for å være svært proteksjonistiske. Det betyr at de aller helst vil benytte seg av nasjonale leverandører, og det vil være svært tøft for et utenlandsk selskap å lykkes her.



Figur 7 Ordrereserve på skip pr februar 2010 (Kolstad, 2010)

5.1.2 Markedsutvikling

Det er av stor interesse å vite noe om hvordan man tror markedet vil utvikle seg i fremtiden. Dette kan være en utfordring å finne ut av, siden det avhenger av mange ulike faktorer som kan være svært uforutsigbare. Det man derimot lett kan finne ut er hvordan markedet har utviklet seg fram til i dag, og benytte seg av disse dataene for å gjøre seg antakelser om fremtida.



Figur 8 Utvikling av ordreservert i løpet av de siste 4 årene (Kolstad, 2010).

Som figur 8 viser, har man de siste 4 årene hatt en økt ordreservert i de fleste landene som er tatt med i undersøkelsen. Grafene viser en liten knekk i 2008, noe som den verdensomspennende finanskrisen må påta seg skylda for. De fleste landene opplevde en nedgang da, men vi merker oss at de kinesiske verkftene faktisk fortsatte å øke sin ordreservert, selv om vekstraten ble noe redusert i forhold til tidligere. Dette er et positivt tegn for markedsutviklingen, og det ser ut som etterspørselen vil fortsette å vokse også når den økonomiske situasjonen i verden bedrer seg.

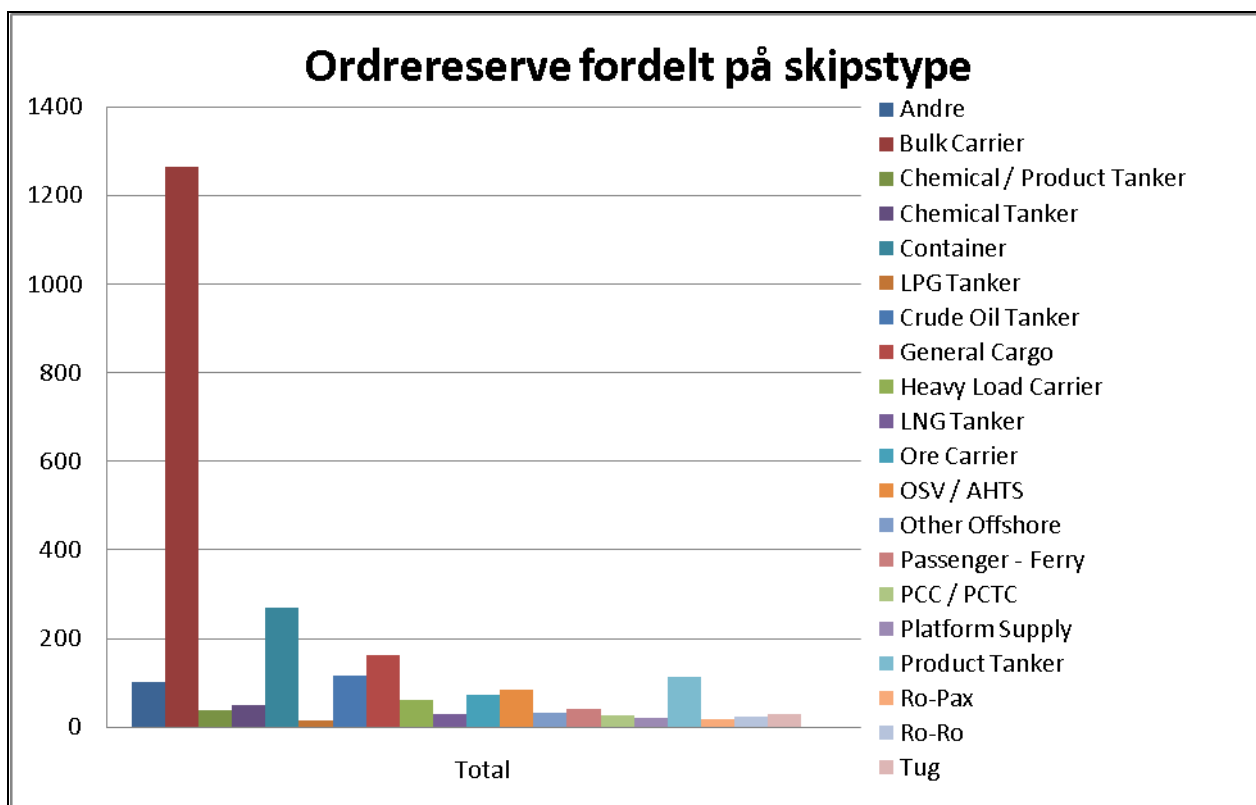
Figur 8 viser også at det er vekst i andre markeder, sånn som det vietnamesiske, indiske og tyrkiske. Volumet her er derimot ennå veldig lite sammenliknet med det kinesiske. Det er derfor ikke markeder Parat ønsker å satse i for øyeblikket, men de vil være potensielle satsningsområder for fremtiden dersom veksten fortsetter.

I kapittel 5.2 vil man gjøre en vurdering for å gi et overslag på kjelebehovet i Kina fremover. Det er nødvendig siden det er dette som danner det virkelige grunnlaget for Parat sitt salgspotensial på markedet, og man må ha dette under kontroll for å ta det endelige valget.

5.2 Kjelbehovet i Kina

Dataene som ligger til grunn for tallmaterialet som presenteres i dette kapittelet, er stort sett hentet fra databasen Ships and Boats On Order (Baird Publications). Denne er en av flere databaser som oppdateres jevnlig av organisasjonen Baird Publications med tilholdssted i Melbourne, Australia. Dataene er bearbeidet ved bruk av Microsoft Excel, for å få ut informasjon om de områdene som var aktuelle for dette arbeidet.

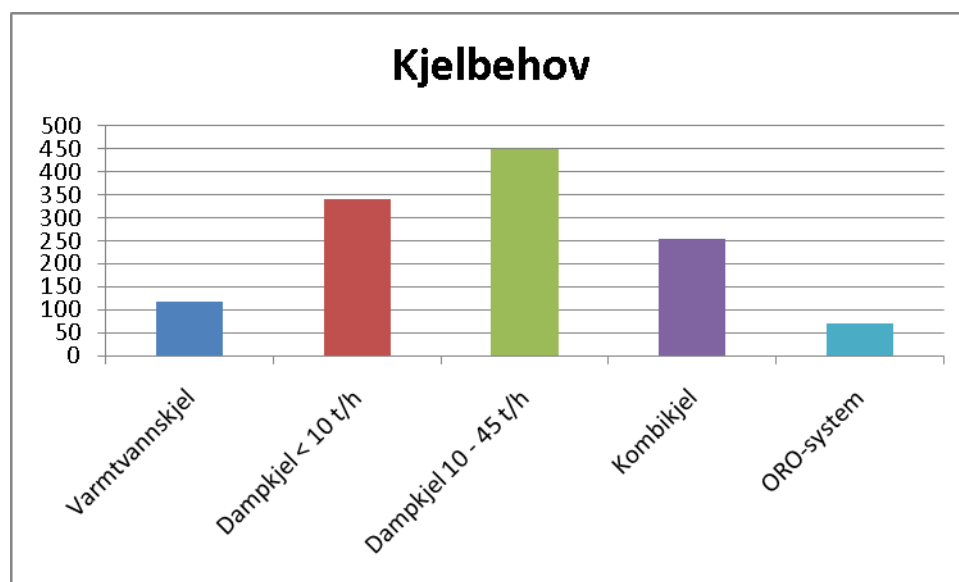
Ut fra det totale markedet for marine kjeler i Kina ønsker man å anslå omtrent hvor mange kjelleleveranser Parat har mulighet til å legge inn anbud på. Hvilke type kjel som trengs ombord på et fartøy avhenger av type fartøy og størrelsen på fartøyet, og ikke alle disse er innenfor Parat sitt sortiment. For øyeblikket utvikles det en ny range av marine kjeler i størrelsesorden 15-45 tonn/time. Noen av de største tankerne har større behov enn dette, og havner dermed foreløpig utenfor Parat sitt markedsområde.



Figur 9 Samlet ordrereserve i Kina fordelt på skipstype (Baird Publications).

Figur 9 viser hvilke skipstyper de kinesiske verftene har i sine ordrebøker, og ut fra dette kan man gjøre seg et overslag over hvor mange kjeler av de forskjellige typene de vil ha behov for.

En bulkcarrier, som har stort energibehov til varmhoding av last, vil for eksempel trenge en røk- eller vannrørskjel med en kapasitet tilpasset størrelsen og bruksområdene på skipet. Et offshorefartøy derimot har sannsynligvis bare behov for en liten, enkel varmtvannskjel, eventuelt et ORO-anlegg til bruk i krisesituasjoner. Slike resonnement kan gjøres for hver av skipstypene i figur 9, og resultatet av et slikt grovt resonnement er vist i figur 10. Kjelbehovet for de kinesiske verftene i 2010 er utgangspunkt for dette overslaget, og er på rundt 1200 kjeler. Som vist i figur10 vil markedet ha behov for ca 110 varmtvannskjeler, ca 340 små dampkjeler (< 10 t/h) ca 450 store dampkjeler (> 10 t/h) og ca 250 kombikjeler. Årsaken til at det skilles mellom dampkjeler med kapasitet på mindre og større enn 10 t/h er at det her er et teknologisk skille. Kjeler på mindre enn 10 t/h er stort sett røkrørskjeler, mens de som er større enn 10 t/h stort sett er vannrørskjeler. I tillegg skal det bygges en rekke offshorefartøy som gjør at det mest sannsynlig vil være et behov i markedet på ca 60 ORO-systemer.



Figur 10 Predikert kjelbehov pr år med bakgrunn i ordreserven ved kinesiske verft for 2010.

For Parat som gjennomsnittlig leverer 20 anlegg til marinemarkedet i året, synes kjelbehovet som beskrevet over som en anseelig sum. Dersom bedriften skulle få for eksempel 100 av disse leveransene, noe som er et høyt antall i Parat sine øyne, vil det bare utgjøre en markedsandel på beskjedne 8 % (100 av total 1200).

Parat sin strategi for marinemarkedet er å utvikle en standard range av kjeler, der kunden kan plukke den kjelen de har behov for fra en katalog. På denne måten kan kjelene masseproduseres i Kina til en lav pris, slik at Parat vil kunne levere konkurransedyktige produkter. Produktene det er snakk om er dampkjeler med dampkapasitet på 1-45 t/h. Vi ser av figur 10 at det er behov for 790 kjeler i dette kapasitetsintervallet i 2010. Målet er at

gjennom å kapre en større andel av dette markedet skal Parat få solgt så mange produkter at det kinesiske salget skal bli en vekstplattform for satsing også andre steder i verden.

På det kinesiske markedet er det også behov for kombikjeler og ORO-systemer. Dette er produkter som må spesialtilpasses hver enkelt ordre. Parat har en egenutviklet løsning for tankoppvarming iht. NOFO 2009, hvor det blant annet er utviklet en egen unik lanse for dampinjeksjon. Bedriften har gjennom en stor mengde leveranser opparbeidet seg god erfaring med dette produktet og stiller derfor sterkere enn eventuelle nye leverandører til dette spesifikke markedet. Pr. i dag er det kun Norge som har en egen standard for denne typen systemer, men det er ventet at resten av verden snart vil følge etter. Begge de nevnte produktene er "custom-made", noe som gjør at de kan være salgbare i Kina til tross for hjemmeproduksjon.

Det er nødvendig å poengtere at det overnevnte tallmaterialet over kjelbehovet i Kina i 2010 (figur 10) er et veldig grovt overslag. Det vil si at det er knyttet høy grad av usikkerhet til prediksjonen. I dette arbeidet var det dessverre nødvendig å forenkle utarbeidelsen av tallmaterialet en god del, da det ville vært altfor tidkrevende å samle inn informasjon om hvert enkelt fartøys kjeltype fra hvert eneste verft.

5.3 Endelig valg av marked

Analysen av markedspotensialet i ulike land skulle danne grunnlag for å beslutte hvilket land Parat bør satse på i fremtiden. Med kjelbehovet som vist i figur 10, samt trenden i markedet som vist i figur 8, som bakgrunn blir Kina valgt som satsningsområde i Parats internasjonaliseringsprosess. Beslutningen danner grunnlag for de videre markedsvurderingene som er gjort i rapporten om det kinesiske kjelmarkedet.

6 Kartlegging av markedssituasjonen i Kina

For et selskap med ønske om vekst og økt internasjonalt engasjement er Kina et av verdens viktigste satsningsområder. Det er kontinuerlig fremgang i økonomien, og det antas at denne vil fortsette i mange år fremover.

Kina hadde i 2007 verdens fjerde største økonomi (Utenriksdepartementet, 2007), bak henholdsvis USA, Japan og Tyskland. Landet hadde da de seneste årene hatt en økonomisk vekst på 5-10 %, og man regnet med at denne trenden ville fortsette i årene som kom slik at de ville klatre ytterligere på stigen. Etter at BNP-tallene for 2007 var gjennomgått, viste det seg at veksten hadde vært hele 13 % dette året, og Kina passerte Tyskland og inntok tredjeplassen på listen over verdens største økonomier. Beregninger som er gjort viser at Kina vil passere USA og innta toppen av tronen innen 2040. I januar 2010 overtok Kina plassen som verdens største eksportør, etter Tyskland som har hatt tittelen i årevis (Nettavisen, 2010).

Bjørn Tore Nyland, "sales manager Asia" hos Aeron AS, har opplevd følgende gjennom sin tilknytning til den kinesiske skipsbyggeindustrien, som også vil være Parat sin kundegruppe: I 2006-2007 opplevde man en enorm byggeboom, der enkelte verft bygget over 150 fartøy på et år. Dette førte til at flåtene ble altfor store, og da finanskrisen slo til var det helt slutt. I dag er det umulig å få kontrakter i Kina. Til det er konkurransen altfor tøff, da det er kinesiske leverandører som kan levere billigere anlegg enn Aeron har mulighet til. Han håper spådommene blant ekspertene på markedet slår til, og at markedet vil ta seg opp i løpet av 2011-2012.

Arbeidet med innsamling av informasjon om et nisjemarked, som markedet for marine kjeler i Kina er svært krevende, og man er avhengig av å tenke kreativt og komme i kontakt med de riktige personene. Det er begrenset hva man får til i løpet av tiden man har til rådighet i arbeidet med en masteroppgave. I dette arbeidet valgte man å forsøke å samle inn informasjon om konkurransesituasjonen i Kina gjennom en spørreundersøkelse (se vedlegg A). 5 spørsmål, som omhandlet ulike aspekter ved det kinesiske kjelmarkedet, ble formulert. Etter å ha hatt telefonkontakt med 8 norske rederier, som man anså kunne ha kjennskap om det aktuelle tema, ble spørreskjemaet sendt til disse via e-post. Rederier ble valgt som deltakere i undersøkelsen, siden disse er potensielle kunder for Parat og en rekke andre kjelprodusenter. Gjennom tidligere erfaring ved bygging av skip i Kina, regnet man med at disse kunne ha en god del kunnskap om kjelprodusentene her.

Tilbakemeldingene gir blant annet informasjon om konkurrenter, inntrengere og kundenes preferanser i forhold til hvilke egenskaper ved produktene de er mest opptatt av. Man må være oppmerksomme på at spørreundersøkelsen kun er utført blant norske rederier. Det kan selvsagt tenkes at redere fra andre land foretrekker andre kjelleverandør enn disse, og at man hadde fått helt andre tilbakemeldinger dersom det hadde vært utført en global spørreundersøkelse.

6.1 Konkurransanalyse

Porters analysemodell av de fem konkurransekraftene fra 1980, som er beskrevet nærmere i kapittel 2.2.3, knyttet sammen med informasjon om markedet Parat muligens skal etablere seg på i fremtiden gir grunnlag for innholdet i dette kapitlet.

Resultatet av analysen skal avdekke hvilke krefter Parat må forsøke å tilpasse seg til eller endre, for å oppnå en brukbar, lønnsom posisjon i markedet.

6.1.1 Konkurrenter

Spørreundersøkelsen gir svar på hvilke kjelprodusenter som ser ut til å bli Parat sine største konkurrenter ved en etablering i Kina. Videre følger en kort beskrivelse av disse:

- **Aalborg Industries** er en dansk kjelprodusent som produserte sin første marinekjel i 1919, og som i dag er regnet som en av verdens største kjelprodusenter med en årlig omsetning på over 3 milliarder og resultat før skatt i 2008 på 476 mill. DKK. Selskapet har ingeniørvirksomhet i Aalborg, Nijmegen, Rotterdam, Kobe, Rauma, Singapore, Sydney og Petrópolis, mens produksjon skjer hovedsaklig ved fabrikkene i Kina, Danmark, Brasil og Vietnam (Aalborg Industries A/S).
- **Kangrim Heavy Industries CO Ltd.** er en forholdsvis ung koreansk kjelprodusent, etablert i 1981. Selskapet har i dag fire fabrikker; tre i Korea og en i Kina, og har ca 2000 ansatte (Kangrim Heavy Industries CO., Ltd, 2000).
- **Mitsubishi Heavy Industries** er en svær utstyrprodusent som produserer over 700 forskjellige produkter, deriblant marine kjeler. Selskapet har over 32 000 ansatte på

verdensbasis, og en omsetning på over 400 milliarder kroner i regnskapsåret 2005-2006 (Mitsubishi Heavy Industries, 2009).

- **Saacke marine** er del av Saacke group, og er et tysk selskap som ble etablert i 1931. Per i dag har Saacke-konsernet over 1100 ansatte. I 2004 startet de produksjon av kjeler ved egen fabrikk i Kina, og er ellers presentert i over 50 land verden rundt (Saacke).
- **Osaka Boiler MFG. CO, LTD.** er en japansk kjelprodusent, grunnlagt i 1925, og har i dag ca 100 ansatte. Selskapet har flere kinesiske verft på sin kundeoversikt (Osaka Boiler, 2000-2008).

Som man ser av listen over, er de fleste av Parat sine største konkurrenter allerede godt etablert i Kina. Aalborg Industries seiler opp som den klart største, da alle rederiene hadde disse på sin liste over kjelleleverandører som var aktuelle for nybygg i Kina. Flere av de andre er også godt etablerte, kjente kjelleleverandører, og det ser ut til å være tøff konkurranse om få kontrakter på det, per nå, trege markedet. Alle fem rederiene som deltok i spørreundersøkelsen gav klart uttrykk for at det var de allerede godt internasjonalt etablerte kjelprodusentene som var aktuelle som leverandør til deres nybygg.

En ting det er viktig for Parat å være oppmerksomme på ved en eventuell etablering i Kina, er om det eksisterer noen kinesiske kjelleleverandører man må konkurrere mot. Først og fremst vil en kinesisk leverandør ganske sikkert kunne levere produkter til en lavere pris enn hva Parat kan klare. Det kan også tenkes at det eksisterer en nasjonalfølelse ved de kinesiske verftene som gjør at disse vil drive en aktiv markedsføring av lokale leverandører mot sine kunder, rederiene. I tillegg vil kinesiske kjelleleverandører sannsynligvis ha et fortrinn i forhold til utenlandske produsenter siden de kjenner, og er en del av den kinesiske kulturen.

6.1.2 Kunder

En oppsummering av data fra Baird Maritime (Baird Publications) viser at det finnes over 160 skipsverft i Kina i dag, og en stor del av disse er potensielle kjøpere av Parat sine kjelsystemer. Hovedoppgaven for Parat i arbeidet med å etablere seg i Kina, vil bli å komme seg inn på verftenes leverandørlistene, såkalt "makers list". Det er disse listene som presenteres når rederier henvender seg til verftene i forbindelse med nybygg, og for at Parat i det hele tatt skal være aktuelle som leverandør av kjeler til et nytt fartøy må rederiet vite om dem.

I Kina finnes det blant annet to store statseide foretak som har skipsbygging som sin hovedgeskjeft:

- China State Shipbuilding Corporate (CSSC), etablert i juli 1999, er et av to store statseide foretak som består av en gruppe skipsbyggere, -designere, forskningsinstitusjoner og utstyrsprodusenter. Til sammen har de eierskap i hele 60 slike foretak. CSSC har store planer for fremtiden på skipsbyggefronten. Fram til 2015 har de lagt en strategi som skal øke byggekapasiteten fra dagen 4 millioner dødvekttonn til 14 millioner dødvekttonn. Med i CSSC finner vi blant annet skipsbyggere som Jiangnan Shipyard Co., Ltd, Hudong Zhonghua Shipbuilding Co., Ltd, Shanghai Waiqaoqiao Shipbuilding Co., Ltd, Shanghai-Chenqxi Shipbuilding Co., Ltd og Chenqxi Shipyard (China State Shipbuilding Corporation, 1998-2007).
- China Shipbuilding Industry Corporate (CSIC), etablert i juli 1999, er det andre statseide foretaket, som på lik linje med CSSC består av skipsbyggere, -designere, forskningsinstitusjoner og utstyrsprodusenter. Disse er organisert som 46 industrielle datterselskaper og 28 FoU-institusjoner. Per dags dato er den totale årlige kapasiteten til CSIC 5 millioner dødvekttonn, noe som gjør foretaket til et noe større foretak enn CSSC, med sine 4 millioner dødvekttonn i året. CSIC består av noen av kinas mest kjente skipsbyggere deriblant Dalian Shipbuilding Industry Co., Ltd., Bohai Shipbuilding Heavy Industry Co., Ltd., Wuchang Shipyard, Shanhaiguan Shipyard og Qingdao Beihai Shipbuilding Heavy Industry Co., Ltd. (China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC), 1998-2009).

Parat må også drive salgsarbeid mot rederiene som bygger noen av sine skip i Kina. Disse holder til i alle verdenshjørner, noe som betyr at det er mange potensielle kunder for Parat. Når rederiene sender ut forespørsler på nybygg til verftene, kan de spesifisere hvilke utstyrsleverandører de helst vil ha. Det vil likevel være en fordel dersom man allerede står på verftenes "makers list", da disse ofte krever tillegg i pris for å ta inn nye utstyrsleverandører for ett enkeltprosjekt. Siden pris tradisjonelt spiller en stor rolle ved valg av kjel om bord i et fartøy, vil det derfor være et stort drawback ikke å stå på verftets "makers list".

En bakvei for å komme inn som en foretrukket leverandør blant rederiene, er å samarbeide tett med skipskonsulenter og skipsdesignere (Nyland, 2010). De utfører oppdrag på vegne av rederiene, og henvender seg ofte til utstyrsleverandørene for å få innspill til løsninger på eventuelle problemer de støter på. I noen tilfeller må det også utvikles spesialtilpasset utstyr, og da vil det være en stor fordel og allerede i en tidlig fase være tilknyttet det aktuelle prosjektet. En av de virkelig store skipsdesignerne i Kina er Shanghai Merchant Ship Design & Research Institute (SDARI). SDARI har de seneste årene blitt kjent verden over, og har rykte på seg for å levere kostnadseffektive, sikre, miljøvennlige og pålitelige design (Shanghai Merchant Ship Design & Research Institute (SDARI)).

6.1.3 Inntrengere

Spørreundersøkelsen gav entydig uttrykk for at det per dags dato ikke finnes kinesiske kjelprodusenter som er aktuelle som leverandør til norske skip. Man skal likevel ikke se bort fra at disse kan dukke opp i fremtiden, dersom de klarer å produsere kjeler av god nok kvalitet. Da vil man ganske sikkert se at markedssituasjonen endrer seg, og konkurransen blir tøffere.

Sannsynligvis finnes det også kjelprodusenter andre steder i verden som vil være interessert å etablere seg på det kinesiske markedet i fremtiden, noe som også vil bidra til tøffere konkurranse.

6.1.4 Leverandører

For å produsere konkurransedyktige kjelsystemer, er man ikke bare avhengig av produksjon i Kina, men også av å benytte seg av kinesiske underleverandører (Nyland, 2010). Det er en stor utfordring knyttet til dette, nemlig å finne leverandører som leverer komponenter som tilfredsstiller Parats høye krav til kvalitet.

Det vil være en fordel å knytte til seg leverandører som ikke har Parat sine konkurrenter som kunder, for å øke leverandørens avhengighet til Parat. Leverandørene vil da være mer interesserte i å gjøre Parat fornøyd gjennom å levere komponenter bedriften er tilfreds med. Hvordan situasjonen er på dette området har det dessverre vært vanskelig å skaffe til veie informasjon om.

6.1.5 Substitutter

Markedsundersøkelsene har ikke avdekket noen spesielle substitutter som er under oppseiling for øyeblikket. Som beskrevet i kapittel 4.4 er kjeler for damp-produksjon basert på kjent, veletablert teknologi, med begrensede forbedringsmuligheter. Det jobbes likevel kontinuerlig i bransjen med å komme opp med bedre løsninger enn de eksisterende. Dette må Parat også gjøre, slik at man ikke blir hengende etter dersom konkurrentene lanserer nye produkter.

Man kan muligens også oppleve at det tas i bruk nye produksjonsmetoder som kan skape tøffere konkurranse på markedet.

6.1.6 Myndigheter

I mars 2007 møttes Norges og Kinas statsministere for å diskutere den bilaterale handelen landene imellom, og det ble besluttet at det skulle utføres en mulighetsstudie i forhold til utarbeidelse av en frihandelsavtale (free trade agreement, FTA) (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

Målsetninger med arbeidet er å skape bedre forhold for økonomisk samarbeid og handel landene i mellom. I dag er det flere handelsbarrierer som ligger til grunn og som hindrer utnyttelse av det enorme potensialet som ligger i et eventuelt samarbeid. Slike barrierer, som for eksempel tariffen på enkelte varer og tjenester, bør man forsøke å fjerne slik at potensialet kan utnyttes fullt ut i fremtiden (Nærings- og handelsdepartementet, 2008).

Ved å utvikle nye, bedre rammebetingelser for handel og næringsvirksomhet, vil man gi norske selskaper fortrinn og enda bedre vilkår på det kinesiske markedet (Nærings- og handelsdepartementet, 2008). Disse forbedrede vilkårene omhandler både eksport og import til Kina, samt investeringer som gjøres her.

Norge og Kina har et godt samarbeid på nasjonalt plan. Det bilaterale samarbeidet er preget av stadig større kontaktflater og økt aktivitet på nærmest alle områder og nivåer (Utenriksdepartementet, 2007). Interessen for kontakt og samarbeid med Norge fra Kinas side er stor, og nye samarbeid etableres stadig selv uten aktiv innblanding, og tilrettelegging fra myndighetene. Dette er svært positivt for norsk næringsliv, men kontakten med Kina er også svært krevende. For det første er det stor konkurranse om å få samarbeide med et land med Kinas størrelse. For det andre er Norge et lite land, med begrensede ressurser, og den store geografiske avstanden utgjør også en utfordring (Utenriksdepartementet, 2007). Lykkes man derimot med å etablere et godt samarbeid, kan dette bli svært innbringende for fremtiden.

De kinesiske myndighetene stiller seg positive til utenlandske selskaper som ønsker å etablere seg i Kina, og det er få barrierer å trenge gjennom. Tidligere ble det til og med gjort unntak fra blant annet skatteregler, for å gjøre en etablering i Kina enda mer attraktiv. I dag har myndighetene strammet inn på dette området, men utenlandske selskaper tas fremdeles imot med åpne armer (Kroslid, 2010).

Det er viktig å ha et godt forhold (guanxi) til myndighetene på alle nivå, da de er svært glad i å kontrollere og passe på hva man driver med (Kroslid, 2010).

6.1.7 Oppsummering av konkurranseanalysen

Konkurranseanalysen viser i grove trekk at det kinesiske markedet består av mange potensielle kunder, og at disse (særlig verftene) hovedsakelig er opptatt av pris når de velger kjelleleverandør. Dette betyr at dersom man har tilsvarende prisnivå som sine konkurrenter, bør man ha like stor sjanse for å bli valgt som disse. Dette er positivt for Parat. Det betyr også at konkurransesituasjonen er tøff, da det er mange store godt etablerte kjelprodusenter på markedet. I tillegg er det stor sannsynlighet for at det kommer til å bli enda flere i årene som kommer, og at man vil få et ytterligere prispress. For å være konkurransedyktige må man være flink til å fremforhandle gunstige avtaler med kinesiske underleverandører, og arbeide for å ha leverandører som er avhengig av Parat som kunde.

Det er håp om at den nye handelsavtalen mellom Norge og Kina som er under utarbeidelse, kan virke positivt inn på et norsk selskap sin virksomhet i Kina.

Ellers er de kinesiske myndighetene gode på å tilrettelegge for nye utenlandske selskaper som ønsker å etablere seg i Kina, og så lenge man påser at man har et godt forhold til dem, bruker de ikke å skape de store problemene.

6.2 Kultur

Kinesisk kultur er svært forskjellig fra det vi i vesten er vant til. Det kinesiske språket som også er vanskelig å forstå, gjør det også mye vanskeligere å tilegne seg deres kultur. Kineserne er på mange måter klar over dette, og liker det dersom man som utlending forsøker å tilpasse seg deres kultur så godt som mulig, og det vil derfor være svært fordelaktig for et firma fra vesten dersom man i forkant av en etablering i Kina har brukt litt tid og ressurser på å sette seg inn i hvordan samspillet i det kinesiske samfunnet fungerer.

Når man skal gi en oversikt over den kinesiske kulturen kommer man ikke utenom guanxi, eller nettverkskultur oversatt til norsk. Viktigheten ved å ha godt etablerte nettverk gir seg til kjenne særlig i situasjoner der kineseren er avhengig av byråkratiske godkjenninger, og benytter seg av zou houmen, "å gå gjennom bakdøren" (Kristoffersen, 2008). Kineseren gjør det han må for å få ting gjort. Denne måten å gjøre ting på ligger svært tett opp mot det vi nordmenn velger å kalle korrupsjon, mens det for en kineser er en helt naturlig måte å utføre daglige gjøremål på. Det er mange ganger den eneste måten å få ting gjort på, og det er viktig

for norske selskaper i Kina og kjenne til dette. For selv om det foregår bruk av bestiktelser, er det fullt mulig også å drive virksomhet uten den slags (Kroslid, 2010). Nøkkelen er å bruke nok tid på å skaffe seg gode guanxi, da disse vil gjøre det de kan for å ordne opp for deg.

Å være i et guanxi-forhold betyr at man stiller opp for hverandre så langt det er overhodet mulig. Det er et personlig forhold, og for å gjøre forretninger i Kina er man helt avhengig av å kjenne folk. Ringer du som leder i en bedrift til en som du mener er en potensiell kunde og du ikke kjenner vedkommende, eller kjenner noen som kjenner denne, kommer du ikke langt (Lie, Lund, & Hansen, 2008).

Guanxi må ses i forhold til et annet kinesisk begrep, mianzi. Oversatt til norsk betyr det ansikt, og begrepet er sterkt knyttet til det "å tape ansikt" (Kristoffersen, 2008). I den kinesiske kulturen er en persons ansiktet knyttet til hans status, som igjen er sterkt knyttet til hans families status. En kinesers handlinger angår altså ikke bare han selv, men også hele hans familie. En kineser er vel så opptatt av å gi ansikt og å skape ansikt, som å tape ansikt. Komplimenter og ros blir derfor brukt hyppig. En kineser kan opptre svært forsiktig i situasjoner der man står i fare for å gjøre, eller si noe, som gjør at noen taper ansikt. Ta for eksempel en ingeniør som presenterer et nytt produkt for en rekke potensielle kinesiske kunder. Han forventer seg en haug med spørsmål, men det kommer ingen. Han tar det som et tegn på at kineserne ikke finner produktet interessant nok. Når presentasjonen er over, står de derimot i kø på gangen for å få svar på det de lurer på. Ingen ønsket å si noe foran hele forsamlingen. Den ene årsaken var at de ikke ønsket å gjøre ingeniøren forlegen ved å spørre om noe han ikke kunne svare på. Den andre var at de var redd spørsmålet var for simpelt og at det ville gjøre at de selv, og også firmaet de var ansatt i, tapte ansikt (Lie, Lund, & Hansen, 2008). Når man i sosiale sammenhenger går for å ha et bra ansikt, vil dette virke positivt i forhold til bygging av nettverk, nemlig guanxi. Å opptre på en måte som gjør at kinesere taper ansikt, vil være svært negativt for utviklingen av et forretningsmessig samarbeid/relasjon (Innovasjon Norge, 2010).

Som beskrevet over er mianzi og guanxi nært knyttet til hverandre. Har du et stort nettverk av høytstående personer som du pleier et solid, personlig forhold til, er det også høy status knyttet til ditt ansikt. Dette igjen fører til at flere ønsker å knytte personlige forhold til deg, ettersom det er mye respekt knyttet til ansiktet ditt (Kristoffersen, 2008). Begrepene guanxi og mianzi er ikke bare knyttet til person, men gjelder også i stor grad for hele firmaet. Dette minner svært mye om den nettverksbyggingen vi har i Norge. Det er likevel en viktig forskjell. Mens man i Norge vil synes at det er mistenkelig å gjøre forretninger med dem man kjenner, vil man i Kina synes at det er mistenkelig å gjøre forretninger med noen man ikke kjenner.

Guanxi-kulturen er ikke det den en gang var i Kina (Kristoffersen, 2008). Ettersom landet har blitt mer og mer moderne, likner guanxi mer og mer på den type nettverkskultur man har i Vesten. Årsaken til dette er at utlendinger har forstått viktigheten av guanxi, og bruker den for det den er verdt. Det har utviklet seg en ny type guanxi. Utlendingene har tilegnet den til sin egen kultur der denne type relasjoner ofte brukes kun i forretningssammenheng, og den personlige delen av den viskes ut i større grad. Kineserne og kinesiske selskap taper i forhold til utenlandske, siden de er mye mer lojale overfor sine relasjoner. Guanxi hindrer innovasjon og konkurransemessig produktutvikling siden man er for opptatt av å pleie personlige forhold, i stedet for å kjøpe det beste produktet til den beste prisen. Dermed blir de hengende etter.

I Kina er det ofte stort avvik mellom nasjonale lover og bestemmelser og lokal praksis, og for å få vite hva som er gjeldene praksis innen sin industri i et gitt område er man avhengig av å kjenne noen, eller kjenne noen som kjenner noen, med denne kunnskapen. Betydningen av å ha et stort guanxi-nettverk kommer her virkelig til sin rett.

Det er svært viktig å ha gode kontakter blant myndighetene og andre viktige instanser i Kina. For å oppnå dette bør man forsøke å etablere noen profesjonelle vennskap med de rette menneskene (Kroslid, 2010). Mange av kineserne er litt som oss. Innesluttet og litt tause. En god start på et vennskap er å ta en tur på byen. Etter et godt måltid og noe å drikke tiner dere opp, begge to. Guanxi trenger altså ikke nødvendigvis å være så vanskelig å skaffe seg i Kina, og det er slettes ikke slik som man kanskje skulle tro at det er noe man må betale for. Ofte er det heller motsatt, at man på grunn av gode guanxi slipper å betale for å få ting i hverdagen til å fungere. Kineserne er først og fremst opptatt av stabilitet og forutsigbarhet, og er dette noe du kan tilby dem klarer du ganske sikkert å bygge et godt guanxi.

Tradisjonelt er det kinesiske samfunnet preget av en hierarkisk tankegang. Alder bestemmer ofte hvem som troner høyest på rangstigen. Denne tankegangen gjør også at kineseren mange ganger plasserer seg selv over loven. Kontrakter er ikke alltid like mye verdt for kineseren som for den vestlige, noe som kan være et uromoment ved kontraktsinngåelser. Siden det kinesiske samfunnet de seneste årene har blitt mer og mer moderne, har også myndighetene arbeidet for at kontrakter inngått i Kina skal være til å stole på. Man er opptatt av å skape forutsigbarhet og et transparent forretningsmiljø, som ikke bare er bygget på guanxi, menneskelige, til tider ustabile, relasjoner.

Viktige aspekter ved kinesisk kultur det er nødvendig å ha kontroll på er:

- Man kommer ikke utenom guanxi – personlige forretningsrelasjoner
- Man må for all del ikke la en kineser tape ansikt – mianzi
- Det kinesiske samfunnet er på vei mot å bli mer vestisk, men tradisjonen med guanxi blekner ikke selv om man ser små forandringer også her.

7 Kartlegging av konkurransefortrinn

7.1 SWOT-analyse

I denne analysen kartlegges Parat Halvorsen AS sine styrker og svakheter, samt de muligheter og trusler som venter i det kinesiske kjelmarkedet.

7.1.1 Styrker

- Navnet: Parat har levert kjeler til marine markedet i en årrekke, og produktene anses som kvalitetsprodukter.
- Fleksible: Leverer komplette systemer etter kundenes individuelle ønsker.
- Gode og anerkjente produkter.
- Lite byråkratisk organisasjon: Grei leverandør for kunden å forholde seg til.
- 24hrs service/reservedeler.

7.1.2 Svakheter

- Begrensede økonomiske ressurser
- Begrensede organisasjonsmessige ressurser.
- Lite kjennskap til kinesisk språk og kultur.
- Sårbar.

7.1.3 Muligheter

- Stort marked for produktene.
- FoU: Fokuserer på å utvikle nye produkter, og på å videreutvikle eksisterende produkter.

7.1.4 Trusler

- Produktkopiering
- Endrede lover, skatteforhold osv.
- Endrede markedsbetingelser.
- Lite kontroll pga store geografiske avstander.
- Uoversiktlige politiske forhold

7.2 Oppsummering av konkurransefortrinn

Det er viktig at Parat har resultatene av SWOT-analysen friskt i minne når de velger sin strategi for etablering i Kina.

Styrker <ul style="list-style-type: none"> • Navnet • Produktene • Fleksibel • Lite byråkrati • 24 timers service 	Muligheter <ul style="list-style-type: none"> • Stort marked • FoU
Svakheter <ul style="list-style-type: none"> • Ressurser <ul style="list-style-type: none"> ◦ Økonomisk ◦ Organisasjon • Sårbar • Lite Kina-kunnskap (scratch) 	Trusler <ul style="list-style-type: none"> • Kopiering • Politiske endringer • Markedsendringer • Geografisk avstand

Parat har en rekke egenskaper som man anser som styrker for selskapet. Man må i den daglige driften ivareta disse, slik at de også vil gi positive bidrag i fremtiden. Den gode produktkvaliteten må opprettholdes slik at navnet Parat ikke forringes. Det vil også være viktig i utviklingen av standardspekteret av marine kjeler, at man ikke mister fleksibiliteten som verdsettes høyt av kundene. For dem er det også viktig at kjelleleverandøren sin er lett å få kontakt med, at man kan få raske tilbakemeldinger og at eventuelle problemer med kjelen forholdsvis raskt vil kunne ordnes opp i.

I den interne gjennomgangen i forbindelse med SWOT-analysen ble det også avdekket noen svakheter med organisasjonen. Dette er trekk med selskapet man bør ha fokus på, om mulig, å forbedre. Ser man ingen forbedringsmuligheter, er det uansett viktig å være oppmerksomme på disse slik at man kan være føre-var i beslutningssituasjoner. I valg av etableringsmetode i Kina, må man være spesielt oppmerksomme på de kapital- og organisasjonsmessige begrensningene. Enkelte av alternativene krever mer kapital enn selskapet har til rådighet, mens andre krever spesielle ferdigheter i organisasjonen. Man kan si at Parat sine begrensninger når det gjelder økonomiske og organisasjonsmessige ressurser gjør bedriften sårbar. En mulighet for Parat er å leie produksjonskapasitet fra en kinesisk produsent. Dersom ens konkurrenter oppfatter dette som en stor trussel, kan man oppleve at denne kjøper opp vår produsent slik at man blir tvunget til å se seg om etter en ny. Man kan også være ekstra utsatt for produktkopiering, siden bedriften mest sannsynlig ikke vil ha de økonomiske midlene som behøves for å ta en slik sak til rettsapparatet. Det er ikke gitt at man vil vinne fram i en rettssak i Kina, til tross for at man gjennom patentordningen har loven på sin side. Det kinesiske samfunnet er komplekst og svært forskjellig fra det norske vi er vant til. Kunnskapen om dette samfunnet er minimal blant de ansatte ved fabrikken i Flekkefjord, og det er bare noen få som har besøkt landet tidligere. Manglende Kina-kunnskap er heldigvis en svakhet det er mulig å gjøre noe med, og det anses som nødvendig i forkant av en etablering her. Blant annet kan det være lurt å sette seg inn i Kinas kultur og historie, og lære seg å respektere denne. Lær deg hvilke temaer som er tabu, hva som er privat og ikke privat, hilsing, tiltale, ydmykhet og høflighet (Gjesdal, 2006).

I den eksterne analysen av muligheter som ligger i det kinesiske markedet, fant man at de mest åpenbare er at muligheten for å oppnå et høyt salgsvolum er tilstede. Samtidig vil det mest sannsynlig være positivt for selskapet dersom de nå og da kan presentere nyvinninger for kundene sine, og det store kinesiske markedet kan gi Parat gode anledninger til å få testet ut disse. FoU er en kontinuerlig pågående aktivitet hos Parat som det er viktig å ha fokus på også i fremtiden, da det kan skape konkurransefortrinn på nye markedsområder. Parat har flere pågående FoU-prosjekter for øyeblikket:

- For det første utvikles det, som nevnt tidligere, et nytt standardprogram marine kjeler. Disse skal, i tillegg til å ha alle de opprinnelige, gode egenskapene som Parat-kjeler er

kjent for, også få en ny visuell identitet som skal være med å gjøre Parat til et enda større merkenavn enn det er i dag.

- Et annet FoU-prosjekt går på å redusere behovet for rengjøring av kjelene, og kalles infra-lyd-feiing. Slik kjelene fungerer i dag samles det mye sot på og i rørsystemene inni kjelen. Ved bruk av infra-lyd vil ikke sotpartiklene feste seg i like stor grad som nå, og flere vil for eksempel følge med ut sammen med eksosen.
- Et tredje eksempel er utvikling av en høyspent elektrodekjel til bruk på marine og offshoreinstallasjoner. Fordelen med denne er at den opptar svært lite volum i forhold til nåværende løsning (mindre enn 10 %), noe som gjør den svært attraktiv på installasjoner med begrenset dekkareal.

Man må ikke se seg blind på mulighetene som finnes i et marked, men også være realist og avdekke truslene som eksisterer der. Det er av høy betydning å vite om disse, slik at man enten kan iverksette tiltak for å redusere sannsynligheten for å bli rammet av disse, eller at man forbereder seg på en slik måte at man overlever konsekvensene dersom en av truslene skulle inntreffe. Ta for eksempel trusselen om produktkopiering. For å beskytte seg mot dette kan Parat gjøre flere ting. For det første kan de ta patent på egenutviklet teknologi, slik at det vil være straffbart å forsøke å kopiere denne. For det andre må selskapet beskytte intern informasjon best mulig ved å være restriktiv i forhold til hvem som får tilgang til denne. En annen trussel som man kan forsøke å forberede seg på, er endrede markedsbetingelser. Et eksempel på dette er endring i konkurransesituasjonen. Som tidligere nevnt er det per i dag, for norske rederier, ingen kinesiske kjelleleverandører som kan levere gode nok produkter. Dette vil mest sannsynlig endre seg med årene, da Kina generelt preges av forbedret produktkvalitet. Når en kinesisk kjelleleverandør en dag kommer på banen, er det nødvendig at Parat har konkurransedyktige produkter for fremdeles å kunne hevde seg på markedet.

I tillegg til markedsendringer kan det oppstå politiske endringer som kan skape utfordringer for selskapet i Kina. Frem til i dag har de kinesiske myndigheter tatt i mot utenlandske selskaper med åpne armer (Kroslid, 2010) og gjort det de kan for at disse skal lykkes. Man skal ikke se bort i fra at disse holdningene vil endres i fremtiden, og at utenlandske selskaper vil pålegges restriksjoner som lokale kinesiske selskaper ikke er underlagt. Slike politiske lovendringer osv kan være lite forutsigbare, og dermed også vanskelige å være forberedt på.

Det siste punktet som går på trusler i markedet er den store avstanden fra hjemmekontoret til det kinesiske markedet. Avstander gjør det vanskelig og dyrt å ha tilstrekkelig kontroll med det som foregår. Tiltak mot denne trusselen vil være å ha ansatte i Kina som man stoler på, som er lojale mot bedriften og som forstår hvordan ledelsen ønsker at virksomheten skal fungere.

8 Vurdering av risiko ved etablering i Kina

Når man her skal behandle temaet "risiko ved etablering i Kina", blir det nødvendig å se på hele prosessen der også etablering av produksjon i Kina inngår. Det er også knyttet risiko til det å være tilstede, og å satse, som leverandør på det kinesiske markedet, men det er i forhold til etablering av en ny produksjonsenhet de største risikoer er tilknyttet. Dette har sammenheng med at det å opprette en fabrikk krever høye investeringer (jfr. Fig. 11).

8.1 Risikoidentifikasjon

Som beskrevet i kapittel 2.1.2 vil et selskap normalt oppleve en redusert markedsrisiko i forbindelse med etablering i flere markeder, da de vil bli mindre berørt av svingninger i hvert enkelt marked. Dette kalles risikodiversifisering. Selskapet må samtidig være oppmerksom på at det i tillegg vil møte på nye risikoer, som det er viktig å forsøke å kontrollere. For i det hele tatt å ha noen mulighet til å styre risikoer, må de først identifiseres.

1. Mange kinesiske selskaper har to sett regnskaper, et korrekt og et falskt (Rigault, 2007), noe som kan gjøre det skummelt å inngå joint venture eller strategiske allianser med slike. Skattemyndighetene får kanskje opp øynene for selskapet i det de inngår samarbeid med et utenlandsk, siden selskapet da får mye ekstra kapital og dermed kan gjøre opp for seg, og vårt selskap blir også rammet av avsløringen.
2. En annen risiko som er virkelig stor i Kina, er faren for produktkopiering. Det meste blir kopiert dersom det kan gjøres ustraffet. Man må være svært restriktiv i forhold til å levere fra seg tegninger tidlig i forbindelse med kontraktsforhandlinger. Det kan også være fare for produktkopiering ved bruk av salgsagent, da man vil være avhengig av at agenten har god kjennskap til produktets tekniske detaljer for at han skal kunne gjøre en god salgsjobb. Igjen gjør viktigheten av å ha inngått godt gjennomtenkte avtaler, med de riktige klausulene seg gjeldende. Spredning av tegninger og andre hemmelige tekniske spesifikasjoner kan også foregå gjennom illojale ansatte, for eksempel ingeniører, som har tilgang til disse.

3. Man kan også støte på problematiske politikere som er vanskelige å forholde seg til. De kan være kjempehyggelige og behjelpelige i en startfase, men så fort man har rukket å etablere seg kan man bli utsatt for en rekke byråkratiske krav som ingen tenkte på å nevne i forkant (Rigault, 2007).
4. Da avstanden mellom Norge og Kina er svært stor, er muligheten for kontroll av produktene, og produksjonsprosessen, begrenset og kostbar. Man ønsker selvsagt at produktene som produseres i Kina skal være av samme kvalitet som de man produserer selv hjemme. Tidligere var dette med kvalitet et stort problem, da det meste av kinesisk-produserte varer ble forbundet med lav kvalitet. Med årene har dette endret seg. Kineserne har gjort et kjempesprang når det gjelder kvalitet, og produserer nå varer med vel så god kvalitet som norske bedrifter, hvis de vil (Rigault, 2007). Det kan likevel finnes insentiver i en kinesisk produksjonsenhet for å produsere produkter av lav kvalitet. For eksempel økt fortjeneste (gjelder for leieproduksjon) ved å produsere produktet billigere enn det som står i kontrakten. En annen fare er at den man har ansatt for å utføre kvalitetskontroll tar i mot bestikklser slik at for eksempel avvik ikke blir meldt fra om.
5. Det vil alltid eksistere risiko for endrede konkurransebetingelser i et marked, og det kinesiske er intet unntak. Selv om det per dags dato ikke finnes noen kinesiske kjelleverandører som kan levere gode nok produkter (for norske redere), skal man ikke se bort fra at det vil være det om noen år slik at konkurransen blir enda tøffere.

8.2 Styring av risiko

Det er helt umulig å eliminere all form for risiko, noe som betyr at man alltid må leve med noe risiko som man forsøker å styre så godt man kan.

Når man gjør forretninger i Kina, er det svært viktig at kontraktene man inngår er vanntette. For å oppnå dette må man benytte seg av dyktige advokater. Disse koster penger, men ved å bruke disse klarer man forhåpentligvis å redusere risikoen for å bli lurt av den kinesiske aktøren, noe som vil lønne seg på sikt (Kroslid, 2010).

1. Dersom man må inngå en joint venture eller annen form for strategisk allianse med et kinesisk selskap, eller et selskap fra et annet land, er det svært viktig at man foretar grundige undersøkelser av firmaet på forhånd. Påse at alle papirer som blir lagt frem er korrekte, og verifiser all dokumentasjon med de aktuelle instanser. Det kan være nødvendig å hyre inn dyktige, kinesiske advokater for å hjelpe til med denne prosessen. Disse kan også lage kontraktsforslag tilpasset de kinesiske forholdene, slik at man slipper å havne i de største fallgruvene.
2. Dersom det er nødvendig å gi fra seg tegninger eller andre tekniske spesifikasjoner er det viktig å inngå en avtale om forbud mot illojal opptreden. Denne må også inneholde en klausul om konvensjonalbot (forhåndsavtalt erstatning til oppdragsgiver ved mangelfull/sviktende gjennomføring av avtalt ytelse) i tilfelle kontraktsbrudd og en effektiv tvistebehandlingsløsning (Rigault, 2007). For å unngå illojale ansatte bør man aktivt arbeide for å skape en tilhørighet til bedriften blant disse. Man bør forsøke å skape et arbeidsmiljø med lite gjennomtrekk, slik at kunnskaper om de tekniske detaljene beholdes mest mulig innad i bedriften. En måte å oppnå dette på er så enkelt som å ha et høyt nok lønnsnivå, helst høyere enn sine nærmeste konkurrenter, slik at de ansatte ikke fristes til å bytte jobb av økonomiske årsaker.
3. For å unngå ubehagelige krav fra myndighetene i etterkant er det viktig å sette seg inn i alle de regelverk som gjelder i forkant. Man bør ikke bare lene seg på representantene fra myndighetene, men også på eget initiativ søke den nødvendige kunnskap som er nødvendig for å drive virksomhet i Kina.
4. Selv om kvaliteten på kinesiskproduserte varer er på vei opp er det fremdeles viktig å foreta kvalitetskontroll med jevne mellomrom. For at dette skal fungere tilfredsstillende

må det eksistere et godt gjennomarbeidet system for hvordan denne skal foregå i praksis. Hvordan kvalitetskontrollen skal foregå avhenger litt av hvilken form for tilstedeværelse man har i Kina. Behovet vil være forskjellig alt etter som om man produserer ved en egeneid fabrikk eller om man har inngått en kontrakt for leieproduksjon med et kinesisk selskap. For det første alternativet vil det være lettere å ha kontroll på kvaliteten enn for det andre, siden man her leder produksjonen selv mot at man har overlatt denne til et annet selskap dersom man har gått for leieproduksjon. Det kan likevel være at det er kinesere som driver datterselskapet, og at denne delen av virksomheten er omtrent like fjern fra hovedselskapet som en leieproduksjon vil være.

Metoder man kan bruke for å styre risikoen for dårlig produktkvalitet er flere. For det første må man sørge for at kineserne får så detaljerte tekniske spesifikasjoner som mulig. Videre må man også sørge for at man har ansatte som ønsker å produsere produkter av god kvalitet, og at de forstår konsekvensene dersom denne er for dårlig. Mye av disse kan unngås ved å betale høye nok lønninger, slik at bestiklinger blir mindre attraktivt. Det beste vil selvfølgelig være å kontrollere produktene selv, men det er dyrt å ha en mann stasjonert i Kina, og stadige flyreiser frem og tilbake koster også mye.

5. Parat må være forberedt på at den allerede tøffe konkurransesituasjonen kan bli enda tøffere i fremtiden. De må derfor forsøke og stadig ligge i forkant på produktfronten, gjennom økt satsing på FoU samtidig som de også kontinuerlig søker å oppnå lave produksjonskostnader. Det vil være viktig å patentere, eller på annen måte, beskytte sine nyoppfinninger, slik at Parat beholder sitt konkurransefortrinn ved å ha produkter som konkurrentene ikke har i sine produktsortiment.

En gjennomgående essens i mange av de foregående punktene, er at man gjennom bruk av dyktige advokater kan klare å redusere enkelte risikoer betydelig, noe som også Kroslid (2010) mener at er en helt nødvendig post å bruke ressurser på.

8.3 Kostnad ved risiko

De ulike tiltakene for risikoreduksjon koster penger, og når man skal vurdere hvorvidt man skal gjøre noe for å håndtere risikoen eller ikke, må man sammenlikne denne kostnaden i forhold til de konsekvenser man står overfor dersom de oppstår, og hvor sannsynlig man mener det er at de oppstår i det hele tatt. I denne forbindelse benytter man seg ofte av en såkalt kost-nytte-analyse, som er nærmere beskrevet i kapittel 2.1.2.

1. Kostnaden her blir advokathonoraret. Hvor mye risikoen reduseres er vanskelig å anslå, da variasjonen er svært stor på denne posten.
2. Advokathonorar, som i forrige punkt, for å få satt opp gode arbeidsavtaler. I tillegg må man legge lønnsnivået en del høyere enn strengt tatt nødvendig, slik at den totale lønnskostnaden blir noe større enn den som er generelt akseptert i det lokale samfunnet.
3. Vil kreve tid, som betyr penger, av de ansatte i firmaet som må gjøre denne researchen. Dette er en oppgave som man ikke kan knytte til en spesiell inntjening, men på sikt er det kanskje vel brukte penger, da man har klart å unngå de største fallgruvene. Man kan også her hyre inn advokathjelp, som man da også må betale honorar til.
4. Å ha god kontroll på kvaliteten, og dermed redusere risikoen for produksjon av mye B-produkter, krever mye ressurser. Enten må man ha en egen ansatt i Kina som har denne oppgaven, eller så må en av de ansatte i Norge fly mye frem og tilbake samtidig som han får mindre tid til de vanlige oppgavene sine hjemme. Som man ser er dette en veldig kostbar risiko å styre, men det er også en svært viktig en. Leverer man produkter som ikke har høy nok kvalitet vil dette gå ut over omdømme til Parat over tid, og merkenavnet vil svekkes. Dette kan også føre til svekkelse av omdømme på hjemmemarkedet, slik at konsekvensene av kvalitetssvikt kan bli alvorlige. Dersom man velger å ansette en kineser til kvalitetskontrolloppgaven, er det nødvendig å lønne han tilstrekkelig slik at han ikke fristes av bestiktelser. Uansett lønn er man ikke garantert dennes lojalitet, og da vil det kanskje være mer lønnsomt i et risikoperspektiv å utføre kvalitetskontrollen selv. Man oppnår en mye høyere grad av kontroll samtidig som usikkerheten reduseres betraktelig.
5. Det koster å bruke mye ressurser på FoU, og man er avhengig av at dette arbeidet gir resultater, noe det bare gjør en sjelden gang. Det krever svært mye tid å utvikle nye

produkter som har det lille ekstra som gjør at kundene vil betale for det. Når det kommer til å minimere produksjonskostnader, er dette for så vidt ikke en veldig kostbar oppgave, i alle fall ikke der og da. Man må selvsagt bruke litt tid på å finne kvalifiserte underleverandører og egnede produksjonsfasiliteter, men lykkes man sparer man jo faktisk penger på produksjonen. Dette høres vel og bra ut, men det er ikke bare positivt. Årsaken til at man må minimere produksjonskostnadene er jo at man må kunne selge produktene til en lavere pris, slik at fortjenesten neppe øker noe særlig likevel. Men dette punktet er det helt nødvendig for å overleve i fremtiden. Man må hele tiden være på høyde når det gjelder produktsortiment og pris, spesielt i Kina der konkurransen om kjelleveranser er høy og prisen omtrent er det eneste som betyr noe når vinneren skal tas ut.

9 Drøfting av Parat sine alternative metoder for å etablere seg på det kinesiske markedet.

I dette kapitlet drøftes de ulike metodene som er beskrevet i kapittel 2.3 vinklet mot det kinesiske markedet. Fordeler og ulemper med metodene diskuteres, og til slutt gis det en anbefaling på hvilke metode Parat bør velge.

9.1 Parat sine mulige etableringsmetoder

- **Etablere eget selskap i Kina (datterselskap)** – er en mulighet som innebærer stort kapitalbehov samt har svært høy risiko knyttet til seg. Dette er kanskje en løsning som kan være aktuell når man allerede har vært tilstede på markedet en stund, når man har fått etablert et salgsnettverk og føler at man har en godt etablert kundekrets å støtte seg på som man vet ønsker våre produkter. Å etablere et eget datterselskap vil i en startfase i Kina være for kapitalkrevende og for risikofylt for Parat (Halvorsen, 2010). En mulighet er å gjøre dette sammen med et annet selskap, slik at kapitalbehov og risiko for den enkelte halveres. På sikt vil det være en fordel å ha et eget selskap i Kina, da man slipper å være avhengig av den andre part og kan ta egne, selvstendige beslutninger.
- **Assembly (montering)** – Å produsere deler hjemme for så å montere kjelene i Kina vil ikke være aktuelt. Man er avhengig av å produsere kjelsystemene i Kina for å være konkurransedyktige på markedet.
- **Oppkjøp av eksisterende selskap** – Et annet alternativ er å kjøpe opp en liten, lokal fabrikk med noenlunde samme behov for produksjonsfasiliteter, samme marked og metode for salg. Man får med folkene som innehar verdifull erfaring. Dette alternativet krever også en god del kapital, samt at man må ha gode lederegenskaper for å få de lokale arbeiderne til å arbeide ett hundre prosent for deg. I mange tilfeller kan det være lurt å ansette en ny leder, som er lokal og som de som allerede er ansatt har større tiltro til. Sannsynligvis har denne sjefen mye større sjanse for å få de ansatte til å dra i samme retning, og dermed økes også utsiktene for å lykkes med virksomheten.

- **Joint venture** med selskap som har samme kundegruppe – kan være en bakvei inn på markedet. Samarbeidspartnere her kan være produsenter av blant annet:
 - Motorer
 - Ventiler
 - Pumper
 - Navigasjonsutstyr

Det beste vil være å finne en samarbeidspartner som allerede er etablert på det kinesiske markedet, og som har en fast kundekrets med et godt etablert nettverk (guanxi).

En annen mulighet er å inngå joint venture med et selskap som er gode på markedsføring og salg i Kina. De har ingen produksjon av noe slag, men utfører kun salgs- og markedsføringsoppgaver for andre selskaper. Inngås det joint venture med et slikt selskap får de en ekstra verdiskapning i form av den verdiskapning produksjon av en vare gir, mens etablereren får økt verdiskapning gjennom lettere salg av produktene sine.

En fordel med joint venture er at det som oftest fører til risikoreduksjon for selskapet. Muligheten til å være tilstede i flere markeder gir redusert markedsrisiko, samt at samarbeidet med et annet selskap gjør at det kreves mindre ressurser enn dersom man skulle etablert seg som et selvstendig selskap (Albaum & Strandskov, 2005). Risikoen ved å etablere seg i et nytt, fremmed land reduseres også ved å inngå joint venture med et lokalt selskap som kjenner landet og kulturen godt. De kjenner fallgruvene og vet hvordan de kan unngås. Man vil også sannsynligvis oppleve mindre skeptiske myndigheter enn man ville gjort dersom man var alene som utlending.

Ulemper med joint venture er at potensiell profitt reduseres, siden denne må deles med samarbeidspartneren. Å oppnå et godt samarbeid kan også være en utfordring på mange områder. Det er viktig at det er god balanse i samarbeidet, og at ingen av partene føler seg utnyttet og overgått i beslutningssammenhenger. Det er også viktig å få til et samarbeid, og en samarbeidsform, som gjør at hver part får de resultater av samarbeidet de har sett for seg. Det ligger mange timer hardt arbeid til grunn før et godt fungerende joint venture kan etableres. Fremtidige saker som kan føre til disputt bør identifiseres, og løsninger på slike diskuteres, slik at det ikke oppstår overraskelser på et senere tidspunkt. Slike overensstemmelser kan føre til oppløsning av kollaborasjonen. En annen ulempe ved å inngå et joint venture er at faren for produktkopiering i Kina anses som veldig høy (Rigault, 2007).

- **Leieproduksjon** er som beskrevet i kapittel 2.3.3.3 et alternativ som innebærer at oppdragsgiver leier produksjonskapasitet ved et foretak i Kina. Formålet med denne strategien vil være å få ned produksjonskostnadene slik at man sitter igjen med et produkt som er konkurransedyktig på det kinesiske markedet. Man oppnår samtidig at risikoen tilknyttet etableringen i Kina blir mye lavere enn dersom man for eksempel skulle etablert en egen produksjonsenhet, siden den investeringen som kreves må sies å være minimal sammenliknet med mange av de andre alternativene. Skulle man velge å inngå en leieproduksjonsavtale i Kina, må man være svært oppmerksom på faren for produktkopiering, som er grundig behandlet i kapittel 8. Har man mulighet til det, bør man se seg om etter et vestlig eid foretak i Kina, eller et joint venture der en av partene er vestlig, og inngå en leieproduksjonsavtale med dette. Lykkes man med dette reduserer man mest sannsynlig faren for å bli kopiert (Rigault, 2007), da disse har en mye likere oppfatning av plagiering som oss enn kineserne har.
- **Lisensproduksjon** – har mange av de samme fordeler og ulemper som leieproduksjon. En stor forskjell er at man går glipp av mye av fortjenesten, siden denne må deles med lisenstaker. Samtidig mister man muligheten for selv å operere på markedet for den perioden lisensavtalen er inngått, da det har lite for seg å konkurrere mot egne produkter. Parat har allerede erfaring med dette som følge av lisensavtalen med koreanske SPP Heavy Industries, og ser ikke på dette som et godt alternativ for etablering i Kina.
- **Contract management** er en form for etablering som ikke vil bli behandlet nærmere. Parat har ikke de nødvendige ledelsesressursene som må til for at en slik etablering skal være suksessfull.
- **En strategisk allianse** kan være mye forskjellig. Det kan for eksempel bety at flere selskaper inngår en form for samarbeid om eksempelvis salg av sine produkter på et nytt marked. Selskapene som deltar kan oppleve en rekke fordeler gjennom alliansen. Blant annet etterspørres det stadig oftere leverandører av totalsystemer, noe som gjør at små leverandører sliter med å vinne kontrakter. Gjennom den strategiske alliansen kan leverandører av ulikt utstyr til samme marked levere anbud på større kontrakter, som de alene ikke hadde hatt sjanse til å få i det hele tatt. Markedspotensialet til den enkelte bedrift utvides ved at gruppen sammen er stor nok til å påta seg oppgaver som ellers ville vært umulige for den enkelte bedrift (Grønhaug, 1990). En annen fordel er at man deler på kostnader knyttet til etablering på nye markeder. For hvert enkelt selskap vurderes kanskje denne kostnaden som altfor høy, mens den sammen med andre blir så pass redusert at selskapet kan leve med den.

17 Group of Norway Ltd (heretter kalt 17-gruppen) er et eksempel på en slik allianse som er beskrevet overfor, og har eksistert siden 1984. 17-gruppen er organisert som et eget selskap, registrert i Hong Kong, og eies i dag av 12 norske små- og mellomstore foretak. Det disse foretakene har felles er at de produserer utstyr til skip og annet relatert utstyr til skipsbygging og offshore oljeindustri. Gjennom 17-gruppen ønsker de å øke sin markedsandel i Kina. For svært mange har 17-gruppen vært en rampe inn på det kinesiske markedet. Alene synes denne veien for tøff, men sammen med andre likesinnede klarer man å utnytte mulighetene som ligger der. I tillegg har 17-gruppen kontakt med utenforstående, høyt respekterte institusjoner som Norges Rederiforbund, Det norske Veritas, Norsk skipsmeglerforbund og Eksportfinans, som gir gruppen den nødvendige tyngden for å bli ansett som en seriøs aktør på markedet (Grønhaug, 1990).

En av eierne av 17-gruppen er Aeron AS, som i likhet med Parat også har Flekkefjord som sitt tilholdssted. Aeron er del av det store entreprenør- og industrikonsernet AF Gruppen AS som har bygg, anlegg, industri, energi og miljø som sine virksomhetsområder. Aeron ble kjøpt opp av AF-gruppen i 2009, og er ansett som Norges ledende leverandør av HVAC (ventilasjons)-anlegg.

Aeron har i dag et representative office i Kina med to ansatte, og gjorde det godt her frem til markedet stoppet opp. 17-gruppen har vært avgjørende for deres suksess, og Aeron hadde aldri vært der de er i dag på det kinesiske markedet uten dette samarbeidet (Nyland, 2010). Det finnes flere foreninger i Norge for bedrifter som ønsker å hevde seg internasjonalt, blant annet "Norske maritime eksportører" som både Parat og Aeron er medlem av. 17-gruppen fungerer bedre, da antall medlemmer er mye mer begrenset (12) slik at man får et godt og tett nettverk (Nyland, 2010). Medlemmene reiser til Kina, besøker potensielle kunder og holder presentasjoner i felleskap, samtidig som de deler nyttige erfaringer med hverandre.

En av årsakene til at 17-gruppen har betydd så mye for Aeron, er at de gjennom gruppen har knyttet seg til et felles agentbyrå, Tecway International (Marine) Ltd. Skal man lykkes i Kina kommer man ikke utenom bruk av salgsagenter (Kroslid, 2010) (Nyland, 2010), og Tecway har gjort en bra jobb i oppgaven med å presentere 17-gruppens totale produktspekter på det kinesiske skipsmarkedet (Nyland, 2010).

I etterkant av intervjuet med Bjørn Tore Nyland, ble det avholdt et møte der alle medlemmene i 17-gruppen deltok. I og med at avtalen med Tecway International bare varer ut året, og at det ikke kommer til å bli inngått noen ny felles avtale for kommende år, ble det besluttet at det nåværende foretaket 17 Group of Norway Ltd skal oppløses. Mange av medlemmene ønsket likevel fremdeles å ha et samarbeid seg i mellom. Det ble

derfor besluttet å registrere en ny forening i Brønnøysund. Medlemmene hadde et ønske om å kalle denne også for 17 Group of Norway, slik at navnet fremdeles kan benyttes i messesammenheng og annen markedsføring (Nyland, 2010), siden gruppen etter hvert har blitt godt kjent blant kinesiske verft.

- **Agent** – For Parat sitt vedkommende, som er avhengig av Kina-produksjon for å ha mulighet for å lykkes her, vil en agentløsning bety følgende: Man benytter seg av agent(er) som tar seg av salget på det kinesiske markedet, slik at man selv ikke behøver å bruke ressurser på dette. På denne måten får man bedre tid til å konsentrere seg fullt og helt om produksjonsavdelingen i Kina, som kan være utfordrende nok i seg selv.

Det er viktig at man har et godt forhold til agenten, og at han har kjennskap til bedriftens visjon og forretningsidé. Man må ha tiltro til at agenten opptrer i henhold til våre grunnleggende normer og verdier. Bak disse punktene ligger det at man må ha en god kommunikasjon seg i mellom i bunn, slik at man forstår den andre parten godt. Å kommunisere med en kineser kan skape utfordringer (en kineser kan si ja og mene nei, andre ting man må være obs på som kan være av betydning enn bare akkurat hva han sier)(Gjesdal, 2006), og det kan være en idé å skaffe en agent som har gode engelskkunnskaper og som også skjønner seg på den vestlige måten å kommunisere på.

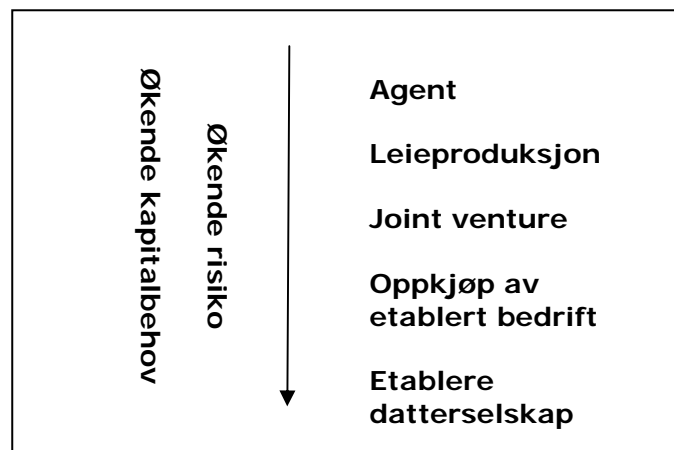
Det kan være lurt å finne en agent som har mye erfaring som agent fra tidligere. Denne er kanskje ikke den billigste, men han gjør mest sannsynlig en bedre jobb enn en uten agenterfaring. Dette trenger nødvendigvis ikke å være den eneste måten å finne en god agent på. Denne kan også ha arbeidet som noe helt annet som har gitt han erfaring fra den aktuelle bransjen. Gjennom tidligere arbeidserfaring har han sannsynligvis opparbeidet seg et stort nettverk som kan benyttes positivt i jobben som agent.

Både Kroslid og Nyland mener at det å benytte seg av en kinesisk agent er nødvendig for å lykkes i Kina. Det kinesiske markedet er så komplisert og forskjellig fra det man er vant til hjemme, at man er avhengig av en lokalkjent agent som arbeider for en.

Det er ikke så viktig å finne seg en agent som også er agent for mange andre selskaper. Det kan derimot være bra at han kun har noen få, som han virkelig brenner for å presentere. Et veletablert agentselskap representerer helt sikkert andre selskaper som gir de inntjening nok slik at de ikke er avhengig av den provisjonen de får dersom de inngår kontrakter for vårt firma. Da er det bedre å finne seg et agentselskap/agent som er helt avhengig av inntjening fra oss (Nyland, 2010). Det viktigste er altså å finne seg en agent som vil arbeide for å få solgt vårt produkt, og at dette er viktig for vår agent.

9.2 Endelig anbefaling

De ulike alternativene for Parats etablering i Kina som er beskrevet over innebærer ulike behov for kapital samt at det er knyttet ulik grad av risiko til hvert enkelt. Kapitalbehov og risiko henger nøye sammen, og sammenhengen mellom de ulike etableringsalternativene er vist i figur 11.



Figur 11: Sammenheng mellom ulike strategier og risiko og kapitalbehov knyttet til denne.

SWOT-analysen (kapittel 7) er av stor betydning for anbefalingen som gis vedrørende hvilken etableringsform Parat bør velge. Selskapet har for eksempel begrensede ressurser både økonomisk og organisasjonsmessig, og dette må man ta hensyn til for å kunne gi en fornuftig anbefaling.

Etablering av produksjon i Kina, bør skje gjennom inngåelse av en leieproduksjonsavtale. Dette er et alternativ som krever forholdsvis lite kapital. I jakten på en fabrikk som man ønsker å inngå en leieproduksjonsavtale med, bør man være spesielt interessert i fabrikker som eies av ikke-kinesiske, helst europeiske (eller tilsvarende) selskaper. På denne måten kan man sannsynligvis redusere risikoen for at produktene kopieres av leieprodusenten. Det bør uansett benyttes dyktige, kinesiske advokater til å utarbeide leieproduksjonskontrakten, slik at man sitter igjen med en vanntett kontrakt.

For å nå de potensielle kundene foreslås det å opparbeide følgende salgsnettverk:

For det første må Parat forlenge og utvide avtalen med den kinesiske agenten de har i dag, eller inngå en avtale med en ny dersom man ikke mener den man har i dag er den riktige til jobben. Det er viktig å ha en god agent i Kina for å få solgt kjelsystemer, siden det er et marked med en svært tøff konkurransesituasjon.

I konkurransen om å bli valgt som kjelleverandør, vil det være et fortrinn å ha et navn som er kjent på det kinesiske markedet. Parat Halvorsen AS er kjent for å levere produkter av høy kvalitet, men blant kinesiske verft generelt er det et lite kjent selskap. De bør derfor melde seg inn i en strategisk allianse som allerede har vært tilstede i Kina en stund. 17 Group of Norway er et eksempel på en slik, og har eksistert i Kina som selvstendig foretak i 16 år. Fra og med 2011 vil den eksistere som en mer uformell allianse, men navnet, som har godt rykte i Kina, vil fremdeles være det samme. Dette betyr at alliansen blir gjenkjent blant de kinesiske verftene, slik at medlemmenes mulighet for å komme inn på deres "makers-list" øker. Å være medlem av 17-gruppen gir også vært enkelt medlem en ekstra tyngde som utstysleverandør, slik at de mest sannsynlig blir mer attraktive også for rederier og skipskonsulenter.

Dersom man skulle være så heldige å vinne en kontrakt, må man huske på å opprettholde kontakten med den aktuelle kontaktpersonen hos kunden. Her kommer viktigheten av å ha veletablerte guanxi inn. Man må påse å pleie kontakten jevnlig slik at nettverket opprettholdes, og for at man også skal tas med i betraktning når nye kontrakter skal deles ut i fremtiden.

Det må presiseres at de overnevnte anbefalingene kun gjelder i en startfase. Etter noen år bør Parat vurdere nye, mer langsiktige alternativer, for eksempel etablering av et eget selskap i Kina. I løpet av noen år har man forhåpentligvis lært mye om markedet, og man har opparbeidet et godt rykte blant kundene, slik at risikoen ved å etablere et eget selskap ikke lenger er like stor som i starten. Dette gjør at man kan tillate at det bindes opp mer kapital i investeringer på markedet, siden bedriften nå er bedre rustet til å takle eventuelle problemer som måtte dukke opp.

10 Konklusjon/anbefalinger

Parat sitt motiv for å øke sin grad av internasjonal virksomhet, er i hovedsak å vokse som bedrift. Markedet de opererer på i dag, hovedsaklig det norske, er svært begrenset. Å øke sin deltakelse på markeder rundt om i verden er derfor nødvendig for økt omsetning og anerkjennelse i fremtiden.

Kina har i de seneste årene stått frem som et av verdens markeder som har høyest potensial. Man hører til stadighet om nye bedrifter som har etablert seg her. De ser mulighetene som ligger der, men de må også være klar over at det er et svært vanskelig marked å lykkes i. For å oppnå suksess må man være tålmodig, litt heldig og man må ha konkurransedyktige produkter, da konkurransen i Kina er svært tøff. Med bakgrunn i de undersøkelser som er gjort i kapittel 5 og 6 om det kinesiske markedets potensial og konkurranseforhold, ser det ut som et marked verdt å satse på for Parat. Lykkes bedriften her er det store muligheter for å oppnå den veksten de ønsker.

Dersom Parat skal lykkes i Kina, må de først etablere produksjon her. Det er deres eneste mulighet dersom de skal kunne konkurrere mot allerede godt etablerte konkurrenter på markedet som Aalborg Industries og Kangrim Heavy Industries Co, Ltd. Den tøffe konkurransesituasjonen spiller en viktig rolle i valg av generisk strategi. For å få solgt kjeler i Kina må Parat ha en pris på produktene som er lavere enn, eller tilsvarende konkurrentenes. Altså bør de gå for en kostnadsledende generisk strategi. Gjennom utviklingen av standard programmet for marine kjeler håper Parat å oppnå et høyt salgsvolum. Som en konsekvens av dette vil de sannsynligvis kunne høste stordriftsfordeler i forbindelse med produksjon, noe som vil skape en betydelig kostnadsreduksjon. Resultatet av en slik kostnadsreduksjon er at man vil kunne selge kjelene til en enda lavere pris, med samme fortjeneste som tidligere.

I valg av etableringsstrategi, må man legge til grunn hvilke forutsetninger Parat har i form av ressurser og kompetanse. Det nytter ikke å bestemme seg for å etablere et datterselskap i Kina, dersom det ikke finnes tilstrekkelig kapital til rådighet. Samtidig må man gjøre beregninger og si noe om hvor stor risiko man er villig til å påta seg, og hvor mye risiko bedriften kan tåle. I en startfase, og særlig i et tøft land som Kina, vil det være smart å starte forsiktig for så å justere satsningen etter hvert som man får tilbakemeldinger og erfaringer fra markedet.

Å komme seg inn på det kinesiske markedet alene er mest sannsynlig en umulig oppgave, og det vil derfor være helt nødvendig å knytte seg til en strategisk allianse. For Parat vil 17 Group of Norway være et godt alternativ, da alle medlemmene leverer skipsutstyr og dermed mange av de samme potensielle kundene. 17-gruppen har gjennom sin 16 år lange tilstedeværelse på det kinesiske markedet, blitt en kjent allianse her. Når det Hong-Kong registrerte foretaket nå skal oppløses, og det skal startes opp en ny forening med samme navn vil et eventuelt medlemskap bli mye billigere enn det er i dag. Samtidig kan man fortsette å benytte seg av navnet ved henvendelser til kinesiske kunder og på messer, noe som vil gi hver enkelt leverandør ekstra tyngde som tilbyder. Parat vil ha god nytte av å være med på dette samarbeidet den dagen de etablerer seg i Kina, da de kan bruke 17-gruppen som en del av sitt salgsnettverk. Gjennom de andre medlemmene kan de også skaffe seg informasjon om viktige særpreg og trender i markedet.

Leieproduksjon i kombinasjon med bruk av kinesisk agentfirma vil være en god løsning for Parat i en startfase. Ved å starte såpass forsiktig reduserer man risikoen dersom man skulle mislykkes, og man kan fortsette som før uten, forhåpentligvis, å måtte leve med de altfor store konsekvensene. Denne løsningen gjør at de kan bruke det de har av tilgjengelige ressurser på å få etablert en god og stabil produksjonsenhet i Kina, siden agentfirmaet tar seg av salg og markedsføring. For at agentfirmaet skal gjøre en så god jobb som mulig, er det viktig å bruke en del ressurser i starten til å gi dem en god forståelse av produktene, teknologien og de grunnleggende prinsippene.

I Kina har Parat blant annet disse to store potensielle kundene: China State Shipbuilding Corporate (CSSC) og China Shipbuilding Industry Corporate (CSIC). De er begge statseide foretak bestående av flere skipsverft og lignende, og man kan betrakte dem som kundegrupper. Antakelig vil det innad i foretaket spre seg mellom de ulike skipsverftene at det er kommet en ny, god kjelleleverandør på markedet. Mest sannsynlig vil det være positivt for Parat å komme inn på deres "makers-list", da en anerkjennelse fra Kinas to største skipsbyggerorganisasjoner muligens også vil gi dem det lille ekstra i forhold til andre potensielle kunder.

For fremtiden vil det i et komplisert marked som det kinesiske være en fordel å være tungt til stede, da helst i form av et selvstendig eid selskap, eller ved at man inngår et joint venture. Så fremt man har tilstrekkelig med kapital og andre nødvendige ressurser, vil man på sikt foretrekke å etablere seg selvstendig, da man slipper å forholde seg til flere parter. Man kan fokusere på det som er viktig for seg uten også å måtte ta hensyn til de andre som er involvert.

10.1 Fremtidig arbeid

Før Parat kan ta det endelige steget å etablere seg i Kina, er det flere undersøkelser som må gjøres.

Markedsvurderingen i dette arbeidet er for grov, slik at det må utarbeides en som er mye mer detaljert. Her må det også inngå økonomiske beregninger for å kunne komme med eksakte anbefalinger til blant annet hvor stor produksjonskapasitet man behøver (som jo grunner på hvor stort salg man antar som realistisk), hvor lavt man kan gå i pris i forhold til ens konkurrenter og hvordan det forventes at markedet vil se ut i fremtiden.

Det bør knyttes et enda tettere forhold til de kinesiske agentene, og eventuelt bruke disse til å hente inn markedsopplysninger. Markedsprisen i Kina er man spesielt opptatt av, da denne danner grunnlag for å kunne gjennomføre lønnsomhetsberegninger. Man kan eventuelt gi tilbud på noen leveranser, og i ettertid få tilbakemelding fra kunden på hvordan man lå an prismessig i forhold til den som vant budrunden.

For å starte med leieproduksjon i Kina, må man først gjøre en grundig kartlegging av hvilke fabrikker som kan være aktuelle. Disse må vurderes grundig slik at man får et så godt beslutningsunderlag som mulig. Det kan også på dette punktet være lurt å benytte seg av agenter til innsamling av informasjon.

Kinesiske verft setter pris på å vite så mye som mulig om sine utstysleverandører, og det bør legges ned mye arbeid i å utarbeide et grundig dokumentasjonsunderlag.

Det må også utføres en fullstendig risikoanalyse, der en kost-nytte-analyse inngår slik at man får et godt beslutningsunderlag for iverksettelse av tiltak for styring, og eliminering av risiko.

Bibliografi

- Albaum, G. D., & Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Andersen, L. B. (2009, Januar). Styring av operasjonell risiko. *Introduksjon til styring av opRisk*. Stavanger, Norge.
- Aven, T. (2007). *Risikostyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aven, T., Røed, W., & Wiencke, H. S. (2008). *Risikoanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baird Publications. (u.d.). *Ships and Boats on order (SABOO)*. Hentet Februar 2010
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC). (1998-2009). *China Shipbuilding Industry Corporation (CSIC)*. Hentet Mai 14, 2010 fra <http://www.csic.com.cn/en/Survey.htm>
- China State Shipbuilding Corporation (CSSC). (1998-2007). *Profile: China State Shipbuilding Corporation (CSSC)*. Hentet Mai 14, 2010 fra <http://www.cssc.net.cn/english/gsjj.php>
- Christensen, H., & Lystad, L. P. (1990). *Etablering av teknologibedrifter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (1993). *International Marketing*.
- EU. (u.d.). *EUs definisjon av små og mellomstore bedrifter - SMB definisjon*. Hentet Mai 25, 2010 fra www.enova.no/file.axd?fileID=575
- Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Gjesdal, T.-L. (2006). Klar tale: Ta høyde for kulturforskjellene. *Mediaplanet*, 6.
- Grønhaug, K. (1990). *Strategi for internasjonalisering*. Oslo/Gjøvik: Tano A.S.
- Halvorsen, Y. (2010). Diverse informasjon om Parat Halvorsen. (A. Johannessen, Intervjuer)
- Harsvik, K. F., & Kilvær, R. (2005). *Building Control: En studie av markeds- og konkurransesituasjonen i Norge for etablering av Teleca Wireless Solutions AS som leverandør av intelligente styringssystemer til byggautomatiseringsanlegg*. Grimstad: Høgskolen i Agder.
- Innovasjon Norge. (2010). *Kina: Markedsinformasjon*. Hentet Mars 15, 2010 fra <http://www.innovasjon norge.no/Internasjonale-markeder/Kontorer-i-utlandet/Kina/Markedsinformasjon/Markedet/>
- Kangrim Heavy Industries CO., Ltd. (2000). *Kangrim Heavy Industries CO., Ltd*. Hentet April 13, 2010 fra <http://www.kangrim.com/index.htm>
- Kolstad, H. E. (2010, Februar 10). Ordresreserve ved verft i forskjellige land. (A. Johannessen, Intervjuer)
- Kristoffersen, H. (2008). *Det nye Kina; kinesisk handel, kultur og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kroslid, D. (2010, Mai 4). Kina. (A. Johannessen, Intervjuer)
- Lie, M., Lund, R., & Hansen, G. H. (2008). *Making it in China*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Lund, J. F., & Lorentzen, R. (1992). *Foretaksstrategi*. Universitetsforlaget A.S.
- Lydersen, T. (u.d.). *Ledelse og strategi*. Hedmark, Norge: Trine Lydersen, Høgskolen i Hedmark.
- Mitsubishi Heavy Industries. (2009). *Mitsubishi Heavy Industries India private ldt*. Hentet April 13, 2010 fra <http://www.mhiindia.com/japan.php>
- Nettavisen. (2010, Januar 10). *NA24*. Hentet april 19, 2010 fra <http://www.na24.no/article2797990.ece>
- Nyland, B. T. (2010, Mai 10). Aeron i Kina. (A. Johannessen, Intervjuer)
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008). *Norway-China, Free Trade Agreement - Joint Feasibility Study*. Government administration services.
- Nærings- og handelsdepartementet. (2008, September 18). *Nærings- og handelsdepartementet*. Hentet April 20, 2010 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/handelsavtaler/nyheter/lansering-av-forhandlinger-om-en-handels.html?id=526365>
- Ozaka Boiler. (2000-2008). *Company information: for Ozaka Boiler*. Hentet Mai 10, 2010 fra <http://www.osakaboiler.co.jp/outlineE.html>
- Patel, R., & Davidson, B. (2001). *Forskningsmetodikkens grunnlag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press, Macmillian Publishing Co. Inc.
- Reve, T. (1992, Januar). Konkurranssevne: Fra diamant til kjerne. *Praktisk økonomi og ledelse*, ss. 23-31.
- Rigault, D. (2007, August 31). *KINA: Råd og vink om leieproduksjon*. Hentet April 27, 2010 fra <http://www.eiendomsadvokat.no/upload/Artikler%20DR/Kina%20leieproduksjon%20del%201%20og%202.pdf>
- Ræstad, S. (2009, Februar 20). *Lederkilden.no*. Hentet April 20, 2010 fra <http://www.lederkilden.no/eBook?marketplaceId=721795&languageId=1&rootContentItemId=1243125&structureId=1243127&action=getPDF>
- Shanghai Merchant Ship Design & Research Institute (SDARI). (u.d.). *About us: Shanghai Merchant Ship Design & Research Institute (SDARI)*. Hentet Mai 14, 2010 fra <http://www.sdari.com.cn/>
- Saacke. (u.d.). *Saacke*. Hentet April 13, 2010 fra <http://www.saacke.de/index.php>
- Utenriksdepartementet. (2007). *Regjeringens Kina-strategi*. Oslo: Utenriksdepartementets hustrykkeri.
- Winterstø, A. A. (2007). The internationalization process for norwegian companies in Shanghai.

Aalborg Industries A/S. (u.d.). *Aalborg Industries A/S*. Hentet April 13, 2010 fra <http://www.aalborgindustries.com/index.php>

Figurliste

<i>Figur 1 Markedstolkning og -tilpasning. Ulike valg i forhold til satsning på produkter og/eller markeder (Grønhaug, 1990).....</i>	<i>9</i>
<i>Figur 2 Risikomatrise (Andersen, 2009).....</i>	<i>11</i>
<i>Figur 3 Oversikt over alternative internasjonale markedsføringskanaler (Albaum & Strandskov, 2005).</i>	<i>16</i>
<i>Figur 4 Alternative salgskanaler innen en nasjon (Albaum & Strandskov, 2005).....</i>	<i>17</i>
<i>Figur 5 SWOT-analyse (Barney, 2001).</i>	<i>22</i>
<i>Figur 6 Porters tre generiske strategier er definert langs to dimensjoner; strategisk målgruppe og strategisk fordel (Ræstad, 2009).....</i>	<i>23</i>
<i>Figur 7 Ordreservert på skip pr februar 2010 (Kolstad, 2010).....</i>	<i>34</i>
<i>Figur 8 Utvikling av ordreservert i løpet av de siste 4 årene (Kolstad, 2010).....</i>	<i>35</i>
<i>Figur 9 Samlet ordreservert i Kina fordelt på skipstype (Baird Publications).</i>	<i>36</i>
<i>Figur 10 Predikert kjelbehov pr år med bakgrunn i ordreserven ved kinesiske verft for 2010.....</i>	<i>37</i>
<i>Figur 11: Sammenheng mellom ulike strategier og risiko og kapitalbehov knyttet til denne.</i>	<i>63</i>

Spørreskjema - Kartlegging av konkurranse i Kina

- 1)
Hvilke kjelleleverandører er aktuelle for skip som bygges ved kinesiske verft?

- 2)
Hvilke kriterier er dere mest opptatt av ved valg av kjelleleverandør?

- 3)
Finnes det noen lokale kinesiske leverandører som er, eller kan bli, aktuelle for dere?

- 4)
Hvordan bør man som ny leverandør gå frem for å komme på "bidders list"/"makers list"?

- 5)
Ser dere en kvalitetsforskjell over tid mellom lavkostproduserte anlegg og anlegg som kommer fra Europeiske verksted?

Svar på undersøkelsen

Svar 1:

- 1)
Hvilke kjelleleverandører er aktuelle for skip som bygges ved kinesiske verft?
Med utgangspunkt i våre nybygg fra Korea, er det Aalborg og Kangrim som er aktuelle for oss.
- 2)
Hvilke kriterier er dere mest opptatt av ved valg av kjelleleverandør?
Kapasitet, fysiske dimensjoner, kontroll og sikkerhetssystem, pris, internasjonal tilgjengelighet av deler og service. I tillegg må selvsagt produktet ha alle nødvendige godkjenninger og sertifikater for design og komponenter. Ikke minst må kjelen tilfredsstillende nåværende og kommende utslippskrav, og være tilpasset drift på lavsvovel gassolje.
- 3)
Finnes det noen lokale kinesiske leverandører som er, eller kan bli, aktuelle for dere?
Ukjente kinesiske produkter er ikke aktuelle. Imidlertid produserer Aalborg (og muligens Kangrim og andre kjente leverandører) i Kina for det asiatiske markedet, så kinesisk bygde kjeler har vi allerede.
- 4)
Hvordan bør man som ny leverandør gå frem for å komme på "bidders list"/"makers list"?
Vi kan bare svare for Owner's Maker's list, og for å komme dit må i hvertfall kriteriene under 2) ovenfor være tilfredsstillende oppfylt. I tillegg vil en relevant referanseliste være gunstig. En viktig faktor i den videre utvalgsprosessen, vil være i hvilken grad verftet velger å kreve tilleggpris for installasjon av et "nytt" produkt.
- 5)

Ser dere en kvalitetsforskjell over tid mellom lavkostproduserte anlegg og anlegg som kommer fra Europeiske verksted?

M.h.t. kjeler tror jeg ikke vi kan si det. For disse benyttes vel de samme materialer og komponenter uansett hvor de bygges, så det avgjørende blir kvalitetskontrollen under bygging. For andre typer produkter som er lisensbygget i Kina, har vi sett at oppfølging fra lisensgiver ikke har vært tilfredsstillende – med klar reduksjon i kvaliteten som resultat.

Svar 2:

1)

Hvilke kjelleleverandører er aktuelle for skip som bygges ved kinesiske verft?

Aalborg (Denmark), Greens (UK), Saacke(Germany) ,Misubishi (Japan) , Kangrim(Korea)

Where evaporation rate is over 10,000 kg/hr, it is the first four names which commonly feature in the maker list.

2)

Hvilke kriterier er dere mest opptatt av ved valg av kjelleleverandør?

Previous track record in our fleet, reliability, compatibility to global availability of fuel grades, technical back up, spares cost, worldwide service availability and to certain extent, ease of operation to crew.

3)

Finnes det noen lokale kinesiske leverandører som er, eller kan bli, aktuelle for dere?

For vessels over 30,000 dwt, there are no chinese boiler maker. i.e over 1000 kg/hr evaporation rate. All the makers mentioned in item 1 are licensees for international makers having well established factory in china. For example, Aalborg factory in china is the biggest in the world and caters to all asian shipyards.

Kangrim is a korean maker also having a large factory in china

4)

Hvordan bør man som ny leverandør gå frem for å komme på "bidders list"/"makers list"?

New supplier should approach owner's technical department in charge of new building projects,

- a) with a reference list (for introduction to owners) i.e owners who have previously opted to install their product,
- b) Provide technical specifications and present a summary of product excellence to convince owner
- c) Invite owner and shipyard to witness their product in their factory or visit one of their installations
- d) Offer innovative incentives such as additional guarantee, additional spares.
- e) Apart from this, maker should also approach shipyards to get the name proposed, with a competitive cost against established players already in the list.

5)

Ser dere en kvalitetsforskjell over tid mellom lavkostproduserte anlegg og anlegg som kommer fra Europeiske verksted?

- a) Since the above mentioned makers are all european licensees, the steel is prescribed by the original design and hence material failure is very rare.
- b) The welding is done by qualified welders and subjected to extensive NDEs (Non-destructive examinations), the failure in this area is not seen commonly.

- c) However, when we compare among these boiler makers, the low cost ones definitely use inferior steel quality and do not leave sufficient design margin for mal-operation during the life of the boiler.
- d) Over a period of time, we can appreciate the difference in quality in the areas of automation controls, refractory, out-fitting workmanship and in some cases tube failures.
- e) This results in reduction in reliability and increases risk in operation after 5-8 years.
- f) Low cost boilers have increased the spares inventory as part of contingency planning

Svar 3:

1)

Hvilke kjelleleverandører er aktuelle for skip som bygges ved kinesiske verft?
Aalborg Boilers, Osaka Boilers

2)

Hvilke kriterier er dere mest opptatt av ved valg av kjelleleverandør?
Kvalitet, konkurrancedygtig pris samt, velfungerende After sales service

3)

Finnes det noen lokale kinesiske leverandører som er, eller kan bli, aktuelle for dere?
Ja, Aalborg Boilers

4)

Hvordan bør man som ny leverandør gå frem for å komme på "bidders list"/"makers list"?

Man bør kunne presentere et gjennom testet produkt, referance liste, "solid organisation and financial report" , guarantee for future supplies of spare parts.

5)

Ser dere en kvalitetsforskjell over tid mellom lavkostproduserte anlegg og anlegg som kommer fra Europeiske verksted?
Vanskelig at svare på – så længe at licensbyggere overholder spesifikasjon fra "Original Makers"
bør der ikke være nogen forskel – så det afhænger mye af "Kvalitets kontrol" samt der sammenlignes epler med epler.

Svar 4:

1)

Hvilke kjelleleverandører er aktuelle for skip som bygges ved kinesiske verft?
Aalborg, Mitsubishi og Kangrim Korea

2)

Hvilke kriterier er dere mest opptatt av ved valg av kjelleleverandør?
Pris og ettersalsservice

3)

Finnes det noen lokale kinesiske leverandører som er, eller kan bli, aktuelle for dere?
Nei.

4)

Hvordan bør man som ny leverandør gå frem for å komme på "bidders list"/"makers list"?

Først må de kontakte aktuelt byggeverft for å få aksept der før de kommer til oss for å presentere sitt produkt.

5)

Ser dere en kvalitetsforskjell over tid mellom lavkostproduserte anlegg og anlegg som kommer fra Europeiske verksted?

Både ja og nei. Har leverandøren vært tilstede med sine kvalitetsystemer er produktene fullt på høyde med det som produseres i lavkostland.

Svar 5:

1) For vår del europeiske leverandører som Gesab (Tyskland) og Ålborg (Danmark).

2) Driftssikkerhet og stabilitet.

3) Nei, ikke det vi kjenner til.

4) Snakke med verft og derigjennom reder.

5) Ingen erfaring med dette.

Intervju med Dag Kroslid.

Bakgrunn: Dag Kroslid er 38 år gammel, fra Flekkefjord, og har vært innom mange ulike bransjer i sitt yrkesaktive liv. Han er utdannet PhD i Industrial Engineering and Management ved Linköping Universitet, Sverige. Som nyutdannet fikk han jobb i Scana Steel i Stavanger. Etter et år her begynte han som Senior Manager i Ernst & Young, der han arbeidet med prosjekter og rådgiver for store europeiske og asiatiske produksjons- og serviceforetak. Fra 2004 til 2010 arbeidet Dag i Nordan, først som fabrikkssjef på Moi, senere som produksjonsdirektør for hele konsernet. De siste 3 årene i Nordan arbeidet han også som Chief Operating Officer i Metallkraft International AS. Her var han med og startet opp en fabrikk i Kina, samt at han hadde ansvar for Metallkrafts operasjoner i Norge, Singapore og Kina. I dag har Kroslid flyttet fra Flekkefjord til Tyskland, der han arbeider som konsulent i selskapet Booz & Company.

Under arbeidet med sin Phd skrev Dag Kroslid, sammen med Kjell Magnusson og Bo Bergman, boken "Six Sigma – The Pragmatic Approach", som har blitt publisert på både kinesisk, engelsk, tysk og spansk.

Innledning

Det er Kroslids erfaringer med etablering av fabrikk i Kina som er bakgrunnen for dette intervjuet. Som sagt tidligere arbeidet han med dette i Metallkraft i 3 år. Målet hans da var å få etablert produksjon i Kina og å opprette kontakt med kunder. Selve byggingen gikk fort. Det tok bare 14 måneder fra første spadetak til åpningen.

I Kina er det til hver by tilknyttet industrisoner/økonomiske soner. Disse markedsføres og de prøver å tiltrekke seg nye selskaper som ønsker å etablere seg. Kineserne er veldig flinke til å tenke "klynger" og forsøker å samle bedrifter som kan ha gjensidig nytte av hverandre. De er svært interessert i industri som krever mye arbeidskraft. Da Metallkraft kom med sin teknologiavhengige produksjon som bare ville kreve 60-70 mann ble de litt overrasket. De kunne heller tenke seg å erstatte mange av maskinene med mennesker. Men de var hjertelig velkommen likevel. De fleste tas i mot med åpne armer. Det kan være en utfordring dersom det følger mye forurensning med virksomheten, men også disse tas i mot til slutt.

Politikk

1. I hvilken grad er det innblanding fra myndighetene i forbindelse med å drive virksomhet, eller ved å være tilstede, i Kina?

Det er veldig høy grad av innblanding fra myndighetene, og de blander seg i det meste hele tiden. Det er viktig å pleie kontakten med myndighetene.

Lokale myndigheter: *Det første som skjer er at man kommer i kontakt med ledelsen for den industrielle sonen (kommunal etat). Disse hjelper så til med alt som skal gjøres i forbindelse med etablering av en produksjonsenhet. De er gode på dette, så lenge man er heldig med tildeling av kontaktperson. Organisasjonen er godt organisert og det er svært mye kontakt mellom denne og selskapet. Svært mange er ansatt i de industrielle sonene i de forskjellige byene. I Yangzhou er det rundt 300-400 som jobber bare med dette.*

Det er også viktig å pleie kontakten med ordfører. Han er også som regel interessert i å ha kontakt med dere, og følger dere opp. Også lederne for de politiske partiene, da særlig det kommunistiske parti som er det eneste partiet i Kina i vestlig forstand, er det viktig å ha god kontakt med.

Ellers: *Miljøbyrået, som foretar inspeksjoner i fabrikklokaler blant annet, rapporterer sine erfaringer til sentrale myndigheter, så man må også pleie kontakten med disse.*

2. Er det mye lover og regelverk man må sette seg inn i?

Ja, og det er viktig å sette seg inn i dette og i tillegg ha en god dialog med kundene, for disse er ikke alltid ærlige og forsøker å lure oss i forhold til hva som er lov og ikke lov.

- Er det lett tilgjengelig?
 - *Ja, de økonomiske sonene er gode til å gi informasjon.*
- Forståelig? Eller er det veldig annerledes enn hva vi er vant med hjemme fra?

Måte å styre risiko i forhold til å leve i tråd med regler som gjelder og for å kunne inngå vanntette kontrakter.

*Det kinesiske samfunnet er veldig annerledes enn vårt, og man er avhengig av å bruke gode **lokale advokater** ved inngåelse av kontrakter.*

Noe som er veldig annerledes enn hjemme er at man ikke kjøper tomter. Det inngås leieavtaler – Land Grant Certificat – for 50 år om gangen.

I de seneste årene har det skjedd en utvikling der ting gjøres mer og mer etter boka enn før. Tidligere var de så glad hver gang en utlending ville etablere seg i Kina at de kanskje ga de skattefritak og liknende for å gjøre det enda mer fristende. Dette fungerte selvsagt ikke over tid, og i dag følges regelverkene mye strengere, i alle fall fra myndighetenes side.

3. Har du noen oppfatning av om utenlandske selskaper i Kina må gjennom mange godkjenninger/sertifisering for å få operere på det kinesiske markedet?

Det er ulike godkjenninger som kreves avhengig av hvilket nivå man ønsker å operere på. De tre viktigste nivåene i forhold til godkjenninger er:

Representative office – får adresse og konto i Kina slik at man kan betale lønn til ansatte, men disse har ikke anledning til å drive handel. Dette er en grei start for å markedsføre seg og sine produkter.

Trading selskap – har man denne typen selskap kan man kjøpe produkter i Kina og sende disse hjem, men man har ennå ikke lov å drive noen form for produksjon eller sammenstilling her.

Manufacturing – har man fått godkjenning til å drive på dette nivået, får man drive produksjon i Kina. Man kan kjøpe deler, sammenstille disse og selge videre, eller produsere selv fra bunnen av for salg.

Ellers er det jo godkjenninger i forhold til miljø, ansettelse, hvor mye kapital man må ha, brannsikringssystem osv. Alle godkjenningsorganene er raskt på pletten for å foreta kontroll, og det er ikke slik at det er mulig å glemme noen av disse.

4. Er de kinesiske myndighetene kontrollerende?

- o Eller har du en oppfatning om at de begynner å slakke litt på grepet ettersom det er svært mange utenlandske selskaper som etter hvert er etablert i Kina?

De kan nok karakteriseres som kontrollerende, men jeg føler også at de har slakket litt på grepet de seneste årene. De er kontrollerende på en mykere måte. De liker for eksempel å komme på besøk og se hvordan man har det.

Metallkraft har en historie om dette. Mao ville vært på besøk, men var for dårlig til beins. Derfor satt de opp videokamera i kontrollrommet slik at han kunne se og høre hvordan produksjonsprosessen foregikk. Da besøket var over, ønsket myndighetene at kameraet skulle bli værende. Metallkraft ville ha det bort, men fikk ikke lov til dette. Det hele endte med at de bant en svart søppelsekk rundt kameraet og dro ut mikrofonen. Kamera i selve produksjonshallen tillot de aldri at det ble satt opp, siden de har mye utstyr som står i fare for å bli kopiert dersom bilder av det hadde kommet ut blant folk. Metallkraft har vært veldig restriktive på å la andre få innblikk i tegninger og andre beskrivelser av produksjonsutstyret sitt.

Kineserne og utlendinger

5. Har du noen erfaring med hvordan kineserne forholder seg til utlendinger i forretningsammenheng?

Det kan være en utfordring å gjøre forretning med en kineser som utlending, først og fremst fordi man som regel er avhengig av tolk. Dette er slitsomt og en usikker måte å kommunisere på da man aldri kan vite 100% at man snakker om det samme.

Det kan være vanskelig å få et godt inntrykk av kineseren gjennom en forhandlingssituasjon, da de fleste er like innadvendte som oss nordmenn. For å myke opp stemningen litt kan det være lurt å ta en middag og noe å drikke. Dette fungerer som oftest bra for begge parter.

Det er svært viktig å være på god fot med den man gjør forretninger med. Skulle det oppstå uenigheter må man for all del forsøke å ordne opp seg i mellom. Ender en sak opp i det kinesiske rettssystemet har man liten sjanse for å vinne denne.

6. Har du noen kjennskap til hvordan andre norske selskaper i Kina går frem for å nå kundene sine?

Akkurat hvordan andre norske selskaper gjør dette vet jeg ikke eksakt. Jeg vet at DnV og Jotun er svært gode på salg og distribusjon i Kina. Disse har kanskje noen tips. Aeron AS har også gjort suksess i Kina, og har mye av det samme markedet som Parat, slik at det kan være lurt å høre med de hvordan de gikk fram.

- Hvilke salgsstrategier som er de mest suksessrike?

For Metallkraft sin del var det riktig valg å først starte et Representative office. Her arbeidet det en hollender og en kineser som reiste rundt og etablerte kontakt med potensielle kunder. For å få kontrakter i havn måtte så representanter hjemmefra ta turen ned og besøke disse i etterkant.

7. Er det noen fordel å være norsk i Kina?

- Er Norge og norsk bra i kinesernes øyne eller samles alle europeere i en kategori?

De færreste kinesere vet hvor Norge er, og i så måte vil jeg ikke tro at det å være norsk er noen fordel i forretningsammenheng. Det som kan spille positivt inn er at vi som typer er godt likt blant kineserne. Vi oppleves som et ærlig folkeslag, og vi kommer fra et land som er godt utviklet teknologisk, noe de kanskje kan dra nytte av i et eventuelt samarbeid.

Nordmenn er generelt dårligere til å prate engelsk, enn for eksempel engelskmenn og amerikanere. På dette området stiller vi derfor mer på lik linje med kineserne. Dette kan være en fordel da kineserne ikke liker å tape ansikt, noe som det kanskje er mer sannsynlig at de gjør ved kontakt med folk som snakker engelsk svært godt.

Ellers er Norge et lite land og ingen stormakt i verdenssammenheng. Det er derfor få politiske barrierer som kan hindre dem i å ville gjøre forretninger med oss.

Ellers har vi i Norge en lederstil som passer godt med den kinesiske. Det er liten avstand mellom leder og medarbeider.

8. Oppfatter du kineserne som proteksjonistiske/nasjonalistiske?

Proteksjonistiske – ja til en viss grad i forhold til at hvis en produsent prøver å etablere seg som produserer produkter som kineserne også er gode på vil de ikke like dette. Utlendingen kommer med teknologi som kan gjøre produktene mer konkurransedyktige enn kinesernes. De vil heller utvikle denne teknologien selv, dersom dette er noe de har mulighet til. På den andre siden ønsker de også å fornye seg og bli mer moderne – mer vest-europeiske – så jeg vil ikke karakterisere dem som nasjonalistiske.

9. Hvordan er det å kommunisere med kineserne?

- Er engelskkunnskapene på vei oppover?

Blant de unge er engelskkunnskapene på vei oppover, men det er stadig en lang vei å gå. Det er ofte lettere å kommunisere skriftlig enn muntlig. Generelt vil jeg si at det er et vanskelig folkeslag å kommunisere med.

Kinesisk forretningskultur

10. Har du vært borti bruk av bestikkelser/korrupsjon for å få ting gjort?

- Er dette i så fall noe som er allment akseptert og en del av kulturen?
- Hvordan tror du at utenlandske selskaper oppfatter denne formen for bestikkelser?

Det er fullt mulig å drive forretning i Kina uten å ta i bruk bestikkelser og korrupsjon. For å unngå dette er man avhengig av å skaffe seg gode personlige forhold til de riktige folkene. Man har kontaktpersoner rundt forbi i de nødvendige instansene som man benytter seg av, og da får man som regel de nødvendige tingene gjort.

Metallkraft har hatt en tydelig strategi der bruk av bestikklser ikke inngår. De har opplevd en gang at en arbeider har blitt tilbudt penger mot en tjeneste.

11. Personlige forretningsforhold, guanxi, er viktige i Kina har jeg forstått.

- Hvilken erfaring har du med dette?
- Hvordan går man best frem for å inngå slike?

Ja, guanxi er veldig viktig. For å oppnå god guanxi er det viktig at man er gode på å "gi og ta". Man må forsøke å bli profesjonelle venner. En god start er å vise interesse for det den andres interesser.

12. Hva var de største utfordringene ved kinesisk kultur?

- Andre aspekter ved kulturen du synes var utfordrende?

Kineserne har et helt annet syn på personlig sikkerhet enn oss, og det blir lagt svært lite vekt på dette. Metallkraft har hatt en dødsulykke som skyldes manglende respekt for personlig sikkerhet. Dette er utfordrende for et norsk selskap, da vi nordmenn har et helt motsatt syn på dette. For norske selskaper må man ta hensyn til arbeidernes sikkerhet av etiske grunner.

Det kan også være en utfordring å få de til å følge nøye utformede arbeidsprosedyrer. De gjør ofte oppgaver på sin måte som de selv mener er den beste.

Annet

13. Hvordan forholder kineserne seg til skriftlig inngåtte avtaler?

Av og til går det godt, mens det i andre tilfeller ikke virker som om avtalen har noen betydning i det hele tatt.

14. Har du noen oppfatning av hvilke egenskaper ved et produkt kineserne er mest opptatt av?

- Har design noen betydning?
- Eller er det pris de er mest opptatt av?

Min oppfatning er at kineserne først og fremst er opptatt av funksjonalitet og pris. Kan de spare ei krone gjør de det.

Det å holde det ryddig og fint i fabrikk er vanskelig, siden arbeiderne alltid skal spare på småbiter som egentlig skulle vært kastet. De skal bruke det ved en senere anledning eller ta det med seg hjem. Det meste kan brukes til noe.

15. Har du erfaring med bruk av kinesisk agent?

- I så fall hvilke?
- Er det noe man bør være spesielt oppmerksom på?

Man er avhengig av en kinesisk agent for å lykkes i Kina.

16. Basert på dine erfaringer, hvilke forberedelser bør et norsk selskap gjøre før de etablerer seg i Kina?

Det er viktig å lage langsiktige, konkrete planer og gjøre grundige markedsundersøkelser.

Ta etableringen steg for steg. Bruk litt penger om gangen. Dette gir minst risiko, og minst tap dersom det skulle gå galt.

Et annet viktig poeng dersom man skal drive forretning i Kina, er at det er svært vanskelig å få pengene ut igjen av landet. Det er ikke slik at man kan ta ut eventuelle overskudd. Skal man få ut pengene må dette gjøres på andre måter, for eksempel:

- *Management fee – betaler en viss sum til selskapet hjemme som en slags betaling for de ressurser selskapet bruker på avdelingen i Kina.*
- *Kan også bruke overskuddet på å kjøpe kinesiske varer, som man kan frakte med seg hjem for å selge på hjemmemarkedet.*

Oppsummering av samtale med Bjørn Tore Nyland, Aeron mandag 10. Mai 2010.

Aeron har hatt et representative office i Kina som de etablerte i 1998. I dag har de et trading selskap, som betyr at de har mulighet til å kjøpe og selge varer i Kina. Aeron driver lite produksjon hjemme. Det er kun startkassen (styringsskapet) som produseres i Flekkefjord. Alt det andre de behøver av utstyr til sine HVAC-anlegg kjøpes av underleverandører. Per i dag benytter de seg av både norske og utenlandske leverandører. En av disse er Covent på Bjerkreim som produserer ventilasjonsaggregater. For å være konkurransedyktige på det kinesiske markedet må de derimot prøve å knytte til seg en kinesisk leverandør av aggregat. Utstyret de norske leverandørene har blir for dyrt i denne sammenheng. Utfordringen her er knyttet til å få utstyr til samme kvalitet som de nåværende leverer. Når Aeron sammenligner pris på sine HVAC-anlegg i forhold til sine kinesiske konkurrenter, ligger de 40-45 % høyere i pris! Det sier seg selv at de kinesiske verftene, som er svært prisfokuset når de velger utstysleverandør, da heller velger en av de andre leverandørene. Det er pris som betyr noe. Design har liten betydning. I de tilfellene design kan ha en medvirkende betydning er i de tilfellene da en reder spesifiserer hvilke leverandør han ønsker til sitt fartøy. Har reder spesifisert leverandøren i sitt spec. må verftet følge denne. Å ha god kontakt med rederne som bygger skip i Kina er viktig. Dra på besøk til disse og hold salgspresentasjoner. For å komme på de kinesiske verftenes "makers list" må man drive aktivt salgsarbeid der nede og holde samme prisnivå som sine konkurrenter. Aeron har svært høy konkurranse på det kinesiske markedet. Hele 19 konkurrenter, og det sier seg selv at det er et tøft marked for dem å være tilstede i. De er derfor helt avhengige av å skaffe seg lokale leverandører av alle komponentene de behøver.

17-gruppen har vært helt avgjørende for Aeron sitt arbeid med å lykkes i Kina. Samarbeidet har vært med på å gi Bjørn Tore et stort nettverk. Sammen reiser de på besøk til potensielle kunder og holder salgspresentasjoner. Dette gir mer tyngde til hvert enkelt av selskapene, samtidig som de har noen de kan diskutere markedet og andre relevante temaer med.

17-gruppen er et eget selskap som eies av sine medlemmer. Per i dag er det snakk om 12 medeiere. Selskapet er organisert som et aksjeselskap, og hvert selskap eier aksjer for rundt 80 000 kroner. Selskapet har to ansatte som holder til i Kina; general manager Martin Nickelsen og Tang Hua er sekretær. 17-gruppens medlemmer betaler hver måned

ca 8000 kroner, som skal dekke utgifter som lønn, reise, kost, losji osv for disse to. I tillegg betales det provisjon når kontrakter inngås.

17-gruppen har avtale med agentfirmaet Tecway International (Marine) Ltd. som arbeider på provisjon. De får inn forespørsler fra verftene som sendes til Aeron, som evt. kommer med et tilbud som agenten kan gå videre med. Blir det snakk om å inngå kontrakt reiser som regel en representant fra Aeron til Kina og er med på utarbeidelsen av denne. 17-gruppen har hatt kontrakt med Tecway i mange år, men den utløper nå i slutten av 2010. Fra og med da må vært selskap velge sin egen agent i Kina, om de ønsker det. Fra 2011 blir et mer valgfritt samarbeid. Flere av medlemmene begynner nå å bli såpass selvgående (har etablert seg i Kina med eget kontor for eksempel) at de ikke lenger er avhengig av joint venturet og Nickelsen i Kina.

Det kinesiske skipsbyggemarkedet er elendig for øyeblikket. Det hadde en kjempeboom i 2006-2007 før finanskrisen. Da kollapset det helt. Spådommene går på at det vil ta seg opp igjen i 2011 og at utstyrleverandørene vil kunne begynne å legge inn tilbud og vinne kontrakter igjen i 2012. Det er slik i dette markedet at går det godt er det skipsverftene som bestemmer hvem de vil bygge for, mens det i dårlige tider er rederne som bestemmer hvem som får bygge. Med bakgrunn i dette kan man derfor si at det i dårlige tider er lettere å komme inn som leverandør gjennom rederne. I gode tider må man ha et konkurransedyktig produkt for å bli tildelt kontrakter.

I mange tilfeller kan det også være lurt å samarbeide med skipskonsulenter og -designere. Disse legger føringen for hva slags utstyr som skal brukes i fartøyet, og henvender seg ofte til utstyrproducenter for råd og hjelp. Har man som utstyrproducent fått være med på å utforme et fartøy vil man også ha et fortrinn i kontrakttildelingsfasen, da man vet hva som vil fungere og ikke.

Mange er opptatt av om kvaliteten på utstyret blir den samme om man benytter seg av europeiske underleverandører versus asiatiske. Det er ikke alltid kunden tenker så mye på dette. De knytter kvalitet mot navnet på produsenten og stoler på at denne stiller de samme kvalitetskrav som han selv. Bjørn Tore mener dette er noe som gjelder for både Aeron og Parat. De er til å stole på når det gjelder kvalitet. Kundene deres mener at dersom en kinesisk underleverandør er valgt til en av anleggets komponenter, så leverer denne produkter av tilfredsstillende kvalitet, siden for eksempel Aeron har godkjent kvaliteten.

Når man skal bygge skip, er det alltid et eller annet classesystem som skal etterleves for at skipet skal bli godkjent. I Kina heter dette China Classification Society (CCS). CCS er et greit klassifiseringssystem å forholde seg til, fordi det stort sett bygger på systemet til Det norske Veritas (DnV).

Tilleggsinformasjon i ettertid, e-post fra Bjørn Tore Nyland 25/5-10.

Slik det ser ut vil det bli en nedleggelse av 17 Group Of Norway Ltd (dette firmaet er registrert i Hong Kong).

Videre vil vi starte en "forening" som blir registrert i Brønnøysund. Alle medlemmene (12 pr i dag) vil få tilbud om å delta. 8 firma har allerede bekreftet at de ønsker en forening. Foreningens navn vil bli 17 Group Of Norway.

17 Group Of Norway ble grunnlagt i 1984 og navnet er etter hvert blitt kjent i Kina. Vi ønsker å kunne bruke navnet i forbindelse med messer og lignende. Vi ønsker også å fortsette med en forening slik at vi fortsatt kan benytte oss av nettverket!

Vi vil om kort tid motta en forespørsel fra styret i 17 Gruppen om å melde oss på i "foreningen". Det sittende styret i 17 gruppen ble gjenvalgt ut året!

PARAT MVW

Marine Water Tube Boiler



PARAT MVW: Marine Water Tube Boiler

Technical data

- The compact and efficient boiler for medium size vessels.
- PARAT MVW makes the cost efficient boiler plant for chemical tankers, small to medium size crude oil tankers, FPSO's, and cruise liners.
- Designed to meet the demand for low weight, limited space requirements, and short warm-up time.
- Approved by DNV, LRS, BV, ABS, etc
- Available with oil, gas and dual fuel burner
- Vertical design
- Pre-assembled, delivered as turnkey solution

The PARAT water tube boiler is a fully automatic steam boiler. A well dimensioned steam drum make the boiler suitable for evaporating steam from other exhaust gas boilers. The design and performance is a result of solid experience and high technical standards. The boiler is supplied with a circular furnace, has a convection section and is designed for forced draught. The boiler will work with natural circulation. The boiler meets high equipment standard and is in accordance with requirements from major classification societies like DNV, LRS, GL, etc.

Fittings and equipment are in accordance with class requirements. Our main equipment manufactures supply high standard products. The burner can be supplied for light oil, heavy oil, gas or dual fuel.

The control system is designed to enable an unmanned engine room. The system is fully automatic and operates with electronic controllers and electric/pneumatic actuators. The panel is mounted on the side of the boiler, and all operation of the boiler control panel is done from the local touch screen. Boiler PLC can be connected to the main control system by standard ethernet/profibus/modbus communication.

Insulation material used is rock-wool, jacketed with galvanized plates. Maintenance and inspection can be carried out via suitable hatches mounted on the boiler. The boiler is pre-assembled and delivered as a complete unit.

Capacity kg steam/h	8.000	10.000	12.000	14.000	16.000	18.000	20.000	25.000	30.000
D (mm)	2.600	2.700	2.800	2.900	3.050	3.300	3.450	3.800	4.100
H1 (mm)	5.700	5.850	6.450	7.300	7.950	8.050	8.250	9.100	9.100
H2 (mm)	3.800	3.800	4.250	4.830	5.300	5.400	5.600	6.000	6.000
B1 (mm)	1.450	1.500	1.550	1.600	1.675	1.800	1.875	2.050	2.200
Weight oper. (Tons)	21.0	24.0	28.0	31.0	35.0	41.0	45.0	60.0	70.0
Weight lift (Tons)	15.0	17.0	19.5	21.5	25.0	28.0	34.0	45.0	55.0
Main (DN) Steam Valve	150	200	200	200	200	250	250	250	300
Safety (DN) Valve	2x50	2x50	2x65	2x65	2x65	2x65	2x65	2x80	2x100
Exhaust (DN) Outlet	650	650	700	700	700	800	800	850	950

Technical data based on operating pressure 7 barg and feed water temp 80°C.
We reserve the right to make changes.



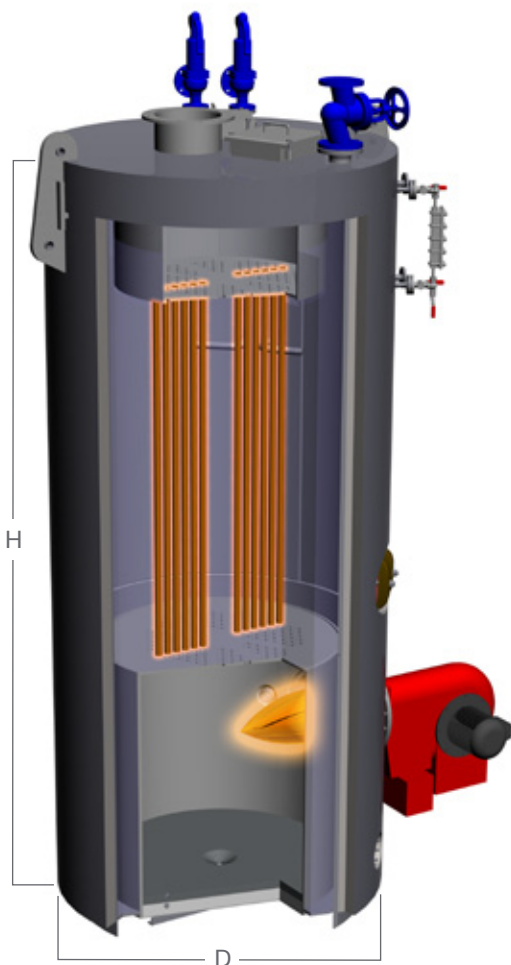
PARAT MVS

Marine Smoke Tube Boiler



PARAT MVS: Marine Smoke Tube Boiler

Technical data



- Available with ASME S-stamp
- Vertical design
- Pre-assembled, delivered as turnkey solution
- Easy maintenance
- Capacity up to 6.5 t/h
- Approved by DNV, LRS, BV, ABS, etc
- Available with oil, gas and dual fuel burner

The boiler is of vertical design with smoke tubes through the boiler and steam evaporation at the upper section. The boiler is constructed from drawings approved by all classification societies and delivered with equipment in accordance with class requirements.

The oil burner is mounted at the side, easy accessible for inspection and maintenance. The combustion chamber is well dimensioned for burning of MDO and HFO. The boiler is delivered as a complete unit, insulated and preassembled with all valves and instruments, oil burner and control panel.

The control system is designed to enable an unmanned engine room. The system is fully automatic and operates with electronic controllers and electric/pneumatic actuators. The panel is mounted on the side of the boiler. Operation of the boiler control panel is done from the local touch screen. The boiler PLC can be connected to the main control system by standard ethernet/profibus/modbus communication.

Output kg steam/h	1000	1500	2000	2500	3000	4000	5000	6500
D (mm)	1550	1700	1900	2000	2100	2300	2500	2700
H (mm)	4220	4420	4420	4520	4620	4920	4920	5170
Transport weight (kg)	4.500	5.500	6.500	7.500	8.500	10.000	11.000	13.000
Operation weight (kg)	8.600	10.700	13.000	15.000	16.500	21.000	24.000	30.000
Main steam valve DN	65	65	80	80	100	100	125	125
Safety valve DN	2x25	2x25	2x32	2x32	2x32	2x32	2x40	2x40
Feed Water valve	2x25	2x25	2x32	2x32	2x32	2x32	2x40	2x40
Blow Down valve	2x25	2x25	2x25	2x25	2x25	2x25	2x25	2x25
Flue gas outlet DN	300	300	350	400	400	500	500	550

Technical data based on operating pressure 7 barg and feed water temp 80°C.
We reserve the right to make changes.



PARAT MCS

Combined Smoke Tube and Exhaust Gas Boiler



PARAT MCS: Combined Smoke Tube and Exhaust Gas Boiler

Technical data



- Compact, two in one solution
- Vertical or horizontal design
- Easy maintenance
- Smoke tube type
- Approved by DNV, LRS, BV, ABS, etc.
- Capacity 3.5 t/h exhaust gas, 5 t/h smoke tube boiler
- Available with ASME S-stamp
- Available with oil, gas or dual fire burner

The boiler is of vertical design with smoke tubes through the boiler and steam evaporation at the upper section. The boiler is constructed from drawings approved by all classification societies and delivered with equipment in accordance with class requirements. The combination of both an oil fired section and exhaust gas section in the same boiler leads to a simpler and more economical steam system on board. A two in one system is less expensive to install than two separate boilers. A combined system is easy to service and maintain, thus providing cost savings during the lifetime of the ship. Capacity of the exhaust gas section will depend on the exhaust gas quantity and temperature.

The principle of the boiler is based on a common water and steam space and separate sections for oil firing and exhaust gas. If several engines are utilized, the boiler can be delivered with several separate exhaust gas sections. The boiler comprises smoke tubes both for the oil fired and the exhaust gas section. From the top of the boiler there is good access to the tubes which make service and maintenance easy.

A main feature of the boiler is its automatic mode. When this mode is activated, the exhaust gas section becomes the main heating source. If the capacity is too small and the steam pressure drops, the oil burner automatically ensures correct pressure. The control system is designed to enable an unmanned engine room. The system is fully automatic and operates with electronic controllers and electric/pneumatic actuators. The panel is mounted on the boiler side. Operation of the boiler control panel is done from the local touch screen. Boiler PLC can be connected to the main control system by standard ethernet/profibus/modbus communication.



NS-EN ISO 9001
CERTIFIED COMPANY



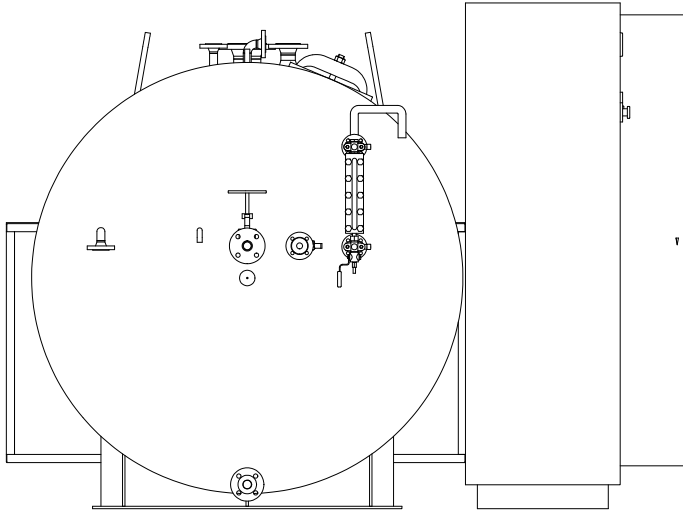
PARAT MEL

Electric Boiler, Low Voltage



PARAT MEL: Electric Boiler, Low Voltage

Technical data



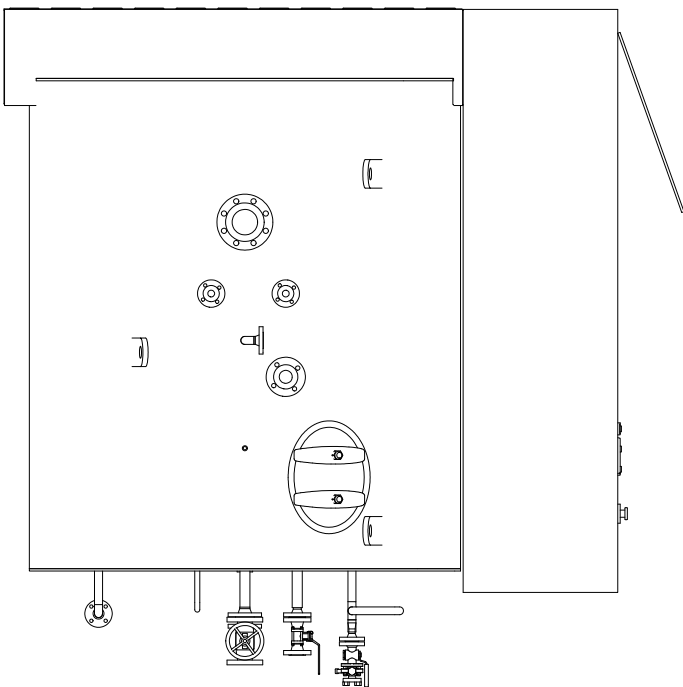
- Electrical element boiler with compact design
- Rugged design for Marine use
- Separate boiler and electrical cabinet. Fulfills NEK 400
- Approved by DNV, LRS, BV, GL, etc.
- Very good regulation

The PARAT Electrical element boiler can be delivered with capacity up to 5000 kW. With our 40 years of experience in marine boilers PARAT has landed on a rugged design that fulfills all class requirements.

The electrical element boiler is very compact, and one of the greatest advantages with this product is the possibility of low load regulation, down to 15 kW. No smoke stack is needed, thus saving space and costs.

The electrical cabinet is not directly connected to the boiler. This ensures a low temperature in the electrical components. The cabinet is standardized, and type approved according to NEK 400. Included in the cabinet is the main switch, fuses, contactors and a complete safety and control system. This system is based on a Siemens PLC SIMATIC S7 system with a touch panel for local operation. Communication with the main control system is possible, via analog and digital signals to bussystems as PROFIBUS and MODBUS. The safety system is independent from the PLC system.

For vessels with ORO operation class, Parat has developed a successful package containing a heat exchanger for the hot water system and steam lances for heating of the ORO tanks.



NS-EN ISO 9001
CERTIFIED COMPANY



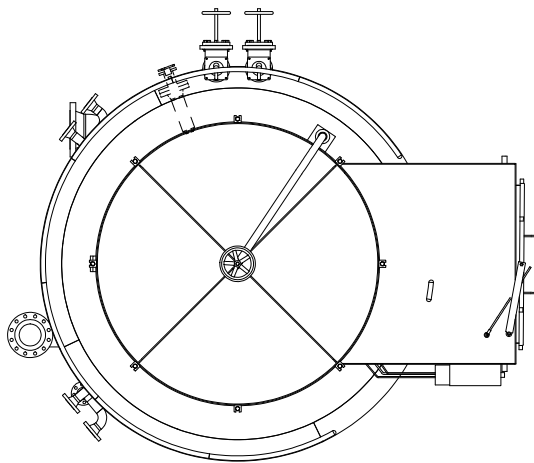
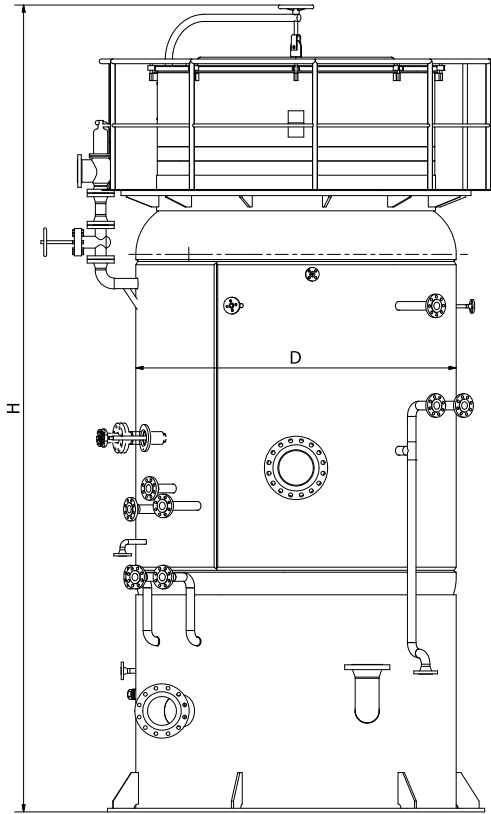
PARAT MEH

High Voltage Electrode Boiler



PARAT MEH: High Voltage Electrode Boiler

Technical data



- Available with ASME U-stamp
- Compact and rugged design for Marine use
- Approved by DNV, etc.
- Capacity up to 50 MW
- EX approved version for hazardous area installation is available

The PARAT High Voltage electrode boiler can be delivered with a capacity up to 50 MW. With 40 years of experience in marine boilers we have developed a rugged design that fulfills all class requirements. The new electrode system for marine use, is a result of many years of experience combined with an innovative design.

The high voltage electrode boiler is extremely compact. The cost savings on ships is significant, since no transformer or low voltage cables are needed, thus reducing both installation costs, space requirements and maintenance.

The electrical control panel includes a complete safety and control system. This system is based on a Siemens SIMATIC S7 system with a touch panel for local operation. Communication with the main control system is possible via analog and digital signals to bussystems as PROFIBUS and MODBUS. The safety system is independent from the PLC system.



NS-EN ISO 9001
CERTIFIED COMPANY

