

Markedstilgang til det kinesiske markedet

En studie av muligheter og utfordringer for handel med Kina og inngang til kinesisk netthandel

Gøril Voldnes & Silje Elde





Nofima er et næringsrettet forskningsinstitutt som driver forskning og utvikling for akvakulturnæringen, fiskerinæringen og matindustrien.

Nofima har om lag 370 ansatte.

Hovedkontoret er i Tromsø, og forskningsvirksomheten foregår på fem ulike steder: Ås, Stavanger, Bergen, Sunndalsøra og Tromsø

Hovedkontor Tromsø:

Muninbakken 9–13
Postboks 6122 Langnes
NO-9291 Tromsø

Ås:

Osloveien 1
Postboks 210
NO-1433 ÅS

Stavanger:

Måltidets hus, Richard Johnsgate 4
Postboks 8034
NO-4068 Stavanger

Bergen:

Kjerreidviken 16
Postboks 1425 Oasen
NO-5844 Bergen

Sunnalsøra:

Sjølsengvegen 22
NO-6600 Sunndalsøra

Alta:

Kunnskapsparken, Markedsgata 3
NO-9510 Alta

Felles kontaktinformasjon:

Tlf: 02140
E-post: post@nofima.no
Internett: www.nofima.no

Foretaksnr.:

NO 989 278 835 MVA



Creative commons gjelder når ikke annet er oppgitt

Rapport

<i>Tittel:</i> Markedstilgang til det kinesiske markedet - En studie av muligheter og utfordringer for handel med Kina og inngang til kinesisk netthandel	ISBN 978-82-8296-621-4 (pdf) ISSN 1890-579X
<i>Title:</i> Market entry to the Chinese market – possibilities and challenges related to trading with China and entering Chinese e-commerce channels	<i>Rapportnr.:</i> 4/2020
<i>Forfatter(e)/Prosjektleder:</i> Gøril Voldnes og Silje Elde	<i>Tilgjengelighet:</i> Åpen
<i>Avdeling:</i> Markedsforskning og Næringsøkonomi	<i>Dato:</i> 11. februar 2020
<i>Oppdragsgiver:</i> Nofima AS	<i>Ant. sider og vedlegg:</i> 43 + 1
<i>Stikkord:</i> Markedstilgang, Kina, Sjømat, Muligheter, utfordringer, Netthandel, CAGE-analyse, SWOT-analyse	<i>Oppdragsgivers ref.:</i> Basismidler
<i>Sammendrag/anbefalinger:</i> Tilgang til nye markeder er viktig for å sikre sin konkurranseevne. Dette gjelder i høyeste grad for norsk sjømateksport hvor mer enn 90 prosent av det vi produserer blir eksportert ut av landet. I denne rapporten har vi foretatt en CAGE og en SWOT analyse for å belyse muligheter og utfordringer knyttet til markedsadgang til henholdsvis Kina og kinesisk netthandel. Undersøkelsen er basert på bruk av sekundærlitteratur og datainnsamling i Kina, i henholdsvis Beijing, Qingdao og Shanghai. Resultatene viser at Kina er et veldig spennende marked gitt sin høye befolkning og positive økonomiske vekst. Det er imidlertid også en rekke utfordringer knyttet til administrative, politiske og kulturelle aspekter som er viktig å ta hensyn til og forberede seg godt til. Kina er likevel udiskutabelt et marked som er kommet svært langt i sin teknologiske utvikling, hvor blant annet den formidable utviklingen av netthandel og løsninger knyttet til dette gjør seg gjeldende, og vil dermed kunne være en indikasjon på den fremtidige utviklingen i handel og distribusjonskanaler.	<i>Prosjektnr.:</i> 12361
<i>English summary/recommendation:</i> Market access is important for companies' competitive advantage. This is especially important to international industries, such as the Norwegian seafood industry. In this report we have conducted a CAGE and a SWOT analysis to evaluate the opportunities and challenges related to market access into China, and Chinese e-commerce. The research is based on secondary data and data collection in China, in Beijing, Qingdao and Shanghai respectively. The results show that China is an interesting market given its large population and positive economic growth. There exist, however, several challenges related to differences in economic, political, administrative and cultural issues that needs to be taken into account.	

Forord

Dette prosjektet er finansiert av Nærings- og fiskeridepartementet.

Innhold

1	Tilgang til nye markeder	6
1.1	Netthandel	6
2	Det kinesiske markedet	8
2.1	Sjømat i Kina	9
2.2	Netthandel i Kina	10
2.2.1	De største netthandelsplattformene – Alibaba og JD.com	10
2.2.2	"New Retail" – fysisk og digital tilstedeværelse	11
2.2.3	Inngangsstrategier til kinesisk netthandel	12
2.2.4	Importkanaler	13
2.3	Et netthandelsscenario i Kina	14
2.3.1	Raske leveringer og ansvarsfordeling	16
2.3.2	Merkedager og promosjoner	17
3	Metode og datainnsamling	18
3.1	CAGE analyse	18
3.2	SWOT-analyse	19
3.3	Datainnsamling	20
3.3.1	Sekundærdata	20
3.3.2	Primærdata	20
3.3.3	Utvalg	21
4	CAGE -analyse Norge-Kina	22
4.1	Geografisk distanse	22
4.2	Økonomisk distanse	24
4.3	Administrativ distanse og politisk distanse	25
4.4	Kulturell distanse	28
5	SWOT-analyse i kinesisk netthandel	31
5.1	Styrker - en sterk merkevare og naturgitte fortrinn	31
5.2	Svakheter – kulturelle utfordringer og høye inngangsbarrierer	32
5.3	Muligheter – voksende marked, teknologi og eierskap	34
5.4	Trusler – usikkerhet, prispress og liten markedsrett	37
6	Oppsummering CAGE og SWOT	39
7	Referanser	40
	Vedlegg	i

1 Tilgang til nye markeder

Det er viktig for bedrifter å utforske nye markeder for å opprettholde eller forbedre sin konkurransevne. Nye markeder kan bidra med å utnytte ressurser, spre risiko, øke profitt, akkumulere markedsrett (f.eks., Chatterjee, 1990; Delios & Beamish, 1999; Grant *et al.*, 1988; Helfat & Eisenhardt, 2004; Hitt *et al.*, 2006; Montgomery, 1994; Penrose, 1959; Rumelt, 1974). Satsing på nye markeder involverer imidlertid også risiko og feilvurderinger kan medføre store økonomiske tap. På grunn av risikoen er strategisk planlegging og grundig forarbeid avgjørende for selskaper som vurderer å gå inn i nye markeder og utvide sine internasjonale aktiviteter.

Internasjonal handel kan være utfordrende (Voldnes, 2015). Handel på tvers av landegrensler skaper ofte utfordringer på grunn av ulikheter knyttet til kulturelle, sosiale, økonomiske og politiske faktorer som skaper en distanse mellom samarbeidslandene. Utfordringer knyttet til ulikheter gjør det mer ressurskrevende og sjansen for å ikke lykkes er større (Shamkarmahesh *et al.*, 2003). Utviklingen i informasjonsteknologi og global kommunikasjon har fått enkelte til å argumentere for en verden som har krympet til en liten og relativt homogen plass, men når det kommer til forretningsvirksomhet er, ifølge Ghemawat (2001) dette ikke bare en feil antakelse, men også en farlig en. Distanse spiller fortsatt en stor rolle og det er derfor viktig å gjøre gode vurderinger for sine valg om internasjonalisering og om hvilke marked en ønsker å satse på. Vurderingene burde være basert på grundig gjennomgang av ulike faktorer som påvirker ens forretninger, det være seg legale rammeverk, infrastruktur, ulik kultur med mer. En typisk tabbe kan være å ta utgangspunkt i kun et lands økonomiske utvikling og tenke potensial utelukkende ut fra vekst i BNP og antall potensielle forbrukere (Ghemawat, 2001).

Kina er, både på grunn av sin positive økonomiske vekst og størrelse, vokst seg frem til et meget interessant marked for en rekke aktører i internasjonal handel. Dette gjelder også for den norske sjømatnæringen. Netthandel er i dag den mest voksende formen for handel av varer og Kina er i dag det største landet med desidert flest forbrukere som handler sine varer via nett. Det er derfor veldig interessant å se nærmere på både Kina som marked og mulighetene og utfordringene knyttet til markedsadgang til Kina generelt og til kinesisk netthandel spesifikt. For å lykkes i internasjonal handel er det viktig å gjøre godt forarbeid og analyser av det markedet man ønsker å gå inn i. I denne rapporten har vi utført to analyser, en CAGE- og en SWOT-analyse, for å belyse og diskutere muligheter og utfordringer knyttet til handel med Kina, med særlig vekt på netthandel.

1.1 Netthandel

Når vi skal diskutere potensiale for netthandel er det nødvendig å starte med å definere hva netthandel er. Gitt emnets bredde, er det ingen overraskelse at ingen felles definisjon har blitt akseptert. Internasjonale organisasjoner, myndigheter og selskaper har framlagt varierende definisjoner som varierer. Mange av definisjonene er uklare. Ifølge European Union Intellectual Property Office (2018) er netthandel definert som: *forretningsaktiviteter ved salg av varer, eller levering av tjenester gjennom internett eller andre informasjonsnettverk*. Her er den eneste forskjellen på netthandel og tradisjonell handel at (1) partene må ha en eller annen form for digitalt nettverk som setter kjøper og selger i kontakt med hverandre og (2) kjøper må ha en digital enhet (e.g. datamaskin, mobil, nettbrett) for å gjennomføre kjøpet. Med en slik definisjon kan netthandel være alt fra salget av varer over e-post, til salg av programvare over nett.

I denne rapporten bruker vi "Organization for Economic Co-operation and Development" (OECD, 2011) sin mye anvendte definisjon: "The sale or purchase of goods or services conducted over computer networks by methods designed for the purpose of receiving or placing of orders. The goods or services are ordered by those methods, but the payment and the ultimate delivery of the goods or services do not have to be conducted online. An e-commerce transaction can be between enterprises, households, individuals, governments, and other public or private organizations. To be included are orders made over the web, extranet or electronic data interchange. The type is defined by the method of placing the order. To be excluded are orders made by telephone calls, facsimile or manually typed e-mail."

I denne definisjonen er netthandelsbegrepet begrenset til salget over nett gjennom metoder eller plattformer som er utviklet for å motta eller plassere ordrer, og inkluderer transaksjoner mellom bedrifter, enkeltpersoner, bedrifter og myndigheter. Definisjonen ekskluderer bestillinger utført via telefonsamtaler, telefaks eller manuelt skrevet e-post. Vi vil ytterligere begrense fokuset i denne rapporten ved å kun se på nettplattformer som driver med handel fra bedrift til enkeltpersoner (B2C). Vi har valgt å ikke se på potensiale for egenutviklet nettside da det er meget kostnadskrevenende å bygge opp omdømme og kjennskapet til en helt ny nettside i det kinesiske markedet.

I rapporten vil det skilles mellom (1) grensekryssende netthandel (på engelsk på *cross-border e-commerce* eller *CBEC*) og (2) innenlands netthandel (på engelsk kalt *domestic e-commerce*). Kategoriene skiller seg fra hverandre ettersom salget i en grensekryssende netthandelsplattform passerer minst en landegrense i etterkant av at varen er bestilt fra sluttkunde, mens innenlands handel foregår innenfor landegrensene (her Kina) i etterkant av bestilling. Vi benytter videre begrepene *netthandelsaktør* for selskaper der hovedaktiviteten er netthandel, og *netthandelsplattform* som er en programvareteknologi som gjør det mulig å bygge en kunde- eller bedriftsrettet butikkfront/salgforslag knyttet til salget av produkter og tjenester.

Dette kapitlet vil innledningsvis presentere hva som gjør netthandel i Kina unik i global sammenheng. Deretter vil vi kort gjennomgå mulige inngangsstrategier i kinesisk netthandel.

2 Det kinesiske markedet

Kina har siden 1978 hatt en positiv økonomisk utvikling. Landet vedtok å modernisere den sentralstyrte planleggingsøkonomien og har siden den gang hatt en gjennomsnittlig vekst i BNP på mellom åtte og ti prosent. Andelen middelklasse utgjør rundt 400 millioner mennesker. Den økte velstanden og middelklassen i Kina har blant annet ført til mer krevende forbrukere. Mer krevende forbrukere resulterer i behov for nytenking og innovasjon, som igjen bidrar til positiv økonomisk vekst og en oppnår en positiv spiral. Kina investerer store summer i kunnskapsutvikling, infrastruktur, innovasjon og ikke minst gründervirksomhet for å fremme utviklingen. Det produseres flere forskere og ingeniører i Kina årlig enn i hele Vesten til sammen.

Med sin raske vekst og størrelse, nærmere 1,4 milliarder mennesker (2017), er Kina blitt en økonomisk maktfaktor i verden. Landet regnes imidlertid likevel som et av utviklingslandene. Det skyldes blant annet strukturelle problemer med ubalansert utvikling, store regionale forskjeller, forsyningsproblemer, inflasjonspress, korrupsjon, svakt rettsvern og lukkede politiske prosesser (SNL, 2019). Kina er et marked som har vært lukket for omverdenen i mange tiår med et kommunistisk, diktatorisk styresett og en kultur som er svært ulik den vestlige. Det innebærer at i tillegg til å by på muligheter vil Kina også by på utfordringer. Det erfarte for eksempel Norge med boikotten av norsk laks etter, ifølge kinesisk syn, en uheldig utdeling av Nobels fredspris til Liu Xiaobo i 2010. Her hjalp det ikke å si at Nobelpriskomiteen er politisk uavhengig, kineserne tolket dette som en provokasjon fra norske myndigheter som støttet en kriminell. Fortsatt er ikke situasjonen 100 prosent normalisert mellom Norge og Kina etter denne hendelsen. Det arbeides kontinuerlig med å bedre markedsadgangen til Kina fra politisk hold og det er mange norske aktører som allerede har satsset på dette markedet, men enkelte er mer avventende med tanke på uforutsigbarheten i handelen med Kina.

Satsing på et nytt fremmed marked kan være svært ressurskrevende for bedrifter. Det er derfor viktig å gjøre gode vurderinger før en bestemmer seg for sin satsningsstrategi. I denne rapporten vil vi presentere markedssituasjonen i Kina i dag som er relevant for norske sjømatsekskaper i Kina. For å gjøre dette vil vi først kartlegge konteksten/rammeverket som norske selskaper opererer i, gjennom en analyse av kulturell, geografisk, administrativ og økonomisk distanse (CAGE-analyse) mellom Norge og Kina. Denne analysen trekker frem forskjeller som kan skape uheldig distanse mellom land og som norske selskaper bør ta hensyn til når de utvikler en Kina-strategi. Dette er viktige faktorer å ta hensyn til uavhengig av hvilke markedsførings- og/eller distribusjonskanaler som benyttes i satsingen.

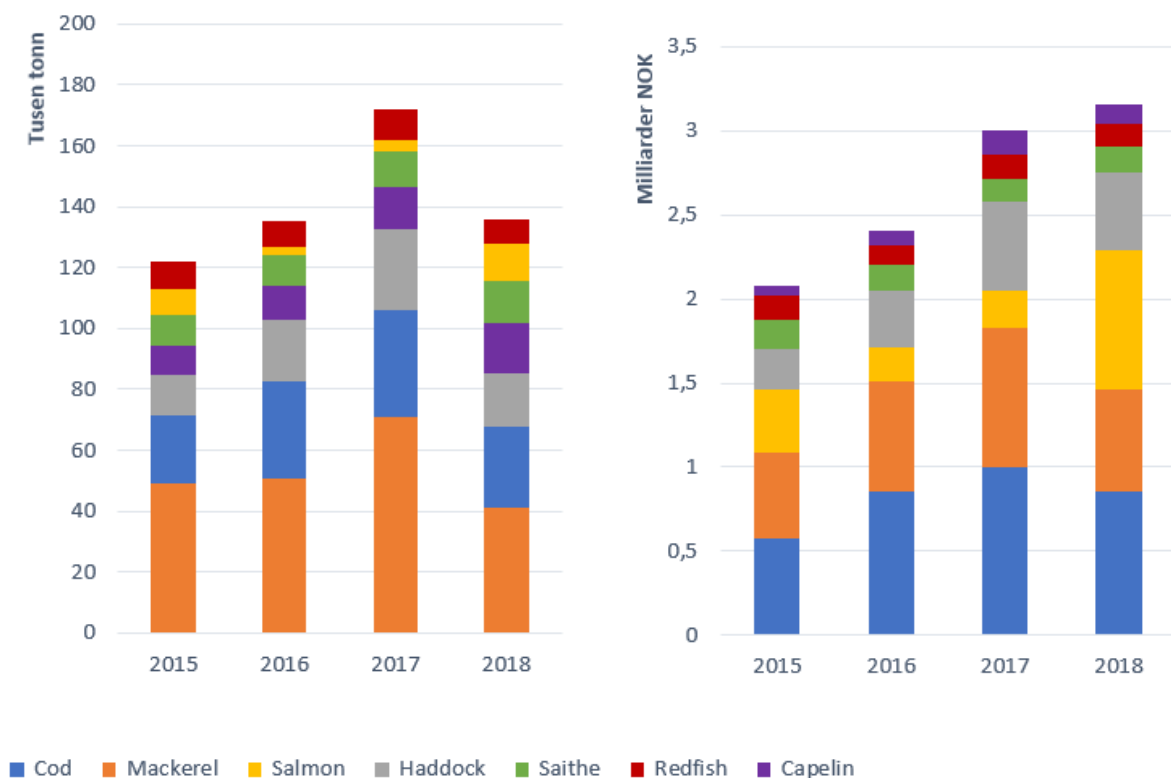
Deretter, vil vi med CAGE-analysen som utgangspunkt, se mer spesifikt på kinesisk netthandel gjennom en analyse av muligheter, styrker, svakheter og trusler (SWOT-analyse) som er gjeldende for norske selskaper som vil benytte seg av netthandel som markedsførings- og/eller distribusjonskanal. Analysen benyttes for å diskutere hvilke muligheter og utfordringer som kinesisk netthandel kan by på for norske sjømatsekskaper, gitt norske selskapers generelle styrker som naturgitte fortrinn og god merkevare, og svakheter spesielt knyttet opp mot de kulturelle, administrative og geografiske faktorene. Begge analysene er basert på sekundærlitteratur og primærdata etter et markedsprosjekt utført i Kina november 2018.

På grunn av temaets kompleksitet, har vi valgt å dele rapporten i to. Den første delen diskuterer generelle utfordringer for markedstilgang til Kina. I del to går vi nærmere inn på netthandel i kinesisk kontekst, presenterer mulige inngangsstrategier til netthandel og hvilke fordeler og ulemper som norske selskaper står overfor i dagens og fremtidens Kina. Rapporten vil være nyttig for norske sjømatbedrifter som ønsker å satse på det kinesiske markedet, men vil også bidra med relevant informasjon for andre typer næringer som ønsker å satse i Kina.

2.1 Sjømat i Kina

Kina er verdens største sjømatnasjon. Gjennomsnittlig konsum av sjømat per person var i 2018 på 44 kilo (Norges Sjømatråd, 2018), og vokser årlig med cirka tre prosent. Årsaken til den stadige veksten er økt levestandard med påfølgende økt fokus på helse hvor sjømat blir fremmet som helsemessig sunn mat.

Egenproduksjon av sjømat står for 96 prosent av det totale sjømatmarkedet i Kina som utgjør omtrent 68 millioner tonn, hvorav rundt 4 millioner tonn blir eksportert. Det betyr at kun fire prosent av sjømaten importeres, noe som utgjorde rundt 2,7 millioner tonn i 2016. Det stadig voksende sjømatkonsumet vil imidlertid, ifølge en rekke kilder i Kina (kinesiske importører, myndigheter, Norges Sjømatråd, Innovasjon Norge Kina), føre til økt etterspørsel etter importert sjømat. Alaska pollock, laks og torsk utgjør de største kategoriene, med Russland som desidert største importørland (34 prosent av totalen i 2016). Norge ligger på tredje plass etter USA med seks prosent.



Figur 1 Norsk eksport av sjømat til Kina for ulike arter, i volum og i verdi (Kilde: Sjømatrådet, 2019)

Den norske eksporten til Kina var i 2018 på 149 tusen tonn med en eksportverdi på 3,7 milliarder kroner. Eksporttallene viser en verdiøkning på 10 prosent fra 2017. Målt i volum var makrell den største produktkategorien, etterfulgt av torsk, hyse, lodde og sei (Norges Sjømatråd, 2019). I verdi var torsk og laks tilnærmet like store, etterfulgt av makrell, hyse og kveite.

Rundt 85–90 prosent av den norske importen til Kina blir videreforedlet og reeksportert. Her sier kildene at det vil skje en endring på grunn av den økonomiske veksten innad i landet, hvor høyere lønninger bidrar til å fordyre viderefordlingen i Kina og gjør landet mindre attraktivt som produksjonsland, samtidig som etterspørselen etter sjømat innad i Kina vokser.

Importerte varer er populært i Kina. En av årsakene til dette er forbundet med det faktum at kinesiske forbrukere gjentatte ganger har blitt svindlet av kinesiske aktører. En rekke skandaler med juks og svindel med alt fra morsmelkerstatning til fordervet kjøtt i store, kjente merkevarer og kjeder, har resultert i at mange kinesiske forbrukerne ikke stoler på det som er kinesisk. Økt fokus på kvalitet og matsikkerhet har dermed medført at importerte varer ofte har høyere status enn nasjonale varer.

Handelen av sjømat i Kina foregår i stor grad via HoReCa og supermarkedskjeder, og i stadig økende grad via netthandel.

2.2 Netthandel i Kina

Utviklingen av netthandel i Kina har vokst veldig raskt. For bare ti år siden utgjorde Kina mindre enn én prosent av verdien av de verdensomspennende transaksjonene over nett. Nå er andelen over 40 prosent (McKinsey, 2017). Transaksjonene over nett estimeres til å være større enn Frankrike, Tyskland, Japan, Storbritannia og USA kombinert. I Kina har netthandel i perioden 2001 til 2016 gått fra å utgjøre 0,01 prosent av total handel av forbruksvarer til å utgjøre over 14 prosent (Hongfei, 2017).

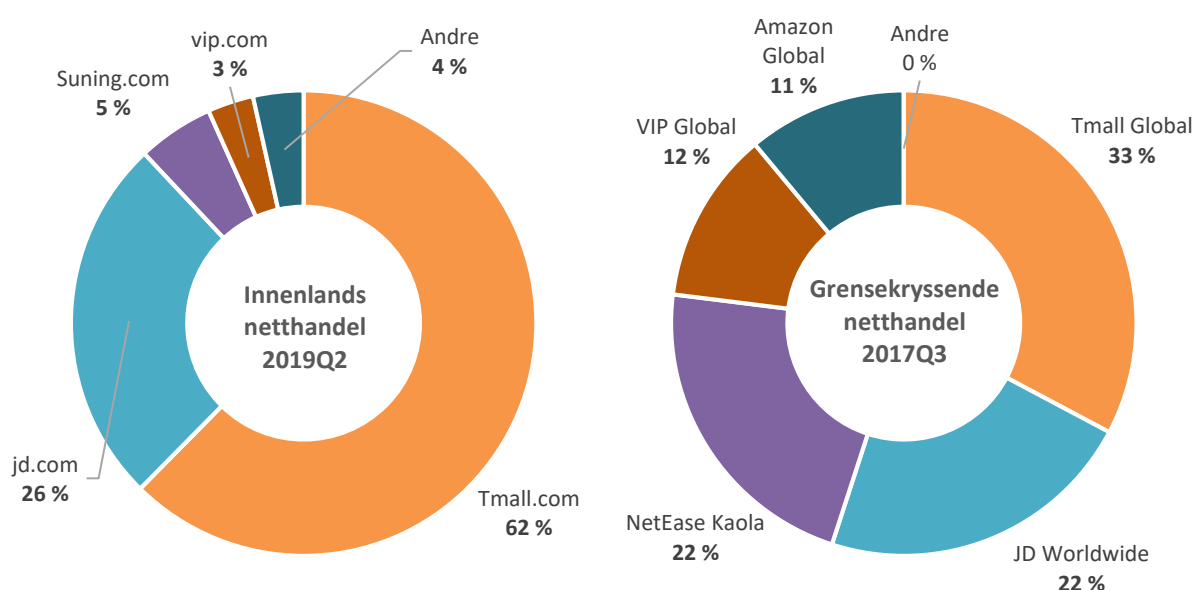
En rapport av PayPal (i McKinsey, 2017) estimerte at 35 prosent av kinesere som handlet på nett i 2015 kjøpte produkter fra utenlandske selgere. Netthandelen i Kina forventes å øke ettersom markedspenetrasjonen i småbyer og distrikter fortsatt er relativt lav på omtrent 40 prosent. I de største Tier 1 byene som Beijing, Shanghai og Shenzhen er den på 75 til 85 prosent (McKinsey, 2017). De ledende netthandelsaktørene Alibaba og Jingdong (JD) begynte for alvor å bevege seg inn i distriktene for fire år siden, blant annet gjennom droneleveranser.

For kinesere er teknologi blitt et vanlig virkemiddel i dagligvarehandelen. Nettbutikker er bare en liten brøkdel av denne nye måten å handle på. I dette underkapittelet vil vi diskutere hva som gjør Kinas dagligvarehandel unik sammenlignet med andre land.

2.2.1 De største netthandelsplattformene – Alibaba og JD.com

Det er hovedsakelig to dominerende selskaper som eier nettplattformer i Kina, dette er Alibaba Group og Jingdong/JD.com. Begge selskapene eier flere markeds plasser på nett rettet mot ulike tilbydere og kjøpere. Alibaba har omtrent 0,7 milliarder brukere totalt på sine nettsider, mens konkurrenten Jingdong har 0,3 milliarder (Informant, 2018).

Det kinesiske analyseselskapet "Analysys" deler kinesisk netthandel opp i grensekryssende og innenlandsk netthandel. Kategoriene skiller seg fra hverandre ettersom salget i grensekryssende netthandelsplattformer passerer minst en landegrense i etterkant av at varen er bestilt fra sluttkunde, mens innenlandsk handel foregår utelukkende innenfor kinesiske landegrenser. Ifølge analysebyrået var Alibabas www.tmall.com og Jingdongs www.jd.com per andre kvartal 2019 størst i det kinesiske "Business-to-business" (B2B) markedet med en markedsandel på henholdsvis 62 og 26 prosent av de totale netttransaksjoner (figur 2a) (Analysys, 2019). De største grensekryssende (import) netthandelsplattformene var per tredje kvartal 2017 Alibabas Tmall Global og NetEase Kaola, samt Jingdongs JD Worldwide med en markedsandel på henholdsvis 32, 24 og 11 prosent av de totale netttransaksjonene (figur 2b) (Analysys, 2018).



Figur 2ab Transaksjonsstørrelse (markedsandeler) for Kinas innenlands og grensekryssende B2C netthandel

En av kinas ledende netthandelsaktører innen sjømat heter Sunkfa. De har rundt 500 ansatte, og solgte per 2018 produktene via 21 fysiske butikker spredt rundt i Kina og via nettbutikken www.ewfresh.com. Sunkfa importerer, distribuerer og selger omtrent 50 prosent av sjømaten gjennom den digitale plattformen, både fryst, fersk og levende. De har stor tro på en fortsatt vekst i netthandelen av sjømat, men at det fortsatt vil være et behov for en kombinasjon av fysiske butikker i tillegg til onlineløsninger. Opprinnelig fokuserte selskapet på tradisjonelle salgskanaler, men dette endret seg drastisk etter åpning av nettbutikken i 2015 (Informant, 2018). Selskapet selger allerede produkter av norsk opprinnelse fra en rekke produsenter, og var de første i landet som importerte norsk kongekrabbe (Informant, 2018).

2.2.2 "New Retail" – fysisk og digital tilstedeværelse

McKinsey's (2017) estimerer at hele 85 prosent av de som benytter seg av netthandel i Kina, handler både offline og online (såkalt omnichannel). Det er tre store kundesegmenter som handler varer i slike integrerte kanaler. Den første gruppen, på 39 prosent av kundene, evaluerer produktet på nett, men kjøper produktet i den fysiske butikken. Den andre gruppen, på 39 prosent, skifter kanaler konstant

gjennom kjøpsprosessen, ofte avhengig av produktkarakteristikken og personlige preferanser. Den siste gruppen på 7 prosent ønsker å få ta og føle på produktet i en fysisk butikk, men handler online (også kalt "Showrooming"). De resterende 15 prosentene benytter seg av ren netthandel, hvor de bestiller på nett og får varene levert hjem.

Forbrukerens skiftende bruk av kanaler var en av årsakene til at Alibaba presenterte New Retail-konseptet i 2016 (Wang og Ng, 2018). Konseptet går ut på å nettopp kombinere en fysisk butikk med en nettbutikk og andre digitale ressurser. Den fysiske butikken og nettbutikken har samme utvalg og priser, og fungerer på mange måter helt likt. Kundene kan velge enten å bestille varer på nettbutikken på en vanlig måte og få varene levert hjem til seg på døren. Eller de kan besøke den fysiske butikken for å ta og kjenne på varene, og legge inn en bestilling i etterkant av dette, enten fysisk på butikken eller via nettbutikken. Den beste måten å beskrive interaksjonene mellom det fysiske og digitale er ved å gi et eksempel.

2.2.3 Inngangsstrategier til kinesisk netthandel

De største netthandelsaktørene i Kina tilbyr *minst* to alternative inngangsstrategier for en internasjonal eksportør (Informant). I den første tilbyr netthandelsaktører tredjepartsselgere tilgang til deres nettplattform hvor selskapet selv kan sette opp egne nettbutikker for produktene sine. I et slikt partnerskap kan norske selskaper potensielt ha 100 prosent eierskap over egne produkter og vil kunne markedsføre egen merkevare. Ofte tilbyr netthandelsaktørene flere former for partnerskap avhengig av hvor kjent markedet er med leverandørens merkevare. Dersom tredjepartsselgeren leier tilgang til salgsplattformen på dette viset, må de betale en avgift til netthandelsaktøren. I dette tilfellet kan eksportøren velge å benytte seg av nettbutikkens egne distribusjonssystemer dersom de er tilgjengelig¹.

Den andre inngangsstrategien vil være å selge til en netthandelsaktør. Da er det netthandelsaktøren selv som har eierskap til produktene. Her fungerer netthandelsaktøren som en ordinær kunde/importør som kjøper opp produktene fra norske eksportører og/eller samarbeidspartnere, og selger de videre gjennom egen nettbutikk. Nettaktøren tar i mange tilfeller selv ansvaret for frakt fra lager til lager. I dette scenarioet vil norske selskaper ha begrenset eller ingen eierskap og kontroll over produktene og egen merkevare².

Jingdong tilbyr for eksempel to selskapsmodeller for deres leverandører. Den ene kalles "*self-operation/managed*" og den andre kalles "*POP*" (*Platform Open Plan*). I den første modellen velger deres innkjøpere de beste 5–10 produkter norske sjømatprodusentene eller deres kinesiske importører/agenter, og bestiller omtrent 100 lagerenheter (SKUer) av hvert produkt. I den andre modellen kjøper de ikke opp produktene, men introduserer leverandørene til en plattform hvor de selv kan sette opp egne nettbutikker. Nettbutikken drives av leverandørene selv og de har dermed ansvar for salg, drift og distribusjon. Jingdong har tidligere valgt å investere i produkter fra en POP-store som får mange positive tilbakemeldinger fra kunder, og hvor salgsdata viser at markedet er i vekst. Det er per november 2018 ingen norske selskaper som har et direkte eierskap til en POP-store

¹ Det er ifølge en netthandelsaktør lønnsomt for de å eie egen logistikk når de overgår et bestemt nivå, hvor kostnadene kan kuttes med bortimot 50 prosent. Jingdong er et eksempel på aktør som eier egen logistikk.

² En importør vil ofte ønske å trekke frem egen merkevare på produktene, noe tilsynelatende er mest vanlig for norske produkter i det kinesiske markedet.» Dobbelbranding» er en mulighet.

på jd.com (Informant). Norsk torsk og laks er likevel tilgjengelig for salg på nettsiden via kinesiske importører som for eksempel kinesiske *Ocean Gala*, *Sea Mix* eller *I Love Fish*, alle lokalisert i Qingdao.

2.2.4 Importkanaler

Kina godkjenner to importkanaler for grensekryssende netthandelsplattformer som JD Worldwide og Tmall Global. Den første er direkte import til kinesiske konsumenter etter at bestillingen er gjort. Varene er da sendt fra lager lokalisert utenfor Kinas tollgrenser. Den andre importkanalen er midlertidig oppbevaring av produkter på tollager (lokalisert CBEC-pilotby) i Kina. Her sender ofte produsenten produktene i bulk. På det tidspunkt som denne rapporten er utgitt er det imidlertid få sjømatprodukter som er godkjent for import gjennom grensekryssende netthandel. For mer informasjon må eksportørene se nærmere på Kinas *positive list* (oversatt fra av Ministry for Primary Industries NZ, 2019) som lister alle godkjente varekoder.

Tabell 1 Sammenligning av Tmall Global og Tmall Domestic (Kilde fra markedsføringsbyrå: Web2asia, 2019)

	Tmall Global	Tmall Domestic
Viktigste målgruppe	Kinesiske kunder	Kinesiske kunder
Krav til lokal tilstedeværelse	Virksomheten er registrert i et annet land	Etablering av utenlandsk virksomhet/FIE i Kina
Lagerhold	Utenfor Kina	I Kina
Merkevare	Uansett land	Registrert i Kina
Frakt	Direkte-frakt eller tollager	Innenfor Kinas grenser
Kommisjonskostnad av salg	3–6 %	2–5 %
Forbrukerbeskyttelsesgebyr [engangsavgift]	Ca. 230 000 NOK	Ca. 40 000–200 000 NOK
Teknisk vedlikeholds-gebyr [årlig avgift]	Ca. 50 000–100 000 NOK	Ca. 40 000–200 000 NOK

Inntil videre må de fleste norske sjømatselskaper benytte seg av innenlands netthandelsplattformer og dermed også forholde seg til de ordinære reglene for import til Kina. Dersom norske aktører ønsker å ha eierskap over produktene sine innenfor kinesiske landegrenser vil dette kreve en større tilstedeværelse i Kina. For inngang i Tmall Domestic vil det foreligge krav til etablering av selskap og registrering av merkevare i Kina. Flere netthandelsselskaper anbefalte norske selskaper å benytte seg av *Wholly Foreign-Owned Enterprises* eller WFOEs for å beholde eierskapet over produktene også i Kina hele veien til sluttkunde. Det er også mulig å etablere selskaper som er delvis eid av norske selskaper igjennom *Equity Joint Ventures* eller *Cooperate Joint Ventures*. En netthandelsaktør sier at etablering i en eller annen form er en nødvendighet for å sette opp en egen butikk på deres plattform:

“We welcome Norwegian seafood companies to; firstly, have your product in China... It should be registered a company - which is legally registered in China - to apply for the application to be the owner of the shop..., it could be an agent, or it could be a local WOFE, Wholly Owned Foreign Enterprise.” (Informant, 2018)

2.3 Et netthandelsscenario i Kina

Se for deg et scenario der ei kvinne velger å besøke sin nærmeste dagligvarebutikk for å handle til dagens sashimi-middag med venner og familie. Hun ønsker å gjøre godt inntrykk, og vil ha råvarer av ypperste kvalitet. På dagligvarebutikken kommer hun over en laksefilet som ser ut til å ha god kvalitet og blir nysgjerrig på produktet. Hun tar frem mobilen og skanner QR koden på varen, som linker henne til mer utfyllende informasjon om produktet. I App'en finner hun informasjon om opprinnelsesland, pris, hvor mange som har kjøpt produktet den siste måneden og ikke minst vurderinger lagt inn av kunder som har kjøpt produktet (som gjerne legger ved egne bilder). Vurderingene er knyttet til hvor raskt varene ble levert, hvor fersk varene var, hvordan det smakte, om forpakningen var god og om kunden vil kjøpe varen igjen. Hun bestemmer seg for den laksen som har fått flest positive vurderinger.

A



B



C



Bilde 1 Bilde A fokuserer på opprinnelsesland (her Chile), pris (108 CNY) og type produkt (filet). Bilde B viser antallet solgt siste måneden (her 4044 ganger) og hvor raskt de kan levere varene (avtales via online chat) og Bilde C viser vurderinger fra andre kunder (med og uten bilder av produktet/retten de laget av produktet) (Foto hentet fra www.tmall.com)

Hun kan da kjøpe det i den fysiske butikken, ta det med seg hjem og tilberede det selv, eller hun kan bestille produktet ferdig tilberedt for eksempel som sashimi. Mange "new retail" butikker er utstyrt med eget kjøkken og kokker som kan tilberede varene for kundene. Dersom kunden velger å gå for sistnevnte alternativ vil varen tilberedes, pakkes av en butikkansatt, fraktes på elektronisk transportbånd i taket (se bilde 2 nedenfor) ut av butikken, og deretter leveres til en sjåfør som frakter bestillingen det siste leddet frem til ønsket adresse.



Bilde 2 Transportbånd og egne APPer i Alibabas Fresh Hema i Shanghai (Foto: Gøril Voldnes)

La oss si at kunden velger å tilberede maten selv. For å handle tar hun frem butikkens App på mobiltelefonen, og legger til varene hun trenger i en digital handlekurv. Hun har flere ærender i løpet av ettermiddagen og orker ikke å bære varene med seg. Hun legger derfor også hjemkjøring til i den digitale handlekurven. Hun går ut av butikken og varekostnadene trekkes automatisk fra sin digitale app-pengebok. Like etter at kvinnen har betalt og forlatt den fysiske butikken blir hun usikker på om hun har alt hun trenger hjemme. Hun tar frem mobilen og trykker på kjøleskap-Appen på skjermen. Her ser hun en liste over varer som er i kjøleskapet hjemme og ser hva hun mangler. På Appen kan hun enkelt velge å bestille det hun mangler og få det levert rett hjem på døra. Kjøleskapet til kvinnen er nemlig utstyrt med kamera og bildegjenkjenningsteknologi og er tilknyttet en annen nettbutikk hvor hjemmesiden er tilpasset eget konsum og viser de varene hun kjøper mest.

Når kvinnen kommer hjem et par timer senere, kommer varene levert på døra. Før hun begynner med tilberedningen søker hun opp selskapet laksen ble levert fra på nettbutikken www.Tmall.com via en QR kode. Hun leser mer om norsk laks, og ser en video som stegvis beskriver hvordan laksen bør tilberedes for at smaken skal bevares på best mulig måte. I Kina er det vanlig å bruke enkelte nettbutikker som en søkemotor for å innhente informasjon om oppskrifter og opprinnelse. Mange leverandører benytter det derfor som en alternativ markedsføringskanal, så vel som en salgskanal (Informant) og det siste året har det blitt mer og mer vanlig med "livestreaming" (CNNIC, 2019).

Dette eksempelet forklarer de nyeste innovasjonene innen dagligvarehandel i Kina de siste årene. Det er selvfølgelig ikke slik at alle butikker er utstyrt med denne teknologien, men det blir mer og mer

vanlig i Tier 1 regionene som for eksempel Beijing og Shanghai. I Kina har de største netthandelsaktørene innen matbransjen bygget en rekke fysiske butikker, de største "New Retail"-kjedene er Alibabas *Fresh Hema* og Jingdongs *7Fresh*. Kjeden gjør grensen mellom tradisjonell handel og netthandel uklar.

Ifølge Wang og Ng (2018) komplimenterer tradisjonell handel og netthandel hverandre på ulike måter: forbruker kan ta og kjenne på produkter vist online i fysiske butikker, og leveranser av online-bestillinger leveres fra fysiske butikker for å fremskynde frakttid. Dette gir kundene en helt ny måte å handle på. Å oppleve produktet fysisk fjerner usikkerheten omkring produktkvalitet. Med samme priser i begge kanalene, trenger de ikke å sammenligne priser i de ulike kanalene. Og de kan kjøpe varene på nett etter å ha tatt og følt på produktet, og vente kortere tid for at produktet leveres enn det som er vanlig for en ren netthandelsaktør.

Den betydelige bruken av Apper gjør at "New Retail" aktørene og ordinære netthandelsaktører har tilgang til mye informasjon om hver enkelt kunde. Denne dataen benyttes som utgangspunkt i både individuell markedsføring og som utgangspunkt i nye vareinnkjøp. En netthandelsaktør sier følgende om datainnsamlingen: *"We have a data. We have the database looking at daily change and then we realize, for example, that salmon became a best seller of all seafood species, and then we're finding and selecting the best salmon suppliers and we're evolving. And then we tell them [the suppliers] to get ready."*

Fresh Hema

Alibabas Fresh Hema selger mat gjennom nettsiden www.freshhema.com og har 160 fysiske butikker i 21 byer i Kina. Konseptet så dagens lys for kun to år siden, og Alibaba ønsker å åpne 2000 butikker i 200 kinesiske byer innen 2022 melder Retail News Asia (2019). I 2018 signerte Fresh Hema en avtale med Norges Sjømatråd for å bidra med markedsføring for å øke importen av norsk laks til Kina (Stave *et al.*, 2018). Hemamodellen er komplisert. Horisontalt består kjeden av fire kjerneområder som er catering, fersk mat, markeder og nærbutikker; vertikalt er det en egenoperert tilførselskjede som dekker drift av butikk, kjøp, salg og levering av varene.

7Fresh

Selskapet Jingdong har et lignende konsept kalt *7Fresh* hvor produktene selges gjennom nettbutikken www.7fresh.com eller gjennom over 30 fysiske butikker i Kina. Den første *7Fresh* butikken åpnet i 2018 i Beijings Dazu Plaza Shopping Center i nærheten av Jingdongs hovedkvarter. Butikken er 4000 kvadratmeter, hvorav 75 % er dedikert ferske varer. Det er stort fokus på importerte varer. Butikken benytter seg av "*big data*" for å kunne tilby forbrukerne de varene de ønsker. Avansert teknologi skal bidra til å skape en personlig og lærerik butikkerfaring. *Magiske speil* viser hvor produktene kommer fra, og hva produktene inneholder. De planlegger også å lage såkalte "*smart shopping*" kart som skal guide kunden gjennom butikken automatisk, og de vil slippe å ta med seg produktene fysisk. En mobil App og digital betalingsteknologi vil ta seg av scanning og betalingsprosedyrer.

2.3.1 Raske leveringer og ansvarsfordeling

Ifølge McKinsey (2017) forventer kinesiske forbrukere raske leveringer, og antallet ekspressleveringer har gått fra 0,3 milliarder til 31 milliarder i perioden 2006 til 2016. Mange netthandelsaktører markedsfører seg derfor med rask leveringstid, rask responstid, og rask og gratis reklamerings.

"Hvis det er noe feil med produktet du bestiller på nett er det bare å reklamere, du får pengene tilbake, og de henter varen på døra. De lave lønningene fører til billige produkter som kommer kunden til gode" (Informant, 2018)

Dette med skreddersydde leveringer hele veien hjem til sluttkunde skiller netthandel fra tradisjonell handel hvor selskapenes ansvar i forsyningskjeden stort sett blir avsluttet ved leveranse i butikk. Dette er en faktor som øker kompleksiteten for leverandøren og er kostnadskrevende (Kawa, 2017). Det krever oversikt over et høyt antall produkter med et relativt lavt volum, som alle skal til ulike destinasjoner.

Ulike netthandelsaktører posisjonerer seg ulikt i det kinesiske markedet. Ifølge en aktør som har effektiv logistikk av ferske matvarer som konkurransefortrinn, er teknologikompetanse blant de ansatte avgjørende: *"You know for IT, once you hire the right one they can be, 10 to 100 times better than a typical one. So we use very minimal people to do some very outstanding results."* (Informant, 2018). De ansatte har lite med produksjonen av varer å gjøre, men de bruker sporbarhetssystemer for å ha kontroll på tilførselskjeder på individnivå fra produsent til forbruker, og sikrer at varene er fraktet på en forsvarlig måte.

Ifølge flere netthandelsaktører er sporbarhetssystemer og barkoder mer viktig i B2B-handel, mens forbrukerne i mindre grad setter seg inn i denne detaljrike produktinformasjonen. En av informantene uttrykker det på følgende måte: *"It's interesting. People do care about where the stuff come from. But it's just their kind of curiosity to know where they came from."* Kundene forventer produkter av bra kvalitet som er trygg å spise, men dette er noe kunden forventer at skal bli gjort uten at de trenger å betale ekstra for dette.

2.3.2 Merkedager og promosjoner

Etterspørselen etter sjømat over nett varierer gjennom året. Netthandelsaktørene planlegger sine markedsføringskampanjer avhengig av kommende sesong, trender og merkedager som eksempelvis *Meat Autumn Day*, *Singles Day* eller den kinesiske nasjonaldagen. Deretter gir de leverandørene sine en mulighet til å forberede seg på kommende kampanjer og etterspørselstopper i kalenderåret (Informant, 2018).

Den største og viktigste dagen i året for global netthandel er *Singles Day* eller *Double 11*, og som navnet tilsier finner den sted 11. november hvert år. Nettbutikkene feirer single mennesker gjennom å tilby en rekke tilbud på deres nettsider. Ifølge BBC (2019) slo Alibaba sine tidligere salgsrekorder med å selge varer for over 30,8 milliarder amerikanske dollar på 16,5 timer, tilsvarende omtrent 280 milliarder norske kroner.

3 Metode og datainnsamling

I metodekapitlet beskrives den vitenskapelige metoden som er benyttet for å redegjøre for mulighetene og utfordringene for norsk sjømatnæring knyttet til økt sjømathandel med Kina, med særlig vekt på potensialet i netthandel.

I rapporten har vi tatt i bruk to ulike analyseverktøy. Vi har foretatt en CAGE-analyse for å belyse distansen mellom Norge og Kina når det kommer til kultur, geografi, administrasjon og økonomi. Disse distanseparameterne er viktige faktorer å ta hensyn til uavhengig av hvilke markedsførings- og/eller distribusjonskanaler som benyttes i satsingen. Deretter, vil vi med CAGE-analysen som utgangspunkt, se mer spesifikt på kinesisk netthandel gjennom en analyse av muligheter, styrker, svakheter og trusler (SWOT-analyse) som vil være gjeldende for norske selskaper som vil benytte seg av netthandel som markedsførings- og/eller distribusjonskanal. SWOT-analysen benyttes for å diskutere hvilke muligheter og utfordringer kinesisk netthandel kan by på for norske sjømatselskaper. Begge analysene er basert på sekundærlitteratur og primærdata etter et markedsprosjekt utført i Kina november 2018.

3.1 CAGE analyse

CAGE er et nyttig analyseverktøy for å utføre en grundig vurdering av et lands potensial med utgangspunkt i distansen mellom ulike land/marked. Når en snakker om distanse mellom to ulike land som handler med hverandre, er det ikke bare geografi som er viktig å tenke på. Vel så viktig er kulturell, administrativ og økonomisk distanse (Ghemawat, 2001).

Når det gjelder **kulturell distanse** innebærer det alt fra ulikt språk, etnisitet, religion og sosiale normer. Et lands kulturelle bakgrunn bestemmer hvordan mennesker interagerer med hverandre og med bedrifter og institusjoner. Det som ofte bidrar til utfordringer knyttet til kulturelle ulikheter er at man tar sin egen kultur for gitt og dermed viser liten forståelse og aksept for ulikheter (Lee, 1966). Innenfor internasjonal forretningslitteratur er det vanlig å måle ulikheter i det uformelle miljøet som kulturell distanse (Kogut & Singh, 1988; Shenkar, 2001). Kulturell distanse henviser til i hvilken grad felles normer og verdier i ett land skiller seg fra de i et annet land (Drogendjik & Slangen, 2006). Manglende forståelse for ulikheter knyttet til kulturelle normer og verdier øker sjansene for misforståelser og risikoen av ledelsesbeslutninger (Slangen & van Tulder, 2009) og øker kostnadene ved å gå inn i fremmede markeder (Palich & Gomes-Mejia, 1999).

Administrativ eller politisk distanse påvirker også handelen mellom to land. Forskning viser at handelsavtaler, felles valuta og en politisk union kan øke handelen mellom land med mer enn 300 prosent hver (Frankel & Rose, 2000). For eksempel vil et lands politikk og forskrifter knyttet til helse, trygghet, og miljø, i tillegg til tariffen, handelskvoter, restriksjoner for direkte investeringer, og konkurransesituasjonen (subsidiar, favoriserende reguleringer) påvirke handelen med andre land. Videre viser studier at politiske systemer med forutsigbare lover og regler minimerer risiko ved internasjonalisering og øker sannsynligheten for FDI (foreign direct investment) (Gelbuda *et al.*, 2008). Det betyr at jo mer administrative vanskeligheter og politisk usikkerhet i et land, jo større er naturligvis risikoen ved å drive handel eller investeringer i landet.

På generell basis viser det seg at jo lengre unna et marked er, jo vanskeligere vil det være å gjøre forretninger i det markedet. **Geografisk distanse** går imidlertid ikke bare ut på den fysiske avstanden mellom to land, men også andre attributter som fysisk størrelse på et land, avstander innenlands til

grenser, tilgang til vannveier og havet, og topografi. I tillegg vil menneskeskapte geografiske attributter som et lands transport- og kommunikasjonssystem (infrastrukturen) ha betydning. Dette har den opplagte betydning for kostnader knyttet til transport, men også for informasjonsspredning. God kommunikasjon er høyst viktig for å skape suksessfulle forretningsrelasjoner (Perks, 2000). Til tross for betydelige forbedringer i langdistansekommunikasjon og transportkostnader (Cairncross, 2001), spiller geografisk distanse fortsatt en betydelig rolle i internasjonaliseringsprosessen. En rekke empiriske studier bekrefter at geografi fortsatt er en barriere for handel og utenlandske investeringer (FDI) (Berthelon & Freund, 2008; van Bergeijk & Brakman, 2010) og geografisk distanse øker oppfattet risiko av utenlandske markeder på grunn av asymmetrisk tilgang til informasjon.

Økonomisk distanse er også en sentral faktor. Forbrukernes velstand eller inntekt i et land er den viktigste økonomiske egenskapen som skaper distanse mellom land og har en tydelig effekt på handelsnivået og type partnere et land handler med. Som et eksempel viser forskningen at rike land deltar i mer grensekryssende (cross-border) aktivitet enn hva fattigere land gjør (Ghemawat, 2001). Slike mønster kan imidlertid skjule økonomiske misforhold i kostnadene og kvaliteten av finansielle, menneskelige og andre ressurser. Bedrifter som for eksempel er avhengig av erfaring, skala og standardisering burde fokusere mer på land som har lik økonomisk profil. Dette er fordi en må gjenskape eksisterende forretningsplan for å utnytte sin konkurransefordel, noe som er vanskelig i et land hvor forbrukernes inntekt, og kostnadene og kvaliteten på ressursene, er svært ulike. I følge Ghemawat (2001) medfører økonomisk distanse risiko ved internasjonalisering på grunn av misforståelser og problemer ved å få tilgang til utenlandske interessenter. *Jo større økonomisk volatilitet i mindre økonomisk utviklede og voksende marked øker oppfattelsen av risiko* (Estrin & Meyer, 2004). Den økonomisk utvikling i et land er derfor en viktig motivasjonsfaktor i en internasjonaliseringsprosess (Ambos & Ambos, 2011).

3.2 SWOT-analyse

En SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) er et strategisk verktøy som baserer seg på et prinsipp om at en organisasjonsstrategi må tilpasses de interne kapabiliteter og ressurser bedriften besitter og de eksterne omgivelsene den befinner seg i (Fisher *et al.*, 2000). "Threats" eller **Trusler** er kjennetegn ved de ytre omgivelsene som kan hindre at organisasjonen oppnår sine strategiske mål. "Opportunities" eller **Muligheter** er kjennetegn ved de ytre omgivelsene som har potensiale til å hjelpe organisasjonen med å oppnå eller overgå sine strategiske mål (Fisher *et al.*, 2000). Under strategisk planlegging vil ledere forsøke å evaluere de eksterne omgivelsene som kan ha en direkte eller indirekte påvirkning på organisasjonen. Eksempelvis kan oppførsel til konkurrenter, kunder, leverandører og tilførsel av arbeidskraft ha en direkte påvirkning på organisasjonen, mens teknologisk utvikling, et lands økonomi, administrativ og politiske endringer vil kunne påvirke organisasjonen indirekte.

Etter evalueringen av de ytre omgivelsene ser en SWOT på de indre evnene/ressursene som organisasjonen besitter. Denne analysen identifiserer organisasjonens konkurransefordeler og ulemper ovenfor deres konkurrenter, slik at selskapet kan benytte seg av denne informasjonen for å oppnå et konkurransefortrinn (Fisher *et al.*, 2000). "Strengths" eller **Styrker** er positive interne ressurser som organisasjonen kan utnytte for å oppnå sine strategiske mål. "Weaknesses" eller **Svakheter** er interne evner/ressurser, eller mangel på kapabiliteter/ressurser, som kan begrense organisasjonens prestasjoner (Fisher *et al.*, 2000). Videre er det viktig med en evaluering av de indre

evnene/ressursene i organisasjonen rettet mot spesifikke funksjoner slik som for eksempel markedsføring, produksjon, FoU, organisasjonsstruktur, kvalitet og menneskelige ressurser.

Selv om SWOT-analysen tradisjonelt er benyttet til analyse av en organisasjon, er den fleksibel og kan lett tilpasses til å analysere næringer og geografiske områder og/eller markeder, hvor fremgangsmåten på mange måter blir den samme. I vår analyse vil den interne evalueringen rette seg mot norske sjømatelskaper sine generelle styrker og svakheter. Den eksterne evalueringen fokuserer på Kina, nærmere bestemt kinesisk netthandel, og vurderer hvilke muligheter og trusler som norske sjømatelskaper står ovenfor i møte med dette, foreløpig litt ukjente markedet.

3.3 Datainnsamling

Denne rapporten er basert på innsamling av sekundærdata, utføring av dybdeintervjuer, samtaler med næringsaktører og observasjoner i Kina (Beijing, Qingdao og Shanghai). En kombinasjon av forskjellige data, såkalt triangulering (Ringdal, 2001), er viktig for å øke reliabiliteten og validiteten av dataene. En kombinasjon av ulike metoder bidrar til at en kan være tryggere på resultatene som presenteres, analysene blir mer detaljrike og en kan enklere følge opp overraskende funn underveis i studien. På denne måten oppnår forskningsresultatene større troverdighet (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989).

3.3.1 Sekundærdata

Vi har benyttet oss av en rekke tilgjengelige nasjonale og internasjonale kilder for å skaffe informasjon om den økonomiske utviklingen i Kina, i tillegg til å studere litteratur om netthandel, markedsadgang og kinesisk kultur. For informasjon om sjømatindustrien har vi i stor grad benyttet oss av data fra Norges Sjømatråd som besitter store databaser om sjømatkonsumet i Kina. Innsikt om Kina og handel med Kina er også hentet fra vitenskapelige publikasjoner. Hensikten med innhenting av sekundærdata var å få en bedre forståelse for det kinesiske markedet. Det som er utfordrende er at det er skrevet svært mye om Kina, og det verserer mange ulike og tidvis delte meninger og synspunkter om fremtidsutviklingen i Kina. Vi har derfor strebet for å vektlegge mest mulig faktabasert data fra pålitelige kilder.

Innsamling av sekundærlitteratur har vært viktig for bedre kontekstforståelse og ble også benyttet til å utvikle en intervjuguide til intervjurunde i Kina i forbindelse med China Seafood Expo i Qingdao november 2018.

3.3.2 Primærdata

Siden eksisterende kunnskap og litteratur om muligheter og utfordringer for norsk sjømatnæring i Kina er begrenset ble en eksplorativ tilnærming, med personlige intervjuer av et utvalg eksperter valgt. En av fordelene med personlige intervjuer er at de gir en fleksibilitet til raskt og enkelt kunne følge opp relevante elementer med oppfølgings spørsmål som gir en dybdeinnsikt i temaet (Brymann & Bell, 2003).

Formålet med intervjuene var å bedre vår forståelse av utviklingen i Kina og hva som er viktig for å lykkes med handel med kinesere. Det inkluderer formelle krav til markedsadgang, men også mer uformelle krav som kan gå ut på kulturelle forskjeller i hvordan man liker å gjøre handel med hverandre.

3.3.3 Utvalg

Vi foretok intervjuer i Beijing, Qingdao og Shanghai. Til sammen ble det gjennomført 6 dybdeintervjuer med nøkkelinformanter med mye erfaring og kunnskap om tema. Her benyttet vi en intervjuguide for å sikre at vi fikk svar på de spørsmålene vi trengte. I tillegg til at vi hadde en rekke kortere intervjuer med ulike kinesiske og norske sjømataktører som var i Kina i forbindelse China Seafood & Fisheries Expo (verdens største sjømatmesse) og deltakelse på Norway-China Seafood Summit i regi av Norges Sjømatråd og Innovasjon Norge i Kina. Her stilte en rekke kinesiske sjømataktører opp for å oppnå kontakt med norske sjømatbedrifter. Utvalget består av både importører, investorer, eksportører og kinesiske netthandelsaktører. I tillegg hadde vi dybdeintervju med Norges Sjømatråd sin tidligere utsending med 6 års erfaring med å jobbe i Kina. Resultatene ga dyp innsikt fra et bredt utvalg av aktører med ulike erfaringer og synspunkter knyttet til handel av sjømat i og med Kina.

4 CAGE -analyse Norge-Kina

I dette kapittelet vil vi presentere Norge og Kina opp mot de ulike distanseparameterne i CAGE – analysen.

4.1 Geografisk distanse

Det er en opplagt lang distanse mellom Norge og Kina, i luftlinje er den korteste distansen på omtrent 690 mil. Transport og frakt av sjømat vil dermed utgjøre betydelige økonomiske kostnader i tillegg til miljøutfordringer. I dag går sjømat fra Norge med båt eller fly. Fryste produkter kan gå med båt, men tar lang tid. For ferske eller levende produkter er fly eneste alternativ på grunn av avstanden og rask forringing av varene. Flyfrakt fungerer veldig godt i dag og man kan få fraktet levende sjømat (kongekrabbe) fra Norge til asiatiske markeder i utmerket kondisjon. Miljøaspektet får imidlertid mer og mer oppmerksomhet, og flyfrakt er ansvarlig for svært mye miljøskadelig karbonutslipp. Dette vil kunne by på fremtidige miljøutfordringer, spesielt til et marked som Kina som foretrekker fersk (helst levende) sjømat og ikke fryst.



Bilde 3 Levende sjømat i Fresh Hema butikk i Shanghai (Foto: Gøril Voldnes)

Kinas geografiske størrelse innebærer også utfordringer med innenlands infrastruktur. Sjømat er som kjent lettere bedervelig på grunn av rask bakterievekst og setter særskilte kvalitetskrav til håndtering fra fangst og hele veien frem til forbruker (FAO, 2019). Dette setter strenge krav til transport og kjølekjede helt frem til sluttbruker, noe som kan være utfordrende. For sjømat fraktet fra Norge til Kina, er det også snakk om leveranser som krysser tollgrenser. Tollvesenet er et spesielt kritisk aspekt ved logistikk fordi de kan ha stor innvirkning på kostnader og frakttid. For en eksportør i Norge kan disse utfordringene imidlertid unngås ved å selge direkte til en kinesisk importør. Dette er også den vanligste måten handelen med Kina foregår i dag:

"En norsk eksportør selger fisken til en kinesisk importør og får sine penger, er fornøyd og har ikke mer ansvar og vet dermed svært lite eller ingenting om hva som skjer videre i verdikjeden ... dette er informasjon som kinesiske kjøpere ikke er interessert i å dele siden det er dette som er deres business/profittmulighet" (Informant, 2018).

Tilførselskjeden til fersk norsk laks i Kina er ofte kompleks, og går igjennom mange ledd før den når sluttkunden.

"Når det gjelder laks fra Norge blir den ofte solgt til en grossist. Grossisten selger kanskje 80 prosent videre til en ny grossist som igjen kanskje selger til en 2. og en 3. grossist. De resterende 20 prosentene blir distribuert i nærområde til high-end segmentet hvor en kan oppnå høyest mulig profitt. Holdbarheten på fersk laks er da selvsagt en utfordring siden den har 16 dagers holdbarhetstid for å kunne servere den som sashimi. Laksen er gjerne 4 dager før den ankommer Kina, chilensk laks er 6 dager, og så er det avhengig av hvor mange ledd i verdikjeden den skal gjennom før den når frem til restauranten og forbrukeren. Fryst laks har liten eller ingen etterspørsel. Prisen på laksen faller med alderen til laksen. Når den er to uker gammel går den inn på fryselager" (Informant, 2018).

Det betyr at for eksempel fersk laks fra Norge er relativt gammel før den blir fryst ned i Kina, noe som påvirker kvaliteten på fisken. Dette kan være uheldig for laksens fremtidige renommé i Kina.

Dagens utvikling internasjonalt med økt handel via nett kan også ha betydning for den geografiske distansen. Netthandel har tidligere i stor grad vært forbeholdt "non-food"-artikler. Man ser nå imidlertid en stor vekst i dagligvarehandelen på nett, også fersk mat som sjømat. Dette er imidlertid ikke uten utfordringer, særlig på grunn av logistikken. Nettselskapene i Kina benytter seg av store hub'er (knutepunkt) utenfor de store byene. Inne i byene finner man også mindre hub'er og fra disse fraktes varene den siste biten til forbrukeren på scooter. Når det da er varmt (gjennomsnittlig temperatur i Beijing om sommeren er 31 grader) har man store utfordringer med å holde kvaliteten på produktene. Så selv om en norsk aktør klarer å frakte sitt produkt i god tilstand frem til Kina, har man lite kontroll over resten av verdikjeden frem til sluttforbruker. Dette kan være en særlig dårlig langsiktig posisjonering i et marked som stadig setter større krav til kvalitet.

Den betydelig geografiske distansen mellom Norge og Kina innebærer også ulike tidssoner. Kinas størrelse og beliggenhet skulle i praksis bety 5 ulike tidssoner i Kina, men de har likevel kun en. Beijing-time er gjeldende for hele landet. Det innebærer likevel en tidsdifferanse på 7 timer mellom Norge og Kina, noe som kan by på utfordringer med god og betimelig kommunikasjon, som er en avgjørende faktor for suksessfulle forretningsrelasjoner (Voldnes, 2015).

De kinesiske importørene er per i dag avgjørende for at norske selskaper skal komme seg inn i netthandel siden de tar ansvar for den krevende logistikken innad i det kinesiske markedet. En av våre informanter trekker frem at netthandelsaktører som for eksempel Tmall (Alibaba) og JD har flere lagre lokalisert i ulike regioner som produktene må sendes til først før plattformen tar ansvaret for logistikken ut til sluttkunde. Direkte tilførsel inn i Kina vil være en utfordring for eksportselskaper på grunn av landets store geografiske størrelse.

Den store geografiske distansen innad i Kina skaper ikke særlige utfordringer for norske eksportører hvis de kun selger til en kinesisk importør som overtar ansvaret umiddelbart når varene ankommer Kina. Det som imidlertid kan gi utfordringer og usikkerhet er mangelen på kontroll over kvaliteten på

sjømaten vi selger til Kina. Hvis kvaliteten er forringet når den når den kinesiske forbruker, som blir stadig mer kvalitetsbevisst vil det kunne få uheldige konsekvenser for norske sjømatprodukter sin merkevare og sitt renommé.

4.2 Økonomisk distanse

Det er åpenbart store makroøkonomiske ulikheter mellom Kina og Norge. Kina med sine 1,4 milliarder innbyggere har et bruttonasjonalprodukt over 20 ganger så høyt som Norge og en langt høyere økonomisk vekstrate (Verdensbanken, 2019). Kina vil mest sannsynlig gå fra å klassifiseres som *verdens største utviklingsland* til å bli et *høyinntektsland* i løpet av de nærmeste årene (Kishida, 2019).

Til tross for den sterke økonomiske utviklingen i Kina, er det fortsatt store forskjeller i kjøpekraften for en gjennomsnittlig nordmann og en gjennomsnittlig kineser. Dersom vi ser på BNP per capita justert for prisforskjeller (kjøpekraftsparitet), vil en norsk innbygger i gjennomsnitt ha mer enn 4 ganger så mye å rutte med enn en kinesisk innbygger i sine respektive markeder (Verdensbanken, 2019). Dette er en forskjell som har blitt betraktelig mindre de siste 10 årene. Dette indikerer en fortsatt stor økonomisk distanse mellom de to landene, men en distanse som gradvis blir mindre. På grunn av utfordringer knyttet til måling av det kinesiske inntektsnivået, kan gapet mellom de to landene allerede nå være langt mindre enn statistikken tilsier. I Kina er det nemlig slik at en lege med en offisiell statistikkført lønn på 8–9 000 i måneden (NOK), gjerne kan få utbetalt det dobbelte på grunn av spesielt god behandling (Informant, 2018).

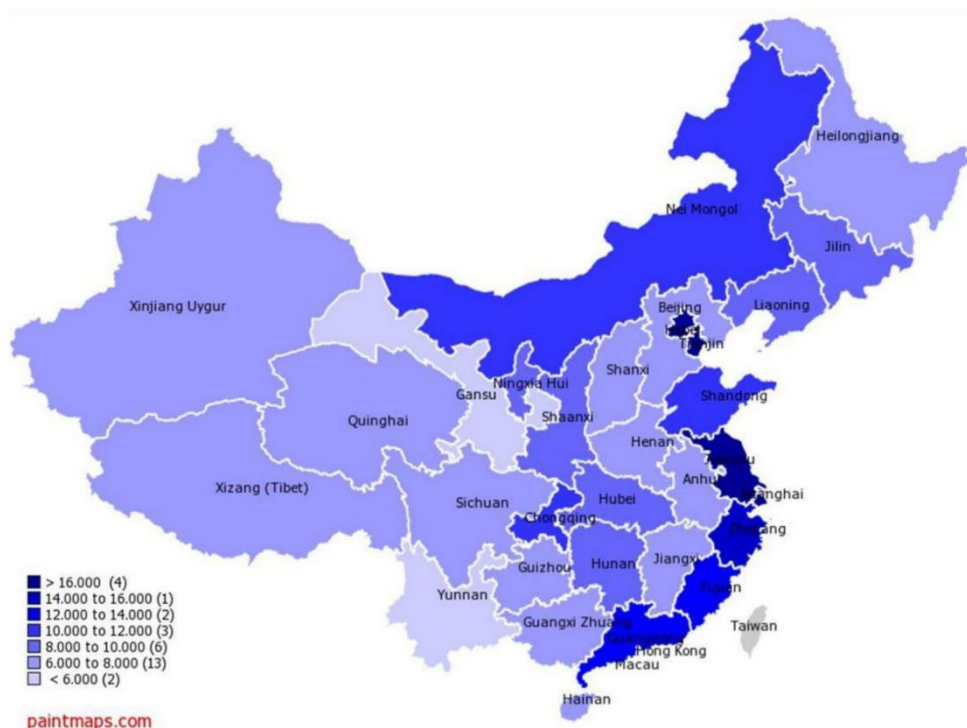
En annen faktor som beskriver den økonomiske distansen mellom Norge og Kina er økonomisk ulikhet blant landets innbyggere. Selv om den gjennomsnittlige inntekten i Kina har økt, er inntektsfordelingen mellom innbyggerne fortsatt langt skjevare enn den er i Norge (Verdensbanken, 2019). Ulikhet kan måles gjennom en såkalt Gini-koeffisient, som rangerer fra 0 til 100, og hvor en høyere score indikerer større ulikhet i et samfunn. I 2015 var Gini-koeffisienten på 27,5 for Norge og 38,6 for Kina. Den lave scoren gjør Norge til en av verdens mest like samfunn, og indikerer at det også her er en relativt stor økonomisk distanse mellom landene. Distansen ser imidlertid ut til å bli mindre over tid. Vi ser at Norges koeffisient øker, mens den kinesiske har blitt lavere.

Fra et økonomisk perspektiv er kvalitet på infrastruktur en av de viktigste faktorene for å kostnads-effektivt få fraktet fisk og annen sjømat fra en liten bygd i Norge til den kinesiske målgruppen. Et mål på kinesisk infrastruktur kan vi finne i antallet registrerte flytransport-avganger (Verdensbanken, 2019) som har vokst i en eksplosiv fart hvert år siden 2005, fra 1,3 millioner avganger til 4,7 millioner i 2018. Vi ser den samme enorme utviklingen i andre mål på infrastruktur, eksempelvis hvor mange containere som flyter gjennom havneporter, lengden på jernbanelinjer og mobiltelefonabonnement per 100 mennesker (Verdensbanken, 2019). Faktorene kan tyde på at gapene mellom Norge og Kina ikke lenger er like store.

I tillegg til de store makroøkonomiske tallene som kan benyttes for å sammenligne to lands økonomiske situasjon, er det viktig å huske på at Norge er et lite land i forhold til Kina. Norge utgjør faktisk bare 0,1 prosent av verdens befolkning. Kina på sin side har hele 18,5 prosent av verdens befolkning bosatt innenfor sine landegrenser. På grunn av den enorme forskjellen i folketall kan det være viktigere å se på regioner i Kina for å diskutere om den økonomiske distansen mellom Norge og disse segmentene. Denne distansen vil kunne være langt mindre enn hva den overordnede nasjonale distansen skulle tilsa. For eksempel er den samlede befolkningen i Beijing, Shanghai, Zheijiang, Jiangsu

og Tianjin på 270 millioner, som er større enn Brasil og på størrelse med Indonesia. Beijing er på størrelse med Norge, Sverige og Finland samlet, med omtrent 22 millioner mennesker.

Beijing er blant regionene med høyest BNP per innbygger. På det nåværende tidspunkt er regionens BNP per innbygger på størrelse med Hellas og Slovakia (Kishida, 2019), noe som fortsatt er omtrent fire ganger lavere enn Norges BNP per innbygger. Dersom vi justerer for prisforskjeller (kjøpekrafts-paritet) har Beijing innbyggere omtrent halvparten av den norske kjøpekraften. Figur 3 viser Kinas rikeste regioner i 2017 i amerikanske dollar basert på tall fra *China's National Bureau of Statistics* (in Babones, 2018). Vi ser at kystregionene er omtrent 4–5 ganger rikere enn de fattigste innlands-regionene.



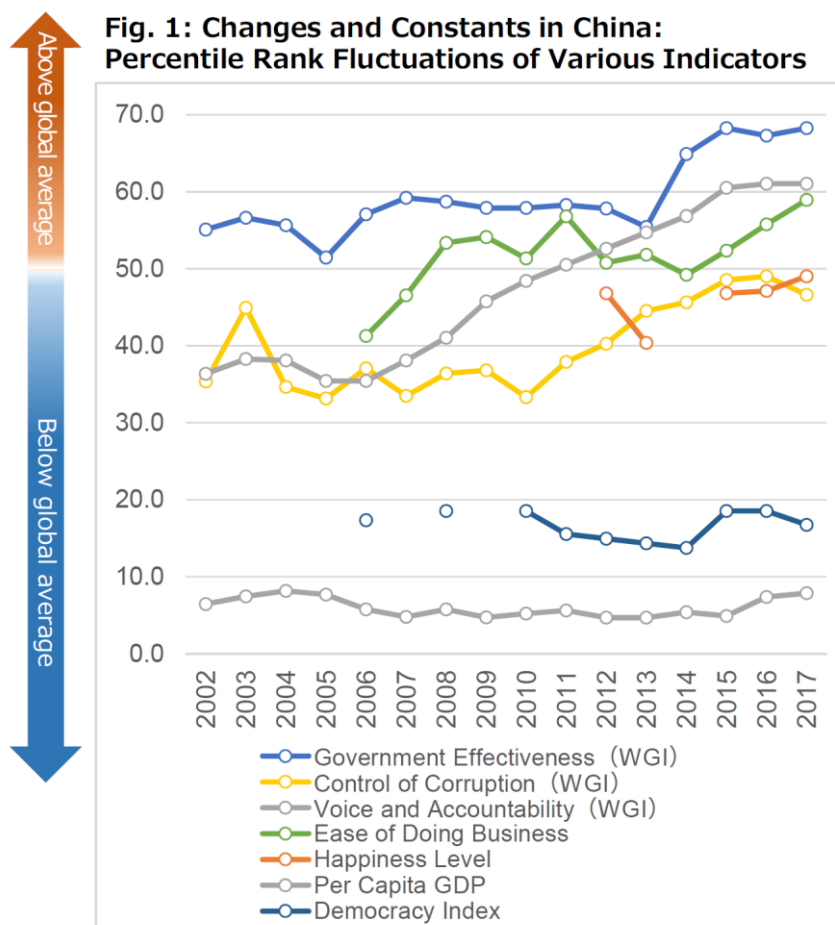
Figur 3 BNP per innbygger i kinesiske regioner, målt i amerikanske dollar (Babones, 2018)

4.3 Administrativ distanse og politisk distanse

På et overordnet politisk nivå arbeides det fortløpende med å utjevne den administrative og politiske distansen mellom Norge og Kina gjennom en utforming av en frihandelsavtale. Dette er en avtale som vil omhandle et bredt spekter av temaer, deriblant spørsmål tilknyttet digital handel. Selv om partene fortsatt ikke har kommet til enighet om en bilateral frihandelsavtale (Regjeringen, 2019) har de likevel en viktig rammebetingelse felles, nemlig at de er medlemmer av Verdens Handelsorganisasjon (WTO). Medlemskapet i WTO er i prinsippet med på å redusere den politiske og administrative distansen mellom landene, da organisasjonen har som mål å forenkle handel gjennom regulering av tariffere- og ikke-tariffere handelstiltak.

Det japan-baserte instituttet Mitsui & Co. (Kishida, 2019) har sammenstilt politiske og administrative indikatorer fra Forente Nasjoner (UN), Det Internasjonale Pengefondet (IMF) og Economist Intelligence

Unit (EIU) og sammenlignet indikatorene fra Kina med resten av det globale gjennomsnittet. Resultatet er presentert i figuren under. Her ser vi at Kina i 2017 ifølge indikatorene ligger over det globale gjennomsnitt når det kommer til BNP per capita, og hvor enkelt det er å gjøre forretninger i landet. Indikatorene *kontroll over korrupsjon* og *lykke* er derimot under det globale gjennomsnittet, men i økning de siste årene. Indikatoren for *stemme og ansvarlighet* og demokrati-indeksen er på den annen side langt under det globale gjennomsnitt og mer eller mindre uendret de siste 10 årene. Ifølge instituttet er de ulike trendene etter 2012 et resultat av to ulike tilnærminger av Xi-administrasjonen hvor myndighetene på den ene siden har satt et fokus på å bekjempe korrupsjon og styrke håndhevelse av miljøtiltak, mens de på en annen side har styrket kontrollen over ytringsfriheten av blant annet media, universiteter og nettsteder som et virkemiddel for å øke partiets autoritet og innstramning av offentlig moral.

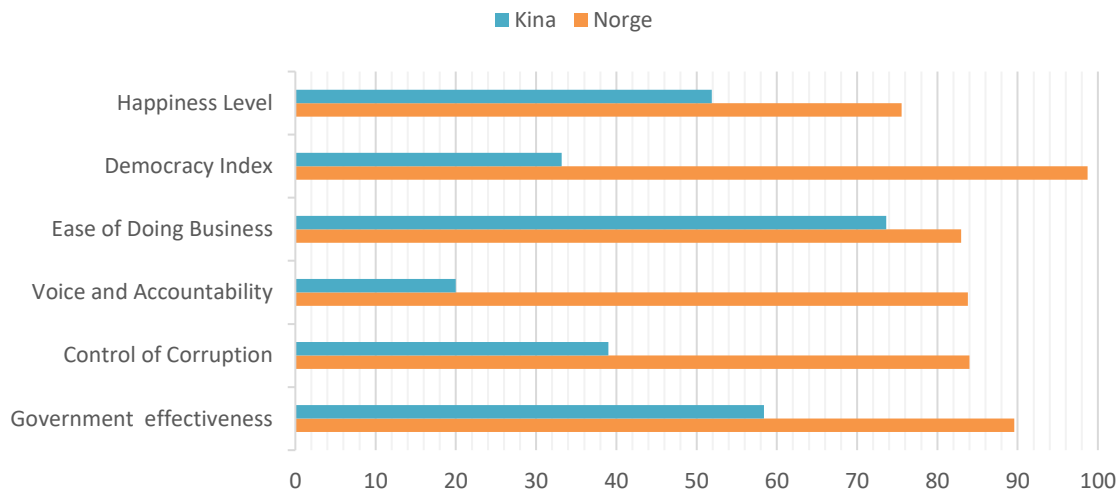


Figur 4 Prosentvis variasjon i forskjellige indikatorer i Kina (Kishida, 2019)

Dersom vi benytter noen av de samme indikatorene for å sammenligne Norge og Kina på en felles skala fra 0–100, er distansen mellom landene størst på indikatorene for demokrati, stemme og ansvarlighet, og kontroll på korrupsjon. Forskjellene er moderat på regjeringseffektivitet og opplevelsen av lykke, og liten på "ease of doing business". En høyere score indikerer en høyere grad av variablene.

Distansen mellom landene er ikke overraskende størst på **Demokrati-indeksen**. Demokrati-indeksen er utviklet av EIU (2018) og måler graden av demokrati i ulike land basert på frie og rettfærdige valgprosesser, sivile rettigheter, regjeringens funksjonalitet, politisk deltagelse og politisk kultur.

Norge har et fungerende demokrati og har toppet listen i en årrekke, Kina har derimot et autoritært regime og plasserer seg på en 130-plass av totalt 167 land.



Figur 5 Sammenligning av indikatorer for Norge og Kina på en skala fra 0–100 (statistikk er fra Verdensbanken, 2019 bearbejdet av Nofima)

Ifølge informantene våre i Kina er det nettopp den politiske og administrative distansen mellom landene som utgjør en av de største barrierene for handel mellom Norge og Kina. De fleste mener at den politiske situasjonen har bedret seg betraktelig de siste årene, og nå er mer eller mindre normalisert, men likevel ikke helt.

Et land som Kina, som fortsatt er i en utvikling fra sentralpolitisk styring til mer markedsøkonomisk tilnærming preges av usikkerhet og mye byråkrati. Den sentralstyrte makten tar mange avgjørende beslutninger, som kan skje på kort tid, som går direkte utover handelen. Et eksempel er som tidligere nevnt boikotten av norsk fisk på grunn av utdeling av Nobels fredspris til en kinesisk menneskerettsforkjemper. At den politiske makten kommer ovenfra og tar plutselige beslutninger som forretningsaktører ikke har noe de skal ha sagt på, kan skape uforutsigbarhet i handelen med Kina.

Nivået på **stemme og ansvarlighet** (fra Kaufmann & Kraay, 2018) er ment å fange opp i hvilken grad et lands innbyggere oppfatter at de er i stand til å delta i valg av deres myndigheter og i hvilken grad de oppfatter at de har ytringsfrihet, organisasjonsfrihet og et fritt media. Igjen topper Norge listen, mens Kina rangeres på 179-plass av totalt 194 land. Distansen mellom landene er stor.

I våre intervjuer kommer det frem at netthandelsaktørene ikke har noen mulighet til å få norske bedrifter og/eller produkter som per i dag ikke har innpass i Kina inn i markedet. Dette må skje på det de kaller et "høyere nivå", altså mellom kinesiske og norske myndigheter. Alle respondentene tar avstand fra de politiske prosessene, da selskapene selv sier at de ikke vil kunne påvirke utfallet av disse. En informant sier at involvering i politiske prosesser kun vil skape egen frustrasjon og uro.

Kontroll på korrupsjons-indeksen samles inn av Transparency International (2018) og klassifiserer land etter innbyggernes oppfatning av korrupsjon i offentlig sektor. Her betyr en score på 0 en høy grad av korrupsjon og en score på 100 et land hvor korrupsjon i offentlig sektor er fraværende. Norge kommer på 7-plass og Kina på 87-plass av totalt 180 land, med en score på henholdsvis 84 og 39-poeng. Kina

har satt i gang en rekke tiltak for å ta tak i korrupsjonsutfordringene i landet. I 2018 innførte de, for eksempel, en standardprosedyre for å kunne straffeforfølge mennesker fra Kina som har stukket fra tiltale i utland knyttet til korrupsjon eller bestikkelse. Likevel er det mye korrupsjon i Kina sammenlignet med vestlige land. En informant som er godt kjent med det kinesiske sjømatmarkedet sier at man må ha gode relasjoner med myndighetene for å selge varer i Kina og at etablering lengre inn i verdikjeden i Kina krever gode lokale nettverk. Dette involverer igjen *mange sene middager, store investeringer og penger under bordet* ifølge informanten.

En annen informant sier at et relatert problem er smugling av norsk sjømat via Vietnam til Kina på grunn av det anspente forholdet mellom norske og kinesiske myndigheter:

"... then products are being cut down. Which suffers from both sides, and then legal entry, you know, some go through Vietnam and into China. The problem is that the quality is not assured. Going through another country coming in through the border there is no refrigerator - no reefer a truck has been used (Informant, 2018)

Distansen mellom landene er moderat når det kommer til indeksene for **regjeringseffektivitets-** og **lykke**. Førstnevnte er utviklet av Verdensbanken (Kaufmann & Kraay, 2018), og måler kvaliteten på offentlige tjenester, embetsverk, politikkutforming og implementering, og troverdigheten til at regjeringen forplikter seg til å jobbe for disse faktorene. Norge var i 2017 nummer 3 på listen og Kina nummer 57 av totalt 193 land. Dette er indeksen som Kina skårer best på sammenlignet med det globale gjennomsnittet, noe som er spesielt interessant gitt landets dårlige score på kontroll på korrupsjon. Lykke-indeksen kommer fra en fast publikasjon av UN (The World Happiness Report, 2019) og måler innbyggenes oppfatning av egne liv. Finland topper listen, Norge er på 3-plass, og Kina på en 93-plass av totalt 156 land. Fra et rent økonomisk perspektiv kan det diskuteres hvorvidt indikatoren direkte påvirker norske selskaper sine investeringsmuligheter i Kina, likevel er et felles utgangspunkt bra, og kinesere har ifølge indeksen blitt lykkeligere de siste årene.

Den indikatoren som tilsier minst distanse mellom Norge og Kina er "**ease of doing business**". Denne indikatoren er også utviklet av Verdensbanken (2019) er ment å måle hvor lett det er å starte et selskap, finne en lokasjon, få tak i finansiering, håndtere daglig drift og sikre trygge omgivelser. Her måler de for eksempel hvor mange dager det tar å starte opp et nytt selskap, som i beste fall var 0,5 dag i 2018-observasjonene og i verste fall over 100 dager. I indikatoren er nasjonale lover og regler sentralt, spesielt de som direkte påvirker selskapet. Norge er nummer 7 på listen og Kina nummer 46 av totalt 190 land. Kina har økt sin skår det siste året, og gjør det spesielt godt på håndhevelse av kontrakter.

Det er ingen tvil om at et godt rammeverk i Kina er positivt for landets selskaper, likevel så er det ikke sikkert at indikatoren fanger opp utfordringene med å etablere seg i Kina for et utenlandsk selskap. De fleste norske sjømatselskapene etablerer ikke egne selskaper i Kina, men selger produktene sine videre til importører med allerede etablerte selskaper, merkevarer og nettverk (Informant, 2018). Enkelte har imidlertid filialer, eller representanter for selskapet plassert i Kina.

4.4 Kulturell distanse

Kulturell distanse er en sentral faktor når en skal vurdere risikoen ved å gå inn i et nytt marked. Kulturelle normer og tro påvirker menneskers oppfatninger og atferd (Markus & Kitayama, 1991) og

påvirker derfor internasjonal handel (Hofstede & Hofstede, 2005; Voldnes, 2015). Kulturelle ulikheter mellom forretningspartnere fører ofte til misforståelse på grunn av ulike referanserammer (Zhang *et al.*, 2003), som kan føre til konflikter som er ødeleggende for forretningsrelasjoner (Kausar & Shaw, 2004). Norge og Kina har svært ulik kulturell bakgrunn. Hvis vi sammenligner Hofstede sine kjente kulturelle dimensjoner som vist i tabell 2 ser vi at avstanden er stor.

Maktdistanse refererer til i hvor stor grad mennesker med lite makt i en organisasjon eller institusjon aksepterer og forventer at makt er ujevnt fordelt. I tabell 2 ser vi at i Norge er ikke dette særlig akseptert, mens i Kina er det høyst akseptert. Kulturer som har lav maktdistanse, forventer demokratiske prosesser og det å bli hørt. Individualisme refererer til i hvilken grad individer er integrert i grupper. I individualistiske samfunn legges det vekt på personlige prestasjoner og individuelle rettigheter, men i kollektivistiske samfunn er individet bare en del av en større gruppe som har mer verdi enn individet selv og man handler deretter. Av tabellen ser vi også at det norske samfunnet er mye mer individualistisk enn det kinesiske. I en maskulin kultur ligger verdiene i konkurranse, materialisme, prestasjoner ol., mens i feminine kulturer vektlegges relasjoner og livskvalitet i større grad. Også her er det stor forskjell mellom Norge og Kina hvor Norge har en veldig lav score og Kina en høy maskulinitetscore. Et samfunns' toleranse for usikkerhet reflekterer til i hvor stor grad medlemmer i samfunnet forsøker å håndtere angstfylte situasjoner («anxiety») ved å minimere usikkerheten. Her scorer Norge 50 og Kina 30, som ikke viser så stor avstand, men viser likevel til at Norge tolererer usikkerhet bedre, noe som kan reflektere gode velferdsordninger i Norge som gjør at det å feile ikke oppfattes som like farlig. En sentral forskjell når en sammenligner Norge med Kina er den konfusianske tankegangen som legger vekt på langsiktighet. Samfunn som legger vekt på langsiktighet, knytter mer verdi til fremtiden. De tenker på pragmatiske verdier som er rettet mot fremtidig belønning. Dette kommer tydelig frem i den kinesiske "guanxi" som blir beskrevet nærmere under. En siste dimensjon er knyttet til i hvor stor grad mennesker i et samfunn eller en kultur forsøker å kontrollere sine ønsker og impulser. Kulturer med høy grad av hengivenhet "indulgence" har en tendens til å fokusere mer på å ha det gøy, nyte livet og fritiden, mens mer restriktive ("restrained") kulturer fokuserer mer på reguleringer og strenge normer (Hofstede *et al.*, 2010).

Tabell 2 Oversikt over forskjellen mellom Norge og Kina knyttet til Hofstede sine kulturelle dimensjoner (Hofstede *et al.*, 2010).

Norge	Kulturelle dimensjoner	Kina
Lav (31)	Makt distanse	Høy (80)
Middels/høy (69)	Individualisme	Lav (20)
Lav (8)	Maskulinitet	Høy (66)
Middels (50)	Unngåelse av usikkerhet	Lav/Middels (30)
Lav (35)	Langsiktighet	Høy (87)
Middels (55)	Hengivenhet (Ingulgence)	Lav (24)

I tillegg til ulikhetene i Hofstede sine kulturelle dimensjoner har Kina en sentral kulturell ulikhet fra Norge med sin "guanxi" (personlige relasjoner), "xinyong" (personlig tillit) og "renqing" (tilbakebetaling av tjenester). "Guanxi" er det kinesiske begrepet som ligner på det vi i Vesten kaller nettverk, og er en svært sentral del for å forstå kinesisk kultur (Worm, 1997). Begrepet handler i stor grad om ulike relasjoner man samler over tid, og at hvem du kjenner har stor betydning. Tanken er gjerne, at gjør en noen en tjeneste i dag vil den bli gjengjeldt senere, noe som sikrer at tjenester er gjensidig fordelaktig. Selv om det er skjedd store strukturelle endringer i Kina etter at de åpnet seg og følger mer markedsøkonomiske prinsipper er guanxi fortsatt viktig av flere årsaker. For det første legger den

Konfucianske filosofien, som er sentral fortsatt i Kina, stor vekt på sosiale relasjoner som en effektiv måte å oppnå ressurser på (Chan & Suen, 2005). For det andre er Kina fortsatt i en prosess med å bevege seg fra en planøkonomi til en markedsøkonomi. Det betyr at de institusjoner som skal bidra til å regulere forretningsaktiviteter fortsatt er i sin spede begynnelse og man opplever fortsatt institusjonelle tomrom som blir erstattet med uformelle nettverk og personlige relasjoner (Miller *et al.*, 2009; McCarthy & Boisot 2009).

Kultur påvirker også mattradisjoner og måten man spiser på. Sannsynligheten for å lykkes med et nytt produkt i et marked øker hvis lokale konsumvaner og kulturell bakgrunn er tatt med i forutsetningen under innovasjonsprosessen (Olsen *et al.*, 2008). I Kina er det for eksempel mange som ikke har ovn hjemme i husene sine. I tillegg har mange kinesere en oppfatning av at varme ødelegger produktet, og de vil helst ha fisken rå. Dette gjør for eksempel at salg av laks og torsk i en form som forutsetter bruk av ovn passer dårlig inn kinesisk matkultur. Norges Sjømatråd erfarte dette når de begynte å jobbe med Kina. De kunne ikke markedsføre laksen med å vise til retter som skulle settes i ovnen, men heller fokusere på sashimi, hvor også 80 prosent av konsumet skjer på restaurant (pers. med., 2018).

Norge har i dag et godt image i Kina. Det meste som bare er langt borte fra Kina har et godt image. Matsikkerhet "food safety" er komplisert og de skiller her mellom om du bare blir akutt syk av maten, som ikke er så farlig, eller om du får i deg miljøgifter som akkumuleres i kroppen og reduserer levetiden, "matforgiftning" - "livsforkortende" - "dødelig"

Ifølge våre informanter i Kina oppfattes norske eksportører blant annet for å være trege, og bruke for lang tid i sine beslutninger og tilbakemeldinger. Dette er ifølge netthandelsaktørene uheldig: *"...e-handel går veldig fort. I tillegg har vi WeChat-kulturen. Produktene i Norge skal gjennom en lang prosess; avgjørelser, design, godkjenninger, budsjettering av salg og markedsføring. Det har eksempelvis tatt 1 og et halvt år bare for å bestemme seg for emballasje"*. Her oppfordrer de norske aktører til mer og raskere kommunikasjon.

På den annen side oppfattes norske produkter positivt, og det med sporbarhet, som er veldig viktig etter hvert for kineserne på grunn av mye svindel, er ifølge informanter ikke et problem så lenge leverandøren er norsk og sjømaten av norsk opprinnelse. Her har de tillitt til norske aktører som er veldig viktig for all handel. Når det gjelder bygging av nære relasjoner og det som tidligere er nevnt som "guanxi" er nok det fortsatt veldig gjeldene i Kina. Det kan imidlertid tyde på at det her vil skje et generasjonsskifte. Informant fra den yngre generasjonen hadde mest fokus på kvalitet og stabilitet og sporbarhet på leveransene og ikke så mye på relasjonsbyggingen og kjennskap til kinesisk kultur. *"Den tradisjonelle relasjonsbaserte kulturen er nok mindre sentral blant de yngre kineserne"*. I motsetning, når vi intervjuet den litt eldre generasjonen ble nettopp dette med kulturforståelse trukket frem som særs viktig for å kunne gjøre forretninger i Kina. Å kjenne kinesisk kultur, den asiatiske kulturen og tilpasse produktene til den asiatiske kulturen ble fremmet som avgjørende. *"Når to parter gjør forretninger sammen er det ikke bare forretninger. Du må etablere et vennskap, du må kjenne personen godt. Så lenge du er en god venn vil forretningene bli suksessfulle."* Dette tyder på at det fortsatt er viktig å ta de kulturelle særtrekkene i kinesisk måte å gjøre forretninger på alvorlig og ha evne til å anerkjenne og tilpasse seg denne kulturen.

5 SWOT-analyse i kinesisk netthandel

I dette kapittelet vil vi forsøke å gi et innblikk i styrker, svakheter, muligheter og trusler som norske sjømatelskaper står overfor hvis de ønsker å gå inn i det kinesiske netthandelsmarkedet. SWOT-analysen gjøres her på industrinivå og ikke bedriftsnivå siden vi ser på norsk sjømatnæring i sin helhet. Tabell 3 på slutten av kapittelet gir en forenklet oversikt av momentene beskrevet nedenfor.

5.1 Styrker - en sterk merkevare og naturgitte fortrinn

Norge har **naturgitte fortrinn** som en 83 000 kilometer lang kystlinje, omtrent seks ganger mer hav enn land, et kaldt hav og mange fjorder velegnet til lakseproduksjon. Dette har gitt fiskere og produsenter stor tilgang til sjømat av ypperste kvalitet, og gjort Norge til en viktig sjømatnasjon på verdensbasis. Ressursene i norske havområder er i tillegg **godt forvaltet**, noe som blir godt lagt merke ute i markedene og som bidrar til et godt norsk rennemmé. Norge er i flere uavhengige studier kåret til det landet som best oppfyller de kriteriene FNs matvareorganisasjon (FAO) har for god forvaltning (Iversen *et al.*, 2016).

Norge eksporterte i 2018 omtrent 2,72 millioner tonn sjømat til en verdi av 99 milliarder norske kroner til land i hele verden (Sjømatrådet, 2019). Vi har lange tradisjoner med eksport og over tid blitt god på sjømateksport og samarbeid på tvers av landegrensene.

De naturgitte fortrinnene, god ressursforvaltning og lang erfaring med sjømateksport er generelle styrker for norske selskaper som skal inn i det kinesiske markedet. De naturgitte fortrinnene har også vært utgangspunktet for markedsføringskampanjer som Sjømatrådet har kjørt på vegne av den norske fiskeri- og havbruksnæringen i en årrekke.

De fleste som vi intervjuet i Kina sier at **norsk** er en oppfattet som en egen **merkevare** i Kina og er godt posisjonert i det kinesiske markedet. Kinesere assosierer Norge og norsk med vakre og autentiske omgivelser, rent og trygt, sosiale fordeler og kvalitetsmat. Men det er et viktig poeng av det ofte ikke er tilstrekkelig at produktene har norsk opprinnelse. Det gir mer verdi for kineserne at produktene også er bearbeidet i Norge. "*Not touched by a Chinese*" var et uttrykk flere av våre informanter uttrykte var et begrep og som ga ekstra verdi. Den oppfattede gode kvaliteten på norsk sjømat er helt klart en styrke for norske sjømataktører. Det gode omdømmet har imidlertid også gjort norsk sjømat til et luksusprodukt som har blitt relativt dyrere sammenlignet med sine konkurrenter (*Informant, 2018*). Det er også slik at mange av de som har råd til å kjøpe norsk sjømat, gjerne har ansatt en hushjelp eller "tante" som har hovedansvaret for innkjøpene. Disse har ofte mindre kunnskap om hvordan de kan vurdere god kvalitet på sjømat (*Informant, 2018*).

Mye av æren for de positive assosiasjonene knyttes til den langvarige markedsinnsatsen gjort av Norges Sjømatråd på vegne av den norske sjømatnæringen. En av våre informanter som er bosatt i Shanghai sier følgende om norske produkter: "*Sjømatrådet har gjort en fantastisk jobb med å promotere norsk laks. Det er slik nå at hvis man sier Norge, tenker kineserne "Åh, laks!"*" (*Informant, 2018*).

Ifølge en netthandelsaktør (*Informant, 2018*) er norsk laks rangert høyest hos den gjennomsnittlige kineser, etterfulgt av skotsk og til slutt chilensk laks. Dette er (ifølge informanten) på grunn av at Norge

befinner seg lengre nord og er kaldere enn sine konkurrenter. Det gode omdømme til norske laks kan andre norske arter kanskje også dra nytte av (*Informant, 2018*).

Opprinnelse, er vist også i andre studier at er viktig for kinesere, og norsk sjømat er foretrukket. I en årlig studie av 2000 innbyggere fra Shanghai, Guangzhou og Beijing gjennomført av Kantar TNS svarer 70 prosent av respondentene at opprinnelse er veldig eller ekstremt viktig når de kjøper fisk og annen sjømat (SCI, 2019). Til sammenligning svarer bare 40 prosent av de norske respondentene det samme. I undersøkelsen gjennomført av Kantar TNS sier i underkant av 90 prosent av kinesiske sjømatkonsumenter at de foretrekker norsk sjømat fremfor annen sjømat (SCI, 2019).

5.2 Svakheter – kulturelle utfordringer og høye inngangsbarrierer

Norsk sjømatnæring har også er rekke generelle **naturgitte ulemper**. Landet har dyr arbeidskraft (Henriksen, 2017), er sårbar for valutasingninger (Nyrud *et al.*, 2016), de ville ressursene svinger (Isaksen *et al.*, 2016) og innebærer stor usikkerhet, og oppdrett er sårbar for sykdom, arealkonflikter og tilgang på fôr. Dette vil også være svakheter som påvirker stabiliteten i det kinesiske netthandelsmarkedet.

Store ressursvingninger for norsk fiskeri kan være enda mer utfordrende når det kommer til å skape lojale kunder over nett i det kinesiske markedet. To netthandelsaktører (*Informant, 2018*) trekker frem at jevn tilførsel er spesielt viktig for sluttkundene i netthandel. Selv om kunder forstår at torsk fra Norge er et sesongprodukt kan det være problematisk om tilførselen ikke er konsistent. Kundene blir ifølge våre informanter ikke lojale om produktene stadig ikke er tilgjengelig, og vil kanskje bevege seg over til en annen opprinnelse eller lignende produkt.

Det faktum at norske sjømatprodukter er **dyre** og blir oppfattet som luksusprodukter, ble tidligere nevnt som en styrke for norsk sjømat. Dette kan imidlertid også være en svakhet ved at en når ut til en mindre kundemasse. På den andre siden er det stadig flere pengesterke kinesere som ikke har problemer med å betale for dyrere mat og man ønsker jo å promotere norsk sjømat som kvalitetsprodukter man vil ha bedre betalt for. Dette med pris er dermed både en styrke og en mulig svakhet.

Dyr arbeidskraft trekkes også frem i intervjuene som en utfordring for norske selskaper, ettersom kinesere, som tidligere nevnt, foretrekker at den importerte sjømaten er 100 prosent prosessert, kuttet og pakket av norske hender. Dersom norske sjømatprodusenter skal bearbeide produktene ytterligere før eksport vil dette medføre økte kostnader tilknyttet norsk arbeidskraft og økte importkostnader grunnet høyere bearbeidingsgrad (*Informant, 2018*).

En relatert svakhet er knyttet til **høy prissensitivitet i kinesisk netthandel**, noe som gjør at mange netthandelsaktører/importører er på kontinuerlig jakt etter rimeligere sjømatprodukter til egen nettbutikk. En netthandelsaktør (*Informant, 2018*) bekrefter dette med prissensitivitet i det kinesiske markedet, og sier de selv søker etter sjømat og andre produkter som har en bra verdi for pengene med tanke på pris og kvalitet. Importerte produkter fra Norge kan dermed slite med å konkurrere med lokale sjømatprodusenter, på grunn av dyr norsk arbeidskraft, høye fraktkostnader og importkostnader. Ifølge en norsk eksportør er det kinesiske netthandelsmarkedet enda mer prissensitivt enn de tradisjonelle kanalene. Så selv om netthandel kan benyttes til å nå ut til et større marked, er det ikke her dette eksportselskapet henter inn de største verdiene – i hvert fall ikke foreløpig. Dersom de norske selskapene velger å selge direkte til en kinesisk sluttkunde via en innenlandsk plattform, vil de

i tillegg måtte betale relativt høye etableringsavgifter og årlige kostnader til netthandelsaktøren, og jo bedre salget er jo mer må de betale siden avgiftene beregnes prosentvis av salget.

Administrativ/politisk og kulturell distanse er omfattende diskutert i CAGE-analysen og vil kun diskuteres kort i dette kapittelet. Likevel er det viktig å være klar over at disse faktorene blir oftest trukket frem av våre informanter som de største utfordringene og dermed svakhetene for norske sjømatelskaper som vil inn i det kinesiske markedet.

Den store **administrative og politiske distansen** mellom Norge og Kina bidrar til høye inngangsbarrierer til det kinesiske markedet og til kinesisk netthandel. Det er for eksempel fortsatt slik at norske lakseeksportører betaler langt mer i importtoll til Kina enn sine chilenske og islandske konkurrenter, ettersom de allerede har innført en frihandelsavtale med Kina. I tillegg har bruken av ikke-tariffere handelstiltak, som eksempelvis importrestriksjoner, vanskeliggjort import og logistikk for norske sjømatelskaper. Kinesiske myndigheter krever blant annet at alle sjømateksportører registreres i Mattilsynets databaser, og godkjennes av CNCA, en kinesisk sertifiserings- og akkrediteringsorganisasjon i forkant av import. Kinesiske myndigheter krever også helsesertifikat for import, at arter som ønskes handlet med er godkjent av kinesiske myndigheter, og at det foreligger krav om Listeria-dokumentasjon for makrellsport³ (Norges Sjømatråd, 2019).

Et eksempel på **kulturell/teknologisk distanse** (som nevnt i kapittelet Kulturell distanse) er at kinesiske aktører er vant til å kommunisere raskt med partnere, leverandører og kunder gjennom Apper som *WeChat*⁴. *WeChat* benyttes blant annet som en kommunikasjonsplattform, hvor deler av den kan sammenlignes med en Facebooks *Messenger* eller *WhatsApp*. Men den benyttes også som betalingsapp eller direkte salg av varer, også kalt *Wetail*. Appen benyttes til alle former for bedriftsformål og de færreste benytter seg av e-post i Kina for det tar for lang tid (*Informant, 2018*). Ifølge våre kinesiske informanter har norske aktører generelt altfor lang responstid. Det er en særlig utfordring hvis en ønsker seg inn i netthandelen hvor ting går veldig raskt (*Informant, 2018*).

Den geografiske distansen mellom Norge og Kina ble lite diskutert i intervjuene, men sekundærdata trekker det frem som en svakhet, spesielt sett i sammenheng med miljøutfordringene som verden står overfor (les mer side i kapittelet Geografisk distanse). Men du har også distansen innad i Kina som skaper en stor utfordring logistikkmessig for norske aktører. Netthandel bidrar til mer press på distribusjonssystemene, da brukerne forventer raske leveranser i tillegg til god kvalitet. Netthandelsaktørene investerer derfor betydelig summe i logistikk-løsninger som blant annet skal sikre kjølekjeden helt frem til forbruker (*Informant, 2018*).

En annen svakhet som norske selskaper stort sett har i det kinesiske markedet, er at **merkevarebygging på selskapsnivå er krevende**. Det er spesielt krevende i situasjoner hvor det er mange mellomledd mellom norske selskaper og kinesiske slutt kunder. Selv om norske sjømatprodusenter kanskje ønsker å markedsføre egne produkter vil ofte importøren/mellommannen ha siste ord i utformingen av emballasje og markedsføringskampanjer. Ofte ender det opp med at importøren benytter seg av egen merkevare i salget, med en Norge-logo eller det norske flagg. Gode eksempler på dette er de kinesiske

³ Utad begrunnes slike restriksjoner i mistanke fra kinesisk side om utrygg sjømatproduksjon i Norge, noe som ifølge WTO sitt regelverk er helt legitimt.

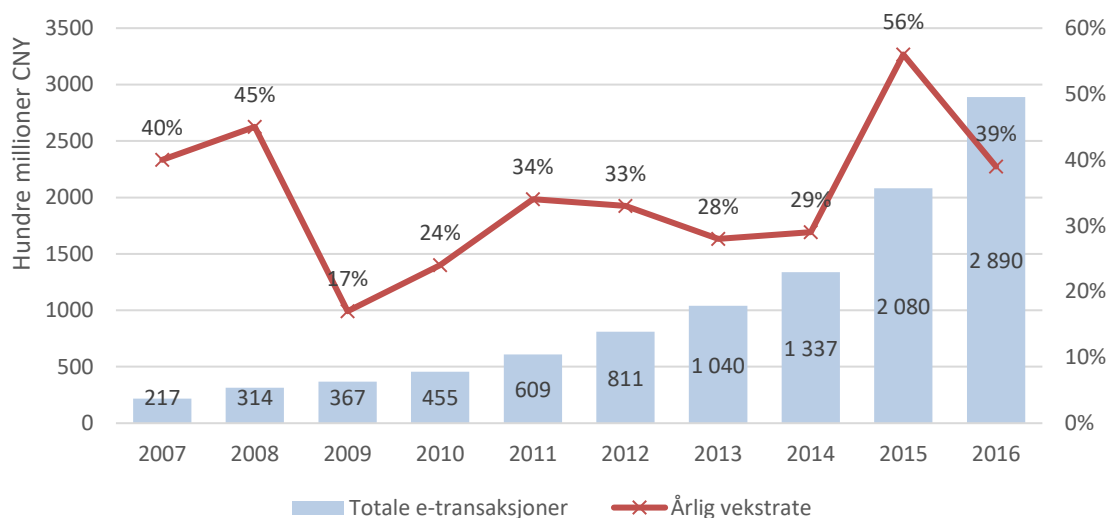
⁴ På grunn av kinesiske myndigheters internettensensur, er typiske vestlige tjenester som Google, Facebook og Twitter utilgjengelig for kinesere, noe som har skapt et marked for Apper som kun er tilpasset kun et kinesisk publikum. For eksempel finnes det en kinesisk versjon av TripAdvisor, på engelsk kalt *Dianping*.

importørene og produsentene *Meichu Foods* og *Ocean Gala* som bruker det norske flagget aktivt i produktmerkingen (*Informant, 2018*). *Ocean Gala* har på noen produkter benyttet en co-branding strategi hvor den norske produsentens logo også kommer godt frem på produktet (*Informant, 2018*).

5.3 Muligheter – voksende marked, teknologi og eierskap

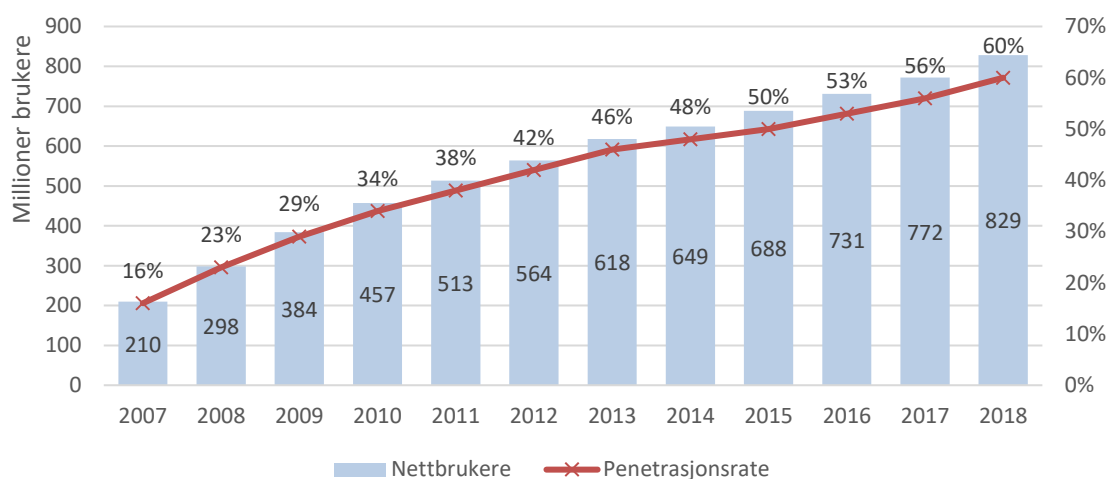
Den **økonomiske veksten** i Kina og økningen i matsvinde har medført at flere kinesere har blitt interessert i importert mat, spesielt i de største byene som Shanghai og Beijing. Den økonomiske veksten har også bidratt til bedre infrastruktur, utdanning og teknologiske nyvinninger. Kina er langt fremfor Norge i utviklingen av teknologiske løsninger som kan bidra til en enklere hverdag for både kjøpere og selgere. Dette inkluderer løsninger som blant annet *New Retail* (les mer om i kapittelet Netthandel i Kina), *Wetail* og netthandelsplattformer rettet mot alle mulige kjøpere og selgere. Dette skaper selvsagt et mulighetsområde for norske sjømataktører, men samtidig en stor konkurranse mellom aktører fra hele verden.

Ifølge Hongfei (2017) **øker netthandel** raskt. I 2016 utgjorde transaksjonene på nett i Kina svimlende 2 890 hundre millioner CNY eller omtrent 3,8 hundre milliarder NOK. Transaksjonene har i gjennomsnittet økt med 38 prosent hvert år i perioden mellom 2007 og 2016 (figur 6). Den store økningen i kinesisk netthandel skyldes i stor grad at flere mennesker har fått tilgang på nett (figur 7). De fleste, hele 99,1 prosent, bruker mobiltelefon som digital enhet når de kobler seg på nett (CNNIC, 2019). En annen faktor som har bidratt til den enorme veksten er at kinesere har blitt mer tilbøyelig til å oppgi kredittkortinformasjon på nett (Panova *et al.*, 2019).



Figur 6 Kinas netthandelstransaksjoner fra 2007 til 2017 (Hongfei, 2017)

Handel av sjømat over nett øker også. Ifølge Kantar TNS (SCI, 2019) sine undersøkelser var omtrent 25 prosent av alle sjømatkjøp (laks, makrell, torsk) i Kina i 2018 gjort via nett. Til sammenligning sier mellom 0–1 prosent av norske forbrukere det samme. Økningen av sjømathandel via nett i Kina er spesielt stor det siste måle-året, med cirka 10 prosent økning på alle produkter.



Figur 7 Størrelse på kinesiske internettbrukere og internett-penetrasjonsrate (CNNIC, 2019).

På et overordnet administrativt og politisk nivå foregår det nå **forhandlinger** mellom norske og kinesiske myndigheter om utarbeidelsen av en **frihandelsavtale**, en avtale vil kunne bidra til en langt bedre konkurransesituasjon for norske sjømat-selskaper. Når det gjelder netthandel, kan endringer i **kinesisk lovgivning** omkring hvilke produkter (varekoder) som kan selges via grensekryssende netthandel gi norske aktører et helt nytt marked og rammeverk å forholde seg til. Tilgang til denne kanalen har historisk sett kunne være med på å forenkle tollprosedyrer og redusere skatter og avgifter (EU SME Centre, 2016), men rammeverket er i kontinuerlig bevegelse, noe som på en annen side øker kompleksiteten, og dermed usikkerheten og opplevd risiko for en norsk eksportør.

Netthandel i Kina kan foregå på ulike måter. Netthandelsaktørene kan være en samarbeidspartner eller en kunde for norske sjømat-selskaper, og mulighetene vil variere avhengig av hvilken samarbeidsform en velger. Dersom netthandelsaktørene fungerer som en ordinær importør, vil mulighetene i stor grad være knyttet opp mot **tilgangen til et gigantisk marked**. For eksempel har Alibaba over 500 millioner aktive brukere på sine nettsider, noe som til sammenligning er større enn hele det amerikanske markedet. Netthandel kan derfor gi norske selskaper tilgang til et stort marked, og introdusere nye mennesker til norsk sjømat.

Dersom norske selskaper på den annen side velger å etablere seg i det kinesiske markedet gjennom registrering av en bedrift og merkevare i Kina, vil selskapene potensielt kunne eie en **innenlandsk** (her kinesisk) **plattform** hos de store netthandelsaktørene. Her kan netthandel fungere som en salgs-, kommunikasjons- og markedsføring/opplæringskanal (*Informant, 2018*). Dette med **opplæring** er spesielt viktig når det kommer til å introdusere nye arter til det kinesiske markedet, da trenger markedet kunnskap om hva det er, hvordan det smaker, hvordan det skal bearbeides og tilberedes. Brukerne trenger heller ikke kjøpe varene på nett for at kanalen skal være nyttig i markedsføringsammenheng, da kinesiske netthandelsplattformer også fungerer som en søkemotor, sammenlignbart med Google-søk, hvor brukerne kan lære om norsk sjømat (*Informant, 2018*). Nettbutikken kan også benyttes som et verktøy i informasjonshenting eller til direkte kontakt med slutt kunder, og kan dermed gjøre norske selskaper bedre markedsorienterte og rustet til å ta avgjørelser tilknyttet produktutvikling og markedsføring (*Informant, 2018*). Et samarbeid mellom norske aktører og kinesisk innenlandsk netthandel kan i tillegg gi tilgang til andre New Retail-kanaler og andre distribusjonssystemer.

Produktutvikling og differensiering blir spesielt viktig når det kommer til netthandel. Netthandel kan gjøre pris og produktsammenligninger enklere for brukerne, og føre til større priskonkurransen blant netthandelsaktørene og leverandørene deres (Informant, 2018). For å motvirke dette er produkt-differensiering sentralt mener en av våre informanter (*Informant, 2018*). Det er spesielt tre trender i markedet som trekkes frem i intervjuene som kan være nyttig å kjenne til i utviklingen og markedsføringen av nye produkter spesielt tilpasset kinesisk netthandel. Kort oppsummert er dette i) de fleste som handler på nett i dag er yngre mennesker født på 80- eller 90-tallet, ii) "*fine dining*" og "*face*" (*vise sin makt/posisjon/pengestyrke utad*) er viktig for kinesere, iii) matprodukter spesielt tilpasset småbarn.

To kinesiske netthandelsaktører nevner at de fleste som handler på nett fortsatt⁵ er **yngre** mennesker født på 80- eller 90-tallet. Disse kalles gjerne "*natural born internet people*", og de er interessert i spesialtilpassede tjenester, produkter og netthandelsaktører som sier noe om deres egen personlighet. De vil ha variasjon, ulike og interessante design, og nye konsepter som gjør at de kan skille seg fra andre mennesker (*Informant, 2018*). Det er derfor et behov for ulike produktlinjer tilpasset ulike merkevarer og distribusjonskanaler. Det er også de yngre, som ifølge en annen informant er mest tilbøyelig til å handle sjømat over nett.

Såkalt "**fine dining**" er viktig i Kina. En av våre informanter forklarer at kinesere historisk sett har hatt til vane å spise enkelt hjemme, men luksuriøst utenfor husets fire vegger. "Fine dining" utgjør ifølge han 10 ganger så stor gruppe enn den som er i Europa. Mange kinesere ønsker først og fremst å bruke penger på hus, biler, klær, dyre viner, "fine dining" og andre synlige ting, mens det hjemme spises tradisjonell kinesisk mat (*Informant, 2018*). Ifølge en annen informant handler det ikke nødvendigvis om et behov for å utrykke sin status, men også om å vise respekt for de gjestene man inviterer. Han legger imidlertid til at han har sett en endring i Shanghai de siste 5 årene, og at flere bytter ut billige matvarer med mat av høyere kvalitet (*Informant, 2018*).

Matprodukter av høy kvalitet spesielt **tilpasset barn og babyer** selger svært godt i Kina (*Informant, 2018*). Dette er hovedsakelig fordi voksne kinesere fortsatt bruker mest penger på mat av høy kvalitet ute på restauranter fremfor å spise den hjemme, og resturanbesøkene er en skikk som barna sjelden får ta del i. En av våre informanter mener derfor at kinesiske foreldre vil være villige til å kjøpe *Premium* norsk sjømat og annen importerte matprodukter til sine barn, til tross for høyere pris. Dette er et mulighetsområde som flere av sjømatprodusentene hos netthandelen i Kina i dag utnytter: "... uten bein i fiske slik at barna er trygge. Det står pakket for barn – som betyr mindre forpakninger og uten bein (*Informant, 2018*).

For de norske selskapene som ønsker å skaffe seg kinesiske bedriftskunder eller samarbeidspartnere, er det ifølge våre informanter viktig med en fast eller tidvis **tilstedeværelse i Kina**. Flere netthandels-selskaper sier at deltagelse på *China Fisheries and Seafood Expo* kan være en god og effektiv måte å komme i kontakt med potensielle kunder. En netthandelsaktør (*Informant, 2018*) sier at det er på slike utstillinger de hovedsakelig finner sine leverandører. Samarbeidet starter gjerne med bestillinger av mindre kvantum, og dersom kvaliteten er god og etterspørselen er der, vil de inngå et langsiktig samarbeid.

⁵ Selv om flere eldre også benytter seg av internett til å handle varer (*Informant, 2018*)

5.4 Trusler – usikkerhet, prispress og liten markedsrett

En av de største truslene for norske selskaper som skal inn i Kina og kinesisk netthandel er den **administrative og politiske usikkerheten** de møter på vei inn i markedet, og også i etterkant av at produktene er inne i Kina. Usikkerheten er knyttet opp mot forholdet mellom norske og kinesiske myndigheter som førte til importstopp av norske varer til Kina og som plutselig kan inntreffe, kan få store konsekvenser for *små* norske selskaper som har investert store summer i markedsføring, relasjonsbygging og ikke minst tilgang til markedet.

Dersom norske selskaper velger å åpne nettbutikk på en innenlandsk plattform i Kina, vil dette kanskje bidra til ekstra usikkerhet knyttet opp mot endringer i lover og regler til innenlandsk netthandel. I et globalt perspektiv arbeides det nå med utarbeidelse av nye *standarder* på hvordan netthandel skal håndteres av medlemmer av Verdens Handelsorganisasjon, noe som på en side kan bidra til bedre konkurranseforhold, men på en annen side være nok et usikkerhetsmoment omkring nåværende rammeverk.

Et annet relatert problem er **maktbalansen** mellom mange små internasjonale sjømatleverandører og få store netthandelsaktører, hvor førstnevnte ofte har langt mindre makt. Det er flere tilbydere av importert sjømat enn det er kinesiske netthandelsaktører, spesielt dersom man kun ser på aktørene med store markedsandeler (for mer info om markedsandeler se kapittel 5.1.1). En eksportør (Informant, 2018) sier at netthandelsaktørene normalt ikke aksepterer at leverandørene leverer produktene sine i to nettbutikker eller flere på samme tid, så Alibaba vil kanskje ikke like om leverandørene plutselig har startet et samarbeid med *Jing Dong*. Selv om eksportøren selv har klart å ha samarbeid med flere kanaler på samme tid, kan en slik sosial norm i andre tilfeller føre til at små internasjonale selskaper får en større avhengighet av en kunde, og dermed enda mindre makt i relasjonen. En informant sier at norske selskaper må reflektere grundig omkring hvorfor netthandelsaktører skal velge akkurat deres produkt for å få en bedre posisjon under forhandlinger. Har produktet kanskje spesielle fordeler, er det en god relasjon mellom partene, eller skiller produktet seg fra sine konkurrenter? (Informant, 2018).

Å drive en nettbutikk fører som regel også med seg en rekke nye problemstillinger for norske eksportører. Dersom leverandører leier tilgang til en plattform og eier egne produkter vil de for eksempel ha hovedansvaret for oppfølging og vedlikehold av nettstedet. De må oppdatere bildene på nettsiden og drive med promosjoner, noe som er spesielt viktig innen netthandel for å tiltrekke seg oppmerksomhet (Informant, 2018). Her kommer også et sentralt kulturelement inn som gjør at kommunikasjon og markedsføring er mer krevende uten betydelig kunnskap til markedet.

En annen trussel som også er nevnt i CAGE-analysen er Kinas utfordringer med **korrupsjon og svindel** som blant annet har ført til en rekke matskandaler. For eksempel ble arbeidere fra McDonalds kjøttleverandør, Shanghai Husi Food Co, i 2014 tatt for å gjenbruke kjøtt som hadde falt på fabrikkgulvet i tillegg å blande ferskt og utgått kjøtt. En informant sier at norske selskaper bør være oppmerksomme på et økende antall feilmerkede lakseprodukter i det kinesiske markedet, hvor misbruk av norsk merkevare kan dra ned det norske omdømmet gjennom dårlig kvalitetsvarer. I kjølvannet av at flere falske varer selges på nett ble "China: E-Commerce Law" introdusert fra 1. januar 2019. Denne loven tar sikte på å beskytte kunder mot forfalskninger som selges på nett, og ivareta opphavsrettighetene til de selskapene som blir kopiert (E-Commerce in China Guideline, EUSME Centre, 2017).

Tabell 3 SWOT for norske selskaper som vil inn i kinesisk netthandel

Styrker	Svakheter
<p>Naturgitte fortrinn, kaldt klima, rent hav, god kvalitet sammenlignet med konkurrenter</p> <p>God forvaltning</p> <p>Bærekraft</p> <p>Lang eksporterfaring</p> <p>Sterk norsk merkevare i det kinesiske markedet</p> <p>Norges Sjømatråd</p>	<p>Naturgitte ulemper, ressursvingninger, dyre produkter, dyr arbeidskraft</p> <p>Prissensitivitet</p> <p>Kulturell distanse</p> <p>Sen responstid, langsiktige relasjoner, lite erfaring i Kina</p> <p>Stor geografisk distanse mellom Norge og Kina og innad i Kina</p> <p>Administrativ og politisk distanse</p> <p>Mangel på frihandelsavtale</p> <p>Teknologisk utvikling i Kina</p> <p>Norge ligger langt etter i utviklingen</p> <p>Krevende merkevarebygging på selskapsnivå</p>
Muligheter	Trusler
<p>Økonomisk vekst i Kina</p> <p>Økning netthandel</p> <p>Økning handel av sjømat på nett</p> <p>Preferanse for importerte varer</p> <p>Forhandlinger pågår for frihandelsavtale</p> <p>Potensiell endring i lovverk omkring grensekryssende netthandel</p> <p><i>Tilgang til gigantisk marked</i></p> <p><i>Markedsorientering/Produktutvikling og differensiering/tilstedeværelse/eierskap</i></p>	<p>Usikkerhet omkring lover- og regler</p> <p>Asymmetrisk maktbalanse</p> <p>Forbrukere krever mer leveringer på døren, noe som forlenger forsyningskjeden, og kan være krevende for kvaliteten til fisk.</p> <p>Korrupsjon og svindel</p> <p>Mangel på <i>nettverk</i> i det kinesiske markedet</p>

6 Oppsummering CAGE og SWOT

Oppsummert finner man en betydelig distanse mellom Norge og Kina på alle parameterne i CAGE analysen. Stor distanse betyr også betydelig risiko. På den andre siden viser SWOT-analysen, som også ser på styrker og muligheter, at norsk sjømatnæring har en rekke positive faktorer å trekke på.

Det viktigste en aktør som ønsker å satse på det kinesiske markedet kan gjøre, er å ikke bli blindet av det høye befolkningstallet og den positive økonomiske veksten i landet. Kina blir med en populasjon på 1,4 milliarder mennesker og en langsiktig positiv økonomisk vekst betraktet som en lukrativ mulighet for mange næringsaktører, internasjonal handel og investeringer. Det er lett å tenke at ved å bare sikre en promille av markedsandelene vil en kunne lykkes siden det er så mange mennesker. Det krever imidlertid et godt stykke forarbeid for å lykkes i et marked med stor distanse både geografisk, administrativt, politisk, økonomisk og kulturelt. For å investere i et slikt marked bør en være i en posisjon hvor en kan håndtere en betydelig risiko, med andre ord ha tilgjengelige ressurser.

Politiske vedtak og beslutninger og/eller kinesisk byråkrati er ikke noe norske bedrifter kan råde over. Det som er viktig, uansett hvilket nytt marked man ønsker å operere i, er å ta sine nøye vurderte forhåndsregler og sette seg godt inn i regelverk og rutiner. Når det gjelder faktorer man har mer kontroll over det sin egen kunnskap og kjennskap til et marked. Her er det særlig viktig å sette seg godt inn i den kinesiske kulturen og deres måter å gjøre forretninger på.

Godt forarbeid, med en tålmodig tilnærming til det kinesiske markedet hvor en over tid skaper nære relasjoner til et utvalg mennesker i Kina som en kan stole på vil være avgjørende. Forståelse for ulike kulturer er viktig i handel. Det er kjent at ulike kulturer foretrekker å gjøre forretninger på ulik måte (Hofstede *et al.*, 2005). Fortsatt er utfordringer knyttet til kulturelle ulikheter en utfordring i en rekke internasjonale kjøper-selger relasjoner (Voldnes, 2015) og hovedårsaken til at mange kryss-nasjonale forretningsrelasjoner mislykkes (Phan *et al.*, 2005). Forskning viser at en bedrifts evne til å bryte ned kulturelle barrierer og etablere nære relasjoner med sine forretningspartnere er avgjørende faktor for suksess med internasjonale forretninger (Tarawatanavong & Quazi, 2006). Her er kulturell sensitivitet svært viktig (Voldnes & Kvalvik, 2017). Viktigheten av relasjonsbygging og kulturell sensitivitet er ofte viktigere når en ønsker å gjøre forretninger med voksende ("emerging") marked hvor usikkerheter er større på grunn av institusjonelle mangler ("voids") og erfaringen med internasjonal handel er begrenset (Nelson *et al.*, 1998). Nære relasjoner kan da brukes som effektiv overvåking av handelen (Griffith & Zhao, 2015). Dette er imidlertid noe som må gjennomsyre en bedriftsstrategi når en ønsker å satse på et marked som Kina, eller hvor distansen er stor. Dette er ressurskrevende, og krever en bevisstgjøring fra ledelsen og avsatt tid og opplæring av de ansatte.

Uavhengig av tilgang til det kinesiske markedet generelt eller til kinesisk netthandel spesifikt, vil dette med kulturforståelse og etablering av nettverk og relasjoner være sentralt for å lykkes. Netthandel innebærer mange spennende muligheter. For konsumenter kan netthandel være tidsbesparende, gi tilgang til et større utvalg av varer og gjøre det enklere å sammenligne priser og innhente informasjon om produktene. For produsenter kan netthandel gi tilgang til et større marked, mulighet til å ha mer kontroll over produktene helt frem til forbruker, gi tilgang til informasjon om marked og forbrukere. På den annen side vil man være utsatt for betydelig konkurranse, og ikke minst ha mye større ansvar for produktene, som igjen innebærer mer risiko. Nøye vektning av muligheter versus utfordringer og risiko er nødvendig å gjøre i henhold til hver enkelt bedrifts tilgjengelige ressurser (Barney, 1991).

7 Referanser

- Ambos, B. & T.C. Ambos (2011). Meeting the challenge of offshoring R&D: an examination of firm-and location-specific factors. *R&D Management*, **41**:2, pp. 107–119.
- Analysys (2019). Analysis of the digitization process of the e-commerce industry. Hentet fra: <http://www.analysyschina.com/view/viewDetail-255.html>
- Analysys (2018). <http://www.analysyschina.com/view/viewDetail-227.html>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, **17**:1, pp. 99–120.
- BBC (2019, 11 Nov). Alibaba sees strong sales as Singles' Day beats record. Hentet fra: <https://www.bbc.com/news/business-50370740>
- Berthelon, M. & C. Freund (2008). On the conservation of distance in international trade. *Journal of International Economics*, **75**:2, pp. 310–320.
- Beugelsdijk, S., T. Kostova, V.E. Kunst, E. Spadafora & M. van Essen (2017). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications, *Journal of Management*, **44**:1, pp. 89–130.
- Babones, S. (2018, 12 Feb). China Quietly Releases 2017 Provincial GDP Figures. *Forbes*, hentet fra: <https://www.forbes.com/sites/salvatorebabones/2018/02/12/china-quietly-releases-2017-provincial-gdp-figures/#1c05d43820dc>
- Brymann, A. & E. Bell (2003). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Chatterjee S. (1990). Excess resources, utilization costs, and mode of entry. *Academy of Management Journal*, **33**:4, pp. 780–800.
- Cairncross, F. (2001). The death of distance 2.0. *London: Texere*.
- Chan, E. H. & H.C. Suen (2005). Disputes and dispute resolution systems in Sino-foreign joint venture construction projects in China. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, **131**:2, pp. 141-148.
- CNNIC (2019). Statistical Report on Internet Development in China (August 2019). Hentet fra: <https://cnnic.com.cn/IDR/ReportDownloads/201911/P020191112539794960687.pdf>
- Delios A. & P.W. Beamish (1999). Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, **20**, pp. 711–727.
- DN Dagens Næringsliv (2018). <https://www.dn.no/utenriks/kina/handelskrig/norge/investeringsklare-kinesere-ser-mot-norge/2-1-495036>
- Drogendijk, R. & A. Slangen (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International business review*, **15**:4, pp. 361–380.
- EIU (2018). Democracy Index 2018: Me too? Political participation, protest and democracy. Hentet fra: https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=democracy2018#
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, **14**:4, pp. 532–550.
- European Union Intellectual Property Office (2018). E-Commerce Law of the People's Republic of China. Hentet fra: https://ipkey.eu/sites/default/files/documents/resources/PRC_E-Commerce_Law.pdf
- Fisher, D.M., B. Chrispin & S. Fisher (2000). An e-commerce swot analysis. *Proceedings of the American Society of Business and Behavioral Sciences*, **7**:8, pp. 1–7.
- Frankel, J.A. & A.K. Rose (2000). Estimating the effect of currency unions on trade and output, *Quarterly Journal of Economics*, **CXVII**:2, pp. 437–466.

- Gelbuda, M., K.E. Meyer & A. Delios (2008). International business and institutional development in Central and Eastern Europe. *Journal of International Management*, **14**:1, pp. 1–11.
- Giuffrida, M., R. Mangiaracina, A. Perego & A. Tumino (2017). Cross Border B2C E-Commerce to Greater China and the Role of Logistics: A Literature Review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **47**, pp. 772–795. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2016-0241>.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters, The hard reality of global expansion. *Harvard Business review*, **Sept**, pp. 1–12.
- Grant, R.M., A.P. Jammine & H. Thomas (1988). Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies, 1972–1984. *Academy of Management Journal*, **31**:4, pp. 771– 801.
- Griffith, D.A. and Zhao, Y., 2015. Contract specificity, contract violation, and relationship performance in international buyer–supplier relationships. *Journal of International Marketing*, **23**:3, pp.22–40. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2016-0241>
- Harkell, L. (2017). Imported seafood sales surge at leading Chinese e-commerce store, available at: www.undercurrentnews.com/2017/05/19/imported-seafood-sales-surge-at-leading-chinese-e-commerce-store/
- Helfat, C.E., K.M. Eisenhardt (2004). Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal*, **25**:13, pp.1217–1232.
- Henriksen, E. (2017). Bruk av permitteringer og utenlandsk arbeidskraft i fiskeforedling. Deskriptiv statistikk og kvantitativ og kvalitativ analyse. Rapport 21/2017, Nofima, Tromsø.
- Hitt, M.A., L. Tihanyi, T. Miller & B. Connelly (2006). International diversification: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, **32**:6, pp. 831–867.
- Hofstede, G. & G.J. Hofstede (2005). Cultures and organizations: software of the mind (Revised and expanded 2nd ed.). *New York*.
- Hongfei, Y. (2017). National report on e-commerce development in china. Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series WP 17. https://www.unido.org/sites/default/files/2017-10/WP_17_2017.pdf
- Informant (2018). Alle våre informanter under intervjurunde i Kina ble lovet anonymitet under intervjuet. Direkte utsagn fra ulike eksperter er derfor kun referert med informant.
- Isaksen, J.R., B. Dreyer & K. Grønhaug (2016). Supply Chain Management under uncertain supply, *Økonomisk Fiskeriforskning*, **26** (http://okonomiskfiskeriforskning.no/supply-chain-management-under-uncertain-supply/?utm_source=%C3%98konomisk+fiskeriforskning&utm_campaign=7bfbe25590-Nyhetsbrev_konomisk_fiskeriforskning_2405_24_2016&utm_medium=email&utm_term=0_b33d775638-7bfbe25590-146764305)
- Kaufmann, D. & A. Kraay (2019). The Worldwide Governance Indicators [dataset]. Hentet fra: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/>
- Kawa, A. (2017). Fulfillment service in e-commerce logistics. *LogForum*. 13. pp. 429–438. 10.17270/J.LOG.2017.4.4.
- Kishida, H. (2019). China on verge of joining ranks of high-income countries, while maintaining authoritarian regim. *Mitsui & Co. Global Strategic Studies Institute Monthly Report*. Lastet ned fra: https://www.mitsui.com/mgssi/en/report/detail/__icsFiles/afieldfile/2019/03/19/1902pk_kishida_e.pdf

- Kraus, S., T.C. Ambos, F. Eggers & B. Cesinger (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, **68**:7, pp. 1501–1505.
- Lee, J.A. (1966). Cultural analysis in overseas operations. *Harvard Business Review*, **March/April**, 106–114.
- Markus, H.R. & S. Kitayama (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, **98**:2, p. 224.
- McKinsey (2017). Digital China: Powering the economy to global competitiveness. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/digital-china-powering-the-economy-to-global-competitiveness>.
- Miles, M.B. & H.M. Huberman (1994). *An extended source book. Qualitative Dataanalysis*. 2nd ed., Sage Publications.
- Miller, D., J. Lee, S. Chang & I. Le Breton-Miller (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies*, **40**:5, pp. 802–817.
- Ministry for Primary Industries NZ (2019). China Cross-border E-commerce (CBEC) Retail Imports List (also known as the 'Positive' List). Hentet fra: <https://www.mpi.govt.nz/dmsdocument/35316>
- Montgomery C.A. (1994). Corporate diversification. *Journal of Economic Perspective*, **8**:3, pp. 163–178.
- Nachum, L. & S. Zaheer (2005). The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, **26**:8, pp. 747–767.
- National Research Council (1998). *Transforming Post-Communist Political Economies*. National Academies Press.
- Nyrud, B., B.I. Bendiksen & B. Dreyer (2016). Valutakurs og konkurransekraft til norsk sjømat, foredrag for NFR/FHF, Nor-Fishing, Trondheim, 18.08.
- Palich, L.E. & L.R. Gomez-Mejia (1999). A theory of global strategy and firm efficiencies: Considering the effects of cultural diversity. *Journal of management*, **25**:4, pp. 587–606.
- Panova, Y., A. Tan, O.P. Hilmola et al. (2019). Evaluation of e-commerce location and entry to China – implications on shopping and trade. *Journal of Shipping and Trade*, **4**:6. <https://doi.org/10.1186/s41072-019-0045-6>:
- Perks, H. (2000). Marketing information exchange mechanisms in collaborative new product development: the influence of resource balance and competitiveness. *Industrial Marketing Management*, **29**, pp. 179–189.
- Pers. med. (2018). Utsending i Kina Norges Sjømatråd.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Phan, M.C., C.W. Styles & P.G. Patterson (2005). Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. *Journal of business research*, **58**:2, pp.173–184.
- Puffer, S.M., D.J. McCarthy & M. Boisot (2010). Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship theory and practice*, **34**:3, pp. 441–467.
- Retail News Asia. (2019, 26 Juli). Hema Fresh eyes 2000 stores by 2022. Hentet fra: <https://www.retailnews.asia/hema-fresh-eyes-2000-stores-by-2022/>
- Rumelt, R.P. (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Cambridge, MA:Harvard Business Review Press.
- Shamkarmahesh, M.N., J.B. Ford & M.S. La Tour (2003). Cultural dimensions of switching behavior in importer-exporter relationships. *Academy of Marketing Science Review*, **3**, pp. 1–17.

- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, **32**:3, pp. 519–535.
- Slangen, A.H. & R.J. Van Tulder (2009). Cultural distance, political risk, or governance quality? Towards a more accurate conceptualization and measurement of external uncertainty in foreign entry mode research. *International business review*, **18**:3, pp. 276–291.
- SNL (2019). Store Norske Leksikon. https://snl.no/%C3%98konomi_og_n%C3%A6ringsliv_i_Kina
- Stave, T.K., I. Brunborg & S. Moe (2018, 27 Aug). Sjømatrådet signerer avtale med nettkjempen Alibaba. E24. Hentet fra: <https://e24.no/naeringsliv/i/qnowG0/sjoematraadet-signerer-avtale-med-nettkjempen-alibaba>
- Terawatanavong, C. & C. Quazi (2006). Conceptualizing the link between national cultural dimensions and B2B relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, **18**:3, pp. 173–183.
- The World Happiness Report (2019). Hentet fra: <https://worldhappiness.report/ed/2019/>
- Transparency International (2018). Corruption perceptions index 2018. Hentet fra: <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Van Bergeijk, P.A. & S. Brakman (Eds.). (2010). *The gravity model in international trade: Advances and applications*. Cambridge University Press.
- Verdensbanken (2019). World Bank Open Data [Database]. Lastet ned fra: <https://data.worldbank.org/>
- Verdensbanken (2019). Doing Business 2019. Hentet fra: https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf
- Voldnes, G. (2015). Buyer-seller relationships across cultures: Conceptual, empirical and methodological issues. Faculty of biosciences, fisheries and economics, Tromsø University Business School, Tromsø: The Arctic University of Norway.
- Voldnes, G. & I. Kvalvik (2017). Interfirm relationships in emerging markets: the importance of relationships and cultural sensitivity. *Journal of East-West Businesses*, **23**:2, pp. 194–214.
- Wang, X. & C.T. Ng (2018). New retail versus traditional retail in e-commerce: channel establishment, price competition, and consumer recognition. <https://doi.org/10.1007/s10479-018-2994-9>
- Web2asia (2019). Tmall global china cross-border e-commerce sales. Hentet fra: <https://www.web2asia.com/china-e-commerce-lead/tmall-global-international-cross-border-sales/>
- Worm, V. (1997). Vikings and mandarins: Sino-Scandinavian business cooperation in cross-cultural settings (No. 27). Handelshøjskolens Forlag.
- Yin, R.K. (1989). *Case study research. Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.

8 Vedlegg

Vedlegg 1: store dagligvareforhandlere i Kina

#	Name	Name (EN)	Website	Backed by
1	盒马鲜生	Hema	https://www.freshhema.com	Alibaba
2	天猫超市	Tmall Supermarket	https://chaoshi.tmall.com	Alibaba
3	喵鲜生	Miao Fresh	https://miao.tmall.com	Alibaba
4	易果生鲜	YiGuo	http://www.yigu.com	Alibaba
5	大润发优鲜	Feiniu	http://www.feiniu.com	Alibaba
6	7FRESH	7FRESH	https://7fresh.m.jd.com	JD
7	京东生鲜	JD Fresh	http://fresh.jd.com	JD
8	京东到家	JD DaoJia	http://www.jddj.com	JD
9	超级物种	Super Species	NA	Tencent
10	每日优鲜	Miss Fresh	https://www.missfresh.cn	Tencent
11	天天果园	Fruit Day	http://www.fruitday.com	Tencent
12	永辉生活	YH ShengHuo	NA	Tencent
13	苏鲜生	SuFresh	http://pindao.suning.com/city/suxiansheng.htm	Suning
14	多点	D Mall	http://www.dmall.com	IDG, Shenzhen Investment Holdings
15	食行生鲜	Fresh Service	https://www.34580.com/#/	Tiantu Capital, Addor Capital
16	中粮我买	Wo Mai	http://sh.womai.com	COFCO
17	环球捕手	Global Scanner	http://www.globalscanner.com	Matrix Partners, Shunwei, Ping An, Zhen Fund
18	本来生活	Ben Lai	https://www.benlai.com	CDH, Banyan VC
19	我厨	WoChu	https://www.wochu.cn	LeBox Capital, Principle Capital, New Horizon, JAFCO
20	顺丰优选	SF Best	http://www.sfbest.com	SF Express
21	爱鲜蜂	Bee Quick	http://www.beequick.cn	Meituan, Hillhouse, Tiantu, Sequoia, CITIC
22	小象生鲜	Xiao Xiang Supermarket	http://www.baobaoaichi.cn	Meituan
23	两鲜	Fresh Fresh	https://www.freshfresh.com	Tripod Capital
24	百果园	Pagoda	http://www.pagoda.com.cn	Shenzhen Capital Group, Source Code Capital, CoStone, CICC
25	光明随心订	Bright Dairy	https://www.4008117117.com	Bright Dairy (ListCo.)
26	莆田网	Fields	https://www.fieldschina.com/	ClearVue Partners

City Super, Shanghai

