

Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för
Företagsekonomi

KULTURENS AVTRYCK

Interkulturella utmaningar för åländska företag idag

Lisa Östberg



11:2018

Datum för godkännande: 07.06.2018
Handledare: Erik Hemming

EXAMENSARBETE

Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Lisa Östberg
Arbetets namn:	Kulturens avtryck - Interkulturella utmaningar för åländska företag idag
Handledare:	Erik Hemming
Uppdragsgivare:	Högskolan på Åland

Abstrakt
<p>Vid internationella affärer mellan olika länder kan kulturella skillnader orsaka eventuella svårigheter.</p> <p>Syftet med detta examensarbete är att intervjua åländska företag för att ta reda på om de har upplevt några utmaningar med interkulturella situationer och varför de valt att samarbeta med just vissa specifika länder.</p> <p>Undersökningen som är av kvalitativ karaktär innehåller intervjuer med tre-stycken företag. Resultatet av undersökningen visade att företagen inte upplever stora utmaningar eller svårigheter med att göra affärer utomlands, vilket jag inte hade förväntat mig.</p> <p>Genom teorin jag har studerat och resultatet från mina intervjuer har jag kommit fram till slutsatsen att kulturella skillnader finns men de behöver inte ses som ett stort problem för företag. Det är möjligt att ha framgångsrika partnerskap med en annan kultur om vi kan acceptera faktumet att vi är olika.</p>

Nyckelord (sökord)
Interkulturell kommunikation, internationella affärer, kulturskillnader

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
11:2018	1458-1531	Svenska	31 sidor

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
07.06.2018	16.05.2018	07.06.2018

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business administration
Author:	Lisa Östberg
Title:	The impression of culture - Intercultural challenges for Åland-based companies today
Academic Supervisor:	Erik Hemming
Uppdragsgivare:	Högskolan på Åland

Abstract
<p>When different cultures do business, cultural differences may cause potential difficulties.</p> <p>The purpose of this degree project is to examine Åland-based companies to see if they have experienced any challenges with intercultural situations and why they have decided to cooperate with certain countries.</p> <p>The qualitative survey contains interviews with three companies. The results of the surveys showed that the companies do not experience big challenges or difficulties with doing business abroad, which I did not expect.</p> <p>Through the theory I studied and the results from my interviews, I have come to the conclusion that cultural differences exist but they do not have to be seen as a major problem for companies. It is possible to have successful partnerships with another culture if we can accept the fact that we are different.</p>

Keywords
Intercultural communication, international affairs, cultural differences

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
11:2018	1458-1531	Swedish	31 pages

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
07.06.2018	16.05.2018	07.06.2018

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Motiv för ämnesvalet	5
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsningar	5
2. METOD	6
2.1 Metodredovisning	6
2.2 Kvalitativ	6
2.3 Tolkning	6
3. TEORI	8
3.1 Kultur	8
3.2 Hofstedes kulturdimensioner	9
3.3 Trompenaars kulturdimensioner	13
3.5 Marknadsetablering	17
3.5.1 Att välja marknad	17
3.5.2 Försäljning	19
4. EMPIRI	21
4.1 Företagspresentationer	21
4.2 Intervjufrågor	22
5. ANALYS OCH SLUTDISKUSSION	26
KÄLLOR	30

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Vid internationella relationer, handel och affärer kan utmaningar uppstå då parterna har olika nationell- och framförallt olika kulturell bakgrund.

1.2 Motiv för ämnesvalet

Jag började intressera mig för det interkulturella i den globala marknaden under min utbytestermi i Tyskland. Mina studier i en interkulturell miljö fick mig att inse hur vårt ursprung och våra vanor spelar stor roll för ett gemensamt arbete. Små detaljer som verkade oansenliga missuppfattades mellan studenter med olika kulturell bakgrund och vi blev tvungna att ta oss ur vårt gamla mönster för att förstå varandra. Kroppsspråk eller flexibilitet hos de studerande från olika länder och kulturer skilde sig totalt. Mina erfarenheter i Tyskland och mina många resor där jag stött på olika kulturella skillnader väckte mitt intresse för hur åländska företag som gör affärer med utlandet hanterar dessa olikheter. Finns det några språksvårigheter? Är ålänningar internationellt kunniga eller gör vi bort oss? Vad är de största utmaningarna med att expandera utanför Norden? Är det kostsamt att göra affärer till utlandet pga kulturella missförstånd?

1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att intervjua tre större åländska företag för att få en klarare bild av hur internationell handel från Åland verkligen går till. Hur förbereder man sig för en ny kontakt utomlands? Varför har de valt att samarbeta med just vissa länder? Finns det några märkbara kulturskillnader? har dessa skillnader varit utmanande för företagen?

1.4 Avgränsningar

Jag har valt att fokusera på åländska företag som har partners utanför Norden. Det har jag gjort för att försöka komma åt större skillnader och kulturella utmaningar än de som finns mellan de Nordiska länderna.

2. METOD

2.1 Metodredovisning

Kvantitativ och kvalitativ metod skiljer sig från varandra på så sätt att resultatet från en kvantitativ metod beskrivs med siffror medan ett kvalitativt resultat beskrivs med ord (Eliasson, 2010). Jag har valt att använda mig av kvalitativ undersökningsmetod i form av en litteraturstudie och intervjuform. Då det finns ett begränsat antal åländska företag som har partners utanför Norden ville jag göra en studie där jag gick mer på djupet med färre företag. Mina intervjufrågor skiljer sig från ett företag till ett annat eftersom de sysslar med totalt olika näringar och därför hade samma frågor inte kunnat passa dem alla. Jag valde att skraddarsy mina frågor enskilt inför varje intervju för att få en mer personlig och bättre förståelse angående deras upplevelse av kulturella skillnader.

2.2 Kvalitativ

Den kvalitativa metoden intresserar sig för innebörden snarare än statistiska samband. Men bara för att den är kvalitativ gör inte kvantitativa element oväsentlig eller helt frånvarande. Använder ett stort antal av de som blivit intervjuade samma uttryck eller om samma beteende upprepas vid olika tillfällen är detta förstås av stort intresse. Kvantiteten har betydelse ifall ett fenomen är något som förekommer vanligen. Dock innebär det ju inte att för att något förekommer mer sällan skulle det vara av mindre vikt för den som intervjuar. (Alvehus, 2013 sid 20,21)

2.3 Tolkning

Kvalitativ forskning är tolkande forskning. Forskning som bygger på tolkning kan verka ovetenskapligt men det är inte fullt så enkelt. Poängen med tolkning i den här typen av forskningen är att man ska bidra med en mer generell förståelse av ett fenomen och utöka tolkningsversionerna av en företeelse, inte att man själv som uttolkare ska förstå exakt. För att vi ska kunna se saker annorlunda än vi gjort tidigare måste vi träna oss. Något kan verka så tydligt och självklart som en bild som kan ses på flera sätt. Från början kan vi vara helt

säkra på att den föreställer en anka men kan man se bortom det uppenbara ser vi plötsligt en hare. Det självklara är nu inte mera så självklart. Tolkande forskning handlar om det här att utveckla vårt sätt att se på saker och ting i vår omvärld och bidra med en nyanserad uppfattning av den. (Alvehus, 2013 sid 22,23)

3. TEORI

Detta kapitel består av teori där begreppet kultur diskuteras och vad man bör ta i beaktande då man skall etablera sig på en ny marknad. Jag kommer att ta upp Hofstedes och Trompenaars kulturdimensioner och även Milton Bennets interkulturella känslighetskala.

3.1 Kultur

“The survival of mankind will depend to a large extent on the ability of people who think differently to work together.” (Hofstede i Lyvall, 2013)

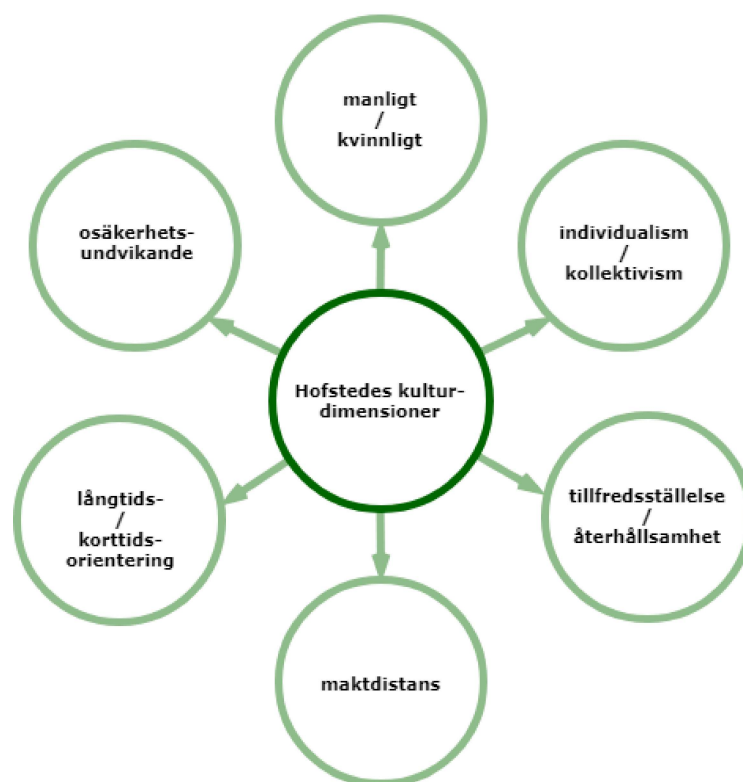
Vår värld är fylld av olika typer av grupper, nationaliteter och människor som ständigt konfronteras med andra grupper som inte agerar som dem själva gör. Trots att de känner, agerar och tänker på olika sätt ställs de inför gemensamma beslut och svårigheter. Jordens ledare måste kunna samarbeta även om de inte delar samma bakgrund. Ett samarbete är nödvändigt för att kunna hantera kärnvapenhot, en världsomfattande konjunkturnedgång eller den globala uppvärmningen. Nyckeln för ett samarbete är förståelse för den andra parten och dess sätt att tänka och agera. (Hofstede, 2011)

I alla människor finns ett visst mönster av hur vi känner. Våra känslor, tankar och hur vi agerar har blivit färgat av hela vårt liv, främst vår barndom. I ung ålder har vi lättast att lära oss och att anpassa oss. Därför kommer vi etablera ett så kallat mönster tidigt. För att kunna ändra på sitt mönster behöver man glömma det gamla först sedan kan man etablera ett nytt. Att ändra en vana är svårare än att lära sig något för första gången. (Hofstede, 2011)

Hofstede benämner nationer som politiska enheter som hela världen delats in i. Innan fanns det stater men alla människor identifierade sig inte eller kände tillhörighet till dessa. Nu är det tänkt att ditt pass skall visa vilken nation du tillhör. Men man bör ändå använda nationalitet med försiktighet vid forskning om kulturella skillnader. (Hofstede, 2011)

3.2 Hofstedes kulturdimensioner

Geert Hofstede har gjort mycket forskning inom ämnet kultur och enligt honom är just kultur något man inte kan undvika i vår värld. Han använder sig av dimensioner för att kunna mäta och jämföra olika kulturer i siffror. De fyra grund dimensionerna benämner han vid maktdistans, individualism kontra kollektivism, manligt kontra kvinnligt och osäkerhetsundvikande. (Hofstede, 2011) Han lade efterhand till två stycken dimensioner långtid- kontra korttidsorientering och tillfredsställelse kontra återhållsamhet (figur. 1). (Lyvall, 2013).



Figur 1. Hofstedes kulturdimensioner

3.2.1 Dimension 1 Maktdistans (PDI)

I vartenda samhälle finns ojämlikheter. Även i den mest primitiva stam med samlare och jägare finns det alltid individer som är starkare och har mer makt. Vissa personer kommer

alltid att ha mer status och få mer respekt än andra och därmed lättare kunna påverka andra människor. Ett typiskt drag av ojämlikhet i samhället är att det finns olika samhällsklasser som t.ex en överklass, medelklass och underklass. (Hofstede, 2011)

Undersökningen Hofstede gjorde på IBM-anställda runt om i världen upplyser beroendeförhållanden i de olika nationaliteterna. Han tog fram ett så kallat PDI-värde för att påvisa hur nationaliteter uppfattar skillnader i makt. I kulturer där maktdistansen är stor eller de har ett högt PDI-värde är de underställda väldigt beroende av sina chefer och hyser en stor respekt för dem. I nationer med en liten maktdistans finns en tendens att föredra ett ömsesidigt beroende mellan underställd och chef. Man är mindre beroende av sina chefer. Forskningen visade t.ex. att det är en stor maktdistans i de flesta asiatiska och latinamerikanska länder medan de nordiska har en lågt PDI-värde. (Hofstede, 2011)

3.2.2 Dimension 2 Individualism kontra kollektivism (IDV)

Den här dimensionen beskriver till vilken grad individer är integrerade i olika grupper. (Lyvall, 2013) Individualism kännetecknar samhällen med lösa band mellan individer. Här förväntas alla människor att ta hand om sig själva och den närmsta familjen. Kollektivism är motsatsen till individualism och här integreras man redan från födseln i grupper med stark sammanhållning. I individualistiska samhällen uppskattas ärlighet i form av vad man säger och tycker, i en kollektivistisk kultur bör man upprätthålla harmoni och undvika konfrontationer som kan störa detta. Kollektivism är vanligare i vår värld än individualism. (Hofstede, 2011) USA och Finland har ett högt IDV-värde medan Kina och Guatemala har lågt värde. (Lyvall, 2013)

3.2.3 Dimension 3 Manligt kontra kvinnligt (MAS)

Feminina samhällen präglas av acceptans där de traditionella könsrollernas gränser suddas ut. Relationer och livskvalitet är viktigt. Föräldrar delar på försörjningen och uppfostran av barnen. Sex är något man talar öppet om och sexuella trakasserier är inte lika förekommande. Man bör vara blygsam. Politiskt ligger de flesta till vänster och samhället är sekulariserat. I maskulina länder är det vanligt att mannen försörjer familjen och kvinnan sköter uppfostran. Homosexualitet anses vara ett hot och sexuella trakasserier är ett stort problem. Statusvaror

säljs i större grad i dessa samhällen. I maskulina samhällen ligger man ofta mer i den politiska mitten. Stor betoning på en tro på Gud och mindre sekularisering. (Hofstede, 2011)

Hos maskulina länder finns en tendens att försöka lösa internationella konflikter genom att strida medan hos feminina länder löser konflikter genom kompromiss. Ett träffande exempel är hur man hanterade Falklandskrisen jämfört med Ålandskrisen. Storbritannien och Argentina är båda maskulina länder där man använde våld för att lösa den rådande tvisten. Sverige och Finland är båda feminina länder som enades om en kompromiss angående Åland. (Hofstede, 2011)

3.2.4 Dimension 4 Osäkerhetsundvikande (UAI)

Osäkerhetsundvikande kan definieras i till vilken grad människor i en kultur känner sig hotade och tvivelaktiga till okända situationer. Det finns olika grader av behov av oskrivna och skrivna regler. Osäkerhet kan ge uttryck i stress och nervositet. (Hofstede, 2011)

För att skydda sig mot osäkerhet har varje samhälle utvecklat sätt att lindra ångesten nämligen genom religion, lag och teknologi. Religion ger människor stöd och hjälper människor att acceptera osäkerheter. Vissa religioner erbjuder den ultimata trösten i form av ett liv efter detta. Lagar och regler får oss att känna oss säkrare angående andra personers beteende. Teknologi hjälper oss förstå och undvika osäkerhet som orsakas av naturen. Känslor av osäkerhet är inte endast personliga utan också delas med andra personer. Även osäkerheter är något man tar till sig och lär sig via familjen, skolan och staten. (Hofstede, 2011)

3.2.5 Dimension 5 Långtidsorientering kontra korttidsorientering (LTO och STO)

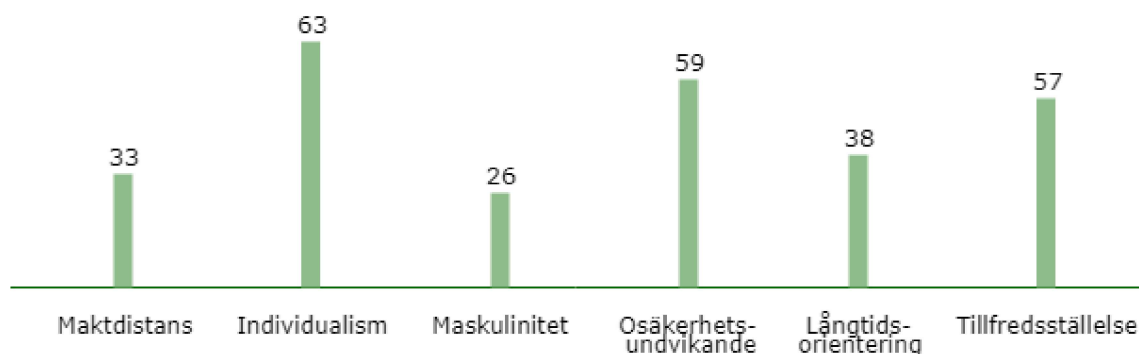
Långtidsinriktade samhällen värdesätter egenskaper som uthållighet, sparsamhet och skamkänsla. Kulturer som har ett lågt LTO benämns som normativa medan samhällen med ett högt LTO är pragmatiska. Normativa samhällen visar respekt och tolerans för andra. Man värderar frihet, rättigheter, prestationer och att tänka själv inom arbetslivet i en sådan kultur. I arbetslivet i en kultur med högt LTO uppskattas ärlighet, anpassningsförmåga, självdisciplin och ansvarstagande. Man värderar det sunda förnuftet. (Hofstede, 2011)

Finland har ett ganska lågt LTO dvs normativt medan Kina är ett exempel på ett land som är pragmatiskt. I ett normativt samhälle visar man respekt för andra traditioner, har en relativt liten benägenhet att spara för framtiden, man vill se snabba resultat och har inte så stort tålamod. I ett pragmatiskt samhälle visar man ödmjukhet mot både kvinnor och män, man är angelägen om att spara och investera för framtiden, man har stort tålamod och visar på uthållighet. Man vill uppnå harmoni och hierarkier är viktiga för människorna i en kultur med högt LTO. (Hofstede, 2011)

3.2.6 Dimension 6 Tillfredsställelse kontra återhållsamhet (IVR)

I en kultur med högt värde på tillfredsställelse anser sig en större del av befolkningen vara lycklig, man prioriterar fritid och tycker sig ha kontroll över livet. I en kultur med lågt värde är en mindre del av befolkningen lycklig, fritiden är inte lika viktig här och människor tycker sig ha mindre påverkan på sitt liv. (Hofstede, 2011) Höga poäng för tillfredsställelse finner man i t.ex Latinamerika och Nordeuropa medan återhållsamhet förekommer mest i Östasien, muslimska länder och Östeuropa (Lyvall, 2013).

Finlands värden i Hofstedes modell ser ut enligt nedanstående. Ett högre värde indikerar på att dimensionen stämmer överens med kulturen. Ett lägre tal påvisar att landets kultur skiljer sig från dimensionen (*figur. 2*).



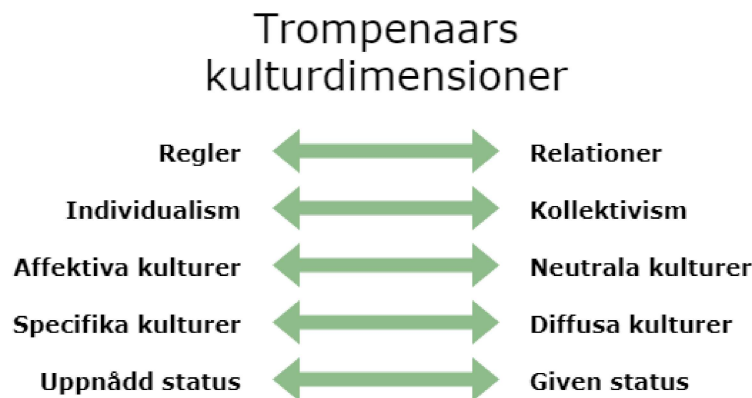
Figur 2. Finlands värden i Hofstedes modell (Hofstede-Insights, 2018)

Hofstedes dimensioner kan vara vid stor hjälp vid internationell marknadsföring. T.ex vid försäljning av bilar i en kultur där osäkerhetsundvikande är högt bör marknadsföringen vara fokuserad på säkerhet. I ett samhälle med lågt osäkerhetsundvikande kommer statusen som

bilen ger troligtvis vara det viktigaste för kunden. Vid försäljning av mobiltelefoner i USA fokuserar man på individen och hur hen kan spara tid och pengar på att använda den här telefonen. I Kina bör man lyfta fram den kollektiva upplevelsen. (Lyvall, 2013)

3.3 Trompenaars kulturdimensioner

Fons Trompenaars studie påminner om Hofstede då den också resulterade i att han definierade 5 kulturdimensioner: regler kontra relationer, gruppen kontra individen, neutral kontra affektiv, specifik kontra diffus och uppnådd kontra given status (*figur. 3*). Jag har valt att ta upp dessa dimensioner eftersom de influerar vårt beteende. De påverkar vår moral och vårt sätt att göra affärer. Hur vi ställer oss till dessa dimensioner påverkar våra värderingar och handlingar genom hela livet. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)



Figur 3. Trompenaars kulturdimensioner

3.3.1 Dimension 1 Regler kontra Relationer

Den första dimensionen definierar hur vi bedömer andras beteende. Regelbaserade samhällen tenderar att vara abstrakta. I länder som Tyskland och Schweiz, där regler är viktiga är det inte populärt att korsa ett övergångsställe under rödljus. Alla ska följa regler och lagar och alla skall behandlas lika under dessa.

I en kultur där relationer är viktigare ser man inte individen endast som en medborgare som borde följa reglerna utan som en vän, min mamma, bror, ett barn, någon man föraktar.

Mellan dessa två typer av samhällen kan det vara svårt för parterna att känna tilltro. Det finns en risk att parten från ett regelrätt samhälle inte kommer att lita på de andra för att de inte följer regler utan hellre hjälper sina vänner. En regelrätt part kan bli orolig att man prioriterar sina personliga kontakter högre än t.ex. ett förmånligt pris. En person som kommer från ett relationsbaserat samhälle skulle och andra sidan säga att man ej kan lita på de regelrätta eftersom de aldrig hjälper en vän. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

3.3.2 Dimension 2 Individualism kontra kollektivism

Ser man sig själv som en individ eller som en del av en grupp? Är gruppens gemensamma framgång och strävan framåt eller borde var person stå på egna ben? Generellt brukar man koppla individualism till moderna samhällen i västvärlden medan kollektivism för tankarna till traditionella samhällen och kanske också till tidigare, misslyckade kommunistiska samhällen. Men Trompenaar menar att för att det sett ut så historiskt behöver inte individualism vara kopplat till framgång. Länder som Japan, Singapore och Sydkorea visar tydligt att också samhällen som inte fokuserar på den enskilde individen utan på gruppen kan också vara moderna och framgångsrika (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

I Trompenaars forskning kan man se att Finland är ett av de länder där det är allra vanligast med självständigt arbete. Också USA är ett individanpassat samhälle. Medan i länder som Japan, Indien och Kina är det inte lika vanligt att arbeta eller att få feedback individuellt. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

3.3.3 Dimension 3 Affektiva kontra neutrala kulturer

I alla relationer kommer känslor att influera parterna. Till vilken grad vi låter våra känslor påverka oss, eller om vi låter dem påverka oss alls är skillnaden mellan affektiv och neutralt beteende. I en affektiv kultur visar man känslor tydligt medan i en neutral kontrollerar och döljer man dem eller bortser helt och hållet från känslor vid ett bemötande. Affektiva individer har ofta ett starkt minspel och livligt kroppsspråk. De säger vad de tänker och känner både verbalt och icke-verbalt. Beröring är vanligt i en affektiv kultur. I en neutral kultur beundrar man självbehärskning och kroppsspråket är kontrollerat. Man döljer sina

känslor och avslöjar inte vad de tänker under förhandlingar. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

3.3.4 Dimension 4 Specifika kontra diffusa kulturer

I en specifik kultur skiljer man på arbete och fritid. Personer i en sådan kultur tycker att man kan arbeta tillsammans utan att ha en relation. Här uppskattas att man ger direkta och tydliga instruktioner. Man värderar sin egen tid och vill inte diskutera arbete utanför arbetstid.

Däremot i en diffus kultur värderar man relationer högt och man umgås också med kollegor utanför jobbet. Fokus ligger på att stärka förhållandet och man är öppen om sitt liv, även händelser som inte är relaterade med jobb. I ett sådant samhälle får man vara beredd på att diskutera arbete även utanför arbetstid. De nordiska länderna är typiska specifika samhällen medan Kina och Indien är typiska diffusa kulturer. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

3.3.5 Dimension 5 Uppnådd kontra given status

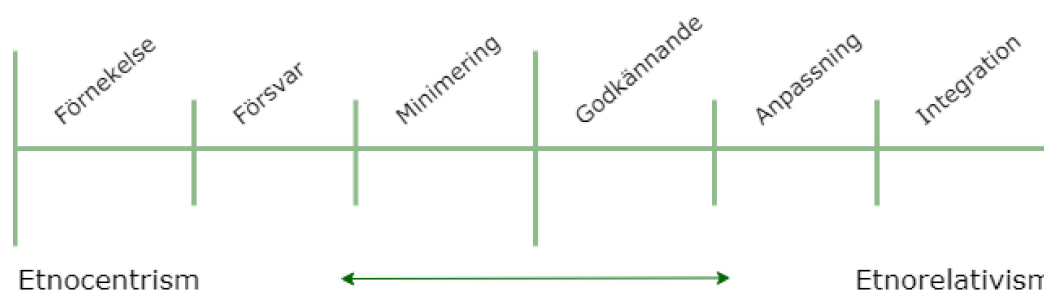
I en kulturer med uppnådd status värderar man prestation framför vem du är. Vad du har uppnått och åstadkommit väger mer än ditt släktnamn. Titlar skall endast användas när det är relevant. I Norden råder den här typen av kultur.

I länder som Frankrike och Japan tycker man att man borde få status tack vare vem man är. En så kallad given status kultur. Makt och titlar spelar stor roll här och man förväntas bete sig anpassat efter sin egen status och behandla andra efter deras. Här är det viktigt att tilltala personer hövligt och på rätt sätt då någon från ett given status samhälle kan ta illa vid om man inte använder titlar till exempel. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

3.4 Bennetts interkulturella känslighetsmodell

Hofstede och Trompenaar forskar i vad det finns för olika kulturella olikheter medan Milton Bennet försöker förklara hur människor upplever kulturella skillnader. Det gör han genom en modell som är grundad på observation om hur människor blir mer kompetenta interkulturella kommunikatörer. Modellen innehåller 7 stadier eller positioner som ökar gradvis dess känslighet för kulturell skillnader (*figur. 4*). Positionerna rör sig från etnocentrisk syn, den vänstra delen av figuren mot etnorelativism, den högra delen av figuren. I etnocentrism

upplever man sin egen kultur som den centrala och jämför andra med sin egen, desto längre högerut man rör sig i modellen upplever man att det finns många kulturer och min är en del av ett stort sammanhang.



Figur 4. Milton Bennets interkulturella känslighets modell (IDR, 2018)

Förnekelse av interkulturella skillnader är en känsla av att kulturskillnader saknas eller så uppfattas de i stora kategorier som minoritet eller utlänning.. Människor som förnekar kulturella skillnader är ointresserade och avvisar kanske interkulturell kommunikation på ett fientligt sätt.

Försvar stadiet på modellen innebär att man talar om typiska stereotyper och det finns ett typiskt oss och dem. Dem är ofta associerade med att vara sämre och oss är överlägsen dem. Det är vanligt att skylla på kulturella skillnader för allmän skadegörelse och problem i samhället.

Minimering, här är man mer tolerant mot skillnader men man tror också att delar av ens egna kultur är universell. Man antar att andra människor delar samma psykiska och fysiska livserfarenheter trots olika kulturell bakgrund. Även om man ser en del kulturella skillnader här döljer sig de djupaste.

Godkännande människor i det här stadiet är accepterande och nyfikna men deras kunskap om andra kulturer begränsar dem att anpassa sig till olika kulturella sammanhang. Acceptans behöver inte betyda att man samtycker till en kultur. Det kan va även vara av negativ klang

man ser på ett annat typ av samhälle men man är inte etnocentrisk vid bedömningen. Man dömer och jämför dem alltså inte med sin egen kultur.

Anpassning, personer som kan anpassa sig justerar sitt beteende till något som passar för kulturella sammanhang. Deras anpassningsförmåga kan ses som en interkulturell kommunikationskompetens.

Integration, personer som befinner sig här kan ses som att de kan anpassa sig så pass att de finns mellan två olika kulturer. Personer med en sådan smidighet kan hjälpa att medla och bygga broar mellan olika kulturer. (IDR Institute, 2018)

Kulturdimensioner är användbara i många områden men främst när det gäller internationellt företagande. Genom ett ökat kulturellt medvetande kan människor arbeta mer effektivt och mer framgångsrikt då de interagerar med människor från andra kulturer. Interkulturell kommunikation förutsätter att man är medveten om kulturella olikheter eftersom vad som anses naturligt och acceptabelt i ett samhälle kan ses som konstigt eller stötande i ett annat. All kommunikation även skriftlig påverkas världen över av de kulturella dimensionerna; kroppsspråk och gester, ord och språk, vett och etikett. (Lyvall, 2013)

3.5 Marknadsetablering

Med marknadsetablering menar man när ett företag, på egen hand eller via mellanhänder, startar affärsverksamhet utomlands. Valet av marknadskanal och hur man skall bedriva verksamheten är ett kritiskt val. Råkar man göra fel är det stor risk för stora tids- och kapitalförluster. För mindre företag utan internationell erfarenhet innebär de första stegen in på en ny marknad många prövande beslut. Ett sådant beslut kan vara viktigare för ett mindre än för ett större företag då de små saknar resurser för att jämföra olika alternativ samtidigt. (Kleen, 2003)

3.5.1 Att välja marknad

Frågan om vilket land eller område man skall göra affärer med kräver noggrann genomgång av flera olika faktorer. När man söker efter en lämplig marknad bör man först och främst se

till ekonomiska förhållandena i området man undersöker. Hur ser landets ekonomi ut? Hur stor marknadsandel kan företaget ta och vad är tillväxtpotentialerna? När man tittat efter hur stor marknaden är undersöker man konkurrenterna. Vilka är de och var ligger deras prisnivå för liknande produkter? Hur marknadsför de sig och hur ser deras distribution ut? Finns det ett behov av vår produkt? Hur skall man positionera sig, dvs etablera sig på marknaden med hänsyn till konkurrenterna? (Lyvall, 2013)

När man kommer utanför det egna landet ökar riskerna och osäkerheten. Man måste noggrant ta reda på vilka lagar och förordningar som gäller. Köparen är helt okänd och man känner kanske inte till vilket betalningsmedel som är lämpligt. Som nämnts tidigare är förberedelse nyckeln för att omsorgsfullt välja marknad. (Lyvall, 2013)

En viktig aspekt är att undersöka landets politiska situation. Är landet stabilt eller finns det risk för krig eller en statskupp? Skulle något sådant utbryta kan det uppenbarligen ha ödesdigra konsekvenser för företaget. Man vill se till att minimera risken att nationaliseras, kan staten i det nya landet ta över och förstatliga företaget? Är företaget och dess affärer välkomnat eller icke önskade i regionen? (Lyvall, 2013)

Hur ser de geografiska förhållandena ut? Hur långt blir avståndet till hemmamarknaden? Kommer transporterna bli för dyra? Kommer resandet av personal mellan länderna bli för kostsamt? Hur ser klimatet ut i det nya landet? Kan våra maskiner och produkter klara värmen, fukten eller kylan? Exempelvis kan luftfuktigheten påverka vårt stål så att det börjar rosta vilket det inte gjorde i hemlandet. Kanske det finns skadeinsekter eller djur på plats som man inte tänker på. (Lyvall, 2013)

Vad för kulturella skillnader finns? Skiljer sig religionen från vår? Var ligger utbildningsnivån? Hur kan man undvika eventuella kulturkrockar? Man bör fördjupa sig i lokala seder och bruk samt lära sig nationens språk. Skiljer sig tankar om kvalitet? Hur pass kvalitetsmedvetna är våra kunder? (Lyvall, 2013)

Var ligger den tekniska nivån på den här marknaden? Kan strömstyrkan bli ett problem, hur löser man det isåfall? Olika standarder och måttenheter bör tas i beaktande. (Lyvall, 2013)

Dessutom måste man fundera över om landet tillämpar olika handelshinder. Kommer det att finnas tullar som vi behöver beakta vid vår prissättning? Eller har landet special krav såsom testning och märkning av en produkt tex. (Lyvall, 2013)

Innan man gör en exportsatsning borde man noggrant undersöka ovanstående punkter. En felsatsning kan bli ett väldigt dyrt misstag för företaget både finansiellt och tidsmässigt.

3.5.2 Försäljning

Direktförsäljning kan t.ex uppstå då en importör tar kontakt direkt med producenten. Det innebär att man säljer direkt till en kund i utlandet utan hjälp av en representant. Den här typen av affärer, utan agenter, säljare eller distributörer är ofta mer riskfylld. Har företaget en egen exportavdelning kan direktförsäljning däremot vara en fördel. Att arbeta utan mellanhänder ger en närmare kontakt och gagnar förhållandet mellan kund och leverantör. Man får en bra insyn i vad kunden vill ha och man får full kontroll ekonomiskt. (Lyvall, 2013)

Motsatsen till direkt är indirekt försäljning vilket innebär att man tar hjälp av mellanhänder för att underlätta att ta sig in på en ny marknad (Lyvall, 2013). Indirekt försäljning kan se ut på många olika sätt som:

Exportbolag, köper produkter från en tillverkare och säljer dem till en kund i utlandet.

Exportagent, innebär att en agent förmedlar försäljningen på plats men uppdragsgivaren fakturerar kunden. Agenten kan vara en god tillgång vid export då de känner till marknaden och man behöver inte utbilda egen personal. En nackdel kan vara att man en i mängden av många andra företag som säljer via denna mellanhand. Exportagenter får ofta provision på sin försäljning.

Ett annat sätt kan vara en importör i utlandet som distributör. Importören köper in varor för egen räkning och säljer dem vidare. Den här typen av indirektförsäljning kan vara smidigt för

exportören då hen endast behöver tillverka, leverera och ta betalt. En nackdel kan vara att tillverkaren inte får så stort inflytande på marknadsföringen.

En agent som finns på plats i utlandets fördelar är att hen har kunskap om marknaden, byråkratin och språket. En agents styrka bör vara sitt nätverk. Precis som exportagenter får de provision för sitt arbete. Här bestämmer exportören pris, levererar och fakturerar.

På lång sikt kan eget försäljnings- eller dotterbolag vara en bra idé om marknaden har tillväxtpotential. Men det är en dyr och riskfylld investering att skicka personal på plats. Genom att vara etablerad på marknaden får man fördelen att få en bättre insyn på vad som sker marknaden. Investeringen kräver noggranna kalkyler men om det utförs på rätt sätt kan man få en mer konkurrenskraftig produkt än tidigare.(Lyvall, 2013)

Säljbolag kan vid etablering utomlands fungera som moderbolagets förlängda arm till den nya marknaden. Det kan vara ett sätt att bygga broar mellan huvudkontoret och kunderna utomlands. Säljbolag brukar dock inte vara rätt kanal för ett litet företag med begränsade resurser. Vanligare är att man har föregåtts av export direkt till slutkunden eller via exempelvis en representant. (Kleen, 2003)

Enligt Kleen är timing, att komma in på marknaden vid rätt tidpunkt är avgörande. Kan man utnyttja förändringar i nätverksstrukturen på marknaden eller andra möjligheter som marknadstrender kan det vara en stor fördel. En felaktig tidpunkt och dålig timing kan stjälpa en i övrigt välplanerad plan.(Kleen, 2003)

4. EMPIRI

4.1 Företagspresentationer

4.1.1 Optinova

Optinovagruppen är en av de världsledande producenterna av medicinsk plastslang. Optinova tillverkar slang på Åland, i Minnesota, USA och i närheten av Bangkok i Thailand. Dessutom har de kontor vid flera platser i USA, Sverige, Tyskland, Indien och Kina. Huvudkontoret finns på Åland. Jag intervjuade Per Lycke, personal ansvarig för företaget den 22 januari 2018. År 2015 erhöll Optinova Scan Tube koncernen och därmed blev fabriken i Thailand en del av Optinova. Lycke berättar att det var alltså inget aktivt val att det blev just Thailand utan det hade med uppköpet av Scan Tube att göra. Fabrikerna på Åland och USA var däremot ett naturligt val för att vara nära kunderna. Lycke tror att det ger en viss kvalitetskänsla att producera i USA. Amerikaner köper gärna på hemmamarknaden. "Att producera lokalt i Finland uppskattas också av finländare men här är man inte lika protektionistiska som amerikaner. Vi uppskattar lokalt men vi vill framförallt ha bästa möjliga kvalitet." Kontoret i Uppsala är tack vare att Optinova grundades i Sverige. Övriga kontors placering handlar om att man vill finnas på plats för marknaden. T.ex deras Shanghai kontor vänder sig till den kinesiska marknaden. (Optinova, 2018)

4.1.2 Viking Line

Viking Line är ett ledande rederi som trafikerar Östersjön med kryssningsfartyg och färjor. De har försäljningskontor och andra samarbetspartners som reseagenter runt om i världen. Några länder som kan nämnas där de har kontakter: Tyskland, Kina, Japan, Ryssland. Jag intervjuade Andreas Remmer vice vd vid Viking Line den 9 februari 2018. Han har fått en stor erfarenhet inom interkulturell miljö under sin karriär. Viking Line har tidigare anlitat finska varv men de valde att beställa sitt nyaste fartyg från Kina pga ett flertal orsaker. Remmer säger att en av anledningarna till att man inte samarbetar med ett europeiskt varv är att de inte har öppningar i sina leverans scheman. Det skulle troligtvis dröja flera år innan fartyget hade levererats om man hade valt ett finskt varv. En annan viktig anledning är det konkurrenskraftiga priset de förhandlat fram med det kinesiska varvet. Dessutom uppskattar

Viking Line att deras partner har deras rederi som huvudfokus. Man vill inte gärna vara en av många kunder som prioriteras lägst när något går fel och man behöver snabbt diskutera fram åtgärder. (Viking Line, 2018)

4.1.3 Ålands Näringsliv

Ålands Näringsliv är en medlemsförening som finansieras privat. Föreningen jobbar för att öka konkurrenskraften hos deras medlemmar vilka är åländska företag. Ålands handelskammare är en del av Ålands Näringsliv och de ingår i ett nätverk med över 12 000 liknande organisationer. De driver projekt och assistera för att hjälpa åländska företag etablera sig på den globala marknaden och har därmed erfarenhet och kunskap om hur interkulturella affärer går till i praktiken. Jag intervjuade Anders Ekström, vd vid Ålands Näringsliv den 25 januari 2018. (Ålands näringsliv, 2018)

4.2 Intervjusvar

Andreas Remmer upplever att det finns helt klart kulturskillnader och språkförbristningar men inget som har påverkat Viking Lines fartyg beställning avsevärt. "Bara man har känslsprötet ute så kan man hantera det".

Per Lycke tycker att de har väldigt god kontakt till alla sina bolag och fabriker. Han tycker inte att det är någon skillnad på de olika kontoren utan det fungerar bra med alla nuvarande partners. Optinova har inga tankar på att avbryta något samarbete just nu. Lycke känner inte till några större missförstånd som skulle ha skett. Svårigheter med teknik och liknande problem kan uppstå men man löser det.

Anders Ekström uppfattar inte att det sker så stora interkulturella missförstånd då åländska företag för handel med andra nationaliteter. Både parter är så pass vana med internationell kontakt. Men visst finns de där men det verkar inte vara ett stort problem.

På frågan hur man förbereder sig för ett möte i utlandet svarade Anders Ekström att i vår globala värld är det sällan är så att man väljer ett land där man vill göra affärer. Snarare går det till så att man är involverad i en bransch där man kommer i kontakt med andra företagare

som man skulle kunna tänka sig att handla med. Var i världen det blir är sekundärt, det är produkten eller tjänsten som styr menar Ekström. Det geografiska läget handlar endast om att det finns förutsättningar. Precis som Lyvall lyfter fram i boken *Internationell ekonomi* måste förutsättningarna finnas och ett flertal aspekter tas i beaktande men i övrigt har inte platsen betydelse. Han lyfter även fram att många branscher har sina kluster. En sådan plats kan t.ex. vara en stad i Indien där alla mobilföretag i världen finns. "Håller du på med det så hamnar du där tillslut".

Viking Line har mycket kontakt via mail men en affär av en sådan storlek som de gör just nu kräver att man träffas öga mot öga menar Remmer. När man åker för att besöka sin framtida potentiella partner har man vanligen haft kontakt i flera månader innan avfärd. Digitaliseringen förenklar en del men man behöver kunna känna ett stort förtroende. De träffas kontinuerligt och deras partners har också besökt dem på Åland ett flertal gånger. Numera när avtalet är klart, ramarna satta och samarbetet har börjat är det deras nybyggnads team, bestående av primärt tekniker som reser till Kina kontinuerligt för att följa med processen på plats.

Naturligtvis finns stora kulturskillnader säger Remmer men så länge man hanterar dem så är det inga problem. Deras kontakter i Kina är vana med att jobba med utländska rederier och de är också medvetna vid våra olikheter. Han betonar att man måste kunna mötas vid mitten. En del grundläggande kulturell input har givits till det team som sköter affären. Viking Line har inte upplevt någon frustration över kulturskillnader. Det fungerar bra att jobba tillsammans med kineser och Remmer kan tänka sig att det hade kunnat vara en mer flexibel affär om de samarbetat med en annan nationalitet än kineser. På frågan om det inte kan vara positivt med flexibilitet svarar han att det kan vara helt okej men "det viktiga är att båda parter vet spelreglerna".

Remmer lyfter också fram vikten vid att processer dokumenteras på rätt sätt. Att vara medveten om vilken lagstiftning som gäller var en av de förberedelser man bör göra enligt Lyvall. Viking Line använder sig mycket av engelsk lagstiftning, för att eliminera tolkningsproblematik. I nordisk lagstiftning finns större rum för tolkning men i engelsk skriver man noga och utförligt långa dokument som beskriver exakt hur man ska gå tillväga.

Det fungerar bra för rederiet och Remmer säger att vid global business så följer man mer eller mindre alltid engelsk lagstiftning.

Optinova underhåller gärna befintliga kunder eftersom processen med att starta en ny relation är dyr, både för kund och leverantör. De strävar efter en situation som gynnar båda parter. En sådan produkt som medicinsk slang kräver en lång valideringstid vilket kan innebära stora kostnader speciellt för kunden eftersom det kan dröja flera år innan samarbetet genererar vinst. Därför är det i båda parter intresse att vårda relationen och ha ett bra samarbete.

Engelska är det dominerande språket inom internationella affärer. Man kommer långt med engelska men vill man verkligen lyckas kan det löna sig att ha lokal säljpersonal på plats i utlandet. Ekström berättar att det är ofta så det går till i praktiken. Man har en lokal partner eller lokalbor som driver verksamheten på plats. På frågan om vi borde lära oss kinesiska i Norden svarar Ekström ja. Han poängterar att det är ett av världens största språk och att när de tidigare ledarna av frihandeln, USA och Storbritannien har isolerat sig, har Kina trätt fram som den nya förespråkaren för global handel. "Vi kanske inte har sett konsekvenserna av detta helt än men jag tror inte att det är dumt att lära sig kinesiska."

Enligt en undersökning som CEMS tog fram angående engelskans betydelse för nyutexaminerade studenter tar företag i dagens läge för givet att nyrekryterade skall tala professionell engelska. De förväntar sig att personalen skall kunna uttrycka sig i skrift på engelska och talspråk värderas dessutom ännu mer. Företagen forskarna talade med tror att engelskan kommer att talas av ännu fler människor i framtiden än vad det gör idag. De tror att spridningen kommer att ske tack vare tekniken som ständigt utvecklas. (CEMS,2000)

Det finns en klar tanke bakom Optinovas kontor runt om i världen. Koncernen har kontor med lokal personal precis som Ekström beskrev att det sker i praktiken. Lycke säger att det är en fördel att ha personer på plats som kan kulturen, språket och hur man ska förhålla sig. Dessutom understryker han att det gagnar företaget att vara nära marknaden och sina kunder. "Leveranser och kontakten sker smidigare desto närmare du är."

Viking Line sköter sina affärer på engelska vilket Remmer inte ser som ett problem. “Vår generation hanterar engelska utan problem. Den äldre generationen har haft större problem där.”

På Optinova använder man också engelska som affärsspråk. Lycke finner inte några bekymmer med engelska. “Ålänningar och svenskar har väldigt bra engelska, något svårare kan det vara för t.ex thailändare. Men nyckelpositioner på plats kan absolut prata engelska.”

5.ANALYS OCH SLUTDISKUSSION

Syftet med mitt arbete är att få svar på hur förbereder man sig för en ny kontakt utomlands, varför väljer man att samarbeta med just vissa länder, finns det några märkbara kulturskillnader och om det finns, har dessa skillnader varit utmanande för företagen? Efter att ha gjort mina intervjuer och analyserat materialet har jag kommit fram till att de företag jag intervjuat har få eller inte några kulturella svårigheter alls då de för handel eller samarbetar utanför Norden. Resultatet förvånar mig eftersom teorin jag har läst lyfter fram så många möjliga missförstånd som kan ske mellan parter från olika kulturer. Kan resultatet ha påverkats av faktumet att företagen ej var anonyma? Det kunde vara förståeligt att företagen inte gärna vill lyfta fram eller erkänna eventuella misstag. Eller är det så att man ser att det finns olikheter mellan dem och deras partners men de lägger inte så stor vikt vid det?

Företagen jag intervjuat verkar inte ha några större svårigheter även om de gör affärer med personer och företag från totalt annorlunda samhällen. Men om det skulle plötsligt dyka upp ett stort problem där det skar sig mellan dem. Hur löser man problemet isåfall? Har de en plan ifall något skulle dyka upp?

Lycke tycker att de helt klart har en medvetenhet för interkulturella situationer på Optinova. Han anser att de sätter stor vikt vid att man förbereder sig och därmed får man mindre problem med svårigheter och missförstånd mellan olika kulturer. Om det uppstår utmaningar finns det till viss del en plan för att lösa alternativa problem. Men han säger också att det är omöjligt att ha färdiga lösningar för alla otaliga olika scenarion som skulle kunna ske.

Milton Bennetts interkulturella känslighetsmodell visar individens syn på kulturella skillnader. Positionen minimering av interkulturella skillnader beskriver Milton Bennett som ett stadie där man tolererar andra kulturer till viss grad men man ser ändå sin egen kultur som universell. Är det så att ålänningar accepterar kulturella olikheter men vi förväntar oss ändå att andra kulturer skall anpassa sig mer till oss? Ser vi oss som lite bättre? Under intervjuerna dök en diskussion upp om ifall sjöfarten kan ha hjälp att göra ålänningar mer medvetna om interkulturella kommunikationer. Anders Ekström tror att det kan ligga något i det. Andreas

Remmer tror också att sjöfarten har gett oss mycket. Men säger han att ålänningar är sådana som reser och ser mycket men vi för att vi ska anamma något nytt krävs väldigt mycket. Vi åker bort men vi har en hemma bäst-mentalitet.

En annan diskussion som dök upp var ifall europeer har en slags tanke om att vara överlägsna andra. Genom tiderna har vi skickat iväg de jobb vi inte har velat ha till andra delar av världen. Men som Anders Ekström sa så “kanske det inte dröjer länge innan det blir ombytt roller.” Som exempel kan man titta på Viking Lines nybygge. Europeiska varv har tidigare alltid varit en självklarhet för Viking Line men numera finns ett “know how” på andra platser och därmed är inte Europa längre det enda alternativet.

Remmer tror inte att man minimerar medvetenheten om kulturella skillnader. Viking Line är ett av de största åländska företagen och de är vana med interkulturella relationer. Han tror att en anledning till att det inte uppstår obekväma situationer är för att båda parter är väl medvetna om deras olikheter och därmed har man större förståelse för misstag jämfört med om en ålänning förolämpar en annan ålänning. Enligt Bennetts känslighetsskala har alltså både Viking Line och deras partners har en etnorelativistisk syn där de är förstående för varandras olika bakgrund.

När man skall etablera sig på en ny marknad ger Andreas Remmer följande tips. Man bör läsa på om landet och lära sig så mycket som möjligt. Väldigt viktigt är också att man inser att det finns skillnader och att man accepterar dem. Man bör alltså ligga på den högra sidan av Bennetts känslighetsskala för att acceptera och vara medveten om skilljaktigheter mellan sig själv och sin partner. Han poängterar hur viktigt det är att vara finkänslig för att kunna läsa av situationer med nya partners.

Remmer berättar att man kan ta hjälp av experter. Så kallade *export counselor* får man kontakt med via ambassader eller andra agenturer. En sådan agentur kan t.ex. vara Business Finland som är en sammanslagning av Tekes och Finpro. Via Business Finland kan både parter från utlandet få hjälp att etablera sig på den finländska marknaden samt kan finländska företag få hjälp att expandera utomlands. Viking Line använder inte dessa själva men han kan tänka sig att det är en bra hjälp för nybörjare. (Business Finland, 2018)

Då en person från en specifik kultur såsom Norden vill förhandla med ett bolag från en diffus kultur som t.ex. Kina rekommenderar Trompenaars att man studerar landets historia och bakgrund. Han poängterar också att man måste låta förhandlingarna ta tid och att man skall minnas att alla vägar bär till Rom. Viktigt är dessutom att alltid respektera för personens titel och ålder och att sätta sig in i sin partners framtidsplaner. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Viking Line har inte någon specifik plan för hur man ska hantera interkulturella svårigheter. "Det finns ingen kärnvapenkod som man knaprar in då man har problem". Man är förberedd så gott man kan men det är omöjligt att förbereda sig för alla olika scenarion som skulle kunna ske. Man bör alltid reflektera över varför motparten reagerade på ett visst sätt så att man inte gör om misstaget. Viktigast är att backa så snabbt som möjligt om motparten på något sätt verkar obekvämt eller rentav förolämpad säger Remmer.

En sådan obekvämt situation skulle kunna vara då en nordbo öppet kritiserar en kinesisk partner. I Hofstedes forskning framkommer det att Kina får ett lågt IDV värde, vilket innebär att landet är kollektivistiskt, i ett sådant samhälle kan det ofta ses som oförskämt att konfrontera en annan människa, vilket en individ från ett individualistiskt samhälle, t.ex. Finland inte alltid är medveten om.

I Trompenaars andra dimension, har han kommit fram till samma sak. I länder som Finland är självständigt arbete vanligt och man får personlig feedback. I t.ex. Kina är det inte alls vanligt att kritisera eller ge feedback till en enskild individ och kan därför tas som förnedrande. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Angående Hofstedes maktdistans dimensionen har Kina ett högt PDI-värde medan Finland har ett lågt. Maktdistans indexet visar inte hur makten är fördelad i landet utan hur individer uppfattar skillnader i makt. I Kina är hierarkier och auktoriteter accepterade av de mindre inflytelserika individerna och man visar mer respekt för en överklass. Därför kan en kines ta illa vid om en partner pratar med en anställd fabriksarbetare istället för fabrikschefen. (Hofstede, 2011)

Om man råkar ut för en betungande situation på grund av kulturskillnader och situationen blir pinsam, frustrerande och det infinner sig en tryckande stämning kommer en person att reagera på två olika sätt. Antingen kritiserar man motparten och drar man sig tillbaka, eller så lyssnar man på motparten och försöker att förstå sin partner. Man ställer sig frågorna, vad gick fel och varför. Agerar man enligt det första alternativet kommer det leda till att de båda parterna isolerar sig och en fortsatt diskussion kommer att försvåras betydligt. Följer man den andra vägen och försöker vara tillmötesgående kommer det leda till att man reder ut problemet och får en förståelse för varandra. (Prezi, 2018)

Min slutsats är att företagen jag intervjuat upplever kulturella skillnader men precis som Lyvall säger är förberedelse och medvetenhet om olikheterna nyckeln till att övervinna dessa hinder. Som Hofstede påpekar kan man inte undvika kultur och man måste därför helt enkelt acceptera att vi har olika mönster i oss som format oss sedan barnsben. Men fast vi känner, resonerar och tänker olika kan man, trots det, mötas halvvägs för att göra lyckade affärer.

5.2 Vidare forskning

En liknande studie borde enligt mig låta företagen vara anonyma för att öka realiteten på undersökningen. Dessutom kunde man intervjua en annan typ av företag eller fler anställda på de olika bolagen.

I framtida forskning kunde det vara intressant att undersöka uppfattningen om kulturskillnader hos ett företag som inte har någon erfarenhet och som skall göra affärer med utlandet för första gången. Kanske man skulle se fler tydliga utmaningar för en nybörjare. Det kunde vara spännande att jämföra ett åländskt företag med t.ex. ett amerikanskt för att höra den andra partens, i detta fall den amerikanska sidan av det. Upplever de ålänningar annorlunda än vad vi själva gör? En mer genomgående undersökning som inkluderade andra arbetare än de som sitter i styrelser och som är vana med internationell handel. Hur upplever en tekniker arbetsmiljön i en thailändsk fabrik som faktiskt jobbar där, på plats.

KÄLLOR

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod* (1. ed.). Stockholm: Liber.

Business Finland. (2018). BUSINESS FINLAND. Hämtad 2018-05-05

<https://www.businessfinland.fi/en/>

CEMS. (2000). Language needs in business, a survey of European multinational companies.

Hämtad 2018-04-25

[http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/](http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/7ca31409fee3f05c77b4a3d9286927d2.pdf)

[7ca31409fee3f05c77b4a3d9286927d2.pdf](http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/7ca31409fee3f05c77b4a3d9286927d2.pdf)

Conradsson, J., & Gunnarsson, L. (2014). *Kulturens radar*. Examensarbete, Linnéuniversitetet,

Kalmar, Växjö).

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:731952/FULLTEXT01.pdf>

Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början* (2nd ed.). Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer* (3. ed.). Lund:

Studentlitteratur

Hofstede-Insights. (2018). Compare countries. 2018-04-05

<https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

IDR Institute. (År). DMIS. Hämtad 2018-04-05 <http://www.idrinstitute.org/page.asp?menu1=15>

Kleen, P. (2003). *Världshandeln: utveckling, aktörer och spelregler* (1. ed.). Förlagsort: SNS.

Lyvall, A. C. (2013). *Internationell ekonomi* (1. ed.). Malmö: Prepress JMS Mediasystem AB.

Optinova. (2018). Optinova - Advanced Tubing Solutions. Hämtad 2018-04-03

<https://www.optinova.com/>

Prezi. (2018). Culture shock. Hämtad 2018-05-10 <https://prezi.com/>

Rådland, J. (2017). *Kinesiska strategier*. (Examensarbete Högskolan på Åland, Åland).

Trompenaars, F., & Hamden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture* (2. ed.). London :

Brealey

Viking line. (2018). Welcome to the world of Viking Line. Hämtad 2018-04-03

<https://www.vikingline.com/en/>

Ålands näringsliv. (2018). Välkommen till Ålands Näringsliv. Hämtad 2018-04-03

<https://www.naringsliv.ax/>