

Affärskulturella skillnader mellan Finland och Tyskland

Jämförelse av kulturdimensioner i Österbotten och norra
Tyskland

Nina Gröndahl

Examensarbete för tadenom (YH)-examen

Utbildningen för företagsekonomi

Vasa 2018



EXAMENSARBETE

Författare: Nina Gröndahl

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Internationell handel

Handledare: Rosmeriany Nahan-Suomela

Titel: Affärskulturella skillnader mellan Finland och Tyskland

Datum 29.4.2019

Sidantal 47

Bilagor 1

Abstrakt

Olika länders kulturer har länge intresserat mig. Eftersom att det finns många olika kulturer och själva begreppet kultur i sig är så brett, har jag i detta arbete valt att fokusera på affärskulturella skillnader mellan Finland och Tyskland. Detta arbete har två syften, att beskriva marknadsomgivningen i Tyskland samt norra Tyskland och jämföra affärskulturella skillnader mellan Finland och Tyskland med hjälp av Hofstedes kulturdimensioner.

Arbetet behandlar först teoretiskt vad begreppet marknadsomgivning innebär för att sedan beskriva marknadsomgivningen i Tyskland samt norra Tyskland i syfte att få en helhetsbild av landet och området som jag har avgränsat min undersökning till. Sedan behandlar arbetet teoretisk bakgrund till ämnet kultur för att sedan fokusera på huvudsyftet i arbetet dvs. jämföra kulturdimensioner mellan Finland och Tyskland.

I arbetet har använts en kvalitativ forskningsmetod med en enkätundersökning. Enkäten har besvarats sammanlagt av 189 respondenter i både Österbotten och Schleswig-Holstein (norra Tyskland). Syftet med enkäten var att ta reda på hur dessa personer förhåller sig till de teorier som redan finns utav Hofstedes kulturdimensioner. Resultaten av undersökningen stämmer bra överens med teorierna och studien visar att det inte finns större olikheter mellan kulturdimensionerna i Finland och Tyskland. De största olikheterna hade att göra med dimensionerna maskulinitet och långsiktig inriktning där män har till exempel lättare att få maktposition inom företag i Tyskland och tyskarna överlag planerar och utför sitt arbete i god tid snarare än att lämna det till sista minuten.

Språk: svenska

Nyckelord: affärskultur, kulturella dimensioner

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Nina Gröndahl

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja: Rosmeriany Nahan-Suomela

Nimike: Suomen ja Saksan kaupalliset kulttuurierot

Päivämäärä 29.4.2019 Sivumäärä 47

Liitteet 1

Tiivistelmä

Eri maiden kulttuurit ovat jo pitkään kiinnostaneet minua. Koska kulttuureja on paljon ja itse kulttuurin käsite on niin laaja, olen tässä työssä päättänyt keskittyä Suomen ja Saksan välisiin liikekulttuuriin eroihin. Työllä on kaksi tarkoitusta: Kuvata markkinaympäristöä Saksassa ja Pohjois-Saksassa sekä selvittää kaupallisia kulttuurieroja Saksan ja Suomen välillä käyttäen Gert Hofsteden kulttuurimääritelmiä apuna.

Opinnäytetyössä tutkitaan, mitä markkinaympäristön käsite tarkoittaa teoreettisesti sekä kerrotaan Saksan ja Pohjois-Saksan markkinaympäristöstä, johon tutkimus tarkemmin rajautuu. Tutkimuksen tueksi on hankittu teoreettista taustaa Saksasta, Pohjois-Saksan alueesta, sekä heidän kulttuuristaan. Tutkimuksen lopussa vertaillaan Suomen ja Saksan kaupallisia kulttuurieroja, mikä on työn päätarkoituksena.

Työssä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa kyselylomaketta on käytetty tietojen keräämiseen. Kyselyyn vastasi yhteensä 189 saksalaista ja suomalaista opiskelijaa Pohjanmaalta sekä Pohjois-Saksasta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten nämä henkilöt suhtautuvat Hofsteden kulttuuriulottuvuuksiin ja jo olemassa oleviin teorioihin. Tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin Hofsteden teorioita missä Suomen ja Saksan väliset kulttuuriulottuvuudet ovat hyvin samankaltaiset pienillä eroilla. Isoimmat erot liittyivät Saksan maskuliinisuuteen ja aikaorientaatioon missä miesten on helpompi pyrkiä esim. esimiehiksi ja missä saksalaiset mieluummin suunnittelevat ja tekevät työnsä hyvissä ajoin verrattuna suomalaisiin.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: kaupallinen kulttuuri, kulttuurin ulottuvuudet

BACHELOR'S THESIS

Author: Nina Gröndahl

Degree Programme: Business management, Vasa

Specialization: International business

Supervisor: Rosmeriany Nahan-Suomela

Title: Business cultural differences between Finland and Germany

Date 29.4.2019 Number of pages 47

Appendices 1

Abstract

Since there are so many different cultures and the concept of culture itself is so wide, this work focuses on business-cultural differences between Finland and Germany. The thesis has two purposes: to describe the market environment in Germany and northern Germany and to compare business-cultural differences between Finland and Germany through Hofstede's cultural dimensions.

The thesis consists of theoretical background of market environment in order to describe the market environment in Germany and northern Germany with the purpose to get an overall image of the country and the area to which I have limited my study. Later the work describes the meaning of culture in order to focus on the main purpose: comparing the cultural dimensions between Finland and Germany.

The thesis consists of a qualitative research method with a questionnaire survey. The survey was answered by a total of 189 respondents in both Ostrobothnia and Schleswig-Holstein (northern Germany). The purpose of the survey was to find out how these people relate to the theories that already exist of Hofstede's cultural dimensions. The results of the research correspond well to Hofstede's theories where the cultural dimensions between Finland and Germany are very similar with a few differences. The biggest differences were related to German masculinity and time orientation where it is easier for men in Germany to get higher positions in companies and where Germans prefer to plan and do their work on time instead of leaving things until the last minute.

Language: Swedish

Key words: business culture, cultural dimensions

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	Syfte och problemformulering.....	1
1.2	Metod och avgränsning.....	1
1.3	Disposition.....	2
2	DEFINITION AV MARKNADSOMGIVNING.....	2
3	MARKNADSOMGIVNINGEN I TYSKLAND	6
3.1	NORRA TYSKLAND	9
3.1.1	Schleswig-Holstein.....	10
3.1.2	Niedersachsen.....	11
3.1.3	Bremen	12
3.1.4	Hamburg	12
3.1.5	Mecklenburg-Vorpommern.....	13
4	DEFINITION AV KULTUR	13
4.1	Kulturella skillnader.....	15
4.2	Nationalkultur	16
4.3	Nationalkulturens olika dimensioner	17
4.4	Interkulturella möten inom affärslivet.....	20
5	JÄMFÖRELSE AV DIMENSIONER MELLAN FINLAND OCH TYSKLAND	21
6	FORSKNINGSMETOD	23
7	RESULTAT OCH ANALYS.....	24
7.1	Maktdistans	25
7.2	Individualism – Kollektivism	26
7.3	Maskulinitet – Femininitet.....	27
7.4	Osäkerhetsundvikande	30
7.5	Långsiktig och kortsiktig inriktning.....	32
8	SAMMANFATTNING	34
9	KÄLLOR.....	36
	Figurförteckning	38
	Bilagor.....	39

1 INLEDNING

Detta arbete behandlar affärskulturella skillnader mellan Finland och Tyskland och en jämförelse av Gert Hofstedes kulturdimensioner mellan dessa länder. Jag har länge varit intresserad av olika länders kulturer och iden till detta ämne uppstod efter mina utbytesstudier i norra Tyskland. Under mina utbytesstudier gick jag en kurs som behandlade kulturdimensioner mellan länder över hela världen och genom den kursen uppstod iden om att jag ville fokusera på kulturdimensioner i Finland och Tyskland.

Genom arbetet ville jag få kunskap om affärskulturen i Tyskland och jämföra hur den skiljer sig från Finlands affärskultur. Eftersom jag har själv bott i Kiel som ligger i Tysklands nordligaste delstat (Schleswig-Holstein), ville jag av eget intresse ta reda på hur bra teorierna om kulturdimensionerna stämmer överens med min egen undersökning. I arbetet ville jag även ta reda på hur bra jag själv kan reflektera över teorin genom mina egna erfarenheter av tyskarna och kulturen i landet.

1.1 Syfte och problemformulering

Detta arbete har två syften vilket är att beskriva marknadsomgivningen i Tyskland samt norra tyskland och jämföra affärskulturella skillnader mellan Finland och Tyskland med hjälp av Gert Hofstedes kulturdimensioner. Genom empiriska undersökningen vill jag ta reda på hur bra teorierna om kulturdimensionerna stämmer överens med min egen undersökning mellan Österbotten och Schleswig-Holstein.

1.2 Metod och avgränsning

I arbetet har jag hämtat teori från olika litterära källor. Teori och fakta är hämtat från böcker på både finska, svenska och engelska för att ha mera att utgå ifrån och även publikationer och artiklar från internet har användts som grund för arbetet.

Arbetet är avgränsat till Österbotten och norra Tyskland. Eftersom att norra Tyskland i sig är väldigt stort jämfört med Österbotten har jag avgränsat den empiriska delen till Schleswig-Holstein som är Tysklands nordligaste delstat.

1.3 Disposition

Arbetet behandlar först teoretisk bakgrund till begreppet marknadsomgivning för att sedan beskriva marknadsomgivningen i Tyskland samt norra Tyskland. Efter att ha fått en helhetsbild av landet och området som arbetet är avgränsat till går jag igenom teoretisk bakgrund till begreppet kultur för att sedan komma till huvudsyftet i arbetet som behandlar kulturdimensionerna mellan Finland och Tyskland. Efter det går jag igenom undersökningsmetoden för att sedan gå igenom min egen empiriska undersökning av kulturdimensionerna i Österbotten och Schleswig-Holstein. I slutet av arbetet sammanfattar jag hela arbetet och ger några slutlig slutord.

2 DEFINITION AV MARKNADSOMGIVNING

Det finns flera olika faktorer som påverkar ett företag när man påbörjar en verksamhet i ett nytt land. Vare sig landet i fråga är bekant från förr eller inte är det alltid nödvändigt att känna till marknadsomgivningen i det land man vill påbörja sin verksamhet i för att kunna uppnå de mål som företaget har och för att upprätthålla lyckade kundförhållanden. I detta kapitel kommer marknadsomgivning och dess olika faktorer beskrivas för att ge en uppfattning om vad begreppet innebär.

Marknadsomgivning kan beskrivas med de olika faktorer som påverkar företaget både internt och externt. Det finns en hel del olika faktorer inom begreppet marknadsomgivning och därför kan man enligt teorin dela in dessa i en makro ekonomisk miljö och en mikro ekonomisk miljö, i syfte att lättare kunna hålla koll på dem och även för att kunna skapa strategier med hjälp av modeller. Dessa två kan även förklaras som de interna- och externa faktorer som påverkar företaget. De interna (mikro) faktorerna är ofta faktorer som företaget kan själva påverka och kontrollera medan de externa (makro) faktorerna inte är kontrollerbara och leder till att företaget måste anpassa sig till de ändringar som sker i omgivningen. (M, 2015)

Den **mikro** ekonomiska miljön har att göra med de faktorer som påverkar företaget internt och som är nära förknippade med företaget. Dessa faktorer är bl.a. företaget i sig och dess

anställda, kunder, återförsäljare och distributörer, aktieägare, media och konkurrenter. (M, 2015)



Figur 1. Mikroekonomiska miljön och dess faktorer

(Differences, 2019)

Till **makro** ekonomiska miljön hör externa faktorer som företaget inte kan kontrollera men som har en stor inverkan på företagets utveckling. Oberoende vilket företag det är frågan om är det faktorer som påverkar alla företag samtidigt. (Differences, 2019). För att lättare kunna analysera dessa externa faktorer kan t.ex. en så kallad DESTEP analysmodell användas som behandlar demografiska, politiska/legala, ekonomiska, sociokulturella, teknologiska och miljömässiga faktorer, som är alla externa faktorer i makro ekonomiska miljön som kan både skapa möjligheter men även hot mot företag. För att företag kan lyckas med sin verksamhet på långsikt, är det viktigt att de förstår och är medvetna om utvecklingen inom de olika faktorerna inom makro ekonomiska miljön. (Claessens, 2018). Förutom en DESTEP modell kan även en PEST eller PESTLE analysmodell användas för att identifiera externa faktorer. Alla dessa modeller behandlar externa faktorer mer eller mindre. PEST modellen behandlar politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska faktorer medan PESTLE modellen behandlar, förutom de fyra faktorerna i PEST modellen, även legala och miljömässiga faktorer och kan därmed ses som en mer omfattande analysmodell, även om de delar samma kategorier av faktorer. (LLC, 2019)

Eftersom att syftet med detta arbete inte är att genomföra en analysmodell för ett specifikt företag, kommer jag inte gå djupare in på begreppet marknadsomgivning och dessa

modeller. Jag kommer däremot nedan att beskriva faktorerna i en PESTLE modell för att senare i nästa kapitel använda mig av den för att beskriva marknadsomgivningen i Tyskland.

Faktorer i en PESTLE analysmodell:

- **Politiska och legala faktorer** kan definieras av politiska institutioner som t.ex. regeringar och parlament som hanterar lagar och fastställer bestämmelser som bildar den legala omgivningen där företaget verksamar. Detta betyder att politiska och legala faktorer går lite hand i hand och beskrivs därför tillsammans under samma rubrik. Den politiska och legala omgivningen består av de olika politiska och rättsliga system som verksamheten bedriver. De politiska faktorerna kan definieras av hur mycket politiken styr ekonomin, skatter, handelshinder, tull, politisk stabilitet i exportländer och olika lagstiftningar som t.ex. arbetsmarknadslagstiftningen och miljölagstiftningen. Legal faktorer kan definieras av de lagar som påverkar verksamheten. Det kan t.ex. vara diskrimineringslagar, konkurrenslagar, konsumentlagar och lagar om säkerhet på arbetsplatsen. (Hamilton & Webster , 2015).
- **Ekonomiska faktorer** är bl.a. den ekonomiska tillväxten, ränteläge, växelkurser och inflation. Den ekonomiska tillväxten anger hur snabbt den totala efterfrågan på varor och tjänster ändras och är därför viktig för verksamheten. När det gäller snabbväxande ekonomier ökar inkomsten och köpkraften snabbt, vilket leder till en större efterfrågan. Till skillnad från snabbväxande ekonomier betyder långsam tillväxt att marknaderna inte expanderar lika snabbt. (Hamilton & Webster , 2015).
- **Sociokulturella faktorer** kan definieras av faktorer som är inriktade på sociala organisationer och samhällsstrukturer. Till de sociala faktorerna hör bl.a. levnads- och arbetsförhållanden, hälsa, utbildning och arbetslöshet. Även befolkningsegenskaper som storlek och fördelning av ålder, social klass, kön och etnisk grupp och förebyggande av välfärd för befolkningen i form av hälsovård, pensioner, utbildning och arbetslöshetsersättning. Till de kulturella faktorerna hör bl.a. språk, religion, värderingar och normer, sociala relationer, övertygelser och praxis, attityder, hur människor integrerar och människors livsstil. (HAMILTON & WEBSTER, 2015). De är förknippade till de faktorer som påverkar samhällets grundläggande värderingar, preferenser och beteenden. Grunder för dessa faktorer bildas av det faktum att människor ingår i ett samhälle och en kulturgrupp som

formar sin tro och sina värderingar. Många affärsmöjligheter har misslyckats på grund av okunskap inom andra kulturer. För att förstå sig på dessa kan Hofstedes kulturella dimensioner användas (Claessens, 2018). Eftersom att huvudsyftet med detta arbete behandlar kulturskillnader, kommer jag senare i detta arbete gå djupare in på ämnet kultur och dessa dimensioner.

- **Teknologiska faktorer** utgör ett avgörande inflytande inom makro ekonomiska miljön. De relaterar till faktorer som skapar ny teknik och därmed skapar nya produkt- och marknadsmöjligheter (Claessens, 2018). Teknologiska faktorer kan bl.a. vara infrastruktur, forsknings- och utvecklingsaktiviteter, automatisering och innovation. De erbjuder företag att komma in på nya marknader, förvandla nya idéer till nya eller förbättrade produkter, förbättra produktionstekniker, öka intäkterna, minska kostnaderna och öka vinsten (Hamilton & Webster, 2015).
- **Miljömässiga faktorer** är viktiga att ta hänsyn till eftersom de handlar om naturresurser som behövs som insatsvaror för företag och som påverkas av olika verksamheter. Under de senaste åren har miljöfrågor ökat kraftigt som t.ex. den växande bristen på råvaror, hanteringen av förnybar energi och ökade föroreningar. Samtidigt som dessa miljöfrågor ökar, växer även konsumenternas krav på miljövänliga produkter och därför är det viktigt för företag att ta hänsyn till miljöfrågor och bidra med miljöhållbarhet, genom att t.ex. använda sig av förnybar energi (Claessens, 2018)

Sammanfattningsvis kan man säga att en marknadsomgivning är ett begrepp som bidrar till en helhetsbild av ett land och som behandlar interna och externa faktorer som kan påverka ett företags utveckling och framgång. Genom att genomföra en analys av marknadsomgivningen kan företag därefter tillämpa rätt strategier för sin verksamhet. För att nå dessa strategier finns olika analysmodeller som kan användas, där den mest använda och detaljerade analysmodellen är PESTLE modellen. Den innehåller faktorer som påverkar affärsmiljön oberoende vilken bransch det är frågan om (LLC, 2019) och därför har jag i nästa kapitel valt att utgå från faktorerna i just en PESTLE modell för att få en helhetsbild av Tyskland som land, och därefter även få en fördjupad helhetsbild av landets nordligaste delområden eftersom att den empiriska undersökningen senare i arbetet är avgränsat till just norra Tyskland.

3 MARKNADSOMGIVNINGEN I TYSKLAND

I syfte att beskriva marknadsomgivningen i Tyskland och dess nordligaste delområden, kommer jag i detta kapitel att utgå från politiska/legala, ekonomiska, sociokulturella, teknologiska och miljömässiga faktorer som ingår i den så kallade PESTLE analysmodellen som är beskriven i föregående kapitel. Eftersom att syftet *inte* är att genomföra en grundlig marknadsomgivnings analys, utan endast få en helhetsbild av landet, kommer jag av den orsaken endast använda dem som riktlinjer för att ytligt beskriva marknadsomgivningen.

- **Politiska/Legala omgivningen**

Förbundsrepubliken Tyskland är en parlamentarisk federal stat som är indelad i 16 olika federala stater: Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Saxony, Saxony-Anhalt, Schleswig-Holstein och Thüringen. Dessa stater kännetecknas även av namnet "Bundesländer" och de är var och en både politiskt och ekonomiskt självständiga (Welle, 2019). Nedan är en karta över Tyskland och de 16 delstaterna.



Figur 2. Tysklands 16 delstater (GermanyTrade&Invest, 2019)

Den lagstiftande makten i Tyskland består av en dubbelkammare, det vill säga att parlamentet består av två kamrar: Bundestag (den nedre kammaren), vars ledamöter väljs genom allmän rösträtt och Bundesrat (övre kammaren), vars medlemmar är befullmäktigade i de 16 delstaterna i landet för en fyraårsperiod. (Santander, 2019)

▪ **Ekonomiska omgivningen**

Tyskland är Europas största ekonomi och den fjärde största i världen. Exportintäkterna och den interna efterfrågan har i stor utsträckning bidragit till landets ekonomiska utveckling. Även de låga låneutgifterna, stigande intäkterna och styrkan på arbetsmarknaden har bidragit till en ökning av konsumentutgifterna. Arbetslösheten år 2017 var 3,8 % och har förväntats falla i slutet av 2018 till 3,5 % (Santander, 2019). Inflationen ligger på 1,8 % och BNP tillväxten 2,2 % år 2017.

▪ **Sociokulturella omgivningen**

Tyskland har en befolkning på 80 miljoner och det mest talade språket är tyska. Tyska pratas även i bl.a. Österrike, Schweiz och delar inom östra Europa och därför hör tyska till ett av de tio mest talade språken i världen. Tyskland har även minoritetsspråken: danska, lågtyska, sorbiska, romani och frisiska. Förutom tyska och minoritetsspråken talas det även italienska och turkiska eftersom att de härstammar från de största etniska folkgrupperna i Tyskland. Tyskland har en av världens mest utvecklade utbildningsnivåer och flera kända universitet där de flesta är ägda av staten. (trade, 2019). När det gäller värderingar prioriterar tyskarna struktur, integritet och punktlighet. Hårt arbete och sparsamhet är viktiga faktorer för det tyska folket och det är viktigt att arbete är gjort i tid och de tycker om när de kan organisera och ha kontroll över vad de gör. Tiden är också något som värderas högt, den hanteras noggrant och kalendrar och scheman respekteras. Det mesta är noggrant planerat och bestämt och när en överenskommelse är gjord görs det sällan några ändringar. (Zimmermann, 2018)

▪ Teknologiska omgivningen

Tyskland är det största landet i den Europeiska Unionen och täcker en area på 356,750km². Landet ligger i centrala Europa och gränsar till Polen, Danmark, Tjeckien, Österrike, Frankrike, Schweiz, Luxemburg, Belgien och Nederländerna. Strategiskt ligger det i mitten av en av världens aktivaste handelszoner. Tyskland gränsar även till både Nordsjön och Östersjön som bidrar till lätt tillgång till de nordiska länderna och England. (trade, 2019).

Tyskland har hög kvalitet på vägar och flygplatser, järnvägs- och hamninfrastrukturen och enastående kommunikations- och energiinfrastruktur som bidragit till att den pålitliga infrastrukturen hör till en av de fem mest attraktiva faktorerna för ekonomin. Tysklands logistiknät omfattas av bl.a. Europas tredje största containerhamn i Hamburg och Bremerhaven som är en av världens största bilhamnar för fordonsteknik. Med dessa och ytterligare 251 andra inlandshamnar bidrar de till effektiv leverans av varor på Europas största marknad. Rhen och Elbe är floder som fungerar som ”huvudartärer” för pråmstrafik till djuphavsportarna i olika floder och längs norra och nordvästra kusten. Tyskland har även ett tätt nät av flygplatser och 22 av dem erbjuder internationell service. Frankfurt klassas som Europas största och tredje största flygplats med avseende på last- och passagerarvolym. Landets motorvägssystem hör också till en av de mest utvecklade i Europa och de 37,900 km järnvägsspåren räcker nästan till att cirkulera runt hela jorden. Världsbankens logistikresultatindex (2016) mätte logistikprestandan för 160 länder där av Tyskland rankades som världens bästa. (GermanyTrade&Invest, 2019)

Tyskland är den enskilt största mjukvarumarknaden i världen och står för nästan en fjärdedel av den Europeiska marknaden efter värde. Marknaden formas av det stora antalet dynamiska och högspecialiserade små och medelstora företagen. Det ger starka tillväxtmöjligheter även för mindre etablerade leverantörer och marknadsaktörer. För de kommande åren förväntas en tillväxt på mer än fem procent. (GermanyTrade&Invest, 2019)

▪ Miljömässiga omgivningen

Tyskland hör till de mest avancerade marknaderna för miljöteknik världen över. Som tidigare nämnt, har efterfrågan på miljövänliga produkter ökat kraftigt under de senaste åren och därför är miljövänliga produkter en viktig framgångsfaktor även för Tyskland. Fram till år 2025 förväntas marknaden utgöra 20 % av tyska BNP. Tysklands ledning inom

återvinningsindustrin har fått grunden från landets avfallshanteringslag och från affärsmiljön som gynnar innovation och ny teknik. År 2013 uppgick även de tyska avfallshanterings- och återvinningsmarknaderna till ca 17 miljarder euro som motsvarade 17 % av den globala marknadsvolymen. Även miljöfrågor inom klädindustrin har ökat och med en omsättning på 63 miljarder euro (2017) står Tyskland för en av de största klädmarknaderna i Europa och fram till år 2020 väntas den växa minst 2,4 % årligen (Statista 2017). Slow Fashion Monitor (2016) har gjort en undersökning inom klädindustrin där mer än 73 % av konsumenterna tycker att hållbarhet är viktigt när man fattar ett köpbeslut. Bland kvinnor är 53 % villiga att betala mera för miljövänliga, hållbara och fairtrade kläder. Detta bidrar till nya möjligheter till utveckling, produktion och försäljning av hållbar textil- och klädåtervinning i Tyskland. (GermanyTrade&Invest, 2019).

Tyskland har en betydelsefull position inom den Europeiska Unionen och fortsätter att behålla sin ställning som drivkraft för den europeiska ekonomin. Landet har en framgångsrik modern ekonomi med en massivt effektiv exportmotor som kärna. Den tyska tekniken kan hittas runt hela världen och de konkurrerar med kvalitet snarare än med pris. Tyskland är en attraktiv marknad för nya produkter och tjänster och har en högt utvecklad konsumentbas med höga inkomster och en stor tillverkningsbas som söker nya komponenter, inspiration och expertis (Warburton, 2019). Efter att jag nu fått en uppfattning om Tyskland som land genom att använda mig av politiska/legala, ekonomiska, sociokulturella, teknologiska och miljömässiga faktorerna i PESTLE modellen, kommer jag nu fortsätta att utgå från samma faktorer för att beskriva norra Tyskland.

3.1 NORRA TYSKLAND

Den empiriska delen utav detta arbete är som tidigare nämnt avgränsat till norra Tyskland och Österbotten. För att först få en uppfattning om norra Tyskland har jag valt att beskriva de fem nordligaste delstaterna: Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Bremen, Hamburg och Mecklenburg-Vorpommern.



Figur 3. Tysklands nordliga delstater (**GermanyTrade&Invest, 2019**)

3.1.1 Schleswig-Holstein

Schleswig-Holstein är den nordligaste delstaten i Tyskland med ca 2,88 miljoner invånare. Med en total yta på 15,799.65 km² och med ungefär 182 invånare per km² är Schleswig-Holstein mindre tätbefolkat jämfört med medeltalet av resten av Tyskland. Schleswig-Holstein har fyra självständiga städer: Flensburg, Kiel, Lübeck och Neumünster och elva distrikt indelade i 1,110 samhällen. Av dessa fyra självständiga städer är Kiel både huvudstaden och den största av dem med ungefär 247 000 invånare. (wtsh, 2018)

Vad det gäller den **politiska/legala** omgivningen i Schleswig-Holstein är staten, som även de andra tyska delstaterna, både politiskt och ekonomiskt självständigt. Staten har en egen regering med ministrar som ansvarar för olika delområden som t.ex. ekonomin, hälsovården, utbildning, kulturella aspekter, teknologi och rättsliga aspekter som till exempel jämställdhet mellan kvinnor och män (schleswig-holstein.de, 2019).

Själva **ekonomin** i Schleswig-Holstein har varit svag under många årtionden. Förra året gick 68 % av Schleswig-Holstein export till Europeiska länder där den viktigaste var

Danmark och de mest exporterade varorna var läkemedel och medicintekniska produkter (Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2018). De flesta arbetar inom service (77 %), industri och byggande (21,1%) samt jordbruk (1,9 %) (EuropeanCommission, 2019)

Schleswig-Holstein är en stark drivkraft inom förnybar energi, medicinsk teknik och marin vetenskap. Skolorna satsar mycket på forskning och utveckling, t.ex. inom medicinsk teknik får eleverna vara med och bl.a. klonar verkliga bakterier och redan i grundskolorna får barnen ta del av experiment tillsammans med erfarna forskare, vilket bidrar till att de redan i ung ålder får en uppfattning om vetenskap och forskning. Lübeck anses vara centrum för Tysklands medicintekniska sektor och i staden finns universitet som är de mest ledande inom medicinsk teknik. Förutom ett bra rykte inom hälsosektorn utvecklas de även ständigt inom marin vetenskap. Över 20 000 ungdomar har anmält sig till studier inom just detta område och det finns en lång tradition av forskning av alla områden inom marinvetenskap som gjort att de fått internationellt igenkännande världen över. Speciellt i huvudstaden Kiel finns t.ex. Geomar som erbjuder det mest varierande forsknings- och utbildningsprogrammet i Europa. Andra snabbväxande industrier i Schleswig-Holstein är bioteknik, informations- och kommunikationsteknologi, livsmedelsindustrin och miljöteknik. Schleswig-Holstein lämpar sig bäst för små- och medelstora företag (schleswig-holstein.de, 2019)

3.1.2 Niedersachsen

Niedersachsen, också kallat Lower-Saxony på engelska, är Tysklands näst största stat och har en yta på 47, 615 85 km². Det är beläget i landets nordvästra hörn och det bor ungefär 7 296 599 invånare i området. Niedersachsen sträcker sig från mitten av Tyskland till Nordsjön och den nederländska gränsen. Eftersom att Niedersachsen är en av Tysklands största stater och har ett så pass bra geografiskt läge har det blivit ett centrum för transkontinentala handelsförbindelser, vilket är till fördel för utländska företag. Det ordnas en hel del mässor i Tyskland och Niedersachsen är speciellt känd för Hannover Messe som är en av världens största mässor. GeBIT, som är en av världens största IT-mässor ordnas också i området. Jordbruk, elteknik, stål, logistik, kemikalier, sjöfartsekonomi och turism har en viktig betydelse i Niedersachsen. Den viktigaste industrin är bilindustrin, vilket beror mycket på att Volkswagen Group har sitt huvudkontor i Wolfsburg och huvudkontoret Continental i Hannover. Industrier inom e-handel, högteknologi och

bioteknik växer också i snabb takt. Niedersachsen är även känt för sina 26 hamnar, vilket gör att området är viktigt för internationell godstrafik. (GermanyTrade&Invest, 2019)

3.1.3 Bremen

Bremen och Bremerhaven är två olika städer som bildades tillsammans till en av Tysklands nordliga delstater år 1827. Bremen är den minsta federala staten med en yta på 419,84 km² och ungefär 660 000 miljoner invånare. Även om Bremen är till ytan litet är delstaten känd för sin ekonomiska framgång. Bremen har det största exportförhållandet (56 procent) i de federala staterna och är även den sjunde största industrianläggningen i Tyskland. Logistik och hamnar, livsmedelsindustrin, hälsa och vård, varvsindustri och fordonskonstruktion är några nämnvärda industrier i Bremen. Vindkraft på både land och hav utvecklas speciellt starkt. Hamnar är något som kännetecknar alla de nordliga Tyska delstaterna och Bremen är inget undantag. Containerterminalen Bremerhaven hör till de 20 största containerportarna i världen och är den fjärde största containerterminalen i Europa. Bremen är Tysklands näst största hamnstad. Som tidigare nämnt är bilindustrin viktig och speciellt känd är Mercedes-Benz Bremen- fabriken. Den 4,7 kilometer långa hamnen är enastående för just hantering av bilar. (GermanyTrade&Invest, 2019)

3.1.4 Hamburg

Den traditionella handelsstaden Hamburg har en ung befolkning på närmare två miljoner. Det är ett område på 755 30 km² och har en stark utveckling inom ekonomi. Det är Europas näst största hamnstad och sjöfartssektorn är viktig med speciell skeppsbyggnad, varvsleverantörer och marin och offshore-teknik. Förutom sjöfartssektorn är staden också känd för sina höga inkomster och utbildningsnivåer. Hamburg är också starkt utvecklad inom media, reklam, IT, logistik och förnybar energi. Staden har även en stark utveckling inom biovetenskap och är en väl utvecklad forsknings- och produktionsplats för bioteknik, medicinsk teknik och läkemedelsindustrin. Det finns flera internationella företag i staden som har gjort att Hamburg har fått ett rykte om att vara en imponerande, kosmopolitisk och kulturellt mångsidig stad. Det finns ett gott utbud av konst, musik, opera, teater och balett som har gjort Hamburg till en av Europas attraktivaste städer för turister. Staden har flera universitet som utbildar unga på högsta nivå och som också har bidragit till att stadens företag är kända för att vara kreativa, flexibla och konkurrenskraftiga. Hamburg Invest är en byrå för bosättningar och investeringar. Byrån hjälper speciellt små och medelstora

företag med frågor gällande affärsutveckling och fungerar som en central kontaktpunkt som ger rådgivning och service. (GermanyTrade&Invest, 2019)

3.1.5 Mecklenburg-Vorpommern

Mecklenburg-Vorpommern är ett område som är 23 213 74 stort och har ungefär 1,6 miljoner invånare. Som även i de andra nordliga städerna spelar sjöfarten en viktig roll, speciellt för varvsindustrin och sjöfarten i Nordeuropa. Det har investerats flera tusen miljoner euro i varv och hamninfrastrukturen som har bidragit till högklassiga hamnar och moderna transportinfrastrukturer som har blivit viktiga för handeln mellan Skandinavien och Östeuropa. Turismen är väldigt viktig och de otaliga naturparker, hansestäder, slott, breda kuststränder och vita klippor som finns i området gör Mecklenburg-Vorpommern till en attraktiv plats för turister. Den över 350 kilometer långa Östersjökusten är också attraktiv för flera andra industrier. Förutom sjöfarten och turismen är också träindustrin, logistiken, tjänstesektorn, jordbruken och livsmedelsindustrin viktiga ekonomiska sektorer i Mecklenburg-Vorpommern. De framtidsinriktade företagen kommer att göra området till en utmärkt plats för högteknologi, bioteknik och medicinteknik. (GermanyTrade&Invest, 2019)

Genom att jag nu har beskrivit marknadsomgivningen i Tyskland samt fått en kort inblick i Tysklands nordligaste städer kommer jag i följande kapitel definiera begreppet kultur för att sedan fokusera på huvudsyftet i detta arbete, dvs. ta reda på vilka affärskulturella skillnader det finns mellan Finland och Tyskland.

4 DEFINITION AV KULTUR

Vi alla har inom oss våra egna tankar, känslor och beteenden som lärts in under hela vår livstid. Det mesta av dessa har ändå lärts in under barndomen då människan är som mest mottaglig för inläring och anpassning. De tankar, känslor och beteenden som lärts in måste enligt Hofstede först glömmas för att man ska kunna lära sig något nytt som skiljer sig från de gamla tankesättet och beteendet. Han skriver att det är svårare att lära om än att lära sig något för första gången. Hofstede beskriver människans känslor, tankar och sätt att agera som våra mentala program, eller med andra ord, den mentala mjukvaran. Våra mentala program börjar bildas inom familjen och vidare via skolan, ungdomsgrupper, arbetsplatsen och de samhälle vi lever i. Den mentala mjukvaran kallas också för kultur,

vilket har i sig flera olika betydelser som alla har latinska ursprung. Kultur betyder inom de flesta västerländska språk "civilisation" eller "intellektuell förfining" som i synnerhet syftar på utbildning, konst och litteratur. Inom socialantropologi betyder ordet kultur den mentala mjukvaran, alltså de tankar, känslor och beteenden som vi människor har och har en bredare utsträckning som inkluderar även bland annat vardagliga saker som hur vi hälsar, äter och håller ett visst fysiskt avstånd till andra. Med kulturen avses också t.ex. hur vi väljer att visa eller dölja våra känslor. Kulturen formas inom den sociala miljön vi lever i och man kan därför säga att de människor som lever i samma sociala miljö delar en viss kultur. Hofstede beskriver kulturen som:

"Den kollektiva mentala programmering som särskiljer de människor som tillhör en viss grupp eller kategori från andra" Med ordet grupp menas *"ett antal människor som har kontakt med varandra"* och med kategori menas *"människor som har någonting gemensamt, utan att de nödvändigtvis måste ha kontakt med varandra"*. (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)

Eftersom att människans kultur formas från barndomen via den sociala miljön, det vill säga via bl.a. familjen, skolan och arbetsplatsen är det något vi lär oss och inte något vi föds med. Enligt Hofstede bör kulturen särskiljas från både den mänskliga naturen och från människans personlighet.



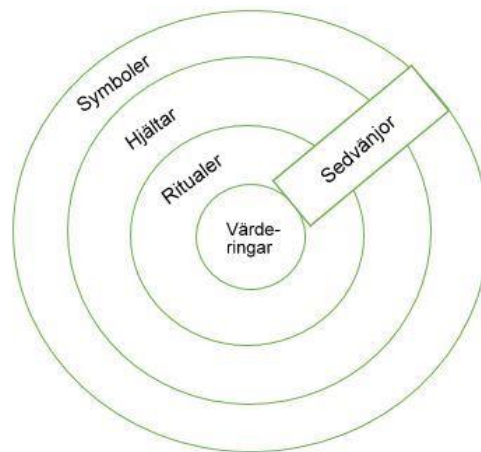
Figur 4. Tre nivåer av människans mentala programmering (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)

Figuren ovan beskriver tre nivåer av människans mentala programmering: Den mänskliga naturen, kulturen och personligheten. Den mänskliga naturen representerar den universella nivån med vilket menas människans fysiska och grundläggande psykologiska funktionssätt som bestäms av våra gener. Det har att göra med vår förmåga att känna känslor som rädsla, ilska, kärlek, glädje, skam och behovet av samvaro med andra människor. Huruvida vi människor visar dessa känslor påverkas mycket av kulturen, som är den andra nivån i figuren ovan. Kulturen i figuren har att göra med det som tidigare har blivit nämnt, det vill säga den mentala mjukvaran som formas i den sociala miljön. Den tredje nivån i figuren om människans mentala programmering är personlighet, med vilket menas våra mentala program som vi inte delar med andra människor. Det har att göra med egenskaper som vi delvis har ärvt men även som har blivit delvis inlärd. (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)

4.1 Kulturella skillnader

Kulturella skillnader uttrycker sig på olika sätt och det finns många olika termer för att beskriva dessa kulturella skillnader. Geert Hofstede använde sig av termerna symboler, hjältar, ritualer och värderingar i ett så kallat lökdiagram för att beskriva dessa kulturella skillnader på ett förståeligt och bra sätt. Som de flesta vet kan man skala av en lök olika lager och på samma sätt kan dessa termer delas in i ett lökdiagram där symbolerna representerar det ytligaste lagret medan värderingar det djupaste och hjältar och ritualer hamnar i de mittersta. Lökens yttersta lager, det vill säga symboler, har att göra med ord, gester, bilder eller objekt. Det har också att göra med människors klädsel, frisyrer, flaggor och statussymboler i en viss kultur. Dessa symboler har en speciell betydelse i en viss kultur medan den inte är lika betydelsefulla i en annan. De utvecklas snabbt medan gamla försvinner och kopieras även lätt av andra kulturer och av den anledningen har de placerats i lökens yttersta lager. Hjältarna beskriver förebilder som har egenskaper som värderas högt i en kultur. Det kan vara antingen levande eller döda men också verkliga eller uppbyggda, som t.ex. Batman och Asterix. Ritualer har att göra med de sätt som människor

hälsar och visar respekt och sociala och religiösa ceremonier. Dessa aktiviteter är egentligen inte nödvändiga för att uppnå ett visst mål men de anses ändå socialt viktiga i en kultur. Affärsmöten kan till exempel använda sig av rituella syften för att stärka gruppsammanhållningen bland deltagarna. Kulturens kärna, värderingar, är lökens innersta och djupaste lager som har att göra med antingen positiva eller negativa känslor. Det är våra grundläggande värderingar som kan vara bl.a. hur vi anser att något är ont eller gott, förbjudet eller tillåtet, onormalt eller normalt och farligt eller tryggt. Det kan även ha att göra med huruvida vi anser att något är moraliskt eller omoraliskt. Figuren nedan beskriver lökdiagrammet och dessa fyra termer som beskriver kulturella skillnader. Termen sedvänjor sträcker sig mellan ritualer, hjältar och symboler och betyder att dessa termer kan ses utåt av utomstående människor medan värderingarna i lökens kärna inte är synliga för andra människor. (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)



Figur 5. Lökdiagram: kulturella manifestationer på olika nivåer (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011).

4.2 Nationalkultur

Nationella kulturer kan variera från land till land och olikheterna kan reflekteras av företagens anställda och konsumenterna på marknaden. Sådana variationer av arbete och organisationer på marknaden har stora konsekvenser i verksamheten. Ledningssystem och tillvägagångssätt som fungerar bra i ett land kan vara opassande i ett annat land. När Gert Hofstede jobbade med ett stort internationellt företag märkte han att medan företaget hade en organisatorisk kultur i form av gemensamma värden, antaganden och övertygelser, fanns det fortfarande olikheter bland IMBs dotterbolagens attityder och beteenden. Han

kom till en slutsats om att organisationskulturen är mindre inflytelserik än de attityder och värderingar som förekommer i den nationella kulturen. (Hamilton & Webster , 2015) Det har diskuterats om att nationalkulturer i vår moderna värld håller på att bli allt mer lika varandra genom att vi delar likadana sedvänjor, det vill säga symboler, hjältar och ritualer. Det faktum att vi människor klär oss likadant, använder samma modeord och köper samma produkter eller det att vi tittar på samma filmer och lägger vår tid på samma sporter så är det ändå viktigt att komma ihåg att dessa ytliga kulturella lager i kulturlöken är bara en del av kulturen och det som egentligen avgör vilken betydelse dessa sedvänjor har för oss är kulturlökens kärna, det vill säga våra värderingar. (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)

4.3 Nationalkulturens olika dimensioner

Under 1900-talet kom man fram till att alla länder har gemensamma problem men att svaren till dessa problem skiljer sig åt. Man identifierade även vilka problem det är som olika samhällen har gemensamt och man kom fram till några frågor till grundläggande problem som länderna i världen har gemensamt, och som får olika konsekvenser beroende på hur samhället fungerar. Tjugo år senare gjorde Gert Hofstede en undersökning angående detta där han kom fram till överensstämmande resultat med det som hade gjorts tjugo år tidigare. Hofstede jobbade med IBM som är ett multinationellt företag och genom sin undersökning fick han fram en stor mängd data genom sin enkätundersökning till IBMs dotterbolag i över 50 länder. I sin enkätundersökning ställde han frågor angående människors värderingar och gjorde en statistisk analys av ländernas olika medelvärden. De fyra gemensamma problemen som fanns mellan länderna var social ojämlikhet, förhållandet mellan individen och gruppen, föreställningar om manligt och kvinnligt och sätten att hantera osäkerhet, vilket också var relaterat till hur man hanterar aggressioner och hur man uttrycker känslor. Dessa fyra problemområden utgör tillsammans det som kallas för kulturella dimensioner. Med dimension menas en aspekt i en kultur som man kan mäta i förhållande till andra kulturer. Dessa fyra dimensioner kallas för maktdistans, individualism/kollektivism, maskulinitet/femininitet och osäkerhetsundvikande. På senare år kom man även fram genom Michael Minkov, som också var en forskare inom ämnet, till en ny dimension som kallas för *kort- och långsiktig inriktning*. (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)

- **Maktdistans**

Maktdistans är en dimension som definieras genom ojämlikheten bland individer och till vilken grad människor med mindre makt i ett samhälle accepterar och förväntar sig att makten fördelas ojämlikt. Länder med stor maktdistans har en liten fördelning av makten bland människorna och accepterar att det finns en hierarkisk ordning där alla har en plats som inte behöver ifrågasättas. Länder med låg maktdistans har en högre fördelning av makten mellan individerna och de strävar till jämlikhet mellan sociala och organisatoriska led. (HofstedeInsight, 2019)

- **Individualism – kollektivism**

Denna dimension har att göra med individers självständighet inom ett samhälle. Det har bl.a. att göra med vare sig personers självbild definieras av ett ”jag” eller ”vi”. I individualistiska samhällen förväntas man endast ta hand om sig själv och sin familj medan i kollektivistiska samhällen hör man i grupper som tar hand om varandra i utbyte mot lojalitet. (HofstedeInsight, 2019). Individualistiska samhällen beundrar ambition och personlig utveckling och betonar vikten av individuella rättigheter och ansvar. Kollektivistiska samhällen anser däremot att social sammanhållning och grupp lojalitet är viktigare än individens egna behov. (Harrison, 2010)

- **Maskulinitet – femininitet**

Maskulinitet är en dimension som kan reflekteras över hur maskulina värderingar såsom tävlan, bestämdhet, rollskillnader mellan män och kvinnor, inkomst, pengar, befordran och status dominerar över feminina värderingar såsom samarbete, livskvalitet och sociala förhållanden. I maskulina länder har män lättare att få maktposition inom företag och i ett maskulint samhälle är emotionella könsroller tydligt åtskilda där män ska vara tuffa, hävda sig och fokusera på materiell framgång medan kvinnor ska vara mera försiktiga, ömsinta och bry sig om

livskvalitet. USA, Japan, Österrike och Tyskland är exempel på maskulina länder. I feminina samhällen är emotionella könsroller fördelade lika och både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet. Nordiska länder är exempel på feminina länder. (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011) (Harrison, 2010). I maskulina länder styrs samhället av konkurrens, prestation och framgång där man strävar till att vara bäst inom sitt område vilket också kan ses som ett värdesystem som börjar redan i tidig skolålder och fortsätter under hela arbetslivet. I feminina länder styrs samhället däremot av livskvaliteten och att man bryr sig om andra. I feminina samhällen är livskvaliteten ett tecken på framgång istället för höga prestationer och att stå ut från mängden är inte beundransvärt. Den grundläggande frågan är vad som motiverar, i maskulina samhällen är det oftast tanken av att vara bäst medan i feminina samhällen styr tanken av att göra vad man tycker om. (HofstedeInsight, 2019)

- **Osäkerhetsundvikande**

Denna dimension har att göra med hur ett samhälle hanterar det faktum att man inte kan förutspå framtiden. Dimensionen har att göra med om man ska försöka kontrollera framtiden eller om man bara ska låta saker hända och detta kan orsaka blandade känslor t.ex. ångest, som olika kulturer har lärt sig att hantera på olika sätt. Själva dimensionen reflekterar över hur pass bekväma eller hotade individer i ett samhälle känner sig inför situationer som inte går att förutspå. (HofstedeInsight, 2019)

- **Lång- och kortsiktig inriktning**

Denna dimension kan definieras av att kulturer med långsiktig inriktning planerar framtider mera medan kortsiktiga kulturer lever mera i ”nuet”. Kulturer med långsiktig inriktning gör beslut baserat på långsiktigt tänkande och värderar uthållighet och sparsamt beteende som till exempel att spara pengar för framtiden. I

kortsiktig inriktade kulturer kan förluster vidtas för att säkerställa långsiktig vinst. (Hamilton & Webster , 2015) (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)

4.4 Interkulturella möten inom affärslivet

Interkulturella möten kan definieras av att två eller flera parter har delvis olika intressen som man tillsammans vill diskutera om så att det leder till ett resultat som båda parterna vinner på. För att lyckas med det krävs någon form av kommunikationsmedel och en struktur för kontroll och beslutsfattande. (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011) När man ska ingå interkulturella möten är det bra att ha förståelse för de kulturella dimensionerna som tagits upp tidigare i detta arbete.

Genom att veta vare sig kulturen i fråga har hög eller låg maktdistans kan man genom det ha bättre förutsättningar att förstå hur t.ex. kontroll- och beslutsfattarestrukturen ser ut och betydelsen av förhandlarnas status. Ingår man ett interkulturellt möte med ett kollektivistiskt land vet man att nya relationer måste byggas upp, vilket tar tid. Maskuliniteten och femininiteten avgör hur konflikter ska skötas, om det är genom styrkedemonstration eller genom kompromisser. Osäkerhetsundvikandet påverkar nivån av hur mycket tvetydighet tolereras och behovet av struktur. Genom att ha förståelsen för dimensionen långsiktig och kortsiktig inriktning kan man avgöra hur pass mycket man försöker uppnå de önskade målen. Förutsättningarna för ett lyckat interkulturellt möte är att man är medveten om dessa kulturella dimensioner och har förståelse för vilka kulturella skillnader man kan förvänta sig av den motsatta parten. Kommunikationen är också en viktig del av ett lyckat interkulturellt möte. Det är viktigt att man förstår varandra och att budskapet skickas på ett sätt som förstås som det är tänkt att förstås, detta kan genomföras av t.ex. tolkar (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)

5 JÄMFÖRELSE AV DIMENSIONER MELLAN FINLAND OCH TYSKLAND

Efter att jag nu i föregående kapitel har bildat mig teoretisk bakgrund till begreppet kultur och bildat uppfattning om Hofstedes kulturella dimensioner samt fått förståelse för hur dessa dimensioner kan påverka affärsförhållanden mellan två länder, kommer jag nu i detta kapitel att jämföra dimensionerna maktdistans, individualism/ kollektivism, maskulinitet/ femininitet, osäkerhetsundvikande och lång- och kortsiktig inriktning mellan Finland och Tyskland.

I figuren nedan kan man se dessa dimensioner och resultatet av undersökningen som redan tidigare gjorts mellan Finland och Tyskland av Hofstede insight 2018. Siffrorna ovanför varje dimension beskriver vare sig landet har höga eller låga poäng inom en dimension och jag kommer med hjälp av dem och teorin beskriva och jämföra skillnaderna mellan Finland och Tyskland för att sedan senare i detta arbete genom min undersökning ta reda på hur Hofstedes dimensioner skiljer sig från min egen undersökning.



Figur 6. Jämförelse av dimensioner mellan Finland och Tyskland (HofstedeInsight, 2019)

▪ Maktdistans (PowerDistance)

I grafen ovan kan man se att Finland har rätt så låga poäng när det gäller maktdistans. Detta betyder reflekterat över teorin att självständighet, lika rättigheter

och liten hierarki är de karaktäristiska dragen. Makten är jämnt fördelad och chefer litar på sina anställdas erfarenheter och låter dem bidra i beslutsfattande. Attityder mot chefer är informell och man kallar på en person med endast dennes förnamn. Kommunikationen är direkt och alla får delta i diskussioner. Tyskland har liknande karaktäristiska drag med en direkt och deltagande kommunikations- och mötesstil.

- **Individualism – Kollektivism (Individualism)**

Med 63 poäng anses Finland som ett individualistiskt samhälle där människorna förväntas ta hand om sig själva och sin nära familj. Relationen mellan chefer och anställda är gjorda på basis av kontrakt och beslut om anställning och befodran är gjort på basis av meriter. Tyskland har 67 poäng vilket betyder att det är även mer individualistiskt än Finland. Lojalitet bygger på personliga preferenser och kontraktet mellan anställd och arbetsgivare definieras av plikt och ansvar. Kommunikationen är ett av de direktaste i världen och idealet för diskussioner är att man ska vara ärlig även om sanningen svider.

- **Maskulinitet – Femininitet (Masculinity)**

Med 26 poäng anses Finland som ett feminint samhälle vilket betyder enligt teorin att fokus ligger på att man ska arbeta för att leva. Enighet, jämlikhet, solidaritet och kvalitet i arbetslivet är viktiga faktorer som man strävar till. Konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar. Fokus ligger på välbefinnande där fritid och flexibilitet gynnas och status sällan visas. Tyskland anses däremot med 66 poäng som ett maskulint samhälle. Prestationer är viktiga och högt värderade redan i tidig skolålder. Till skillnad från Finland ligger fokus mera på att man ska leva för att arbeta. Självförtroendet byggs upp av goda prestationer och chefer anses vara avgörande och självständiga. Status reflekteras ofta av materiella saker som t.ex. dyra prylar och bilar.

- **Osäkerhetsundvikande (Uncertainty Avoidance)**

Finland har 59 poäng inom denna dimension vilket betyder att Finland har ett högt osäkerhetsundvikande. Som det redan framkommer av namnet i dimensionen

betyder det att det finns ett behov av att undvika osäkerhet. För att undvika osäkerheten är det viktigt med regler även om de inte alltid fungerar. Tid är pengar och människor känner en inre känsla av att vara upptagna med något och jobba hårt. Tyskland har 65 poäng och hör till de länder som toppar inom denna dimension. Det betyder i jämförelse med Finland att de har även ett större behov av att undvika osäkerhet och som tidigare nämnt i detta arbete är precision och punktlighet något som kännetecknar tyskarna. Regler anses viktiga och detaljer är till för att skapa trygghet. När man påbörjar projekt ska de vara i god tid noga genomtänkta och för att kunna fortsätta och undvika osäkerhet krävs det systematiskt tänkande, presterande och planerande.

- **Långsiktig och kortsiktig inriktning**

I figur 6 kan man se att Finland har 38 poäng när det gäller dimensionern lång vs kortinriktning. Det här är låga poäng och betyder att Finland anses som ett samhälle med kortsiktig inriktning vilket innebär att traditioner är viktiga och fokus ligger på kortsiktiga mål och snabba resultat. Tyskland har däremot 83 poäng och anses som ett samhälle med långsiktig inriktning. Detta betyder t.ex. sparande prioriteras inte lika mycket i Finland jämfört med Tyskland där fokus ligger på sparsamhet, investeringar och långsiktigt tänkande. (HofstedeInsight, 2019)

6 FORSKNINGSMETOD

Kvantitativ och kvalitativ forskning är två grundläggande begrepp inom företagsekonomisk forskning. Dessa kan båda ses som två olika forskningsstrategier som väljs på basen av syftet på undersökningen. (Bryman & Bell, 2017). Vilken av dessa metoder man använder beror mycket på hur man vill bearbeta, tolka och framställa den information som man har samlat in i sin undersökning. Inom kvalitativa undersökningar är syftet ofta att få fram ett annorlunda och djupare resultat än vad det är inom kvantitativa undersökningar. Skillnaden mellan dessa två undersökningsmetoder är hur man bearbetar materialet som man har samlat in. Vid kvantitativa undersökningar väntar man vanligen med att behandla materialet tills allt är insamlat medan vid en kvalitativ undersökning är det vanligt att man gör löpande analyser. (Patel, 1994)

Begreppen validitet och reabilitet är något som bör beaktas när man gör en undersökning. Begreppen har att göra med hur pass bra datainsamlingen och själva undersökningen har lyckats. I syfte att nå ett lyckat resultat och en lyckad undersökning krävs god validitet och reabilitet. Validiteten har att göra med att man inom sitt problemområde undersöker rätt saker medan reabilitet har att göra med att undersökningen har genomförts på ett trovärdigt sätt. Tillförlitligheten inom en kvantitativ undersökning kan uppskattas genom siffror medan inom en kvalitativ undersökning är man tvungen att visa att insamlingen och analysen av materialet har utförts på ett systematiskt och korrekt sätt. (Gunnarsson, 2002)

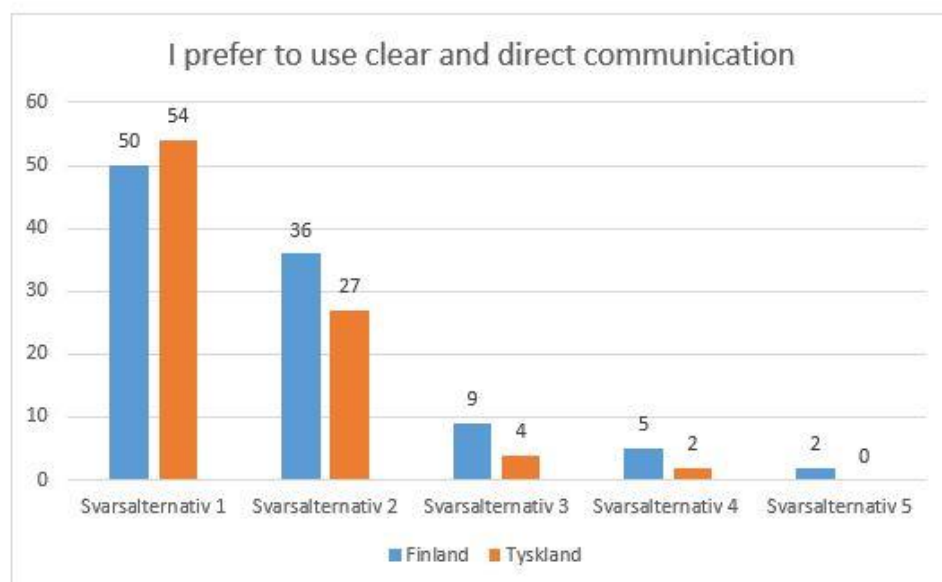
I detta arbete har använts en kvantitativ undersökningsmetod med en enkätundersökning som grund för att samla in data och jämföra kulturdimensionerna mellan Österbotten och Schleswig-Holstein. Enkäten är gjord för att mäta respondenternas åsikter gällande kulturdimensioner för att sedan jämföra hur bra dessa överensstämmer med teorierna som redan finns angående Hofstedes kulturdimensioner. I enkäten har använts slutna frågor som betyder att svarsalternativen är färdigt utgivna. I det här fallet har jag först format sakfrågor för att ta reda på respondenternas kön och ifall de har finländsk eller tysk nationalitet och sedan har jag format påståenden utifrån Hofstedes kulturdimensioner som är upplagda på en så kallad skattningsskala där respondenterna har möjlighet att välja mellan fem olika svarsalternativ där svarsalternativ 1 = Håller fullständigt med påståendet och svarsalternativ 5= Instämmer inte alls med påståendet. Själva enkäten har gjorts via Google formulär som är ett gratis program på nätet som kan användas för att skapa och analysera undersökningar. Sedan har enkäten skickats elektroniskt via e-post till alla studeranden vid yrkeshögskolan Novia i Österbotten och till studeranden vid yrkeshögskolan Fachhochschule Kiel i Schleswig-Holstein. Enkäten var formulerad på engelska i syfte att alla respondenter i både Finland och Tyskland skulle förstå innehållet. I följande kapitel kommer jag gå igenom resultatet och ge en analys av enkätundersökningen för att sedan i slutet av arbetet sammanfatta hela arbetet.

7 RESULTAT OCH ANALYS

Detta kapitel kommer behandla resultatet av enkätundersökningen samt min egen analys av svaren som jag har samlat in. Som tidigare nämndes i föregående kapitel så har påståendena i enkäten formats av Hofstedes teorier om kulturdimensioner i Finland och Tyskland. Enkäten besvarades sammanlagt av 189 respondenter i både Österbotten

och Schleswig-Holstein där 99 stycken (52,4%) var män och 90 stycken (47,6%) var kvinnor. Av 189 respondenter hade 102 stycken (54 %) finländsk nationalitet och 87 stycken (46 %) tysk nationalitet. Med andra ord kan man säga att svaren var ganska jämna mellan båda könen och mellan båda nationaliteterna, vilket bidrar till lättare jämförelse och större sannolikhet att resultaten stämmer. Enkätet skickades till 1000 studeranden i Österbotten och till ca 500 studeranden i Tyskland vilket ger en svarsprocent på 10,2 % och 17,4%. I enkäten har jag format påståenden från alla de fem kulturdimensionerna som beskrivits i den teoretiska delen. Sammanlagt ingick nio påståenden som respondenterna skulle svara på genom en skala från ett till fem där ett betyder att de håller med påståendet och fem betyder att de inte håller med påståendet. Nedan kommer jag gå igenom resultaten av varje kategori av dimension i den ordning som de beskrivits i teorin dvs. maktdistans, individualism/ kollektivism, maskulinitet/femininitet, osäkerhetsundvikande och tillsist lång- och kortsiktig inriktning.

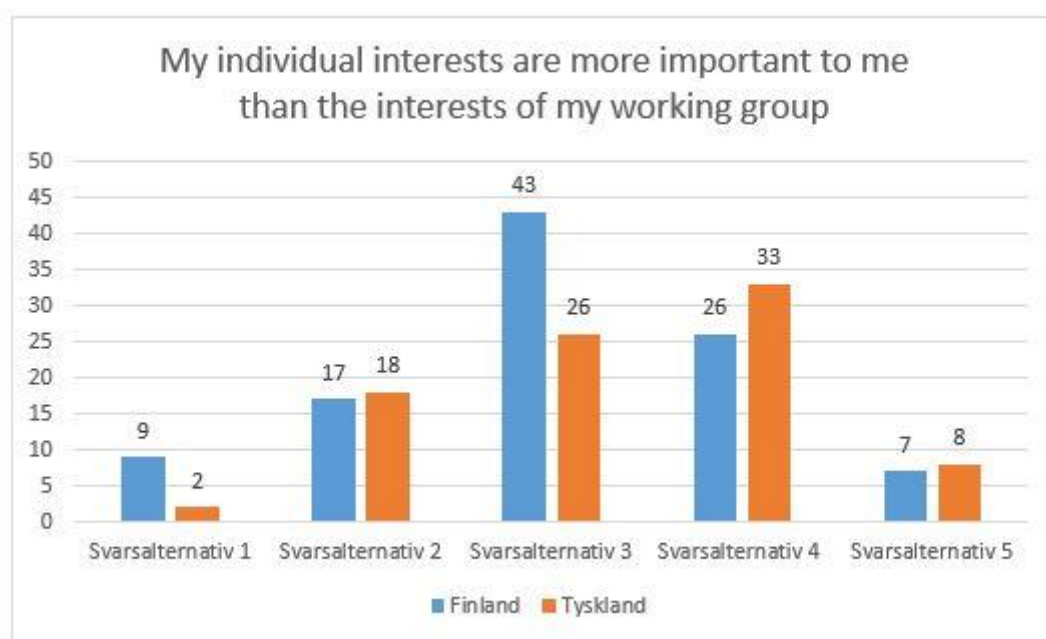
7.1 Maktdistans



Figur 7: maktdistans

I påståendet som behandlade kategorin maktdistans skulle respondenterna svara om de ansåg att de föredrar tydlig och direkt kommunikation. Enligt teorin hade både Finland och Tyskland låga poäng inom dimensionen maktdistans. Enligt figuren ovan kan man se tydligt att majoriteten av både tyskarna och finländarna har svarat att de håller med påståendet, vilket tyder på att det stämmer överens med teorin, dvs. att båda har en direkt och deltagande kommunikations- och mötesstil.

7.2 Individualism – Kollektivism

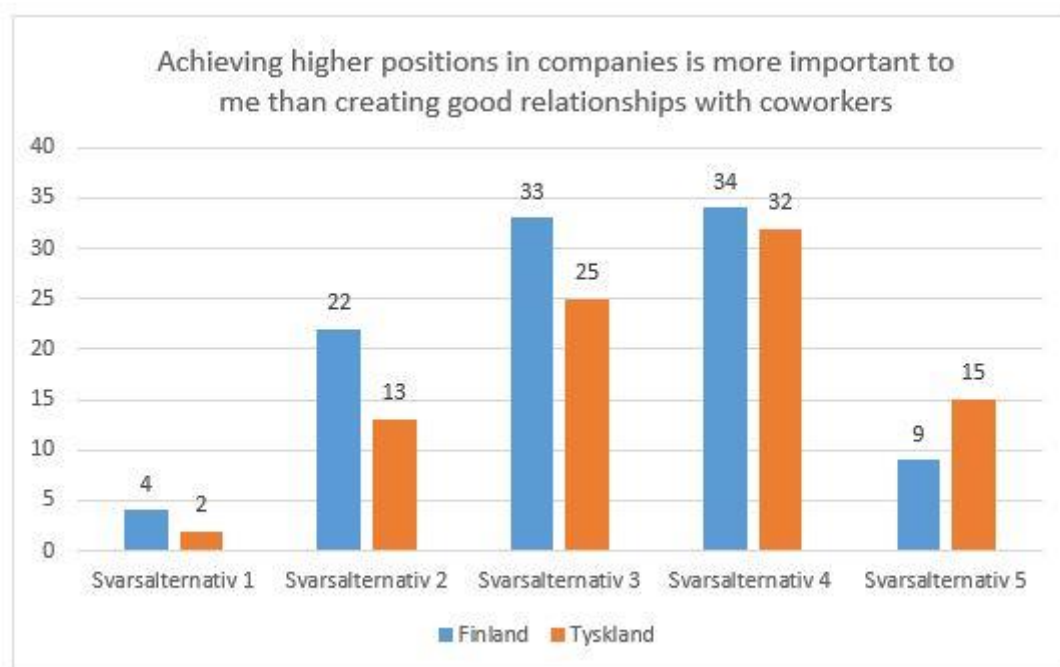


Figur 8: Individualism – kollektivism

I kateogorin individualism kontra kollektivism skulle respondenterna svara om de anser att deras individuella intressen är viktigare än arbetsgruppens intressen. Som i teorin nämndes är även här både Finland och Tyskland ett individualistiskt samhälle, vilket betyder att självbilden definieras av ett ”jag” snarare än av ett ”vi”. I det här påståendet förväntade jag mig att majoriteten av båda svaren skulle ha lutat mera mot svaralternativ ett, eftersom att det skulle ha betytt att de håller med påståendet och där av skulle de vara mera individualistiska som de enligt teorin också borde vara. Resultatet i diagrammet visar däremot att majoriteten av både finländarna och tyskarna har svarat alternativ tre och fyra vilket ligger mitt emellan med lutning mot kollektivistiskt. Enligt teorin borde tyskarna

även vara mera individualistiska än finländarna vilket inte framkommer i resultatet eftersom att fler tyskar har svarat att de inte håller med påståendet. Vad som däremot stämmer överens med teorin är att både finländarna och tyskarna ligger på samma nivå av individualism vilket också framkommer i diagrammet då svaren ligger ganska jämnt fördelat på alla svarsalternativ.

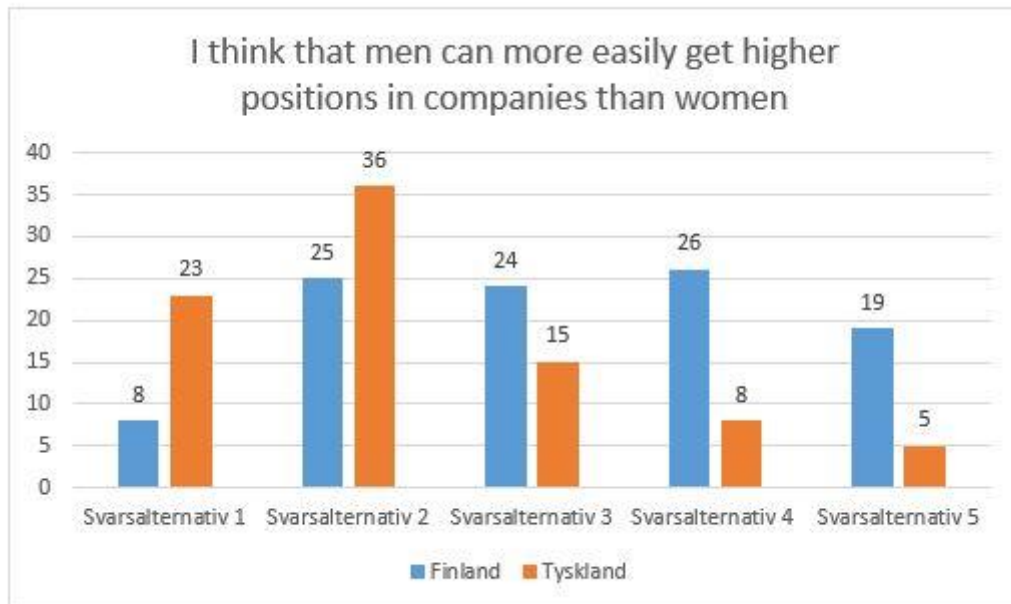
7.3 Maskulinitet – Femininitet



Figur 9: Maskulinitet – femininitet

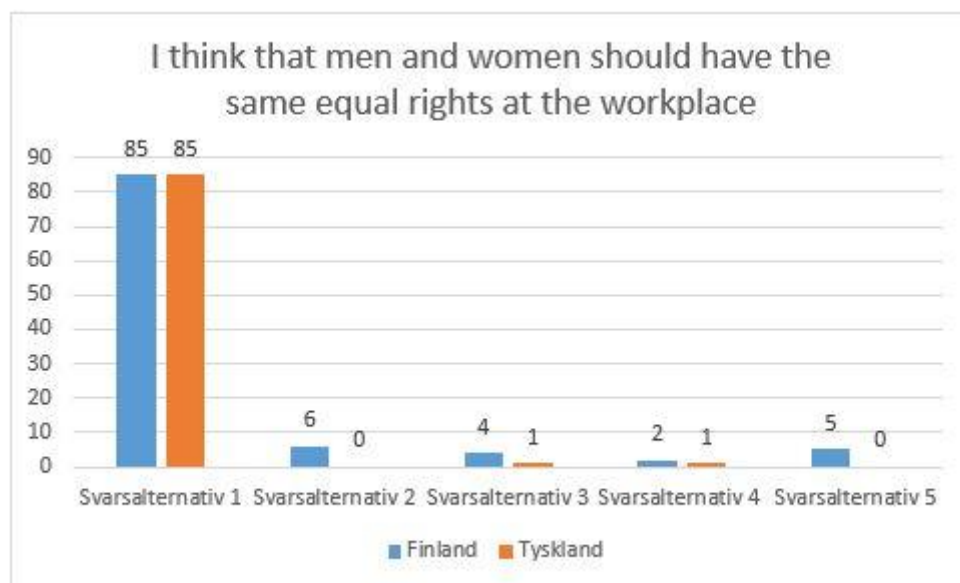
Inom kategorin av dimensionen maskulinitet kontra femininitet ingick tre påståenden. Det första påståendet behandlade frågan om respondenterna ansåg att det är viktigare att nå högre positioner inom ett företag än att knyta bra relationer till arbetsgruppen. I detta påstående förväntade jag mig att majoriteten av tyskarnas svar skulle luta mot svarsalternativ ett eftersom att enligt teorin styrs status i maskulina samhällen av framgång och höga prestationer medan den i feminina samhällen styrs av livskvaliteten och av att man bryr sig om andra. Resultatet i diagrammet visar dock motsatsen till vad jag förväntade mig och vad som borde stämma överens med teorin. Enligt diagrammet har en

hög majoritet av både finländarna och tyskarna svarat alternativ tre, av vilket jag ser det som att de antingen ser att båda är viktiga, vilket enligt mig är logiskt, eller att själva påståendet kunde vara bättre formulerat i syfte att få en bättre analys.



Figur 10: Maskulinitet – femininitet

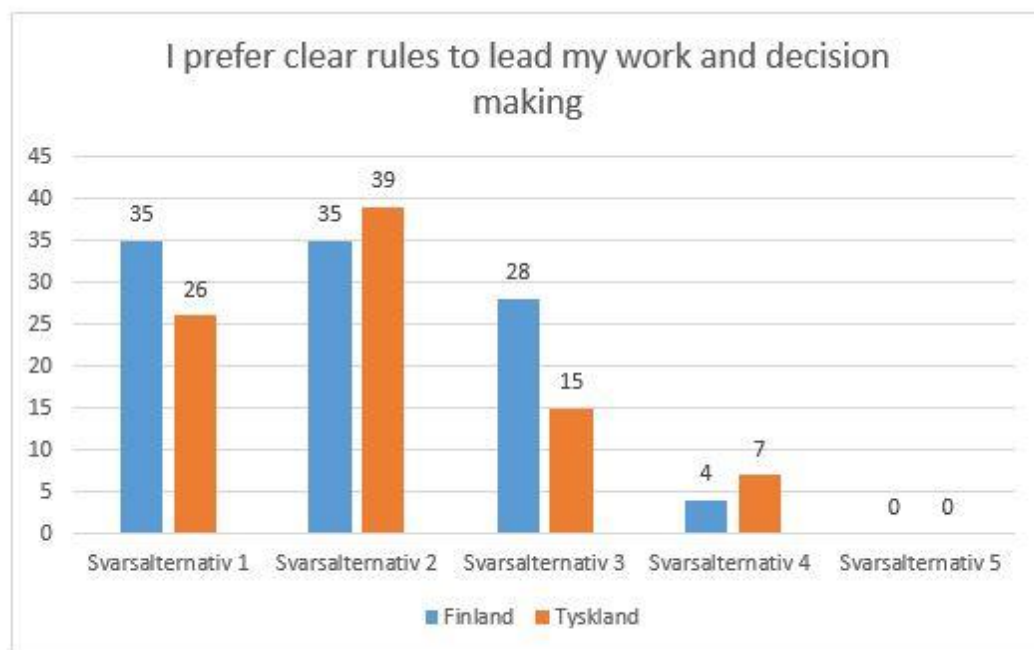
I det andra påståendet i kateogrin av dimensioner maskulinitet kontra femininitet skulle respondenterna svara om de ansåg att män kan lättare få maktposition inom företag än kvinnor. Enligt teorin har män inom ett maskulint samhälle lättare att få maktposition inom företag och emotionella könsroller är tydligt åtskilda där man ska vara tuffa och fokusera på materiell framgång till exempel bidra med pengar till familjen medan kvinnor ska vara mera ömsinta och aktiva i hemmet. Av den orsaken brukar det i maskulina samhällen vara mestadels män i ledningen inom företag och även om en kvinna betar sig på ett maskulint sätt, anses hon inte direkt som en lämplig ledare. Denna dimension är ofta en bakomliggande faktor till vad man vill få ut av livet genom t.ex. val av utbildning och yrkesinriktning. Resultatet i diagrammet visar klart och tydligt att majoriteten av tyskarna har svarat att de håller med påståendet medan finländarnas svar lutar mot det andra hållet. Det här betyder att det stämmer bra överens med teorin där Tyskland är ett maskulint samhälle där män ofta hittas inom ledningen medan Finland är feminint där både män och kvinnor är chefer inom företag.



Figur 11: Maskulinitet – femininitet

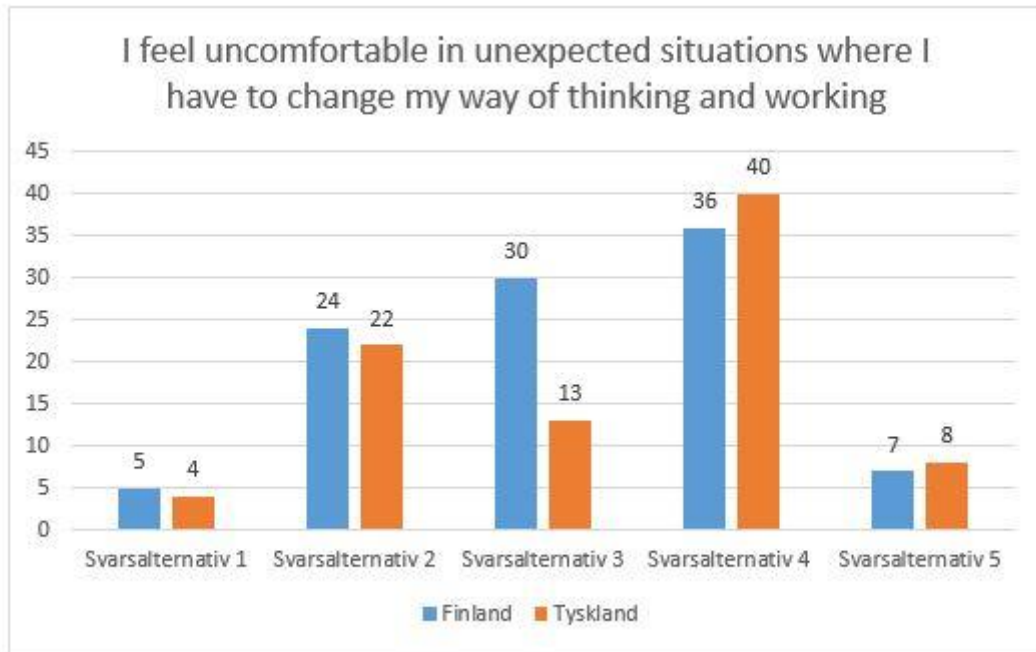
Det tredje och sista påståendet inom kategorin av dimensionen maskulinitet kontra femininitet behandlade frågan om respondenterna ansåg att både män och kvinnor borde ha samma rättigheter på arbetsplatsen. Det här påståendet går lite hand i hand med föregående påstående där jag nämnde att män har i maskulina samhällen lättare att få maktposition inom företag. Resultatet av det här påståendet var att både finländarna och tyskarna anser att det är självklart att både män och kvinnor ska ha samma rättigheter på arbetsplatsen. Eftersom att det i teorin och i föregående påstående kom fram att män har lättare att få maktposition i maskulina länder dvs. Tyskland, så var det intressant att se att nästan alla tyskar ändå ansåg att båda könen ska ha samma rättigheter på arbetsplatsen och även intressantare att se att de få som inte håller med påståendet har finländsk nationalitet.

7.4 Osäkerhetsundvikande



Figur 12: Osäkerhetsundvikande

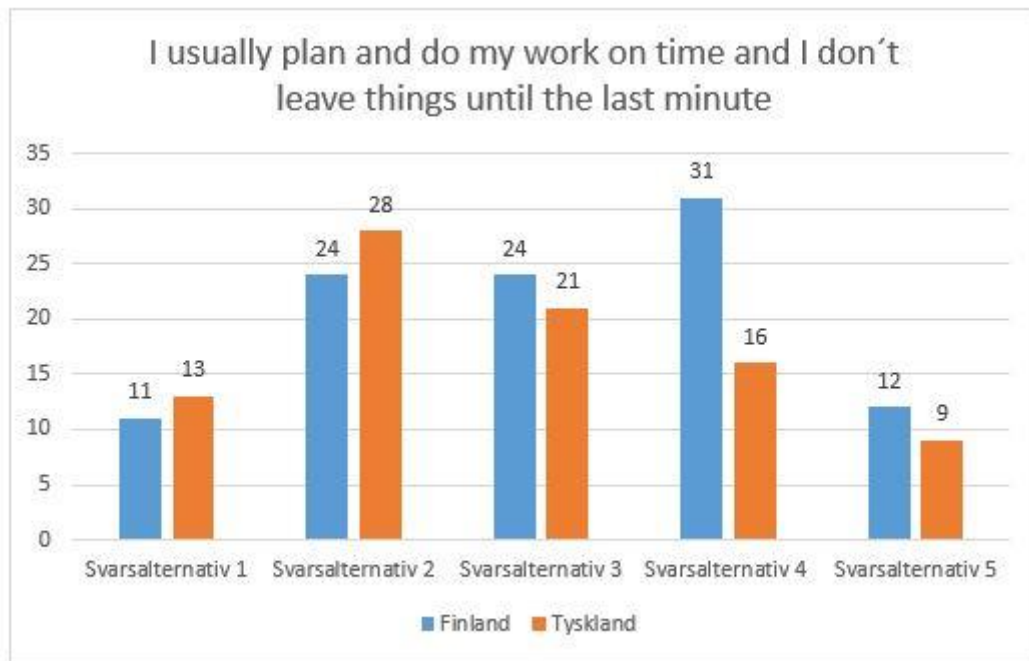
Det ena påståendet inom kategorin osäkerhetsundvikande behandlade frågan om respondenterna föredrar tydliga regler som styr arbetet och beslutsfattande. Enligt teorin är både Finland och Tyskland samhällen med högt osäkerhetsundvikande där Tyskland har en aning högre poäng. I påståendet ville jag få fram om respondenterna anser att det är viktigt med tydliga regler eftersom att det i länder med högt osäkerhetsundvikande är en av de faktorerna som är nödvändiga för att undvika osäkerhet. I diagrammet ovan kan man se att majoriteten av både finländarna och tyskarna har svarat att de håller med påståendet vilket betyder att resultaten även här stämmer överens med teorierna om att både Finland och Tyskland är länder med högt osäkerhetsundvikande.



Figur 13: Osäkerhetsundvikande

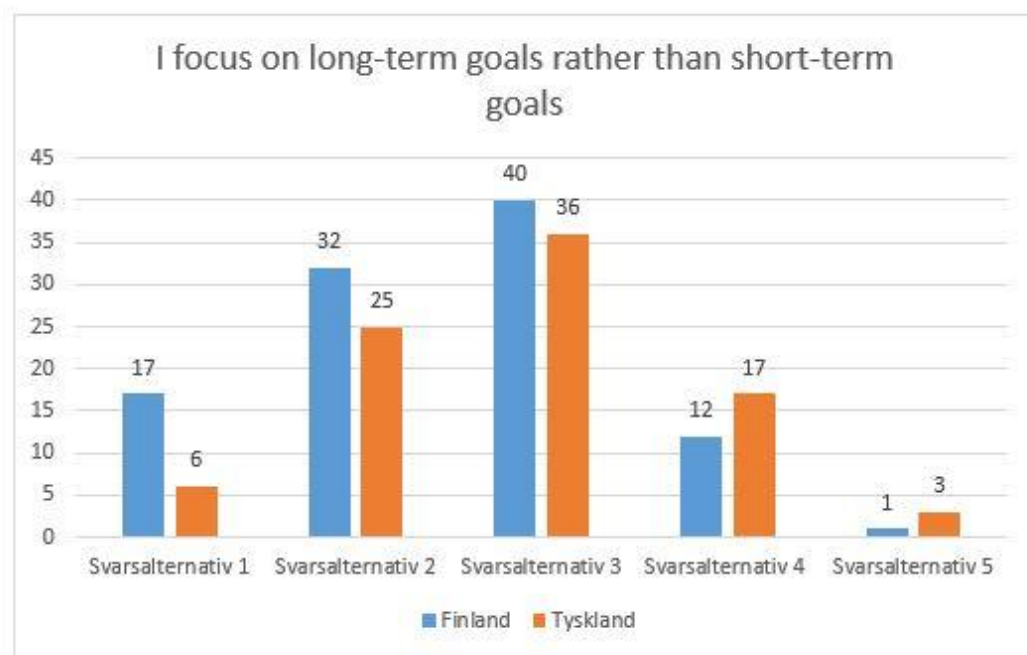
Det andra påståendet inom kategorin osäkerhetsundvikande behandlade frågan om respondenterna känner sig obekväma i oväntade situationer där de behöver ändra sitt arbets- och tankesätt. Som i teorin nämndes känner individer i ett högt osäkerhetsundvikande samhälle ett visst hot mot de okända och eftersom att projekt ska vara noga genomtänkta uppskattas inte oväntade situationer där det krävs att ändra planerna och sättet man hade tänkt arbeta på. Resultatet i påståendet ovan visar dock att 40 tyskar och 36 finländare har svarat alternativ fyra, vilket lutar mot att majoriteten av båda nationaliteterna inte håller med påståendet som i sin tur betyder att det inte stämmer överens med teorierna. Även om staplarna är som högst vid alternativ fyra så har flera respondenter också svarat alternativ tre och två som däremot lutar mot rätt håll för att stämma överens med teorin. Enligt teorin ligger både Finland och Tyskland på nästan samma nivå av osäkerhetsundvikande och i resultatet ligger båda nationaliteternas svar jämnt fördelat på alla svarsalternativ, vilket stämmer bra överens med teorin.

7.5 Långsiktig och kortsiktig inriktning



Figur 14: Långsiktig- och kortsiktig inriktning

Det första påståendet i kategorin lång- och kortsiktig inriktning behandlade frågan om respondenterna i Österbotten och Schleswig-Holstein ansåg att de planerar och gör saker i god tid snarare än att de lämnar saker till sista minuten. Enligt teorierna där Finland är ett kortsiktigt samhälle och Tyskland ett långsiktigt, förväntade jag mig att majoriteten av tyskarna skulle svara att de håller med påståendet och tvärtom att finländarna inte skulle hålla med påståendet. Resultatet visade som jag hade förväntat mig där majoriteten 28 och 13 stycken av tyskarna svarat att de planerar och gör saker i god tid och majoriteten 31 och 12 av finländarna har svarat att de lämnar ofta saker till sista minuten. De resterande svaren av båda nationaliteterna är jämnt fördelat på de andra svarsalternativen och här anser jag att det beror på att detta påstående inte nödvändigtvis behöver vara kulturspecifikt utan snarare skiljer sig från person till person oavsett nationalitet.



Figur 15: Långsiktig- och kortsiktig inriktning

Det andra påståendet inom samma kategori som ovan behandlade frågan om respondenterna fokuserar på långsiktiga eller kortsiktiga mål. Enligt teorin fokuserar samhällen med långsiktig inriktning som Tyskland på långsiktiga mål och gör beslut baserat på långsiktigt tänkande medan samhällen som Finland med kortsiktig inriktning lever mera i "nuet" och gör beslut baserat på kortsiktigt tänkande. Figuren ovan visar ett resultat där majoriteten av både respondenterna i Österbotten och Schleswig-Holstein har svarat alternativ tre men också 32 och 25 stycken svarat alternativ två. Resultatet kan ses som en aning otydligt och förvirrande då 17 stycken finländare har svarat alternativ ett och 17 tyskar svarat alternativ 4, vilket enligt teorin borde vara tvärtom. Jag själv kan tänka mig att det beror på att påståendet möjligen är en aning otydligt och kunde vara mera specifikt vad det gäller. Det faktum att man fokuserar på långsiktiga eller kortsiktiga mål kan bero mycket på vad det gäller t.ex. spara pengar eller val av studier och också bero mycket på individen själv och hens personlighet. Skulle påståendet vara mer specifikt formulerat tror jag att svaren skulle ha varit mera tydliga och på samma gång stämma bättre överens med teorin.

Sammanfattningsvis kan man säga att resultaten i min undersökning stämmer bra överens med teorierna som finns angående finländarna och tyskarna. Av nio påståenden stämde sju stycken överens med teorierna och två stycken stämde inte överens. Vissa av resultaten var

otydligare än andra, vilket kan tänkas bero på att själva påståendet kanske inte varit tillräckligt specifikt formulerat och kan också bero på att svaren skiljer sig åt från person till person. Jag tror att ifall en större grupp respondenter hade deltagit i undersökningen hade resultaten också varit tydligare. Jag förstår att man inte kan dra en slutsats för hela Österbotten och Schleswig-Holstein med så få respondenter då befolkningen är så pass stor inom dessa områden.

8 SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis kan man säga att resultatet av denna undersökning stämmer bra överens med de teorier som finns angående Hofstede's kulturdimensioner. Enligt teorin om kulturdimensionerna finns inga större olikheter mellan Finland och Tyskland vilket också resultatet i undersökningen bekräftade. Affärskulturen är rätt lika mellan båda länderna men såklart finns det vissa små avvikelser. De största skillnaderna som framkom i både teorin och i min egen undersökning var inom dimensionerna maskulinitet kontra femininitet och långsiktig kontra kortsiktig inriktning. De skillnader som framkom inom dessa dimensioner var att Tyskland är ett väldigt maskulint land där män ofta har lättare att få maktposition inom företag medan Finland är ett feminint land där både män och kvinnor anses som bra chefer inom företag. Inom den andra dimensionen dvs. långsiktig- och kortsiktig inriktning är Tyskland ett land med långsiktig inriktning medan Finland är ett land med kortsiktig inriktning. Det här betyder att tyskarna ofta planerar och gör saker i god tid jämfört med finländarna. Genom att jag själv har varit på utbyte i Schleswig-Holstein kan jag av egen erfarenhet även relatera till resultaten. Under tiden jag studerade i Tyskland märkte jag genom olika grupparbeten med tyskarna att de ville planera och utföra arbetet i god tid medan jag och de andra finländarna i gruppen var vana att utföra arbetet i sista minuten. Under mina utbytes studier gick jag även en kurs inom organisationskultur som behandlade dessa dimensioner som detta arbete har behandlat. Under kursen fick jag t.ex. veta att eftersom att Tyskland är ett så maskulint land är det vanligt att endast män är lärare vilket jag lade märke till redan under de första dagarna i skolan.

Det har varit väldigt intressant att fördjupa mig inom kulturdimensionerna mellan Finland och Tyskland och speciellt intressant att se hur teorierna stämmer överens med Österbotten

och Schleswig-Holstein. Genom att svarsprocenten i undersökningen inte var speciellt hög (10,2 %) och (17,4 %) är jag medveten om att undersökningen inte har så hög reabilitet men samtidigt ger undersökningen ungefär samma resultat som tidigare undersökningar vilket ökar reabiliteten och styrker tidigare forskning. Vid val av ämne var jag beredd på att jag inte skulle få insamlat så många svar men bestämde mig för att utföra undersökningen oavsett mest på grund av mitt eget intresse för kulturskillnader och norra Tyskland. Allt som allt är jag nöjd med arbetet och jag anser att jag lärt mig mycket och hur viktigt det är att ha förståelse för främmande kulturer ifall man väljer att inleda affärsförhållanden med ett nytt land. Även om man bara väljer att resa eller studera utomlands är det bra att veta hurudan kultur som väntar för att undvika missförstånd inom olika situationer.

9 KÄLLOR

- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm, Sverige: Stockholm : Liber [2017].
- Claessens, M. (2018). *Marketing-Insider*. Hämtat från Principles of marketing explained Marketing-Insider: <https://marketing-insider.eu/macro-environment/>
- Differences, K. (2019). *Key Differences*. Hämtat från <https://keydifferences.com/difference-between-micro-internal-and-macro-external-environment.html>
- EuropeanCommission. (den 18 02 2019). *European commission*. Hämtat från <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/base-profile/schleswig-holstein>
- Geert, H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Organisationer och kulturer*. Lund, Sverige: Studentlitteratur 2011.
- GermanyTrade&Invest. (2019). *Germany Trade and Invest*. Hämtat från <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/federal-states.html>
- Gunnarsson, R. (den 02 02 2002). *Infovoice*. Hämtat från <http://www.infovoice.se/fou/>
- Hamilton, L., & Webster , P. (2015). *The international business environment*. New York: Oxford University Press 2015.
- Harrison, A. (2010). *Business Environment in a global context*. Oxford University Press 2010.
- HofstedeInsight. (2019). *Hofstede Insight*. Hämtat från <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,germany/>
- LLC, W. (2019). *Pestleanalysis*. Hämtat från <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- M, M. (den 25 08 2015). *Business Jargons*. Hämtat från <https://businessjargons.com/marketing-environment.html>
- Patel, R. D. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Lund. Studentlitteratur .
- Santander, B. (2019). *Santander TradePortal*. Hämtat från <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/germany/economic-political-outline>
- schleswig-holstein.de. (2019). *Schleswig-Holstein the government*. Hämtat från . https://www.schleswig-holstein.de/EN/StateGovernment/VII/vii_node.html

- trade, P. t. (2019). *Businessculture*. Hämtat från <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/>
- Warburton, K. (2019). *World Business culture*. Hämtat från <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/germany/culture/>
- Welle, D. (2019). *DW*. Hämtat från <https://www.dw.com/de/die-bundesl%C3%A4nder-daten-und-fakten/a-3280930>
- wtsh. (2018). *WT.SH*. Hämtat från <https://wtsh.de/schleswig-holstein-facts-figures/?lang=en>
- Zimmermann, K. A. (den 08 03 2018). *Livescience*. Hämtat från <https://www.livescience.com/44007-german-culture.html>

Figurförteckning

Figur 1. Mikroekonomiska miljön och dess faktorer	3
Figur 2. Tysklands 16 delstater (GermanyTrade&Invest, 2019)	6
Figur 3. Tysklands nordliga delstater (GermanyTrade&Invest, 2019)	10
Figur 4. Tre nivåer av människans mentala programmering (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011)	14
Figur 5. Lökdiagram: kulturella manifestationer på olika nivåer (Geert, Hofstede, & Minkov, 2011).	16
Figur 6. Jämförelse av dimensioner mellan Finland och Tyskland (HofstedeInsight, 2019)	21
Figur 7: maktdistans	25
Figur 8: Individualism – kollektivism	26
Figur 9: Maskulinitet – femininitet	27
Figur 10: Maskulinitet – femininitet.....	28
Figur 11: Maskulinitet – femininitet.....	29
Figur 12: Osäkerhetsundvikande	30
Figur 13: Osäkerhetsundvikande	31
Figur 14: Långsiktig- och kortsiktig inriktning	32
Figur 15: Långsiktig- och kortsiktig inriktning	33

Bilagor

Enkäten

Survey - Cultural differences

My name is Nina Gröndahl and I am writing my Bachelor's Thesis at Novia University of Applied Sciences in Vaasa, Finland. The aim of the thesis is to find out what cultural differences exist between Finland and Germany. In this survey I want to find out how Germans and Finns relate to the existing theories of cultural dimensions. This survey is meant to be answered by either Finns or Germans and it will take a maximum of five minutes to answer.

Gender *

- ☐ Male
- ☐ Female
- ☐ Other

Nationality *

- ☐ Finland
- ☐ Germany

I prefer to use clear and direct communication *

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

My individual interests are more important to me than the interests of my

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

I think that men can more easily get higher positions in companies than

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

Achieving higher positions in companies is more important to me than

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

I think that men and women should have the same equal rights at the

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

I feel uncomfortable in unexpected situations where I have to change my way

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

I prefer clear rules to lead my work and decision making

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

I usually plan and do my work on time and I don't leave things until the last

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

I focus on long-term goals rather than short-term goals

*

	1	2	3	4	5	
Totally agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree