

# Hvordan stimulere næringsutvikling gjennom fokus på kunnskapsoverføring?

**En studie av  
Norwegian Business Association Shanghai**

Skrevet av:  
Sverre P. Jonassen



**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

**SEMESTER:** VÅREN 2014

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

HVORDAN STIMULERE NÆRINGSUTVIKLING GJENNOM FOKUS PÅ  
KUNNSKAPSOVERFØRING – EN STUDIE AV NORWEGIAN  
BUSINESS ASSOCIATION SHANGHAI

**ENGELSK TITTEL:**

HOW TO STIMULATE BUSINESS DEVELOPMENT THROUGH FOCUS  
ON KNOWLEDGE TRANSFER – A STUDY OF NORWEGIAN  
BUSINESS ASSOCIATION SHANGHAI

**FORFATTER:** SVERRE PAULSEN JONASSEN

**VEILEDER:** RUNE DAHL FITJAR

**EMNEORD/STIKKORD:**

KUNNSKAPSOVERFØRING, KINA, ORGANISASJONSUTVIKLING,  
KULTUR

**SIDETALL:** 95 + vedlegg

STAVANGER 07.06.2014  
DATO/ÅR

## Overordnet sammendrag

Masteroppgaven skrives med den norske handelsorganisasjonen Norwegian Business Association Shanghai som fokus. Målet er å etablere en forståelse av hvordan handelsorganisasjonen kan videreutvikles med tanke på å stimulere kunnskapsoverføring mellom medlemmene. Avhandlingen er rettet mot å etablere en oppfatning av hvordan medlemmene benytter Norwegian Business Association (videre i oppgaven kalt NBA), og hvordan de oppfatter organisasjonen. I tillegg til å presentere utviklingsmuligheter med relasjon til NBAs interne og eksterne rammer.

Det kinesiske marked har gjennomgått en utvikling fra å være et marked som ble oppsøkt av kostnadshensyn til å bli et strategisk marked for norske bedrifter rettet mot Kinas domestiske marked og internasjonal handel. På grunn av store forskjeller fra det norske og nordiske markedet, særlig med tanke på eksterne ramme betingelser og kulturelt ser vi at bedrifter opplever et klar kunnskapsbehov. Videre ser vi NBA som en arena for kunnskapsoverføring mellom de ulike aktørene som opererer i det kinesiske marked, hvor det aktivt og passivt deles kunnskap.

Det er interessant å se på hvordan NBA kan utvikles for å tilrettelegge en bedret kunnskapsoverføring med basis i medlemmene og egne rammer.

I lys av masteroppgavens funn ser vi at NBA bør utvide den interne kapasiteten i organisasjonen før ytterligere forbedringer benyttes. Særlig med tanke på immaterielle ressurser. Her anbefales bruken av understyrer.

For å tilrettelegge for kunnskapsoverføring anbefales dels en instrumentell strukturell tilnærming hvor medlemsmassen segmenteres for å imøtekomme enkelte gruppers spesielle behov og legger klare forventninger til hvordan disse segmentene skal benyttes. Nettverksbygging kan også forenkles internt i NBA som kan ha en stimulerende effekt på kunnskapsoverføring.

Videre ser vi at NBA har en sosialiserende effekt på medlemmene, det søkes å skape en kultivering av kunnskapsdeling over tid gjennom re-normering og manifestering av normene.

Økt samarbeid med andre handelsorganisasjoner anbefales for å etablere en større kontaktflate og aktivitetsbase for medlemmene. Her er det derimot viktig å ivareta NBA som arena slik at verdien ikke vannes ut.

Konkludert ser vi at NBA kan stimulere kunnskapsdeling både på en instrumentell og kulturell måte som over tid vil kunne bære frukter.

## Forord

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle som har muliggjort masteroppgaven. Gjennom reisen i Kina ble jeg kjent med fantastiske mennesker som har hatt stor innflytelse på oppgaven og gitt minner for livet. Takk for at dere har tatt tid til å delta.

Veileder Rune D. Fitjar, vil jeg gjerne få takke for å ha satt meg på sporet av kunnskapsoverføring som fokus. Uten denne idé-spiren ville oppgaven hatt en svært annerledes vinkling.

Videre vil jeg gjerne få takke min kjære Ragnhild for å ha holdt ut med meg på tross av mye arbeid med masteroppgave og jobb.



---

Sverre P. Jonassen

## Forkortelser og definisjoner

### Forkortelser:

**ANSA:** Association of Norwegian students Abroad

**FDI:** Foreign Direct investment

**MNC:** Multi nasjonale selskaper

**NBA:** Norwegian Business Association

**NCC:** Norwegian Chamber of Commerce Hong Kong

**VPN:** Virtual Private Network

### Definisjoner:

**Buzz:** Tilfeldig kunnskapsdeling mellom parter

**Guanxi:** Prosessen rundt sosial interaksjon (Fan, Y., 2002)

**Joint Venture:** Også kalt fellesforetak på norsk er et økonomisk juridisk inngått partnerskap mellom to eller flere parter hvor de samarbeider om et foretak.

**Kunnskapsoverføring:** Prosessen hvor en sender deler informasjon til en mottaker.

**Kunnskapsoverføring:** Prosessen å overføre kunnskap som er utviklet i en del av organisasjonen til en annen del av organisasjonen eller til kunder. Macmillan Dictionary (2014).

**Medlemmer:** referer til personer/forma som kvalifiserer eller er medlem av NBA

**Mianzi:** Sosialt ansikt (Ji, S., 2000)

**Pipelines:** Linker mellom to punkt, utviklet med formål om å overføre kunnskap, ofte med et forhåndsdefinert formål.

**Young Professionals:** Studenter og nyutdannede. Dersom det blir referert til en gruppe er dette en organisasjon som ivaretar denne gruppens interesser. De fleste nasjoners handelskammer har en slik organisasjon etablert.

**Klubb Norge:** Organisasjon med formål å bidra til et godt sosialt miljø for nordmenn

## Figur oversikt

FIGUR 2 OVERSIKT NBA STYRE .....	19
FIGUR 3 FORRETNINGSMODELL NBA.....	20
FIGUR 4 OVERSIKT AKTIVITETER NBA 2013 .....	23
FIGUR 5 MEDLEMSFORDELING NBA.....	23
FIGUR 6 FORSKNINGSPROSESSEN .....	24
FIGUR 9 PESTEL MODELLEN .....	36
FIGUR 10 RØRVIKS TRANSLASJONSTEORETISKE SYN PÅ KUNNSKAPSOVERFØRING .....	40
<b>FIGUR 14 SWOT ANALYSE .....</b>	<b>43</b>
FIGUR 16 KORRUPSJONSOVERSIKT NORGE VS. KINA.....	59
FIGUR 17 HANDELSFRIHET NORGE VS. KINA .....	60
FIGUR 18 INFLASJONSUTVIKLING KINA .....	62
FIGUR 19 RENTEUTVIKLING .....	62
FIGUR 20 ALDERSPROFIL KINA.....	63
FIGUR 21 KULTURELL SAMMENLIGNING NORGE OG KINA .....	66
FIGUR 22 OVERSIKT ØKONOMISK UTVIKLING NBA .....	80
FIGUR 23 NBAS FORANKRING .....	81

## Oppgavens struktur

### Abstrakt

- Overordnet sammendrag
- Forord
- Forkortelser og definisjoner
- Figuroversikt
- Oppgavens struktur
- Innholdsfortegnelse

### Del 1

- Kapittel 1 – Introduksjon til oppgaven
- Kapittel 2 – Introduksjon til Norwegian Business Association

### Del 2

- Kapittel 3 – Forskningsmetode
- Kapittel 4 – Forsknings teori

### Del 3

- Kapittel 5 – Forskningens hovedfunn

### Del 4

- Kapittel 6 – Ekstern analyse
- Kapittel 7 – Intern analyse

### Del 5

- Kapittel 8 – Anbefalinger og strategi

### Referanser og vedlegg



# Innholdsfortegnelse

<b>OVERORDNET SAMMENDRAG</b>	<b>3</b>
<b>FORORD</b>	<b>5</b>
<b>FORKORTELSER OG DEFINISJONER</b>	<b>6</b>
<b>FORKORTELSER:</b>	<b>6</b>
<b>DEFINISJONER:</b>	<b>6</b>
<b>FIGUR OVERSIKT</b>	<b>7</b>
<b>OPPGAVENS STRUKTUR</b>	<b>8</b>
<b>DEL 1 INTRODUKSJON</b>	<b>12</b>
<b>KAPITTEL 1 INTRODUKSJON TIL OPPGAVEN</b>	<b>12</b>
<b>1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN</b>	<b>12</b>
<b>1.2 INTRODUKSJON TIL OPPGAVEN</b>	<b>12</b>
1.2.1 INTRODUKSJON	12
1.2.2 FORSKNINGSMÅL	13
1.2.3 STRATEGISK PROBLEMDEFINISJON	14
1.2.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL	14
1.2.5 FREMGANGSMODELL	16
1.2.6 OPPGAVENS BEGRENSNINGER	17
<b>KAPITTEL 2 INTRODUKSJON TIL NORWEGIAN BUSINESS ASSOCIATION</b>	<b>18</b>
<b>2.1 NORWEGIAN BUSINESS ASSOCIATION BAKGRUNN</b>	<b>18</b>
2.1.1 NORWEGIAN BUSINESS ASSOCIATIONS HISTORIE	18
2.1.2 ORGANISASJONS STRUKTUR	19
2.1.3 FORRETNINGSMODELL	20
2.1.4 OBJEKTIV OG VERDIER	21
2.1.5 PRODUKTER OG LØSNINGER	21
2.1.6 AKTIVITETER	22
2.1.6 MEDLEMMER	23
<b>DEL 2 METODE</b>	<b>24</b>
<b>KAPITTEL 3 FORSKNINGSMETODE</b>	<b>24</b>
<b>3.1 METODE</b>	<b>24</b>
3.1.1 MÅL OG SPØRSMÅL	25
3.1.2 DESIGN OG DATA	25
3.1.3 DATA INNSAMLING	26
3.1.4 DATA ANALYSE	31
3.1.5 KONKLUSJON OG RAPPORT	31
3.1.6 RELIABILITET OG VALIDITET	32
<b>KAPITTEL 4 FORSKNINGS TEORIER</b>	<b>36</b>

<b>4.1 EKSTERNE TEORIER</b>	<b>36</b>
4.1.1 PESTEL TEORI	36
4.1.2 KULTURELLE DIMENSJONER	38
4.1.3 TRANSLASJONSTEORETISK SYN PÅ KUNNSKAPSOVERFØRING	40
<b>4.2 INTERNE TEORIER</b>	<b>42</b>
4.2.1 PRODUKTHIERARKI	42
4.2.2 SWOT	43
4.2.3 PERSPEKTIVER PÅ LEDELSE	44
<b>DEL 3 HOVEDFUNN</b>	<b>45</b>
<b>KAPITTEL 5 FORSKNINGENS HOVEDFUNN</b>	<b>45</b>
<b>5.1 FORSKNINGENS HOVEDFUNN KNYTTET TIL UTFORDRINGER NORSKE BEDRIFTER MØTER I DET KINESISKE MARKED</b>	<b>45</b>
5.1.3 IMPLIKASJONER FOR NBA	47
<b>5.2 HOVEDFUNN KNYTTET OPP MOT HVORDAN OG HVORFOR MEDLEMMER BRUKER NBA</b>	<b>48</b>
5.2.1 HOVEDFUNN INFORMASJONS SØK, OG KUNNSKAPSOVERFØRING	48
5.2.4 HOVEDFUNN KONKURRENTANALYSE	52
5.2.5 HOVEDFUNN PRODUKTANALYSE	52
5.2.6 IMPLIKASJONER FOR NBA	53
<b>5.3 HOVEDFUNN KNYTTET OPP MOT HVILKE INTERNE RESSURSER SOM PÅVIRKER NBAS MULIGHETER, OG HVORDAN DE PÅVIRKER</b>	<b>53</b>
5.3.2 IMPLIKASJONER FOR NBA	54
<b>5.4 HOVEDFUNN KNYTTET OPP MOT HVORDAN NBA KAN TILPASSE SEG FOR Å STIMULERE KUNNSKAPSOVERFØRING</b>	<b>54</b>
5.4.1 IMØTEKOMME KAPASITETSPROBLEMER	54
5.4.2 ULIKE INFORMASJONSBEHOV KREVER ULIKE FORUM	55
5.4.3 VIDEREUTVIKLE SAMARBEID	56
5.4.4 ETABLERE EN KULTUR FOR DIALOG OG KUNNSKAPSDELING	57
5.4.5 MEDLEMSMASSE	57
<b>DEL 4 ANALYSE</b>	<b>58</b>
<b>KAPITTEL 6 EKSTERN ANALYSE</b>	<b>58</b>
<b>6.1 EKSTERN ANALYSE</b>	<b>58</b>
6.1.1 PESTEL ANALYSE	58
6.1.2 KULTURELL ANALYSE	66
6.1.4 KONKURRENT/SUBSTITUTT ANALYSE	78
<b>KAPITTEL 7 INTERN ANALYSE</b>	<b>79</b>
<b>7.1 INTERN ANALYSE</b>	<b>79</b>
7.1.1 MATERIELLE RESSURSER	79
7.1.2 IMMATERIELLE RESSURSER	80
7.1.3 PRODUKTANALYSE	83
7.1.4 ANALYSE AV ENDRINGER	84
<b>DEL 5 ANBEFALINGER OG STRATEGI</b>	<b>85</b>
<b>KAPITTEL 8 ANBEFALINGER OG STRATEGI</b>	<b>85</b>
<b>8.1 ANBEFALINGER</b>	<b>85</b>
8.1.1 FORBEDRE STRUKTURELLE RAMMER INTERNT I NBA	85

8.1.2 STIMULERE DIALOG	85
8.1.3 UTVIDE NETTVERK OG SAMARBEID	87
8.1.4 ALTERNATIV STRATEGI	88
8.1.5 KOMMENTARER	88
8.1.5 KONKLUSJON	89
<b>8.2 MULIGHETER FOR VIDERE FORSKNING</b>	<b>89</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>90</b>
<hr/>	
	<b>95</b>
• VEDLEGG 1 NBAS ÅRSRAPPORT 2014 MED STATUTTER	<b>95</b>
• VEDLEGG 2 LISTE OVER NORSKE BEDRIFTER I KINA	<b>95</b>
• VEDLEGG 3 TEMAGUIDE INTERVJU	<b>95</b>

# **Del 1 Introduksjon**

## **Kapittel 1 Introduksjon til oppgaven**

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Under et studieopphold ved Fudan University i Shanghai 2011, ble jeg kjent med NBA via et studentmedlemskap.

Gjennom året ble det arrangert en rekke spennende foredrag og samlinger. Sammen med andre organisasjoner deriblant Klubb Norge og ANSA (hvor jeg selv var landsleder) ble det etablert en sosial base for nordmenn i Kina. Hver organisasjon har sitt spesielle fokus, men med overlapp gjennom felles deltakere.

Gjennomgående i året fikk jeg samarbeidet med ambassader, konsulat og en rekke andre organisasjoner rundt i Kina for å bedre forholdene til norske studenter. Sammen med en bacheloroppgave hvor målet var å designe en strategi for å introdusere et norsk firma på det kinesiske marked ble NBA en verdsatt arena for problemløsning og nettverk.

Jeg synes på et personlig plan at arbeidet nedlagt i organisasjonen NBA har en klar verdi for firmaer lokalisert i regionen, og motivasjonen for denne masteroppgaven er å kunne bidra til videre utvikling av en organisasjon jeg selv har hatt stor glede av.

### **1.2 Introduksjon til oppgaven**

#### **1.2.1 Introduksjon**

Masteroppgaven omhandler handelsorganisasjonen Norwegian Business Association Shanghai (NBA). NBA er et aktivt forum for norske bedrifter og forretningsreisende hvor de kan dele erfaringer å dra kunnskap rundt forretningsrelaterte temaer i Kina

generelt, med spesielt fokus på Shanghai regionen. (Norwegian Business Association Shanghai, 2014)

Fokus for masteroppgaven vil være NBAs mulighet til å ytterligere forbedre deres tilbud til medlemmene. Oppgaven har basert seg på en praktisk tilnærming til organisasjonsutvikling og vil være påvirket av organisasjonens ressurser, statutter og struktur i tillegg til rammebetingelsene NBA arbeider under.

Kina er et marked som ble tidligere benyttet med rent kostnadsfokus, i senere tid har vi sett et skift mot strategisk nærvær ettersom det kinesiske interne marked har åpnet seg i større grad. (The Heritage Foundation, 2014)

Det kinesiske marked oppleves svært ulikt europeiske, og kan være vanskelig å etablere seg i uten rett kunnskap og nettverk (World Business Culture, 2014)

Med dette i tankene har hovedfokus i denne masteroppgaven vært kunnskapsoverføring, og hvordan vi kan stimulere en god dialog mellom ulike parter innen organisasjonen NBA og deres medlemmer.

I de følgende paragrafer vil det bli presentert forskningsmål, strategisk problemdefinisjon og forskningsspørsmålene masteroppgaven har basert seg på.

### **1.2.2 Forskningsmål**

Et klart og tydelig mål er nødvending ved starten av en forskningsprosess. NBA har mål om å utvikle det norske nærværet i det kinesiske marked på en langsiktig basis i samarbeid med andre organisasjoner. Et hovedmoment er å skape en dialog mellom ulike medlemmer, bygge sosial støtte struktur, nettverk, i tillegg til å ha en potensielt gunstig kommersiell effekt.

Forskningsmålet er derfor satt til:

**-Foreslå en strategi for å bedre kunnskapsoverføringen mellom medlemmer i NBA**

### 1.2.3 Strategisk problemdefinisjon

Til tross for at NBA har en klar målsetning om å være en møteplass som aktivt bidrar til nettverk og kunnskapsoverføring mellom medlemmer, kan det tidvis være vanskelig.

Informasjon har en verdi, og uten en gjenytelse kan det være lett å bli sittende med ”svarteper”. På samme tid ser vi at det norske miljøet er lite og diversifisert over flere bransjer og sektorer i Kina. Det kan følgelig være vanskelig å se fellesnevnerne. Dette er et par av utfordringene NBA møter i sin rolle som aktivt/passivt senter for kunnskapsoverføring. Forfatter ønsker å sette et særlig fokus på hvordan NBA kan stimulere dialog og kunnskapsoverføring.

Strategisk problemdefinisjon er satt til:

**-Hvordan kan NBA stimulere kunnskapsoverføring mellom medlemmer?**

### 1.2.4 Forskningsspørsmål

Etter å ha fremsatt forskningsmål og strategisk problemdefinisjon, må det utvikles et sett forskningsspørsmål. Disse spørsmålene vil legge grunnlaget for å svare på den strategiske problemdefinisjonen og oppnå formålet med masteroppgaven.

(Business Research Methods, 2011)

Den strategiske problemdefinisjonen vil se på kunnskapsoverføring i lys av NBAs tilgjengelige ressurser, medlemmers insentiver og forutsetninger. I tillegg til eksterne faktorer i det kinesiske markedet som innvirker på medlemmers kunnskapsbehov, og angir rammer som NBA arbeider under. Forskningsspørsmålene er fremsatt under:

- 1. Hvilke utfordringer møter norske bedrifter i det kinesiske markedet?**
- 2. Hvordan og hvorfor bruker medlemmer NBA?**
- 3. Hvilke interne ressurser påvirker NBAs muligheter, og hvordan?**
- 4. Hvordan kan NBA tilpasse seg for å stimulere kunnskapsoverføring mellom medlemmer?**

De følgende paragrafene forklarer logikken bak hvert forskningsspørsmål.

### **1. Hvilke utfordringer møter norske bedrifter i det kinesiske markedet?**

Eksterne faktorer krever interne tilpasninger. Makrofaktorer skaper rammebetingelser og påvirker alle bedrifter i et gjeldende marked. Følgelig vil en forståelse av bedrifters utfordringer legge rammer for hvilke kunnskapsutfordringer en bedrift i Kina vil oppleve.

Denne informasjonen er viktig for at NBA skal kunne lage et tilbud basert på en reel utfordring, og legger føringer på hvordan NBA kan utvikle sin organisasjon. Forskningsspørsmålet er ikke ment å være en uttømmende liste. Derimot ønsker vi å forstå hvor hovedproblemene, og kunnskapsutfordringene er.

På samme tid vil forskningsspørsmålet klarlegge hvilken informasjon bedrifter har behov for. Forskningsspørsmålet gir videre implikasjoner på hvordan NBA bør tilpasses.

### **2. Hvordan og hvorfor bruker medlemmer NBA?**

Når du utvikler et kundetilbud er det essensielt å ta utgangspunkt i kunden. Her representert ved medlemmer. Dette punktet fokuserer på medlemmenes egne erfaringer knyttet til å leve og arbeide i Kina. Samt hvordan de benytter seg av NBA, og hva de mener kunne vært utbedret. Forskningsspørsmålet legger altså videre føringer på hvordan NBA bør utforme sin organisasjon for best mulig å ivareta medlemmenes interesser. Forskningsspørsmålet dekker også hvem medlemmene er og karakteristika ved organisasjonen de representerer, med tanke på kunnskapsoverføring.

### **3. Hvilke interne ressurser påvirker NBAs muligheter, og hvordan?**

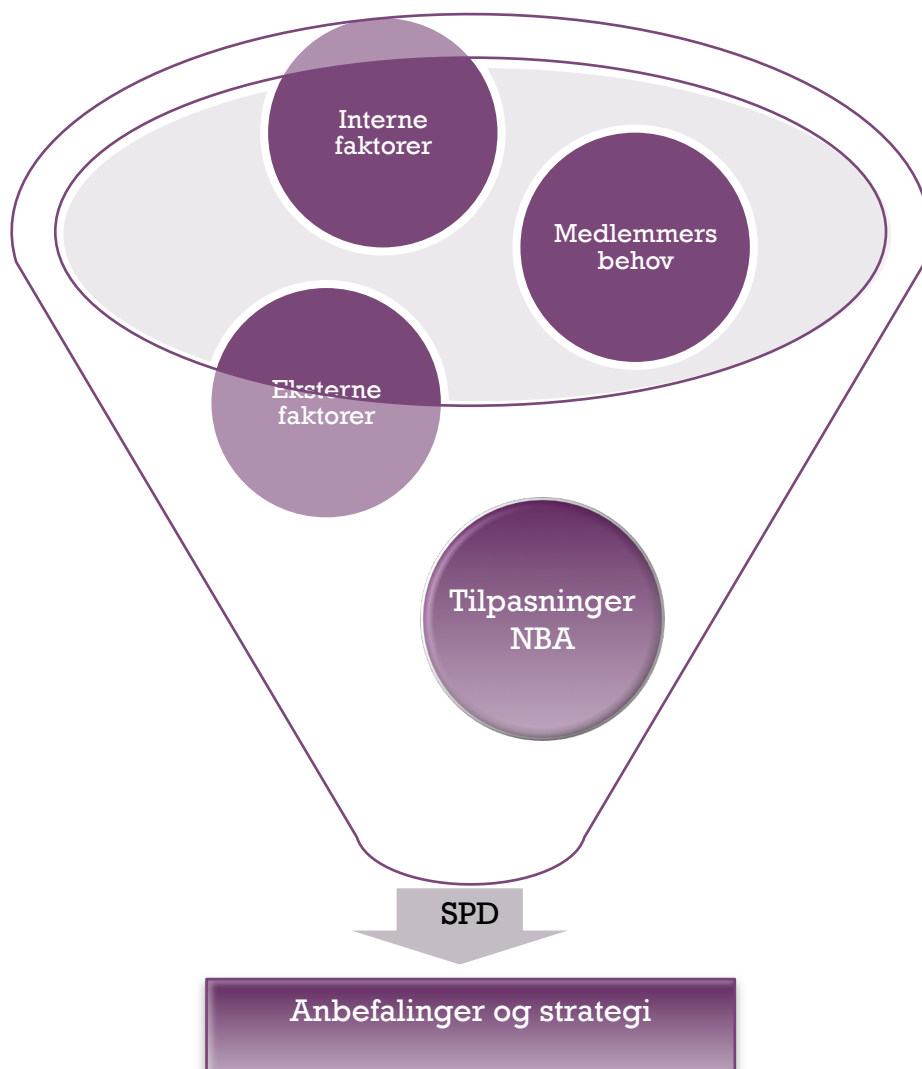
Når du utarbeider en strategi for videre utvikling er det viktig å se på de interne ressursene vi har tilgjengelig for å oppnå målene. Forskningsspørsmålet legger føringer og begrensninger på videre strategi. Her vil vi se på interne materielle og immaterielle ressurser i tillegg til statutter fremsatt av NBA.

## 5. Hvordan kan NBA tilpasse seg for å stimulere kunnskapsoverføring mellom medlemmer?

Etter å ha besvart forgående spørsmål. Har vi fått en god forståelse av eksterne og interne betingelser for å gjennomføre utbedringer. På samme tid har vi fått fokus på medlemmers opplevelser og utfordringer. Med utgangspunkt i disse kan vi så utarbeide strategier for å forbedre kunnskapsoverføringen. Den fremsatte løsningen vil altså ikke være normativt basert, men ha en praktisk tilnærming basert på de rammebetingelsene NBA står ovenfor.

### 1.2.5 Fremgangsmodell

Modellen er en overordnet fremgangsmodell, hvor formålet er å skape en oversikt over faktorer som behøves for å støtte opp om vår strategiske problemdefinisjon referert til i modellen under som SPD.



Figur 1 Oversiktsmodell masteroppgave



Eksterne faktorer, medlemmers behov, interne faktorer og tilpasninger NBA kan utføre, utgjør hovedmomenter for å definere en videre strategi for å utvikle kunnskapsoverføringen. Trakt modellen er rammeverket for analysen og vil bli benyttet for å holde oversikt på prosessen. Det er også viktig å bemerke hvordan spørsmålene henger sammen og dekker den strategiske problemdefinisjonen.

De eksterne faktorene setter rammebetingelsene. Rammebetingelsene påvirker både medlemmenes og NBAs mulighetsrom og hverdag. Det er essensielt for NBA for å kunne forstå kunden og utvikle eget mulighetsrom.

Makrofaktorene påvirker medlemmene og hvilke behov de har med tanke på kunnskap, sosialt og nettverk som er vår andre faktor. Hvis NBA skal utvikle seg for å bedre kunnskapsoverføringen er det viktig at de tar utgangspunkt i medlemmenes behov, hvordan de benytter NBA i dag og erfaringer knyttet opp mot å drive forretning i Kina.

Sett at vi nå har funnet rammebetingelsene, og medlemmers behov. Nå blir det viktig å finne en løsning tilpasset organisasjonen slik at vi faktisk kan gjennomføre våre planer. Det er altså viktig at vi ser på de immaterielle og materielle ressurser NBA har tilgjengelig.

Ut fra forgående spørsmål ser vi nå at det er mulig å lage en utviklingsstrategi for NBA, med formål å bedre kunnskapsoverføringen mellom medlemmer og understøtte organisasjonens formål.

### **1.2.6 Oppgavens begrensninger**

Oppgaven har fokus på å understøtte Norwegian Business Associations videre utvikling, og vil ha en begrenset generaliserbarhet på tross av at lignende organisasjoner trolig møter tilsvarende utfordringer med basis i innhentet informasjon fra Chamber of Commerce Hong Kong.

Gjennom en eksplorativ tilnærming med fokus på dybdeintervju ser vi at det ikke er vektlagt kvantitative tilnærminger for å øke generaliserbarheten.

Derimot er oppgaven utformet med tanke på å skape en forståelse av fenomenet og ta en løsningsorientert tilnærming for videre utvikling. Oppgaven er ikke egnet til å konkludere på tvers av handelskammer.

## **Kapittel 2 Introduksjon til Norwegian Business Association**

### **2.1 Norwegian Business Association bakgrunn**

I paragrafene under vil Norwegian Business Association bli presentert for å gi en bakgrunnsforståelse av organisasjonens struktur, historie og virkemåte.

#### **2.1.1 Norwegian Business Associations historie**

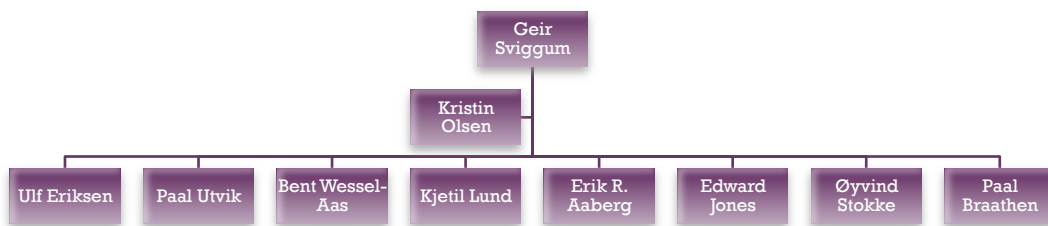
På initiativ fra norske personer og firmaer med næringsinteresser i regionen ble Norwegian Business Association Shanghai etablert i 2001. Initiativet er støttet av det norske konsulatet i Shanghai og det tette samarbeidet mellom de to har vært en viktig faktor for utviklingen. (Norwegian Business Association Shanghai, 2014)

Målet er å skape et aktivt forum for firmaer og personer engasjert i regionen hvor de kan utveksle tanker og erfaring omkring forretningsrelaterte saker i Kina på generell basis, men med særlig fokus på Shanghai regionen. (Norwegian Business Association Shanghai, 2014)

Siden oppstart har medlemstallet økt betraktelig og øker fremdeles (2014). (Vedlegg 1) Den stadige veksten i medlemstall bidrar til å skape et dynamisk og aktivt forum i forstand av større kunnskapsbredde og erfaringsbase i lys av flere aktører som deltar. Den norske tilstedeværelsen i regionen er preget av en svært diversifisert næring, og et relativt lite antall aktører representert med overkant av 200 norske bedrifter spredt over hele Kina ifølge Innovasjon Norge. (Vedlegg 2)

## 2.1.2 Organisasjons struktur

NBA er ledet av et styre bestående av, medlemmer, en direktør og ledes av styreleder. Utover disse er General konsul og leder av innovasjon Norge æresmedlemmer i styret. Direktør stillingen er en fulltids betalt posisjon og har i oppgave å utføre daglig drift, og organisering av aktiviteter. De resterende styre delegatene er basert på frivillig deltakelse. (Vedlegg 1)



Figur 2 Oversikt NBA styre

**Geir Sviggum (styreleder):** En av Asias hundre mest betydningsfulle advokater. Nåværende ledende partner i Wikborg Rein & Co's internasjonale operasjoner. Har arbeidet i Kina siden 2008 og ble del av NBA styret i 2009.

**Ulf Eriksen (Nestleder):** Har arbeidet med shipping siden 1967 med lang internasjonal erfaring. Bosatte seg i Shanghai tilbake i 2006 som leder for Westfal-Larsen Shipping i Kina, Korea og Japan. Har vært nestleder i NBA de siste 3 årene.

**Paal Utvik (styremedlem):** Grunnlegger og CEO for Palani offshore i tillegg til å være partner i Landmark Corporate Holdings. Har bodd i Kina siden 2006, og ble del av NBA styret i 2012.

**Bent Wessel-Aas (styremedlem):** Bent har lang fartstid i Kina innenfor ulike stillinger i Kongsberg gruppen. Bosatte seg i Kina tilbake i 2004, og ble del av NBA styret i 2005.

**Kjetil Lund (Styremedlem):** Bosatt i Kina siden 2003 med erfaring tilbake til 1988. Ble del av styret i 2011 og har lang fartstid innenfor marin industri. Arbeider for Kongsberg gruppen.

**Erik R Aaberg (Styremedlem):** Arbeider i Jotun i posisjonen nestleder for operasjoner i nord-øst Asia. Bosatte seg i Kina i 2013.

**Edward Jones (Styremedlem):** Bodd i Kina siden 2011, og arbeidet for DNB Bank ASA. Edward er også del av Norwegian Business Forums styre i Beijing.

**General Konsul Øyvind Stokke (Æres styremedlem):** Norges generalkonsul i Shanghai siden 2013.

**Kommersiell konsulat Paal Braathen (Æresmedlem):** Paal er Innovasjon Norges lokale representant .

**Kristin Olsen (Daglig leder):** Bosatt i Kina siden 2008 og ble del av NBA som daglig leder tilbake i 2008. Kristin har lang fartstid innen mote, og shipping. Ansvarlig for daglig drift av organisasjonen.

### 2.1.3 Forretningsmodell

Under er NBAs forretningsmodell grovt skissert. Inntekter stammer fra medlemskap og støtte i form av sponsorer og andre instanser. NBA i sin tur arrangerer og organiserer aktiviteter for medlemmene. (Vedlegg 1)



Figur 3 Forretningsmodell NBA

#### 2.1.4 Objektiv og verdier

NBA har statuert klare og retningsgivende objektiver for organisasjonen. Disse er opplistet under (Vedlegg 1):

- Å tilby et forum for firmaer, uansett nasjonalitet med norske finansielle interesser. Hvor ledere og andre kan identifisere og diskutere felles interesser som påvirker økonomi, industri og andre mål.
- Å fremsette, diskutere og konkludere rundt utfordringer, med generalkonsulen på vegne av NBAs medlemmer. I tillegg til å virke rådgivende ovenfor generalkonsulen.
- Å utvikle samarbeid med andre organisasjoner for å fremme de over fremsatte målene.
- Ta en aktiv rolle når det kommer til å promotere norske næringsinteresser i Kina og Shanghai.
- Tilby sosiale aktiviteter til medlemmene.

#### 2.1.5 Produkter og løsninger

NBA tilbyr to ulike produkter. Et individuelt medlemskap og et firmabasert. I tillegg til noen underkategorier (Norwegian Business Association Shanghai, 2014).

- a) **Firma:** medlemskapet er åpent for alle firmaer og representanter registrert i Shanghai regionen med norske finansielle interesser. 9000,- RMB
- b) **Individuelle medlemskap:** Åpent for norske borgere som er engasjert gjennom næring/yrke i Shanghai regionen, hvor firmaet ikke kvalifiserer for firma medlemskap. 1500,- RMB
- c) **Ektefelle/student eller lærer:** Åpent for ektefeller av de overnevnte medlemmene. I tillegg er det åpent for studenter og lærere som er lokalisert i Shanghai regionen. 700,- RMB

- d) **Æresmedlemmer:** Styret kan utnevne personer til å bli æresmedlemmer av NBA.

### **Kvalifikasjoner for medlemskap:**

**Firma:** Åpent for alle selskaper og avdelinger/representasjonskontor som er registrert og lokalisert i Shanghai regionen med norske handelsinteresser. (Norwegian Business Association Shanghai, 2014)

**Individuelt medlemskap:** Åpent for alle nordmenn som er engasjert gjennom handel eller yrke i Shanghai regionen, hvor firmaet ikke kvalifiserer til medlemskap.

Medlemskapet er også åpent for andre nasjonaliteter som ifølge styret i NBA vil medvirke til organisasjonens måloppnåelse.

**Student/ektefelle medlemskap:** Åpent for norske studenter, lærere, ektefeller av andre medlemmer.

**Æresmedlem:** Styret i NBA kan invitere enhver person de føler kvalifiserer til å bli æresmedlem i NBA.

### **2.1.6 Aktiviteter**

NBA etterstreber å avholde rundt 8-10 samlinger hvert år. Dette inkluderer medlemsmøter, workshops og seminar, i tillegg til sosiale samlinger. I 2013 ble det avholdt 10 møter for medlemmer hvor majoriteten var sponset av ulike aktører representert i regionen. Under er det presentert en liste over de ulike arrangementene. (Vedlegg 1)

Activity No.	Date	Subject	Speaker/Presenter
1/10	January 20 <sup>th</sup>	Event sponsored by Wikborg, Rein & Co.	Anil Gupta
2/10	March 28 <sup>th</sup>	AGM	
3/10	April 17 <sup>th</sup>	Event sponsored by Stressless	Pål Utvik and panel
4/10	May 30 <sup>th</sup>	Event sponsored by DNV	Morry Morgan
5/10	August 26 <sup>th</sup>	Event sponsored by Jotun	Yafeng Sun, Yillie Shen, and Dong Zhaoming
6/10	September 24 <sup>th</sup>	Event sponsored by BI Norwegian School of Management	Jan Kjetil Arnulf
7/10	October 30 <sup>th</sup>	Event sponsored by DNB	Mary Boyd
8/10	November 7 <sup>th</sup>	Event sponsored by Norwegian Consulate	Several speakers on CCS
9/10	November 21 <sup>st</sup>	Norwegian Seafood Dinner sponsored by Norwegian Consulate in Shanghai	Chef Øyvind Næsheim
10/10	December 4 <sup>th</sup>	Event sponsored by Kongsberg Maritime and Norwegian Consulate in Shanghai	Zhou Hanmin

Figur 4 Oversikt aktiviteter NBA 2013

### 2.1.6 Medlemmer

Under er det fremstilt en oversikt over medlemmer etter medlemstype. Bemerk at firma medlemskap innbefatter flere enn en person. Fra 2012 til 2013 rapporterer Geir Sviggum (styreleder NBA) om en kraftig økning i antall medlemmer. Dette er et resultat av fokus på rekruttering. (Vedlegg 1)

Medlemskap/årstall	2013	2014 (Budsjett)
Firma medlemskap	62	65
Individuelle medlemskap	7	10
Student medlemskap	29	30
<b>Total antall</b>	<b>98</b>	<b>105</b>

Figur 5 Medlemsfordeling NBA

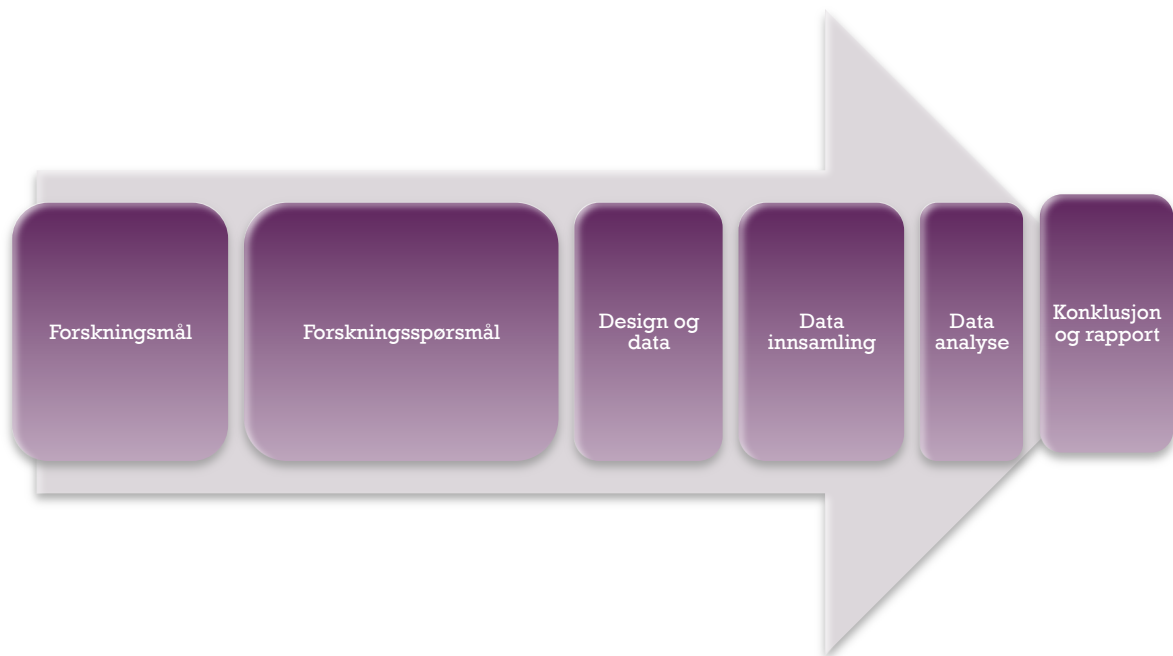
## Del 2 Metode

### Kapittel 3 Forskningsmetode

#### 3.1 Metode

For å kunne svare på den strategiske problemdefinisjonen og forskningsspørsmålene, må det velges en forskningsmetode.

Ifølge Brymann og Bell (2011, 41) ”a research method is simply a technique for collecting data. It can involve a specific instrument, such as a self completion questionnaire og a structures interview schedule, or participant observation whereby the researcher listens to and watches others”.



Figur 6 Forskningsprosessen

De ulike trinnene i forskningsprosessen illustrert i modellen over er fremstilt stegvis under:



### 3.1.1 Mål og spørsmål

Første trinn er å utvikle forskningsmål og spørsmål. (Brymann & Bell, 2011) Til sammen utgjør de en beskrivelse av formålet med oppgaven og komponenter som inngår i helheten. Denne prosessen er beskrevet tidligere og vil derfor ikke bli beskrevet her.

### 3.1.2 Design og data

For å besvare forskningsspørsmålene på en tilstrekkelig måte kreves det et forskningsdesign, kunnskap om hvilke data det behøves, hvordan de skal samles inn, og hvordan de skal benyttes.

Et forskningsdesign innebærer alle de ulike stegene i en forskningsprosess og er valgt med utgangspunkt i hvor god kunnskap rundt området og forskningsmålet forskeren besitter. (Brymann & Bell, 2011)

Det er i hovedsak tre ulike typer forskningsdesign: Eksplorativt, deskriptiv og kausal (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Tre ulike faktorer påvirker valget av design. Tidligere erfaring innenfor området, teorikjennskap, og ambisjonsnivå med tanke på å identifisere kausale relasjoner. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).

Basert på de tre faktorene vil oppgaven fokusere på eksplorativt design.

Følgelig vil ikke deskriptivt eller kausalt design bli videre beskrevet.

Eksplorativt design handler om å skape en forståelse omkring et emne (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Målet med eksplorativt design er å skape en forståelse av fenomenet. I dette tilfellet hvordan medlemmer i NBA utveksler informasjon og hvordan de benytter tilbudet.

Det er hovedsakelig to metoder for å samle inn data innenfor eksplorativt design. Den ene måten er fokusgrupper. En annen mulighet er gjennom dybdeintervju. Kun dybdeintervju vil benyttes i denne oppgaven. Fordelen med dybdeintervju er informasjonsfyllden og muligheten til å dra nytte av hver enkeltes spesialiserte kunnskap i større grad enn f.eks. ved spørreundersøkelser. I tillegg til å få en bedre informasjonsfylde, og redusere kommunikasjonsstøy oppleves personlige intervju ofte mer komfortabelt for intervjukandidaten. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Den

strategiske problemstillingen krever spesialisert kunnskap og dybdeintervju er et godt alternativ for å få riktig informasjon.

I forkant av primærdata innsamling er det utført en grundig sekundærdata analyse hvor formålet er å se på tidligere forskning rundt emnet for å få en forståelse av temaet og indentifisere variabler som bør inngå i studien.

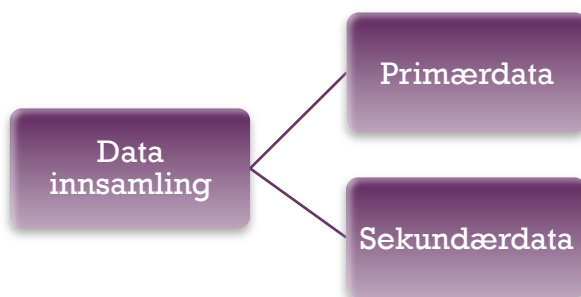
På den andre side er det viktig å vurdere validitet og reliabiliteten til sekundærdata. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010) Videre har forfatter selv vært medlem av NBA tilbake i 2011-2012, da under studentmedlemskap. Vi kan si at deltakende observasjon er benyttet som en forstudie. Forstudien gjør det lettere å identifisere trykkpunkt.

### 3.1.3 Data innsamling

Data innsamling er prosessen hvor du samler og måler informasjon rundt variabler av interesse på en systematisk måte og gjør det mulig å besvare forskningsspørsmålene, hypoteser og vurdere utfall.

Datainnsamling er selve kjernen i oppgaven. Derfor er det essensielt å ha korrekte, klare og relevante data med tanke på oppgaven og forskningsspørsmålene for å unngå feil.

Data kan bli delt inn i to hovedgrupper, sekundær og primærdata (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010).



**Figur 7 Data innsamling kilder**

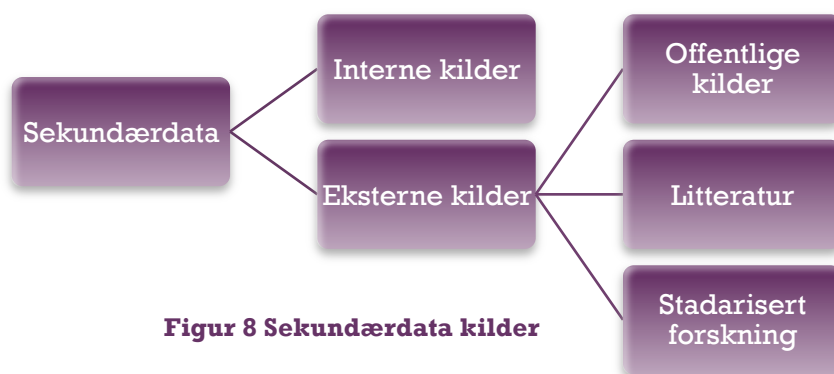
### **Sekundærdata:**

Sekundærdata er data innsamlet og oppdaget av andre personer og til et annet formål.

Dette er en tilstrekkelig måte dersom det er vanskelig å innhente primærdata, og dersom du trenger spesifikk informasjon. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010)

Følgelig har sekundærdata blitt benyttet i oppgaven for å besvare forskningsspørsmålene.

Sekundærdata kan hentes fra ulike kilder. Interne kilder er i oppgaven representert gjennom informasjon tildelt fra NBA og eksterne kilder. Sekundærkilder er benyttet for å øke forståelsen av temaet i tillegg til å understøtte hypoteser. De interne kildene er representert gjennom informasjon tildelt fra NBA, disse dekker finansiell situasjon, organisasjons struktur, mål og verdier. De eksterne kildene har vært offentlig informasjon, litteratur og standardisert forskning.



**Figur 8 Sekundærdata kilder**

### **Primærdata:**

Primærdata representerer informasjon innsamlet med oppgavens spesifikke formål i tankene. Primærdata kan deles inn i kvalitative og kvantitative metoder. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010)

Denne masteroppgaven vil utelukkende benytte kvalitative metoder i form av dybdeintervju og observasjon. Primærdata kan naturlig nok være svært spesifikke og benyttes til å få informasjon og forståelse innenfor et spesifikk område som krever ytterligere innsikt. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). I denne avhandlingen er det benyttet hovedsakelig dybdeintervju hvor intervjukandidatene er eksperter på området, medlemmer eller del av styret i NBA. Dybdeintervju gjør det også mulig gjennom å ha en god informasjonsfylde å fange opp underliggende betydninger og kontekst.

De to vanligste formene for dybdeintervju er ustrukturert og semi-strukturert intervju. Begge benytter en intervjuguide, men varierer i tilnæringsmåte. Et ustrukturert intervju har svært få spørsmål, hvor intervjuer har stor fleksibilitet. Dermed kan intervjuet føre til god utnyttelse av informasjonen intervjuobjektet besitter. Ulempen er vanskeligheter med å sammenligne intervjuer i etterkant noe som kan skade reliabiliteten. Andre tilnærming er semi-strukturert hvor fleksibilitet fremdeles tillates, derimot inneholder intervjuet en rekke forhåndsplanlagte spørsmål, med formål å dekke ulike temaer av interesse. Fordelen er lettere sammenligningsgrunnlag og bedre produktivitet. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010)

Med bakgrunn i egen erfaring, oppgavens formål og forskningsspørsmålene ble semi-strukturerte intervju valg tilnæringsmåte. Dette for å kunne samle data om samme faktorer på tvers av intervjuene og oppnå større sammenlignbarhet, på samme tid gir det effektive intervjuer med mulighet for oppfølgingsspørsmål. Kandidater ble utvalgt med formål å gi en helhetlig forståelse av kunnskapsoverføring som fenomen i NBA. Dermed ser vi at det er en blanding av eksperter, nyetablerte, veletablerte, store og små bedrifter. Intervjukandidatene arbeider også innen ulike sektorer.

**Kommentar:** Data ble samlet inn under en 2,5 ukers lang studiereise i Kina i tillegg til ett intervju gjennomført i Stavanger. Turen ble gjennomført med formål å sikre informasjonsfylde, kontekst og forståelse av intervjuobjekt. Varigheten på intervjuene varierte mellom en og tolv timer, hvorpå flere varte i rundt 4 timer. Data var tiltenkt innspilt på diktafon. Etersom diktafonen ga en litt snodig stemning i intervjuene og praktiske implikasjoner ved så lange intervju, i tillegg til intervjukandidatenes ønske, ble notater benyttet istedenfor diktafon.

Undersøkelsen er innmeldt og godkjent av personvernforbundet for forskning og intervjukandidater har gitt aksept for bruk av innsamlede data.

Under er intervjukandidatene opplistet, av hensyn til den enkeltes personvern vil ikke kommentarer bli knyttet opp mot enkeltintervjuer videre i oppgaven, men referert til som intervju. Dette ettersom det norske miljøet i Kina er såpass åpent med få deltakere.

### **Eksterne intervju**

Eksterne intervju er utført med tanke på å innhente informasjon om spesifikke områder. Intervjukandidatene innbefatter medlemmer, tilsvarende organisasjoner, og eksperter på området.

### **Einar straume, Shipbroker Rodskog shipbrokers Ltd. 14 februar, Hong Kong**

Einar straume har lang fartstid innenfor shipping. De siste 8 årene har han vært sentral i oppstart og drift av Rodskog Shipbrokers Ltd. i Hong Kong. I tillegg er han aktiv deltaker i Norwegian Chamber of Commerce Hong Kong, i stillingen kasserer. Denne organisasjonen kan ses på som en søsterorganisasjon av NBA.

### **Dan Bjørke, founding partner Norvisdom Consulting, 16 februar Shanghai**

Dan flyttet til Shanghai for å studere i 2011. Har etter det vært en av to grunnleggere i Norvisdom. Norvisdom har som formål å hjelpe nordiske firmaer inn i det kinesiske markedet. Dan er aktivt medlem av NBA og har god kjennskap til hvilke utfordringer bedrifter møter i det kinesiske marked i tillegg til innsikt rundt NBA.

### **Ida Sandvik Lien, country manager China More Software Solutions AS 16 februar Shanghai**

Ida kom til Shanghai i 2011 for å studere kinesisk kultur og språk. Har i etterkant vært ansvarlig for å starte opp og utvikle More Software Solutions organisasjon i Kina. Ida er tidligere medlem av NBA og deltar på enkelte arrangement når de er aktuelle. Har tidligere deltatt gjennom studentmedlemskap. Gjennom sin erfaring besitter hun vesentlig informasjon om kinesisk kultur og utfordringer nordmenn møter i Kina. Særlig rettet mot et domestisk marked.

### **Mikko Bloigu, country manager China Sotra anchor & Chain 17 februar shanghai**

Mikko har arbeidet i Kina siden 2004 og startet et representasjonskontor for Sotra i Shanghai tilbake i 2007. Mikko er medlem av NBA og deltar i tillegg i andre nordiske foreninger. Sotra representerer en liten organisasjon og gjennom sin lange erfaring bidrar Mikko med god innsikt i problematikk samt hvordan ulike forum blir benyttet.

**Sigmund Bjørge, Director China and Hong Kong, Norwegian Seafood Council**

Sigmund har lang erfaring innenfor handel i Kina. Norwegian Seafood Council har tett samarbeid med NBA og det norske konsulat. Sigmund er medlem av NBA.

Gjennom den direkte linken mellom konsulatet og Norwegian Seafood Council leder Sigmund en annerledes organisasjon og bidrar til å belyse oppgavens problemstilling.

**Ove Nodeland Nordic Industrial park 21 februar Ningbo**

Ove var en av grunnleggerne for den første europeiske næringsparken i Kina lokalisert i Ningbo. I løpet av sin lange fartstid har han opparbeidet en forståelse av kultur, forretning og besitter et stort kontaktnett. NIP ble kjøpt opp av Yinmao Group og Ove arbeider nå som styrets representant ved lokasjonen.

Ove er medlem av NBA og har god forståelse av hvordan bedrifter kan etablere seg i Kina og hvilke utfordringer de møter, samt hvordan de kan overkomme disse.

**Petter K. Bø, General manager Kitron 21 februar Ningbo**

Petter Bø var med på å etablere Kitron i Kina og har lang fartstid. Kitron er lokalisert i Nordic Industrial Park. Petter er medlem av NBA. Kitron er et produksjonsselskap med fokus på høyteknologiske produkter rettet mot Kinas domestiske marked og internasjonalt. Dermed ser vi at Petters kunnskap bidrar til å belyse oppgavens formål.

**Tore Gjedebo CEO, Styrebjørn/NIP 5 mars Stavanger**

Tore var en av grunnleggerne bak Nordic Industrial park og har bred erfaring når det kommer til etablering i Kina. Tore er tidligere medlem av NBA og driver investorfirma Styrebjørn. Tore har lang fartstid innen næringsutvikling og bidrar til å belyse hvordan NBA kan utvikles samt hvilke utfordringer norske bedrifter i Kina møter.

**Edvin Dahlen, General manager, Nordan Trading (Ningbo) co.ltd. 21 februar, Ningbo**

Edvin er ansvarlig for å etablere Nordans aktiviteter i Ningbo, en del av Shanghai Regionen. Hovedmarked er Kinas domestiske marked som er sterkt statlig regulert. Edvin bidrar med en annen vinkling på nettverksbygging og hvordan en norsk bedrift kan imøtekomme utfordringer.

## **Interne intervju**

Interne intervju er gjennomført med tanke på å øke kunnskapen rundt NBAs interne struktur og videre utvikling.

### **Kristin Olsen Executive Officer, Norwegian Business Association 18 februar Shanghai**

Kristin har innehatt posisjonen Executive Officer i NBA siden 2006. I tillegg har hun en bred erfaring fra mote, bunker olje og Innovasjon Norge.

Kristin representerer NBA, og har i en årrekke vært en drivkraft i organisasjonen.

Kristin har vært en aktiv pådriver for norsk næringsutvikling i Kina og besitter betydelig kunnskap.

#### **3.1.4 Data analyse**

Data kan bli analysert gjennom ulike metoder og teknikker. Det er ettersom informasjonen fra primær, og sekundærdata må vurderes i henhold til oppgavens formål for å kunne besvare forskningsspørsmålene. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010)

Analysen er delt inn i en intern analyse av NBA, hvor både materielle og immaterielle ressurser blir belyst. Videre ser vi på rammebetingelsene i markedet gjennom en PESTEL og kulturelle dimensjoner, før vi så vender fokuset mot hvordan medlemmer benytter NBA med særlig vekt på kunnskapsoverføring. Alle benyttede modeller er like viktige for å besvare den strategiske problemdefinisjonen og bygger en forståelsesramme som vil ha direkte implikasjoner på videre anbefalinger.

#### **3.1.5 Konklusjon og rapport**

Formålet med konklusjonen er å besvare den strategiske problemdefinisjonen og forskningsspørsmålene (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010). Basert på konklusjonen vil det fremkomme en strategi for videre utvikling og alternative strategier.

Rapporten blir også kalt overordnet sammendrag er en kort sammenfatning av avhandlingen, inkludert SPD, kort informasjon rundt avhandlingen og konklusjon.

Det overordnede sammendraget er laget for å gi leseren en helhetsforståelse av oppgaven. (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2010)

### **3.1.6 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet og validitet er to kriterier som bestemmer kvaliteten på oppgaven.

Reliabilitet omhandler hvorvidt resultatene lar seg gjenta og dermed er konsistente.

Validitet omhandler integriteten til de slutninger og konklusjoner som trekkes. Enkelt sagt hvorvidt vi måler vi det som søkes målet. (Bryman & Bell, 2011)

Det kinesiske marked utvikles og endres stadig. Dette gjør det vanskelig å teste validitet og reliabilitet til innhentede data. Sekundærdata stammer fra tidligere studier innen kunnskapsoverføring, nettsider og litteratur. Data er innsamlet, evaluert, sett i lys av forfatters egne hypoteser og informasjon gjennom primærdata.

Reliabiliteten er testet gjennom å stille intervju kandidatene samme spørsmål på tvers av intervjuer. I tillegg til å sammenligne med sekundærdata. Intervjuene har bidratt med profesjonell kunnskap og deres egne tanker rundt emnet. Et begrenset antall kandidater kan svekke troverdigheten, men sekundærdata understøtter funn i intervjuene.

På tross av at primærdata understøttes av sekundære funn vil ikke troverdigheten styrkes.

Intervjuer innebærer personlig kontakt og fortolkning, det er derfor viktig å være oppmerksom på subjektiv påvirkning knyttet til innhentede data og være kritisk til informasjonen som deles.



Under er det fremstilt en analyse av validitet og reliabilitet:

<b>Validitet og reliabilitetsanalyse</b>			
<b>Type validitet/reliabilitet</b>	<b>Betydning:</b>	<b>Har oppgaven det:</b>	<b>Kommentar:</b>
<b>Reliabilitet</b>	Er datainnsamlingen konsekvent	<b>Ja</b>	Primærdata benyttet samme rammeverk og det ble innhentet konsekvente data med få ekstremiteter. Studien følger også retningslinjer for eksplorativt design
<b>Ekstern validitet</b>	I hvilken grad kan funn generaliseres til populasjonen	<b>Nei</b>	Eksplorativt design egner seg ikke til å generalisere til populasjonen som helhet
<b>Populasjonsvaliditet</b>	Er prøven en god representasjon av populasjonen	<b>Ja</b>	Primærdata er ikke tilfeldig trukket. Derimot representerer kandidatenes natur en god representasjon av populasjonen
<b>Økologisk validitet</b>	I hvilken grad vil miljø påvirke atferd	<b>Nei</b>	Eksterne faktorer vil ha en betydning. Resultatet er en test som vil kunne variere med by, organisasjon og kontekst
<b>Intern validitet</b>	Følger eksperimentet en klar kausal tankegang, eller er det andre faktorer	<b>Ja</b>	Primærdata samsvarer med sekundærdata. Dette til tross så er det ikke helt 100%

			feilfritt
<b>Test validitet</b>	Hvor sikre er resultatene	<b>Ja</b>	Grunnet kriterie og innholdsvaliditet
Kriterievaliditet	Reflekterer testen ett gitt sett med variabler	<b>Ja</b>	Undersøkelsen tar utgangspunkt i tidligere studier og modeller og benytter disse som rammeverk
Prediktiv validitet	Måler hvor godt testen predikerer atferd	<b>Nei</b>	Undersøkelsen er basert på kvalitative data og er ikke statistisk testet
Begrepsvaliditet	Hvor godt testen måler det som søkes målt	<b>Nei</b>	Undersøkelsen er ikke statistisk testet eller re-testet
Innholds validitet	Måles ønskede trekk	<b>Ja</b>	Ved å basere seg på tidligere undersøkelser innen feltet ser vi at det etableres klare rammer for hvilke spørsmål som søkes besvart
Konvergent validitet	Tester om variabler som innvirker faktisk innvirker	<b>Nei</b>	Vanskelig å isolere en faktor
Diskriminant validitet	Tester om variabler som ikke har sammenheng faktisk ikke har sammenheng	<b>Nei</b>	Vanskelig å isolere en faktor
<b>Overflate validitet</b>	Måler hvor representativ en test er ved rask gjennomgang	<b>Ja</b>	Tilbakemeldinger fra medstudenter

**Kommentarer:**

Masteroppgaven er skrevet med den hensikt å gi Norwegian Business Association en generell forståelse om hvordan de kan videreutvikle organisasjonen med tanke på kunnskapsoverføring.

Forskningen er basert på dypdeintervjuer, ekspert uttalelser, medlemmer og sekundærkilder.

Eksplorativt design er benyttet. Designet søker å bidra til en bedre forståelse fremfor å generalisere til populasjonen som helhet. Gjennom oppgaven er det benyttet noen forenklinger for å bedre beskrive ulike variablers implikasjoner.

Grunnet begrenset tid og resurser har det vært vanskelig å få et høyt antall deltakere. Derimot er innsamlede data konsekvent og gjensidig støttende. Forfatter ser i så måte at oppgaven kan tjene formålet, gjennom å bidra til å understøtte NBAs videre utvikling og skape en forståelse for kunnskapsoverføring innen organisasjonens rammer.

For å konkludere oppleves innsamlede data som reliable med tanke på å følge et konsekvent rammeverk og retningslinjene til eksplorativt design. Dataene er også internt tilfredsstillende med tanke på validitet. Derimot er ikke innsamlede data generaliserbart til populasjonen som helhet,

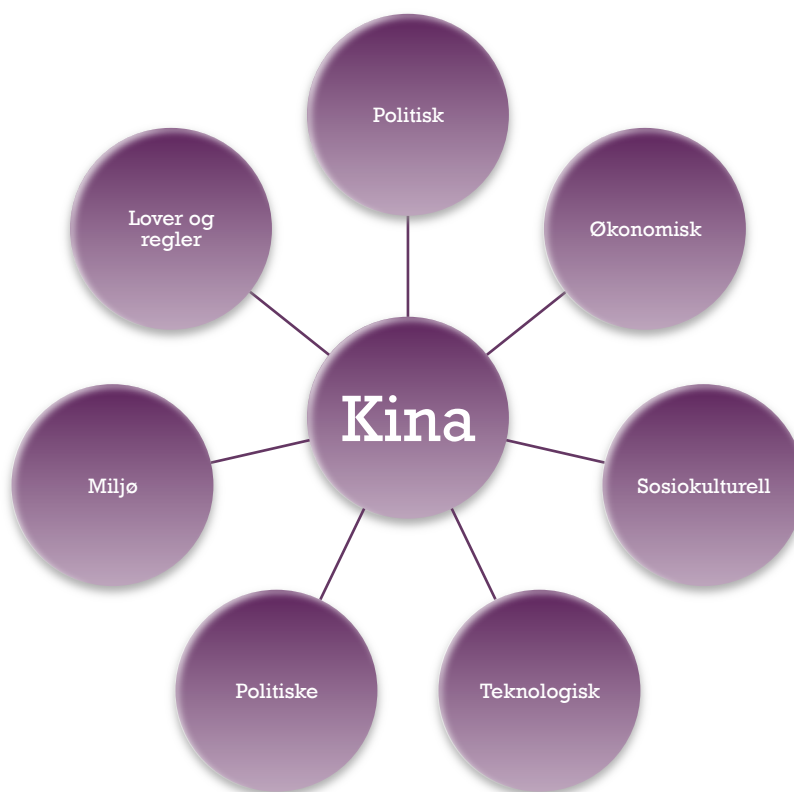
## Kapittel 4 Forsknings teorier

### 4.1 Eksterne teorier

Under er det presentert teorier med formål å avklare forhold i det kinesiske marked med innvirkning på kunnskapsoverføring for NBA og medlemmer.

#### 4.1.1 PESTEL Teori

PESTEL teori er i vårt tilfelle benyttet for å gi en forståelse av utfordringer norske firmaer og personer står ovenfor i møte med det kinesiske marked. PESTEL analysen gir en rammeforståelse av markedet Kina. På den måte får vi en generell forståelse for makrofaktorer som krever tilpasning både med tanke på NBA og medlemsbedrifter. samtidig vil en PESTEL analyse bidra til en forståelse av hvor det er kunnskapsbehov, samt hvilken type informasjon det utveksles i NBA. (Pestle analysis, 2014)



Figur 9 PESTEL modellen

**Politiske faktorer:** Disse faktorene refererer til politiske rammer i form av politiske reguleringer, lover og endringer. I tillegg innbefatter denne variabelen demokratisk styrke og korrupsjonsnivå.

**Økonomiske faktorer:** Markedsvekst, inflasjon, renter, valuta problematikk og generelle endringer i den økonomiske veksten tilhører denne variabelen.

**Sosiokulturelle faktorer:** Inkluderer befolkningsvekst, aldersprofil, sosiale holdninger, sosial mobilitet, og generelle markedstrender. Ettersom sosiokulturelle trender er viktig å belyse vil det utføres en egen analyse, hvor sosiokulturelle faktorer vil bli forklart separat.

**Teknologisk:** Hvordan teknologiske trender innvirker. Strukturell oppbygning med tanke på infrastruktur og andre faktorer linket opp mot teknologi som innvirker på hvordan firmaer må tilpasse seg markedet.

**Miljøfaktorer:** Inkluderer problematikk knyttet opp mot klimaendringer og endringer i etterspørsel.

**Lover og regler:** Endringer i rettssystemet er viktig for enhver bedrift med operasjon i Kina. Rettssystemet vil kunne være vesentlig annerledes i virkemåte og oppbygning.

Sammen utgjør faktorene en helhetlig forståelse av rammene en bedrift må arbeide innenfor i Kina.

## 4.1.2 Kulturelle dimensjoner

### **Hofstedes dimensjoner:**

Et vanlig utgangspunkt for å analysere et lands kultur er Hofstede. Rammeverket består av fem ulike dimensjoner og fanger kulturelle særtrekk. I tillegg gjør rammeverket det enkelt å finne kulturelle tryktpunkter hvor det kan oppstå problemer. Dimensjonene inkluderer: maktavstand, individualisme vs. kollektivism, usikkerhetsunnavikelse, maskulinitet og langtids orientering. Sammen utgjør de en base for å forstå hvor firmaer/personer møter problemer i Kina. Både med tanke på kommunikasjon og forståelse av markedet. Sammen med PESTEL-analysen legger de kulturelle dimensjonene en rammeforståelse av markedet som helhet.

**Maktavstand:** Analyserer et samfunns/organisasjons maktfordeling, og hvorvidt den er jevnt distribuert eller sentrert. (Hofstede, 2012)

**Individualisme:** Denne faktoren representerer et individs tilbøyelighet til å fokusere på individuelle interesser eller en gruppen. (Hofstede, 2012)

**Maskulinitet:** Måler om en organisasjon/samfunn innehar maskuline eller feminine trekk. Typisk maskuline trekk er fokus på konkurranse, mål oppnåelse og suksess. Feminine trekk på den annen side handler om for eksempel relasjonsorientering og livskvalitet. (Hofstede, 2012)

**Usikkerhets unnavikelse:** Måler hvorvidt en organisasjon/samfunn søker å unngå usikkerhets og usikre situasjoner. (Hofstede, 2012)

**Langtidsorientering:** Måler hvorvidt et samfunn/organisasjon fokuserer på den umiddelbart nære fremtid eller har en lengre tidshorisont. (Hofstede, 2012)

**Gestelands variabler:**

Gesteland forsøker i likhet med Hofstede å sammenligne organisasjoner og samfunn. Tilnæringsmåten er på sin side mer rettet mot næringsliv og handel gjennom fire variabler. Kontrakts fokusert vs. relasjons fokusert, uformell VS. formell, flytende tid VS. Standardisert tid og emosjonelt reservert mot emosjonell. Dette bidraget er nyttig for å identifisere typiske områder hvor medlemmer av NBA møter problemer.

Kontrakts fokusert VS. relasjons fokusert: Variabelen tar for seg i hvilken grad et personlig bånd til selger er nødvendig før handel og viktigheten av kontrakt fremfor personlig garanti. (Gesteland, 2009)

Uformell VS. formell: Skiller kulturer med grunnlag i hvor formelt de fremstår, og hvordan dette er synlig i status og hierarkisk organisering. (Gesteland, 2009)

Flytende VS. standardisert tid: Skiller ulike tidsforståelser. På samme tid viser de en kulturs viktighet av tid og punktlighet. (Gesteland, 2009)

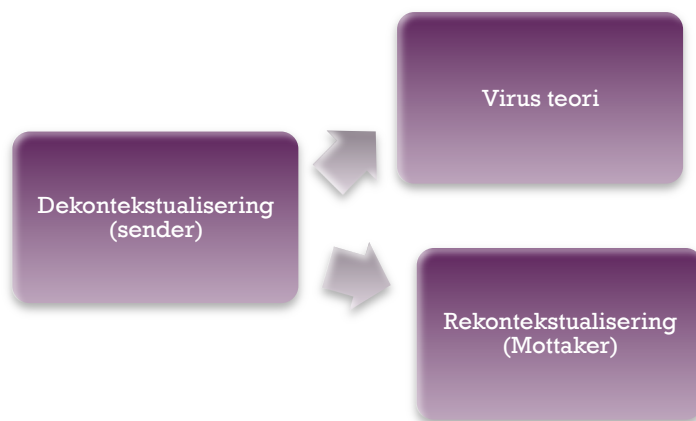
Emosjonelt reservert vs. emosjonell: Illustrerer en kulturs tilbøyelighet til å demonstrere følelser ovenfor en annen part. (Gesteland, 2009)

### 4.1.3 Translasjonsteoretisk syn på kunnskapsoverføring

Rørvik (2007) fremsetter en teori om kunnskapsoverføring som tar høyde for individets innvirkning og kunnskapens symbolske side. Teorien fremsetter tre sentrale bidrag.

For det første kan kunnskapsoverføring forstås gjennom en dekontekstualisering og re-kontekstualisering. Vi ser at sender og mottakers evne til å kommunisere begrep og kontekst er sentralt. For det andre ser vi kunnskapens symbolske side hvor kunnskap kan være legitimert av andre parter innenfor et miljø og vil ikke ha en direkte instrumentell virkning, men fungerer legitimerende. Tredje punkt er en virusteori hvor ideer og kunnskap spres som en smitte mellom organisasjoner og ikke nødvendigvis manifesterer seg momentant men kan ha inkubasjonstid. (Rørvik, 2007)

I denne oppgaven vil teorien bli benyttet til å forklare kunnskapsoverføring mellom medlemmer i NBA.

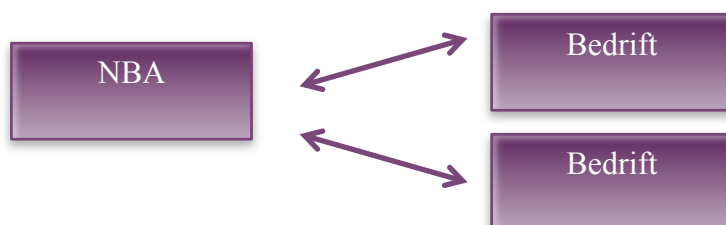


Figur 10 Rørviks translasjonsteoretiske syn på kunnskapsoverføring



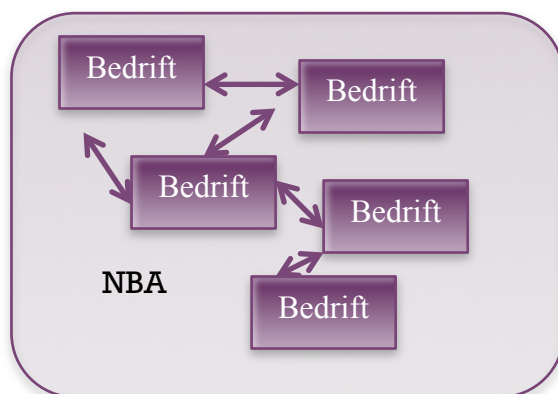
#### 4.1.4 Buzz og Pipelines

Buzz og pipelines belyser to ulike måter kunnskap deles på. Med pipelines forstås en kunnskapslink etablert mellom to eller flere parter ofte med et forhåndsdefinert formål. Pipelines har altså en klar intensjon og formål. (Bahlmann, Huysmann, Elfring, Groenewegen, u.å)



**Figur 11 Pipelines**

Buzz foregår derimot ustrukturert, og kan ses på som tilfeldig. Her utveksles informasjon gjerne uten vesentlig siktemål. Kunnskapsoverføring foregår dermed som en dialog mellom flere parter. (Bahlmann, et al., u.å)



**Figur 12 Buzz**

## 4.2 Interne teorier

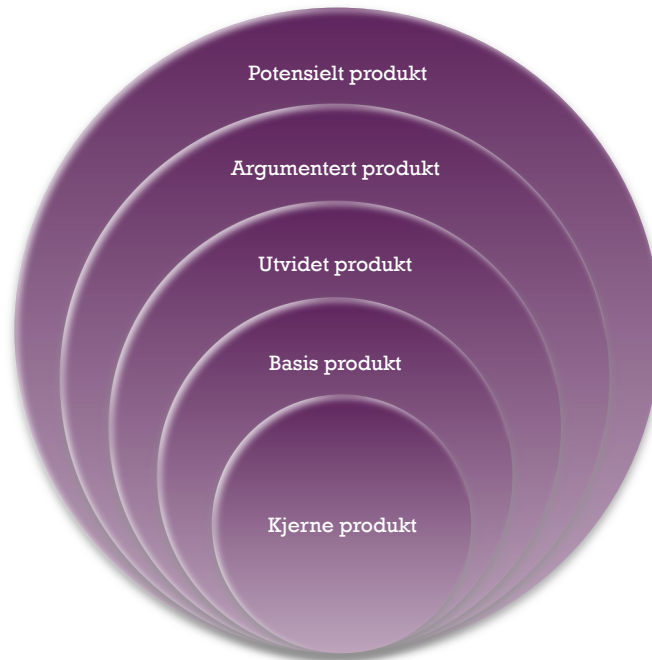
Under er det presentert teorier med formål å avdekke interne muligheter og begrensninger knyttet til videre utvikling av NBAs organisasjon med tanke på kunnskapsoverføring.

### 4.2.1 Produkthierarki

Kotler, Keller og Lu (2009) har definert et produkt til å være alt som kan bli tilbudt i et marked med mål om å tilfredsstille et behov, ønske eller etterspørsel. Denne definisjonen inkluderer fysiske varer, tjenester, opplevelser, arrangement, personer, organisasjoner, ideer og informasjon.

Fjerde forskningsspørsmål omhandler hvordan NBA kan tilpasses for å imøtekomme medlemmers behov og levere økt verdi. For å finne ut hvordan vi skal tilpasse produktet er det viktig å forstå hvilket nivå i produkthierarkiet det genereres verdi. Produkthierarkiet er oppdelt i fem nivåer:

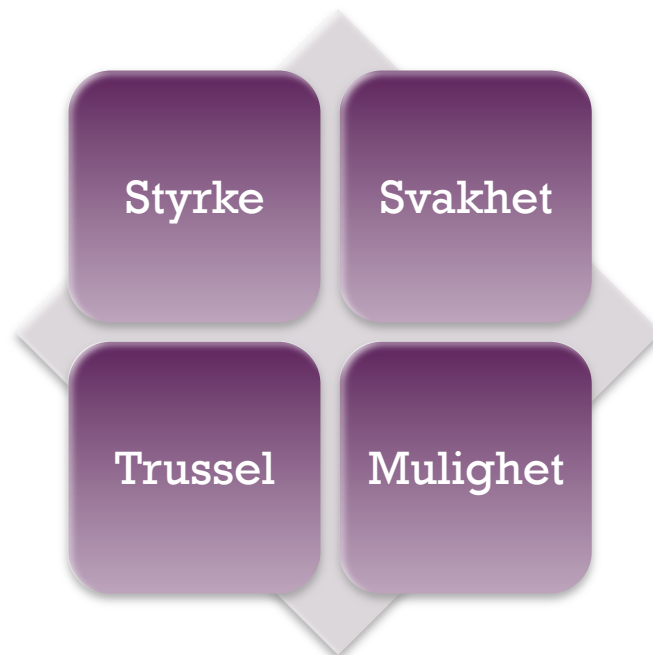
**Kjerneproduktet** er den fundamentale tjenesten eller verdier kunden/medlemmer kjøper. Innenfor handelsorganisasjoner kan det være tilgang på informasjon eller trygghet. Kjerneproduktet blir i sin tur omgjort til **basisproduktet**, i form av et faktisk tilbud til kunden. **Det forventede produktet** består av produktets ulike attributter forventet av kjøper og ofte tas forgitt. Dersom en ikke tilfredsstille disse grunnleggende forventningene kan det skade rykte til en servicetilbyder. Innen handelsorganisasjoner kan dette være mangel på aktiviteter for medlemmer. **Det argumenterte produktet** er hvor du har mulighet til å overgå en kundes forventninger og levere økt verdi, f.eks. gjennom å tilby nettverkstjenester. **Det potensielle produkt** inneholder samtlige potensielle konfigurasjoner et produkt kan tilpasses til i fremtiden (Kotler et al., 2009)



**Figur 13 Produkthierarki**

#### 4.2.2 SWOT

En SWOT analyse benyttes for å avdekke NBAs styrker, svakheter, trusler og muligheter. Gjennom å foreta analysen får vi en forståelse av mulighetsrommet NBA besitter og potensielle begrensninger. (Mindtools, 2014)



**Figur 14 SWOT analyse**

### 4.2.3 Perspektiver på ledelse

Det er hovedsakelig tre organisasjonsteoretiske perspektiver som vil få innflytelse på hvordan NBA kan tilpasse seg medlemmene. Perspektivene vil danne en forståelsesramme til å drøfte forbedringsmuligheter og tilnæringsmåte.

**Det rasjonalistiske perspektivet:** Har en instrumentell tankegang hvor ledelsen benytter organisasjonen som et redskap for å nå organisasjonens mål. Perspektivet er preget av en styringsoptimisme hvor vi enkelt kan tilpasse organisasjonen ved hjelp av strukturelle virkemidler. Vi ser at gjennom rasjonell tilpasning vil organisasjonen være i stand til å møte fremsatte objektiver ettersom variasjon i formell struktur vil gi utslag i atferd og organisasjonens resultater. (Rørvik, 2007)

**Det naturlige perspektivet:** Fremstiller organisasjoner i en organisme metafor hvor de er levende systemer og ikke rene virkemidler for måloppnåelse. Dermed forfektes en holistisk tankegang hvor det ikke vil være mulig å dele opp en organisasjon i delsystemer og funksjoner. Det er altså en vesentlig forskjell på formell og sosial organisasjon, hvor organisasjonens mål har liten betydning for hva medlemmene foretar seg. Den formelle organisasjonen holdes sammen av uformelle bånd mellom medlemmer. Endring vil innenfor dette perspektivet handle om tilpasning til eksogene faktorer slik at det blir balanse i systemet. Endringsprosesser er typisk endogene og sjeldent eksogene. Organisasjonen har utviklet en form for immunitet mot ytre påvirkning og kraftige forsøk på å endre vil ofte medføre frastøtning. (Rørvik, 2007)  
Vi ser at virkemiddelet er å benytte endring i uformelle normer og kulturer til å endre atferd i organisasjonen gjennom en re-normering. (Rørvik, 2007)

**Det åpne perspektivet:** Ser på organisasjonen som fanget av sine omgivelser, dermed må organisasjonen tilpasses strategisk for å imøtekomme skiftende omgivelser. Dette skjer gjennom rasjonell eller naturlig seleksjon. (Rørvik, 2007)

## **Del 3 Hovedfunn**

### **Kapittel 5 Forskningens hovedfunn**

#### **5.1 Forskningens hovedfunn knyttet til utfordringer norske bedrifter møter i det kinesiske marked**

Under er det presentert funn i studien som belyser ulike områder hvor norske bedrifter møter utfordringer i det kinesiske marked og vil ha behov for kunnskap.

##### **5.1.1 Hovedfunn PESTEL analyse:**

Kina har gjennomgått en stadig liberalisering av handelsvirksomheten, og åpnet opp for det vestlige markedet. (The Heritage Foundation, 2014) På tross den av globale finanskrisen har Kina vist at de leverer en stødig og stabil vekst, om noe nedjustert fra opprinnelige mål.

Den stadige dereguleringen og liberaliseringen gjør det enklere for utenlandske selskaper å etablere seg i Kina.. Til tross for dette vil norske selskaper oppleve problematikk knyttet til å starte opp og operere i det kinesiske marked.

Korrupsjonsproblematikk ble fremhevet i intervjuene. Kina opplever særlig innenfor den offentlige sektor fremdeles korrupsjon som normalt. Dette på tross av politiske endringer de siste årene for å imøtekomme problematikken. (Central Intelligence Agency, 2014)

Videre er det politiske miljøet vesentlig forskjellig fra norske forhold. En Kommunistisk totalitær stat medfører at løsninger fremsatt på politisk nivå ofte blir gjennomført med ulik praksis nedover i systemet. Ulik praksis resulterer i tidvis turbulente forhold for bedrifter, og en gråsoner mellom hva som er lovlig og ulovlig I intervjuene ble denne gråsonen fremhevet og oppleves som viktig hjelp for å unngå driftsproblemer. For å operere i gråsonen er det viktig å ha nettverk (Guanxi) i tillegg til en forståelse av det kinesiske marked. Denne observasjonen understøttes av sekundærkildene. (Buckley, Clegg, Tan, 2006)

Grunnet det økte kostnadsnivå i Kina søkes ikke markedet lenger utelukkende med grunnlag i kostnadsfordeler. Det domestiske marked stimuleres aktivt av politiske myndigheter og representerer en stadig større muligheter. (Central Intelligence Agency, 2014) Dette stiller stadig nye krav til Norske bedrifter med mål om å rette fokus mot det domestiske markedet.

Kina er et stort land og har store geografiske forskjeller internt. Vi snakker ikke om Kina som et marked, men om flere undergrupper med sine særegenheter. Følgelig vil bedrifter i Shanghai området møte vesentlig forskjellige rammebetingelser enn de lokalisert i for eksempel Harbin i Nord Kina. (Kristoffersen, 2010) Dette ble understøttet i intervjuene, særlig forskjellene mellom Hong Kong og fastlands Kina er dramatiske.

Etter å ha gjennomgått en kraftig vekst det siste tiåret, med særlig fokus på tungindustri ser vi en rekke fremvoksende miljøproblemer i Kina. Ved handel og samarbeid med Kina er det viktig å ta miljøproblematikk og en bedrifts etiske profil med i betraktning. (Norwegian Embassy, u.å)

Norge Kina problematikken er fremdeles aktuell og norske bedrifter risikerer å møte motstand. Særlig innenfor statlig kontrollert næring som bank, finans og utbygging. Innenfor svært internasjonale bransjer er denne problematikken mindre aktuell, men absolutt tilstedeværende fremkom det gjennom intervjuene.

Konkludert ser vi at norske bedrifter møter andre rammebetingelser i møte med det kinesiske marked. Uvante forhold gir rom for usikkerhet og resulterer i et klart kunnskapsbehov. Analysen gir retning til hvilken type kunnskap det overføres og søkes blant NBAs medlemmer og oppleves vesentlig for å kunne gi videre anbefalinger med tanke på strategier for videre utvikling av kunnskapsoverføringen. Her er det viktig å bemerke seg at markedet endres raskt og vil i løpet av få år være endret i forhold til dagens situasjon. Dette fremkom i samtale med intervjukandidater som selv har opplevd at informasjonen de besitter stadig må oppdateres. At markedet endres raskt og stadig krever ny informasjon stemmer godt med egne erfaringer med Kina.

### 5.1.2 Hovedfunn kulturanalyse:

Kulturanalysen påpeker viktigheten av å kunne tilpasse seg for effektivt å kunne operere i Kina. Kulturforståelse legger klare rammer for hvordan norske bedrifter bør og må tilpasse seg og representerer ett av hovedpunktene for hvorfor det søkes kunnskap blant medlemmer i NBA.

Gjennom ha en kollektivistisk kultur med hierarkisk struktur hvor maskuline verdier er i fokus ser vi at Kina fremtoner seg som et vesentlig annerledes marked enn det norske. Videre vil kontekst og sosial relasjon (Guanxi) være avgjørende for handel i Kina. En avtale er ikke en avtale dersom omstendighetene endres og sammen med en reservert kultur kan Kina oppfattes kompleks. (Kristoffersen, 2010) Gjennomgående i intervjuene fremkommer det tidvis morsomme betraktninger om kommunikasjonsproblemer mellom norske og kinesiske personer som med enkelhet kan unngås sett i ettertid men som der og da oppleves underlig og uforståelig. Kultur er hvor norske personer i Kina opplever mest praktiske problemer. NBA bør ha et klart fokus på kulturelle problemer og kunnskap knyttet mot dette temaet. Til dels er det fokus på dette, men det er et område de fleste medlemmene vil kunne ha nytte av.

### 5.1.3 Implikasjoner for NBA

Konkludert vil medlemsbedriftene møter en kultur og en ramme vesentlig forskjellig fra den norske. Implikasjonene for NBA blir at bedriftene vil ha et felles kunnskapsbehov på tvers av bransje og sektor. Gjennom denne innsikten ser vi at NBA er et egnet forum for å dele generelle betraktninger rundt det å drive handel i Kina på tross av at den enkelte bedrift vil oppleve variasjoner og spesifikke utfordringer.

## 5.2 Hovedfunn knyttet opp mot hvordan og hvorfor medlemmer bruker NBA

Medlemmene benyttet NBA i hovedsak med tre bakenforliggende motiver. Hvor den ene er for å støtte det norske miljøet i regionen. Det andre er sosiale årsaker. Det tredje er egen nytte. Innen egen nytte ser vi at det var en rekke underliggende motiver. Informasjonssøking og utveksling var en av hovedmomentene hvor flere opplevde en åpen dialog rundt dagsaktuelle problemstillinger og et forum hvor det er mulig å få støtte og hjelp til egne problemstillinger.

Videre ble NBA benyttet som en utvidelse av Klubb Norge. Klubb Norge er en frivillig organisasjon, hvor målet er å skape et godt sosialt miljø for nordmenn i Kina. Altså en sosial møteplass hvor fokus på det norske miljø og relasjoner ble fremhevet. NBA ble også benyttet av strategiske hensyn knyttet opp mot å generere/utvikle/identifisere forretningsmuligheter. Strategisk nettverksbygging ble også fremhevet.

Vi ser altså en rekke motiver for å delta i NBA. Felles i intervjuene var et klart fokus på sosial tilhørighet og glede før handel i andre rekke.

### 5.2.1 Hovedfunn informasjons søk, og kunnskapsoverføring

#### **Stor variasjon mellom medlemmer:**

Fra sekundærundersøkelsen fremkommer det store forskjeller mellom medlemmer. Fra tidligere undersøkelser ser vi at det er en klar forskjell mellom store og små bedrifter, og hvordan de forholder seg til og innhenter ny kunnskap. Hvor små bedrifter har tendenser til å ha mindre formaliserte prosedyrer for behandling og anskaffelse. (Bajracharya, Masdeu, 2006) Større selskaper har tidvis etablerte rutiner for bearbeiding av informasjon og innsamling, selvfølgelig med variasjoner mellom de ulike bedriftene. (Gupta, Govindarajan, 2000)

Videre ser vi at det er forskjeller mellom bedrifter basert på tidligere erfaring i det kinesiske marked og med tidligere internasjonalisering. Hvor erfarne bedrifter gjerne benytter seg av en mer systematisk innsamlingsprosess og vet hvordan de kan takle



informasjonsbehov. Uerfarne på sin side er mer ustrukturerte i fremgangen og vil kunne være delvis avhengige av veiledning i søket.

Etableringsform innvirker også vesentlig ettersom de ulike formene krever ulik kunnskap og har ulike rammer. F.eks. vil et agentur kreve mer kulturforståelse for å unngå fallgruver. I motsetning til en direkteinvestering i det kinesiske marked (FDI) hvor det gjerne kreves mer strukturert informasjon om lover og regler innen hver enkelt bransje.

Siste innvirkende faktor på en organisasjons informasjonssøk er målgruppe. Dersom de satser på et internasjonalt marked eller opererer av strategiske årsaker er det mulig å operere i en internasjonal sfære som krever mindre av organisasjonen enn en satsning på det domestiske marked hvor lover, regler og kultur er høyst aktuelt. NBA må med andre ord forholde seg til en divers forsamling medlemmer som opererer innenfor ulike bransjer, med ulike rammer og behov.

### **Personlig verdi:**

NBA består av enkeltindivider med en rolle innenfor et selskap. Hele organisasjonen inngår ikke i prosessen. Her er det viktig å bemerke seg individets betydning for å skape et godt klima for å overføre kunnskap. (Bahlmann et al., u.å) Gjennom intervjuer og data har vi kommet frem til fem faktorer som innvirker i særlig grad sammen med personlige egenskaper. Disse er: resiprositet, nettverk, roller, erfaring og insentiv.

Resiprositet er viktig å bemerke seg. En kunnskapsklynge hvor kunnskapsoverføring stimuleres er avhengig av en form for resiprok handling. En gjenytelse vil ikke alltid kunne gjenyttes momentant. Dersom NBA og deres medlemmer ikke klarer å skape et miljø for gjenytelser vil det medføre ugunstige effekter i form av at enkeltmedlemmer føler at de yter uten å få noe igjen. Over tid vil dette kunne medføre stopp i kunnskapsutvekslingen. Ettersom det norske miljøet og NBAs medlemmer er en relativt stabil masse vil dette være mulig i større grad enn om det var et åpent forum. Resiprositet bringer oss over til insentiv og kunnskapens verdi.

I intervjuene ble denne faktoren fremhevet og viktigheten av å skape et miljø hvor du faktisk gjennom å dele informasjon får nyttig og relevant informasjon tilbake.

Kunnskap har en verdi og kan medføre strategiske fordeler. Dermed har kunnskap en

kostnad forbundet med seg. Til tross for at medlemmene følte at NBA var et åpent forum hvor det var liten konkurranse mellom partene vil etableringen av insentiv/vedlikehold av resiprositet være gunstig for videre utvikling.

Innenfor NBA og for så vidt gjennom de formelle titlene du har med deg utenfra etableres det roller i NBA. Intervjuene fremhevet roller som nettverkeren, geniet, den sosiale med mer. Disse sosiale attributtene er basert på medlemmers aktivitet i NBA. Attributtene fungerer som en hierarkisk struktur som medførte økt kredibilitet for medlemmet, men som også kunne virke ødeleggende i form av beskyttelse av sosial attributt.

Sammen med erfaringsbase, nettverk i Kina og ellers legger dette grunnmuren for et medlems personlige verdi i NBA. Medlemmets personlige verdi er en viktig faktor for å forstå variasjon i kunnskapsoverføringen internt i NBA. Dermed må enkeltindividets betydning fremheves.

### **Overføring:**

NBA er bestående av enkeltindivider og deres unike evne til å bedrive kunnskapsoverføring. Gjennom tidligere forskning fremkommer det en vesentlig forskjell mellom eksplisitt og implisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap er i mindre grad avhengig av kontekst og lettere å formidle på tvers av organisasjoner, mens implisitt kunnskap på sin side er kontekstavhengig og vil være vanskelig å overføre.

Betydningen av den implisitte kunnskapen er fremhevet i en rekke forsknings studier og anses for å være en viktig nøkkel til kunnskapsoverføring også i NBAs tilfelle.

I analysen fremkommer det at personlig kommunikasjon i dialog er en effektiv måte å overføre kontekstbasert kunnskap på og kan bedre problemer knyttet til implisitt kunnskapsoverføring. Videre ser vi at gjennom å ha et lite miljø av norske bedrifter som bærer en rekke fellesnevner og er forholdsvis stabilt over tid vil det være enklere å forstå konteksten mellom medlemmer.

Rørviks dekontekstualiserings teori påpeker enkeltindividets evne til å gjøre ideer allmennspråklige overført til NBA vil det si å skape en felles forståelsesramme hvor disse ideene blir fremstilt. (Rørvik, 2007)

I intervjuene ble kunnskapens verdi fremhevet hvorpå intervjukandidater påpekte at å dele kunnskap uten noen form for gjenytelse er ugunstig. Dermed er etableringen av insentiv for å dele eller en åpen kultur hvor informasjon deles mellom medlemmer viktig for å ivareta informasjonsflyt. Gjennom å ha en noenlunde stabil medlemsmasse og et lite norsk miljø vil medlemmene naturlig føle en forpliktelse ovenfor andre og kan virke stimulerende med tanke på resiprositet og sosial status.

### **Mottak:**

Mottakers absorberingsevne er viktig for mottakers effektivitet, hvor to faktorer er særlig viktige. En felles forståelses ramme i form av delt kunnskap vil kunne øke effektiviteten desto bedre ”match”, jo bedre er det. I tillegg har vi motivasjon for å motta kunnskap. Gjennom fellesrammen Kina ser vi at kunnskap om generelle meta organisatoriske problemer vil kunne drøftes lettere enn svært spesifikk problematikk knyttet opp mot en organisasjon. I henhold til Rørviks teori om dekontekstualisering ser vi at desto mer kompleks og innvevd en tanke er desto vanskeligere lar den seg overføre. (Rørvik, 2007)

Videre ser vi at NBA er en sosialisering arena hvor bedrifter og dens medlemmer tar del i en felles samtale pågående i NBA om hvordan de skal forholde seg til Kina. En form for ”Buzz” eller virusteori fremstilt av Rørvik (2007). Bedrifter behøver ikke å ta inn kunnskap med direkte virkninger på drift. De kan sosialiseres i form av frikoblede tiltak, eller gjennom symboler. For eksempel å oversette nettsiden til Kinesisk, med påfølgende legitimerende effekt om at det er forventet. Ideer kan også ha inkubasjonstid og gå i bølgedaler med trendlignende mønster. Vi ser at NBA har en proaktiv og reaktiv effekt. Hvor medlemmer sosialiseres og løser igjennom dialog og presentasjoner hvordan de skal ikke bare forholde seg til dagens problemer, men også morgendagens.

#### 5.2.4 Hovedfunn konkurrentanalyse

Det eksisterer en rekke nordiske tilsvarende organisasjoner som NBA. Ettersom de har i likhet med Norwegian Business Association definert deres medlemmer til å være bedrifter og personer fra aktuell nasjon og/eller med handelsinteresser i det aktuelle landet ser vi at det ikke er vesentlig intern konkurranse mellom de ulike handelskamrene. På den annen side har vi en bransje som lever av å veilede bedrifter. Disse oppleves ”skreddersydd” og komplimenter fremfor konkurrerende ovenfor NBA og deres medlemmer. Konkludert ser vi at konkurranse ikke er en vesentlig faktor, derimot er samarbeid på tvers av organisasjonene en mulighet gjennom å ha gjensidig støttende mål.

#### 5.2.5 Hovedfunn produktanalyse

NBAs vedvarende konkurransefortrinn ligger innen kunnskap og nettverk. Gjennom støtte fra bedrifter i regionen og politisk støtte fra konsulat fremkommer det at organisasjonen har en sterk forankring.

Produktet per dags dato har god aksept blant medlemmene, men det er fremdeles forbedringspotensial. Da særlig knyttet opp mot nettverk og kunnskapsdeling. Etablering av en Young Professionals organisasjon kan skille ut et viktig segment hvor det kreves en annen type informasjon enn de fleste bedrifter og vil kunne virke stimulerende for fremtidens arbeidere i regionen. Videre vil etablering av mentorprogram kunne legitimere at den ene part deler kunnskap uten å få vesentlig igjen i en periode. Samtidig er det et behov for å etablere arbeidsgrupper for å stimulere overføringen av spesifikk informasjon. Det er altså mulig å forbedre medlemmers opplevde verdi gjennom å videreutvikle produktet med basis i kjerneproduktet.

## 5.2.6 Implikasjoner for NBA

Vi ser en klar trend til at NBA oppfattes både i lys av en sosial møteplass, på samme tid er det en formell arena for handel, i den rekkefølgen. Gjennom et lite og relativt gjennomslukt norsk miljø får vi en relativt sammensveiset forsamling.

Det er stor variasjon internt blant medlemmene, igjen vil variasjonen ha implikasjoner på videre anbefalinger med tanke på å bedre kunnskapsoverføringen. Vi ser også at enkeltindividene har en vesentlig betydning når det kommer til kunnskapsoverføring og dermed er det ikke vesentlig å ta med en hel organisasjons kunnskapssystemer. For å besvare forskningsspørsmålet så benyttes NBA som en sosial møteplass og kunnskapsplattform i tillegg til å generere nettverk. Dette kan andre rekke kan generere klingende mynt i kassen.

## 5.3 Hovedfunn knyttet opp mot hvilke interne ressurser som påvirker NBAs muligheter, og hvordan de påvirker

### 5.3.1 Hovedfunn internanalyse:

#### **Materielle ressurser:**

NBA har siden 2013 arbeidet med å sikre trygge finansielle rammer og har i dette arbeidet lyktes gjennom å redusere kostnadene knyttet til arrangementene hvorpå flere er sponset av ulike organisasjoner og er endret til en inntektskilde. Videre ser vi at gjennom satsing på rekruttering har medlemsmassen økt.

NBA besitter ingen vesentlige materielle kostnadsdrivere og står finansielt stabilt innenfor enkle rammer. (Vedlegg 1)

#### **Immaterielle ressurser:**

Styret har siden 2013 bearbeidet NBA i positiv retning, og i lys av arbeidet anses styret kapable til å lede organisasjonen. Gjennom et noenlunde demokratisk valg av styrerepresentanter og gjeldende statutter ser vi at styret har slagkraft, og er immune mot medlemmer som ikke leverer verdi. Derimot er det innenfor de immaterielle ressursene vi finner hoved begrensningen til NBAs videre utvikling i lys av kapasitetsproblemer i styret. Gjennom å ha fulltidsarbeid ved siden av vervet vil det

være en naturlig begrensning med tanke på kapasitet. En mulighet for å imøtekomme eventuelt videre utvikling av NBA er å benytte seg av muligheten for understyrer.

### **5.3.2 Implikasjoner for NBA**

NBA har utviklet en stabil økonomi, ut fra fremsatt årsrapport (vedlegg 1) og vil trolig oppleve en ytterligere bedring i tiden som kommer.

Dersom produktet skal videre utvikles i en retning hvor ytterligere arbeidsmengde må påberegnes er det nødvendig å utvide kapasiteten gjennom understyrer for å avlaste nåværende organisasjon, eventuelt søke samarbeidspartnere.

## **5.4 Hovedfunn knyttet opp mot hvordan NBA kan tilpasse seg for å stimulere kunnskapsoverføring**

### **5.4.1 Imøtekomme kapasitetsproblemer**

Fra internanalysen fremkommer det klare begrensninger dersom det nåværende styret skal videreutvikle NBA i en retning hvor det kreves økt arbeidsmengde. Det er gunstig om NBA proaktivt vurderer organisasjonens kapasitet og muligheten for å benytte samarbeidspartnere eller etablere understyrer.

#### 5.4.2 Ulike informasjonsbehov krever ulike forum

Fra intervjuene og sekundærdata fremkommer det at rammen Kina byr på felles utfordringer for samtlige norske bedrifter etablert i landet. På den andre siden ser vi også behov for fordypning innenfor spesifikke områder beskrevet under, ettersom det eksisterer ulike kunnskapsbehov og måter å benytte NBA.

- **Felles kunnskapsutfordringer**, NBA er et glimrende forum for å diskutere og drøfte felles problematikk og løsninger knyttet opp mot rammen Kina med særlig fokus på Shanghai regionen. Gjennom presentasjoner og sosial buzz mellom medlemmene ser vi at det gjennom en felles rammeforståelse og referanser dannes et grunnlag for å utveksle denne typen informasjon.
- **Nyetablerte firmaer**, vil si de firmaer med liten til ingen erfaring i det kinesiske marked. Disse vil ha et intenst kunnskapssøk, og vil trenge hjelp til å identifisere og å innhente aktuell kunnskap. Dette segmentet kan by på resiprositetsvansker hos andre aktører i forumet ettersom de krever mer enn de kan gi. Det er behov for å se på bedrifter i lys av deres fase internt i NBA, hvor nyetablerte muligens kan kobles sammen og arbeide med felles problemer.
- **Studenter og Young Professionals**, er en målgruppe som er på søken etter karrieremuligheter og støtte i tidlig karriere. Denne gruppen skiller seg således ut fra resten og vil ha et annet fokus. En mulighet er å koble sammen andre interesseorganisasjoner for eksempel ANSA og nordiske Young Professionals. Eventuelt å starte egen Young Professionals for å imøtekomme kravene brukergruppen stiller.
- **Erfarne bedrifter og personer**, vil ha et annet kunnskapsbehov, gjerne vesentlig mer spesialisert enn en nyetablerer. Det kan være aktuelt å samle veletablerte bedriftsrepresentanter til å dele informasjon ettersom de ofte er mer kapable til å besvare hverandres spørsmål.

### 5.4.3 Videreutvikle samarbeid

Gjennom konkurrentanalysen og internanalysen ser vi at å videreutvikle samarbeid kan være en mulighet for å bedre kunnskapsoverføringen. Både med tanke på å innhente ny kunnskap mellom ulike kunnskapsklynger og etablere inter-cluster pipelines, utvide nettverk og videreutvikle tilbudet til medlemmene. Under er det listet potensielle samarbeidspartnere.

- **Inter norske handelskammer:** Både Hong Kong og Beijing har tilsvarende organisasjoner som NBA. Det er allerede etablert et inter-cluster samarbeid mellom disse, men en videre satsning og synliggjøring kan potensielt stimulere kunnskapsoverføring og nettverksbygging innen det norske miljøet i hele Kina.
- **Mellom ulike nordiske:** Det er et veletablert, stort nordisk miljø i Shanghai regionen og på sett og vis er det allerede et fungerende samarbeid mellom aktørene i form av samarbeid rundt sosiale arrangementer med mer. Ettersom det norske miljøet i Shanghai er relativt lite ser vi at NBA kan gjennom en større deltakermasse kunne segmentere. På den måte er det mulig å koble sammen bedrifter på tvers av nasjonaliteter med felles problemer i Kina.
- **Med bedrifter for å styrke kapital:** NBA har lang tradisjon for sponsede samlinger. Det er derimot de siste årene denne form for praksis har fått skikkelig fotfeste. En videre satsning kan medføre bedret økonomisk status og et mulighetsrom for å utvikle tilbudet til medlemmene.
- **Innovasjon Norge og Inkubator** besitter vesentlig kunnskap innenfor etablering og marked. Det er en naturlig kobling mellom disse og NBA med tanke på å hjelpe nyetablerere.



#### 5.4.4 Etablere en kultur for dialog og kunnskapsdeling

Gjennom intervjuene ble det klart at NBA oppleves åpent, men med noen mindre problemer. Å pleie og videreutvikle kulturen for kunnskapsdeling oppleves som viktig.

#### 5.4.5 Medlemsmasse

Større medlemsmasse legger grunn for et økt samlet kunnskapsbasseng.. I tillegg byr en større medlemsmasse på større nettverk. Å øke medlemsmassen har vært et av fokusområdene for NBA siden 2013.

- **Kinesere**, i intervju med Kristin Olsen (daglig leder NBA) kom det frem et ønske om å øke andelen kinesiske medlemmer. Gjennom dette arbeidet ser vi at medlemmene får tilgang på to ting. For det første gir det større kulturell kompetanse gjennom interaksjon og dialog med kinesiske medlemmer. For det andre er tilgangen på et kinesisk nettverk gunstig, særlig for bedrifter med næringsinteresser i det kinesiske domestiske marked.
- **Flere bedrifter**, Ifølge Innovasjon Norge eksisterer det i overkant av 200 norske bedrifter i Kina. (Vedlegg 2) Hvor mange bedrifter som er representert i Shanghai området er ukjent. Derimot ser vi at gjennom en økt satsning på bedrifter vil NBA kunne bedre nettverk og kunnskapsbase samtidig som de får en inntekt gjennom medlemskapet. Dette punktet ble fremhevet i NBAs årsrapport. (Vedlegg 1)
- **Åpne for individuelle medlemskap**, Individuelle medlemskap representerer den medlemsgruppen hvor bedriften ikke kvalifiserer til medlemskap. Derimot ser vi at enkelte bedrifter i oppstartfasen, vil kunne ha en gunstig effekt av deltakelse i NBA, men ikke deltar til dels av kostnadshensyn. Å lage et tids/antall begrenset eller annen type medlemskap tilpasset denne målgruppen vil ha en positiv effekt på medlemsmassen.

## **Del 4 Analyse**

### **Kapittel 6 Ekstern analyse**

#### **6.1 Ekstern analyse**

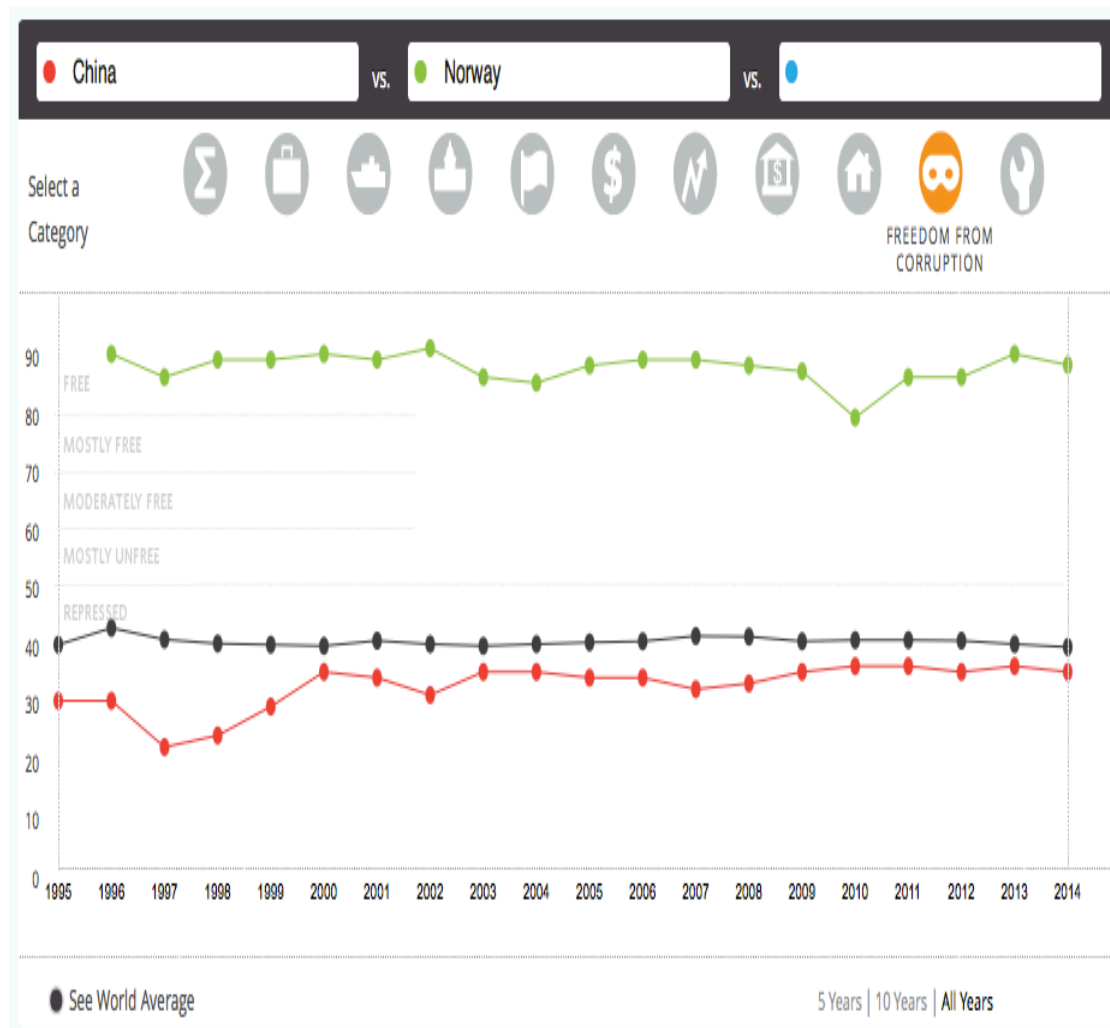
Under er det presentert analyser med formål å avdekke eksterne forhold med innvirkende på kunnskapsoverføring og NBAs mulighetsrom.

##### **6.1.1 PESTEL analyse**

Faktorer i det eksterne miljøet vil direkte eller indirekte influere operatører i et marked. PESTEL analysen er ment å gi en illustrasjon på det kinesiske marked og å fremheve hvor norske bedrifter møter problemer. Analysen tilsikter ikke å gå i dybden ettersom hver bransje vil ha bestemte faktorer som må tas med i betraktning. Det søkes i analysen informasjon på et bredere grunnlag som er generaliserbart til NBAs nåværende og fremtidige medlemmer. Gjennom å forstå hvilke problemer bedrifter møter i Kina ser vi også hvor det er et kunnskapsbehov og utviklingsmulighet for NBA. Det er viktig å bemerke at Kina består av 23 regioner hvor hver har sine trekk. Markedet er strukturelt oppdelt etter lag. Hvor byer er klassifisert på en skala fra 1-4, hvor 1 er godt utviklet og 4 er lite utviklet. Dette er med tanke på infrastruktur og andre viktige faktorer for handel. Generelt er det store forskjeller internt i Kina, hvor kysten og byer som Shanghai er sterkt modernisert og internasjonalt orientert. (Central Intelligence Agency, 2014)

## Politiske faktorer

### Korrupsjon:



Figur 15 Korrupsjonsoversikt Norge VS. Kina

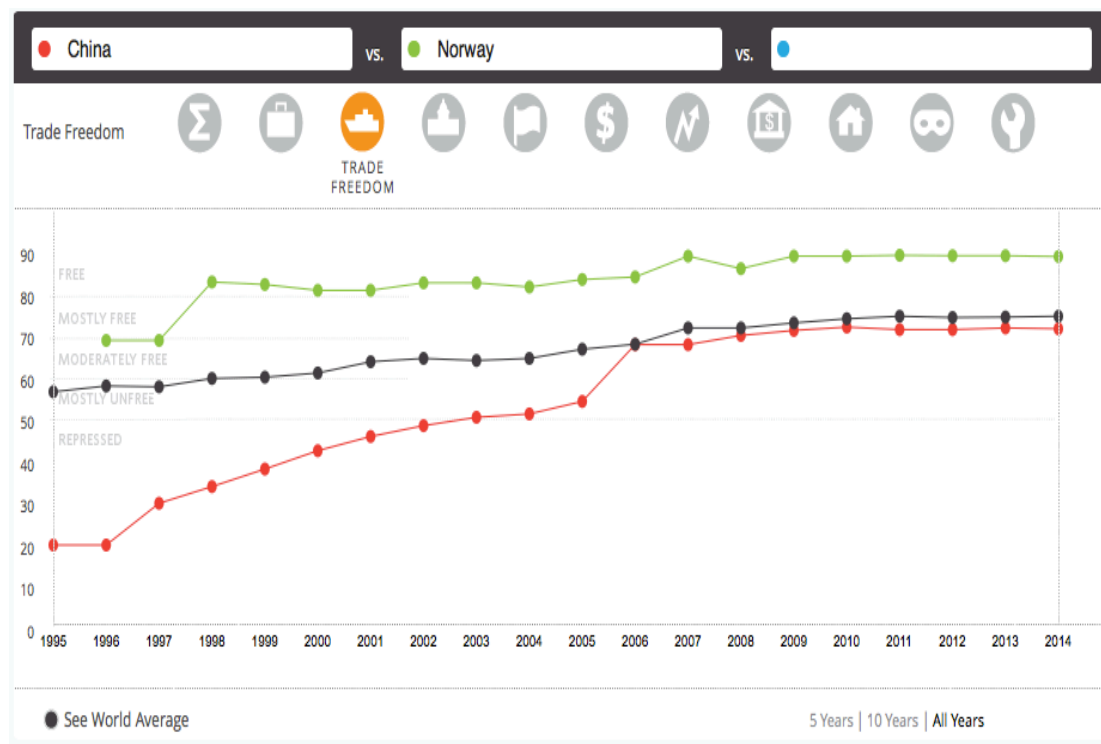
Det kinesiske marked har vært, og er fremdeles preget av korrupsjon. I senere tid har myndighetene satt søkelys på problemet og fått gjennomslag for en rekke lover og reguleringer. Med virkning fra 2011 en lov som kriminaliserer bestikkelser av politiske myndigheter fra andre land og internasjonale offentlige organisasjoner. Videre er det en lov effektiv fra 2011 som regulerer bruken av gavekort i håp om å imøtekomme hvitvasking og bestikkelser. I 2013 ble Kina en del av en internasjonal gruppe mot skatteunndragelse. Korrupsjonsproblematikken er et fokusområde om er på bedringens vei. I tillegg til å styrke rettssystemet har myndigheter utvidet pressefrihet hvor flere større saker har kommet frem. (Central Intelligence Agency, 2014)

Til tross for bedring er det kinesiske marked fremdeles preget av mye korrupsjon. Hvor den globale integritetsrapporten (2011) fremhever at på tross av formelle prosesser for rapportering tilrettelagt for firma og enkeltindivid, så eksisterer det ingen virkelig uavhengige instanser.

En vanlig etableringsform ved inngang i nye markeder er å gå igjennom en agent. Flere bedrifter møter problemer med myndigheter etter anklager om korrump atferd hos deres agent eller samarbeidspartnere. Dette problemet ble fremhevet og bekreftet i intervjuer. Etersom agent og samarbeidspartnere er en etableringsform det er vanskelig å kontrollere er det essensielt å kvalifisere agentene og sette klare forventninger til atferd. (Business Anti Corruption Portal, 2014)

Offentlig sektor og firmaer sterkt regulert av myndigheter er mest utsatt for korrupsjon. De mest utsatte næringene inkluderer, men begrenser seg ikke til bank, finans og anlegg. (Business Anti Corruption Portal, 2014)

### Reguleringer/dereguleringer:



Figur 16 Handelsfrihet Norge VS. Kina

Siden 1990 tallet har Kina økt sitt internasjonale samarbeid og opplevd en sterk vekst. På tross av at dereguleringer gjør det mulig for utenlandske selskaper å etablere seg (Figur 14) i Kina, beholder fremdeles staten betydelig kontroll over markedet.

**Politisk miljø:** Kina er notert av Central Intelligence Agency (2014) som en kommunistisk stat. Under ledelse av Xi Jinping (representant fra Det kinesiske Kommunistiske Parti), siden 16 mars 2013. Siden 1990 tallet har Kina økt sitt internasjonale samarbeid, og opplevd en sterk vekst. En sterk politisk ramme har skapt et gunstig, stabilt handelsmiljø for firma som vil inn i Kina.

På den andre side skaper statlig subsidiering problemer i form av ubalanserte konkurransevilkår hvor nasjonale selskap blir sterkt prioritert. Denne faktoren ble også poengtert i intervjuene.

Det politiske miljøets innvirkning ble sterkt fremhevet i intervjuene og da særlig med tanke på en form for ”usikker stabilitet”. Ettersom den kinesiske stat er kommunistisk har den også en totalitær tilnærming. Tilnærmingen gjør at dersom endringer skal gjøres, så blir de gjennomført uten videre diskusjon. Det politiske miljø er stabilt og med klare rammer. Dessverre medfører det usikkerhet med tanke på investeringer, ettersom rammevilkårene endres i raskt tempo. Den totalitære styringen medfører også implikasjoner når det kommer til lovgivning og håndheving med tanke på gråsoner og guanxi.

### **Økonomiske faktorer:**

#### **Markedsvekst:**

På tross av nedgang i flere markedet etter finanskrisen og ettervirkninger. Har Kina levert en solid vekst i 2013 på 7,6 %. I overført betydning ser vi at markedet på tross av global nedgang fremdeles leverer. Målet er noe nedjustert fra 2011 med 9,3% realvekst i GDP. Innvirkende faktorer er global nedgang i etterspørsel. På samme tid ser vi at det domestiske marked i Kina aktivt stimuleres av myndigheter og åpnes i stadig større grad for utenlandske investorer. Ved møte til det kommunistiske parti i november 2013 fremkom det at fokus for videre utvikling skal ligge i videre økonomiske reformer og behovet for å stimulere domestisk forbruk. Gjennom dette arbeidet søkes det å bli mer uavhengig av eksport, og tungindustri. Vi ser altså et skift internt i det kinesiske marked. (Central Intelligence Agency, 2014)

Skiftet innen kinesisk næringsstruktur er vesentlig å bemerke seg ettersom det har vesentlige implikasjoner for norske bedrifter i Kina.

### Inflasjon:

Inflasjonsraten var i 2013 2,57% og har historisk sett fluktuert relativt mye. Illustrert gjennom tabell under. (Trading Economics, 2014)

Table: average inflation China (CPI) - by year

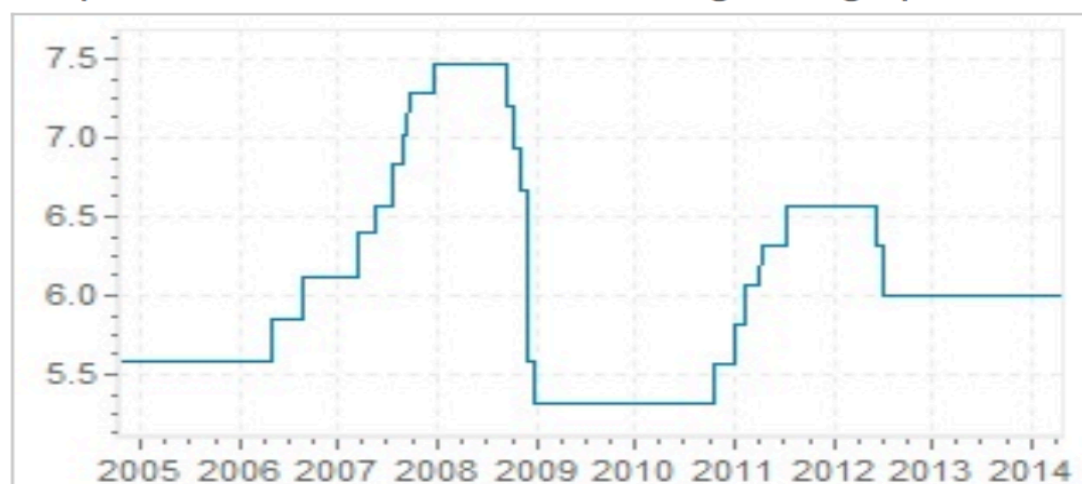
average inflation	Inflation	average inflation	Inflation
<a href="#">CPI China 2014</a>	2.24 %	<a href="#">CPI China 2004</a>	3.84 %
<a href="#">CPI China 2013</a>	2.57 %	<a href="#">CPI China 2003</a>	1.13 %
<a href="#">CPI China 2012</a>	2.62 %	<a href="#">CPI China 2002</a>	-0.73 %
<a href="#">CPI China 2011</a>	5.53 %	<a href="#">CPI China 2001</a>	0.73 %
<a href="#">CPI China 2010</a>	3.17 %	<a href="#">CPI China 2000</a>	0.35 %
<a href="#">CPI China 2009</a>	-0.72 %	<a href="#">CPI China 1999</a>	-1.40 %
<a href="#">CPI China 2008</a>	5.97 %	<a href="#">CPI China 1998</a>	-0.77 %
<a href="#">CPI China 2007</a>	4.82 %	<a href="#">CPI China 1997</a>	2.81 %
<a href="#">CPI China 2006</a>	1.65 %	<a href="#">CPI China 1996</a>	8.33 %
<a href="#">CPI China 2005</a>	1.78 %	<a href="#">CPI China 1995</a>	17.07 %

Figur 17 Inflasjonsutvikling Kina

### Renter:

For å gi en oversikt over utvikling i renter er det tatt utgangspunkt i sentralbankens grunnrente. Sentralbanken har total autonomi over virkemiddel og setter rentegrunnlaget for kommersielle tilbydere. Under er det grafisk illustrert utviklingen siden 2005. (Global Rates, 2014)

Graph Chinese interest rate PBC - long-term graph



Figur 18 Renteutvikling

## Valutaproblemer

Renminbi (RMB) er den offisielle valutaen i Kina og har i de senere år hatt en spennende utvikling. Spennende ettersom den siden 2005 frem til 2010 ble fastlåst mot amerikanske dollar. Dette er et tiltak for å stimulere kinesisk eksport. Fra juni 2010 fikk RMB lov til å appresiere gradvis. (Central Intelligence Agency, 2014)

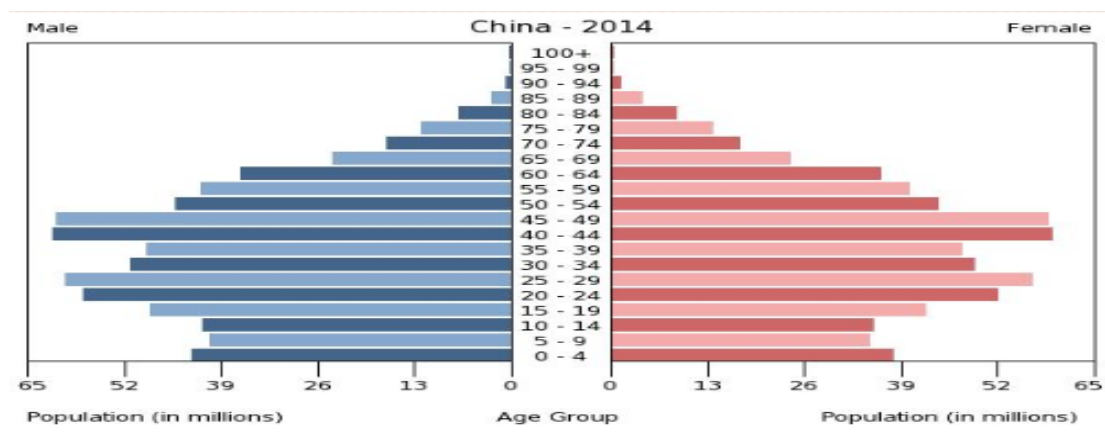
**Kommentarer:** Økonomien er vært preget av en sterk statlig styring, i de senere år har stadig økende deltakelse i eksport og import eksponert Kina for det internasjonale markedet, i tillegg til globale fluktasjoner i etterspørsel. Dermed har risikoeksponeringen økt, men grunnet stadig styring og en sterk sentralbank fremstår Kina økonomisk stabilt. Grunnet appresiering mot den norske kronen og et økende kostnadsnivå ser vi at Kina ikke leverer like store kostnadsfordeler sett i historisk perspektiv. norsk eksport vil tendere til å søke markedet for å bedre service til eksisterende kunder eller for å søke lykken på det domestisk markedet.

## Sosiokulturelle faktorer:

Befolkningsvekst: Kina er det landet i verden med størst befolkning. Ifølge Central Intelligence Agency (2014) er det hele 1,355,692,576 personer. Antallet øker med 0,44% i året. Befolkningsveksten reguleres av ettbarns politikken. Politikken har fått store sosiokulturelle følger og her nevnes blant annet skift i sosial struktur fra hvor større familier bodde sammen til kjernefamilier. Implikasjonene av befolkningskontroll kan videre spores i form av økende middelklasse.

**Aldersprofil:** Med en medianalder på 36,7 år er dette en gammel nasjon.

Aldersfordeling er illustrert under.



Figur 19 Aldersprofil Kina

**Sosial mobilitet:** En effekt av befolkningskontroll er at stadig flere enebarn vil ha et større ressurs basseng å ta av. Her ser vi tendens til en sterkt økende middelklasse og en urbanisering av befolkningen. Hele 50,6% av befolkningen er lokalisert i urbane områder og det øker stadig med 2,85% årlig. (Central Intelligence Agency, 2014)

**Kulturanalyse:** Kulturanalysen vil finne sted i egen analyse for å fremheve implikasjoner og betydning for norske firma.

### **Teknologiske faktorer**

Kina er teknologisk sett på lik linje med europeiske land med tanke på bredbånd, telefoni og andre kommunikasjons måter. Derimot vil infrastrukturen variere i henhold til lag-inndelingen av byene. Hvor byene er rangert fra 1-4 hvor byer tilsvarende Shanghai er 1 klasse byer og velutviklet. I byer langs kysten og typiske handelssentre er infrastrukturen god. (Central Intelligence Agency, 2014)

En sterk statlig kontroll over media medfører på den annen side at virtuelle private datanett (VPN) løsninger kreves for å drive handel i Kina. Videre vil kommunikasjonsløsningene kunne kreve noe modifikasjon.

### **Miljøfaktorer**

En konsekvens av Kinas fokus på vekst og industrialisering er en rekke miljøproblemer. I senere tid har miljøet begynt å skape problemer. F.eks. smog i Beijing.

Kinas politikk har satt et sterkt fokus på å imøtekomme og reversere miljøproblemer gjennom mindre satsning på tungindustri, overgang fra kull og gassbasert energi til mer miljøvennlige alternativer. (Norwegian Embassy, u.å)

Veien er dessverre lang, og fokus på vekst preger fremdeles landets industri.

For de firmaer som ønsker å holde en grønn profil og bedrive samfunnsansvar (CSR) er det viktig å holde tungen rett i munnen, for det er en rekke feller å gå i. Deriblant barnarbeid, inhumane arbeidsbetingelser og miljøødeleggende stoffer brukt i produksjon. Å kontrollere mellomledd, agenter og leverandører er derfor et viktig element i å drive handel i Kina. (Norwegian Embassy, u.å)



## **Rettslige faktorer**

Loven er preget av europeisk og sovjetisk rettslig system. (Central Intelligence Agency, 2014) Dommer har mulighet for å tolke lovene, og med et totalitært styre som endres ofte er dette både en mulighet og problem. I intervjuene fremkommer det klart at nettverk (Guanxi) er viktig for å drive handel. (World Business Culture, 2014) Ettersom rammebetingelsene endres til stadighet og man må forholde seg til visjonære uttalelser fra sentrale myndigheter vil rettslig praksis variere mellom regioner og fra sak til sak. Dette skaper en gråsoner det er mulig å manøvrere seg i dersom du besitter Guanxi.

Mangel på Guanxi medfører ofte at du går deg fast i en byråkratiske prosesser. Verken du eller rettslige myndigheter vet helt hvordan de skal forholde seg til implementering av nye lover.

Det blir på den annen side stadig enklere å etablere seg i Kina som følge av statlig deregulering.

## **Norge og Kina**

Norge har etter utdelingen nobelprisen opplevd ugunstige reaksjoner ofte referert til som nobelpris effekten. Et eksempel er eksklusjon fra anbud og at norske tilbydere selekteres vekk.

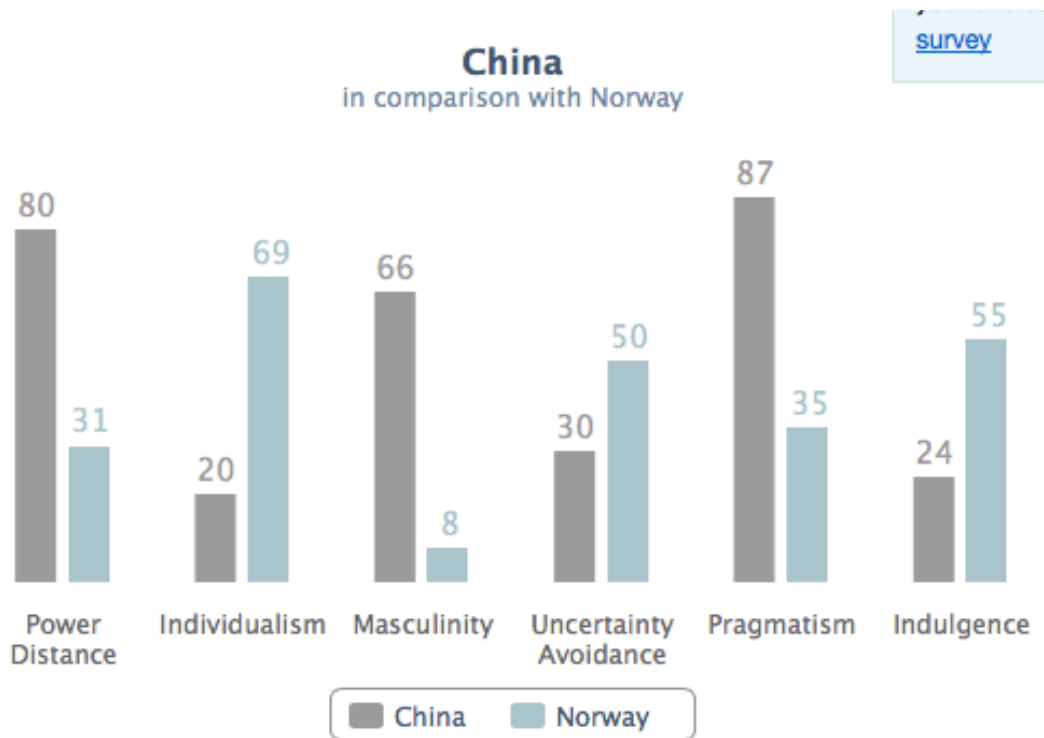
Innen internasjonale næringer for eksempel shipping ser det ut til at handel er handel og denne politiske disputtene har liten effekt. På det domestiske marked derimot oppleves det større motstand. Problemene dukker først opp på et politisk/diplomatisk nivå og har mindre betydning i dagliglivet. Hvordan videre klima mellom Norge og Kina blir fremover er usikkert særlig etter Dalai Lama besøket mai 2014. Videre utgreiing rundt Norge-Kina problematikken vil ikke bli gjennomført i denne avhandlingen ettersom det ikke tjener oppgavens formål og vanskelig lar seg bearbeide av NBA. På den andre siden er det viktig å bemerke seg at det politiske klima mellom Norge og Kina er en faktor av betydning for norske firmaer i Kina.

## 6.1.2 Kulturell analyse

Norske selskaper i Kina arbeider under andre rammer enn de ville gjort i Norge. En av hovedforskjellene finner vi innen kultur, og forståelse av denne. Gjennomgående i intervjuene fremkom det hvordan kulturelle barrierer har ført til misforståelser, komplikasjoner og tap av forretning.

I paragrafene under vil kinesisk kultur bli analysert opp mot norsk i henhold til Geert Hofstede's (2012) rammeverk og Robert Gesteland (2009). Sammen utgjør dette en god basis for å forstå hvor kulturelle problemer kan oppstå.

### Hofstede's dimensjoner:



Figur 20 Kulturell sammenligning Norge og Kina

**Maktavstand:** Maktavstand er definert til "I hvilken grad mindre mektige medlemmer av institusjoner og organisasjoner innen et land forventer og aksepterer at makten fordeles ujevnt." (The Hofstede Centre, 2014)

I henhold til Hofstede (2014) måles Kina til 80 og Norge til 31. Kina kan derfor ses på som et land med høy maktforskjell. Konsekvensen av dette er at kinesiske organisasjoner har en tilbøyelighet til å være sentralisert og hierarkisk i strukturen. Videre vil sosiale relasjoner være svært preget av din posisjon i selskapet. I relasjon

til den relativt egalitære norske kulturen ser vi at dette kan by på komplikasjoner for norske selskaper som ønsker å gjøre forretninger i Kina.

**Individualisme:** ”I hvilken grad et samfunn opprettholder en gjensidig avhengighet blant sine medlemmer” (The Hofstede Centre, 2014) prøver å beskrive hvordan personer oppfatter sine omgivelser og kollektive ansvar. I individualistiske samfunn er den typiske normen at du skal ta vare på deg selv. I kollektivistiske kulturer er gruppetilhørighet og gjensidig støtte normen.

Kina er en sterkt kollektivistisk kultur (Score 20) hvor personer i stor grad handler i gruppens interesse. Norge er i den andre enden av skalaen (69), og oppfattes sterkt individuell.

Yui-Tim (2001) presenterer på data i konflikt med Hofstede. Kinesere blir i tidlig alder lært kollektivistisk atferd og at de skal behandle personer innenfor gruppen annerledes enn de utenforstående. Det spennende er at dersom personen ikke oppfatter arbeidsplassen som en gruppe hun er medlem i så vil den kollektivistiske atferden forsvinne. Konkludert kan vi si at individualisme VS. kollektivistisk atferd er kontekstavhengig.

Overført til Norske bedrifter i Kina ser vi at det kan være vanskelig å orientere seg. Viktigheten av å være en del av gruppen, og komme inn i varmen er et punkt av betydning.

**Maskulinitet:** Dersom en nasjon scorer høyt på denne faktoren vil det si at samfunnet er drevet av høyt fokus på konkurranse, suksess og typisk mannlige karakteristika. Kina scorer svært høyt (66) og representerer et samfunn hvor arbeid, suksess og status er viktigere enn fritid og livskvalitet for majoriteten. Norge skårer 8, og er blant de mest feminine landene. (The Hofstede Centre, 2014)

I relasjon til norske selskaper i kina betyr det at de må forholde seg til et annet sett med verdier og normer hvor janteloven bør unnvikes. Oppbygning av sosialt ansikt Mianzi, hvor du fremhever f.eks. din handelspartners bragd er et viktig konsept som er uvanlig i Norge og kritisk for å lykkes i Kina. Mianzi kan ses på som å gi positiv omtale eller referanse og er med på å bygge relasjon og nettverk (guanxi).

**Usikkerhetsunnvikelse:** Omhandler i hvilken grad medlemmer av et samfunn føler seg truet av usikre, ambisiøse og ukjente situasjoner, og skaper systemer, normer og regler for å unngå usikkerhet. (The Hofstede Centre, 2014)

Kina scorer 30 på denne faktoren er relativt lavt i sammenligning med Norges 50. I praksis vil det at kinesiske organisasjoner trives godt i skiftende omgivelser. Norske bedrifter kinesiske marked opplever ofte konflikter ved f.eks. kontrakter det forventes endret av kinesisk motpart dersom det er endrede omstendigheter.

**Pragmatisme:** Kina scorer 87 på pragmatisme. Dette indikerer en svært pragmatisk kultur. Denne faktoren forsøker å beskrive hvordan personer fra ulike kulturer relaterer til faktum at vi ikke kan forstå alt (The Hofstede Centre, 2014) Kontekst og situasjon er altså svært viktig for Kinesere i dagliglivet og i arbeidsliv.

Norge scorer 35 på pragmatisme og er i den forstand mindre endringsdyktig.

**Impulskontroll:** I hvilken grad personer kontrollerer ønsker og impulser. (The Hofstede Centre, 2014) Kina scorer 24 på denne faktoren og er en tilbakeholden kultur. Hvor etterlevelse av impulser og ønsker ses på negativt. Norge med Score 55 er i større grad en nasjon hvor personer etterlever impuls og ønsker. I møte mellom de to kulturene kan dette by på problemer.

### **Gestelands variabler:**

**Relasjons VS. handels fokusert:** Norge er et typisk handelsfokusert land til forskjell fra Kina som er relasjonsorientert. Kinesere foretrekker å gjøre handel med personer de kjenner, og opptrer potensielt svært skeptisk mot ukjente og utlendinger.

(Gesteland, 2009)

Tidligere er det nevnt at Kinesere opptrer kollektivistisk og vil ha en tendens til å behandle personer innenfor og utenfor en gruppe ulikt. Dette kommer til uttrykk gjennom det velbrukte ordet Guanxi. Enkelt oversatt betyr guanxi relasjon. Å være del av en gruppe og på den måten inneha Guanxi er essensielt når du gjør handel i Kina. Dette ettersom Guanxi gjør det lettere å inngå partnerskap, få kunder, og tilgang til informasjon og ressurser . (Tse Gu, Hung, 2008)

I tillegg gjør Guanxi det ofte lettere å komme overens med lokale myndigheter som bekreftet i en rekke intervju er det en gråsoner mellom byråkratiske regler og praksis som lar seg lettere bearbeide dersom du har de rette kontaktene.

**Uformell mot formell kultur:** Norge er preget av en svært uformell kultur. Kina er i andre enden av skalaen og anses svært formell. (Gesteland, 2009). Under analysen av Hofstedes variabler fremkommer det at Kina er en nasjon med høy maktforskjell preget av hierarkiske organisasjoner. Å vise respekt er derfor viktig.

Mianzi eller i oversatt betydning ansikt er svært viktig i Kina. Ansikt er et konsept som omfatter en persons sosiale eller organisasjonelle status basert på ekstern referanse. En organisasjon kan f.eks. gi ansikt til partnere gjennom å snakke positivt rundt styrker og bragder i sosiale settinger. Tap av ansikt er motsatt. Gjennom å benytte Mianzi kan en organisasjon få tilgang på markeder og kunder i tillegg til å bygge langsiktige relasjoner med partnere.

#### **Strukturert mot flytende tidsoppfatning:**

Nasjonalt er tidsoppfatningen i retning av flytende. Derimot kan forretningskulturen ses på i lys av subkulturer hvor punktlighet, avtaler og generelt tid verdsettes og overholdes. Innenfor konteksten handel. (Gesteland, 2009)

Tidsoppfatningen er med andre ord ikke vesentlig ulik fra norsk.

#### **Emosjonelt reservert mot ekspressiv:**

Kinas måte å kommunisere følelser på er relativt likt Norge. Kina er en reservert kultur (Gesteland, 2009). Ansiktsuttrykk og andre gester opptrer sjeldent. I tillegg kan det observeres gjennom f.eks. øyekontakt hvor for mye vil antyde en aggressiv holdning og bør unngås.

### **6.1.3 Analyse av Informasjons søk, og kunnskapsoverføring**

Ut fra kulturelle og markedsfaktorer illustrert i analysen over ser vi at det oppstår et kunnskapsbehov hos bedriftene. Dermed vil bedriftene søke etter informasjon gjennom ulike kilder. Under intervjuene og gjennom sekundær data fremkommer det vesentlige forskjeller i hvordan bedrifter innhenter og prosesserer informasjon. Størrelse på bedrift, etableringsform, erfaringsbakgrunn i Kina, bransje og om

bedriften ønsker å rette seg mot et internasjonalt eller domestisk marked i Kina er alle faktorer som påvirker hvordan kunnskap hentes og hvilken kunnskap bedriftene behøver.

### **Størrelse på bedrift:**

Større bedrifter tenderer til å ha et velutviklet system for å behandle og oppbevare kunnskap internt i form av erfaringsbaser, og vil ha et større ressursbasseng å trekke fra i møte med nye utfordringer. Særlig gjelder dette multinasjonale selskaper (MNC) med tidligere erfaring innen internasjonal ekspansjon og en etablert erfaringsbase.

Større bedrifter tendenserer i større grad enn små å forholde seg til formell kommunikasjon gjennom standardiserte prosedyrer. (Gupta, Govindarajan, 2000)

Dette bringer oss videre til et vesentlig skille understøttet i intervjuene. Små bedrifter har sjeldent formaliserte prosesser og benytter i større grad uformell kommunikasjon (Bajracharya, Masdeu, 2006) f.eks. gjennom NBA. Små bedrifter har også en tendens til å sette vekk arbeidsoppgaver knyttet mot å løse en kunnskapsutfordring f.eks.

hvordan forholde seg til en ny skattelov i Kina. Med forbehold om at de har ressurser nok. Dette for å redusere belastningen på organisasjonen og av effektivitetshensyn ettersom små organisasjoner sjeldent sitter på spisskompetanse innenfor et stort spekter av områder. Større bedrifter benytter også outsourcing, men som følge av større kompetansebasseng innen bedriften benyttes ofte intern kunnskap for å finne løsningen. Forskjellene over fremkommer fra intervjuene og understøttes av sekundærkilder.

Vi ser altså ulik oppførsel med tanke på informasjonsinnhenting basert på størrelsen til bedriften og ressursene de besitter.

**Etableringsform:** Etableringsform gjenspeiler ofte satsningen i det gjeldende marked hvor lisensiering og agentur er de mindre krevende. Direkte investeringer (FDI) og joint-Venture krever vesentlig større ressurser og engasjement av et firma. Følgelig vil det være ulik problemopptatthet i de ulike organisasjonene etter etableringsform.

**Erfaring i Kina:** Bedrifter med tidligere erfaring innen internasjonalisering opplever det lettere å etablere seg i nye land ettersom de har etablerte prosedyrer og opplevd en læringskurve etter tidligere etableringer til forskjell fra nyetablerere. Tidligere

kjennskap til internasjonalisering og gjerne også det kinesiske marked er faktorer som vil påvirke måten informasjon innhentes på og hvilken informasjon det søkes.

**Bransje/ sektor:** Enkelte bransjer som for eksempel bunkerolje er svært internasjonalisert. Strukturelt er det klare rammer for hvordan handel av bunkerolje foregår igjen vil dette påvirke hvordan bedrifter henter inn informasjon. På andre siden av skalaen finner vi mindre strukturerte næringer, hvor handel vil variere i henhold til lokale forhold.

**Internasjonalt VS. domestisk marked:** Bedriftens målgruppe vil også influere hvilken kunnskap de har behov for. Ønsker du å rette deg mot et kinesisk marked vil det kreve forståelse av målgruppen og en bredere kultur og rammeforståelse.

Det er derimot ikke slik at bedriften i sin helhet er delaktig i NBA og informasjonsinnhenting. Vi ser at NBA består av enkeltindivider med ulike roller. Derfor vil vi ikke snakke om kunnskaps systemer. Vi snakker snarere om kunnskapsoverføring mellom individer og grupper. Punktene over gir en god rammeforståelse av hvilke faktorer som influerer kunnskapsbehovet til en organisasjon. For å se på enkeltindivider og grupper innenfor NBA er det hovedsakelig fire faktorer som spiller inn. Resiprositet, rolle, erfaring og nettverk. Sammen utgjør de et individs ”verdi tilbud” og vil virke fremmende/hemmende på enkeltmedlemmets utbytte av NBA.

Resiprositet, kommer til uttrykk gjennom en felles kunnskapsdeling. Dersom den ene part utelukkende deler informasjon uten å få gjenytelse ser vi at det blir ubalanse i systemet. I siste instans vil en slik ubalanse medføre tap av insentiv for å dele informasjon og brudd i kunnskapsstrømmen. Særlig nyetablerte firmaer vil ha behov for større informasjonsmengder og kan ha en potensielt tærende effekt på etablerte ettersom disse allerede besitter kunnskapen og vil på kort sikt typisk ha lite utbytte av kunnskapsutvekslingen.

Roller kan virke både stimulerende og begrensende innenfor rammen NBA. Gjennom å være deltager i NBA ser vi at du får visse forventninger knyttet opp mot deg. Blant annet det å være en omgjengelig person som bidrar til fellesskapet. I intervjuene ble

roller attributtene nettverker, genier og den omgjengelige benevnes, i de fleste tilfeller positive konnotasjoner. Den negative virkningen manifesterer seg i det øyeblikk rollene forsvares av innehaver og kan virke hemmende på kunnskapsoverføringen og videre utvikling.

Erfaring er den samlede kunnskapen du har innenfor rammen handel i det kinesiske marked. Veletablerte personer vil kunne besitte mye og nyetablerte lite. Dermed ser vi et skille internt i NBA. Hvor problemopptattheten vil kunne variere.

Nettverk er den samlede sum av dine kontakter og representerer en verdi. Nettverk er en av hoved verdidriverne innen NBA og kan virke svært stimulerende på både kunnskapsoverføring og handel.

Punktene over er hentet ut fra intervjuene og klassisk nettverksteori.

For å se hvordan NBA kan imøtekomme kunnskapsoverføring gitt en divers og variert medlems sammensetning vil det være gunstig å se på kunnskapsoverføring i lys av Kjell Arne Røvik's translasjonsteoretiske perspektiv på kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Nøkkelord er dekontekstualisering og kontekstualisering av ideer.

Tradisjonelt har kunnskapsoverføring vært sett i lys av intra-organisatorisk overføring i multinasjonale selskaper (MNC). (Rørvik, 2007) Hvor en tydelig rasjonell instrumentell fortolkning er lagt til grunn. Dette kommer frem gjennom en generell kunnskap og utviklingsoptimisme hvor tanken om overlegne produkter, prosedyrer og ideer fremkommer. Videre ser vi en klar trend mot verktøyorientering, dvs. en tanke om at overført kunnskap er rene verktøy med siktemål å forbedre organisasjonen i positiv retning. Dermed kommer effekten av kunnskapsoverføring nesten utelukkende ut fra hvordan mottaker nyttiggjør seg kunnskapen. (Rørvik, 2007) Siste faktor som viser en klar rasjonalistisk tankegang bak de fleste bidrag innen kunnskapsoverføring er et normativt rettet og nytteorientert utgangspunkt for forskning. Hvor målet er å ytterligere bidra til prosessutvikling. (Rørvik, 2007)

Det er forsket på trekk ved sender, kunnskapen som søkes overført, trekk ved overføringen og mottaker. Hvor hvert punkt også representerer en barriere mot kunnskapsoverføring. Målet er å finne essensen til suksessen oppnådd i en kontekst



for så å abstrahere og konkretisere nøkkelen til suksess. (Rørvik, 2007) Uheldigvis har flere forsknings studier påvist at kunnskap ofte er implisitt og lar seg vanskelig språklig gjøre. (Polanyi 1996, Lippmann og Rumelt 1982, Collins 2007). I studiene til Nonaka og Takeuchi (1995) ser vi at jo mer implisitt kunnskapen er desto vanskeligere er den å overføre på tvers av ulike kontekster. (Rørvik, 2007) Variert kontekst er tilfellet i NBA hvor du har selskaper fra ulike næringer og firma.

Den såkalte SECI modellen tar for seg hvordan kunnskap gjennom sosialisering hvor både implisitt kunnskap deles mellom aktører før den så eksternaliseres gjennom språkliggjøring, deretter blir det kombinert med eksplisitt kunnskap med formål om å bli benyttet før den internaliseres igjen og taus kunnskap genereres. (Rørvik, 2007) En slik prosess ble bekreftet i intervjuene. Hvor deltakere opplevde å spørre om råd som var vanskelig å uttrykke løsningen på, og hvor de i dialog klarte å språklig gjøre en løsning som så ble modifisert før den ble implementert i egen organisasjon. Dialog og direkte kommunikasjon oppleves altså gunstig for å overføre mellom ulike kontekster.

Bartlett og Ghoshals (1989) og Hedlunds (1986) påviser betydningen av uformelle nettverk og personlige relasjoner i sine studier hvor kunnskapsoverføring er mest effektivt i personlige møter mellom individer fra ulike enheter. (Rørvik, 2007) Overført til NBA ser vi at de gjennom møter oppnår mulighet til å nyttiggjøre seg denne formen for kunnskapsoverføring.

Videre anses personlig kommunikasjon i direkte møter mellom parter å være vesentlig mer effektiv enn eksplisitt kunnskap levert i form av rapporter. (Buckley og Carter 2004) Særlig med tanke på å overføre kontekstbasert kunnskap. Ofte er den kunnskapen du ønsker å få, men den lar seg vanskelig overføre. (Dhanaraj et al. 2004)

Kunnskap har en verdi og NBA kan se på problemer med overføring i lys av mangel på motivasjon og insentiver for å dele kunnskap (Szulanski 1996, Gupta og Govindarajan 2000) Informasjonen kan ha strategisk nytte. I intervjuene fremkommer NBA som en åpen kontekst hvor de føler seg åpne for å dele informasjon. Derimot ble det trukket frem betydningen av roller i NBA. Hvor du i lys av status, erfaring og personlige trekk kunne få sosiale attributter: nettverker, geniet osv. Kjent fra andre sosiale kontekster ser vi at det er både i negativ og positive attributter. Dermed vil du

ha en utstråling internt i NBA med hemmende eller fremmende effekt på kunnskapsoverføringen.

Absorberingskapasitet har blitt påpekt som en av hovedfaktorene for hvor effektiv kunnskapsoverføringen er. (Szulanski 1996, Perrin et.al 2006, Todorova og Durisin 2007). Det er hovedsakelig to faktorer som påvirker absorberingskapasiteten. Først ut er hvorvidt mottaker og sender besitter kompatibel kunnskap, og en felles referanseramme. Desto bedre match jo lettere overføres kunnskap. Andre punkt er mottakers motivasjon for å tilegne seg kunnskap. (Rørvik, 2007)

Innen NBA ser vi en fellesfaktor representert ved det kinesiske marked, gjennom denne konteksten oppnår vi en felles ramme og kontekst med fremmende effekt på kunnskapsoverføringen.

Videre vil enkelte fellestrekk deriblant kultur, og PESTEL faktorer medføre felles problematikk for samtlige norske firmaer på tvers av bransje og sektor. f.eks. visumendringene de siste årene. NBA har medlemmer bosatt eller arbeidende i Kina, dermed ser vi at motivasjonen for å tilegne seg ny kunnskap er varierende men absolutt tilstede innen rammen av NBA.

Ved å trekke på Rørviks translasjonsbaserte syn på kunnskapsoverføring mellom organisasjoner får vi dekket tre punkt ofte utelatt i tradisjonell forskning på kunnskapsoverføring.

For det første har kunnskap har en symbolsk side, vanligvis ser vi utelukkende på den effektiviserende siden og glemmer ideenes symbolske og legitimerende effekt. For det andre er transport vs. transformasjon av kunnskap. Enkelte eksplisitte kunnskapsformer for eksempel tekniske tegninger lar seg enkelt transportere, derimot vil særlig implisitt kunnskap måtte gjennomgå en omforming i transaksjon mellom sender og mottaker på tvers av kontekster. Gjennom å ta med behovet for omforming ser vi på kunnskap som ideer med tilpasningsbehov når det kommer til kontekst og bruksområde. Tredje punkt er kontekstualisering og dekontekstualisering.

Dekontekstualisering tar for seg problematikk rundt implementering og sending av ideer og kunnskap.

Rørvik (2007) kommer her med to viktige bidrag i form av virusteori som omhandler hvordan ideer kontekstualiserer seg og sprer seg mellom organisasjoner, uten nødvendigvis å manifestere seg i praksis.

Andre bidrag er translasjonsteorien som har en mindre pragmatisk tilnærming til kunnskapsoverføring og klarer å fange både kontekstualisering og dekontekstualisering. På samme tid fremheves individets betydning.

### **Dekontekstualisering:**

Vil si å språklig gjøre en praksis til ide fra en sendende part og består av løsrivelse hvor det søkes å konkretisere og ekstrahere praksis fra en organisasjon. Før den så må kodes slik at den kan forstås på tvers av kontekst, og er en almenisering av ideen, ofte begrunnet i en suksess. Dermed er kunnskapen overført en løsning og en pakke som søkes imitert. (Rørvik, 2007)

Å oversette fra praksis til ide byr på grunnleggende utfordringer rundt i hvilken grad vi har klart å fange essensen og nøkkelfaktorene, og samtidig om praksisen er uavhengig av organisasjon og universell. Det er tre innvirkende faktorer rundt hvorvidt en praksis lar seg oversette.

### **Eksplisitet:**

Om en praksis lar seg språklig gjøre og kodifisere til en allmenn forståelig praksis. Ifølge Polyani (1966) er det svært lite kunnskap som overføres eksplisitt. Begrepet taus kunnskaper er essensielt og er ofte omtalt som avgjørende for å innovere.

Uheldigvis er den ofte svært kontekstavhengig og anses vanskelig å overføre. Fordi den krever dynamisk og tett kommunikasjon mellom to parter for å overføres. (Iam 2000) En tett interaksjon er muliggjort i NBA gjennom jevne samlinger og at det skapes sosiale arenaer for interaksjon mellom medlemmene. Videre ser vi at eksplisitt kunnskap overføres gjennom foredrag om bestemte temaer for eksempel innovasjon, kulturforståelse og visumproblematikk.

### **Kompleksitet:**

Komplekse konsepter og ideer lar seg vanskeligere overføre. Dels grunnet hvor klart det kausale forholdet mellom to variabler er, og dels hvor mange faktorer som innvirker på sluttresultatet. På samme tid vil kompleksiteten bli redusert dersom det er enkel teknologi og få mennesker involvert ettersom det reduserer antallet variabler. Overført til NBA vil komplekse relasjoner vanskelig la seg kommunisere mellom partene fordi det er vanskelig å få med seg helheten for sender og samtidig vanskelig å se sammenheng for mottaker.

### **Innvevdhet:**

Innvevdhet er tanken om hvor sterkt forankret en praksis er i sin kontekst.

Innvevdheten vil influere oversettbarheten. For at en praksis skal fungere er det essensielt å ha kontekst spesifikt innhold. f.eks. et nettverk preget av tillit og gjensidig informasjonsstrøm. Det er vanskelig å lage en fullstendig dekkende representasjon av praksis som er svært kontekstavhengig og med varierende forhold. (Rørvik, 2007)

Med bakgrunn i faktorene over satt i sammenheng med tidligere analyser ser vi at det legger klare føringer og begrensninger på NBA som arena for informasjonsutveksling og hvilken informasjon det utveksles.

Det er i hovedsak to måter å løsrive informasjon på . (Rørvik, 2007) Den ene er uthenting hvor suksessfulle praksiser søkes generalisert og løsrevet fra sin kontekst i henhold til best practice, benchmarking og organisasjonsoppskrifter. Denne formen for oversettelsesarbeid representerer substituttene til NBA i form av konsulenttjenester med mer, og vil ikke bli videre vektlagt.

En annen metode for løsrivelse er gjennom utbringning hvor en fra organisasjonen velger å presentere praksisen gjennom foredrag, presentasjoner eller dialog utenfor organisasjonen. Dette er nåværende praksis i NBA hvor foredrag og dialog er nøkkelord. Gjennom utbringning ser vi at sender har andre forutsetninger for å kunne kommunisere tanken, ettersom vedkommende kjenner konteksten.

Følgelig vil utbringning stille krav til senders translatørkompetanse i form av innside kompetanse fra sendende organisasjon og evnen til å presentere idemessige representasjoner av praksisen. (Rørvik, 2007)

Utbringningen vil også influeres av arena og personene som inngår i denne. Sett i lys av NBA vil det faktum at dette er en Inter organisatorisk samling preget av høy standard og profesjonalitet innvirke på sender. Ettersom arenaen NBA i lys av en divers forsamling kan oppleves som fjernt fra opprinnelig kontekst vil overført kunnskap være vesentlig mer abstrahert enn den ville vært i arenaer nærmere senders praksis. Derimot ser vi at innen generaliserbare temaer og for bedrifter opplever noenlunde det samme. For eksempel etableringsproblematikk vil kunnskap lettere kunne holde et høyere detaljnivå.

### **Kontekstualisering**

Kontekstualisering er når en praksis søkes introdusert til en ny kontekst/organisasjon. Den absorberte kunnskapsmessige representasjonen må tilpasses den lokale konteksten organisasjonen representerer og kan kopieres, legges til eller trekkes fra. En siste mulighet er at den kan omformes. Alt basert på organisasjonens behov og mottakers forståelse. (Rørvik, 2007)

Igjen er det individet vi stiller krav til. En person kan være en god eller dårlig translatør. Mottaker har behov for en translatørkompetanse for å lykkes med kunnskapsoverføringen. En mislykket kontekstualisering er ofte representert med en frikobling hvor praksis tas inn, men ikke i bruk. Eventuelt vil ideen frastøtes og ikke bli tatt i bruk. (Rørvik, 2007)

En tredje mulighet er at ideen tas inn, men gir andre resultater enn ønsket. Mislykkede forsøk på ideoverføring kan være et resultat av så mangt, men Rørvik (2007) peker at dårlig translatørkompetanse ofte er den bakenforliggende årsak.

En god oversetter må ha kunnskap om kontekst det oversettes fra og den det oversattes til. Altså en fler kontekstuell translatør. Sett i lys av NBA ser vi at gjennom et lite og tett norsk miljø, som gjerne omgås på fritid og møtes i NBA, vil det være lettere å kunne forstå konteksten det oversettes fra, da gjerne i direkte dialog. Direkte dialog vil ha en gunstig effekt på kunnskapsoverføringen. Et lite miljø vil ha en positiv effekt på kunnskapsoverføringen.

### **Virusteori**

Virusteori er tanken om at organisasjons ideer og beste praksis sprer seg i likhet med virus og går fra vert til vert uten å nødvendigvis ha en instrumentell nytte, men er rettfærdiggjort i lys av en forventning til organisasjonen om å ta den i bruk av omverden. (Rørvik, 2007) Organisasjonsoppskrifter kan representere moteord og fremstår som institusjonaliserte, rasjonaliserte, metamyter.

Innen NBA og det kinesiske marked er dette representert i lys av kulturelle tilpasninger hvor Guanxi og nettverk er et sterkt anbefalt fokus. Det er ikke helt utelukkende at slike organisasjonsideer skaper verdi for bedriften. (Rørvik, 2007) Tankene og idestrømningene tas inn i bedrifter hvor de kan ha en inkubasjonstid og komme til syne etter hvert, gjerne i sykluser. Virusteori minner om buzz hvor vi innenfor en arena danner en kontekst og miljø for f.eks. hvordan vi skal håndtere kulturforskjeller. NBA representerer en slik arena hvor ideer spres mellom de ulike

aktørene og i større eller mindre grad implementeres i organisasjonenes praksis. (Rørvik, 2007)

#### **6.1.4 Konkurrent/substitutt analyse**

Konkurrentene til NBA som arena for kunnskapsoverføring er representert gjennom alternative organisasjoner. Blant annet bransjeorganisasjoner og andre nordiske handelskammer, dersom bedriften får innpass. I intervjuene ser vi klare spor av at firma gjerne er medlem av flere organisasjoner, særlig innen bransjespesifikke. NBA har et nært samarbeid med de andre nordiske tilsvarende organisasjoner og det søkes i fremtiden å etablere et enda nærere samarbeid. (Kristin Olsen, daglig leder NBA)

Dette ettersom det oppleves gunstig for begge parter i form av større nettverk og mindre belastning på organisasjonen med tanke på å arrangere arrangementer i tillegg til større verdi for medlemmene. De nordiske handelsorganisasjonene er ikke i direkte konkurranse ettersom statuttene tilsier at en bedrift må være fra landet handelsorganisasjonene representerer eller ha handelsinteresser.

Videre ser vi at konsulentbransjen tilbyr en rekke skreddersydde løsninger. Ulempen er mangel på kontekst som bemerket under punktet dekontekstualisering. Fordelen med konsulenter er mulighetene til å få skreddersøm og svært spesialisert kunnskap. Dermed ser vi at det heller ikke her er direkte konkurranse mellom NBA og konsulentene, hvorpå konsulenter og NBA er komplimentere tilbud.

## Kapittel 7 Intern analyse

### 7.1 Intern analyse

For å kunne gi en tilpasset strategi i samsvar med organisasjonens mål og ressurser er det viktig å se på interne faktorer i Norwegian Business Association Shanghai. Under er en analyse oppdelt etter materielle og immaterielle ressurser.

#### 7.1.1 Materielle ressurser

Geir Sviggum (styreleder NBA) rapporterer i årsrapporten at NBA i flere år i forkant av 2013 gikk med underskudd. Et hovedfokus har følgelig vært å reversere trenden og bygge en finansielt stabil organisasjon med bufferkapasitet.

Den finansielle rapporten fra 2013 (Figur 22) rapporterer en vesentlig bedring som følge av 4 faktorer. For det første ser vi en positiv økning i antall medlemmer, for det andre er en økning i sponsede arrangement, og en reduksjon i kostnad per samling

#### Profit and Loss Statement

	Note	2013	2012	2011
<b>Income</b>				
<b>Membership fees</b>	1	552 800	483 900	413 500
<b>Meetings</b>	2	49 550	18 350	5 116
<b>Sponsorship</b>	3	281 440	110 000	193 500
<b>Total Income</b>		883 790	612 250	612 116
<b>Costs</b>				
<b>Meetings</b>	2	427 871	383 542	407 025
<b>Remuneration</b>	8	234 000	192 000	176 000
<b>Administrative Expenses</b>	4	31 920	52 150	54 067
<b>Other Costs</b>	5	31 122	19 369	10 813
<b>Cost Summit</b>		-	-	-
<b>Loss on Accounts Receivable</b>		-	-	-
<b>Total Operative Costs</b>		724 913	647 061	647 905
<b>EBIT</b>		158 887	-34 811	-35 789
<b>Net Financial Posts</b>	6	13	-673	1 177
<b>Net Income</b>		158 890	-35 484	-34 612

Balance Statement				
Accounts receivable		-	18 000	50 000
Prepaid Expenses		-	16 000	-
Cash equivalents	7	256 235	48 345	68 259
<b>Assets</b>		<b>256 235</b>	<b>82 345</b>	<b>118 259</b>
Short term debt	9	15 000		
Earned equity		241 235	82 345	118 259
<b>Debt &amp; Equity</b>		<b>256 235</b>	<b>82 345</b>	<b>118 259</b>

**Figur 21 Oversikt økonomisk utvikling NBA**

Videre ser vi at Norwegian Business Association Shanghai er finansiert uten gjeld. Konsekvensen er god likviditet og fleksibilitet. Organisasjonen er altså gjeldfri og godt finansiert.

Grunnet stadig økende antall sponsede samlinger ser vi også en skiftende trend hvor medlemsmøtene har gått fra å være hoved kostnadsdriver til å bli en inntekt.

(vedlegg 1)

Økt antall medlemmer betyr også økte inntekter og større økonomisk frihet i organisasjonen. Strukturelt besitter ikke NBA vesentlig faste utgifter bortsett fra lønn til daglig leder.

### **7.1.2 Immaterielle ressurser**

Gjennom å se på de immaterielle ressursene får vi et bedre bilde av rammen NBA arbeider under, innenfor mulighetene de besitter.

Ved å se på kvantitative mål i form av regnskap og prestasjoner ser vi at NBA i de senere år har hatt en positiv utvikling både med tanke på finansielle ressurser og medlemsmasse. Utviklingen tyder på et kapabelt styre med gjennomgående positiv omtale i de gjennomførte intervjuene.

Gjennom å ha en strukturell utforming som gjør at medlemmer kan stemme frem styremedlemmer på årlig basis, ser vi at styret vil ha en immunitet mot individ som ikke leverer verdi, med positiv effekt for NBAs utvikling. På samme tid vil sirkulasjon i styrets representanter ha en gunstig effekt i form av varierende kunnskap

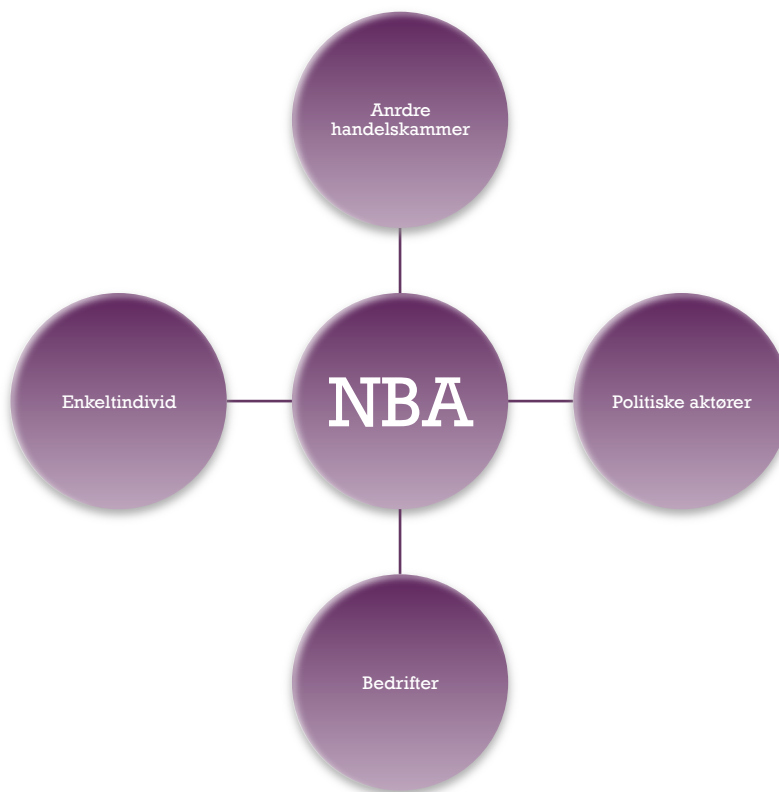


som vil kunne tilføre organisasjonen nye impulser over tid. Vel å merke innenfor en stabil retningsgivende ramme.

Organisasjonens mål er i tråd med styrets personlige mål i form av karriere og omdømme. Synligheten gjennom NBA en motivasjonsfaktor som stimulerer videre utvikling og driv i organisasjonen.

I henhold til analysen anses styret kompetent og ressurssterkt i lys av deres posisjon og erfaring.

NBA kan kort deduseres til ett ord, nettverk. Nettverk er organisasjonens vedvarende konkurransefortrinn og hvor verdi genereres for medlemmene. Gjennom å ha en kontinuerlig kontakt med både representanter for både næringsliv og politikk ser vi at NBA blir et nav for impulser i markedet med stadig utviklende nettverk. (figur under) NBA opplever støtte fra det norske næringslivet i regionen og fra bedrifter med norske handelsinteresser. Videre har NBA sterk politisk støtte gjennom konsulatet. Gjennom denne forankringen ser vi at NBA besitter et vedvarende konkurransefortrinn det vanskelig lar seg kopiere, og oppleves verdifullt for medlemmene. Ut over nettverk kan NBA tilskrives kunnskap i lys av kunnskapen styret og medlemmene besitter og tilfører organisasjonen.



Figur 22 NBAs forankring

Svakheten til NBA kommer derimot frem ved å se på kapasitet. Alle styrerepresentantene arbeider fulltid utenom NBA og vil ha begrenset kapasitet til å aktivt utvikle organisasjonen utover den driften de nå besitter. Resultatet er at organisasjonen vil kunne stagnere.

For å imøtekomme kapasitetsproblemene og videre styrke organisasjonen ble det for noen år tilbake vurdert muligheten for å etablere et formelt Chamber of Commerce. Medlemmene ble enige om at det ikke skulle søkes på basis av to punkter.

Hovedgrunn var kostnader en slik endring ville medført. (Kristin Olsen, daglig leder NBA). I tillegg så gjennomgikk Finnish Business Council samme prosess, hvor de har søkt i flere år uten å få godkjenning i Kina. Årsakene til dette vil ikke bli drøftet i denne avhandlingen.

Det fremkommer derimot fra statuttene til NBA en mulighet for å etablere understyrer for å imøtekomme kapasitetskrav og videre utvikle tilbudet.

### 7.1.3 Produktanalyse

For å kunne tilpasse NBA i møte med medlemmene er det behov for å ta en grundig gjennomgang av produktet NBA tilbyr, og se hva som er verdidrivere.

I henhold til Kotler og Kellers (2009) produkthierarki vil kjernefordelen ved NBA være representert i form av Kunnskap. Det er nettopp tilgang på kunnskap som er verdiskapende for medlemmene.

Basisproduktet er representert gjennom de ulike medlemskapene og aktivitetene NBA arrangerer blant annet foredrag, workshops og sosiale samlinger. Videre ser vi at NBA tilfredsstillende det forventede produktet gjennom å holde en høy og formell standard på sine aktiviteter i henhold til ønsket profil og medlemmenes forventninger. Det utvidede produkt er representert gjennom rådgivning av enkelt personer og bedrifter, introduksjoner med mer som styret i NBA per dags dato gjennomfører. Gjennom å foreta en VRIO analyse ser vi at NBAs vedvarende konkurransefortrinn ligger tett opp mot kjerneproduktet kunnskap.

Nettverket og organisasjonen NBA besitter lar seg vanskelig kopiere ettersom et er tidkrevende å etablere nettverk og at NBA har en formell støtte fra bedrifter og konsulat. Dermed ser vi at NBA har et vedvarende konkurransefortrinn men kanskje viktigere er det at organisasjonen har konkurransefortrinn innen kjerneproduktet.

I intervjuene fremkommer det klar at NBA blir benyttet som en sosial kontekst hvor foredrag og sosiale middager blir satt stor pris på. Spennende er det at de fleste i intervjuene påpeker at de ikke hadde noen spesifikk agenda ved møtene. f.eks. generere salgs muligheter til bedriften. Medlemmene tok derimot del i en sosial setting hvor de som resultat av dialog med andre parter, gjerne på en indirekte måte genererte verdi for seg selv og andre samtidig som foredrag rundt aktuelle problemstillinger stimulerte dialog blant medlemmer. Nå er det ikke slik at vi kan utelukke rent instrumentell bruk av NBA hvor eneste formål er å generere verdi.

Ønsker fra medlemmer utkilte seg i to kategorier. I form av nettverk og kunnskap. Det ble fremhevet et ønske om en Young Professionals organisasjon som tar vare på de som tenker karriere og er i en tidlig fase. Dette ble søkt etablert i 2012, men lagt på

is. De fleste andre nordiske land representert i Shanghai, har etablert en Young Professionals organisasjon.

Videre ble det ytret ønske om mentorprogram både for unge, men også for bedrifter som søkes etablert/nyetablerere i regionen. Dette for å stimulere dialog og aksept for at kunnskap i en periode vil gå utelukkende en vei. I løpet av 2014 etableres det en inkubatorpark i Shanghai i regi av innovasjon Norge NBA og andre aktører i regionen.

Et annet ønske ytret fra medlemmer er etableringen av arbeidsgrupper som sammen fungerer som sparringpartnere og støttespillere. Dette er en mulighet for å unngå problematikk knyttet til kunnskapsoverføring mellom medlemmer.

#### **7.1.4 Analyse av endringer**

I henhold til fremsatte perspektiver på ledelse. (Rørvik, 2007) ser vi at i henhold til det åpne perspektivet vil NBA være fanget av sine omgivelser og måtte reagere for å overkomme endringer i eksterne faktorer. En slik tankegang gjør seg gjeldende i lys av innflytelsen på det kinesiske marked og rammevilkårene. f.eks. oppleves det vanskelig å etablere Chamber of Commerce. Dette er en forsterket organisasjonstype sett opp mot en handelsorganisasjon. Årsaken er eksterne politiske faktorer.

For å trekke på et instrumentelt perspektiv ser vi at NBA kan utvikle seg i positiv retning gjennom strukturelle endringer. Særlig med tanke på utviding av styrets kapasitet og innhold/rammer for aktiviteter. Dette er strukturelle rammer NBA enkelt og instrumentelt kan endre med rimelig nøyaktig utfall. Derimot faller det instrumentelle perspektivet litt til kort i lys av å få en kultur for kunnskapsdeling. Vi ser at medlemmene er frittstående organisasjoner som deltar i NBA av egen fri vilje og NBA vil ha en begrenset kontroll over deres handlinger.

Et kulturelt perspektiv på ledelse (Rørvik, 2007) vil være gunstig for å forstå NBA som kulturbærer. Her ser vi at det er mulig å støtte, synliggjøre og manifestere ønskede kulturelle trekk og forsterke atferd. Medlemmene sosialiseres innenfor organisasjonen og vi ser kulturell forsterkning som et arbeid over tid fremfor et rent instrumentelt virkemiddel.

I denne avhandlingen ser vi at perspektivene er gunstig for å få en grunnforståelse av ulike tilnæringsmåter til forbedring.

## **Del 5 Anbefalinger og strategi**

### **Kapittel 8 Anbefalinger og strategi**

#### **8.1 Anbefalinger**

Basert på innsamlede data og forgående analyser ser vi et utviklingspotensial i NBA knyttet til kunnskapsoverføring. Anbefalingene er samlet i tre kategorier, strukturelle rammer, stimulere dialog og utvide nettverk. NBA fungerer per dags dato som en god plattform for å sosialiseres og dele kunnskap. På den andre siden ser vi at det er rom for videreutvikling.

##### **8.1.1 forbedre strukturelle rammer internt i NBA**

Førsteprioritet før en eventuell utbedring av medlemstilbudet er å øke kapasiteten i organisasjonen. Særlig med tanke på styrets ressurser.

Fra intern analysen ser vi at det nåværende styret har flere jern i ilden og arbeider på høygir. For å imøtekomme videre utvikling anbefales det å etablere understyrer i henhold til NBAs statutter.

Videre ser vi at enkelte faller uten for medlemskapene som følge av små organisasjoner som kvalifiserer til firma medlemskap, men som ikke nødvendigvis har ressurser til å tegne fullt medlemskap på det gitte tidspunkt. Anbefalingen her er å åpne opp for en etablerer periode hvor nye bedrifter kan tegne medlemskap for enkeltpersoner i en avgrenset periode på 3 år. Dette for å gi de nyetablerte en smakebit av NBA og hjelpe bedriftene videre i markedsetableringen. Dette vil være gunstig for NBA på lang sikt med tanke på å øke medlemsmassen.

##### **8.1.2 Stimulere dialog**

NBA fungerer gjennom sine aktiviteter og organisering som en plattform for å dele kunnskap. Gjennom å være basert på frivillig deltakelse, hvor medlemmene representerer i første rekke et individ ser vi at NBA overfører både eksplisitt

kunnskap gjennom sine presentasjoner og formaliserte temaer, på den andre siden foregår det en sosialiserende buzz mellom medlemmer med både har en implisitt instrumentell verdi, i tillegg til en symbolsk side. Denne sosialiserende buzzen mener forfatter er en av hovedressursene til NBA og bør stimuleres.

En måte å stimulere buzz og kunnskapsdeling på er å segmentere NBA hvor det inviteres til samlinger for personer/bedrifter med samme interesse. Særlig nyetablerte og Young Professionals skiller seg ut på nåværende tidspunkt med særskilte behov. I videre utvikling vil det være mulig å skape flere undersegment. Fordelen med segmentering er en felles problemopptatthet og engasjement innenfor problemstillingen som vil kunne bryte ned sosiale barrierer for kunnskapsdeling og lage en strukturell ramme hvor det skapes forventninger til det enkelte individs egeninnsats, og dermed en plattform og sosial ramme med stimulerende virkning på kunnskapsdelingen. Etablering av mentorprogram kan være gunstig for å overkomme problematikk knyttet til ensidig kunnskapsdeling i en viss introduksjonsperiode.

Videre ser vi at nettverksprosessene kan effektiviseres. f.eks. gjennom å sende ut deltakerlister med navn, tittel og firmaer til samtlige deltakere. En annen mulighet er å tilby introduksjons tjenester. Formålet er å gjøre det lettere å identifisere og relatere aktuelle kontakter.

I relasjon til kunnskapsoverføring gjør et slikt instrumentelt verktøy det enklere å identifisere, på samme tid som det er potensielt stimulerende for nettverksutvikling. Til forskjell fra en organisk nettverks tilnærming brukt per dags dato.

Nettverksprosessen effektiviseres også gjennom segmentering hvor du lettere kommer i kontakt med likesinnede.

Et siste verktøy for å stimulere dialog er å etablere en kultur for kunnskapsdeling. I lys av et instrumentelt syn på ledelse ser vi at det er mulig å benytte strukturelle rammer for å styre problemopptattheten. Dette kan gjøres gjennom aktiviteter, organisering og medlemssammensetning. Vi ser at NBA kan legge rammer for en kunnskapsdelingskultur gjennom å manifestere kulturen. På den andre side ser vi at NBA består av frivillige medlemmer hvor NBA i liten grad vil ha direkte kontroll over. En potensiell løsning er nettopp den sosialiserende buzzen i organisasjonen. Medlemmer sosialiseres i organisasjonen og vil over tid internalisere normer og

regler. NBA kan søke å re-normere kulturen både gjennom strukturelle rammer i henhold til et instrumentelt perspektiv men også gjennom å skape klare forventninger til medlemmers opptreden innen organisasjonen. Gjennom segmenteringen over ser vi at medlemmene potensielt får en klarere forståelse av NBA som en arena for kunnskapsoverføring og læring. Kulturell endring er et arbeid over tid og kan ses på som gartnerarbeid hvor NBA må stimulere og legge forholdene til rette for videre vekst.

### **8.1.3 Utvide nettverk og samarbeid**

I henhold til standard nettverksteori ser vi at en større nettverksflate gjerne intra-organisatorisk er gunstig og vil oppleves gunstig for medlemmene både med tanke på at det norske miljøet er relativt lite med sine rundt 200 bedrifter lokalisert i hele Kina med svært divers næring. Det er altså langt mellom hver bedrift innen samme bransje.

NBA oppfordres til å videreutvikle samarbeidet med Norwegian Chamber of Commerce Hong Kong og Norwegian Business Forum Beijing. Dette samarbeidet er allerede etablert og fungerende, men kan ytterligere forbedres særlig med tanke på medlemsflyt mellom organisasjonene og felles arrangementer. Konteksten varierer noe mellom de ulike lokasjonene særlig med tanke på Hong Kong hvor det er vesentlig annerledes rammebetingelser. Derimot vil NBA gjennom bedret samarbeid kunne arrangere større samlinger og ha en bedre kunnskapsflyt mellom sine medlemmer.

Videre vil Young Professionals kunne utvikles i samarbeid med Association og Norwegian students Abroad Kina (ANSA) som har en rekke sosiale og faglige samlinger over hele Kina i tillegg til ANSA Asia Convention som arrangeres årlig vekselvis i Hong Kong, Shanghai eller Beijing. Etter selv å ha vært leder for ANSA fremstår samarbeidet fullt ut mulig og gunstig for begge parter. Videre er det en rekke nordiske Young Professionals organisasjoner det til dels er etablert et uformelt samarbeid med. Dersom NBA søker å utvikle Young Professionals biten vil det være gunstige å etablere sterke relasjoner til de andre nordiske samt ANSA, ettersom det reduserer belastningen på NBAs organisasjon samtidig gir det en vesentlig større medlems og aktivitetsbase.

I tillegg ser vi at NBA som følge av konkurrentanalysen ikke er i direkte konkurranse med andre handelskammer. Det kan oppleves som gunstig å etablere sterke bånd til særlig de nordiske handelsorganisasjonene. Et styrket samarbeid gir bredere kontaktflate, større aktivitetsbase samtidig som vi ser at andre nordiske land møter lignende problematikk den de norske bedriftene møter, særlig i form av kulturelle problemer.

Kristin Olsen (daglig leder NBA) sier også at det i løpet av de kommende år søkes en større andel kinesiske medlemmer. Målet oppleves fordelaktig særlig med tanke på bygge Guanxi og forstå den kinesiske kulturen.

#### **8.1.4 Alternativ strategi**

En alternativ strategi er å beholde NBAs organisasjonsmessige rammer slik den er nå og søke samarbeidspartnere for å utvikle organisasjonen. Dermed ser vi at det er mindre belastning på NBAs interne kapasitet, men forankringen NBA-medlem blir svekket. Potensielle samarbeidspartnere er de øvrig nevnte for eksempel Innovasjon House Shanghai, ANSA og nordiske handelsorganisasjoner.

På den andre siden ser vi at å videreutvikle NBAs organisasjon gir bedre kontroll og direkte oppknytning av NBA-medlemmer og det anbefales å utarbeide NBAs interne rammer for å imøtekomme en utvikling fremfor å sette bort sentrale oppgaver.

#### **8.1.5 Kommentarer**

NBA er en dynamisk organisasjon hvor den reelle verdien er medlemmer, deres kunnskap og nettverk. Det oppleves gunstig å skape en plattform hvor strukturen tilrettelegger for kunnskapsdeling og videre forsterkes gjennom et forum hvor kunnskap deles på en resiprok måte og hvor det er en felles problemopptatthet. Utvidet samarbeid og større nettverksflate vil ha en potensielt gunstig effekt, samtidig som arbeidsgrupper ville kunne utvikle et mer konkret og spesialisert forum.

Ulempene med denne tilnærmingen er en utvisking av NBAs virksomhet ettersom en del av aktivitetsbasen trekkes ut av forumet og over i andre organisasjoner. Denne



negative virkningen er viktig å imøtekomme gjennom profilbygging hvor samarbeid fremstår som et resultat av NBAs arbeid og kan virke styrkende på organisasjonen fremfor svekkende.

### **8.1.5 Konklusjon**

NBA bør søke å etablere pipelines med andre handelskammer og nevnte organisasjoner for å bedre aktivitetsbasen og nettverksflaten. På samme tid ser vi at det er viktig å ivareta fokus på NBA og at organisasjonen ikke vannes ut. Gjennom strukturelle grep kan NBA simulere kunnskapsoverføring i form av segmentering innen grupper med særskilte behov. Videre kan NBA stimulere nettverksbygging gjennom synliggjøring og effektivisering av nettverk på en instrumentell måte.

Kulturelt ser vi at NBA har en sosialiserende effekt på medlemmene og en manifestasjon og stadig kultivering av kunnskapskulturen vil over tid kunne bære frukter. En slik kultivering vil kunne katalyseres gjennom segmentering av grupper.

Viktigst er det at NBA imøtekommer kapasitetsproblemer i organisasjonen og benytter muligheten for å etablere understyrer før andre tiltak igangsettes.

### **8.2 Muligheter for videre forskning**

Oppgaven har valgt å fokusere på NBA, og vil være vanskelig å generalisere til andre organisasjoner. Det er mulighet for å se om tilsvarende organisasjoner opplever lignende tilstander og om det er mulig å generalisere løsninger knyttet opp mot kunnskapsoverføring i handelsorganisasjoner eller kunnskapsoverføring generelt, og få et større perspektiv på foreslått løsning.

Videre ser vi i denne avhandlingen at buzz kan ha en sosialiserende og symbolsk effekt. Implikasjonen av dette er at vi må se bort fra et rent instrumentelt syn på kunnskapsoverføring som kan være spennende å se nærmere på gjerne i lys av implisitt kunnskapsoverføring.

En annen forskningsmulighet er å se på hvilken effekt NBA har hatt for bedrifter etablert som etablerer seg i Kina.

## Litteraturliste

- Bahlmann, M. D, Huysman, M. H., Elfring, T., Groenewegen, P. (u.å). Global pipelines or global buzz? A micro-level approach towards the knowledge-based view of clusters. Hentet 6 januar 2014 fra: <http://dare.uvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/15290/20090002.pdf;jsessionid=5DD78216ECBADC60A161FABFEA2BC26E?sequence=2>
- Bajracharya, P. & Masdeu, N. R. (2006) Tacit Knowledge Transfer in small segment of small enterprises. (Masteroppgave ved Linköpings Universitet). Hentet 4 mars 2014 fra: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:21701/FULLTEXT01.pdf>
- Bartlett, C. Og Ghoshals, S. (1989). Managing across borders. Harvard business school press
- Brymann A & Bell E. (2011). Business research methods 3 utg. Oxford: Oxford university press
- Buckley, P. Og Carter, M. I. (2004). A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises. Journal of international business studies 35(5):371-384
- Buckley,, P. J., Clegg, J. Tan, H. (2006). Cultural awareness in knowledge transfer to China – The role of guanxi and mianzi. Journal of World Business volume 41, issue 3, september 2006 pages 275-288. Hentet 1 mars 2014 fra: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951606000095>
- Business Anti Corruption Portal (2014). A snapshot of corruption in China. Hentet 25 mars 2014 fra: <http://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/east-asia-the-pacific/china/snapshot.aspx>
- Business Anti Corruption Portal 1 (2014). Agent Screening Process. Hentet 25 mars fra: <http://www.business-anti-corruption.com/tools/due-diligence-tools/agent-screening-process.aspx>

- Central Intelligence Agency (2014). The world Factbook; China. Hentet 26 februar 2014 fra: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>
- Collins, H. (2007). Bicycling on the moon: Collective tacit knowledge and somatic-limit tacit knowledge, *organization studies*, 28 (2): 257-262
- Dhanaraj, C., M. A.Lyes. et al. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies* 35(5): 428-442
- Eriksen, Thomas Hylland, red. 2001. *Flerkulturell forståelse*. 2. utg. Universitetsforlaget
- Fan, Y. (2002). Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International Business Review*.11(5): 543-561 DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00036-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00036-7)
- Gesteland Robert (2009). "Cross cultural business behavior, negotiation, selling, sourcing and managing across cultures". Copenhagen business school press 2005.
- Global Integrity Organization (2008). The Global Integrity Report 2008; China. Hentet 25 mars 2014 fra: <https://www.globalintegrity.org/global/the-global-integrity-report-2008/china/2011/>
- Global Rates (2014). PBC base interest rate - Chinese central bank's interest rate. Hentet 30 mars 2014 fra: <http://www.global-rates.com/interest-rates/central-banks/central-bank-china/pbc-interest-rate.aspx>
- Gripsrud G. Olsson U. H. & Silkoset R (2010). *Metode og dataanalyse* 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget, norske akademiske presse.
- [Gu F. Flora, Kineta Hung & David K. Tse \(2008\). "When does guanxi matter? Issues of capitalisation and it's dark side". \*Journal of marketing\*](#)
- Gulliksen, J. H. (2010) *Made in China: A Norwegian perspective on how cultural differences affect technology transfer*. (Masteroppgave ved universitetet i Oslo). Hentet 2 mars 2014 fra: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/17678/Gulliksenx2010x-xMadexInxChina.pdf?sequence=1>
- Gupta, A. K. Og Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal* 21(4): 473-496

- Hedlund, G. (1986). The hypermodern MNC – a heterarchy. *Human resource management* 25(1): 9-35.
- Ho, D. (1976). On the concept of face. *American journal of sociology* 81, 867-884
- Innovasjon Norge (2014). Innovation House Shanghai. Hentet 2 mai 2014 fra: <http://www.innovasjon Norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/Kina/innovation-house-shanghai/>
- Ji, S. (2000). "Face" and polite verbal behaviors in Chinese culture. *Journal of pragmatics*.32(7): 1059-1062. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0378-2166\(99\)00068-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0378-2166(99)00068-5)
- Johnson L. S. (2005). From knowledge transfer to knowledge translation: Applying research to practice. Hentet 12 mars fra: [http://www.caot.ca/otnow/july05/OTNowJuly05\\_KnowledgeTransfer.pdf](http://www.caot.ca/otnow/july05/OTNowJuly05_KnowledgeTransfer.pdf)
- Keskin, S. (2011). Inter-Cluster pipelines: The driving force of knowledge creation and economic development. *International journal of social sciences and humanity studies* vol 3, Ni 1, 2011. Hentet 6 januar 2014 fra: [http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJSS/archives/2011\\_1/sadettin\\_keskin.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJSS/archives/2011_1/sadettin_keskin.pdf)
- Kotler P., & Keller K. (2008) *Marketing management*. 13th edition Pearson Higher Ed USA.
- Kristoffersen, Henning. 2010. *Det nye Kina : kinesisk handel, kultur og politikk*. 2. utg. Universitetsforlaget
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization studies* 21(3): 487-513
- Li-Hua, R. (2003). From technology transfer to knowledge transfer – a study of international joint venture projects in China. Hentet 6 januar 2014 fra: <http://www.knowledgemanagement.uk.net/resources/Richard%20Lihua%20paper.pdf>
- Lippmann, S. A. Og Rumelt R. P. (1982). Uncertain Imitability – an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell journal of Economics* 13 (2): 418-438

- Macmillan Dictionary (2014). Knowledge transfeer. Hentet 20.02.2014 fra: <http://www.macmillandictionary.com/us/dictionary/american/knowledge-transfer>
- Maksell, P., Bathelt, H., Malberg, A. (u.å) Building Global Knowledge Pipelines: The Role of Temporary Clusters. DRUID Working Paper No. 05-20. Hentet 8 januar 2014 fra: [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7883/DRUID\\_05\\_20.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7883/DRUID_05_20.pdf?sequence=1)
- Mindtools (2014). SWOT Analysis. Hentet 5 februar 2014 fra: [http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm)
- Nonaka, I. G. Og Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. New York: Oxford university press.
- Nordic Industrial Park (2014). About NIP. Hentet 2 desember 2013 fra: <http://www.nip.com.cn/page/en/89/Ningbo.html>
- Norwegian Business Association Shanghai (2014). About NBA. Hentet 2 desember 2013 fra: <http://www.nbash.com/#!faq/cirw>
- Norwegian Chamber of Commerce in Hong Kong (2014) About NCC. Hentet 2 desember 2013 fra: <http://www.ncchk.org.hk/about/about/>
- Norwegian Embassy (u.å). Landnotat om næringslivets samfunnsansvar – Kina. Hentet 30 mars 2014 fra: <http://www.norway.cn/Global/SiteFolders/webbeij/Landnotat%20CSR%20Kina%202013%20til%20nettsidene.pdf>
- Perrin, A., Rolland, N. Og Stanley, T. (2006). Mechanisms of knowledge transfeer across boundaries and cultures: The case of a global travel technology firm. CERAM sophia antipolis: Working papers 06/Vol. 1.
- Pestle Analysis (2014). What is PESTLE Analysis? Hentet 2.02.2014 fra: <http://pestleanalysis.com>
- Peter Maskell , Harald Bathelt & Anders Malmberg (2006) Building global knowledge pipelines: The role of temporary clusters, European Planning Studies, 14:8, 997-1013, DOI: [10.1080/09654310600852332](https://doi.org/10.1080/09654310600852332)
- Polyani, M. (1966). Logic of tacit inference. Philosophy 41(155): 1-18
- Rørvik K. A. (2007). Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal* 17: 27-43
- The Heritage Foundation (2014). 2014 Index of Economic Freedom. Hentet 19 februar 2014 fra: <http://www.heritage.org/index/visualize>
- The Heritage Foundation (2014). 2014 Index of Economic Freedom; China. Hentet 19 februar 2014 fra: <http://www.heritage.org/index/country/china>
- The Hofstede Centre (2014). China. Hentet 10 januar 2014 fra: <http://geert-hofstede.com/china.html>
- The Hofstede Centre (2014). Norway in comparison to China. Hentet 03.02. 2014 fra: <http://geert-hofstede.com/norway.html>
- Todorova, G. Og Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing reconceptualization, *The academy of management review*, Vol. 32.
- Trading Economics (2014). China Inflation Rate. Hentet 30 mars 2014 fra: <http://www.tradingeconomics.com/china/inflation-cpi>
- World Business Culture (2014). Doing Business in China. Hentet 17 mars fra: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-China.html>
- Worldwide Inflation Data (2014). Historic Inflation in China. Hentet 30 mars 2014 fra: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/china/historic-inflation/cpi-inflation-china.aspx>
- Yui-tim E. (2001). "The Chinese at work: Collectivism or individualism?". Tuen Mun, Hong Kong

# Vedlegg

- **Vedlegg 1** NBAs årsrapport 2014 med statutter
- **Vedlegg 2** Liste over norske bedrifter i Kina
- **Vedlegg 3** Temaguide intervju

NBA



**NBA ANNUAL GENERAL MEETING**

**March 24<sup>th</sup> 2014**



## Contents

- Annual Report page 3-4
- Annual Accounts page 5
- Notes to Annual Accounts page 6-7
- Auditors Report page 8
- Budget 2014 page 9
- Articles of Association page 10-17

## Annual Report 2013

Board: In 2013 the Board has held 7 Board meetings.

At the Annual General Meeting March 28th 2013 the following members were elected Directors of the Board:

- Geir Sviggum, Wikborg, Rein & Co. (Chairman)
- Ulf Eriksen, Westfall Larsen (Vice Chairman)
- Bent Wessel-Aas, Kongsberg Automotive
- Paal Utvik, Offshore Heavy Transport
- Erik Aaberg, Jotun
- Edward Jones, DNB
- Kjetil Lund, Kongsberg Maritime
  
- Britta Oen was elected auditor

The Consulate General, represented by Mr. Øyvind Stokke, and Innovation Norway, represented by Mr. Pål Bråthem, are honorary members of the Board. Mr. Stokke and Mr. Bråthem have been active in the NBA community in 2013. Kristin Olsen has worked as Executive Officer and Treasurer in 2013.

Members: NBA had 62 corporate members, 7 individual members and 29 student members, a total of 98 members at the end of 2013.

Activities: 10 member meetings were held in 2013. Several of these meetings were sponsored. NBA's sponsors in 2013 were: BI Norwegian School of Management, Wikborg, Rein & Co., Jotun, DNV, DNB, Kongsberg Maritime, Stressless and The Royal Norwegian Consulate in Shanghai.

Activity No.	Date	Subject	Speaker/Presenter
1/10	January 20 <sup>th</sup>	Event sponsored by Wikborg, Rein & Co.	Anil Gupta
2/10	March 28 <sup>th</sup>	AGM	
3/10	April 17 <sup>th</sup>	Event sponsored by Stressless	Pål Utvik and panel
4/10	May 30 <sup>th</sup>	Event sponsored by DNV	Morry Morgan
5/10	August 26 <sup>th</sup>	Event sponsored by Jotun	Yafeng Sun, Yillie Shen, and Dong Zhaoming
6/10	September 24 <sup>th</sup>	Event sponsored by BI Norwegian School of Management	Jan Kjetil Arnulf
7/10	October 30 <sup>th</sup>	Event sponsored by DNB	Mary Boyd
8/10	November 7 <sup>th</sup>	Event sponsored by Norwegian Consulate	Several speakers on CCS
9/10	November 21 <sup>st</sup>	Norwegian Seafood Dinner sponsored by Norwegian Consulate in Shanghai	Chef Øyvind Næsheim
10/10	December 4 <sup>th</sup>	Event sponsored by Kongsberg Maritime and Norwegian Consulate in Shanghai	Zhou Hanmin

The Board wishes to receive suggestions from the members on topics they would like the Association to address. The Board hopes that 2014 will be an active year and that the number of attendees at member events will increase even further.

The NBA saw several years of deficit prior to 2013. A key focus going into last year was therefore to reverse this trend and make sure that a profit was generated and that a comfortable cash buffer was built up. The Financial Report for 2013 reflects a significant increase in new members joining the NBA, more sponsored events this year than in previous years and a reduction in costs at events. This has enabled the NBA to reach its targets and to grow a healthy surplus. Cost efficiency and focus on generating new members were combined with extensive efforts to uphold and maintain top level quality at member events. NBA's December 2014 event attracted more attendees than any prior event in NBA history.

#### Plans for 2014:

The Board of Directors (those directors receiving renewed trust from NBA members) will continue their work in accordance with NBA's purpose and objectives as stated in the Articles of Association. An important goal for 2014 will be to further improve the quality of the members meetings by addressing topics that are interesting and useful to the members and by assuring top level speaker quality.

The Board would like to take this opportunity to express a special gratitude to the Consulate General in Shanghai and to Innovation Norway for their valuable support and services to the NBA.

#### Signatures of the board of directors for Annual Report 2013

\_\_\_\_\_  
Geir Sviggum, Chairman

\_\_\_\_\_  
Ulf Eriksen, Vice Chairman

\_\_\_\_\_  
Paal Utvik

\_\_\_\_\_  
Bent Wessel-Aas

\_\_\_\_\_  
Kjetil Lund

\_\_\_\_\_  
Erik Aaberg

\_\_\_\_\_  
Edward Jones



## Norwegian Business Association Annual Accounts 2013

### Profit and Loss Statement

	Note	2013	2012	2011
<b>Income</b>				
Membership fees	1	552 800	483 900	413 500
Meetings	2	49 550	18 350	5 116
Sponsorship	3	281 440	110 000	193 500
<b>Total Income</b>		<b>883 790</b>	<b>612 250</b>	<b>612 116</b>
<b>Costs</b>				
Meetings	2	427 871	383 542	407 025
Remuneration	8	234 000	192 000	176 000
Administrative Expenses	4	31 920	52 150	54 067
Other Costs	5	31 122	19 369	10 813
Cost Summit		-	-	-
Loss on Accounts Receivable		-	-	-
<b>Total Operative Costs</b>		<b>724 913</b>	<b>647 061</b>	<b>647 905</b>
<b>EBIT</b>		<b>158 887</b>	<b>-34 811</b>	<b>-35 789</b>
<b>Net Financial Posts</b>	6	13	-673	1 177
<b>Net Income</b>		<b>158 890</b>	<b>-35 484</b>	<b>-34 612</b>

### Balance Statement

Accounts receivable		-	18 000	50 000
Prepaid Expenses		-	16 000	-
Cash equivalents	7	256 235	48 345	68 259
<b>Assets</b>		<b>256 235</b>	<b>82 345</b>	<b>118 259</b>
Short term debt	9	15 000		
Earned equity		241 235	82 345	118 259
<b>Debt &amp; Equity</b>		<b>256 235</b>	<b>82 345</b>	<b>118 259</b>

### Cashflow Statement

Cash Equivalents per 1/1		48 345	68 259	94 721
[a] Net Cashflow from operating activities		207 890	-19 914	-26 462
[b] Net Cashflow from investing activities		-	-	-
[c] Net Cashflow from financial activities		-	-	-
<b>Cash Equivalents per 31/12</b>		<b>256 235</b>	<b>48 345</b>	<b>68 259</b>

**Norwegian Business Association  
Notes to the 2013 Accounts**



Note 1

**Income Membership Fees**

Corporate Membership	62 members	522000
Individual Membership	7 members	10500
Student Membership	29 students	20300
<i>* 8/62 members paid half year fee</i>		
<b>Total Income from Membership Fees</b>		<b>552800</b>

Note 2

**Membership Meetings**

	Income	Cost
January 20 <sup>th</sup> 2013	1800	44896
March 28 <sup>th</sup> 2013		22292
April 17th 2014		51998
May 30th 2014	4950	46476
August 26th 2014	4500	47796
September 24th 2014	4500	40247
October 30th	5900	29329
December 7th	27900	133935
Other meetings		10902
<b>Total income/cost Meetings</b>	<b>49550</b>	<b>427871</b>

Note 3

**Sponsorship**

<b>BI/Norwegian School of Management</b>	60000
<b>DNB</b>	25000
<b>DNV</b>	25000
<b>Jotun</b>	30000
<b>Kongsberg Maritime</b>	25000
<b>Consulate General Shanghai</b>	56440
<b>Stressless</b>	35000
<b>Wikborg, Rein &amp; Co.</b>	25000
<b>Total Income from Sponsorships</b>	<b>281440</b>

Note 4

**Administrative Expenses**

Internet, Telephone & Transportation	30120
Website/graphic design	1760
Hardware	
Sundry expenses	40

**Total Administrative Expenses**

**31920**

Note 5

**Other Costs**

Bank fees	61
Gifts	5575
Visa Expenses	20486
Photographer for board	5000

**Total Other Costs**

**31122**

Note 6

**Net Financial Post**

Interest, income	465
Disagio	-452

**Sum Net Financial Posts**

**13**

Note 7

**Cash Equivalents**

Cash in bank NTC	231759
Cash at hand EO	24477

**Total Cash Equivalents**

**256235**

Note 8

**Remuneration**

Montly remuneration x 12 months  
Performance remuneration

192000  
42000

**Total Remuneration**

**234000**

Note 9

**Short term debt/ Liabilities**

Refunds due

15000

**15000**



## AUDITOR'S REPORT

I have audited the financial statements of the Norwegian Business Association, Shanghai Region (NBA, SH) for the financial year ended December 31, 2013 presented by the board members.

### **Basis for opinion**

I have planned and conducted an audit in accordance with the rules of NBA so as to obtain reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and

disclosures in the financial statements. An audit includes assessing the accounting policies applied as well as the overall financial statement presentation.

### **Opinion**

In my opinion the 2013 financial statements have been prepared in accordance with the accounting provisions of the NBA and give a true and fair view of the NBA's assets and liabilities, financial position and operating activity for the year.

Shanghai, March 2014



**Britta Therese Oen**  
Auditor

## NBA Budget 2014

<b>Company membership fees</b>	
65 members x 9 000	585 000
<b>Total</b>	<b>585 000</b>
<b>Individual membership fee</b>	
10 members X 1500	15 000
<b>Total</b>	<b>15 000</b>
<b>Student/Teacher/Spouse membership fee</b>	
30 students x 700	21 000
<b>Total</b>	<b>21 000</b>
<b>Membership meetings</b>	
Expected income at membership meetings	20 000
<b>Total</b>	<b>20 000</b>
<b>Other Income</b>	
Sponsorships	200 000
	<b>200 000</b>
<b>Cost membership meeting</b>	
Regular meetings 7 events * 60.000	420 000
<b>Total</b>	<b>420 000</b>
<b>Remuneration</b>	
Remuneration EO	240 000
<b>Total</b>	<b>240 000</b>
<b>Administrative Expenses</b>	
Expenses Internet/transportation/mobile	45 000
Website/infofolder/PR	2000
Office supplies	1 000
<b>Total</b>	<b>48 000</b>
<b>Other Cost</b>	
Other expenses	20 000
<b>Total</b>	<b>20 000</b>
<b>Total Income</b>	<b>821 000</b>
<b>Total Operative Costs</b>	<b>728 000</b>
<b>Net Income</b>	<b>93 000</b>



First edition: Shanghai, June 15th, 2001  
1st Revision: Shanghai, March 9th, 2006  
2nd Revision: Shanghai, March 6th, 2007  
3rd Revision: Shanghai: March 2nd, 2010  
4th Revision: Shanghai: March 9th, 2011  
5th Revision: Shanghai: March 28th, 2012  
6th Revision: Shanghai: March 28th, 2013



Norwegian Business Association,  
Shanghai Region (NBA)  
Articles of Association

(as revised on the Annual General Meeting on 28th of March 2013)

NAME AND OBJECTIVES.

A Name:

The Association shall be known as the NORWEGIAN BUSINESS ASSOCIATION, SHANGHAI REGION, NBA for short.

B. Place of business:

The place of business of the Association shall be the Royal Norwegian Consulate General, Room 1701, Bund Center, 222 East Yan'an Road Shanghai 200002, or at such other address as from time to time may be determined by the Board.

C. Objectives of the Association:

The objectives of the Association shall be:

To provide a forum for Companies, of whatever nationality, with Norwegian business interests, their executives and other individual business people, who can identify, examine and discuss matters of common interest affecting economic, industrial and commercial objectives of its members.

To raise, discuss and conclude on appropriate issues with the Consulate General on behalf of the members, and further to act as an advisory board to the Consulate General.

To co-operate with other appropriate bodies in order to develop further the above-mentioned objectives.

Take an active role in promoting Norwegian business interests in China and Shanghai

To provide social activities for the members.

D Interpretations:

- a. "The Association" means the Norwegian Business Association of Shanghai.
- b. "The Board" means the Board of the Association.
- c. "The Roll" means the complete list of all classes of membership of the Association.
- d. "The Seal" means the seal of the Association.
- e. "Shanghai" includes the cities of Shanghai as well as the provinces of Anhui, Jiangsu and Zhejiang or other locations as deemed appropriate by the Board from time to time.

E Language:

The working language of the Association is English, and all material concerning the Association will be written in English. However, if all participants in a meeting understand Norwegian, the meeting may be conducted in Norwegian.

## MEMBERSHIP

A. Class of Membership:

The Membership shall consist of:

Corporate Members.

Individual Members.

c. Spouse/Student or Teacher Members

d. Honorary Members.

The names of all the Members shall be entered in the Roll of the Association.

B Qualification for Membership:

Corporate Members

Membership shall be open to all companies and branch/representative offices, registered and domiciled in Shanghai Region with Norwegian business interests. The Board may consider opening up for a wider area.

Members shall be entitled through their duly appointed representatives to attend and vote at General Meetings of the Association. So each corporate member is represented by 1 representative with voting rights at the AGM. This representative can also be elected to the Board of Directors. In addition to the appointed representative, a corporate member can include up to 4 other nominees to participate, on member terms, in events organized by NBA. The nominees may be changed from event to event. But such nominees cannot take office or vote at the AGM.

## Individual Members:

Individual Membership shall be open to all Norwegian citizens, who are engaged in business or a profession in Shanghai region, but whose company does not qualify for membership.

Individual Members shall be entitled to hold office but not to vote at the General Meeting of the Association.

This membership may also be offered to other Norwegian citizens and to members from other nationalities that, in the opinion of the board, will contribute towards achieving the objectives of the association.

## Spouse/Student or Teacher Membership:

Spouse membership will also be open to Spouses of employees in Corporate member companies and spouses of individual members.

Norwegian Students and Teachers memberships are open to students and members staying for a shorter or longer time in the Shanghai region.

iii) Spouse/Student or Teacher Members shall be entitled to hold office, but not to vote at the General Meeting of the Association

## Honorary Members:

The Board of Directors may invite any person to become an honorary member of the Association.

## C Application for Membership:

Any company or individual, wishing to become a member of the Association, shall submit the appropriate application form to the Executive Officer.

The Board's decision as to an applicant's qualification for membership shall be final.

Upon the approval by the Board of an applicant membership, notice thereof shall be given to the successful applicant, who shall be furnished with a copy of these rules, and who shall thenceforth be a member of the Association and be deemed to be bound thereby.

## D. Fees:

Annual fee shall be payable in advance and must be paid within 30 days after received invoice. For new members joining after 1st July, half annual membership fee shall apply.

The annual fee and possible ancillary dues payable by members shall be at rates proposed by the Board from time to time with the consent of the General Meeting.

Any member who is in default of payment of the annual fee may be excluded from the Association by the board.

## E. Disciplinary Action:

The Board may suspend for a period up to six (6) months, or expel, a member who is in persistent default of these rules, or whose conduct is unbecoming of against the interest of the Association. Where the Board intends to exercise its power under the Rules, the member concerned shall be given notice of the conduct complained of, and shall be given a reasonable opportunity to explain its position in writing or otherwise. The Board's decision shall be final.

### III MANAGEMENT AND FUNCTIONS OF BOARD

#### A Governing Body:

The day to day affairs of the Association shall be conducted by an Executive Officer and a Board elected at an Annual General Meeting.

#### B. Members of the Board:

The Board shall consist of five-seven persons.

The Annual General Meeting shall elect five-seven representatives of members, who shall hold office for a period of one year.

In addition to the elected Board members referred to in paragraph b, the Consul General of Norway in Shanghai and the Head of Innovation Norway in Shanghai shall ex officio be associate members of the Board.

In addition to the elected Board members referred to in paragraph b, and the two associate members referred to in paragraph c, the Executive Officer should be an associate member of the Board.

Should any of the office bearers be absent from Shanghai the Board appoints among themselves a substitute to perform the duties of the absent officers.

#### C. Election of the Board:

Names of candidates for the Board shall be proposed at the Annual General Meeting. Election will follow on a simple vote of the members.

The members of the Board shall nominate and appoint among themselves the following posts:

Chairman

Vice Chairman

- c The Board shall appoint the Executive Officer. It will be a full time position and a paid function. The Executive Officer shall manage the association, run the daily administration including the financials, and act as Secretary to the Board.

A Board meeting shall be held whenever considered necessary, and not less than once every 6 months. At least 3 Board members shall be a quorum, and in case of equality of votes, the Chairman, if present, shall have a casting vote. The Board shall decide all questions by simple majority. Seven days notice of Board meetings shall be given.

Vacancies in the Board:

The Board member will lose his/her seat if he/she leaves from the member company or leaves Shanghai.

The Board shall have power to appoint a member to fill any casual vacancy on the Board as Board member until the next Annual General Meeting. A member so appointed shall retire at the next Annual General Meeting, but shall be eligible for election.

E. Powers of the Board:

The Board, in addition to the powers hereinafter specially conferred upon it, shall be vested with the direction and general management of the Association for properly carrying out the objectives of the Association in accordance with the Rules.

The Board shall have the full power to make, alter, add to or reject by-laws regulating the affairs of the Association in any matters not provided for in the Articles. Such by-laws so made, added to, altered, or rejected shall come into operation at such time as is fixed by the Board and confirmed at the next Annual General Meeting.

The Board shall have power to authorise the expenditure of such sums, as it may deem fit from the Association's funds for the Association's purposes.

The Board may appoint a sub-Board and co-opt members to the Board as and when deemed necessary or expedient. The Board shall have power to appoint, pay, and dismiss the Executive Officer as it may deem necessary.

The Board may not act contrary to decisions made at General Meetings without first referring such matter to a General Meeting of members for approval

F. Office Bearers:

The Chairman and in his/her absence the Vice Chairman shall:

- i.) Act as chairman at all Board and General Meetings and shall be responsible for the proper conduct of business at such meetings.
- ii.) Represent the Association in its dealing with Governments agencies, the media, the public, Chambers of Commerce, and other national and international business groups.
- iii.) Have a second and casting vote at Board Meetings.

The Executive Officer shall:

- i.) Retain all funds collected, and disburse all money on behalf of the Association and shall keep an account of all monetary transactions, and shall be responsible for their correctness.
- ii.) Issue and sign receipts, vouchers, and other related documents for money received on behalf of the Association.
- iii.) Render such financial reports or statement to be submitted at each Board meeting, and an annual Statement of Accounts and a Balance Sheet as of 31st of December each year for submission to the Annual General Meeting.
- iv.) Deposit all money and other valuable belonging to the Association in such bank or banks as may be designated or approved by the Board, except such sum in cash.

Be a signatory to all cheques issued by the Association.

- vi.) Perform such other functions as may be required by the Board.
- vii.) Keep all records, including financial records of the Association.
- viii.) Record the decisions of the Board and minute them for approval
- xi.) Be responsible for keeping accurate and up to date records of Members of the Association.
- x.) Keep minutes of General Meeting and Board meetings.
- xi.) Notify the relevant authorities of any changes in office bearers and in the Rules of the Association.
- xii.) Be responsible for updating of NBA's web page.
- xiii.) Be responsible for arranging all NBA events.

#### G. Sub-Boards:

All sub-Boards appointed hereunder shall periodically report their proceedings to the Board at its meetings and shall conduct their business in accordance with the directions of the Board.

## IV ASSOCIATION MEETINGS

### A. Annual General Meetings:

The Annual General Meeting shall be held no later than 31st of March of each year, on a day to be fixed by the Board.

b. The outgoing Board is released of its duties and the newly elected Board Members assume their functions at the end of the General Meeting.

Business Considered at Annual General Meetings:

The following business will be considered at the Annual General Meeting.

Approval of a report from the Board, State of Accounts and a Balance Sheet for the preceding financial year and Budget for the current financial year.

Election of the Board for the following year, incl. Auditor (see § V article B)

Transaction of any other business which may properly be brought forward at the meeting

Voting shall be simple majority, except otherwise stipulated, and shall on request by a majority of those present be by a secret ballot. Each Voting Member shall be entitled to a single vote.

At least one (1) month before the Annual General Meeting, the Executive Officer shall send a notice of such meeting and particulars of the Agenda to every member.

Any member who wishes to add to the agenda any new item of a nature concerning the Association or members, which can only be discussed at a General Meeting, may do so by giving notice in writing to the Executive Officer one (1) week before the General Meeting is scheduled to be held.

The Report, the Statement of Accounts, the Balance Sheet, the Budget, and any other additions to the agenda, which can only be

## Extraordinary General Meeting:

The Board may at any time for any special purpose call an Extraordinary General Meeting, and shall do so within seven (7) days upon the request in writing by not less than 25% of the total membership of the Association or by order of the Board.

The written requisition stating the purpose for which the meeting is required shall be lodged with the Executive Officer of the Association.

At least seven (7) days notice of any Extraordinary General Meeting shall be given by the Executive Officer to all members of the Association.

## D. Quorum at General Meeting:

- a. At least 15% of the total Corporate Members of the Association must be present with its designated voting Representative at a General Meeting for its proceeding to be valid. A voting Representative of a Corporate Member may authorise, in writing, another representative to vote on his/her behalf.

In the event of there not being a quorum after 15 minutes of its commencement, the General Meeting shall be adjourned seven (7) days from the first meeting at a place and time to be appointed by the Executive Officer. Should those then presented be insufficient to form a quorum, the members present shall be a quorum and the meeting shall proceed with the business on the agenda, but it shall not have power to alter, amend, or add to any of the existing Rules.

## V FINANCIAL MATTERS

### A Financial Year:

The Financial year of the Association shall end on 31st day of December each year, to which day the accounts of the Association shall be balanced.

### B Audit:

The accounts shall, as soon as practicable after the end of the financial year, be audited by the Auditor of the Association, as elected at the Annual Meeting.

### C Annual Report:

The Board shall draw up an Annual Report on the State of the Association, which shall be presented by the Chairman at the Annual General Meeting.

### D. Accounts:

The Executive Officer shall keep full and proper accounts of all money received and expended by the Association and of matters in respect of which such receipts and expenditures take place and of all the properties, credits and liabilities of the Association. The Executive Officer will inform the Board of all movements on all accounts at every Board Meeting through a Financial Presentation. The financial Presentation is to be approved or disapproved by the Board.

### E. Care of Funds:

The Executive Officer shall take and receive all money payable to the Association under these Rules. All fees and other money payable to the Association shall be paid forthwith into a bank account approved by the Board.

## Use of Funds:

All money arising from fees payable under these Rules shall be paid to the Association to be applied on the first place to defraying expenses of the administration of these Rules, including any expenses of the Association that may be allowed under any by-laws made under these Rules.

## OTHER MATTERS

### The seal:

The Seal of the Association shall be fixed to such certificates, deeds, and documents as require to be sealed, only in the presence of the Chairman and the Executive Officer or such persons as they may respectively appoint for the purposes. The Chairman and the Executive Officer or such other persons as aforesaid shall sign every instrument to which the Seal of the Association is affixed.

### B. Amendments to the Rules:

Any proposal involving an amendment to the Rules of the Association shall not be carried except by 2/3 majority vote from the Voting Members expressed at an Annual General Meeting or Extraordinary General Meeting called for the purpose.

### C. Dissolution of the Association:

The Association shall not be dissolved, except with the consent of not less than 3/4 of the members of the Association for the time being resident in China either in person or by proxy, at a General Meeting convened for this purpose.

In the event of the Association being dissolved as provided above, all debt and liabilities legally incurred on behalf of the Association shall be fully discharged and disposal of the remaining funds shall either be decided by the General Meeting or donated to charitable institutions.

### D. Notification of Change of Address:

Any alteration in the residence or place of business of any Members shall be notified to the Executive Officer. A notice to any Voting Members sent by e-mail, post or fax to his/her address in the Roll of Members shall be deemed to be duly delivered.

### E. Interpretation:

**In the event of any question or matter arising out of any point which is not expressly provided for in these Articles, the Board shall be entitled to determine such question or matter of its discretion and Board's decision shall be final.**



Norske bedrifter og organisasjoner i Kina & HK per 2014		
NAVN	BY	KONTAKTNETTADRESSE
Aalesundfish AS China	Shanghai	<a href="http://www.aalesundfish.no/default.asp?menu=13&amp;view=app_person_list&amp;app_id=7&amp;app=7&amp;response=1&amp;body=0">http://www.aalesundfish.no/default.asp?menu=13&amp;view=app_person_list&amp;app_id=7&amp;app=7&amp;response=1&amp;body=0</a>
Aasly Marine's Shanghai Office	Hong Kong, Shanghai	<a href="http://www.aaslymarine.no/shanghai%20office.htm">http://www.aaslymarine.no/shanghai%20office.htm</a>
Aeron Energy and Technologies Co., Ltd.	Shanghai	<a href="http://www.aeron.no/aeron_world_wide/">http://www.aeron.no/aeron_world_wide/</a>
Aker Cool Sorption (Beijing) Technology Ltd.	Beijing	<a href="http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Process-Systems/Aker-Cool-Sorption-Beijing-Technology-Ltd/">http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Process-Systems/Aker-Cool-Sorption-Beijing-Technology-Ltd/</a>
Aker E&T (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	<a href="http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Engineering/Aker-ET-Shanghai-Co-Ltd1/">http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Engineering/Aker-ET-Shanghai-Co-Ltd1/</a>
Aker MH China (Beijing)	Beijing	<a href="http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Drilling-Technologies/Aker-MH-China-Beijing/">http://www.akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/Drilling-Technologies/Aker-MH-China-Beijing/</a>
Alpha Boat Manufacturing (Zhouzhan) Co., Ltd.,	Zhoushan (Zhejiang)	
Alu Rehab (Xiamen) Co., Ltd.	Xiamen	<a href="http://www.alurehab.com/contact">http://www.alurehab.com/contact</a>
AMI ENWA GLOBAL AS	Beijing	
Aqualyng AS	Shanghai	<a href="http://www.aqualyng.com/en/Contact/ContactInformation.aspx">http://www.aqualyng.com/en/Contact/ContactInformation.aspx</a>
ARWI Electronics (Suzhou) Co.,Ltd.	Suzhou	<a href="http://www.arwi.no/Contactus.aspx">http://www.arwi.no/Contactus.aspx</a>
Aximed	Hong Kong (Kowloon)	<a href="http://www.aximed.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=91&amp;Itemid=102">http://www.aximed.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=91&amp;Itemid=102</a>
BecoTek Precision Bearing Components (Suzhou) Co., Ltd.	Suzhou	<a href="http://www.becotek.com/article.asp?uid=21&amp;CID=21">http://www.becotek.com/article.asp?uid=21&amp;CID=21</a>
Belships (Shanghai) Ship Management	Shanghai	<a href="http://www.belships-sha.com.cn/contact.htm">http://www.belships-sha.com.cn/contact.htm</a>
Beta Moss Shipping	Shanghai	<a href="http://www.betamoss.com/main.php">http://www.betamoss.com/main.php</a>
BI (Norwegian Business School) Liaison Office	Shanghai	<a href="http://www.fdsf.fudan.edu.cn/nwmbatest/en/Contact.aspx">http://www.fdsf.fudan.edu.cn/nwmbatest/en/Contact.aspx</a>
Borregaard Shanghai Repr. Office	Shanghai	<a href="http://www.borregaard.com/About-us/Addresses/Our-plants-and-offices">http://www.borregaard.com/About-us/Addresses/Our-plants-and-offices</a>
Bring Logistics Hong Kong Limited	Hong Kong (N.T.)	<a href="http://www.bring.com/">http://www.bring.com/</a>
Cambi	Beijing (oprettelse av kontor pågår)	<a href="http://www.cambi.no/wip4/detail.epl?cat=10648">http://www.cambi.no/wip4/detail.epl?cat=10648</a>
CANDIS Group Ltd.	Beijing, Hong Kong	<a href="http://www.candisgroup.com/">http://www.candisgroup.com/</a>
Car Baby Seat Ltd./Win Helmets Ltd.	Huizhou	
Collicare Logistics AS-Shanghai Office	Shanghai, Xiamen	<a href="http://www.collicare.no/avdelinger/category376.html">http://www.collicare.no/avdelinger/category376.html</a>
Conax	Beijing	<a href="http://www.conax.no/en/contactus/">http://www.conax.no/en/contactus/</a>
COPIA	Hong Kong	

CSI Movable Cabinet (Changzhou) Ltd.	Changzhou	<a href="http://www.csinorway.com/en_contact.php">http://www.csinorway.com/en_contact.php</a> ( <a href="http://www.czrc.com.cn/njob/company.asp?id=17317">http://www.czrc.com.cn/njob/company.asp?id=17317</a> )
Dalian Dyrkorn Fishing Gear Company Ltd	Dalian	<a href="http://www.dyrkorn.no/default.asp?page=7962&amp;lang=2">http://www.dyrkorn.no/default.asp?page=7962&amp;lang=2</a>
DEFA Technology (Wuxi) Co., Ltd.	Wuxi	<a href="http://www.defatechnology.cn">http://www.defatechnology.cn</a>
DnB Asset Management Ltd. (Hong Kong)	Hong Kong	
DnB Bank ASA Shanghai Branch	Shanghai	<a href="https://www.dnb.no/en/about-us/global-network/shanghai.html">https://www.dnb.no/en/about-us/global-network/shanghai.html</a>
Det Norske Veritas AS (DNV)	Beijing, Chongqing, Dalian, Guangzhou,	<a href="http://dnv.com.cn/">http://dnv.com.cn/</a>
EC Tech China CO., Ltd	Shenzhen	
ECCO (Anhui Ever-Clean International Trade Co., Ltd.)	Hefei	<a href="http://www.cn-ecco.com/">http://www.cn-ecco.com/</a>
EFD Induction (Shanghai) Co., Ltd.	Beijing, Guangzhou, Shanghai	<a href="http://www.efd-induction.com/en/Contacts/China.aspx">http://www.efd-induction.com/en/Contacts/China.aspx</a>
Eide Marine Tech/China	Kunshan	<a href="http://eidemar.no/contact-us">http://eidemar.no/contact-us</a>
Eight Custom Media	Hong Kong	
Ekornes (only through a Chinese agent)	Shanghai	<a href="http://www.ekornes.cn/cn/customer_care/contact_information/">http://www.ekornes.cn/cn/customer_care/contact_information/</a>
Elkem Carbon (China) Company	Ningxia	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
Elkem Foundry China	Ningxia	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
Elkem International Trade (Shanghai) Co., Ltd.	Shanghai	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
Elkem Materials processing (Tianjin) Co., Ltd.	Tianjin	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
Elkem: Dehong Elkem Material	Ruili (Dehong)	<a href="http://www.elkem.com">http://www.elkem.com</a>
Elopak (Suzhou) Co., Ltd.	Beijing, Suzhou	<a href="http://www.elopak.com/language=en/2130/">http://www.elopak.com/language=en/2130/</a>
Eltek Energy Technology (Dongguan) Ltd.	Dongguan	<a href="http://www.eltek.com/wip4/detail.epl?cat=23290">http://www.eltek.com/wip4/detail.epl?cat=23290</a>
Eltorque Automation Xiamen Ltd.	Xiamen	<a href="http://eltorque.no/contact">http://eltorque.no/contact</a>
Energy Micro AS	Hong Kong	<a href="http://www.energymicro.com">www.energymicro.com</a>
ETM Electrical Co., Ltd. Jiangsu	Changzhou	<a href="http://www.etman.cn/en/contact.asp?comid=2">http://www.etman.cn/en/contact.asp?comid=2</a>
Fearnleys (Astrup Fearnley)	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.fearnleys.no/index.gan?id=472&amp;subid=0">http://www.fearnleys.no/index.gan?id=472&amp;subid=0</a>
Fenwick Shipping Services Ltd.	Hong Kong	<a href="http://www.fenwick-shipping.com/contact.htm">http://www.fenwick-shipping.com/contact.htm</a>
Frank Mohn Shanghai Ltd.	Shanghai	<a href="http://www.framo.com/default.asp?k=6&amp;id=36">http://www.framo.com/default.asp?k=6&amp;id=36</a>
FunCom AS Beijing Representative Office	Beijing	<a href="http://www.funcom.com/corporate/contact">http://www.funcom.com/corporate/contact</a>
Gard (HK) Ltd	Hong Kong	<a href="http://www.gard.no/ikbViewer/page/making-contact/contact?p_dimension_id=18030">http://www.gard.no/ikbViewer/page/making-contact/contact?p_dimension_id=18030</a>
Geno China	Shanghai	<a href="http://genocn.com/#ref=http://genocn.com/Inner/NewsPage.aspx?id=39">http://genocn.com/#ref=http://genocn.com/Inner/NewsPage.aspx?id=39</a>

Genomar Supreme Hatchery China Co., Ltd.	Haikou	<a href="http://www.genomar.no/?aid=9078096">http://www.genomar.no/?aid=9078096</a>
Glamox (Suzhou) Lighting Co., Ltd	Dalian, Shanghai (salgskontor), Suzhou (produksjon)	<a href="http://glamox.com/address-list">http://glamox.com/address-list</a>
Goltens Shanghai Co., Ltd.	Dalian, Guangzhou, Shanghai	<a href="http://www.goltens.com/g-shanghai_contact.htm">http://www.goltens.com/g-shanghai_contact.htm</a>
Green Interactions Ltd.	Beijing	
GreenStream Network AS Beijing Repr. Office	Beijing, Shanghai, Shenzhen, Hong Kong)	<a href="http://www.greenstream.net/content/contact-us">http://www.greenstream.net/content/contact-us</a>
Greenway Technology (Xiamen) Co., Ltd.	Xiamen	<a href="http://www.greenwayholding.com/gwxm/Default.aspx">http://www.greenwayholding.com/gwxm/Default.aspx</a>
Grenland Group Asia	Shanghai	<a href="http://www.grenlandgroup.com/index.php/about-grenland-group/locations/shanghai-china">http://www.grenlandgroup.com/index.php/about-grenland-group/locations/shanghai-china</a>
Grieg Shipping Group AS	Shanghai	<a href="http://www.grieg.no/companies/grieg-shipping-group">http://www.grieg.no/companies/grieg-shipping-group</a>
GSA Viking Travel Solutions Ltd.	Hong Kong (Kowloon)	
Hako Maskin AS Shanghai Repr. Office	Shanghai	<a href="http://www.hakomaskin.no">http://www.hakomaskin.no</a>
Hao Rong Development Company, Limited	Shanghai	<a href="http://www.bergengroup.no/?page=133&amp;show=1263">http://www.bergengroup.no/?page=133&amp;show=1263</a>
Havyard Group	Shanghai	<a href="http://www.havyard.com/default.aspx?menu=31#">http://www.havyard.com/default.aspx?menu=31#</a>
HTS (Hans Torgersen & Sønn AS)	Huizhou	<a href="http://www.hts.no/site/info_4.html">http://www.hts.no/site/info_4.html</a>
Hubei Tian En Petroleum Gas Transportation Co., Ltd. (TNGC)	Wuhan	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
Hurtigruten ASA	Beijing, Hong Kong	<a href="http://www.hurtigruten.com/Utils/Agents1/Asia3/">http://www.hurtigruten.com/Utils/Agents1/Asia3/</a>
Hydro Aluminium Suzhou Co., Ltd. (Suzhou)	Suzhou	<a href="http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/">http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/</a>
Hydro Beijing Repr. Office (Beijing)	Beijing	<a href="http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/">http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/</a>
Hydro Building Systems Company Ltd. (Beijing, Shanghai)	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/">http://www.hydro.com/en/About-Hydro/Hydro-worldwide/China/</a>
Höegh Autoliners Ltd.	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.hoeghautoliners.com/ikbViewer/page/hainternet/regions/east_asia?p_dimension_id=56676">http://www.hoeghautoliners.com/ikbViewer/page/hainternet/regions/east_asia?p_dimension_id=56676</a>
I.M. Skaugen SE	Shanghai, Wuhan, Zhangjiagang	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
Industriverktøy AS (IV-Group, IV-Techmould)	Suzhou	<a href="http://www.industriverktoy.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=78&amp;Itemid=103&amp;lang=en">http://www.industriverktoy.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=78&amp;Itemid=103&amp;lang=en</a>
Innotech Solar AS Shanghai Repr. Office	Hong Kong, Shanghai	<a href="http://www.innotechsolar.com/eng/contact_us/">http://www.innotechsolar.com/eng/contact_us/</a>
Integrasco	Chengdu	<a href="http://www.integrasco.com/en/contact">http://www.integrasco.com/en/contact</a>
International Trading Partners Asia (ITP Asia Ltd.)	Shanghai	<a href="http://www.itpgroup.no/contact/">http://www.itpgroup.no/contact/</a>
Intersys Ltd.	Shanghai	

IV-Techmould Suzhou Co., Ltd.	Suzhou	<a href="http://www.nep.com.cn/cms/english/investing%20company/2010-03-02/127.html">http://www.nep.com.cn/cms/english/investing%20company/2010-03-02/127.html</a>
Jiangsu Runwei Electric Equipment Co., Ltd.	Zhenjiang	
Jotun Coatings (Zhangjiagang) Co., Ltd.	Beijing, Chengdu, Dalian, Guangzhou, Shanghai	<a href="http://www.jotun.com/">http://www.jotun.com/</a>
Jotun COSCO Marine Coating Co., Ltd.	Dalian, Fuzhou, Hong Kong, Guangzhou, Qingdao, Tianjin	<a href="http://www.jotun.com/">http://www.jotun.com/</a>
Jotun Xiamen Office	Xiamen	<a href="http://www.jotun.com/">http://www.jotun.com/</a>
KinaReiser AS Beijing Representative Office	Beijing	<a href="http://www.kinareiser.no">http://www.kinareiser.no</a>
Kitron Electronics Manufacturing (Ningbo) Co., Ltd.	Ningbo	<a href="http://www.kitron.com/Contact-us/Locations/Kitron-Electronics-Manufacturing/">http://www.kitron.com/Contact-us/Locations/Kitron-Electronics-Manufacturing/</a>
Klaveness Shipping	Shanghai	<a href="http://klaveness.com/offices/shanghai-office/">http://klaveness.com/offices/shanghai-office/</a>
Kongsberg Automotive (Wuxi) Ltd.	Shanghai, Wuxi	<a href="http://www.kongsbergautomotive.com/MediaAndNews/Multimedia/locations/">http://www.kongsbergautomotive.com/MediaAndNews/Multimedia/locations/</a>
Kongsberg Maritime China (Jiangsu) Co., Ltd.	Zhenjiang	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China</a>
Kongsberg Maritime China (Shanghai) Ltd .	Shanghai	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China</a>
Kongsberg Maritime China (Zhenjiang) Ltd .	Zhenjiang	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China</a>
Kongsberg Maritime China Shanghai Ltd. -Site Office	Dalian, Guangzhou	<a href="http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China">http://www.km.kongsberg.com/ks/web/nobkj0407.nsf/WebKongsbergSubsidiariesCountry?ReadForm&amp;cat=China</a>
Kristian Jebsens Ltd.	Hong Kong	
Kværner	Beijing	<a href="http://www.kvaerner.com/en/About-us/Locations/">http://www.kvaerner.com/en/About-us/Locations/</a>
Lærdal Medical (Suzhou) Co., Ltd.	Beijing, Hangzhou, Hong Kong	<a href="http://www.laerdal.com/cn/Pages/ContactForms.aspx">http://www.laerdal.com/cn/Pages/ContactForms.aspx</a>
Lerøy Seafood Group, Hallvard Lerøy Kina	Beijing	<a href="http://www.leroy.no/no/Sales--Distribusjon/Salgsorganisasjon/Hallvard-Leroy-Kina/">http://www.leroy.no/no/Sales--Distribusjon/Salgsorganisasjon/Hallvard-Leroy-Kina/</a>
Leshan Nordic Commercial Consultancy Co., Ltd.	Leshan (Sichuan)	
Lorentzen & Stemoco (Greater China) Ltd.	Hong Kong	<a href="http://www.lorstern.com">www.lorstern.com</a>
Lorentzen & Stemoco AS Repr .Office	Beijing, Hong Kong, Shanghai	<a href="http://www.lorstem.com/Offices/">http://www.lorstem.com/Offices/</a>
Marine Aluminium AS (Ningbo) Co., Ltd.	Ningbo	<a href="http://www.m-a.no/ningbo.cfm">http://www.m-a.no/ningbo.cfm</a>
Marine Harvest	Beijing, Shanghai	<a href="http://www.marineharvest.com/en/about-marine-harvest/About-Marine-Harvest1/China/">http://www.marineharvest.com/en/about-marine-harvest/About-Marine-Harvest1/China/</a>
Marine International Survey Ningbo Ltd.	Ningbo	<a href="http://www.marinsurv.cn/contact_en.asp">http://www.marinsurv.cn/contact_en.asp</a>

Mascot Power Supplies (Ningbo) Co., Ltd.	Ningbo	<a href="http://www.mascot.no/?ItemId=1509">http://www.mascot.no/?ItemId=1509</a>
Motus AS	Guangzhou	<a href="http://www.motus.no/">http://www.motus.no/</a>
Mustad Fishing Tackle (Wuxi) Co., Ltd	Wuxi (Jiangsu)	<a href="http://www.mustad.com.cn/Index.aspx">http://www.mustad.com.cn/Index.aspx</a>
Navslide Trading (Ningbo) Co., Ltd.	Ningbo	<a href="http://www.navslide.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=54&amp;Itemid=65&amp;lang=nb">http://www.navslide.no/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=54&amp;Itemid=65&amp;lang=nb</a>
NBIM Norges Bank Repr. Office	Shanghai	<a href="http://www.norges-bank.no/no/kontakt/adresser/">http://www.norges-bank.no/no/kontakt/adresser/</a>
Nemko Shanghai Co., Ltd.	Beijing, Guangzhou, Hong Kong, Shanghai, Shenzhen	<a href="http://www.nemko.com/asia">http://www.nemko.com/asia</a>
Ningbo Scansafe International Trading Co., Ltd.	Ningbo	<a href="http://www.scansafe.no/newsread/scansafe.aspx?nodeid=5219">http://www.scansafe.no/newsread/scansafe.aspx?nodeid=5219</a>
Noratel	Foshan	<a href="http://www.noratel.no/content/view/full/4367">http://www.noratel.no/content/view/full/4367</a>
Noratron Suzhou Co., Ltd	Suzhou	<a href="http://www.noratron.cn/index_en.asp">http://www.noratron.cn/index_en.asp</a>
Nordic Concepts Ltd.	Hong Kong (N.T.)	<a href="http://www.nordicconcepts.com.hk/contactus.php">http://www.nordicconcepts.com.hk/contactus.php</a>
Nordic Harmony Ltd. Co.	Foshan	<a href="http://nordic-harmony.com/frameset.htm">http://nordic-harmony.com/frameset.htm</a>
Nordic Industrial Park, Co., Ltd	Ningbo	<a href="http://www.nip.com.cn/">http://www.nip.com.cn/</a>
Nordic Resource Group Ltd	Beijing (postadresse) Hong Kong (kontor)	<a href="http://www.nrg.hk/index-4.html">http://www.nrg.hk/index-4.html</a>
Nordic Semiconductor ASA	Hong Kong	
Nordic Ways	Beijing, Changchun	<a href="http://www.nordicways.com/english/index.php?action_category_catid_303.html">http://www.nordicways.com/english/index.php?action_category_catid_303.html</a>
Norgas Fleet Management Co., Ltd.	Shanghai	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
Norminor/Høst	Kunming	<a href="http://verdieniavfall.no/">http://verdieniavfall.no/</a>
Norsafe: Jiangyin Norsafe F.R.P. Co. Ltd.	Jiangyin Jiangsu	<a href="http://www.norsafe.no/en/About-us/Norsafe-group1/Jiangyin-Norsafe/">http://www.norsafe.no/en/About-us/Norsafe-group1/Jiangyin-Norsafe/</a>
Norse Dragon Ltd	Hong Kong	<a href="http://www.norse-dragon.com/">http://www.norse-dragon.com/</a>
Norse Inspection Co., Lt.	Tianjin	<a href="http://www.norway-steel.no/Contactus/tabid/61/Default.aspx">http://www.norway-steel.no/Contactus/tabid/61/Default.aspx</a>
Norseman (Changzhou) Co., Ltd.	Changzhou	
Norway Shincon Co., Ltd. Shanghai Office	Kunming, Shanghai	<a href="http://www.shincon.net/en/contact.php">http://www.shincon.net/en/contact.php</a>
Norway-Asia Biotech (Shanghai) Co., Ltd	Shanghai	<a href="http://www.noa.cn/contact.asp">http://www.noa.cn/contact.asp</a>
Norwex China Co., Ltd.	Zhangjiagang	<a href="http://www.norwex.no/default.aspx?fid=1194">http://www.norwex.no/default.aspx?fid=1194</a>
Nory Pet Co., Ltd.	Shanghai	<a href="http://norypcl.en.china.cn/">http://norypcl.en.china.cn/</a>
NRS - Bridge Construction Equipment	Beijing	<a href="http://www.nrsas.com/contact/index.php">http://www.nrsas.com/contact/index.php</a>
NRS Jiangsu Machinery And Heavy Industry Co., Ltd	Taicang	
NRS Suzhou Engineering Machinery Co., Ltd.	Taicang	<a href="http://www.nrsas.com/contact/index.php">http://www.nrsas.com/contact/index.php</a>

Odfjell Dong Zhan Shipping (Shipping) Co., Ltd	Shanghai	www.odfjell.no (Odfjell Norway owns 49% shares)
Odfjell Terminals (Dalian) Ltd.	Dalian	<a href="http://www.odfjell.com/Terminals/DalianTerminalChina/Pages/default.aspx">http://www.odfjell.com/Terminals/DalianTerminalChina/Pages/default.aspx</a>
Odfjell Terminals (Jiangyin) Co., Ltd.	Jiangyin	<a href="http://www.odfjell.com/AboutOdfjell/CorporateInformation/Pages/Odfjell%20Jiangyin%20Terminal,%20China.aspx">http://www.odfjell.com/AboutOdfjell/CorporateInformation/Pages/Odfjell%20Jiangyin%20Terminal,%20China.aspx</a>
Opera Software ASA	Beijing	<a href="http://www.opera.com/company/contact">http://www.opera.com/company/contact</a>
Orient Import	Zhongshan	<a href="http://www.orientimport.no/?ac_id=50">http://www.orientimport.no/?ac_id=50</a>
OSM Group	Hong Kong, Shanghai	<a href="http://www.osm.no/index.php/office-locator/china">http://www.osm.no/index.php/office-locator/china</a>
OTRUM Trading (Shanghai) Co., LTD	Shanghai	<a href="http://www.otrum.com/?nid=1383">http://www.otrum.com/?nid=1383</a>
Overseas Trading & Services Co. A/S (OTS-Trading) Shanghai Representative Office	Shanghai	
Prediktor (Suzhou) Software Co., Ltd.	Suzhou	<a href="http://www.prediktor.no/en/about/contactus/Pages/default.aspx">http://www.prediktor.no/en/about/contactus/Pages/default.aspx</a>
Profileringsspesialisten	Hong Kong, Foshan (Shunde)	
Profilo (HK) Co., Ltd.	Hong Kong	<a href="http://www.profilogroup.com/contact-us.html">http://www.profilogroup.com/contact-us.html</a>
Ragasco	Beijing	
Rainpower	Hangzhou	<a href="http://www.rainpower.no/about-rainpower/adresses">http://www.rainpower.no/about-rainpower/adresses</a>
Raufoss Technology	Suzhou	<a href="http://www.raufossindustripark.no/pbedrifter/raufosstech.html">http://www.raufossindustripark.no/pbedrifter/raufosstech.html</a>
Rodskog Shipbrokers Ltd.	Hong Kong	
Rolls-Royce (Shanghai) Marine Ltd	Shanghai	<a href="http://www.rolls-royce.com/china/en/activities/contact.htm">http://www.rolls-royce.com/china/en/activities/contact.htm</a>
RS Platou Shipbrokers	Shanghai	<a href="http://www.platou.com/dnn_site/Shanghai.aspx">http://www.platou.com/dnn_site/Shanghai.aspx</a>
Saferoad Trading AS	Shanghai	<a href="http://www.saferoad.com/Countries/China/SafeRoad-Trading-AS">http://www.saferoad.com/Countries/China/SafeRoad-Trading-AS</a>
Saga Forest Carriers Intl. AS Shanghai Office	Shanghai	<a href="http://www.sagafc.com/Default.aspx?Cat=45">http://www.sagafc.com/Default.aspx?Cat=45</a>
Salabim Restaurant	Shanghai	
Santana Lightships Limited	Hong Kong	
SAS Scandinavian Airlines International	Beijing, Shanghai	
Scana Skarpenord Shanghai (Service Station)	Shanghai	<a href="http://www.scana.no/en/companies/scana-skarpenord">http://www.scana.no/en/companies/scana-skarpenord</a>
Scana Volda Shanghai Repr. Office	Shanghai	<a href="http://www.scana.no/nb/nb/kontakt/adresser">http://www.scana.no/nb/nb/kontakt/adresser</a>
Scana: Leshan Scana Machinery Co.,Ltd (Steel)	Leshan (Sichuan)	<a href="http://www.scana.no/node/205">http://www.scana.no/node/205</a>
Scandinavian Global Limited	Hong Kong	
Scandpower Risk Management China Inc.	Beijing	<a href="http://www.scandpower.com/contact_us/our-offices/china/">http://www.scandpower.com/contact_us/our-offices/china/</a>
Seadrill	Shenzhen	<a href="http://www.seadrill.com/about_seadrill/company_addresses">http://www.seadrill.com/about_seadrill/company_addresses</a>

Shanghai Ochun Machinery & Equipment Import & Export Co., Ltd. (Joint venture with Rotek)	Shanghai	<a href="http://shop200911131102676960.en.china.cn/">http://shop200911131102676960.en.china.cn/</a>
Pan Asia Shanghai Branch	Shanghai	<a href="http://www.panasiachina.com/panasia/English/shanghaiCompany.asp">http://www.panasiachina.com/panasia/English/shanghaiCompany.asp</a>
Shenghui Gas Chemical Systems Co. Ltd. (I.M. Skauge SE)	Zhangjiagang	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
Shenzhen Active Co., Ltd.	Shenzhen	<a href="http://activesz.sznetsoft.com/lxwm.asp">http://activesz.sznetsoft.com/lxwm.asp</a>
Sinodyne Technology (Shenzhen) Co., Ltd.	Hong Kong/Shenzhen	<a href="http://www.sinodyne.net/contact.html">http://www.sinodyne.net/contact.html</a>
Sino-Norwegian Trading (Shenzhen) Co., Ltd.	Shenzhen	
Skaugen (China) Holding Co., Ltd. (I.M. Skaugen SE)	Shanghai	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
Skipsteknisk	Shanghai	<a href="http://www.skipsteknisk.no/default.asp?menu=28">http://www.skipsteknisk.no/default.asp?menu=28</a>
Skigutane	Shanghai	<a href="http://www.skigutane.no/index.php/kontakt-oss/">http://www.skigutane.no/index.php/kontakt-oss/</a>
Skogstad International Ltd., Hangzhou Repr. Office	Hangzhou	<a href="http://www.skogstadsport.com/Kontakt-oss.aspx">http://www.skogstadsport.com/Kontakt-oss.aspx</a>
Skuld (Far East) Ltd.	Hong Kong	<a href="http://www.skuld.com/Contact/Hong-Kong/">http://www.skuld.com/Contact/Hong-Kong/</a>
Sotra Anchor & Chain	Shanghai	<a href="http://www.sotra.net/index.php?mapping=53">http://www.sotra.net/index.php?mapping=53</a>
Sperre China	Shanghai	<a href="http://www.sperre.com/contact">http://www.sperre.com/contact</a>
Statoil	Beijing	<a href="http://www.statoil.com/en/About/Worldwide/China/Pages/default.aspx">http://www.statoil.com/en/About/Worldwide/China/Pages/default.aspx</a>
Stolt-Nielsen Transportation Ltd.	Ningbo, Shanghai, Shenzhen, Tianjin	<a href="http://www.stolt-nielsen.com/Our-Business/Map.aspx">http://www.stolt-nielsen.com/Our-Business/Map.aspx</a>
Sto-Nor Industri Shanghai Repr. Office	Shanghai	<a href="http://www.sto-nor.no/com/">http://www.sto-nor.no/com/</a>
Stordal Furniture Flagship Store	Shanghai	<a href="http://www.stordal.com/Side.aspx?m=15">http://www.stordal.com/Side.aspx?m=15</a>
Suzhou Shopex Shop fitting Co. Ltd	Taicang	<a href="http://www.shopexchina.com.cn/">http://www.shopexchina.com.cn/</a>
Symbio	Beijing, Chengdu, Hangzhou	<a href="http://www.symbio.com">www.symbio.com</a>
Team Metal Products (Joint venture: Team Rustfritt & ICS Norway)	Changzhou	<a href="http://teamrustfritt.no/Ansatte.html">http://teamrustfritt.no/Ansatte.html</a>
TeamTec Shanghai Co., Ltd.	Hong Kong, Shanghai	<a href="http://teamtec.no/partners-agencies/asia">http://teamtec.no/partners-agencies/asia</a>
Teknotherm Refridgeration (Wuxi) Co., Ltd.	Wuxi	<a href="http://www.teknotherm.no/hjem/kontakt-oss/">http://www.teknotherm.no/hjem/kontakt-oss/</a>
Telenor Global Services HK Ltd.	Hong Kong	
TKS Ningbo Repr. Office	Ningbo	<a href="http://tk-as.no/agri/norsk/mal/index.shtml">http://tk-as.no/agri/norsk/mal/index.shtml</a>
Tomra Systems ASA	Hong Kong, Shanghai, Xiamen	<a href="http://www.tomra.no/default.asp?V_ITEM_ID=93">http://www.tomra.no/default.asp?V_ITEM_ID=93</a>
TQM Total Quality Management Center Shanghai Ltd.	Shanghai	<a href="http://tqmcenter.leanlearning.no/velkommen">http://tqmcenter.leanlearning.no/velkommen</a>

TradeWinds	Shanghai	<a href="http://www.tradewindsnews.com/aboutus/">http://www.tradewindsnews.com/aboutus/</a>
TTS Bohai Machinery (Dalian) Co., Ltd.	Dalian	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Bohai-Machinery-Co-Ltd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Bohai-Machinery-Co-Ltd/</a>
TTS Hua Hai Ships Equipment Co., Ltd	Shanghai	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Hua-Hai-Ships-Equipment-CoLtd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Hua-Hai-Ships-Equipment-CoLtd/</a>
TTS Marine (Shanghai) Co., Ltd	Shanghai	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Shanghai-Co-Ltd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Shanghai-Co-Ltd/</a>
TTS Marine Equipment (Dalian) Co.,Ltd.	Dalian	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Equipment-Dalian-CoLtd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Marine-Equipment-Dalian-CoLtd/</a>
TTS-Keyon Marine Equipment Co., Ltd.	Zhangjiagang (Jiangsu)	<a href="http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Keyon-Marine-Equipment-Co-Ltd/">http://www.ttsgroup.com/Companies/TTS-Keyon-Marine-Equipment-Co-Ltd/</a>
Tubus Carrier Systems (Hangzhou) Co., Ltd.	Shanghai, Hangzhou	
Ulstein Marine Equipment (Ningbo) Co., Ltd.	Ningbo	<a href="http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/FB78A2232EF47FF1C12576CD002C9F30?open&amp;q1=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,12,0">http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/FB78A2232EF47FF1C12576CD002C9F30?open&amp;q1=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,12,0</a>
Ulstein Marine System (Shanghai) Co.,Ltd	Shanghai	<a href="http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/DE9ECD4052D1F861C12576CD002C9075?open&amp;q1=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,11,0">http://www.ulsteingroup.com/Kunder/ulstein/cms66.nsf/\$all/DE9ECD4052D1F861C12576CD002C9075?open&amp;q1=AboutLayout&amp;qm=wcm_2,2,1,7,11,0</a>
Umoe Schat-Harding Boatbuilding Co., Ltd	Qingdao	<a href="http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/">http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/</a>
Umoe Schat-Harding Lsa Service Co.	Guangzhou, Shanghai	<a href="http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/">http://www.umoe.com/the-company/umoe-in-the-world/</a>
Unigate Management Ltd	Beijing	
Uniteam China	Beijing, Hong Kong, Shanghai, Zhangjiagang	<a href="http://www.uniteamchina.com/en/contact-us/uniteam-china.html">http://www.uniteamchina.com/en/contact-us/uniteam-china.html</a>
Uphunt Recruiters Ltd	Shanghai	
Viking Life-Saving Equipment AS	Shanghai	<a href="http://www.viking-life.com/viking.nsf/public/contactus-globalnetwork.html">http://www.viking-life.com/viking.nsf/public/contactus-globalnetwork.html</a>
Wallenius Wilhelmsen Logistics	Beijing, Dalian, Guangzhou, Shanghai, Tianjin, Hong Kong	<a href="http://www.2wglobal.com/www/officesAgents/visitaResult.jsp?region=AS">http://www.2wglobal.com/www/officesAgents/visitaResult.jsp?region=AS</a>
Westfal-Larsen Shipping Shanghai Repr. Office	Shanghai	<a href="http://wlshipping.com/en/contact/shangai.php">http://wlshipping.com/en/contact/shangai.php</a>
Wikborg, Rein & Co., Shanghai	Shanghai	<a href="http://www.wr.no/no/kontakt/shanghai.html/1262">http://www.wr.no/no/kontakt/shanghai.html/1262</a>
Wilhelmsen Huayang Ships Service Co., Ltd.	Beijing, Dalian, Guangzhou, Hong Kong, Ningbo, Qingdao, Shanghai, Tianjin	<a href="http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/buss/directory/operations/countries/ViewOperations.aspx?Country=166453&amp;Company=192181">http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/buss/directory/operations/countries/ViewOperations.aspx?Country=166453&amp;Company=192181</a>
Wilhelmsen Technical Solutions (Shanghai)	Shanghai	<a href="http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/wts/AboutUMS/contacts/Pages/default.aspx">http://www.wilhelmsen.com/services/maritime/companies/wts/AboutUMS/contacts/Pages/default.aspx</a>
Workmaster Dongguan	Dongguan	<a href="http://www.workmaster.com/factory/dg.html">http://www.workmaster.com/factory/dg.html</a>
Workmaster Hong Kong Head Office	Hong Kong	<a href="http://www.workmaster.com/contant/index.html">http://www.workmaster.com/contant/index.html</a>



Wuhan Steel Mechanical Co., Ltd.	Wuhan	<a href="http://www.norway-steel.no/Contactus/tabid/61/Default.aspx">http://www.norway-steel.no/Contactus/tabid/61/Default.aspx</a>
Skaugen Training and Consulting Co. Ltd. (Wuhan University of Tech.) (I.M. Skauen SE)	Wuhan	<a href="http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125">http://www.skaugen.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=102&amp;Itemid=125</a>
Yara China Ltd.	Hong Kong, Guangzhou, Shanghai, Shenzhen, Qingdao	<a href="http://www.yara.com/about/where_we_operate/china.aspx">http://www.yara.com/about/where_we_operate/china.aspx</a>
Yunnan Sino-Norwegian Bio-engineering Co. Ltd.	Kunming	<a href="http://www.shincon.net/miljoteknologi.php">http://www.shincon.net/miljoteknologi.php</a>

# Tema guide Masteroppgave

## **Forskningsspørsmål:**

1. Hvilke utfordringer møter norske bedrifter i det kinesiske markedet?
2. Hvordan og hvorfor bruker medlemmer NBA?
3. Hvilke interne ressurser påvirker NBAs muligheter, og hvordan?
4. Hvordan kan NBA tilpasse seg for å stimulere kunnskapsoverføring mellom medlemmer?

Spørsmålene under er kun veiledende og gir retning til intervjuet. Dermot vil formulering og innhold kunne variere ettersom det benyttes semi-strukturerte intervju som metode. Vi ser altså at tilleggsspørsmål og oppfølgende spørsmål er muliggjort.

### **Deskriptiv:**

- **Intervjukandidat** (navn, tlf, email, stilling, utdannelse og ansettelses lengde)
- **Hvordan opplevde du å komme til Kina ?** (utfordringer, forskjeller, bemerkninger)
- **Firma** (bransjebeskrivelse, markedsbeskrivelse, hvor lenge har de vært i kina og utvikling samt formålet med å etablere seg)
- **Nettverk** hvilke nettverk er de medlem av og hvilke typer kontakter har de utviklet

### **Retrospektiv:**

- Hvilke problemer/kunnskapsutfordringer har bedriften i markedet nå og tidligere. (utfordringer, endringer, læringskurve, erfaringsbase m.m)
- Hvordan går firma frem for å løse problemene (innhenting av kunnskap, kilder, behandling av data, systematisert/tilfeldig, kontaktflater, hva oppleves som nyttig, unyttig)
- Hvilke type kunnskap søker firma etter? (teknologisk, markeds, nettverk, med mer)
- Hvilke faktorer er det som begrenser kunnskapsoverføring? (kapasitet, midler, teknologi, systemer, personlig, støy med mer)
- Hvordan opplever bedriften handelsorganisasjonen de er medlem av og medlemmene? (gunstig/ugunstig, opplysende, konkurransepreget. Beskrivende rik formulering)
- Hva er motivasjonen for å delta? (lærer, sosialt, spennende, støtte og andre beskrivelser)

- På hvilken måte leverer handelsorganisasjonene verdi? (direkte/indirekte, kunnskap, nettverk, sosialt osv.)
- Hva er bra med handelsorganisasjonene for deg og dere som bedrift?
- Hva kunne vært bedre? (forbedringspotensial, tilpasning, verdi)
- Hva tror du om andre medlemsbedrifter og deres utbytte? (Opplevelse av andre og forumet NBA)
- Er det mye rivalisering og hemmelighold eller oppleves kommunikasjonen åpen? (NBA som forum, kunnskapsdeling, strukturer)
- Hvilke andre kilder til problemløsning har dere? (alternative kilder, variasjon mellom bedrifter)