

BE 309E International Business and Marketing

Global kompetanse

En studie av fire eksportbedrifters erfaringer med global kompetanse

Av

Morten Alexander Wold

og

Øyvind Holmlund Rognan

Vår 2011

Abstract

The purpose of this thesis is to examine Norwegian export companies' understand and interpret the construct 'global competence' and methods they use to strengthen such expertise within their own organization.

Global competence represents an extensive field of competence and includes such elements as language skills, important personal characteristics, cultural understanding and general knowledge. Such competence is of great importance when competing in an international marketplace.

We conducted a qualitative study involving four companies located in Salten and Lofoten, Norway. All companies had experience from USA and Japan and were aware of the skills related to global competence as discussed in the literature. The thesis is based on relevant theories about global competence, and in particular different authors' interpretation of global competence and how they recommend strengthening such competence. Our empirical findings from the exporting companies were analyzed based on this literature. We were able to find correspondence between empirical data and theory.

Our main finding is that none of the Norwegian export companies are familiar with the theory related to global competence, but all are aware of cultural differences and gives priority to English as main language. In addition, there are some disagreements about personal qualities and general knowledge. Global competence is important for them because of globalization and a saturated domestic market. With regard to how they strengthen this expertise, there is substantial agreement on the experience-based measures.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av studiet Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen International Business and Marketing og utgjør 30 studiepoeng.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hva ledere hos erfarne eksportører legger i det å inneha global kompetanse og hva de gjør for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon.

Takk til vår fagansvarlig Dominique Thon for et interessant og innholdsrik år innen overnevnte spesialisering.

Takk til vår veileder Nils Magne Larsen for å ha vært til stor hjelp med sin veiledning og gode tilbakemeldinger.

Takk til Arne Kirkfjell ved Innovasjon Norge for at han tok seg tid til å hjelpe oss med litteratur, informanter og generell veiledning.

Takk til Dr. Geir Bergvin ved Tusculum College for at han hjalp oss så med god litteratur om temaet og svarte på spørsmål vi stilte.

Stor takk til Arne Mathisen ved Lofoten Viking, Ole Kristian Kjellbakk ved Polar Quality, Jostein Johansen ved Rapp Bomek og Roger Kristensen ved Restech, for å ha bidratt med deres tolkning og erfaring knyttet til vår problemstilling.

Bodø, 12. mai 2011

Morten A. Wold

Øyvind H. Rognan

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler det engelske begrepet *global competence*, heretter kalt *global kompetanse*, som kort kan defineres som den kompetansen en bedrift bør ha for å operere suksessfullt i fremmede markeder. Dette er ferdigheter og egenskaper knyttet til blant annet kultur, språk og personlighet, med den hensikt å styrke bedriftens konkurransefortrinn utenfor landegrensen. Vi har jobbet ut fra følgende problemstilling.

“Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse og hva gjør de for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon?”

Dette kompetansefeltet er et interessant tema, da globalisering og økt konkurranse i globale markeder har bidratt til at bedrifter innen ulike sektorer må jobbe hardere for å oppnå konkurransefortrinn. Satsing på global kompetanse har i den sammenheng i teorien blitt omtalt som et viktig bidrag til dette. Dersom norske bedrifter skal overleve internasjonal konkurranse, bør de de være bevisste på at fremmede land representerer fremmede kulturer, fremmede språk, fremmede personligheter osv. Derfor er det viktig å være oppmerksom på disse utfordringene før man etablerer seg i fremmede markeder. For å løse problemstillingen har vi utarbeidet noen konkrete forskningsspørsmål å jobbe mot:

1. *Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse?*
2. *Hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon?*

I tillegg ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmål:

3. *Hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter?*

De to første forskningsspørsmålene kan man se samsvarer bra med vår overordnede problemstilling. Siste forskningsspørsmål ønsker vi å ta med siden forskningsfeltet er relativt nytt og vi er nysgjerrige på om dette er relevant og eventuelt viktig for våre bedriftsinformanter.

For å finne svar på våre forskningsspørsmål ser vi først på relevante teorier fra tidligere forskningsartikler. Her legger vi vekt på hvilke elementer som inngår i kompetansefeltet, konkrete tiltak om hvordan dette kan opparbeides og årsaker til hvorfor dette er blitt et viktig kompetansefelt i senere tid. I tillegg har vi valgt å innlede det teoretiske rammeverket med utdypende teori om kulturbegrepet. Kulturell avstand blir blant annet viet stor plass i teorien fordi vi anser dette viktig for å kunne forstå den fremmede kulturen. Teorien om global kompetanse gir også uttrykk for at kulturforståelse er sentralt. Siden forskningsfeltet er relativt nytt og omfattende, har vi benyttet oss av flere kilder fra ulike forfattere med den hensikt å styrke teorien. I tillegg har vi gjennom vår

veileder kommet i kontakt med professor Geir Bergvin fra Tennessee, som har mye kunnskap om feltet og har hjulpet oss mye med å finne relevant teori. Videre i oppgaven undersøker vi hvor bevisste fire erfarne eksportbedrifter er og hvilke erfaringer de har i forhold til våre forskningsspørsmål vedrørende global kompetanse. Disse funnene vil vi deretter benytte for å sammenlikne og analysere opp mot relevant og utvalgt teori. Til slutt presenterer vi våre funn fra analysen i en konklusjon.

Vi valgte Lofoten Viking, Polar Quality, Rapp Bomek og Restech som kilder for empiri til vår oppgave. Dette på bakgrunn av at de er lokale bedrifter fra Salten og Lofoten med avhengighet av eksport, samtidig at de er veletablert i utenlandske markeder og har et forhold til egenskaper og ferdigheter knyttet til temaet, global kompetanse. Vi har valgt fire bedrifter fordi vi ønsker størst mulig dybdekunnskap om temaet, både teoretisk og praktisk. På den måten vil vi få rikelig med synspunkter og erfaringer, tatt hensyn til våre tid- og ressursbegrensninger. Samtlige intervjuobjekt har sentrale posisjoner i ledelsen og er de i bedriften som er mest eksportorientert. Vi gjennomførte semi-strukturerte intervjuer med samtlige. Tre av disse ble gjort personlige hos den respektive bedriften, mens et ble gjort over telefon på grunn av geografisk avstand. Under intervjuene forholdt vi oss mest til temaet i intervjuguiden og brukte spørsmålene som veiledning for oss selv. På den måten fikk vi mulighet å ha en tilnærmet åpen dialog om feltet, der vi fikk en dypere innsikt i deres meninger og erfaringer. Denne empirien har vi benyttet i vår analyse opp mot teorien om global kompetanse. Her sammenlikner vi hver enkelt bedrift opp mot relevant teori, i tillegg til at vi sammenlikner hovedfunnene mellom bedriftene. Vi velger å gjøre analysen på denne måten, da vi opplever forskningsfeltet såpass omfattende at det vil oppleves ustrukturert og utydelig dersom alle funn fra samtlige bedrifter sammen med relevant teori blir integrert i en og samme tekst.

Vår undersøkelse viser at samtlige bedrifter, i forskjellig grad, er enige i at global kompetanse bør inneholde aspekter som kultur, språk, personlige egenskaper og andre generelle kunnskaper som hjelper til når en konkurrerer i fremmede markeder. I tillegg ser vi at bedriftene er mer eller mindre bevisste på egen globale kompetanse. Dette ser vi igjen, når vi analyserer hva de legger i dette kompetansefeltet. Restech skiller seg klart ut i måten de vektlegger kompetansefeltet. Bedriften har god kontroll på kulturbegrepet, i forhold til måten de identifiserer likheter, ulikheter og fallgruver. I tillegg til forståelse, viser de også evne til aksept. De andre bedriftene gir også uttrykk av å ha god kontroll på kulturelle utfordringer og viser evne til forståelse og aksept, men bruker lokale agenter i mye større grad for å begrense slike utfordringer. Språkkompetansen hos de fire bedriftene er hovedsakelig engelsk, da samtlige hevder at dette er rikelig for å drive internasjonal business. Dette

mener også de fleste forfattere bak teorien. Likevel gjør noen inntrykk at det kunne vært fordelaktig å kunne andre fremmedspråk. Blant annet portugisisk og japansk, da disse representerer store markeder med dårlige engelskkunnskaper. Når det gjelder hvilke personlige egenskaper som vektlegges, ser vi store likheter mellom Restech, Polar Quality og Lofoten Viking, da samtlige vektlegger evne til relasjonsbygging, evne til å tilpasse en fremmed kultur og være generelt imøtekommende. Derimot ønsker Rapp Bomek først og fremst å fremstå som en seriøs bedrift med størst fokus på selve produktet. Av generelle egenskaper som ansees å hjelpe til å konkurrere globalt, ser vi at samtlige har en ulik men bevisst forhandlingsteknikk. Samtlige vektlegger relasjonsbygging og å være presis i forhold til tid. I tillegg er tre av bedriftene bevisste på å tilpasse seg fremmede kulturer, mens siste prioriterer dette i mindre grad. Videre vektlegger samtlige det å ha fokus på egne produkter. Restech, Polar Quality og Lofoten Viking trekker også frem adferd, samfunnsforståelse og markedets økonomiske og politiske situasjon. Hvilke tiltak de gjør for å bygge global kompetanse internt i organisasjonen, ser vi mange likheter. Kort oppsummert prioriterer samtlige bedrifter relasjonsbygging på tvers av kulturer, erfaring gjennom utenlandsopphold, språktrening i den daglige drift, hjelp av ekstern aktør og å benchmarke erfaringer med en andrepert. Siste spørsmål om hva som gjør denne kompetansen viktig for dem ser vi også klare likhetstrekk. Samtlige ser størst vekstpotensial for egen bedrift i utenlandske markeder. Dette på bakgrunn av mettet hjemmemarked og økt internasjonal konkurranse.

Innholdsfortegnelse

Abstract	I
Forord	II
Sammendrag	III
Innholdsfortegnelse	VI
Figuroversikt	VIII
Tabelloversikt	VIII
Vedleggsliste	VIII
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Oppgavens struktur.....	7
2 Teori	9
2.1 Kultur.....	10
2.1.1 Geert Hofstedes kulturinndeling	11
2.1.2 Edward T. Halls kulturinndeling	13
2.1.3 Kulturell kompetanse	14
2.2 Begrepsavklaring.....	16
2.3 Global kompetanse	19
2.3.1 Internasjonalt bevisst.....	22
2.3.2 Kulturførståelse	23
2.3.3 Global kommunikasjon	24
2.3.4 Internasjonal forhandlingsteknikk.....	26
2.4 Den globale kompetansens betydning.....	30
2.5 Tiltak for global kompetanseheving	33
2.6 Oppsummering	38
3 Metode	40
3.1 Filosofisk tilnærming	41
3.2 Valg av metode	41
3.2.1 Valg av forskningsdesign	42
3.2.2 Valg av forskningsstrategi	43
3.3 Undersøkellesmetode	44
3.3.1 Intervjuguide	44
3.3.2 Primærdata	45
3.3.3 Sekundærdata	45
3.3.4 Valg av informanter.....	46
3.3.5 Datainnsamling	47
3.4 Transkribering	48
3.5 Analyse.....	49
3.6 Evaluering av undersøkelsen.....	50
3.6.1 Pålitelighet	50
3.6.2 Troverdighet.....	51
3.6.3 Overførbarhet	52
3.6.4 Overensstemmelse	53
3.7 Kritisk diskusjon av metoden.....	53
3.8 Oppsummering	54
4 Empiri	56
4.1 Presentasjon av bedriftene.....	57
4.1.1 Lofoten Viking	57
4.1.2 Polar Quality	57

4.1.3	Rapp Bomek.....	58
4.1.4	Restech.....	58
4.2	Bedriftenes erfaringer.....	59
4.2.1	Tolkning av global kompetanse.....	59
4.2.1.1	Lofoten Viking.....	59
4.2.1.2	Polar Quality.....	63
4.2.1.3	Rapp Bomek.....	67
4.2.1.4	Restech.....	71
4.2.2	Tiltak for global kompetanseheving.....	75
4.2.2.1	Lofoten Viking.....	75
4.2.2.2	Polar Quality.....	76
4.2.2.3	Rapp Bomek.....	79
4.2.2.4	Restech.....	79
4.3	Oppsummering.....	81
5	Analyse.....	82
5.1	Tolkning av global kompetanse.....	82
5.1.1	Lofoten Viking.....	82
5.1.2	Polar Quality.....	85
5.1.3	Rapp Bomek.....	88
5.1.4	Restech.....	92
5.1.5	Oppsummering.....	96
5.2	Tiltak for kompetanseheving.....	99
5.2.1	Lofoten Viking.....	99
5.2.2	Polar Quality.....	100
5.2.3	Rapp Bomek.....	103
5.2.4	Restech.....	104
5.2.5	Oppsummering.....	106
6	Konklusjon og implikasjoner.....	109
6.1	Konklusjon.....	109
6.2	Implikasjoner.....	112
6.3	Videre forskning.....	115
	Litteraturliste.....	116
	Vedlegg 1: Språkkunnskaper i Europa.....	120
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	121
	Vedlegg 3: Internasjonal forhandlingsteknikk.....	124

Figuroversikt

Figur 1: Kulturelle forskjeller mellom Norge, USA og Japan.....	13
Figur 2: Kulturell kompetanse.....	15

Tabelloversikt

Tabell 1: Begrepsavklaring.....	17
Tabell 2: Tiltak for å bygge global kompetanse.....	38
Tabell 3: Lofoten Vikings forhandlingsteknikk.....	63
Tabell 4: Polar Qualitys forhandlingsteknikk.....	66
Tabell 5: Rapp Bomeks forhandlingsteknikk.....	70
Tabell 6: Restechs forhandlingsteknikk.....	74
Tabell 7: Empiriske hovedfunn.....	81
Tabell 8: Informantenes tiltak for å styrke global kompetanse.....	108

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Språkkunnskaper i Europa.....	120
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	121
Vedlegg 3: Internasjonal forhandlingsteknikk.....	124

1 Innledning

I denne oppgaven tar vi for oss ledere i erfarne eksportbedrifter for å undersøke hva de legger i begrepet global kompetanse og hva de gjør for å bygge denne opp i egen organisasjon. Målet med oppgaven er å få en dybdekunnskap om dette kompetansefeltet fra et norsk bedriftsperspektiv. Dette fordi vi ønsker å komme med et bidrag som kan bevisstgjøre og hjelpe bedrifter som vurderer å etablere seg i et fremmed marked. For å oppnå dette er vi nødt til å undersøke om global kompetanse er noe veletablerte norske eksportbedrifter forholder seg til, slik at vi kan avdekke om dette er relevant. I den sammenheng vil vi legge vekt på hvilke tanker, holdninger og meninger disse lederne i erfarne eksportbedriftene har til temaet. Dette med hensyn til hvilke kompetanser, egenskaper og ferdigheter som inngår og i hvilken grad disse vektlegges. Deretter vil vi undersøke hva slags konkrete tiltak som iverksettes for å opprettholde eller styrke global kompetanse. I tillegg vil vi undersøke hvor viktig global kompetansen er for bedriften og hvor oppmerksomme de er å praktisere denne i den daglige driften. Funnene fra undersøkelsene vil vi presentere i kapitlet om empiri. Måten vi vil gjøre det på er å ta utgangspunkt i hovedtemaer som vi finner hensiktsmessig i forhold til vår problemstilling og deretter presentere våre funn fra hver enkelt bedrift. Deretter vil vi sammenligne våre funn mot relevant teori vi har presentert i oppgaven. Hensikten med dette er å avdekke hvorvidt disse norske eksportbedriftenes synspunkter og erfaringer samsvarer med hva litteraturen sier. Dette for å se hvilke områder som samstemmer, hvilke som ikke gjør det og hva dette skyldes. Årsaken til at vi velger å undersøke dette temaet i et bedriftsperspektiv er først og fremst at temaet er relativt nytt og dermed finnes det lite forskning på dette, spesielt fra et norsk perspektiv. I tillegg er mye av den tidligere forskningen gjort i et skole/utdanningsperspektiv, noe som gir oss lyst og ønske om å forske på dette i et norsk bedriftsperspektiv. Tidligere teori vier stor oppmerksomhet at skoler bør ha fokus på å utdanne fremtidens arbeidstakere i fagfelt som gir global kompetanse. Denne forskningen skal ha til hensikt å bevisstgjøre at bedrifter som opererer utenfor egne landegrenser bør også være oppmerksom på dette. Av den grunn håper vi våre funn kan bidra til å gi norske eksportbedrifter en hjelpende hånd ut i fremmede markeder, samtidig redegjøre hva som inngår i global kompetanse.

Vi vil videre i dette kapitlet presentere bakgrunnen og aktualisering av global kompetanse. Dette for å tydeliggjøre de mest sentrale elementene for hvorfor kompetansen er blitt et viktig forskningsfelt i nyere tid. På den måten får vi fremstillet grunnlaget for vår interesse rundt temaet og vår problemstilling. Deretter er det naturlig å presentere vår problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og hvilke avgrensninger vi setter. Til slutt vil vi gjennomgå oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Globalisering og økt konkurranseutsatte markeder er mye av bakgrunnen for at det er blitt mer vanlig at bedrifter innen ulike sektorer strever etter konkurransefortrinn. Økende samhandling, integrasjon, påvirkning og gjensidig avhengighet er sentrale begreper som har medført at større deler av verden har på en eller annen måte blitt trukket inn og integrert i et verdensomspennende fenomen av økonomisk, politisk, kulturell og sosial karakter. Dette fenomenet er det Espen Wæhle (2009) beskriver som globalisering. Blant annet har teknologiske fremskritt, bedre kommunikasjon og transportmuligheter bidratt i å innskrenke gamle skillelinjer, som nasjonale grenser og geografiske hindringer. På grunn av denne utviklingen har samfunnet innsett at det er blitt behov for å utvide egen kompetanse innenfor felt som har til hensikt å imøtekomme denne utviklingen (Reimers, F. M. 2009). Kompetanse er i følge Wikipedia (2011) evner eller kvalifikasjoner og kan nærmere beskrives som det å beherske noe. I denne sammenhengen, med global kompetanse, vil det være viktig å beherske noe i en global kontekst. Vår oppgave skal ha fokus på hva norske eksportbedrifter legger i global kompetanse. Dette siden bedrifter stadig blir mer knyttet til det globale markedet, noe som medfører at de blir mer og mer avhengig av eksport og avhengig av å tilpasse seg nye markeder for å opprettholde markedsposisjonen (Chitakornkijasil, 2010). Det nye behovet for global kompetanse er først og fremst for å beherske relasjoner med mennesker med fremmede normer og verdier. Dette kan være barrierer innen språk, kultur, personlige egenskaper og andre områder som kan vanskeliggjøre konkurransesituasjonen i utlandet. I følge Reimers, F. M. (2009) vil bedrifter som innehar denne type kompetanse ha mye større vekstmuligheter i årene som kommer.

På grunn av økt konkurranse både lokalt og globalt, har bedrifter blitt mer avhengig av å søke nye muligheter. Ofte resulterer dette i at bedrifter ønsker å etablere seg i nye og fremmede markeder. I den sammenheng er det både viktig å ha et godt produkt, men også ha riktig kompetanse for å kunne overleve. Dette fordi man er nødt til å forholde seg til mennesker med forskjellige nasjonaliteter og vedrørende dette er det mange aspekter som vil være med å påvirke det potensielle samarbeidet. Den globale konkurransen merkes i alle sektorer av næringslivet, ikke bare de som konkurrerer på internasjonale markeder. Norge står ovenfor en stor utfordring i å bli en integrert del av den globale kunnskapsøkonomien. Historisk sett har nasjonen vært og er fremdeles en stor sjøfartsnasjon. Forskning om næringsklynger viser at Norge har slike kunnskapsmuligheter innenfor energi, maritim og marin virksomhet. Det betyr at disse sektorene må åpnes opp for utenlandsk kapital og utenlandsk kompetanse for å videreutvikle denne ekspertisen både nasjonalt og internasjonalt (Reve, 2011). I den sammenheng kan det nevnes at vi har vært heldige å komme i

kontakt med bedrifter innenfor disse sektorene som informanter i vår oppgave, da vi skal undersøke hva de legger i global kompetanse og hvordan de styrker sitt kompetansebehov. I følge NEA Education Policy and Practice Department (2010), heretter benevnt NEA (2010) har internasjonale utdanningsinstitusjoner åpnet muligheten for å ta deler av utdanningen i utlandet for at bedrifter skal kunne bli globalt kompetent. Dette for å gi fremtidens arbeidstakere gode egenskaper, ferdigheter og nettverk, med den hensikt å gi norsk næringsliv konkurransefortrinn og for å påvirke omdømmet i utlandet. Globalisering har gjort verden flatere og mindre. Det betyr at de fleste bedrifter i dag opplever global konkurranse, og det blir stadig vanskeligere å opprettholde konkurransefortrinn som ikke er basert på kompetanse, innovasjon og læring (Binghamton University, 2008). *“Næringslivet re-lokalisierer kontinuerlig sine aktiviteter etter ressurstilgang, faktorpriser og kompetanse”* (Reve, 2011)”. I følge Reve (2011) betyr dette at norsk industri bare kan hevde seg innen de kompetanse- og teknologiintensive deler av verdikjeden, men også denne delen av virksomheten blir stadig mer konkurranseutsatt.

Tidligere forfatterskap bak lignende problemstillinger er etter vårt syn dominert av amerikanske studier. Dette med størst vektlegging av studenters kompetansebygging i amerikanske utdanningsinstitusjoner, med fokus på overnevnte kompetansekrav. Med fremtidens arbeidstakere skal dette ha til hensikt å øke bedrifters konkurranseevne i verdensmarkedet. I den sammenheng ønsker vi, fra et norsk perspektiv, å se hva norske bedrifter legger i global kompetanse og hvilke tiltak de iverksetter for å bygge global kompetanse i egen organisasjon. Fremmede markeder representerer fremmede kulturer. En bedrifts vekstmulighet og økonomiske utvikling vil i årene som kommer være avhengig av å kunne tilpasse seg slike markeder. Kunnskap er forståelse om noe og kan brukes for en bestemt hensikt. Derfor er kunnskap som har til hensikt å hjelpe bedriften å operere internasjonalt blitt stadig mer etterspurt. Dette har medført i økende fokus på global kompetanse.

1.2 Problemstilling

Ved global konkurranse må bedrifter ikke bare forhandle med forskjellige nasjonaliteter og arbeide i fremmede land, men også drive business med ulike kulturer. Gjennom vår studie har vi valgt å sette fokus på den globale kompetansen erfarne eksportbedrifter prioriterer når de skal operere i fremmede markeder. Vi ønsker å undersøke hva disse bedriftene legger i begrepet global kompetanse. Dette med vekt på egenskaper og ferdigheter som hjelper dem å konkurrere i fremmede markeder. Deretter ønsker vi å undersøke hva de gjør for å bygge global kompetanse i egen organisasjon. Som nevnt tidligere finner man mye forskning om global kompetanse, men lite

av dette er gjort i et bedriftsperspektiv. I tillegg er majoriteten fra et amerikansk perspektiv. Dette føler vi ikke er uventet, da USA er en mye større handelsnasjon med internasjonalt fokus, samt større forsknings miljø, sett i forhold til Norge. Derfor vil vår forskning ha fokus på global kompetanse i et norsk bedriftsperspektiv.

På bakgrunn av dette har vi valgt problemstillingen:

“Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse og hva gjør de for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon?”

Målet med undersøkelsen er å få en dypere kunnskap om hva som inngår i begrepet global kompetanse. Vi ønsker først å se hva teorien legger i begrepet. Dette med vekt på hva vi tolker fra teorien som hovedelementer innenfor kompetansefeltet. I den sammenheng tenker vi de ferdigheter og egenskaper andre forfatterskap legger størst vekt på for å være globalt kompetent. Deretter ønsker vi å undersøke hva ledere hos norske erfarne eksportører legger i det å inneha denne kompetansen. Dette for å se om det er samsvar mellom det teorien sier og bedrifters praksis. Vi vil i den sammenheng presisere at denne oppgaven ikke har til hensikt å være en fasit/oppskrift på hva som kreves for å lykkes i internasjonale markeder, da våre informanter allerede er godt etablert i ulike markeder, samt at bedriftene er såpass ulike at vi ikke kan forutsette likt kompetansebehov. I den sammenheng ønsker vi å oppnå en dypere innsikt i temaet, se om bedriftene legger vekt på de samme kompetanseområdene, om global kompetanse har like stor betydning i teori og praksis og om forutsetningene endres ut fra det markedet de opererer i. Vi har valgt fire eksporterende bedrifter med tilhørighet i Salten og Lofoten, da det er lettere for oss både tidsmessig og økonomisk. Fire bedrifter vil gi oss dybdekunnskap gjennom flere synspunkter og erfaringer, samt enklere å avdekke avvik, på tross av våre tids- og ressursbegrensinger. Samtlige bedrifter har et forhold til egenskaper og ferdigheter innenfor temaet vårt, har mye erfaring med eksport og opererer i mange av de samme markedene. Siden ulike markeder representerer ulike kulturer, anser vi at den globale kompetansen kan medføre til å bruke ulik forhandlingsteknikk til forskjellige markeder. I den sammenheng ønsker vi å ha størst fokus på Japan og USA, når vi skal eksemplifisere i teorien og når vi skal undersøke bedriftenes praksis. Dette siden markedene blir i teorien ansett som to kulturelle ytterpunkter, samtidig at landene representerer stort eksportpotensiale. Vi kan likevel ikke legge føringer på hva bedriftene anser viktig i denne sammenheng, med hensyn til kompetansens betydning i ulike markeder, da vi har som hovedmål å få dybdekunnskap om temaet. For vår del er det vanskelig å avgrense spesifikke markeder, da vi i utgangspunktet mangler kunnskap om det

generelle og ønsker ikke å utelukke interessante funn fra andre markeder. I tillegg ønsker vi å undersøke hva bedriftene gjør for å bygge global kompetanse i egen organisasjon og hva teorien sier om dette. I teorien vil vi legge vekt på konkrete tiltak, støttet opp av flere bidrag fra ulike forfattere. Måten vi vil gjøre det på er å se etter konkrete tiltak bedriften gjør for å styrke global kompetanse og sammenligne dette med relevant teori. Dette for å kartlegge norske bedrifters praksis og for å se hvilke tiltak som anses gode og hvilke som går igjen.

Utover det som er nevnt ovenfor, ønsker vi også å se om det er elementer bedriftene legger vekt på, som teorien ikke gjør. På den måten får vi avdekket om det er andre egenskaper, ferdigheter eller tiltak som er avgjørende for de utvalgte bedriftene for å kunne operere i fremmede markeder. Dette siden vi ønsker å få mest mulig kunnskap om kompetansefeltet og dermed være åpne for å ta hensyn til nye funn. I den sammenheng ønsker vi også å undersøke hvorfor global kompetanse kan være eller er viktig for bedriften. Dette finner vi interessant siden det er et relativt nytt forskningsfelt og at det finnes mange teorier på hvorfor dette vil være viktig i tiden fremover. Dette vil vi etablere som eget forskningsspørsmål, siden spørsmålet er tett knyttet til hva de legger i kompetansen, da dette vil være bakenforliggende årsaker.

Problemstillingen kan gi leser inntrykk av alle eksporterende bedrifter er bevisste på egen globale kompetanse. Vi ønsker derfor å presisere at dette ikke er tilfelle. Global kompetanse er et svært omfattende kompetansefelt og derfor forutsetter vi at erfarne eksportbedrifter som allerede er etablert i fremmede markeder er bevisste på noe av kompetansens innhold, men er ubevisste på mye av det teorien tilsier. I vår oppgave ønsker vi å få frem dette, hva som er bevisst og hva som ikke er, og håper i den anledning at vi kan se hvilke elementer innenfor kompetansefeltet som er gjengangere og hvilke elementer som ikke er det. Av den grunn ønsker vi ikke å begrense vår studie til kun å ha bedrifter som er bevisste på egen globale kompetanse, men å ha fire erfarne eksportbedrifter med markedsportefølje innenfor overnevnte prioriterte markeder, USA og Japan. Dette fordi vi ønsker å være åpne for mest mulig informasjon om bedriftenes kompetanse, både bevisst og ubevisst fra bedriftens perspektiv. Dette siden vi ønsker å gå i dybden av global kompetanse ved å unngå å sette begrensninger på valg av bedrift.

Global kompetanse er et omfattende og komplekst kompetansefelt. Vi ønsker derfor å lære mest mulig, dette gjennom eksisterende teori og norske bedrifters praksis. Tar vi utgangspunkt i vår problemstilling, kan vi dekomponere denne i to forskningsspørsmål:

- 1. Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse?*

2. *Hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon?*

I tillegg ønsker vi å besvare på forskningsspørsmål basert på argumentasjonen ovenfor:

3. *Hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter?*

Forskningsspørsmålene ønsker vi å tydeliggjøre, da det er disse vi har målsetting å få besvart i undersøkelsen, samtidig er utgangspunktet for planleggingen og gjennomføringen av litteratur- og datainnhenting. I tillegg er det forskningsspørsmålene som danner mye av strukturen i oppgaven vår. I litteraturgjennomgangen vil vi på en oversiktlig måte ta hensyn til hvert spørsmål individuelt, mens i empiri-, analyse- og konklusjonskapitlet vil man finne spørsmål 3. tydeliggjort under spørsmål 1. Dette siden vi anser spørsmål 3. mindre omfattende enn de andre og trenger dermed ikke eget underkapittel. I tillegg føler vi datamaterialet passer inn under spørsmål 1, da det tydeliggjør bedriftens behov og bevissthet rundt temaet. Samtidig ønsker vi at hovedstrukturen på oppgaven skal baseres på vår overordnede problemstilling. Dette slik at leseren kan på en oversiktlig måte finne det materialet som tilhører forskningsspørsmålene som danner vår problemstilling. Forskningsspørsmål 1 vil i så måte kunne oppfattes mer omfattende enn forskningsspørsmål 2. Først og fremst fordi forskningsspørsmål 1 og 3 presenteres sammen, samt at denne delen er mer teoretisk anlagt enn forskningsspørsmål 2. Sistnevnte er i den sammenheng mer praktisk rettet.

Når vi tar utgangspunkt i alle tre forskningsspørsmålene, føler vi at vi skal være i stand til å oppnå dybdekunnskap om global kompetanse. Vi har gjort et grundig arbeid for å finne relevant teori om temaet. Denne litteraturgjennomgangen har hatt til hensikt å gi oss kunnskap å bygge videre på, samtidig gi oss ideer for hva vi ønsker å undersøke hos våre intervjuobjekt. I tillegg har vi drøftet våre funn med vår veileder Nils Mage Larsen, fått supplert teori ved hjelp av Dr. Geir Bergvin fra Tusculum College og foretatt kvalitative dybdeintervju med fire erfarne eksportbedrifter.

1.3 Oppgavens struktur

Nedenfor vil vi presentere en oversikt over hvordan oppgaven er inndelt.

Kapitel 2: Teori

I dette kapitlet vil vi presentere oppgavens teoretiske rammeverk. Her vil vi først ta for oss en kort innledning med bakgrunnen for global kompetanse og hvilke internasjonale utfordringer bedrifter står ovenfor. Deretter gir vi en kort presentasjon av kulturbegrepet, før vi går dypere inn i hovedmaterien. Kultur blir viet ekstra plass i kapitlet, da dette er etter vår tolkning, det viktigste elementet innenfor global kompetanse. Så vil vi bearbeide en kort begrepsavklaring med hensikt å gjøre leser oppmerksom på de ulike begrepene fra de ulike forfatterskapene. Disse begrepene representerer ulike tolkninger knyttet til temaet. Dette vil vi oppsummere i en modell, før vi starter med å beskrive hva ulike forfattere legger i begrepet global kompetanse. Videre vil vi si litt om hvorfor temaet er blitt så viktig, før vi tar for oss ulike tiltak for å styrke denne kompetansen, dette også med støtte fra ulike forfatterskap. Til slutt vil vi presentere en oppsummering av teorien før vi går over til neste kapitel.

Kapitel 3: Metode

I dette kapitlet vil vi presentere og argumentere for vårt valg av metode. Dette for å vise hvordan vi skal finne svar på vår problemstilling. Kapitlet vil starte med en beskrivelse av vår filosofiske posisjon, deretter hvilke forskningsdesign, forskningsstrategi og forskningsmetode vi har brukt. For så å beskrive hvor og hvordan vi går frem for å samle inn data og analyserer disse. Videre vil vi konsentrere oss om gyldigheten til datamaterialet i forskningen vår og til slutt komme med en kritisk diskusjon av metoden og en oppsummering av oppgaven.

Kapitel 4: Empiri

I kapitel 4 vil vi ha en kort introduksjon av de norske eksportbedriftene om hvem de er, hva de gjør og hvor de gjør det. Videre vil vi presentere funnene vi gjorde under dybdeintervjuene. Dette er bedriftenes erfaringer og anbefalinger om global kompetanse, hva de legger i begrepet og hvordan de styrker kompetansen i praksis. I tillegg hvorfor global kompetanse er blitt viktig for dem. Måten vi vil gjøre det på er å presentere våre empiriske funn fra hver enkelt bedrift under hvert forskningsspørsmål. Vi gjør enda en gang oppmerksom på at våre funn om hvorfor global kompetanse er viktig, vil være under første forskningsspørsmål.

Kapitel 5: Analyse

I analysekapitlet vil vi analysere våre empiriske funn i kapitel 4 opp mot vår utvalgte teori i kapitel 2. Her vil det være en struktur lik ovenfor. Først tar vi for oss forskningsspørsmål 1, deretter spørsmål 3 inn under samme kapitel, før vi retter fokus mot forskningsspørsmål 2. Prosedyren blir å se hva hver enkelt bedrift svarer på spørsmålene og vurdere dette opp mot relevant litteratur. Dette for å se etter samsvar og avvik som kan gi grunnlag til konklusjon. I tillegg har vi valgt å gjøre en analyse hvor vi sammenligner alle bedriftene i lag og opp mot relevant litteratur. Her vil vi se etter hvor bedriftene er like eller ulike og de bakenforliggende årsakene for det.

Kapitel 6: Konklusjon og implikasjoner

I dette kapitlet presenterer vi konklusjonen på oppgaven. I tillegg ser vi på mulige implikasjoner, før vi avslutter med forslag til videre forskning innen dette kompetansefeltet.

2 Teori

I dette kapitlet skal vi presentere relevant teori i forhold til vårt tema, global kompetanse. Kapitlets struktur vil ha utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål. Her vil vi presentere teori om hva global kompetanse er, både fra et teoretisk og praktisk perspektiv, hvorfor det er viktig og hvordan man kan oppnå det. I tillegg vil vi innledningsvis redegjøre for kulturbegrepet, da dette er sentral teori innenfor global kompetanse.

”We are entering an economy where the main driving force is cultural competence and the human and organizational creativity arising from it” (Wilenius, 2006, s.48). Ved global konkurranse må bedrifter ikke bare forhandle med forskjellige nasjonaliteter og arbeide i fremmede land, men møter også på økende kompleksitet innen organisatorisk struktur, innovasjon i informasjons- og kommunikasjonsteknologi og hurtigere livssyklus hos produkter. Globalt kompetente ledere er viktig for fremtidig suksess i internasjonale markeder. For å sikre dette møter bedriften to kritiske problem: det å identifisere de kvalifikasjonene eller den kompetansen som trengs for å oppnå suksess for deretter å vite hvordan denne kunnskapen kan utvikles. Disse utfordringene finnes det ikke noe klart fasitsvar på siden kompetanse ikke er noe absolutt og det å innhente global kompetanse er en relativt ny tenkemåte som har blitt mye misforstått og basert på feile forutsetninger. *”Det å kunne opparbeide seg kompetanse, usynlige eiendeler og organisatoriske evner er suksessfaktorer for å prestere langsiktig i globale markeder”* sier Pucik (referert i Ogrea, Herciu og Belascu, 2009, s.117).

Reimers, F. (2009) hevder at mulighetene for de som innehar og behersker global kompetanse vil øke i årene fremover. Videre hevder han at *”vi lever i en global kontekst, en som verken er lokal eller nasjonal”* (Reimers, F. 2009, s.2). I dette utsagnet ligger det at teknologiske fremskritt, bedre kommunikasjon og transportmuligheter har visket vekk gamle skillelinjer, som nasjonale grenser og geografiske hindringer. Verdensmarkeder blir stadig tettere knyttet til hverandre og bedrifter som er avhengig av eksport må i økende grad tilpasse seg nye markeder og fremmede kulturer for å kunne opprettholde sin markedsposisjon.

Land som Brasil, Japan og USA er alle land som representerer store markeder, samtidig som de også har svært ulik kulturell bakgrunn. Evnen til å kunne operere og tilpasse seg i disse markedene vil i årene som kommer bli avgjørende for mange lands økonomiske utvikling og for bedrifters videre vekst og eksistens. Kunnskap om hvordan man skal drive forretninger i ulike markeder og på tvers av kulturer blir stadig mer etterspurt av bedrifter rundt om i verden. Noe som har ført til et

økende fokus på global kompetanse (Reimers, F. 2009).

Før vi velger å gå dypere inn i dette, ønsker vi å gi en kort innføring i kulturbegrepet og måten individet kan utvikle kulturell kompetanse. Vi forutsetter at kultur er et aspekt eksportbedrifter må ta hensyn til for å kunne operere i fremmede markeder. Teorien vil også være et viktig fundament for å forstå det komplekse kompetansefeltet, global kompetanse, og vil også bli benyttet for å eksemplifisere andre relevante teorier.

2.1 Kultur

”For oss internasjonale markedsførere spiller kultur en sentral rolle i vår forståelse av preferanseskaping, og av handlingsmønstre hos våre forretningsforbindelser i utlandet.” (Solberg, 2006, s.52-53) Kultur gir det enkelte mennesket en type identitet i tilværelsen. Derfor er dette viktig for oss mennesker. Dette for å føle at man er en del av et samfunn. Kultur er ikke statisk, men noe som endrer seg over tid og eksisterer gjennom hva man har lært og har av kunnskap. Denne læringen er ikke lik i alle land og regioner, og vil derfor være forskjellig fra en nasjon til en annen. Derfor er det viktig at nasjoner lærer av hverandre, slik at forskjellige lands kulturer påvirker hverandre. Dette finner vi interessant og av den grunn vil vi se nærmere på hvordan kultur er med på å påvirke internasjonal business.

Det finnes en rekke kulturelle uttrykksformer som kan være fornuftig å kjenne til i forhandlingsprosesser. Disse kan identifiseres ved å operasjonalisere fenomenet forretningskultur. Innenfor disse uttrykkene finnes det en rekke regler for hvilken adferd og holdninger en person skal ha. I den sammenheng vil vi presentere kort om språk og religion, som Solberg (2006) hevder å være viktige kulturelle uttrykksformer, før vi ser nærmere på Gert Hofstedes og Edward T. Halls kulturinndelinger. Dette vil vi ta hensyn til fordi vi anser språk å være viktig uansett kontekst, enten det er business eller privat. Religion anser vi relevant, da vi føler uttrykksformen kan ha påvirkningskraft for internasjonal handel. På grunn av overnevnte argumentasjon, vil uttrykksformene være vesentlig å ta hensyn til i vår teori, da dette vil være viktige moment i analysen.

Språk er et system brukt av mennesker til blant annet tenking og kommunikasjon. I dag finnes det ca. 5000 språk i verden og deles inn i språkfamilier og språktyper (Caplex 2010). Solberg (2006, s.56) har registrert en prosentvis oversikt over menneskers evne til å følge en samtale med et fremmed språk. Denne observasjonen gir uttrykk for varierende språkkunnskap i Europa. Selv om

Solberg ikke tar hensyn til de landene vi har mest fokus på, Norge, Japan og USA, anser vi poenget med modellen relevant. Dette fordi den styrker vår antakelse om at internasjonal business kan oppleves vanskelig når partene ikke forstår hverandre og at ulikhetene antakelig vil øke på bakgrunn av kulturell avstand.

Videre kan vi se fra vedlegg 1 at de som studerer lengst som har best anlegg til å kunne praktisere fremmede språk, fremfor de som studerer kortest. I tillegg er det studenter og bedriftsledere under feltet arbeidsstatus som topper listen om språkferdigheter. Engelsk er det språket som tales og forstås av de fleste mennesker i Europa, men likevel møter mange av de engelske eksportører språkbarrierer i sin virksomhet. Denne modellen er interessant da vi skal undersøke norske bedriftslederes språkferdigheter, samtidig deres syn på engelsk som dominerende forretningspråk.

Religion er et annen kjent kulturuttrykk som er fordelaktig å ha kjennskap til når en ønsker å operere i fremmede markeder. Religion er vanskelig å definere, da det er et sammensatt fenomen. Dahl og Habert (1986, referert i Solberg, 2006, s.56) definerer religion som *”et system av trosforestillinger som gir retning og innhold til individets tenkning, vurderingsmåte og handlemåte. Religionen forbinder det nærværende med det som ikke kan ses eller erfares direkte; den gir tolkningsrammer som mennesket bruker for å orientere seg i tilværelsen. Religionen sier ikke bare hvordan tingene er, men også hvordan de bør være”*. Ut fra definisjonen kan en forstå viktigheten med å ha kunnskap til andre religioner. Dette siden religion styrer mennesker adferd, holdninger, meninger, forhold til verdiskapning, forhold til kjønn, forhold til autoriteter, osv. Eksempelvis har protestantismen vært en bidragsyter for utviklingen av den vestlige kapitalisme, mens katolisismen har hatt et mer motstridende syn.

2.1.1 Geert Hofstedes kulturinndeling

Ved forretningskultur er det nyttig å diskutere kulturelle avstander. Dette siden medlemmer av organisasjoner som ønsker å operere i fremmede land må forvente kulturforskjeller og må i tillegg være forberedt på å opptre tilfredsstillende i forhold med denne kulturen. Ovenfor antok vi at evnen til å forstå hverandre vil la seg påvirke av kulturelle avstander. I den anledning vil det være formålstjenlig å introdusere Geert Hofstedes kulturelle dimensjoner; maktdistanse, individualisme vs. kollektivism, usikkerhetsunnvikelse og maskulinitet (Hofstede, 1980, referert i Warner, 2010, s.20-28). Dette rammeverket vil være relevant for vår oppgave, da vi ønsker å kartlegge norske bedrifters tilnærming i forhold til de markedene vi har fokus på. Vi finner dette interessant, siden vi først og fremst får kartlagt bedriftens bevissthet rundt egen kultur. Deretter er det lettere å se deres

evne til å tilpasse seg en kultur med ulik tilpasning. I figur 1 blir det illustrert Norges kulturelle avstand til Japan og USA. Dette vil være nyttig i vår analyse da vi vil ha fokus på norske eksportbedrifters evne til å tilpasse seg disse landene.

Maktdistanse handler om i hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller et samfunn forventer og er enige om at makten bør være hierarkisk og konsentrert på høyere nivåer i organisasjonen. Land med stor maktdistanse er inndelt i sosiale klasser basert på flere kriterier, potensial for offentlig korrupsjon og svake rettigheter blant borgerne hvor demokratiet ikke sikrer like muligheter. Japan er et land som har høy maktdistanse, mens i Norge er det lav maktdistanse.

Individualisme handler om at individet selv bestemmer sin egen utvikling og betraktes som autonom og uavhengig av grupper, mens kollektivismen handler om gruppelojalitet og gjensidig avhengighet. USA er et eksempel på et land med høy grad av individualisme og i motsatt skala finner man flere asiatiske land, eksempelvis Japan og Kina.

Usikkerhetsunnvikelse indikerer hvordan medlemmer av en organisasjon eller samfunnet søker å unngå usikkerhet. Dette ved å holde seg til kjente sosiale normer, ritualer og prosedyrer. Personer i samfunn med høy usikkerhetsunnvikelse viser sterkere ønske om å etablere regler, og har mindre toleranse for brudd på disse. Dette siden de ikke ønsker å påta seg mer risiko enn nødvendig slik at de blant annet minsker sannsynligheten for uforutsigbare fremtidige hendelser som kan påvirke i negativ grad. Lav usikkerhetsunnvikelse har høyere toleranse for risiko og regelbrudd, og er mindre opptatt av kontraktmessige avtaler. Eksempler på land med lav grad er Japan, Frankrike og Spania, mens Danmark, Sverige og Hongkong i motsatt ende.

Maskulinitet betegner i hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller samfunn preges av maskuline verdier. Dette er blant annet selvhevdelse, materiell suksess, heltedyrking osv. I motsatt tilfelle, i mer feminine samfunn, preges det av verdier som mellommenneskelige forhold, beskjedenhet, omsorg osv. Japan er et eksempel på maskulint samfunn, mens Norge er mest feminin.

Nedenfor er et eksempel/illustrasjon fra Hofstedes studier, hvor en kan se de kulturelle forskjellene mellom Norge, USA og Japan ut fra de fire dimensjonene. Dette er også de markedene vi vil ha størst fokus på i oppgaven. Forkortelsene under forklarer Hofstedes søylediagram:

PDI: Maktdistanse,

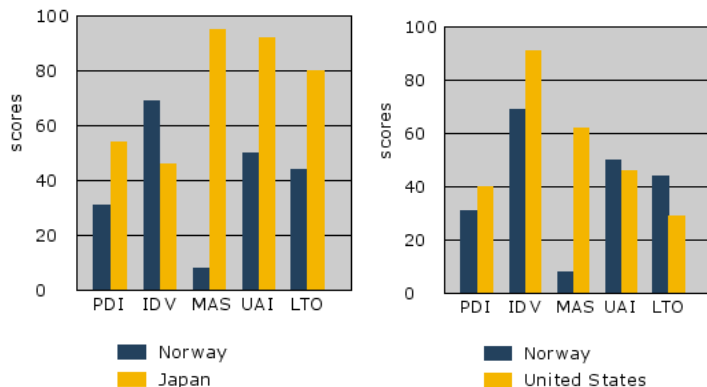
IDV: Individualisme,

MAS: Maskulinitet,

UAI: Usikkerhetsunnvikelse,

LTO: Langsiktig orientert (Hofstede, 2009).

Figur 1: Kulturelle forskjeller mellom Norge, USA og Japan (Hofstede, 2009).



I figurene er det lett å se kulturell avstand mellom Norge og Japan. Dette kan argumenteres med Japan er høykontekstland og Norge er lavkontekstland. Det kulturelle forholdet mellom Norge og USA har derimot mange likhetstrekk bortsett fra USAs maskuline væremåte. Dette kan skyldes da begge landa anses som lavkontekstland. Dette med kontekstområder vil vi redegjøre i neste delkapittel.

2.1.2 Edward T. Halls kulturinndeling

Edward T. Hall i Ulven (1999) skiller mellom kulturer som han betegner høykontekstområder og lavkontekstområder. Dette vil vi ta hensyn til da vi vil undersøke hvordan norske eksportbedrifter tilpasser seg kulturer av lik og ulik kontekst, samtidig hva de vektlegger i den sammenheng. Kontekst handler om omstendighetene omkring en hendelse eller en tilstand og virker inn på hvordan vi tolker denne.

Land i Asia, eksempelvis Japan, er høykontekstområder. I disse områdene legges det stor vekt på formen eller konteksten i tillegg til det som blir sagt. Forhold som alder, rang, samtaleemne, sosial status, språk, religion, kjønnsrolle, klesdrakt, lukt, stemning, rom og tid spiller en sentral rolle. I Ulven (1999) nevnes et eksempel fra japansk kultur, hvor en japaner kan uttrykke et ”*nei*” på mer enn 20 forskjellige måter ved å si ”*ja*”. Dette for ikke å støte andre eller miste ansikt, men kan lett tolkes feil av en uerfaren europeer. Desto mer høykontekstorientert en kultur er, desto mer avhengig er man å forstå alle forhold. Dette slik at man er i stand til å skjønne hva som egentlig skjer. Blant annet må man sette av mer tid i disse områdene, for å lære om denne kulturen, før en

setter seg til forhandlingsbordet.

I lavkontekstområder legges det størst vekt på verbale forhold. Av den grunn er det naturlig å være oppmerksom på hva en sier, da motparten vil ta deg på ordet. Mennesker fra lavkontekstområder deler ofte sin hverdag inn i yrkesliv og privatliv. USA og Skandinavia er eksempler på slike områder, hvor blant annet forretningslivet beskrives med ”*det å gå rett på sak*” og opptatt av ”*kontraktens ordlyd*”.

I følge Ulven (1999) er det åpenbart at dersom aktører fra hvert av disse områdene ikke kjenner til den andres kultur, kan dette raskt resultere i misforståelser og konflikter. Mennesker fra samme kultur derimot, har gjerne denne kunnskapen innlært og vil ikke føre til store problemer.

2.1.3 Kulturell kompetanse

Videre i denne sammenheng er det også viktig å ta hensyn til de personlige egenskapene og ferdighetene til representantene fra eksportbedriftene. Dette blir definert i artikkelen til Johnson, Lenartowicz og Apud (2006, s.530); ”*tverrkulturell kompetanse i internasjonal business handler om en persons evne til å bruke kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper i arbeid med mennesker med ulik kulturell bakgrunn, i hjemlandet eller utlandet*”. Disse faktorene vil vi sette i sammenheng med teorien om kulturell avstand. Dette fordi vi har til hensikt å studere norske ledere i erfarne eksportbedrifter, om deres syn og praksis knyttet til dette. Vi mener dette har stor betydning innenfor kompetansefeltet, global kompetanse.

I følge Hofstede (2001, referert i Johnson, Lenartowicz og Apud, 2006, s.525-543) er kunnskap om kultur todelt, generell og spesifikk. Generell kunnskap er kunnskap som kan relateres til hvilken som helst kultur. For eksempel det å jobbe i et tverrkulturelt miljø, hvordan lære kulturelle verdier, eller det å identifisere et rammeverk for å forstå og sammenligne ulike kulturer. Den generelle kunnskapen inneholder også kunnskap om det komplekse miljøet (økonomiske, politiske, sosiale og teknologiske forhold) som internasjonale bedrifter opererer i. I tillegg til generell, må en også ha kunnskap om spesifikke felt innenfor kultur. Dette kan være geografi, økonomi, politikk, historie, regler, verdier og språk – om bestemte kulturer.

Johnson, Lenartowicz og Apud (2006) nevner videre at det er viktig også å ha noen ferdigheter og egenskaper for å oppnå kulturell kompetanse i internasjonal business. Ferdighetene er adferdsmessige komponenter. Dette kan være å mestre fremmede språk, tåle stress og være

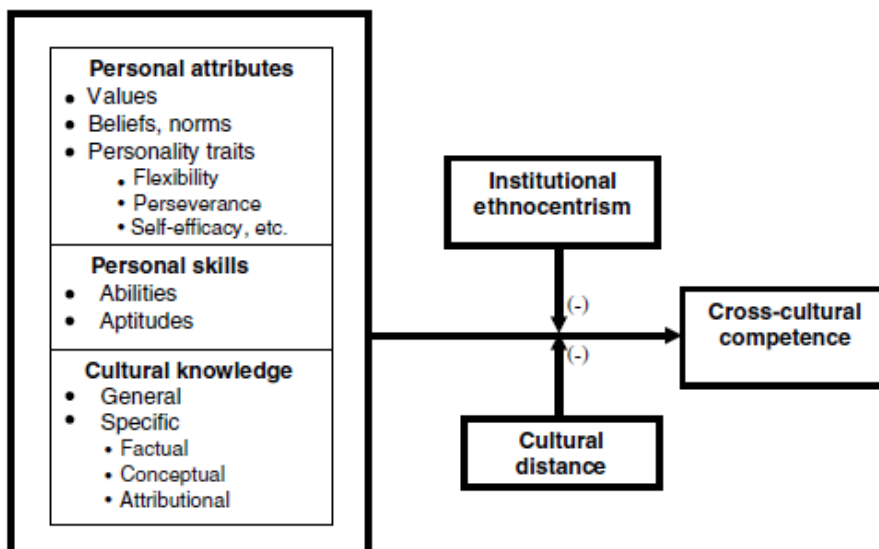
løsningsorientert. De personlige egenskapene er knyttet til overnevnte definisjon og handler om personlig tro, normer og verdier om kultur. I tillegg til dette er det også viktig å ha egenskaper som nysgjerrighet, mot, entusiasme, integritet, lojalitet, toleranse osv.

Kulturell kompetanse er ikke bare avhengig av interne forhold, men også eksterne forhold som institusjonell etnosentrisme og kulturell distanse (Johnson, Lenartowicz og Apud, 2006)

Førstnevnte handler om det å fremme hjemmekulturens måter å gjøre ting på i utlandet. Dette er en faktor som skiller kulturell kompetanse fra et nasjonalt til et internasjonalt perspektiv. Kulturell distanse kan forklares med Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) og Halls (referert i Ulven, 1999) kulturelle dimensjoner som ble definert tidligere, hvor man kan måle den kulturelle forskjellen mellom en kultur og en annen.

Kulturell kompetanse i internasjonal business kan kort oppsummeres med interne forhold, en persons individuelle egenskaper, ferdigheter og kunnskap for å samarbeide med en fremmed kultur, samtidig eksterne forhold som bedriftens etnosentrisme og kulturelle forskjeller. Dette kan vi se i sammenheng i figuren nedenfor.

Figur 2: Kulturell kompetanse (Johnson, Lenartowicz og Apud, 2006, s.533)



2.2 Begrepsavklaring

Tabell 1, i slutten av delkapitlet, vil vi oppsummere de forskjellige begrepene som blir brukt om temaet global kompetanse og legge vekt på likheter og ulikheter fra forfatteres tolkninger. Dette fordi vi ønsker å belyse at det finnes flere uttrykk og tolkninger som angår det samme tema.

Kulturell kompetanse definerte vi i forrige kapittel, likevel har også dette begrepet flere tolkninger og definisjoner. I dette kapittel vil vi gi en kort presentasjon om hva kulturell kompetanse er, hva global kompetanse er og hvorfor disse lett kan bli oppfattet som det samme.

Reimers, F. M (2009, s.25) definerer global kompetanse som *”kunnskapen og evne til å hjelpe mennesker med å forstå den flate verden en lever i, evnen til å integrere på tvers av ulike felt som inngår i globale forhold og skape muligheter til å møte dem”*. Hazard (2009) definerer global kompetanse som en kompetanse som er sammensatt av forretningsmessig, emosjonell og kulturell kompetanse. Sistnevnte forfatters tolkning blir videre vektlagt. Dette fordi denne synliggjør at global og kulturell kompetanse kan oppfattes nært beslektet. I følge Johnson, Lenartowicz og Apud (2006) handler kulturell kompetanse om menneskers evne til å fungere effektivt i en fremmed kultur. Dette betyr ikke at kulturell kompetanse er et universalmiddel for suksess i fremmede markeder, men heller en nødvendighet. Fokus på kulturelle forskjeller i internasjonal business er et relativt nytt forskningsfelt med få dybdestudier, men vil fremover få større oppmerksomhet på grunn av bedrifters feiling internasjonalt med bakgrunn i disse forskjellene. Hofstede (2001) har også en definisjon vedrørende samme kompetanse og er enig i at denne handler om kunnskap, ferdigheter og evner til å fungere i en annen kultur. I tillegg er Hofstede (2001) opptatt av at disse nevnte faktorer kan læres og vises frem på mange forskjellige måter, samt at personlige faktorer har stor påvirkning på kompetansen. Til slutt er det viktig at tilegnelsen skjer gjennom kontinuerlig læring og med sterk institusjonell støtte. Hovedpoenget er i bunn og grunn å hjelpe til med å skape et effektivt arbeidsmiljø i fremmedkulturelle markeder.

Adler og Bartholomew (1992, s.553) legger vekt på at de bruker begrepet global kompetanse om kulturell kompetanse, og tolker temaet dit at en leder som er global kompetent må:

- *”lære om flere fremmede kulturer, perspektiver, smaker, trender, teknologier og metoder for å drive en virksomhet.*
- *kunne jobbe effektivt med mennesker fra andre kulturer samtidig*
- *kunne tilpasse seg i andre kulturer*
- *Vite hvordan en samhandler med utenlandske kollegaer som likeverdige.”*

Det vi vil påpeke med overnevnte definisjoner angående kulturell kompetanse og global kompetanse, er at det finnes flere tolkninger rundt begrepene. Dette gir oss klare signaler om temaets kompleksitet, hvor forfatterne setter forskjellige fokus på forskjellige element. Med andre ord viser dette oss at det enda ikke finnes en bestemt definisjon om kulturell kompetanse og global kompetanse. Dette mener også Hunter, B. White, G. P. og Godbey, G. C (2006). Likevel kan man se en klar sammenheng mellom de forskjellige innleggene.

På grunn av temaets kompleksitet og ulike tolkninger, som vi beskriver ovenfor, velger vi videre i denne sammenheng å bruke begrepet global kompetanse som en fellesbetegnelse for denne type kunnskap. En oversikt over ulike forfatters tolkninger/definisjoner av relevante begrep blir presentert nedenfor.

Tabell 1: Begrepsavklaring

Forfatter	Begrep	Definisjon	Kompetanser
Ogrean, Herciu & Belascu (2009)	Global kompetanse	Det å være en kosmopolitisk aktør med bredere perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> -Åpen til sinns -Vise interesse for andre kulturer -Bli vant til kompleksitet -Opptre ærlig -Utvikle robust ånd -Bygge stabilt privatliv -Utvikle ekspertise
Johnson, Lenartowicz og Apud (2006)	Tverrkulturell kompetanse	Tverrkulturell kompetanse i internasjonal business handler om en persons evne til å bruke kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper i arbeid med mennesker med ulik kulturell bakgrunn, i hjemlandet eller utlandet.	Det å fungere effektivt i en fremmed kultur: <ul style="list-style-type: none"> -Sterk personlighet -Kunnskap om og akseptere andre kulturers tanker og verdier -Språkkunnskaper -God adferd -Vedlikeholde sosiale relasjoner i den fremmede kulturen. [Personlige egenskaper + personlige ferdigheter + kulturell kunnskap + innslag av institusjonell etnosentrisme og kulturell avstand = Tverrkulturell kompetanse]
Adler og Bartholomew (1992)	Global/kulturell kompetanse		<ul style="list-style-type: none"> -Lære om fremmede kulturer, perspektiver, smaker trender, teknologier og metoder for å drive virksomhet. -Jobbe effektivt med mennesker fra andre kulturer -Tilpasse seg andre kulturer -Vite hvordan en samhandler med utenlandske kollegaer som likeverdige.
Hofstede (2001)	Kulturell kompetanse	Kunnskap, ferdigheter og evner til å fungere i en annen kultur. Dette kan læres og vises	

		frem på mange forskjellige måter. Personlige faktorer har stor påvirkning Må være kontinuerlig læring og med sterk institusjonell støtte.	
Wilenius (2006)	Kulturell kompetanse	Kulturell kompetanse omfatter alle de menneskelige evner og organisatoriske faktorer som fremmer og oppfordrer til bruk av kulturell kapital i menneskelig samspill og i produksjon.	-Kunne utvikle kulturtilpassede produkter -Forstå egen og andres kultur i sammenheng - Kunne skape en org. kultur som fremmer kreativitet og innovasjon.
NEA Education Policy and Practice Department (2010)	Global kompetanse	Ta til seg kunnskap og forståelse om internasjonale utfordringer, mennesker, med fremmed språk, kulturell bakgrunn og ferdigheter, for å fungere produktivt i en gjensidig avhengig verden.	-Være internasjonalt bevisst. -Sette pris på kulturelle forskjeller -Kompetanse i fremmede språk -Kunnskap som hjelper til å konkurrere globalt.
Reimers, F. M. (2009)	Global kompetanse	Kunnskapen og evne til å hjelpe mennesker med å forstå den flate verden en lever i, evnen til å integrere på tvers av ulike felt som inngår i globale forhold og skape muligheter til å møte dem.	-Et rammevert for globale verdier og kulturelle forskjeller -Evnen til å snakke, forstå og tenke fremmede språk -Kunnskap om sosiale, politiske, økonomiske, kulturelle, historiske og geografiske forhold i fremmede kulturer.
Hazard (2009)	Global kompetanse		- Kulturell kompetanse - Forretningsmessig kompetanse - Emosjonell kompetanse
Binghamton University (2008),	Global kompetanse		-Språk -Kulturforståelse -Forretningsforståelse -Utdannelse -Evne til å tilpasse seg -Evne til å tenke globalt
Lambert (1996)	Global kompetanse	Å være en med kunnskap om dagsaktuelle forhold.	-Språk -Vise empati med andre - Kan se verdi i noe fremmed -Positiv adferd

Ut fra tabellen kan vi registrere klare likhetstrekk mellom de ulike forfatterne. Ved å oppsummere de ulike bidragene, med hensyn til likheter og ulikheter, kan vi sortere dette grovt i fire hovedelement.

- Personlige faktorer
 - o Adferd, tilpasningsdyktighet, ærlighet, samarbeidsvilje, være internasjonalt bevisst, emosjoner osv.
- Språkkunnskaper
- Kulturkunnskaper

- Vise interesse, identifisere, respektere, akseptere, kunne bygge og vedlikeholde relasjoner.
- Generell kunnskap
 - Kunne konkurrere globalt, utvikle ekspertise, skape god organisasjonskultur, forretningsforståelse, forhandlingsteknikk.

På grunn av dette resultatet anser vi disse elementene som viktige for den videre forskning av kompetansefeltet. Dermed har vi besluttet å ta utgangspunkt i NEA (2010) sin definisjon på global kompetanse, med supplerer fra andre bidrag, i vår oppgave. Dette fordi vi finner denne er mest dekkende. En svakhet er at den tar lite hensyn til personlige faktorer i lik grad med andre. Dermed blir denne tatt hensyn til av disse bidragene. Vi ønsker å komme i dybden av global kompetanse og av den grunn vil vi i neste kapittel presentere en teoretisk fremstilling av de fire elementene av forskningsfeltet, før vi retter oppmerksomheten mot de samme elementene i en mer praktisk kontekst. Dette fordi den teoretiske fremstillingen kan oppleves svært generell, mens den praktiske fremstillingen kan være lettere å forstå i sammenheng med praktiske case. I vår undersøkelse har vi til hensikt å undersøke norske eksportbedrifters praksis og oppnå en dybdekunnskap om temaet. Derfor blir det mest riktig for oss å gjøre undersøkelsen som nevnt ovenfor.

2.3 Global kompetanse

Begrepet *global competence*, som vi i denne oppgaven har valgt å benevne global kompetanse, ble introdusert i 1988 av Council on International Education Exchange. Begrepet ble brukt i en rapport angående et nytt internasjonalt fagfelt. Rapporten la den gang vekt på å sende studenter til utlandet, minimum tre måneder, til land hvor egen kultur er i mindretall og hvor engelsk ikke er det dominerende språket. Lambert (1996, referert i Hunter, W, 2004, s.27) ansees som fagfeltets far. Lambert har definert en globalt kompetent person å være en med kunnskap om dagsaktuelle forhold, kan språk, kan vise empati med andre, kan se verdier i noe fremmed og ikke minst opprettholde denne positive adferden.

På grunn av forskjellige fagkretser og mangel på en klar definisjon vedrørende global kompetanse, har dette resultert i at forfattere ser høy verdi i å fremme dette temaet. Konsensus ville åpenbart gjort diskusjonen mer effektiv, da man lever i en verden hvor utdanning, business, myndigheter og andre sektorer må revurdere sin struktur og dynamikk siden samfunnet preges av globalisering og gjensidig avhengighet med hensyn til miljø (Hunter, B. White, G. P. and Godbey, G. C. 2006)

I følge et panel med internasjonale eksperter på området, er en velfungerende definisjon om

begrepet, ”det å ha et åpent sinn når en aktivt prøver å forstå kulturelle normer og forventninger fra andre og utnytte denne kunnskapen for å samhandle, kommunisere og arbeide effektivt utenfor eget miljø” (Hunter, 2004, referert i Hunter, B. White, G. P. and Godbey, G. C. 2006, s.270) Andre forfattere vil argumentere for at denne definisjonen har mest fokus på kulturell kompetanse, et felt som de anser som en del av global kompetanse. I følge Hunter, B. White, G. P. og Godbey, G. C. (2006) eksisterer det lite forskning med siktemål å definere begrepet og hvilke kunnskap, ferdigheter og egenskaper det innebærer. I tillegg at det er ingen konsensus i de forskningene som er gjort. Siden 1988 har forskjellige amerikanske og europeiske forskere gjort forsøk på forslag til gode definisjoner med tilhørende kompetanser. Swiss Consulting Group (2002, referert i Hunter, B. White, G. P. and Godbey, G. C., 2006) presenterte en rapport hvor begrepet ble beskrevet som en enkeltperson eller gruppes evne til å ferdigstille en jobb i uansett land samtidig som en respekterer kulturelle påvirkninger. Bedrifter som opererer i internasjonale markeder må være forberedt på akkurat dette. Temaet blir beskrevet som en fellesnevner for en helhetlig kulturell forståelse. Dette for å utvikle nye holdninger og kunnskaper om mennesker utenfor egne landegrenser. Blant annet det å ha respekt for andre, åpne seg for samarbeid med andre og det å være takknemlig for å være en del av et fellesskap. I følge amerikansk forskning får globale utfordringer for lite fokus i skolen og i næringslivet. Videre viser denne en sammenheng mellom amerikanske studenter, mennesker med lav inntekt og minoritetsgrupper er de folkegruppene med dårligst kunnskap om verdensgeografi, fremmede språk og fremmede kulturer (NEA, 2010).

NEA (2010) argumenterer for at global kompetanse handler om det å ta til seg kunnskap og forståelse om internasjonale utfordringer, mennesker med fremmed språk, kulturell bakgrunn og ferdigheter, for å fungere produktivt i en gjensidig avhengig verden (NEA, 2010). Denne definisjonen inneholder de fire viktige elementene vi påpekte ovenfor. Disse vil bli presentert med supplering fra andre bidrag.

Første element er en personlig faktor og handler om å være internasjonalt bevisst. Dette betyr i praksis å ha kunnskap om fremmede markeders sosiale, politiske, økonomiske og kulturelle forhold. Videre kan dette operasjonaliseres ned i det å ha kunnskap om verdenshistorie, globale hendelser, politiske systemer osv. I tillegg betyr denne bevisstheten å være oppmerksom på lokale og nasjonale hendelser som kan gi konsekvenser utover landegrenser. Dette kan eksemplifiseres ved en person, som er internasjonalt bevisst, vil kunne oppdage om egne handlinger påvirker andre mennesker i andre land. Hunter, B. White, G. P. og Godbey, G. C. (2006) mener man må kunne forstå forholdet mellom mennesker og systemer, ha generell kunnskap om historie og historiske begivenheter, takle

og akseptere ulike kulturelle verdier og være bevisst på fordelene fra dette mangfoldet.

I tillegg til å være internasjonalt bevisst er det mange flere personlige egenskaper som er viktig å ha for å være globalt kompetent. I den sammenheng nevner Ogreaan, Herciu og Belascu (2009) syv viktige egenskaper man burde ha for å kunne ekspandere businesshorisonten. Disse ønsker vi å inkludere i vår oppgave, siden dette stadig blir nevnt i teorien å være av vesentlig betydning innen fagfeltet, global kompetanse. Første egenskap handler om å være åpen til sinns. Dette fordi globale aktiviteter handler om å arbeide i forskjellige ukjente settinger hvor man møter mange ulike typer mennesker. Da gjelder det å være fleksible i forhold til ens tanker og handlinger. Den andre egenskapen handler om det å vise interesse for andres kulturer. Det å være nysgjerrig på andre mennesker er en verdi, det er slik forhold utvikles. Den tredje egenskapen er å bli vant til kompleksitet. Man kommer inn i en annen verden hvor forskjellige ting oppleves på forskjellig vis. Derfor må en være tålmodig ovenfor dette og være villig til å se på alle sider av saken. Den fjerde egenskapen handler om det å opptre ærlig. Dette fordi når du opererer i en dynamisk verden, er konsistens viktig. Da er det avgjørende å kunne stole på de rundt deg og det er utgangspunktet for god business. Den femte egenskapen er å utvikle en robust ånd. I internasjonal business er det ikke rom for svakt hjerte. Derfor må man møte utfordringene og handle energisk når man møter på dem. Sjette egenskap sier noe om det å bygge et stabilt privatliv. Symbolsk sett er et anker viktig i tøff sjø, derfor er det viktig å høre på deg selv og unngå påkjenninger som stress og lignende. Den siste egenskapen er å utvikle ekspertise. Dette for å oppnå troverdighet når man våger seg inn i nye kulturer. Det er både nyttig og viktig å bli oppfattet som en ekspert.

Det andre elementet handler om det å sette pris på kulturelle forskjeller. Dette handler om å ha kunnskap, forståelse og evne til å sette pris på mennesker fra andre kulturer. I tillegg å ha egenskapen å kunne erkjenne andre menneskers synspunkter på globale utfordringer. Det å være bevisst og aksepterende overfor kulturelle forskjeller vil gi mulighet til å holde i gang et produktivt og respektfullt tverrkulturelt forhold (NEA, 2010). I likhet med Reimers, F. M. (2009), benytter forfatteren tre dimensjoner for å utvikle global kompetanse. I den sammenheng handler en av disse om å utvikle holdninger og verdier som reflekterer en åpenhet og interesse for andre kulturer. Disse verdiene bør innebære en minimumstoleranse ovenfor disse kulturene. I Hunter (2004) blir en gjort oppmerksom på, det forfatteren mener er det viktigste steget for å bli globalt kompetent. Det å utvikle forståelse om egne kulturelle normer og verdier. Dette fordi en aldri må dømme en annens kultur før en kjenner sin egen.

Kompetanse i fremmede språk er en viktig del av global kompetanse. "Det å kunne forstå, lese, skrive og snakke i flere språk vil åpne muligheter å forstå andre kulturer og mennesker som innehar disse språkene (NEA, 2010). Reimers, F.M. (2009) andre dimensjon handler også om å beherske fremmede språk. Dette siden det tillater kommunikasjon mellom individer og grupper med ulik språk.

Det siste elementet handler om det å ha generell kunnskap som hjelper til å konkurrere globalt. For å være forberedt på globale utfordringer må bedriften inneha kunnskaper på et høyere nivå som styrker kreativitet og innovasjon. Dyp kunnskap om fremmede markeders økonomiske, sosiale, teknologiske og politiske situasjon vil styrke muligheten for å konkurrere i internasjonale markeder (NEA, 2010). Reimers, F.M. (2009) tredje og siste dimensjon forsvarer dette og påpeker viktigheten å ha akademisk kunnskap om komparative felt. Blant annet fordi det er viktig å takle saker som påvirker handelsavtaler og det å balansere forpliktelsene angående menneskerettigheter og forpliktelsene angående global handel.

Basert på definisjonen ovenfor, vil vi fortsette å ha fokus på de fire elementene og gi en mer grundig gjennomgang. Siden vi skal undersøke norske eksportbedrifters tolkning og praksis vedrørende dette, anser vi det hensiktsmessig å presentere en mer praktisk bruk av teorien. Dette siden vi forutsetter en klar sammenheng mellom teori og praksis og at bedriftene ikke er kjent med teorien. Måten vi vil gjøre det på er å ta for oss tre av disse elementene og benytte praktiske utfordringer for å synliggjøre betydningen av global kompetanse. Siste element, generell kunnskap som hjelper til å konkurrere globalt, anser vi som for omfattende til å gå i detalj, men vi vil likevel ta hensyn til dette ved å presentere teori som omhandler det å forhandle i et fremmed marked. Her kan man se potensielle fallgruver og hvor viktig det er at alle de andre elementene blir hensyntatt når en konkurrerer globalt. Vi forutsetter at en bedrift som er bevisst på egen forhandlingsteknikk, kjenner til motpartens forhandlingsteknikk. Etersom bedriften da bør ha kjennskap til hvordan den skal te seg ut fra kulturelle forhold, dette forsvarer også McMillan (1992). Å være bevisst på egen og andres forhandlingsteknikk er kunnskap som kan hjelpe bedriften å konkurrere globalt.

2.3.1 Internasjonalt bevisst

McCollum (2006, s.23) sier at *"forretningsfolk som er involvert i internasjonal handel må være bevisst på at mennesker har ulike perspektiver rundt om i verden"*. Dette utsagnet kan hevdes å være selve hovedbudskapet om hva det vil si å være internasjonalt bevisst. Mangel på denne kunnskapen ble på midten av 1990-tallet priset til å ha kostet ulike multinasjonale selskaper

millioner av dollar. Dette presenterer McCollum (2006) som et konkret bevis på at mange ledere i internasjonale selskaper undervurderer betydningen av denne kunnskapen. Av den grunn vil dette være interessant for oss å høre norske eksportbedrifters syn om dette. Beamish, Morrish og Rozenzweig (1997, referert i McCollum, 2006, s.23) hevder at ofte er det ulik oppfatning om årsaker til hvorfor selskaper feiler i nye og fremmede markeder. Bedriftsledelsen vil ofte påpeke feil strategi, mens deres studier viser at dette skyldes at de *"ikke var i stand til å implementere strategien effektivt"*. Dette skyldes at bedriften ikke har klart å kommunisere, å bli akseptert og det å være effektiv når det gjelder å drive forretninger på tvers av ulike kulturer. Ovenfor har NEA (2010) argumentert for at evnen til å være internasjonalt bevisst innebærer kunnskap om sosiale, politiske, økonomiske og kulturelle forhold om andre kulturer. McCollum (2006) har i så måte et noe annet syn på dette, ettersom han vektlegger en noe mer generell bevisstgjøring rundt temaet. Her legges det mer vekt på at mennesker fra ulike kulturer har ulike holdninger og perspektiver. Dette forklarer han med en forskningsrapport som ble gjennomført blant amerikanske og utenlandske studenter. Studentene ble kategorisert inn i ulike kulturelle grupper og viste tydelig ulike oppfatninger rundt en del påstander. Resultatet fra denne forskningen gir tydelige indikasjoner på at en bevisstgjøring rundt kulturelle forskjeller resulterer til at bedrifter bør bli mer internasjonalt bevisst.

2.3.2 Kulturforståelse

Det at bedrifter viser evne til å forstå og akseptere ulike kulturer anser vi svært relevant angående global kompetanse. Dette på bakgrunn av samme argumentasjon om hvorfor kulturbegrepet er viktig for vår oppgave. Dette ble presisert i innledningen.

"Tverrkulturell kompetanse innebærer en dypere forståelse og takknemlighet for andre kulturer" (Zhao, 2009, s.64). Kulturbegrepet blir definert av Bates og Plog (1990, referert i Zhao, 2009, s.63) som *"et system med felles tro, verdier, adferd, og gjenstander som medlemmer av samfunnet bruker for å takle sin verden på, og som overføres fra generasjon til generasjon"*. Dette forteller at kultur er ikke noe som oppstår hos hvert enkelt menneske, men noe som er blitt utviklet og videreført gjennom generasjoner. Med andre ord har ulike kulturer blitt utviklet over lang tid. Det er kun de siste par hundre år, teknologi og kommunikasjon har gjort det mulig for mennesker med ulik kulturbakgrunn å møte nye kulturer. Fram til da har kulturene blitt utviklet uavhengig av hverandre. For å kunne få en forståelse av andre kulturer er det viktige å få erfaring fra den aktuelle kulturen. Zhao (2009) hevder at kultur kan ikke leses og pugges for å forstå, den må oppleves. Det vil si at for å opparbeide seg kompetanse om andre kulturer må man kunne være i stand til å oppholde seg i

fremmede kulturer over lengre eller kortere perioder. Å beherske alle kulturer fullt ut, vil være en umulighet, ettersom kultur er et svært omfattende tema. Bart (1980) hevder at det finnes tusenvis av ulike samfunn, som igjen er inndelt i mange tusen ulike kulturer. Han er i likhet med Zhao (2009) enig i at det ikke er mulig å kunne lære seg alle sammen. Derimot hevder han at det finnes en grunnleggende forutsetning som er essensiell for å kunne forstå andre kulturer. Denne forutsetningen sier at man må akseptere ulike oppfatninger om hvordan verden fungerer og blir sett på av fremmede kulturer. At andre mennesker har andre sett med leveregler er viktig å akseptere for å kunne oppnå kulturell forståelse. Denne aksepten kan opparbeides ved å lytte til hvordan andre kulturer lever, prioriterer og tenker. I tillegg til å kunne akseptere andre levesett, vil evnen til å kunne kommunisere med andre kulturer være av stor betydning i følge Zhao (2009).

2.3.3 Global kommunikasjon

Teori om global kommunikasjon finner vi relevant da vi ønsker å forstå hvordan norske eksportbedrifter kommuniserer med sine interessenter i fremmede markeder. D. Desai (2008) legger vekt på viktigheten med å kunne bli forstått språklig. I kapitlene overfor hevdes det at kulturforståelse er viktig for å kunne lykkes internasjonalt. Språk er et element av kulturbegrepet, og som vi tidligere har argumentert, er betydningen av å ha kjennskap til fremmedspråk blitt stadig viktigere. D. Desai (2008) argumenterer for å øke fokuset på engelsk, som et mer universelt eller globalt språk. I en global verden med multinasjonale selskaper kan ikke alle ansatte forholde seg til mange ulike språk. Derfor blir engelsk ofte virksomhetens offisielle språk. Engelsk er verdens mest brukte fremmedspråk og har den største utbredelsen rent geografisk (Wikipedia, 2010). På bakgrunn av dette hevder D. Desai (2008) at fokuset på å styrke engelsk som et globalt språk bør økes. Dette svekker betydningen av å beherske andre store språkgrupper, men å ha engelsk som hovedspråk i internasjonale markeder bør være et grunnfundament. I Clarke (1999) er det blitt gjort en forskning på engelsktalende eksportbedrifters behov for språkferdigheter. Konklusjonen viser at bedriftene nødvendigvis ikke trenger gode språkferdigheter utover sitt eget språk for å lykkes med eksport, men at en grunnleggende ferdighet i fremmede språk vil kunne forenkle det å forstå kundens behov. Med grunnleggende ferdigheter legges det da vekt på å kunne lese og til dels skrive, i stedet for å kunne snakke flytende. Dette kan oppsummeres med at kulturelle forskjeller kan skape misforståelser og usikkerhet, men i bunn og grunn handler det om å klare å gjøre seg forstått.

Engelsk er som nevnt et språk med stor geografisk utbredelse. 1,5 milliarder mennesker snakker engelsk enten som første- eller andrespråk. Språket brukes aktivt i en rekke sammenhenger, som tidligere kolonier, internasjonale organisasjoner, innenfor vitenskapen, internett, business osv. Ser vi

på veksten av engelsk, var det på 1600-tallet færre enn fem millioner mennesker som snakket engelsk. Utbredelsen skyldes i all hovedsak Storbritannias kolonialisering på 1700 og 1800-tallet, og de siste 150 årene er det blitt sett på som et verdensspråk (Hurn, 2009).

Vi har tidligere argumentert for at språk er en viktig del av kulturen og at økt kunnskap rundt fremmede kulturer vil være en stor fordel for bedrifter som operer i internasjonale markeder. D. Desai (2008) argumenterer videre med at det er viktig å øke kunnskapen om engelsk, slik at man kan ha et globalt språk. På bakgrunn av Clarke (1999) kan man tenke seg at engelsk med tiden vil tape stort mot fremvoksende språkgrupper som mandarin, hindi og spansk. En av grunnene er at dette er språk som representerer store folkegrupper og samtidig er store markeder, som blir mer attraktive.

Engelskspråklige selskaper må forholde seg til lokale språk, for i best mulig grad nå ut til kundene. På den måten vil bedriftene måtte akseptere at deres produkter i fremmede markeder må kunne presenteres på lokale språk, slik at de på best mulig måte når hele kundemassen. Michael Heseltine (1995, referert i Hurn, 2009, s.302) mener at det beklagelig om man ikke er i stand til å utvikle nye produkter og tjenester, uten å kunne kommunisere dens verdi på et språk som lar seg forstå. Dette kan eksemplifiseres med at for små og mellomstore bedrifter som opererer primært i hjemmemarkeder, men også er avhengig av eksport for å overleve, må tilpasse seg lokale forhold og språk. Dette samsvarer med Clarke (1999) påstand ovenfor om å beherske noe språk. Dette er spesielt viktig for å tilpasse seg markeder hvor engelsk ikke er like utbredt.

I følge Hurn (2009) hevdes det at engelsk er et lettere språk å lære for å kunne uttrykke seg mer presist og for å kunne kommunisere komplekse ideer. Dette kan være aktuelt vedrørende å gjøre seg forstått i fremmede markeder, som nevnt ovenfor, men også internt i internasjonale bedrifter. Disse som adopterer engelsk som sitt hovedspråk innad i bedriften, har fordeler med at man kan gjøre seg forstått med avdelinger som holder til i andre deler av verden. Eksempelvis er tysk det største førstespråket i EU, med nærmere 90 millioner. Likevel er det flere selskaper som har valgt engelsk som deres interne bedriftsspråk. Et problem med dette, er at det engelske språket over tid kan utvikle seg i flere ulike retninger. Dette kan man observere ved dannelsen av amerikansk engelsk, sørafrikansk engelsk, hindiengelsk osv. Dette gjør at et språk ender opp med mange lokale varianter, som igjen over tid kan gjøre at språket vannes ut og mister sin evne til å kunne fungere som et globalt verktøy. Guy og Mattock (1991, referert i Hurn, 2009, s.303) nevner en teori angående å beholde engelsk som et globalt språk. De hevder at ved å utvikle et nytt språk, som de kaller

Offshore English, vil man kunne beholde det engelske språket som det dominerende verdensspråket langsiktig. Dette skal designes spesifikt som et forretningsspråk rettet mot mennesker som har andre morsmål enn engelsk. Tanken er å gjøre seg forstått og det å forstå. Det legges ikke vekt på grammatisk korrekthet. Videre vil dette kreve mindre tid å lære, enn hvis man skal lære et helt nytt språk fra grunn av.

2.3.4 Internasjonal forhandlingsteknikk

Kommunikasjon er som nevnt viktig ved internasjonal business. Likevel handler ikke dette bare om business på tvers av landegrenser, men like mye på tvers av ulike kulturer. Kultur er essensielt i forhold til hvordan folk tenker, kommuniserer og opptrer, og er noe alle mennesker er og blir påvirket av. I dette delkapitlet skal vi ha fokus på det å være internasjonalt bevisst i en forhandlingssituasjon og hvilke utfordringer man kan bli stilt ovenfor ved mangel på global kompetanse. Denne teorien skal vi å ta hensyn til da vil undersøke hvordan norske eksportbedrifter forholder seg til praktiske utfordringer de kan bli stilt ovenfor i en forhandlingssituasjon med en fremmed forretningskultur. Vi anser dette som viktig kunnskap for å operere i fremmede markeder, da bedriftene får en bevisst oversikt over egen forhandlingsteknikk. På den måten kan de identifisere motpartens teknikk. Dette vil vi illustrere med eksempler hvor store kulturelle forskjeller kan ha stor betydning for utfallet.

Skal man møte tidlig, eller bevisst være sent ute til forhandlingsbordet? Bør man henvende seg til motparten ved å bruke fornavn eller etternavn? Bør man forhandle med en japaner og en amerikaner på lik måte? Skal man opptre formelt eller uformelt? Dette er spørsmål som McMillan (1992) hevder forhandlere må stille seg før de møter til forhandling. Salacuse (2005) mener disse samme spørsmålene om kulturell tilnærming, er med på å bestemme hvordan man skal opptre under en forhandlingsprosess. Hvilke forventninger man har på forhånd og hva er realistisk å kunne oppnå ved en eventuell enighet, er også viktige spørsmål å stille seg før man innleder forhandlinger (McMillan, 1992). Videre hevdes det at en god forhandler klarer å sette seg inn i motpartens situasjon, slik at han kan se denne fra begge sider. Dette gir han mulighet til å se hvilke motiver og mål motparten har. På den måten gir dette en mulighet til å planlegge flere trekk fremover. Internasjonal business involverer to parter med ulik bakgrunn og kulturelle særtrekk.

Salacuse (2005) hevder at uansett hvor dyktig man er som forhandler, så er de store kulturelle forskjellene så store og varierende at det vil være umulig å beherske og forstå alle sammen. Likevel er det viktig å være klar over hvilke utfordringer man kan møte ved andre kulturer. Selv om det kan

være vanskelig å forstå ulike forhandlingsmønstre på tvers av disse, hevdes det videre at forhandlingsprosessen kan deles inn i ti momenter.

1. Forhandlingens mål: Kontrakt eller relasjon.

Kulturelle forskjeller kan gi inntrykk av at forhandlere med ulik bakgrunn har ulike mål med forhandlingen. Enkelte vil hevde at det viktigste er å få til en signering av kontrakten og at det er hele essensen med forhandlingsmøte. Andre kulturer ønsker derimot ikke nødvendigvis å få til en kontraktsignering, men ønsker heller å bygge et fundament for fremtidige relasjoner mellom partene. På den måten vil forhandlingens mål være vesentlig annerledes, ettersom kontrakten kun er et ledd for å bygge langsiktige relasjoner og partnerskap. Wright (1996) nevner et eksempel om den Nordamerikanske forhandlingsmåten sammenliknet med den asiatiske. I Nord-Amerika vil det i de fleste tilfeller være et primærmål å få signert kontrakten, mens relasjonsbygging heller kan skje etter kontraktsinngåelse. Tilliten i disse forretningene er regulert i kontrakten. I asiatiske land vil man ha hovedfokus på relasjoner og tillit, for så diskutere forretninger.

2. Personlig stil: Uformell eller formel.

Personlig stil innebærer alt i fra hvordan forhandleren prater til andre, kler seg, bruker titler, snakker og opptrer sammen med andre. Kultur er med på hvordan ens personlige stil utvikles. En formel stil innebærer at man i langt større grad bruker titler og etternavn samtidig som man unngår å prate om familiære og private ting. I motsatt tilfelle finner man forhandlere som bevisst forsøker å bruke fornavn og ikke titler. Det gjøres også forsøk på å knytte sterkere personlige bånd. I USA vil det bli sett på som et tegn på aksept og vennskap, dersom man blir tiltalt med fornavn. Dette vil kunne bli oppfattet som en fornærmelse av en japaner i følge Salacuse (2005).

3. Kommunikasjon: Direkte eller indirekte.

Kulturelle forskjeller er også med på å bestemme om det skal brukes direkte eller indirekte kommunikasjon. Den direkte kan oppfattes som konfronterende og i noen grad pressende. De som bruker en direkte form for kommunikasjon vil i stor grad forvente et konkret svar der og da ved for eksempel spørsmål om kontraktsinngåelse. En indirekte form vil kunne virke unnvikende og i noe grad diffus. De vil vegre seg mot å gi konkrete svar og foretrekker at forhandlinger pågår en stund før man tar en avgjørelse. Ulven (1999, s.178) sier med hensyn til japanere at *”i en dialog foretrekkes indirekte og vage antydninger i setninger som ofte ikke blir fullført. Motivet for en slik adferd er ikke egen usikkerhet, men ønsket om å la motparten utvikle en konklusjon som uttrykk for respekt for ham.”*

4. Tidspress: Høyt eller lavt.

Hvordan ulike kulturer forholder seg til tid blir ulikt verdsatt. Igjen kan vi se forskjeller mellom amerikanere og asiater. Salacuse (2005) hevder at det handler i stor grad for amerikanerne å få signert kontrakten, gjerne så fort som mulig. I Asia er det som tidligere nevnt fokus på relasjonsbygging, noe som kan være tidkrevende. Med andre ord er asiater mer avslappet i forhold til tid i forhold til amerikanerne.

5. Graden av enighet: Generell eller spesifisert.

Graden av enighet vil også kunne variere ut i fra kulturell bakgrunn. Ser vi igjen på amerikanere og asiater, vil vi kunne se en klar forskjell. Amerikanerne prioriterer først og fremst å få signert kontrakten og vil i denne ta hensyn til detaljer og forpliktelser. Da vet begge parter hva man skal forholde seg til, uten at ulike momenter ved en handel skal bli gjenstand for diskusjon. I Asia er det langsiktige relasjoner og vennskap som teller mest. Et vennskap skal i så måte være forpliktende og basert på tillit. Videre vil de foretrekke en kontrakt som er overordnet og generell. I den sammenheng vil en detaljert og gjennomregulert kontrakt være overflødig.

6. Grad av risiko

Hofstede (1980, referert i Salacuse, 2005, s.5) konkluderer med at enkelte kulturer er mer risikoavers enn andre. Amerikanere og asiater har også her ulikt syn på hvordan de håndterer risiko. Amerikanere blir karakterisert som raske beslutningstakere, som ønsker å signere kontrakter raskest mulig. De vil i stor grad ta større risiko enn en asiat, siden sistnevnte foretrekker mer informasjon før de tar noen beslutninger. Med andre ord kan man hevde at amerikanere er større risikotakere og gamblere enn hva asiater er. I slike sammenhenger, med ulikt syn på hvordan man skal forholde seg til risiko, kan det oppstå vanskelig forhandlingsklima. Den ene parten ønsker å ta risiko, men må forholde seg til en samarbeidspartner, som er mer risikoavers. Salacuse (2005) anbefaler en femtrinnsmodell, som kan gjøre forhandlingene lettere

- Forhandlingsprosessen bør ikke forhastes.
- Å være oppmerksom på nye tiltak, som tilsynelatende kan redusere risikoen for motparten
- Forsikre om at motparten har fått nødvendig informasjon om bedriften og den aktuelle avtalen
- Ha fokus på tillit og relasjonsbygging.
- Presentere avtalen trinn for trinn og ikke alt i et.

7. Forhandlingsholdning: Vinn - tap eller vinn – vinn.

Forskjeller på kultur, ulik personlighet eller en kombinasjon av disse to gjør at forhandleres holdning til forhandlingen i utgangspunktet er preget av to ulike holdninger. Den ene er en vinn-vinn situasjon, hvor begge gjør en god forretning og er fornøyde med utfallet. Den andre er en vinn-tap situasjon, hvor det oppstår en duell mellom to parter, hvor den ene parten vinner, mens den andre taper. Vinn-vinn holdningen er ofte basert på et gjensidig ønske om at begge partene kan gjøre en god avtale og at forhandlerne er løsningsfokuseret. I en vinn-tap forhandling vil hele prosessen være mer konfronterende. Partene ønsker en avtale, men den skal være basert på best mulige betingelser for dem selv.

8. Emosjonalitet: Høyt eller lavt.

Ulike forhandlere har ulike personligheter, som dermed vil vise individuelle trekk. I følge Salacuse (2005) er Latinamerikanere den folkegruppen som viser mest følelser ved forhandlingsbordet. I motsatt ende finner man Japanere, som ofte gjemmer følelsene sine. Dette kan forklares ved at individuell personlighet spiller en stor rolle. Forskjellige kulturer har ulike regler for hva som er passende å vise av følelser.

9. Oppbygging av avtalen

Det er primært to måter å bygge en avtale på. Den ene er en deduktiv oppbygging, som innebærer at man baserer avtalen på generelle prinsipper. Dette betyr at avtalen først og fremst fungerer som et rammeverk, som skal fastslå den videre forhandlingsprosessen. Den andre måten å bygge en avtale på kalles induktiv. Her vektlegges det motsatte av den deduktive metoden, ved at avtalen fokuserer på et mer spesifikt innhold. Det skilles også mellom ”*building-down*” tilnærming og en ”*building-up*” tilnærming. Den førstnevnte forteller oss at man må starte forhandlingen med å presentere en avtale som gir uttrykk for maksimal nytte, dersom motparten har akseptert alle de tidligere oppgitte betingelsene. ”*Building-up*” tilnærmingen vil si at den ene parten presenterer en minimumsavtale, som utvides etter hvert som partene blir enige underveis.

10. Forhandlingsdelegasjon

Under forhandlingsprosessen er det viktig for begge parter å ha kjennskap til hvordan den andre parten er organisert. Kultur kan være en bestemmende faktor for hvordan en bedrift organiserer seg i forkant av et forhandlingsmøte. Hvem har beslutningsmyndighet og hvem av forhandlingsdelegasjonen har en mindre rolle, vil variere mellom ulike kulturer. I en forhandling mellom et amerikansk selskap og et asiatisk selskap, kan det være to ulike tilnærminger på hvordan

forhandlingen skal gjennomføres. Det amerikanske selskapet kan gjerne sende en mindre forhandlingsgruppe, som har fått instruks, eller noen øvre begrensninger for hvor langt de er villig til å gå. De vil sitte med all beslutningsmyndighet under møte med motparten. Det asiatiske selskapet vil derimot kunne sende en større forhandlingsgruppe, avhengig av kontraktens størrelse. Det vil ikke være ønskelig for et amerikansk selskap å sende to til tre forhandlere for å møte åtte til ti representanter fra et asiatisk selskap. Dette vil kunne bli oppfattet av asiater som respektløst og at avtalen har liten betydning for amerikanerne.

Avslutningsvis kan det nevnes at disse ti elementene om forhandlinger har til hensikt å gi en innføring i hvordan kulturelle forskjeller kan spille inn under en forhandlingsprosess. Spesielt interessant er det å se på de til dels store forskjellene mellom amerikanske og asiatiske forhandlere. Elementene skal ha til hensikt å bevisstgjøre egen forhandlingsteknikk, som kan brukes til å identifisere motpartens teknikk. Kulturelle avstander bidrar til at USA og Japan oppleves som ytterpunkter i denne sammenheng. Derfor blir disse elementene viktig for oss, da vi ønsker å kartlegge norske eksportbedrifters forhandlingsteknikk og deres evne til å identifisere kulturelle utfordringer.

2.4 Den globale kompetansens betydning

Litteraturen nedenfor ser vi relevant, da vi ønsker å undersøke hva som gjør global kompetanse viktig for norske eksportbedrifter. I den sammenheng har vi flere bidrag fra ulike forfatterskap. Dette fordi bidragene vil være relevant for analysen, sammen med våre empiriske funn.

”Must understand global interdependence, global economics, global problems, and global conflicts. Must be multilingual.” (Zhao, 2009, s.60). Det er viktig at bedrifter har kjennskap til verdens økonomiske, sosiale og politiske utfordringer. Amerikansk forbund for internasjonal utdanning, ønsker å gjøre mennesker oppmerksom på at global kompetanse i det 21. århundre ikke er et luksusgode, men en nødvendighet (NEA, 2010). USAs fremtidige suksess vil i følge denne koalisjonen basere seg på denne type kunnskap. Dette ved å engasjere alle land, samt deres eget flerkulturelle hjemland, til å innføre global kompetanse som en del av utdannelsen. Reimers, F. (2009, s.2) nevner tre grunner for hvorfor global kompetanse, og det å utvikle globale evner og forståelse, er blitt et stadig viktigere fokusområde de seneste årene:

- *“Globalisering krever at folk forstår prosessen og hvordan dette påvirker deres liv*
- *Globalisering vil kunne gi en økonomisk gevinst til de som innehar globale ferdigheter?*

- *Globalisering omdefinierer statsborgerskap. Grensene mellom innenriks - og utenrikspolitiske spørsmål blir stadig mer flytende”*

Disse punktene oppmuntrer til å endre oppfatningen om hvem som burde utvikle global kompetanse og samtidig hvordan man kan endre synet på dette kompetansefeltet fra overflatisk og smalt til å rette fokuset på dybden og breddekunnskap.

Med en stadig økende globalisering blir land og økonomi stadig tettere knyttet hverandre. Chitakornkijasil (2010) hevder at de aller fleste land har ressurser som andre land etterspør. Til gjengjeld er ingen land selvforsynte, noe som fører til økt handel med andre land. Blant annet er USAs økonomi blitt mer knyttet til det globale markedet. I dag er en av fem jobber knyttet til internasjonal handel og denne trenden er forventet til å fortsette. V. Desai (referert i Loveland, 2010, s.9) hevder at på grunn av internasjonalisering, har interessen for K-12-utdannelse økt. Dette er et program som har til hensikt å redusere kompetanseskillet hos studenter med forskjellig etnisk, kulturell og økonomisk bakgrunn. Dette fordi næringslivet trenger kompetente mennesker som kan tilpasse seg en stadig voksende global økonomi. Dette er spesielt viktig for eksempelvis Asia, som allerede har ansvaret for 27 % av USAs oppgaver gjennom eksport (NEA, 2010).

I følge NEA (2010) har økt global aktivitet resultert i at bedrifter over hele verden prøver å søke nye partnere, markeder og produkter. Dette har igjen resultert i at kulturelle utfordringer har blitt et økende fokusområde for bedriftsledere. Internasjonal businesslitteratur har på grunn av dette fått mye større oppmerksomhet på hvorfor det feiles i internasjonale markeder. Tidligere studier har blitt anklaget for feil metodebruk siden resultatene bar preg av overdrivelse. Likevel er det ingen tvil om at feiling kan koste bedrifter dyrt. Estimerer i følge Black et al. (1999, referert i Johnson, Lenartowicz og Apud, 2006, s.526) viser at mellom 40 og 55 % utstasjonerte bedrifter feiler.

I følge Storti (2001, referert i Johnson, Lenartowicz og Apud, 2006, s.526) finnes det kostnader utover de kvantifiserbare, som oppstår ved feiling. Dette er kostnader knyttet til å miste muligheter, få redusert produktivitet og ødelagte kunde- og eierforhold, som kan gi langsiktige følger. I tillegg kan kostnader påløpe dersom bedriften er misfornøyd med deres nye posisjon i utlandet, slik at bedriften jobber ineffektivt. Av andre feiltrinn som kan oppstå i internasjonal business, kan man finne eksempler på dårlige valg av lokale partnere, manglende evne til å håndtere en utenlandsk fusjon eller oppkjøp og en dårlig kunnskap om den lokale økonomi, politikk og kultur.

En annen årsak til global kompetanse fremvekst er at samfunnet har blitt mer mangfoldig. Med

dette menes at samfunnet blir stadig mer flerspråklig og flerkulturell. Dette kan eksemplifiseres ved at i 2006 økte andelen av minoritetsstudenter fra 35 % til 43 % i den offentlige skolen i USA (NEA, 2010).

På grunn av at globale utfordringer er blitt mye mer komplekse enn tidligere, har også dette bidratt til å gjøre denne kompetansen mer viktig. Dette fordi globalt sett, har helse- og miljøutfordringer blitt en økende trend. Blant annet er HIV/AIDS, svineinfluensa, naturkatastrofer, global oppvarming, fattigdom osv., utfordringer som krever global oppmerksomhet. Eksempelvis ved utbruddet av svineinfluensaen, ble verden vitne til en samordning mellom regjering og samfunnet for å løse dette problemet på en mest mulig ryddig måte. For å respondere på slike utfordringer blir det derfor nødvendig blant annet å ha kunnskap innen andre språk og kulturer. Dette skal ha til hensikt blant annet å forenkle kommunikasjon, logistikk og samarbeid (NEA, 2010).

I tillegg til overnevnte utfordringer nevner Reimers, F. (2009) at med teknologiske fremskritt, øker evnen til bedre kommunikasjon og integrasjon. Dette gir bedrifter en bedre mulighet til å kommunisere med samarbeidspartnere til tross for store avstander. Dette har blant annet ført til at stormakter som Kina og USA, gjennom sine universiteter og utdanningsinstitusjoner tilbyr utviklingsland faglig utdannelser til myndigheter på et høyere nivå. Dette sikrer landene og bedriftene viktige samarbeidspartnere og bidrar til forutsigbare handelsavtaler. Teknologi er dermed med på å skape økonomiske muligheter og utfordringer, hvor de som innehar global kompetanse vil styrke sine posisjoner, mens de som faller utenfor vil kunne møte store problemer.

Global kompetanse bidrar også til å forbedre akademiske prestasjoner. Språkferdigheter er en del av denne kompetansen, med andre ord får studenter som studerer fremmede språk ta del av den globale kompetansen. I tillegg til dette bidrar det også til å forbedre deres kognitive utvikling, kreativiteten og evnen til å tenke på høyere nivå. Forskning viser at studenter som studerer et fremmed språk, får bedre resultater i matematikk og klarer å uttrykke seg bedre verbalt, enn sine medstudenter (NEA, 2010). I tillegg det å mestre vokabularet i et fremmed språk, styrker studentens forståelse og ferdigheter i både lesing, skriving, matematikk og andre tema. Dette betyr videre at elever som undervises i fremmed språk i barne- og ungdomsskolen, er bedre rustet til å bli god i språk enn sine medelever som ikke får denne erfaringen. Av den grunn er det kommet frem et forslag om at det er svært viktig at alle offentlige skolesystem utvikler klare målsettinger om å tilby lik utdanningsmuligheter for alle, slik at alle oppnår denne globale kompetansen (NEA, 2010)

På grunn av disse bakenforliggende årsakene har litteraturen om dette temaet ekspandert. Flere forfattere av faglitteratur har gjort sine tolkninger om problemstillingen knyttet til global kompetanse. Dette har vi prøvd å tydeliggjøre i kapitlene ovenfor. I neste kapittel vil vi beskrive ulike forfatteres anbefalinger vedrørende å styrke global kompetanse.

2.5 Tiltak for global kompetanseheving

Vi har tidligere redegjort for hva den globale kompetansen innebærer og hvorfor det er blitt viktig i den senere tid. I dette kapitlet ønsker vi å presentere en kort innledning om hvordan bedrifter kan styrke sin globale kompetanse, for deretter presentere noen konkrete tiltak. Dette fordi vi skal se tiltakene i sammenheng med norske eksportbedrifters praksis og hvordan de samsvarer med teorien. Måten vi vil presentere tiltakene er å redegjøre et og et tiltak med støtte og synspunkter fra ulike forfattere. Dette vil vi til slutt oppsummere i en tabell for å tydeliggjøre hvilke tiltak som er gjengangere, og hvilke som ikke er.

Reimers, F. (2009) påstår at det krever mer enn et grunnkurs i fransk og det å ha besøkt ulike storbyer i naboland, for å kunne kalle seg globalt kompetent. Dette blir sett på som overflatisk og lite anvendelig kompetanse og som ikke nødvendigvis er med på å styrke en organisasjons evne til å operere i internasjonale markeder. Lambert (1996, referert i Hunter, W. D, 2004, s.27) støtter dette og hevder videre at for å kunne utvikle en dypere forståelse, er det nødvendig med utenlandsopphold på minimum tre måneder. Dette vil bidra i større grad til å utvikle empati for fremmede kulturer, muligheten til å forstå verdien av det som er utenlandsk/fremmed, og det å holde seg oppdatert på dagsaktuelle utfordringer/problemstillinger, enn hva man kan oppnå ved å studere slike forhold hjemmefra.

Hazard (2009) hevder at mange amerikanske selskaper kan bli skadelidende for egen tilpasningsdyktighet. Dette kan skyldes en oppfatning blant bedriftsledere om dersom man behersker og mestrer mangfoldet man møter i hjemmemarkedet, kan man overføre denne lederstilen til å være gjeldende i et globalt marked. Hazard (2009) hevder at dersom man ikke tar hensyn til de ulike kulturelle normene som er gjeldende rundt om i verden, risikerer man å bli offer for egen suksess. Det betyr at suksessfaktorer i ett land, ikke nødvendigvis er gjeldende i et annet. Et eksempel på dette kan sees i sammenheng med Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) fire kulturdimensjoner i figur 1. Her ser man det kulturelle forholdet mellom Norge og Japan, hvor det oppstår store forskjeller mellom de ulike dimensjonene. Dette er viktig for bedriftsledere å være oppmerksomme på, ettersom en lederstil som fungerer bra i Norge, nødvendigvis ikke vil fungere i

Japan. Dersom man skal kunne lykkes i et nytt og fremmed marked, er det viktig at man ikke tviholder på en gammel suksessformel. ”*In short, to succeed abroad, one must unlearn and relearn business protocol with a global mindset*” (Hazard, 2009, s.1).

Hazard (2009) legger vekt på seks konkrete tiltak for å øke global kompetanse internt i bedriften. Disse tiltakene ser vi er gjengangere hos flere forfattere og vil derfor ta utgangspunkt i denne og støtte opp litteraturen med de andre forfatterens synspunkter. Deretter vil vi presentere noen tiltak som vi ser flere av forfatterens bidrag har vektlagt.

Det første tiltaket til Hazard (2009) er å *fordype seg i andre lands sosiale normer og arbeidsmiljø*. Ved å gjøre dette sender man tydelige signaler til interessenter i andre land, at man tar hensyn til deres kultur. Dette kan bety at man viser interesse for å ta hensyn til gammel tradisjon. Brustein (2011) hevder dette kan løses ved å *utdanne studenter innenfor global kompetanse* for å kunne forberede fremtidig arbeidskraft mot en stadig mer globalisert verden. Forfatteren tar utgangspunkt i amerikanske studenter, men påpeker samtidig at arbeidstakere som innehar denne kompetansen vil være ettertraktet av de fleste bedrifter som opererer i internasjonale markeder. Dette er et kompetansefelt som vil bety mye for bedrifters nåværende og framtidige konkurranseevne.

Utenlandsopphold med mulighet til å møte/studere andre kulturer blir ansett av flere forfattere som et viktig tiltak for å styrke bedriftens globale kompetanse. Hazard (2009) påpeker viktigheten av å få bedre utbytte av tjenestereiser. Her konstateres det at ved å studere lokal forretningskultur under forretningsreiser vil man kunne få en bedre innsikt i hvordan kulturelle forskjeller spiller inn i de ulike markedene. Først og fremst får man mulighet til å treffe mennesker som arbeider i felten, og dermed kan være en førstehåndskilde til hvordan forretningsdrift gjøres i et konkret marked. Muligheter til å observere arbeidspraksis og arbeidsmetoder vil også gi bedre utbytte av tjenestereisen framfor å lese rapporter om dette.

Brustein (2011) hevder at fokuset på å utdanne studenter med en bredere global forståelse blir lite vektlagt av utdanningsinstitusjonene. Dette skyldes først og fremst at mange studieprogram primært vektlegger en teoretisk faglig utdanning. Med andre ord blir ikke erfaringsbasert utdanning, som for eksempel utenlandsopphold, verdsatt i like stor grad. Brustein (2011) hevder videre at når man spør bedriftsledere hva de ser etter hos arbeidstakere, er det i første omgang kandidater med en utdanning innenfor en etterspurt ekspertise. At kandidaten har kombinert utdannelsen med utenlandsopphold, behersker fremmede språk og har erfaring fra andre land, blir verdsatt, men i

mindre grad. Friedman (2005, referert i Brustein, 2011, s.2) støtter opp om denne påstanden. Samtidig påpeker han at de samme bedriftene, som søker ekspertise innenfor spesifikke fagfelt, ofte er de samme bedriftene som ønsker å etablere seg i et globalt marked. Dette kan medføre at bedrifter sitter med faglig kompetanse innenfor økonomi, juss, teknikk og andre faglige disipliner, men mangler kunnskap om hvordan man kan konkurrere/drive forretning i fremmede markeder.

NEA (2010) har utarbeidet en anbefaling til det amerikanske utdanningssystemet for hvordan elever kan utvikle global kompetanse. Rapporten vil vi i denne sammenheng adoptere ved å se på skolen som en hvilken som helst organisasjon, lærere som bedriftens ledere og eleven som medarbeidere. For at denne skal være gjeldende må bedriften først og fremst etablere klare målsettinger om lik kompetanseheving for alle deltagere. I tillegg er det nødvendig å ha full tilgang til utdanningssystemer fra hele verden med oversikt over beste praksis, lærerferdigheter og den kunnskapen som er nødvendig for suksess i det 21. århundre, i tillegg til kunnskap om fremmede språk og kulturer. Dette betyr i praksis at for å få best utbytte, er det nødvendig med trening, rekruttering og støtte fra kompetente deltagere. Dette utdyper NEA (2010) gjennom fire konkrete tiltak. Disse blir presentert underveis, men et av disse tiltakene forsvaret det å utstasjonere medarbeidere i utenlandske/fremmede markeder. På denne måten vil medarbeideren få erfaring og kunnskap om det aktuelle markedets kulturelle, sosiale og politiske forhold. Dette er nyttig erfaring som medarbeideren kan overføre tilbake til bedriften, hvor bedriften kan dra nytte i potensielle forhandlingsprosesser i dette markedet.

Binghamton University (2008) har som nevnt ovenfor, utarbeidet en anbefaling for hvordan bedrifter kan styrke sin globale kompetanse. Rapporten skal ha til hensikt å synliggjøre personens erfaringer og forstå hvordan disse kan oversettes til håndfaste bevis på ens kompetanser. Helt konkret og innledningsvis blir det spesifisert at det å være geografisk bevisst og det å ha global forståelse, er identifisert som noen av de mest viktigste kunnskaper en eksportbedrift burde ha for fremtidig konkurranseevne. Dette siden det er såpass viktig å være forberedt på globale utfordringer når en møter en hard konkurranse i en etterspørrende og stadig endret global økonomi. Rapporten leder deretter videre mot hvordan overnevnte suksessfaktorer kan oppnås. Blant annet finnes det et knippe med tiltak en bedrift kan gjøre utenfor landegrensen og i den sammenheng forsvaret de utenlandsopphold som et tiltak som gir muligheter til å bli kjent med en lokal kultur og identifisere likheter og ulikheter mellom dine egne kulturelle normer og vertslandet.

Et tredje tiltak i følge Hazard (2009) er å være bevisst på å bygge *sterke relasjoner* og dermed innby

til tettere samarbeid med lokalbefolkningen i fremmede markeder. Et eksempel er å la mennesker med ulik bakgrunn jobbe tett sammen. Da vil man kunne utvikle en dypere forståelse for kulturelle forskjeller og dermed styrke sin globale kompetanse. Dette mener Hazard (2009) er en måte å bygge opp tillitsforhold, og vil kunne være med på å skape bedre samarbeidsklima. Binghamton University (2008) har også lagt vekt på relasjonsbygging som et konkret tiltak for å styrke den globale kompetansen utenfor landegrensen. Dette bygger på samme argumentasjon, hvor det forsvarer å bygge relasjoner med lokalbefolkning, bedrifter eller andre interessenter. Videre i den sammenheng nevner de at man også kan bli medlem av tverrkulturelle organisasjoner for å bygge relasjoner i fremmede markeder.

Å bygge opp et eget internasjonalt rådgivningsteam er for Hazard (2009) et fjerde tiltak. Dette teamet bør bestå av linjeledere, som på hver sin måte kan bidra til styrke global inkludering av alle ansatte. En måte å gjøre dette på er eksempelvis å få månedlige tilbakemeldinger fra et slikt rådgivningsteam om hva som fungerer bra, ikke fungerer og anbefalinger om hva som kan endres. Binghamton University (2008) nevner også i sin anbefaling at det er fordelaktig å etablere et rådgivningsteam med internasjonalt fokus. Dette er basert på samme argumentasjon.

Femte tiltak innebærer å *utvide begrepet kulturell kompetanse til å gjelde en bredere forretningskontekst*. Hazard (2009) definerer global kompetanse ved å dele begrepet inn i tre områder; forretning, emosjon og kultur. Ved å øke kunnskapen om disse tre områdene og være bevisst på at dette bør gjelde alle interessenter, oppnår man en bredere forståelse av den globale kompetansen. På den måten vil man kunne skape en sterkere forankring av ulike tiltak som blir vedtatt.

Siste punkt som Hazard (2009) anbefaler, er å hente inn ekstern kompetanse fra en erfaren aktør. Dette skal være til hjelp for å belyse bedriftsledelsen om ulike dilemmaer som kan oppstå rundt det å være en bedrift i en læringsprosess. Dette siden en bedrift har ansatte med ulik bakgrunn og erfaringer, samtidig ulike markeder den opererer i. På den måten kan ledelsen lettere guides mot et mer globalt perspektiv og hvordan man driver forretninger i fremmede markeder. Dette forsvarer NEA (2010) i sin anbefaling og nevner viktigheten av å benchmarke/dele bedriftens globale kompetanse med mulige samarbeidspartnere, søsterselskap eller med en generell andrepert. Dette gir vinn-vinn-situasjon for begge parter, hvor kunnskapsnivået hos hver enkelt slås sammen til én stor kunnskapskilde. Denne løsningen er ofte den som fører til minst kostnader, men vanskelig å gjennomføre for små og mellomstore bedrifter.

I tillegg til disse seks konkrete tiltakene som Hazard (2009) vektlegger med støtte fra Binghamton University (2008), NEA (2010) og Brustein (2011), har samtlige forfattere, bortsett fra Hazard (2009), noen andre viktige tiltak vi føler er sentral å ta hensyn til. Blant annet er det konsensus mellom bidragene, at å *studere temaet global kompetanse* og det å *beherske fremmede språk*, er viktige tiltak for å styrke den globale kompetanse. Dette vil vi utdype punktvis nedenfor.

Første tiltak, å studere temaet global kompetanse, kan i følge Brustein (2011) styrkes gjennom utdanning. Brustein (2011) ønsker å *øke fokuset på global kompetanse under utdannelsen*. Bedrifter verdsetter denne kompetansen, men etterspør den i mindre grad. Dersom utdanningsinstitusjonene hadde vært mer bevisst på dens betydning, ville flere studenter vært bedre rustet for jobber i en globalisert verden. Brustein nevner i den sammenheng primært ett tiltak for hvordan bedrifter kan styrke sin fremtidige globale kompetanse: en større og mer bevisst etterspørsel etter studenter med denne type kompetanse. På den måten vil dette kunne bidra til at utdanningsinstitusjoner øker oppmerksomheten på å tilby studieprogram som kombinerer faglig ekspertise og en større global forståelse. Sosiale, politiske, økonomiske, og teknologiske forhold i internasjonale markeder er i følge Brustein (2011) eksempler på fagfelt som er med på å styrke studenters globale forståelse. Han hevder videre at dersom dette blir innført, vil man over tid kunne øke den globale kompetanse i bedriften betraktelig. Dette vil igjen gi bedrifter som opererer internasjonalt konkurransefortrinn i forhold til andre internasjonale aktører. Dette vil være et mer langsiktig tiltak for å styrke bedriftenes globale kompetanse. *”If we miss this opportunity we will surely fail to prepare our graduates for the enormous challenges of the 21st century”* (Brustein, 2011, s.4) NEA (2010) nevner i denne sammenheng sitt syn på saken i sin anbefaling. Tiltaket handler om å utdanne bedriftsledere innenfor global kompetanse ved utdanningsinstitusjoner som praktiserer denne type kompetanse. Deretter kan lederne ha mulighet til å overføre denne kunnskapen videre inn i bedriften, til sine medarbeidere. Eventuelt er det mulig å innhente støtte fra et profesjonelt utdanningsprogram med globalt fokus. Binghamton University (2008) legger også vekt på viktigheten av å studere fag som har til hensikt å styrke kandidatens globale kompetanse i sin anbefaling. I tillegg kan en opparbeide seg kompetanse gjennom å studere utenlandske nyheter i TV og radio.

NEA (2010) sitt siste tiltak er å utvikle medarbeidernes kompetanse i fremmede språk. Språkkunnskaper er et av hovedelementene vedrørende global kompetanse og kan beskrives som en håndfast kompetanse som er gjennomførbar for alle. Språkkunnskap blir ansett som den viktigste

kompetansen for bedrifter som driver internasjonal business. Binghamton University (2008) nevner også i sin rapport viktigheten å lære et nytt språk og deretter finne meningsfulle måter å praktisere og styrke ens språkkunnskaper. Som nevnt ovenfor under utenlandsopphold nevner Brustein (2011) at det er viktig å beherske fremmede språk, men at dette blir lavere prioritert. Avslutningsvis nevner Binghamton University (2008) et tiltak som ingen av de andre bidragene har lagt vekt. Dette er at ledelsen i en bedrift bør oppmuntre medarbeiderne til å påta seg oppgaver av internasjonal karakter. Ved å iverksette samtlige tiltak ovenfor, skal en i følge Binghamton University (2008) ha etablert en viss kompetanse om:

- Språk og kommunikasjonsferdigheter
- Kultur
- Forretningspraksis
- Evnen til å tilpasse
- Det å tenke globalt.

Dette er evner som karakteriserer det forfattere har definert som global kompetanse. Overnevnte argumentasjon blir oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 2: Tiltak for å bygge global kompetanse

Tiltak/Forfatter	Binghamton	Brustein	Hazard	NEA
Studieprogram for global kompetanse	X	X		X
Relasjonsbygging på tvers av kulturer	X		X	
Leie inn ekstern rådgivning			X	X
Etablere intern rådgivningsteam	X		X	
Utenlandsopphold/kulturstudie	X	X	X	X
Studere emosjonalitet, kultur og forretningsdrift			X	
Språktrening/opplæring	X	X		X
Studere utenlandske nyheter	X			
Benchmarking				X
Selvstudie for global kompetanse		X	X	
Oppmuntre til internasjonale arbeidsoppg	X			

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for teori, som vi finner relevant for å kunne besvare våre forskningsspørsmål. Vi startet med å redegjøre kulturbegrepet og hvordan man kan utvikle kulturell kompetanse. Deretter har vi synliggjort likheten mellom kulturell- og global kompetanse i kapitlet om begrepsavklaring. Der ble det også oppsummert i tabellform flere bidrag fra ulike forfatterskap med hensyn til hvilket begrep de bruker, hva de legger i begrepet og hvilke kompetanser som inngår i begrepet. Vi identifiserte videre hovedelementene til begrepet global kompetanse og oppsummerte

disse i fire hovedpunkter.

1. Personlige faktorer
2. Språkkunnskap
3. Kulturkunnskap
4. Generell kunnskap

Videre presenterte vi en teoretisk definisjon av global kompetanse, med hensyn til flere av forfatterens bidrag. Deretter en praktisk fremstilling av de fire hovedpunktene. Videre ble teori om hvorfor global kompetanse er viktig, beskrevet, før vi til slutt nevner flere tiltak for hvordan man kan styrke global kompetanse internt i en organisasjon. All teori er styrket og begrunnet ved hjelp av flere forfatteres tolkninger.

3 Metode

I denne delen av oppgaven presenteres metoden vi har benyttet for å svare på vår problemstilling:

“Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse og hva gjør de for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon”

Kapitlet vil starte med en beskrivelse av vår filosofiske posisjon, deretter hvilke forskningsdesign, forskningsstrategi og forskningsmetode vi har brukt. For så å beskrive hvor og hvordan vi gikk frem for å samle inn data og analysere disse. Videre konsentrer vi oss om gyldigheten på datamaterialet i forskningen vår, før vi til slutt utarbeider en kritisk diskusjon av metoden og en oppsummering av kapitlet.

Gjennom vår problemstilling hadde vi til hensikt å få svar på hvordan norske eksportbedrifter tolker global kompetanse og hvordan de innhenter denne internt i organisasjonen, eksternt i fremmede markeder og hos en generell andrepert. I samarbeid med Innovasjon Norge kom vi i kontakt med relevante informanter som ville hjelpe oss å få svar på vår problemstilling. Disse var:

- Lofoten Viking AS ved Arne Mathisen
- Polar Quality AS ved Ole Kristian Kjellbakk
- Rapp Bomek AS ved Jostein Johansen
- Restech AS ved Roger Kristensen

I tillegg har vi gjennom e-postkorrespondanse med Dr. Geir Bergvin fra Tusculum College lært mer om temaet og fått svar på spørsmål vi har stilt. Der fikk vi høre hans anbefalinger og erfaringer vedrørende global kompetanse. Det var spesielt på grunn av manglende teori om temaet fra et norsk næringslivperspektiv, at vi så det fordelaktig å få input fra en norsk ekspert i en internasjonal kontekst. Dette resultatet har blitt en del av vårt teoretiske rammeverk. Senere har vi brukt dette i analysen sammen med de dataene vi har fått fra våre informanter. I den sammenheng har det blitt naturlig å se om det eksisterer avvik mellom våre informanter og relevant teori.

Siden vi har hatt relativt lite kunnskap om temaet fra tidligere og et ønske om å skaffe større innsikt og forståelse, har vi hatt den hensikt å gå i dybden i temaet for å lære hva, hvordan og hvorfor bedrifter gjør dette i praksis. På grunn av dette besluttet vi å gjøre en eksplorativ undersøkelse, ved hjelp av et kvalitativt design. Dette siden temaet, global kompetanse, er et komplekst og uklart begrep som krever denne type undersøkelse for å få et tydeligere bilde av begrepet både i teori og

praksis. Disse funnene har vi presentert i kapitlet om empiri og senere blitt sett i sammenheng og analysert opp mot tidligere litteratur om temaet.

3.1 Filosofisk tilnærming

I følge Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2009) finnes det minst tre årsaker for hvorfor det er fornuftig å forstå filosofien bak forskningen. Det skal hjelpe forsker å tydeliggjøre forskningsdesign som kan bidra til å svare på problemstillingen, se hvilket design som vil fungere og ikke fungere, hjelpe med å identifisere og eventuelt lage et design som ikke er erfart fra tidligere.

For vårt metodevalg ble det derfor viktig å ta utgangspunkt i vår problemstilling og hvordan vi ønsket denne besvart. Av den grunn ble det mest fornuftig å velge et design som var nærmere den sosial konstruktivistiske retningen enn den positivistiske. Dette siden forskningen handlet om å søke størst mulig forståelse rundt et såpass komplekst tema som global kompetanse, som vi gjorde ved å undersøke andre menneskers kunnskaper og erfaringer gjennom intervju. Dette forsvarer også teorien med at; ”*sosial konstruktivismen fokuser på det å forstå hva mennesker, individuelt og kollektivt, tenker og føler. Dermed må oppmerksomheten rettes mot måten de kommuniserer med hverandre, både verbalt og ikke-verbalt.*” (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson 2009, s.59). Derfor har vi prøvd å forstå og videre forklare hvorfor og hvordan vi opplevde våre informanter med hensyn til deres synspunkt og erfaringer. Dette gav oss en større breddekunnskap om temaet og ble grunnlaget for vårt metodevalg.

3.2 Valg av metode

Forskning dreier seg om mange forhold. Blant annet det temaet som studeres, innhenting av data og analyse av disse. Forskjellen mellom kvalitative og kvantitative data avspeiler egenskapene og kvaliteten på dette.

Som tidligere nevnt, bestemte vi oss for å benytte en kvalitativ tilnærming. Dette fordi vi ville ha en dypere innsikt i temaet global kompetanse og hvordan norske eksportbedrifter tar hensyn til dette. På bakgrunn av temaets kompleksitet ville vi derfor ha størst mulig fleksibilitet og åpenhet ved innsamlingen av data. Derfor var det ikke aktuelt med standardiserte spørreskjema som ville gjort det vanskelig for begge parter å komme i dybden. Dette skyldtes at oppgaven tok sikte på å få en mest mulig detaljert forståelse om temaet i teori og praksis, noe som ville vært vanskelig å få til gjennom kvantitative undersøkelser. Derfor valgte vi å bruke semi-strukturerte intervjuguider, hvor målet var å komme under huden på informantene. Denne metoden åpnet muligheten for oss å ha en

uformell dialog med våre intervjuobjekter, der de fikk muligheten til å snakke fritt om temaet, samtidig som vi fikk anledning til å følge opp med spørsmål som passet inn underveis. På denne måten fikk vi en utdypende og helhetlig forståelse om viktige områder som allerede var kjent fra teorien, men også nye interessante områder som vi ikke hadde tenkt på tidligere. Dette har vi tatt hensyn til i analysen.

Åpenhet og fleksibilitet er i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) viktige stikkord for denne metoden. Dette betydde for oss at vi ikke trengte på forhånd å bestemme hva vi skulle lete etter, men lot informantene til en viss grad bestemme hva slags informasjon vi skulle få. Dette er en annen viktig grunn til at vi ville ha en kvalitativ metode, siden vi i utgangspunktet visste lite om temaet og hvordan dette ble brukt i praksis ute hos bedrifter. Vi var derfor åpne for uventede resultater fra våre informanter. Dermed ble det vanskelig for oss å gjøre en kvantitativ undersøkelse, da hensikten ville blitt å formulere fornuftige spørreskjemaer. Dette siden vi ikke hadde oversikt over hva som var fornuftig å måle og hva som ville blitt interessant å se fremstilt i kvantum.

På grunn av argumentasjon ovenfor, bestemte vi oss for å bruke kvalitativ metode. Videre så vi det mest naturlig å velge en eksplorerende tilnærming. Dette designet vil vi beskrive nærmere i neste delkapittel, samtidig begrunne for vårt valg.

3.2.1 Valg av forskningsdesign

Vårt valg av forskningsdesign var med på å avgjøre hvordan oppgaven skulle gjennomføres. Jacobsen (2005) og Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) beskriver flere typer forskningsdesign, eller metodiske tilnærminger. Den som passet best for vår problemstilling var den eksplorative tilnærmingen. Dette designet har til hensikt å la forskeren gå i dybden av fenomenet, med mål å få svar på mer nyanserte data og er oppmerksom på uventede forhold. I denne type design skal forskeren benytte seg av en kvalitativ datainnsamling, slik at man med færre informanter kommer dypere ned i temaet som man ønsker å belyse. *”Ved eksplorerende problemstillinger må vi velge en metode som får fram mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter”*(Jacobsen 2005, s.62). Dette er den fremgangsmåten vi ønsket å benytte og til slutt benyttet oss av. Vi hadde i den sammenheng fire hovedinformanter som ville hjelpe oss med å komme i dybden av temaet, global kompetanse. Dette slik at vi både fikk se det fra forskjellige sider internt, men også i sammenheng mellom bedriftene. I en eksplorerende undersøkelse vil man ifølge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004), ha et ønske om å kunne identifisere fremtidige og interessante problemstillinger. Dette har vi gjort og funnene er presentert i

kapitlet om videre forskning.

Videre var det nødvendig å ta et valg ved hensyn til forskningsstrategi. På bakgrunn av tidligere argumentasjon, bestemte vi oss for å bruke et fler-case-design. Denne strategien anså vi å være mest hensiktsmessig for å svare på vår problemstilling. I neste delkapitel vil vi presentere en nærmere beskrivelse av forskningsstrategien, samtidig begrunne vårt valg.

3.2.2 Valg av forskningsstrategi

Forskningsstrategi handler om å organisere alle forskningsaktiviteter. Valg av filosofisk tilnærming har stor betydning for den forskningsstrategi man ender opp med. I tillegg til dette er det også viktig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder. I praksis er det mulig å bruke både kvalitativ og kvantitativ metode innenfor begge tilnærminger. Ettersom vi valgte en filosofisk tilnærming som ligger nært opp mot den sosial konstruktivistiske og i tillegg bestemte oss for å bruke en kvalitativ metode for datainnsamling, endte vi opp med casesdesign som den mest nyttige strategien for vår forskning.

I følge Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2008, s.97) er *”hensikten med casestudiet å se i dybden på én eller flere organisasjoner, hendelser eller individer over et tidsperspektiv.”* Videre sier Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2008, s.97-99) at *”når vi ser på casesdesignet fra det sosial konstruktivistiske perspektivet vil designet være mindre opptatt av aspekter om validitet, men mer opptatt av å oppnå et rikt bilde av livet og adferden i en organisasjon eller gruppe. Dette kan gjøres ved hjelp av tre viktige hovedpoeng. For det første ved å ha direkte observasjon eller personlig kontakt med informantene. For det andre må dette skje innenfor hver enkelt organisasjon, eller med flere individer i én organisasjon. For det tredje må datainnhentingene skje over tid.”* Vi fant denne metoden mest passende for oss, da vi ønsket å gå i dybden hos fire bedrifter vi så relevant for vår oppgave. Dette for å lære om deres fokus internt og eksternt om global kompetanse i praksis. Valgkriterier for bedriftene blir presentert i delkapitlet om valg av informanter. Videre skjedde datainnhentingene over en begrenset tidsperiode, og av den grunn har vi avgrenset oppgaven til fire casestudier/bedrifter. Dette skyldes ikke bare tidsbegrensning, men også tilgjengelige ressurser som økonomi og bedrifters geografiske beliggenhet.

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2004) handler fler-case-design om blant annet å kontrollere case mot andre case. Ved denne metoden er det vanskelig å generalisere resultatene, men dette trenger nødvendigvis ikke å være et problem siden hensikten er å få utfyllende informasjon

om et avgrenset tema og ikke for å undersøke omfanget av fenomenet. For vår del var det aktuelt å sammenligne våre funn fra våre informanter, slik at vi kunne oppnå størst mulig dybdekunnskap og samtidig identifisere årsaker for ulikheter. Vi hadde ingen målsetting om å se på utbredelse av global kompetanse hos norske eksportbedrifter og av den grunn var det ikke hensiktsmessig å generalisere.

Som nevnt kan datainnsamlingen innenfor denne strategien skje på flere måter. Vi valgte å gjennomføre personlige intervju med tre av våre informanter og telefonintervju med den siste. Sistnevnte skyldtes i hovedsak geografisk avstand, men også økonomiske utfordringer. Videre brukte vi semi-strukturerte dybdeintervju med samtlige informanter som metode for innsamling av våre primærdata. Ved personlig oppmøte følte vi at vi fikk en uhøytidelig kontakt og god forståelse om det omfattende og komplekse temaet. Telefonintervjuet ble også et bra alternativ, da informanten opplevdes veldig imøtekommende og gav utfyllende svar. Dette vil vi beskrive nærmere under neste delkapittel.

3.3 Undersøkelsesmetode

Ifølge Jacobsen (2005) kan man dele undersøkelsesmetoden inn i to grupper, kvalitativt og kvantitativt. Begge handler om empirisk datainnsamling, men hovedforskjellen på disse to er at en kvalitativ undersøkelse omhandler verbal uttrykkelse i intervju, mens den kvantitative undersøkelsen dreier seg om målbarhet fra spørreskjema. Med valg av en kvalitativ tilnærming ønsker forskeren å undersøke dypere ned i et spesifikt tema. Dette gjøres ved å intervju et utvalg med relevante personer. På denne måten vil forskeren kunne belyse temaer som er vanskelig å fremstille med tall. I motsatt tilfelle vil en kvantitativ undersøkelse avdekke en større bredde om enkelte temaer. Denne tilnærmingen er basert på et større utvalg i en bestemt populasjon, som kan brukes til å avdekke bestemte temaer. Vi vil i denne sammenheng presentere vår argumentasjon for intervjuguiden, primærdata, sekundærdata, valg av informanter og til slutt se disse aspektene i en sammenheng i kapitlet om datainnsamlingen.

3.3.1 Intervjuguide

Våre intervju ble gjennomført, som det Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) beskriver som semi-strukturerte intervju. Her fulgte vi en overordnet intervjuguide, men rekkefølgen på spørsmålene og de ulike temaene varierte. Vi la stor vekt på å få til en mest mulig naturlig samtale, slik at verken intervjuobjektet eller vi ble bundet av intervjuguiden. Denne settingen lot oss derfor komme med oppfølgings spørsmål underveis. Vi fulgte likevel en viss struktur, ettersom vi skulle ha

en mest mulig standardisert intervjuguide til samtlige av våre fire bedriftsinformanter. Dette skulle vi gjøre for å lettere kunne avdekke likhetstrekk og avvik mellom svarene deres. Spørsmålene var også utformet på en slik måte at de oppfordret intervjuobjektet til å komme med utdypende informasjon. Intervjuguiden var organisert i hovedtemaer med utgangspunkt i kompetanseområdene knyttet til global kompetanse og hadde påfølgende underspørsmål, slik at vi fikk avdekket mest mulig relevant informasjon. Fordelen med at vi gjennomførte semi-strukturerte intervju, var at dette gav oss mulighet for fleksibilitet. Ulempen var at enkelte oppfølgingsspørsmål ikke ble naturlig å komme med til alle informantene. Det vil si at hovedspørsmålene våre fikk vi svar på, men noen interessante tilleggsspørsmål ble ikke besvart av alle. Likevel løste vi dette med å sende oppfølgingsspørsmål i etterkant på e-post.

3.3.2 Primærdata

Primærdata er ifølge Jacobsen (2005) data som forskeren selv samler inn. Forskeren oppsøker selv kilden og bruker denne for å kunne svare på en konkret problemstilling. Våre primærkilder var intervjuobjektene vi benyttet oss av. Vi valgte fire informanter som vi dybdeintervjuet. Polar Quality, Rapp Bomek og Restech oppsøkte vi personlig, noe som gjorde det lettere for oss å få en mer naturlig samtale rundt temaet. Vi fikk også mulighet til å observere intervjuobjektet, slik at vi på den måten kunne se hvordan intervjuobjektet fysisk reagerte på spørsmålene våre. Den siste bedriften, Lofoten Viking, valgte vi å intervjuer per telefon. Her mistet vi den fysiske kontakten, men til gjengjeld var dette mer kostnads- og tidsbesparende, ettersom geografiske avstander og økonomi gjorde det vanskelig å møtes. Dr. Geir Bergvin valgte vi å kommunisere med gjennom e-postkorrespondanse. Dette fordi i tillegg til geografiske og økonomiske utfordringer, gjorde tidsforskjellen mellom Norge og Tennessee, USA, det vanskelig å avtale et personlig intervju.

3.3.3 Sekundærdata

I tillegg til primærdata finnes det også sekundærkilder. Dette er kilder og data, som er samlet inn av andre enn forskeren selv. Jacobsen (2005) hevder at disse kildene i all hovedsak vil være tekster, som man kan bruke for å supplere sine primærdata, enten ved at man styrker primærdataene eller ved at man avdekker avvik, som undergraver funnene. Våre sekundærdata består i hovedsak av tilgjengelige selskapsopplysninger fra bedriftenes hjemmeside. Vår bruk av sekundær data sparte oss mye arbeid, ettersom vi benyttet data som allerede var ferdig utarbeidet. Det som var viktig, før vi benyttet oss av disse, var at de ble behandlet på en kritisk måte. I den sammenheng måtte vi undersøke hvem som har produsert disse dataene, når de ble produsert og i hvilken sammenheng de ble produsert.

3.3.4 Valg av informanter

Før det ble aktuelt å produsere en intervjuguide med hensikt å samle inn data, var det viktig å ha informanter som tilfredsstilte våre behov. Derfor bestemte vi oss for å velge disse etter hva Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) definerer som et strategisk utvalg. Strategisk utvalg er en målgruppe som er forhåndsbestemt av forskeren. Dette utvalget er valgt for å kunne gi forskeren svar på bestemte temaer og vil i de fleste tilfeller bestå av informanter som har en forståelse eller kompetanse innenfor temaet som skal undersøkes. Patton og Miles og Huberman (1990 og 1994, referert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005, s.110) forteller at et strategisk utvalg kan settes sammen på flere måter, blant annet kriteriebasert utvalg og det ekstreme og/eller avvikende utvalget, som vi fant mest passende for vår oppgave.

Det kriteriebaserte utvalget vil si at informantene ble valgt på bakgrunn av at de oppfylte forhåndsbestemte kriterier. Ettersom vi ville undersøke temaet global kompetanse, ble det helt avgjørende for oss å finne ledere i bedrifter og organisasjoner, som hadde erfaringer om dette. For å finne informanter som vi anså som relevante, valgte vi å sette opp en liste med kriterier som de aktuelle informantene måtte oppfylle.

- Lokale bedrifter, som holder til innenfor Salten/Lofoten- regionen
- Er eksportbedrifter, som er helt eller delvis avhengig av eksport
- Veletablerte i utenlandske markeder.
- Erfaringer fra USA og Japan
- Kjent med egenskaper og ferdigheter knyttet til global kompetanse

Ut i fra disse fem kriteriene, kom vi i kontakt med fire bedrifter, som innfridde alle kriteriene. Vi valgte bevisst fire bedrifter, da dette hadde til hensikt å gi oss flest mulig synspunkter og meninger fra et bedriftsperspektiv. Tid og ressursbruk begrenset muligheten til å ha flere informanter, mens færre ville gitt oss et smalere datagrunnlag. Vårt fokus var hovedsakelig å få en bedre forståelse av global kompetanse, sett fra et norsk bedriftsperspektiv, og hvordan denne opparbeides. I tillegg til disse fire bedriftene har vi også valgt å knytte til oss teori om feltet fra tidligere forfatterskap, samt ved hjelp fra Dr. Geir Bergvin. Vi kom i kontakt med han gjennom vår veileder og på grunn av hans bakgrunn som Director of Center for Global Studies, Tusculum College, anså vi han som en interessant støttespiller i vår søk etter relevant teori. Dette hjalp oss å få bedre innsikt i hvordan temaet ble anvendt både teoretisk og praktisk, siden han drev forskning innenfor global kompetanse. På denne måten kunne vi avdekke hva fire veletablerte eksportbedrifter la i begrepet, og hva teorien mente om dette. Dette bidro til at vi kunne avdekke om det fantes sammenhenger og

eventuelle avvik mellom veletablerte bedrifter og teorien.

Ekstreme og/eller avvikende utvalg er en type utvalg som består av informanter som innehar mye informasjon, men som er ekstreme eller avvikende i forhold til de andre informantene. Dette er bevisst satt sammen av forskeren, nettopp for å kunne avdekke ulike synspunkter innenfor samme tema. Her så vi for oss at det kunne oppstå ulike synspunkter på problemstillingen, mellom våre bedriftsinformanter og teorien. Bedriftene, som allerede er etablert i utenlandske markeder, hadde naturlig nok en oppfatning om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Det som da gjorde dette spennende, var å se om teorien hadde den samme oppfatningen eller om den var ulik fra bedriftenes. Det var også interessant å se temaet fra et norsk bedriftsperspektiv, ettersom teorien i stor grad er basert på amerikansk forskning. I tillegg oppstod det ulik vurdering og tolkning blant bedriftene, noe som gav oss avvikende svar vi kunne jobbe videre med.

3.3.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen vår har vi delt inn i fire grupper. Først inn i primærdata og sekundærdata. Deretter delte vi opp primærdataene våre opp i to nye grupper; personlig dybdeintervju og telefonintervju. Vi avholdt de personlige dybdeintervjuene med bedriftsinformantene våre hver for seg, med en standardisert intervjuguide. Dette gjorde at vi fikk innhentet data på bakgrunn av de samme spørsmålene, som dermed gav oss et best mulig sammenlikningsgrunnlag. Under hvert intervju var vi to intervjuere og én informant. Vi benyttet oss av en semi-strukturert intervjuguide som gav oss mest mulig frihet til å bestemme rekkefølgen på spørsmålene og temaene, alt avhengig av hva som var mest naturlig der og da. Under intervjuene var en av oss spørsmålsstiller, mens den andre hadde størst fokus på å notere svarene og informasjonen intervjuobjektet gav oss. Likevel hadde begge den friheten med å følge opp med relevante tilleggsspørsmål. Jacobsen (2005) nevner at en kvalitativ datainnsamling på en time kan bli svært kompleks og vil kunne resultere i 10-15 maskinskrevne sider dersom man tar full utskrift. Dette gjør det vanskelig å gjennomføre under selve intervjuet. Derfor er en båndopptaker et viktig supplement for å få best mulig kvalitet over datainnsamlingen. Av den grunn benyttet vi oss av mp3-spiller/lydopptaker, slik at vi i ettertid hadde opptak av hele intervjuet til samtlige av bedriftene.

Som tidligere nevnt måtte vi ha telefonintervju med Lofoten Viking for å innhente informasjon om deres tolkning om global kompetanse. Ideelt sett skulle vi heller hatt et personlig dybdeintervju i likhet med de andre, men siden vår informant holder til på Værøy, bidro dette til at det hadde blitt både kostbart og tidkrevende. Derfor ble telefonintervjuet den beste metoden for oss. Selve

gjennomføringen ble gjort ved at vi benyttet oss av en telefon med høyttaler, slik at vi begge kunne kommunisere med intervjuobjektet. Ved bruk av høyttaler, fikk vi også muligheten til å ta lydopptak. I forkant av alle intervjuene, sendte vi intervjuobjektene våre en kort introduksjon om temaet og intervjuguiden på e-post, slik at de på best mulig måte var forberedt til gjennomføringen. Andregangintervju ble ikke aktuelt ettersom vi følte vi fikk tilstrekkelig informasjon under første intervju. Derimot sendte vi e-post til to av informantene våre med noen punkter, som vi ønsket mer utdypende.

Våre sekundærdata ble i hovedsak innhentet på to måter. For det første hentet vi informasjon fra bedriftenes hjemmeside. I den sammenheng så vi etter data om bedriftenes historie, forretningsplan, markedsandel og lignende. Den andre måten vi benyttet oss av, var å få tilgjengelig og relevant informasjon/data direkte fra våre intervjuobjekt. I den sammenheng var aktuelt å få informasjon fra de bedriftene med lite informativ hjemmesider.

3.4 Transkribering

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, s.183) er *”utfordringen i kvalitative forskningsopplegg å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturerte data, redusere informasjonsmengden så den blir håndterlig å jobbe med, identifisere mønstre og lage et rammeverk for å formidle innholdet”*. Vårt datamateriale ble som tidligere nevnt, basert på både skriftlige notater, og opptak på mp3-spiller fra våre intervju. Sistnevnte kildemateriale transkriberte vi først om til data i tekstform. Dette kaller Jacobsen (2005) for asynkron. Dette gjorde at vi ble godt kjent med materialet fra intervjuene, siden vi måtte høre gjennom disse opptakene flere ganger for å få nedskrevet alle viktige detaljer, samtidig som vi måtte luke ut irrelevant informasjon. Unødvendig kroppsspråk, digresjoner, gjentakelser og andre forstyrrende element er eksempler på informasjon som vi anså som irrelevant. I tillegg måtte vi inkludere alle skriftlige notater/sekundærdata.

Videre ble det nødvendig å strukturere datamaterialet, noe Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004 s.184) kaller for tematisk organisering av data. Det betyr at vi måtte *”redusere, systematisere og ordne datamaterialet slik at det blir analyserbart uten at man mister viktig informasjon”* i tillegg til å *”analysere og utvikle tolkninger av, og perspektiver på, den informasjonen som ligger i datamaterialet”*. Denne metoden for å transkribere datamaterialet fant vi passende for oss. Dette siden vi hadde til hensikt å arbeide oss gjennom innholdet flere ganger for å få en dypere og bedre forståelse av datamaterialet.

Deretter organiserte vi våre kvalitative data. Her benyttet vi oss av en kategorisk inndeling av data. Det betyr at dataene ble abstrahert - samlet i grupper. Disse gruppene hjalp oss å rydde de ulike dataene etter type innhold, etter hvor lik og ulik disse var, og for å kunne skille mellom spesielle tema vedrørende vår overordnede problemstilling. Måten vi gjorde dette på var å sortere dataene etter type bedrift, deretter etter hva bedriften la i begrepet global kompetanse, hva som gjorde global kompetanse viktig for den eksporterende bedriften og hvordan global kompetanse kan bygges opp i organisasjonen. I tillegg måtte vi ta hensyn til andre viktige temaer som oppstod underveis i intervjuprosessen.

3.5 Analyse

Siden vi valgte å benytte oss av casesdesign for vår masteroppgave, ble det naturlig å fortsette å bruke dette designet i analysedelen. Analyse av casestudier består i følge Yin (2003, referert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005, s.216) av fem faser:

1. forskningsspørsmål
2. teoretiske antagelser
3. analyseenheter
4. den logiske sammenhengen mellom data og antagelse
5. kriterium for å tolke funnene

Analyse av data vil i denne sammenheng skje i fase 4. Vi valgte å analysere datamaterialet basert på teoretiske antakelser. Videre i denne sammenheng operer Yin med tre måter å knytte data med disse antakelsene: mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyse. I vår oppgave var det mest hensiktsmessig å bruke mønstermatching som metode. Dette går ut på å søke etter ulike mønstre som samsvarer. Dette betyr at dersom et empirisk utsagn passer sammen med et forutsagt utsagn fra litteraturen, kan man si at det foreligger høy grad av mønstermatching. Måten vi gjorde dette på var å bruke de temaene vi hadde identifisert gjennom transkriberingsprosessen og analyserte disse opp mot relevant teori. Vår oppgave handler om å se på eksportbedrifters forhold til global kompetanse. Dette i forhold til hva de legger i kompetansefeltet og hva de gjør for å bygge denne opp i egen organisasjon. I den sammenheng tok vi først å så på disse spørsmålene hver for seg, med hver enkelt bedrift. Her fikk vi belyst hva hver enkelt bedrift la størst vekt på i forhold til kompetansens mange element og hva de gjør i praksis for å bygge denne opp. Deretter så vi på alle bedriftene i en sammenheng med hverandre slik at vi fikk identifisert likheter og ulikheter i forhold til deres prioriteringer, men også i forhold til de forskjellige markedene de opererer i. Vi har også undersøkt

hva som gjør global kompetanse viktig for dem og har lagt resultatet inn under første forskningsspørsmål. Dette har vi tydeliggjort tidligere i rapporten.

Som nevnt tidligere fikk vi også noe informasjon fra vår informant, Dr. Geir Bergvin. Dette for å supplere vårt teoretiske rammeverk, samt få en bekreftelse på tidligere utvalgt teori. Dette valgte vi å bruke i sammenheng med våre funn fra bedriftsinformantene. Dette ble hovedsakelig gjort for å undersøke om det var en sammenheng mellom bedrifters praksis og teoriens anbefaling.

3.6 Evaluering av undersøkelsen

Det er viktig at forskningsoppgaven har høy grad av gyldighet. Guba og Lincoln (1985,1989, referert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005, s.227) påpeker at *”kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg.”* Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005, s.227) *”mener at kvalitative studier ikke er snakk om enten eller, men både og.”* I den sammenheng vil reliabilitet vise til datamaterialets pålitelighet. Begrepsvaliditet og intern validitet viser til troverdighet og ekstern validitet viser til overførbarhet av materialets innhold. Til slutt må vi også ta hensyn til overensstemmelsen i forskningsprosessen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2005). Videre skal vi nå diskutere vår forskningsprosess i forhold med overnevnte kriterier.

3.6.1 Pålitelighet

Reliabilitet knytter seg til prosessen bak innhenting og bearbeiding av data. Dette betyr videre i hvilken grad andre forskere kan duplisere en annen forskers undersøkelsesdata. Innhenting av data ble i vår sammenheng hovedsakelig gjort gjennom dybdeintervjuene med informantene, hvor vi benyttet oss av semi-strukturerte intervjuguider. På grunn av denne metoden, hvor vi har latt intervjuet styre seg selv med uformell dialog, kan påliteligheten oppleves redusert siden det kan bli vanskelig for en annen forsker å få de samme dataene om han hadde gjort de samme intervjuene selv. Dette siden intervjuene blant annet kom inn på temaer som ikke var identifisert i utgangspunktet. Likevel tror vi at dataenes innhold ville vært mer eller mindre det samme, men på grunn av at vi tok opp intervjuene på mp3-spiller, etter godkjennelse fra våre informanter, anser vi at dette vil bidra til å styrke vår pålitelighet. Dette fordi vi valgte å produsere et referat så nøyaktig som mulig, basert på datamaterialet fra intervjuene. I tillegg valgte vi å innhente mest mulig relevant sekundærdata for å kontrollere om det var samsvar med den informasjonen vi allerede hadde fått fra våre intervjuobjekt. Vårt datagrunnlag blir presentert i empirikapittelet.

Påliteligheten for datamaterialet fra vår informant fra Lofoten Viking kan oppleves som noe lavere. Dette fordi vi valgte å bruke telefonintervju på grunn av geografisk avstand. Likevel prøvde vi å styrke påliteligheten, med samtykke fra vår informant, å ta opp samtalen med en lydopptaker. Dette er de grep vi gjorde underveis i forskningen, som hadde til hensikt å gjøre oppgaven mest mulig transparent, for å oppnå størst mulig reliabilitet.

3.6.2 Troverdighet

Begrepsvaliditet blir av Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2005, s.228) kalt troverdighet. Videre hevdes det at validitet brukes for å kunne måle kvantitative undersøkelser. De henviser til en definisjon som spør: ”måler vi det vi tror vi måler?”. Basert på denne definisjonen kan det hevdes at vi ikke kan bruke validitet om kvalitative undersøkelser, ettersom dette ikke lar seg måle. Derimot vil validitet kunne benyttes innenfor kvalitative undersøkelser om man spør seg: ”om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke”. Det vil si at vi som forskere må kunne reflektere på en riktig måte over studiet vårt. Dette slik at oppgaven skal kunne oppfattes som troverdig og relevant

I ifølge Jacobsen (2005) har troverdighet utgangspunkt i intern validitet og handler om man kan oppfatte resultatene man kommer frem til som riktige. Hva som ansees som en riktig og ikke riktig refleksjon, er en subjektiv oppfatning. Det vil si at det er vanskelig å presentere funn som vil kunne kalles for korrekte i enhver sammenheng. Derimot vil man ha to måter å teste validiteten på, ifølge Jacobsen (2005).

1. Respondentvalidering
2. Validering gjennom kontroll mot andre fagfolk, annen teori og empiri

Respondentvalidering vil si at forskeren konfronterer sine funn med enkeltpersoner innenfor gruppen, eller temaet man har undersøkt. Gjennom denne konfrontasjonen vil man kunne avdekke om vedkommende kjenner seg igjen i funnene som forskeren har kommet frem til.

I vår oppgave kunne vi måle vår validitet ved å se om det var samsvar mellom de ulike informantene. Ettersom vi fant sammenhenger mellom svarene, kunne vi ut fra disse trekke konklusjoner om hvordan disse bedriftene opptrer. Siden vi også opplevde enkelte avvik i funnene, ble ikke oppgavens validitet nødvendigvis svekket, men det ble desto viktigere å se på hva disse avvikene skyldes. Siden dette er fire ulike bedrifter, som opererer i ulike markeder, måtte vi anta at de også har ulik tilnærming til hvordan de forholder seg til elementene knyttet til global

kompetanse. Det ville vært vanskelig for oss å hevde at den ene eller den andre bedriften opptrer feil ettersom de allerede er etablert og lykkes i utenlandske markeder, men vi fikk anledning til å avdekke hva teorien sier og hva som gjøres i praksis.

I likhet med respondentvalidering, brukte vi også den andre metoden for å undersøke validiteten. Dersom våre funn stemte overens med teori fra fagfolk og empiri, ville dette styrke validiteten. Dette valgte vi som metode for å styrke vår oppgaves validitet. Vi sammenlignet vår teori mot våre empiriske funn. Dette gjorde vi for å finne samsvar mellom primærdata fra våre informanter og styrke disse funnene ved hjelp av sekundærdata. Som nevnt under kapitlet om sekundærdata, har dette vært relevante selskapsdokument. Disse dokumentene har vært med å bidra til et helhetlig bilde av bedriften. På denne måten fikk vi styrket validiteten på vår oppgave, ved at vi hadde data fra to ulike typer kilder

3.6.3 Overførbarhet

”Mens den interne validiteten går ut på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, så dreier den eksterne seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres” (Jacobsen 2005, s.222). Ekstern validitet vil si om funnene er overførbare til andre. Jacobsen (2005) hevder at ved en kvalitativ undersøkelse, er ikke hensikten å generalisere et utvalg til en populasjon. Hensikten er heller at man skal kunne oppnå en bedre og dypere forståelse for begreper og fenomener. I forskning vår var det nettopp en dypere forståelse som var vårt hovedfokus. Det har ikke vært ønskelig for oss å generalisere våre funn, men heller prøve å skape en bedre forståelse rundt dette, gjennom å få eksempler på bruken av begrepet i fire bedrifter.

Dey (1993, referert i Jacobsen, 2005, s.222) nevner to måter å generalisere på:

1. *”Den første måten går ut på å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter (observasjoner, intervjuobjekter o.a.) til et mer teoretisk nivå. Dette kaller vi teoretisk generalisering (fra empiri til teori)*
2. *Den andre måten er å generalisere hyppigheten av et fenomen. Ut fra data i et mindre utvalg kan vi med en viss grad av sikkerhet uttale oss om at det samme gjelder i en større populasjon av (potensielle) undersøkelsesenheter. Dette kaller vi statistisk generalisering (fra utvalg til populasjon).”*

Vi hadde ikke til hensikt å generalisere. Dette siden vi har et for lite utvalg av populasjonen at vi kan generalisere våre funn til denne populasjonen. I denne sammenhengen vil populasjonen være norske eksportbedrifter. Likevel har vi benyttet oss av den første metoden ovenfor, siden vi ville se

etter samsvar mellom våre bedriftsinformanter og vår relevante teori. Basert på denne metoden fant vi mange element som samsvarte, men også noen som avvek. Den andre metoden har vi også hensyntatt, da vi har sett på likheter og ulikheter mellom våre informanter. Igjen opplevde vi mange likheter, men vi ønsker ikke å påstå disse representerer generaliserbar informasjon.

3.6.4 Overensstemmelse

I følge Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2005) handler overensstemmelse om funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive meninger. Dette vil vi prøve å holde orden på ved kontinuerlig argumentere for våre valg gjennom hele forskningsprosessen. I dette metodekapitlet har vi derfor prøvd å forsvare de valgene vi vil ta – alt fra årsaken til filosofisk tilnærming, til valg av analyseverktøy til datamaterialet. I tillegg vil vi forsvare disse beslutningene i tråd med forskningens gyldighet. Dette mener vi vil styrke overensstemmelsen med våre funn og gjøre undersøkelsen god nok til å kunne sammenlignes med andre undersøkelser for å se om resultatet harmonerer.

3.7 Kritisk diskusjon av metoden

Ettersom vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse, hvor vi benyttet intervjuobjektene våre som primærkilder, kunne et mulig problem oppstå dersom vi ikke har tilegnet oss nok forkunnskaper om global kompetanse. Dårlige forkunnskaper kunne ført til en dårlig intervjuguide, som igjen ville kunne gitt oss dårlige eller mangelfulle svar.

Mangel på norske studier om temaet kunne også ses på som et potensielt problem. Dette siden vi da måtte være ekstra oppmerksomme på hva som var sammenlignbart på tvers av landegrensen og hva som ikke var. Likevel mener vi at vi unngikk dette problemet ved at vi fikk bekreftet relevant teori gjennom korrespondanse med en norsk ekspert på fagfeltet, med et internasjonalt perspektiv, Dr. Geir Bergvin.

Telefonintervjuet med Arne Mathisen i Lofoten Viking AS ville også kunne føre med seg mulige avvik i forhold til de tre andre intervjuene. For det første var det vanskeligere å komme med oppfølgingsspørsmål, tyngre å bygge trygge relasjoner og umulig for oss å se fysiske reaksjoner. Dette opplevdes lettere sammen med de tre andre informantene. I tillegg opplevdes det også mer belastende å sitte i telefon fremfor det å ha et personlig møte.

Casedesign er en ressurskrevende forskningsstrategi. Dette var i vårt tilfelle en stor utfordring siden

vi hadde både begrenset økonomi og tid. I tillegg ville det vært fordelaktig å metodetriangulere (kombinere flere metoder) vår problemstilling for å styrke våre funn, men på grunn av samme argumentasjon, ble dette vanskelig å gjennomføre.

3.8 Oppsummering

I dette kapitlet har vi beskrevet hvilken metode vi har brukt for å løse vår overordnede problemstilling. Oppgavens filosofiske tilnærming er nært knyttet til den sosial konstruktivistiske, da vi ville ha mest mulig informasjon om et komplekst tema ved å forstå andre menneskers tanker og erfaringer. Videre bestemte vi oss for å ha et eksplorativt forskningsdesign. Dette siden vi så det mest fornuftig å ha kvalitativ datainnsamling med begrenset antall informanter for å få en dypere forståelse om global kompetanse i praksis og for å identifisere fremtidige og interessante problemstillinger.

Som forskningsstrategi bestemte vi oss for fler-case-design. Dette siden vi hadde til hensikt å intervju fire bedrifter for å undersøke deres tolkninger og fremgangsmåte for å hente inn og gjøre global kompetanse anvendelig i praksis. I tillegg har vi sammenlignet disse casene mot hverandre og hver for seg.

Ved strategiske utvalg valgte vi en rekke bedrifter basert på forhåndsbestemte kriterier. På den måten fikk vi informanter som var tilpasset vår problemstilling på best mulig måte. Vi hadde også et utvalg, som kan kvalifisere seg inn under det ekstreme og/eller avvikende utvalget. Dette siden sammenlignet amerikansk forskning med norske eksportbedrifters tolkning og praksis. Her fikk vi anledning til å oppleve ekstreme eller avvikende informasjon i forholdet mellom bedrifter og teori og bedriftene seg i mellom.

Da intervjuene var gjennomført, transkriberte vi denne informasjonen fra lydformat til papirformat. Deretter sorterte vi informasjonen etter hovedtema. Denne empirien har vi analysert opp mot relevant teori. Dette har gitt oss dypere forståelse om global kompetanse som teori og i praksis hos bedrifter.

For å evaluere denne undersøkelsen har vi sett på datamaterialets pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse. Påliteligheten for oppgaven vil vi påstå som god, da vi brukte mp3-spiller, vi transkriberte og analyserte intervjuene og samkjørte dette med relevant teori. Troverdigheten vil vi også hevde god, siden vi har kontrollert våre funn mot hverandre og mot

relevant litteratur. Flere av våre funn, indikerte klare likhetstrekk med teorien, samt mot flere av bedriftsinformantene. Likevel har vi valgt å ikke generalisere, da vi anser vårt utvalg for snevert i forhold til populasjonen. Overensstemmelsen har vi prøvd å holde orden på ved kontinuerlig argumentasjon for våre valg gjennom hele oppgaven.

4 Empiri

I dette kapitlet skal vi presentere de funnene vi fikk gjennom datainnsamlingen. Disse er basert på de fire intervjuene vi gjennomførte med Arne Mathisen ved Lofoten Viking, Ole Kristian Kjellbakk ved Polar Quality, Jostein Johansen ved Rapp Bomek og Roger Kristensen ved Restech.

Samtlige av våre informanter ble valgt på bakgrunn av noen forhåndsbestemte kriterier. Dette var for å være sikre på at vi skulle få rikelig med data vi kunne jobbe med. Alle bedriftene er norske eksporterende bedrifter med god erfaring innenfor internasjonal business. I tillegg har alle erfaringer fra USA og Japan, som er de markedene vi ønsker å ha størst fokus på. Derfor kunne de forsikre oss om at de hadde synspunkt og erfaringer innenfor vårt tema. Dette fikk vi også inntrykk av, da alle var imøtekommende og tok seg tid til å svare på våre spørsmål. Likevel har vi vært nødt i ettertid til å sende noen oppfølgingsspørsmål på e-post, slik at vi skulle få samme datagrunnlag for samtlige bedrifter.

Empirien vi har fått fra våre informanter kan oppleves som omfattende og detaljert. Likevel har vi i transkriberingsprosessen gjort grep for å organisere datamaterialet på en mest mulig ryddig måte. Datamaterialet ble som planlagt, skriftlige notater og opptak på mp3-spiller, som ble transkribert i tekstform. Dette materialet er videre blitt tematisk organisert ut fra våre forskningsspørsmål. Dette for blant annet ikke å miste noe informasjon, samtidig for å gjøre det mer oversiktlig i dette kapitlet og i analysekapitlet. Måten vi har organisert våre data på, er slik vi nevnte innledningsvis, ut fra problemstillingens forskningsspørsmål. Data vedrørende vårt første forskningsspørsmål, *hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse*, vil bli presentert først. Tredje forskningsspørsmål, *hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter*, vil bli presentert som et siste avsnitt under første forskningsspørsmål. Dette siden dette er et mindre omfattende spørsmål enn de andre og samtidig at empirien er med på å tydeliggjøre bedriftenes behov og bevissthet i forhold til temaet. Vårt andre og siste forskningsspørsmål, *hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon*, blir presentert til slutt. På denne måten blir hovedstrukturen basert på vår overordnede problemstilling slik at leseren kan på en oversiktlig måte finne det materialet som tilhører forskningsspørsmålene som danner denne. Kapitlet vil starte med en presentasjon av alle bedriftene, med hensyn til hvem de er, hva de gjør og hvor de gjør det. Deretter vil vi presentere den empirien som har relevans for vår problemstilling, som vi fikk gjennom datainnsamlingsprosessen. Til slutt vil vi oppsummere kapitlet i en tabell.

4.1 Presentasjon av bedriftene

I denne delen av kapitlet vil samtlige bedrifter bli presentert. Dette med vekt på hvem de er, hva de gjør og hvilke markeder de operer i. Denne informasjonen har vi fått fra våre intervjuobjekt gjennom intervju, samt relevant sekundærdata fra bedriftenes hjemmeside.

4.1.1 Lofoten Viking

Lofoten Viking er en eksportbedrift innenfor fiskerinæringen. Industrien skiller mellom oppdrett, hvitfisk og pelagisk, hvor Lofoten Viking opererer med hvitfisk og pelagisk. Pelagisk er i hovedsak sild, makrell og lodde og innenfor hvitfisk inngår sei, hyse og torsk. Bedriften omsetter for ca. 400 millioner i året og produserer mellom 70 000 og 90 000 tonn med fisk. Dette gir 70 til 80 årsverk. Bedriften er en del av ei stor gruppering kalt Nergård-gruppen, som eier ca. 52 % av Lofoten Viking. I tillegg eier Arne Mathisen og Lorentz Hardy ca. 22 % hver mens gjenværende eierandel eies av Jens Petter Gylseth. Nergård-gruppen er Nord-Norges nest største fiskerikonsern, bak Aker Seafood. Denne er organisert med et salgskontor i Tromsø som selger primært for Nergård-gruppen, Nergård Sales AS. Lofoten Viking selger ca. halvparten av omsetningen, ca. 200 millioner, gjennom denne enheten. Resterende omsetning selger bedriften selv. Av total omsetning er ca. 95 % eksport. Markedene de opererer i skiller seg mellom de to produkttypene. For pelagisk, som er ca. 75 % av omsetningen, er de største markedene Russland, Ukraina og Nigeria, men har også eksport til Tyskland, Polen, Hviterussland, USA og Japan. Dette er i hovedsak markedene for pelagisk sild. Når det gjelder pelagisk lodde, er Japan det største markedet. På Hvitfisk er det Italia som er største markedet. Deres største eksportandel innenfor hvitfisk er tørrfisk. Dette er bedriften også størst på i landet. I tillegg er Lofoten Viking den største enkeltbedriften i landet med norsk vårgytende sild, som er et av de pelagiske fiskeslagene.

4.1.2 Polar Quality

Polar Quality er et eksportselskap som eksporterer fersk og frossen laks til EU, Øst-Europa og Asia. Selskapet ble etablert i 2002 da flere laks- og ørretoppdrettere i Nordland gikk sammen for å etablere sitt eget eksportselskap. Bedriften ble opprettet for å være en forsikring for at oppdretterne får best pris, samtidig som det skulle øke oppdretternes forutsigbarhet i forhold til stabile leveranser. I 2010 hadde Polar Quality 6 heltidsansatte og omsatte 11 000 tonn laks og noe ørret for ca. 410 millioner NOK. De ansatte har lang erfaring fra akvakulturnæringen i alle plan. Bedriften har daglig kontakt med de forskjellige markedene de jobber i på telefon og/eller e-post. De er også årlig ute hos deres kunder og møter dem i deres hjemland eller på sjømatmesser rundt omkring i verden. Eierne representerer hele livssyklusen fra klekkeri til smolt- og matfiskproduksjon. Disse

produserte i 2006 17000 tonn som Polar Quality omsatte deler av. Selskapet eksporterer også laks fra andre oppdrettere i Nord-Norge. Polar Quality er lokalisert i Bodø med oppdretterne plassert spredt i Nordland fylke, og med et bredt spekter av leverandører fordelt på et stort geografisk område, kan selskapet levere fisk av god og stabil kvalitet året gjennom. Polar Quality eies av 8 små og mellomstore oppdrettere lokalt i Nordland, oppdrettere som alle har vært i næringa i flere tiår. Selskapet har dermed leverandører som produserer fisk av høy kvalitet. Disse har moderne utstyr for slakting, pakking og frysing, og kan dermed møte de høye kravene til sporbarhet fra markedet. Totalt er det fire slakterier, hvorav ett brukes av flere oppdrettere etter behov. Takket være gruppens allsidighet er Polar Quality i en meget god posisjon til å møte kundens krav.

4.1.3 Rapp Bomek

Rapp Bomek er en bedrift som tilhører Rapp Marine konsernet. De jobber innenfor det de kaller branndørdivisjonen. I konsernet er de to bedrifter, Rapp Bomek og Rapp Pyrotec, som jobber med branndører. Bomek har da fokus på skip- og offshoreprodukter, mens Pyrotec har fokus på produkter til landmarkedet, med spesiell vekt på Norge. Totalt sett i konsernet er de ca. 450 ansatte. De har fem bedrifter i Norge og syv i utlandet. Den andre divisjonen i Rapp Marine som driver med vinsj har bedrifter i Skottland, USA og Alaska. I tillegg er en del av produksjonen lokalisert i Serbia og Kina. Innenfor branndørproduksjon har de i tillegg et lite selskap i Brasil. Mange av komponentene til disse branndørene blir produsert i Russland, men ønsker på sikt å avslutte dette forholdet.

Kort oppsummert har Rapp Marine to virksomhetsområder, hydraulisk vinsj mot fiske- og oljeindustrien og branndør som nevnt ovenfor. De opererer i store deler av verden, men for Rapp Bomeks del har Nordsjøen alltid vært viktig og det vil det være. Utover dette er de etablerte i Brasil, Mexico, New Foundland, England, Norge, Russland, Italia, Nigeria, Angola, Egypt, Saudi Arabia, Iran, Thailand, Singapore, Sør Korea, Kina, Japan, Indonesia, Vietnam, de forente arabiske emirater og Australia. *“Der hvor det er mulighet for produksjon, behandling, lagring eller olje og gass eller der hvor det kan oppstå brann eller eksplosjon, der er det marked for Bomek”* hevder Johansen.

4.1.4 Restech

Restech ble etablert i 1989, har i dag 6 ansatte og skal omsette i 2011 for 15 millioner NOK. Deres hovedkontor er lokalisert i Bodø. Bedriften produserer og selger luftdrevne linekastere (PLT) og andre relaterte linekaster- og redningsutstyr. Bedriften har ca. 30 underleverandører som leverer deler. Disse er i Norge, Sverige, Danmark, Nederland, Østerrike, England og Kina.

Produktutvikling, montering og testing foregår i Bodø. Produksjonsavdelingen tar seg av dette samt pakking, alt med innkjøp og mottakskontroll. Når det gjelder intern kompetanse, har medarbeiderne kompetanse innen mekanisk og prosess. De som står for salg har kompetanse innen internasjonal markedsføring og salg. Daglig leder, Roger Kristensen, er døråpner og frontfigur der det trengs og tar ellers de nødvendige avgjørelser og får systemene til å gå rundt. I bedriften skjer markedsarbeidet på seks hovednivåer. A) Generell annonsering 10-12 ganger i året i aktuelle fagblader på aktuelle tidspunkt. B) Inne på et par maritime utstyrsportaler. C) Markedsføring av egen hjemmeside. D) Messeaktivitet alene i nye markeder og sammen med forhandlere i nye markeder. E) Forhandlernettsverk og understøtting av disse. F) Direkte oppsøkende aktivitet overfor større kunder. Hovedmarkeder geografisk er Europa, Asia, Norge, USA, Sør-Amerika. Hovedmarkedene, kundegruppeinndelt, er olje/gass med tilhørende støttefunksjoner som Tug & Supply, kystvakt og forsvar, redningsselskaper, cruisebåter og andre. Deres produkter er kjent over hele verden av brukere av linekastere, både som redningsverktøy og som arbeidsverktøy.

4.2 Bedriftenes erfaringer

I denne delen av kapitlet vil bedriftenes synspunkt og erfaringer bli presentert. Dette vil bli gjort med utgangspunkt i hver enkelt bedrift, hvor forskningsspørsmålene som er utarbeidet fra den overordnede problemstillingen er de som danner hovedstrukturen. Tredje forskningsspørsmål, hva som gjør kompetansefeltet viktig, vil som tidligere nevnt bli presentert under første forskningsspørsmål.

4.2.1 Tolkning av global kompetanse

I dette delkapitlet vil samtlige bedrifters tolkning og synspunkt angående vårt første forskningsspørsmål bli presentert. Forskningsspørsmålet lyder som følger:

Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse?

I tillegg vil tredje forskningsspørsmål bli presentert under siste avsnitt i hver enkelt tolkning. Tredje forskningsspørsmål lyder som følger:

Hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter?

4.2.1.1 Lofoten Viking

Lofoten Viking ved daglig leder Arne Mathisen har ikke hørt om global kompetanse, men hevder at bud nummer en for dem, når de er i kontakt med utenlandske kunder, er å sette seg inn i kulturen til markedet de skal handle med. Dette er viktig og handler først og fremst om å unngå "å tråkke i salaten". Videre forklarer han at dette er på grunn av de store forskjellene de opplever blant ulike

kunder. Det er stor forskjell på å handle med nigerianske stammeledere/småkonger, japanske bedriftsledere, nyrike russere og vestlige forretningsmenn.

Språk var viktigere før i tiden, påpeker Mathisen. Likevel ser han store fordeler med å beherske fremmedspråk. Innad i bedriften er det primært engelsk som blir brukt og som de ansatte behersker. Derimot så har Nergård-gruppen, som Lofoten Viking er en del av, egne ansatte med ulik språkkompetanse. Blant annet russere, ukrainere, og litauere jobber for dem og tilfører organisasjonen verdifull kompetanse innenfor språk og kultur. Likevel er den daglige kontakten med kundene i all hovedsak på engelsk. Kun ved behov blir det brukt tolk, noe som de blant annet har tilgang på gjennom Nergård-gruppen. I enkelte markeder blir det også brukt agenter, noe som gjør kommunikasjonen lettere, ettersom agentene forholder seg til engelsk. Agenten har med andre ord kompetanse innenfor det lokale språket, samtidig som han er kjent med lokal kultur. Mathisen legger ytterligere vekt på at fokuset på selv å inneha denne kompetansen var mye viktigere før i tiden. Blant annet var det ikke unormalt med lange utenlandsopphold, gjerne over et par år, slik at man lærte seg lokal kultur og språk. I nyere tid, med moderne teknologi, snakker flere og flere engelsk. Av teknologiske fremskritt, som har bidratt til en lettere kommunikasjon mellom bedriften og kundene nevner Mathisen Internett, e-post, Skype, Google translate osv. Dette bidrar til at behovet for kompetanse innenfor mange språk, ikke er like stort som tidligere.

For bedriften internt, er det viktigst at selgere innehar språkkompetanse. Utover dette er det viktig at alle som i større eller mindre grad har kundekontakt, innehar noe språkkompetanse og generell global kompetanse. Dette gir Lofoten Viking muligheten til å kunne opptre på best mulig måte når de er på kundebesøk i fremmede markeder, eller når kunder besøker dem. Mathisen sier det også er viktig at flest mulig i bedriften, som er i kontakt med kunder er oppdatert på gjeldende kulturer i de ulike markedene de handler med.

Mathisen understreker at det er like viktig å kunne forretningskultur som hverdagskultur. Derimot hevder han at det er viktigst med spesifikk kunnskap om forretningskultur og nevner i den sammenheng, betalingsbetingelser. Dette handler for Lofoten Viking mest om å sikre seg mest mulig mot uønsket risiko. I de fleste land oppleves ikke dette som noe problem, men for Lofoten Viking er Nigeria et land de er svært oppmerksomme på. Blant annet fordi hvis landet vår kreditt, vil det bli garantert tap for bedriften, ifølge Mathisen. Her krever Lofoten Viking en bekreftelse fra en vestlig bank på at betalingen er innbetalt, før det blir gjennomført noen handel. Dette er ifølge Mathisen eksempler på teknologiske forutsetninger som må være på plass for å kunne fortsette

fremtidig samarbeid. I asiatiske land handler det derimot mye mer om å vise motparten respekt. Mangel på dette oppleves i langt større grad som ødeleggende for fremtidig samarbeid. Et annet eksempel på ulik forretningskultur er forholdet mellom øst og vest. I vest opplever Mathisen at avgjørelser kan bli tatt der og da, mens særlig innenfor japansk forretningskultur gjøres ting på helt andre måter. I dette markedet hevder Mathisen at motpartens forhandlingsdelegasjon helst må være enige internt for at det skal bli en handel. I motsatt tilfelle, i USA og vesten, har de ofte bestemt seg på forhånd om det blir gjort business eller ikke. Kontraktsmøter er i den sammenheng kun formaliteter. For japanere er det mye mer vanlig at det brukes lang tid og at alle i deres forhandlingsdelegasjon får sagt sitt, før det blir signert kontrakt. I motsetning til forretningskultur, hevder Mathisen at det holder for dem å ha en mer generell innsikt i markedets hverdagskultur. Dette handler for Lofoten Viking om adferd og hvordan de skal opptre blant mennesker med fremmede kulturell bakgrunn.

Lofoten Viking har som utgangspunkt at de på best mulig måte skal kunne tilpasse seg den kulturen de handler med. I utgangspunktet bør man legge bort egen kultur, fremhever Mathisen. Dette gjelder også når kunder besøker Lofoten Viking. Det handler om at kundene i størst mulig grad skal kunne føle seg velkommen, og videre at de blir mottatt på en ordentlig måte. Samtidig påpeker han videre at mange kulturer har nærmet seg hverandre, betraktelig, i løpet av de siste 20 årene. Dette bidrar til at kulturelle utfordringer blir lettere å håndtere. Blant annet nevnes Russland som et eksempel på dette. I følge Mathisen er det mange som forbinder Russland og russisk forretningskultur som en arena med mye alkohol, men dette har endret seg betraktelig de siste 20 årene. I dag er veldig mange russere svært forsiktig med alkohol når de diskuterer forretninger. Ulike markeder byr på ulike utfordringer. Mathisen legger i den sammenheng vekt på asiatiske land. Der er det sterkt fokus på relasjonsbygging, mens i andre land kan det være andre ting som blir verdsatt mer. Da er det viktig at ansatte er klar over dette, slik at man på best mulig måte er forberedt på dette, sier Mathisen.

Europeiske kulturer har også i mye større grad nærmet seg hverandre etter at jernteppet falt på 90-tallet. Derimot blir østen og spesielt Japan nevnt som markeder, hvor det er vanskeligere å tilpasse seg. Disse kulturene bygger på en del fundamentale forskjeller, som kan være uvant fra vestlig kultur. Eksempler på dette er et større fokus på respekt, ære, tradisjoner, og har en mye mer hierarkisk oppbygging i østen, hevder Mathisen. *“Fornærmer du en japaner, er dere i prinsippet uvenner resten av livet”*. Et eksempel er bruken av humor, og særlig ironi, noe som er vanlig i vestlig kultur, men som kan medføre store misforståelser og i verste fall føre til at man ødelegger

kundeforholdet til en japaner. Mathisen nevner et konkret eksempel, hvor en av bedriftens ansatte dro en opplagt spøk fra sin side med en inspektør fra Japan, men ble mottatt med stor fornærmelse. Dette resulterte i at inspektøren ikke ønsket at denne ansatte skulle være på bedriften neste gang han kom på besøk.

Personlige egenskaper betyr ulikt i de forskjellige markedene. Dette hevder Mathisen gjelder for enhver selger uansett bransje. Hovedsakelig vektlegger Lofoten Viking egenskaper som å være utadvendt, og det å kunne imøtekomme kundenes krav og ønsker. Videre handler det veldig mye om å “*snu seg etter vinden*” og det å kunne, på best mulig vis, praktisere kunden-har-alltid-rett – prinsippet. Videre sier Mathisen at det finnes mange andre tilbydere med samme produktsegment, noe som bidrar til at bedriften i liten grad har råd til å miste kunder på grunn av manglende evne til å bli enige seg i mellom. Derfor er det nødvendig for bedriften å være fleksible, slik at kundene føler seg ønsket og verdsatt og dermed ønsker videre samarbeid. Et annet sentralt poeng, som blir nevnt, er at veldig ofte kommer bedriften langt med å være høflig og seriøs. Ærlighet blir også trukket frem, som veldig viktig. Evnen til å kunne bygge tillit til andre mennesker, er sentralt for om en bedrift lykkes eller ikke. Det er viktig for både kjøper og selger, å kunne stole på hverandre, sier Mathisen.

For Lofoten Viking er fokuset rettet mot å få solgt varene sine og dette gjøres ved å forsøke å tilpasse seg kundene sine. Hadde produktet vært å selge norsk kultur, eksempelvis Norge som destinasjon, ville det vært mer naturlig å fremme egen kultur, sier Mathisen. Dette handler om å være internasjonalt bevisst, hevder han. Dersom man ikke klarer å være internasjonalt bevisst vil man kunne møte store utfordringer i de fleste fremmede markeder. En selger som ikke klarer å tilpasse seg markedet blir som regel ikke i bransjen veldig lenge, hevder han videre.

Generelle kunnskaper som bidrar til økt konkurransevne kan i hovedsak oppsummeres med kulturkunnskaper, en del teknologiske forhold - spesielt med tanke på transaksjoner og noe sosiale forhold. Sistnevnte ender da opp i kulturforståelse. Mathisen påpeker nok en gang at evnen til å opptre høflig og fremstå imøtekommende ofte kan være mer utslagsgivende enn annen type kunnskap. Modellen nedenfor illustrerer hvordan Lofoten Viking beskriver seg selv i en forhandlingssammenheng. I følge Mathisen er deres forhandlingsteknikk avhengig av hvilket marked de operer i, med andre ord ønsker de å tilpasse seg det utenlandske markedet for å styrke egen konkurransevne. Eksempelvis må de i noen sammenhenger ha en formell stil, med dress og slips, mens i enkelte sammenhenger kan de representere mer uformell. Dette gjelder også deres

måte å kommunisere på. På enkelte forhold har de likevel en bestemt stil; de utarbeider generelle kontrakter, har et avers forhold til risiko, opptatt av at begge parter skal ha noe igjen fra forhandlingen og kan gjerne bruke emosjoner som eksempelvis å bry seg. Sistnevnte eksemplifiser Mathisen med forhandlingsmøter etter tsunamikatastrofen i 2004.

Tabell 3: Lofoten Vikings forhandlingsteknikk

Få kontrakten signert	En kombinasjon	Bygge relasjoner
Uformell stil	En kombinasjon	Formell stil
Direkte kommunikasjon	En kombinasjon	Indirekte kommunikasjon
Presist forhold til tid	En kombinasjon	Tentativt forhold til tid
Spesifisert kontrakt	En kombinasjon	Generell kontrakt
Risiko-taker	En kombinasjon	Risiko-avers
Vinn-tap	En kombinasjon	Vinn-vinn
Bruk av emosjoner	En kombinasjon	Ingen bruk av emosjoner
Building down-tilnærming	En kombinasjon	Building up-tilnærming
Kjennskap til motpartens delegasjon	En kombinasjon	Ingen kjennskap til motpartens delegasjon

Hva som gjør dette kompetansefeltet viktig for Lofoten Viking, påpeker Mathisen at en mer sammensveiset verden, med store teknologiske muligheter, har bidratt til at en liten øy som Værøy også kan ta del i et globalt marked. Videre hevder han at ting går mye fortere og at de fleste land i verden har en mye mer åpen økonomi i dag enn for 20 år siden. I tillegg er det, i følge Mathisen, svært lett å skaffe seg papirer og lisens for å eksportere fisk. Med andre ord ligger veldig mye til rette for Lofoten Viking, slik at de kan handle på tvers av ulike kulturer. Av den grunn er det viktig for bedriften å inneha mest mulig global kompetanse, da dette, i følge Mathisen, i prinsippet er det eneste hindret for å etablere seg i fremmede markeder. Han hevder videre at mangel på denne kompetansen i stor grad er ødeleggende for bedrifter som ønsker å etablere seg. Språk trekkes frem som det elementet som er av minst betydning. I dette legger Mathisen vekt på at man må kunne språk, særlig engelsk. I dag finnes det mange ulike verktøy for å kompensere manglende språkferdigheter og at det er andre elementer innenfor global kompetanse, eksempelvis kulturforståelse, som er mer avgjørende.

4.2.1.2 Polar Quality

Polar Quality ved Ole Kristian Kjellbakk er ikke kjent med faguttrykket og teorien til global kompetanse, men hevder at en del av elementene som inngår i begrepet er de bevisste på. Først og fremst vektlegges det at de må kjenne sin motpart. Dette gjelder uansett bransje og marked.

Kunnskap om kundene og hvordan man kan bygge langsiktige relasjoner på tvers av ulike kulturer nevnes også som viktig. Den tredje faktoren Polar Quality er oppmerksomme på er personkjemi mellom kjøper og selger. Dette ser de på som en nøkkelfaktor for å kunne lykkes i et volatil marked, som fiskeeksport. Til slutt nevnes kunnskap om kultur, språk, teknologi samt en generell forståelse av markedet man handler med, som viktig og avgjørende for om man vil lykkes. Kjellbakk hevder videre at uten denne type kunnskap vil man aldri kunne klare å tilby produkter som blir etterspurt. For å kunne møte kunders preferanser må man kunne kjenne til hvordan kunden opererer, prater og hvordan kulturen fungerer i ulike markeder. Kjellbakk påpeker at kulturelle forskjeller er noe de merker hele tiden og derfor må forholde seg til dersom de skal kunne eksportere til ulike markeder.

Selv om Polar Quality og Kjellbakk ikke kjenner til teorien bak global kompetanse, hevder han at punktene som inngår i temaet er de veldig bevisste på, og er på den måten indirekte kjent med dette. Kulturforståelse er noe som trekkes frem som en nøkkelfaktor. Et eksempel dette er det japanske markedet, som kan oppleves som krevende og tøft og hvor global kompetanse er viktig å inneha for å kunne lykkes. Grunnen til dette er blant annet kulturelle ulikheter. Japansk kultur er oppbygd på en helt annen måte enn hva vestlige land er vant med. Kulturen har et sterkt hierarki forankret i bunnen og alder, status og lojalitet vektlegges i mye større grad enn i vesten. Utover dette opplever Kjellbakk at USA ikke bare er vestlig kultur. Han hevder at USA har mange kulturer integrert i amerikansk kultur. Dette skyldes at USA er bygget opp av emigranter med ulik bakgrunn, fra alle verdens hjørner. Kjellbakk nevner videre at når han besøker USA kan han oppleve å møte flere ulike kulturer. Blant annet har han møtt japanske sushikokker, som betaler hva som helst, så lenge kvaliteten er upåklagelig. Han har møtt jødiske forretningsfolk som gir inntrykk av å være langt mindre velstående enn faktisk tilfelle, samt forretningsfolk som framstår som mer pengesterke enn hva de faktisk er. I følge Kjellbakk er det med andre ord ikke gitt at amerikanere kun er vestlig orientert.

Når det gjelder hvem i bedriften som bør inneha denne kompetansen, hevder Kjellbakk at på generell basis må alle som driver med salg til internasjonale markeder inneha denne kompetansen. Kjellbakk nevner også at uten de riktige personlige egenskapene vil ikke kulturell kompetanse og forståelse være godt nok. *“Det å finne riktig match mellom kjøper og selger er til syvende og sist det som avgjør om det blir en handel eller ikke. Personkjemi er i all hovedsak det alt dreier seg om”*. Av den grunn hevder Kjellbakk videre at bedriften bør ha ansatte med ulik personlighet og bakgrunn. Dette skyldes at noen selgere ikke passer til enkelte kunder og kan dermed flyttes over til

en annen kunde. Det viktigste for om man skal lykkes i internasjonale markeder er i mange tilfeller ofte hvor flink man er som menneskekjenner, hevder Kjellbakk. Tilpasningsevnen i forhold til hver enkelt kunde er ofte det man må være mest oppmerksomme på. Polar Quality opplever at kunder fra ulike kulturer opptrer vidt forskjellig. For enkelte kunder er punktlighet, nøyaktighet og struktur viktige egenskaper. I motsatt tilfelle møter dem kunder som *“haster i vei”*. De har en helt annen tilnærming til språk, relasjoner og framtoning. For dem handler det om å skrive en kontrakt, for deretter å haste videre. Slike signaler er viktige at bedriften ser, slik at den kan tilpasse seg best mulig, hevder Kjellbakk. En annen ting som er viktig som eksportør er å vise interesse ovenfor kundene sine. Det å kunne møte kundenes behov og preferanser betyr mye.

Kjellbakk legger ytterligere vekt på at de personlige egenskapene som betydningsfulle for å lykkes som selger. Dette er noen egenskaper man må ha i uansett bransje, men desto viktigere når man handler på tvers av fremmede kulturer. Av personlige egenskaper nevner han spesielt evnen til å kommunisere. Det å kunne forstå og gjøre seg forstått, selv om man i utgangspunktet ikke snakker samme språk, er en forutsetning. En annen egenskap er å kunne lese og tolke signaler, som man oppfatter underveis. Det handler om hvordan man skal opptre og te seg i et nytt og fremmed miljø. Sistnevnte karakteriserer Kjellbakk en egenskap, som er lett å overføre til det daglige og sosiale livet. Et eksempel på dette er å vite hvordan man bør opptre i en allerede sammensveiset gruppe. Dersom man er for frempå og utagerende, uten å kjenne gruppens normer og koder, tar man store sjanser for å bli akseptert. Sosiale antenner er viktig for å kunne tilpasse seg ulike miljøer og markeder. Evnen til å bygge langsiktige relasjoner vil i den sammenheng også bli en viktig kunnskap, som bidrar til en forutsigbar hverdag for bedriften, i følge Kjellbakk. Bedriftens hovedfokus er å ha langsiktige og stabile kunder. Derfor forsøker dem å besøke kunder og bygge tillit og gjensidig respekt før de går over til å snakke business. Gode relasjoner blir også høyt verdsatt i de fleste asiatiske land og er ofte en forutsetning for om man lykkes eller ikke.

For Polar Quality er engelsk det viktigste språket. Utover dette er det store fordeler med å beherske flere språk. Blant annet er spansk, portugisisk, kinesisk, japansk og russisk attraktive språk innenfor fiskeeksport. Disse språkene representerer store markeder for fiskeeksportører. I Polar Quality er det i tillegg to som snakker spansk. Disse to har naturlig nok noe ekstra fokus rettet mot de spanske markedene. Agenten Polar Quality benytter seg av, snakker kinesisk, noe som gjør at bedriften, gjennom han, har tilgang til denne kompetansen. Utover dette klarer Polar Quality seg godt med engelsk, men påpeker igjen at det er en stor fordel å kunne språk. For dem handler det om å kunne uttrykke seg mest mulig presist og på en mest mulig tydelig måte ovenfor kundene. Av de

markedene Polar Quality befinner seg i, er japansk språkkompetanse mest etterlengtet. Dette går igjen på å kunne uttrykke seg på en mest mulig presis og korrekt måte. Likevel blir ikke bedriften møtt med noen krav ifra kundene om at de må beherske japansk. Dette skyldes i noen grad at det er underskudd på produktene Polar Quality selger. Av den grunn ligger mye av markedsmakten hos produsentene. Dette gir igjen bedriften, som eksportør, en fordel i form av at japanske kunder må tilpasse seg dem, blant annet med tanke på språk, sier Kjellbakk.

En fordel for Polar Quality er at Norge i en internasjonal sammenheng oppleves som veldig nøytrale. Det er veldig lite negativt som skrives om Norge, og landet blir veldig ofte assosiert med kvalitet. Dette gir norske eksportører automatisk et fortrinn i forhold til konkurrenter i andre land, ettersom nordmenn i utgangspunktet har et godt rykte på seg. Dette er ingen direkte kunnskap, men er helt klart noe som hjelper bedriften i et internasjonalt marked, ifølge Kjellbakk. Nordmenn blir også i stor grad godt likt rundt om i verden. Dette på grunn av våre evner til å fremstå som ydmyk og respektfulle ovenfor fremmede kulturer. Nordmenn har innsett dette å være en vei å gå for å bygge tillit og relasjoner. Dette er nok en indirekte kunnskap, hevder Kjellbakk.

Andre spesifikke kunnskaper som er viktige for bedriften å være oppdatert på, er fremmede markeders økonomiske og politiske situasjon. Dette handler i hovedsak om å redusere unødvendig risiko. Blant annet blir mye av denne kunnskapen framskaffet av ulike forsikringselskaper. Dersom landene/markedene kommer dårlige ut på ulike ratinger, får bedriften ikke forsikring, noe som da betyr en enorm risiko, ifølge Kjellbakk. Politisk stabilitet er også noe som er med på å avgjøre om Polar Quality er villige til å satse i ulike markeder.

Modellen nedenfor viser at Polar Quality i hovedsak benytter seg av en kombinasjon av vestlig og østlig forhandlingsteknikk. Kjellbakk understreker at flere moment er avhengig av hvilket marked de opererer i, men at de har et bevisst ønske om å bygge langsiktige relasjoner. En annet viktig poeng er at bedriften er nødt til å ha et presist forhold til tid, da de selger et ferskvareprodukt. Når det gjelder bruk av emosjoner, røpte Kjellbakk at han gjerne kan “*gråte til seg en avtale*”.

Tabell 4: Polar Qualitys forhandlingsteknikk

Få kontrakten signert	En kombinasjon	Bygge relasjoner
Uformell stil	En kombinasjon	Formell stil
Direkte kommunikasjon	En kombinasjon	Indirekte kommunikasjon
Presist forhold til tid	En kombinasjon	Tentativt forhold til tid
Spesifisert kontrakt	En kombinasjon	Generell kontrakt
Risikotaker	En kombinasjon	Risikoavers

Vinn-tap	En kombinasjon	Vinn-vinn
Bruk av emosjoner	En kombinasjon	Ingen bruk av emosjoner
Kjennskap til motpartens delegasjon	En kombinasjon	Ingen kjennskap til motpartens delegasjon

Når det gjelder hva som gjør global kompetanse viktig for Polar Quality, svarer Kjellbakk at “*Norge kan være stolte av hvordan samfunnet har utviklet seg*”. Men presiserer samtidig at Norge på langt nær er ledende innenfor teknologi og i mange sammenhenger har store utfordringer knyttet til konkurransefortrinn, som hjelper eksportører med å lykkes internasjonalt. Sterk kronkurs, store geografiske avstander, høykostland, osv. gjør at bedriften må fokusere på ting de er gode på. Blant annet å styrke merkevaren, norsk laks, som blir ansett som et eksklusivt kvalitetsprodukt i store deler av verden. Som liten nasjon har næringen heller ikke stor internasjonal innflytelse og må i stor grad tilpasse seg markedene de opererer i, hevder Kjellbakk. Her mener han Polar Quality og norske eksportører har et fortrinn, ettersom at dette har vært gjeldende tidligere også. Norske eksportører må tilpasse seg omgivelsene og markedene de ønsker å være en del av. Derfor er det viktig for eksportører å inneha global kompetanse, slik at man i større grad får mulighet til å ta del i en internasjonal konkurranse.

4.2.1.3 Rapp Bomek

Jostein Johansen ved Rapp Bomek er ikke kjent med begrepet global kompetanse, men har likevel klare synspunkt om hva dette kompetansefeltet betyr for dem. Han innleder med at global kompetanse er det å ha kunnskap og sunn fornuft. For Rapp Bomek handler det om å ha kunnskap om de markedene de opererer i og de utfordringene de møter under salg, levering og vedlikehold. Johansen påpeker viktigheten ved at produktene de selger må fungere umiddelbart. Den dagen det skjer en eksplosjon har dette stor betydning, understreker Johansen. Av den grunn må vedlikeholdsarbeidet bidra til at alle spesifikasjonene er i drift til enhver tid. Dette må Rapp Bomek og operatører av produktet til enhver tid passe på. Når det kommer til konkrete kompetanselement, vil Johansen legge vekt på personlige egenskaper og forståelse om sikkerhet. Bedriften selger et sikkerhetsprodukt, derfor må mekanikerne sørge for å være gode representanter ute i felten. Rapp Bomek har 30 mekanikere som reiser rundt og gjør installasjoner og vedlikehold av produktene til enhver tid. I den sammenheng er det viktig at de har generell god forståelse på hva de skal gjøre og “*eksepsjonell kunnskap*” om produktet, hevder Johansen. Johansen legger til at det å ha fokus på kulturelle barrierer blir for vanskelig, at det er rikelig å ha fokus på å være seg selv – “*Vi kan ikke drive rollespill, det er ikke vår jobb*”. Johansen mener det ikke går an at en person som opererer i de mest ekstreme områdene et fåtall dager skal ha kunnskap om den aktuelle kulturen. Johansen sier

man er nødt til å surfe med. Rapp Bomek har likevel lokale agenter/representanter som er til hjelp og bidrar med kulturelle input etter behov. Agentene jobber mot bedriftens kundegrupperinger, mens det administrative blir styrt fra Bodø. Selv om forretningen er fordelt over hele kloden, har bedriften stort sett faste kunder de jobber med. Men siden det ofte er store konsern, blir det sjeldent at de treffer de samme folkene. I følge Johansen er dette noe koreanerne er gode på, at de roterer slik at ingen får forhold til noen – dette med tanke på konkurransesituasjonen.

I følge Johansen er alle ansatte med utenlandsk virksomhet nødt til å være globalt kompetent på et eller annet nivå. Bedriften kan ikke sette grenser. Alle som forhandler, med uansett kultur, er i en profesjonell setting som er avklart på forhånd og skal tåle dagens lys. Det skal ikke gi tilbakeslag, noe de sørger for ved å forholde seg til sine etiske retningslinjer. Global kompetanse, er i følge Johansen, en bevisst tankegang, men bedriften er spesielt bevisste på ikke å la seg rive med, men å ha fokus på å holde seg i bakgrunnen på et seriøst nivå. Johansen påstår at man kommer langt med å opptre naturlig.

Når det gjelder Rapp Bomeks måte å ta hensyn til kulturer med stor forskjell fra sin egen, understreker Johansen at de bare trenger å forholde seg til beslutningstakerne. Hvor de sitter i hierarkiet spiller ingen rolle, så lenge vedkommende har beslutningsmyndighet. Johansen nevner videre viktigheten av å gjøre visse tilpasninger, men med hjelp av en god lokal representant går dette bare fint, i følge Johansen. Rapp Bomek er hovedsakelig kun til stede for å fortelle hva de er ute etter. For dem handler det om å få en felles forståelse for å lage grunnlag til samarbeid. Eksempelvis tok det tre måneder for norske myndigheter å finne ut om branndører var lov å eksportere inn til Iran, da landet har mange sanksjoner mot seg. Dette illustrerer en situasjon hvor det gikk ut over samarbeidsgrunnlaget mellom bedrift og kunde. I dag leverer ikke bedriften branndører til dette markedet.

Johansen påpeker at i land med ulik kulturell kontekst må man ikke *“flippe ut og prøve å gjøre ting som er unormalt – opptre slik du gjør hjemme”*. En kombinasjon av sunn fornuft og lokal ekspertise er rikelig, hevder Johansen. Johansen snur på situasjonen og sier at han ville aldri ha forventet at et kundebesøk fra utlandet skal opptre som nordmenn. Mennesker har forskjellige levemåter, noe som krever gjensidig respekt mellom partene. Hadde Rapp Bomek bestemt seg for å etablere en bedrift i Japan, måtte de ha forholdt seg til skikkene der. Johansen understreker at bedriften er etablert i Norge, av den grunn er det norske skikker og det produktet de selger, som gjelder. Hvis markedet har egne prosedyrer å gjøre ting, sier Johansen til sin representant at *“dette showet styrer du, jeg er*

bare med". Johansen sier han aldri ville gitt uttrykk for å være profesjonell på kulturelle aspekter. Likevel er det mange ting man lærer seg underveis, eksempelvis det å bukke korrekt til representantene i Korea. Dette mener Johansen er unødvendig å lære på kurs, siden det er såpass store forskjeller fra land til land. Det at Rapp Bomek har klart seg, tolker han at deres metode også blir akseptert i utlandet.

Kulturell kompetanse er for Johansen det å ha respekt og aksept ovenfor andre kulturer. Dette eksemplifiserer han med et besøk de hadde i Saudi-Arabia, et marked med stor kulturell kontrast med Norge, i følge Johansen. Likevel er dette deres levemåte, hevder han videre, og dette er noe bedriften må ha et nøytralt forhold til. Johansen påpeker at det som er viktig, er som nevnt, det å ha kunnskap om hva man gjør – det å være ekspert på produktet. Rapp Bomek er en seriøs bedrift med seriøse produkter og har et ønske om langsiktige forhold i de markedene de opererer i. De ønsker å fremstå solid, av den grunn kan ikke bedriften drive og fremme egen eller tilpasse fremmed kultur, de vil bare opptre som seriøs leverandør av branndører. Norske bedrifter har generelt et godt rykte ved skipsbygging, olje og gass i internasjonal business. Med andre ord er norsk kvalitet etterspurt og det er det som er viktig å ha fokus på – kvalitet og seriøsitet. Johansen forteller deretter et eksempel om USA, hvor systemene hemmer deres eksport inn i landet. Dette gir uttrykk for landets aversjon mot å kjøpe varer fra utlandet. USAs stolthet er noe Rapp Bomek har strevd med i lang tid. USA har også store vanskeligheter med å akseptere andre kulturer. Bedriften inviterte en gang en mørk kvinnelig representant fra Nigeria dit. Dette tolket Johansen dit hen at amerikanerne ikke syntes var spesielt passende. I østen derimot, er de ydmyke og ønsker deg alltid velkommen, hevder Johansen.

Johansen påpekte tidlig at personlige egenskaper er viktig som global kompetanse. Dette utdyper han og beskriver egenskapene ved å være seg selv, ha naturlige egenskaper, være seriøs, være i stand til å bygge tillitsforhold og ikke finne på noe tull. Man trenger ikke være en selgertype for å gjøre det bra. *“Det er ikke hokkus pokkus der ute”*. I følge Johansen finnes det ekstreme forhold i alle land – til og med Norge og Bodø. Likevel er dette ikke områder bedriften prøver å oppsøke. Når Johansen er i utlandet har han kun fokus på det som er hans område. Det er ikke verre å selge produkter i utlandet enn det er å selge til et skipsverft i Svolvær. *“Man har et produkt, kunden ønsker det, man lager ei bestilling og skriver deretter en kontrakt med leveringstidspunkt og betalingsbetingelser. Det blir akkurat det samme i begge tilfeller”* i følge Johansen.

Språkkompetansen i Rapp Bomek er i hovedsak engelsk. Johansen påpeker at dersom man kan

engelsk, kommer man svært langt. Johansen hevder videre at det er umulig å lære seg hvert enkelt språk i de markeder man opererer. De som ønsker å kjøpe varer internasjonalt, har allerede gjort seg forstått. I dag kan alle engelsk, noe Johansen forsvarer med at engelskundervisning er lagt mer til rette enn tidligere og tror derfor at engelsk vil fortsette som det mest brukte språket i internasjonal business. Dersom Johansen skulle påpeke et annet språk som ville vært nyttig å kunne, ville det ha vært portugisisk. Dette siden bedriften har aktiviteter i Brasil, hvor engelskferdighetene er svært dårlige. Generelt opplever bedriften mye dårlig engelsk, spesielt i Korea som attpåtil har jobbet mot norsk skipsbygging i 30 år. Johansen tror dette skyldes at deres språk ligger lengre fra engelsk enn vårt språk. Til slutt, når det gjelder hvem i bedriften som er avhengige av språkferdigheter, er det de med utadrettet virksomhet. Dette innenfor salg, teknisk vedlikehold og service.

Av kunnskap som kan hjelpe til å konkurrere globalt legger Johansen fortsatt vekt på den tekniske kunnskapen om produktet. Det handler om å være i forkant med all utvikling og dette har bedriften en målsetting å være i front med til enhver tid. Modellen nedenfor illustrerer Rapp Bomeks forhandlingsteknikk i utlandet. Johansen påpeker nok en gang at bedriften velger ikke å tilpasse seg den fremmede kulturen. De er bevisste på å bli fremstilt seriøs og at produktet skal kunne selge seg selv. Kort oppsummert har bedriften som mål å bygge relasjoner og være en seriøs aktør gjennom direkte kommunikasjon. De er vestlig orientert med sin uformelle stil, presise forhold til tid og spesifiserte utforming av kontrakt. I tillegg har bedriften et bevisst forhold til risiko.

Tabell 5: Rapp Bomeks forhandlingsteknikk

Få kontrakten signert	En kombinasjon	Bygge relasjoner
Uformell stil	En kombinasjon	Formell stil
Direkte kommunikasjon	En kombinasjon	Indirekte kommunikasjon
Presist forhold til tid	En kombinasjon	Tentativt forhold til tid
Spesifisert kontrakt	En kombinasjon	Generell kontrakt
Risikotaker	En kombinasjon	Risikoovers
Vinn-tap	En kombinasjon	Vinn-vinn
Bruk av emosjoner	En kombinasjon	Ingen bruk av emosjoner
Building down-tilnærming	En kombinasjon	Building up-tilnærming
Kjennskap til motpartens delegasjon	En kombinasjon	Ingen kjennskap til motpartens delegasjon

Johansen mener global kompetanse er et viktig kompetansefelt og vil fortsette å være viktig også fremover. Dette forsvarer han med at verden bare blir mindre. Bedrifter som har et produkt som de ønsker å selge – må ut i verden. Hjemmemarkedet vil etterhvert bli for smått. Johansen

eksemplifiserer dette med kommende oljeindustri i Nord-Norge, hvor forsvarere av dette påstår at de ønsker å være med. Johansen påstår i den sammenheng, for å kunne være med må man være der det skjer, ikke bare når det kommer til Nord-Norge. Da er det alt for sent, når de andre leverandørene er kommet mye lengre. Johansen hevder videre at de stakkars nordnorske bedriftene vil ikke ha en sjanse. Kunnskap om produktet man skal levere må man tilegne seg og jobbe inn i markedet der operasjonene finner sted. Man må ikke sette begrensninger, da man må være der det skjer.

4.2.1.4 Restech

Roger Kristensen ved Restech er kjent med uttrykket global kompetanse, men ikke faglitteraturen bak. Kristensen definerer kompetansen ved *“å ha evnen til å vite hvordan man skal opptre i utlandet for å få til det som man ønsker å oppnå”*. I den sammenheng påpekes kultur i ordets rette forstand, både forretningskultur og folkekultur. Dette er et kompetansefelt bedriften i høyeste grad er oppmerksomme på. Deres arbeidsspråk internt i bedriften er engelsk. Det vil si all ekstern kommunikasjon foregår på engelsk. De karakteriserer seg selv som en internasjonal bedrift med beliggenhet i Bodø, og ikke en lokal bedrift som eksporterer til internasjonale markeder. Dette siden deres eksportandel er mellom 70 % - 90 % og har dermed lite salg i hjemmarkedet. Med andre ord er bedriften svært oppmerksomme på dette kompetansefeltet og bruker tid i det daglige på å tenke og prate kultur.

I Restech er alle ansatte avhengig av global kompetanse i en eller annen form. Alle er involverte med kunder, enten når det gjelder salg, servicekurs eller generelle forretningsreiser. Det er opptil markedet og deres kulturelle avstand hvordan bedriften må tilpasse seg. Eksempelvis i enkelte land betyr personrelasjoner mest, mens i andre land spiller det ingen rolle. Ellers opplever de at mennesker i utgangspunktet er like over hele verden. Mennesker ler, gråter, bekymrer og gleder seg over de samme tingene. Det som skiller oss i mellom er i hovedsak politikk, religion og samfunnskultur, hevder Kristensen. For å nevne religion, så er ikke dette noe bedriften blir påvirket av i særlig grad. Men likevel er det ting som må tas hensyn til, for eksempel bønnetid i muslimske land. I India er det derimot annerledes, der er forholdet til religion svært avslappet. Likevel har dette aldri vært noe problem for verken bedriften eller det fremmede markedet.

Når det kommer til større salg i utlandet er Kristensen, som daglig leder, alltid representert. At ledelsen er med i forhandlingsprosessen, signaliserer ovenfor kunden kontraktens betydning og bedriftens seriøsitet. Bedriften sender aldri underordnede til førstemøte med nye kunder når det står

om potensielle nye kontrakter. Kristensen legger til at kontraktsutforming og andre administrative oppgaver kan andre ta seg av. I India eller Kuwait vil for eksempel alder og erfaring ha en del å si ved forhandlingsmøtet. Det som er mest viktig å være oppmerksom på når man kommer til nye kulturer er å behandle alle med respekt, verdighet og ikke tro at man er bedre på noen måte. Dersom man kommer til en fremmed kultur og tror at man sitter med alle de riktige svarene, vil dette mest sannsynlig gå ut over businessen og ikke bidra til langsiktige relasjoner. Kristensen legger til at amerikanerne er spesialister på akkurat denne type adferd og at det finnes flere eksempler hvor bedrifter har mistet kunder på grunn av deres oppførsel. Dårlig adferd er dårlig utgangspunkt i uansett kultur. Restech har som hovedregel å tilpasse seg den fremmede kulturen. Når bedriften skal selge produkter til utenlandske kunder, er det de som er underdog og må tilpasse seg. Dette mener Kristensen er vanlig etikette og ligger implisitt i deres væremåte.

Kulturell kompetanse er for Restech en del av den globale kompetanse og handler om “*what’s not to do*”. Eksempelvis er bedriften bevisste på å unngå kulturelle tabber som å vise en araber skosålene, eller å gi en japaner en kniv i gave. Samtidig må en tolke signaler som kan uttrykkes ulikt fra det man er vant med. Her nevner Kristensen kulturer hvor raping og smatting er helt vanlig under middag i sosiale lag, noe som uttrykker velbehag og prissetting av maten og ikke uforskammethet. Kristensen vil uansett påpeke at i uansett kultur, vil man komme langt med god adferd som å håndhilse, smile og bidra til en konstruktiv dialog. Kristensen legger til i den sammenheng at han føler i en del tilfeller at den fremmede kulturen prøver å imøtekomme hans kultur og bidra til et godt samarbeid. Eksempelvis i Kuwait, kan Restech bli fraktet til en internasjonal restaurant hvor det er alkoholserving, som ikke er tillat lokalt. Med andre ord føler Kristensen at denne imøtekommelsen virker begge veier, stort sett overalt.

Kunnskap om kultur som vektlegges i Restech, blir på generell basis. Dette siden bedriften vanligvis møter internasjonale aktører som også har en viss forståelse om kulturelle forskjeller. For Kristensen vil det alltid være to ting man ikke snakker om under forhandlinger, politikk og religion. Dette spesielt ovenfor nye kunder, på grunn av temaenes sårbarhet. Likevel anser Kristensen at bedriften har opparbeidet seg et såpass godt nettverk i utlandet, at slike temaer kan snakkes litt friere om. Kunnskap av generell karakter, varierer denne fra marked til marked. Kristensen viser til et eksempel om den japanske kulturen. Her nevner han deres måte å presentere seg selv ved bruk av visittkort. Dette er ikke noe man bare gir fra seg, men presenterer på en personlig og høytidelig måte. I den sammenheng må mottaker studere og anerkjenne kortet før det legges til side. Hvis man ikke viser interesse for kortet, gir det signaler for ingen interesse for personen, da titler er viktige for

dem. Som konsekvens av dette, opererer Kristensen med to ulike visittkort. I den sammenheng står det “*President*” på hans visittkort i Japan. Lavere tittel kan han ikke ha i det markedet. Kristensen påpeker at slike ting er veldig greit å vite på forhånd før man reiser ut i verden og gjør business.

Av personlige egenskaper legger Kristensen vekt på at man er i stand til å tilpasse et fremmed miljø og at man vet hvordan man skal te seg blant fremmede mennesker. Dette er egenskaper Restech er svært oppmerksomme på. Kristensen legger til at det å være internasjonalt bevisst, blir verdsatt i mange markeder. Man signaliserer at man har gjort hjemmeleksen, fremstår som profesjonelle og har evnen til å skille business fra vennskap. Kristensen definerer det å være internasjonalt bevisst, “*at man har evne til å legge igjen våre norske verdier og betrakte verdensmarkedet som en felles arena*”. Dette er en egenskap som er sentral for å lykkes internasjonalt. Man må huske at man selger ikke bare et produkt, men også en totalpakke av deg selv, egen bedrift, nasjon og kultur. I tillegg er det viktig å være lydhør, det å vise interesse for hva som blir sagt. Å tro at man kan presentere en idé og argumentere for dette i flere timer og deretter ha kontrakten i boks, blir helt feil i følge Kristensen. En annen personlig egenskap som blir vektlagt, er det å kunne lese mellom linjene. Eksempelvis vil det gå utover stoltheten hos en japaner ved å vise usikkerhet og dermed respondere på måfå. Siste personlige egenskap som blir vektlagt er evnen til å bygge relasjoner. I østen er dette spesielt viktig, da det er vanlig å snakke om daglige ting før en starter forhandlingen. De innledende samtaler er i følge Kristensen en døråpner for videre forhandlinger og fremtidig samarbeid. Blir man ikke venn med han man skal gjøre business med, blir det ingen business, mens i markeder innenfor USA og Europa går Restech mer rett på sak.

Kulturforståelse er i følge Kristensen viktigere i enkelte områder enn andre. Desto mer fremmed kulturen er, desto viktigere er det at man på forhånd har satt seg inn i den. Man vet heller ikke hvor fremmed den er, før en setter seg inn i den. En kjerneregul for adferd i fremmede kulturer er å være høflig og snill, samtidig være oppmerksom på de personlige egenskapene nevnt tidligere. Resten kommer av seg selv, gjerne i sosiale lag gjennom forhandling og dialog med motparten. I Kina vil det eksempelvis oppleves som fornærmelse ved å ikke delta i slike lag, uansett dagsform, da dette kan gi signal at man ikke vil være venn – som igjen kan resultere til ingen handel.

I Restech er engelsk, som tidligere nevnt, det språket som brukes mest og av alle ansatte. Hvis det fremmede markedet da ikke har kompetanse i engelsk må det leies inn tolk. Det er ingen som vil forlange at noen skal kunne andre språk. Hvis en kineser kommer til Norge, har Restech som policy å leie inn tolk. Kristensen legger til at over 95 % av de engelsktalende har dårligere aksent enn

nordmenn. Dermed tjener det ingen hensikt å bruke Oxford-engelsk, da ingen vil forstå det og i verste fall bli fornærmet. I hovedsak handler det om å gjøre seg forstått. I følge Kristensen klarer en bedrift seg stort sett med bare engelsk og med de hjelpemidlene som er tilgjengelig. Restech selger mest til store firma og rederi som er engelsktalende, men bruksanvisning må de ofte oversette, da det er vanlige borgere som skal bruke utstyret. I følge Kristensen vil engelsk fortsette å være det dominerende språket i deres bransje. Dette siden alt er styrt fra internasjonale organisasjoner. Alle båter Restech selger til er nødt til å forholde seg til et regelverk som er gitt av organisasjonen International Maritim Organization, som er underlagt FN. Siden 99 % av medlemslandene forstår språket, har Kristensen vanskelig med å tro at et annet språk skal bli hovedspråk i FN. Men av andre språk Restech kunne dratt nytte av å kunne er Portugisisk, da bedriften opererer mye Brasil.

Kunnskap som hjelper Restech å konkurrere globalt er kompetanse om nasjonal kultur og forretningskultur. I tillegg til å være oppmerksom på hvordan Norge blir tolket av andre land. Likeledes er det i følge Kristensen svært viktig å ha for seg at Norge ikke er verdensledende på alle områder og at det er upassende å skryte om våre kvaliteter i tide og utide. Det er viktig med en nysgjerrig og empatisk innfallsvinkel til nye land og kulturer. Da er det viktig å bruke ørene mer enn munnen i møte med mennesker. Motparten er som regel mer interessert i å vise deg hva de har og hvordan de gjør ting og få anerkjennelse for det, enn å høre på hva Restech gjør. Utover dette nevner Kristensen at man ikke bringer opp religion, politikk eller kulturforskjeller på de første møtene, da dette er temaer bedriften ikke synes er enkle å forholde seg til. Nedenfor illustreres i figur hvordan Roger Kristensen i Restech AS fremstiller bedriften i en forhandlingssituasjon. Her vektlegges det at relasjonsbygging går foran kontraktens betydning, samtidig at de velger en kombinasjon av formell og uformell still og direkte og indirekte kommunikasjon, siden de ønsker å tilpasse seg det aktuelle markedet. I tillegg har de et presist forhold til tid, foretrekker en generell kontrakt og har aversjon i forhold til risiko. Restech opererer også med en fast pris på sine produkter.

Tabell 6: Restechs forhandlingsteknikk

Få kontrakten signert	En kombinasjon	Bygge relasjoner
Uformell stil	En kombinasjon	Formell stil
Direkte kommunikasjon	En kombinasjon	Indirekte kommunikasjon
Presist forhold til tid	En kombinasjon	Tentativt forhold til tid
Spesifisert kontrakt	En kombinasjon	Generell kontrakt
Risikotaker	En kombinasjon	Avers forhold til risiko
Vinn-tap	En kombinasjon	Vinn-vinn
Bruk av emosjoner	En kombinasjon	Ingen bruk av emosjoner

Building down-tilnærming	En fast pris	Building up-tilnærming
Kjennskap til motpartens delegasjon	En kombinasjon	Ingen kjennskap til motpartens delegasjon

For Restechs del er global kompetanse blitt viktig ettersom verden blir mindre og mindre, uendelige muligheter med media, det er blitt billigere å fly og land er blitt mer internasjonalt avhengig av hverandre. Eksempelvis er en krig mellom Kina og USA for Kristensen utenkelig, da deres økonomiske bånd er såpass sterke. Uansett politisk ideologi, vil de økonomiske båndene stå sterkere.

4.2.2 Tiltak for global kompetanseheving

I dette delkapitlet vil samtlige bedrifters tolkning og synspunkt angående andre forskningsspørsmål bli presentert. Forskningsspørsmålet lyder som følger:

Hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon?

4.2.2.1 Lofoten Viking

For Lofoten Viking er et av de største bidragene til å styrke global kompetanse å besøke kunder. Ved å reise til markedene de opererer i, for å treffe sine kunder, knytter bedriften lettere sterke relasjoner. Samtidig får bedriften et bedre inntrykk av hvordan kundene arbeider og hvordan kulturen spiller inn i hverdagen. Her påstår Mathisen at de reiser for lite, både med tanke på å styrke båndene til kunden, men også når det gjelder å øke kunnskapen om de ulike markedene. Veldig mye av Lofoten Vikings kompetanse kommer gjennom erfaringer. Derfor er det viktig med hyppige besøk, slik at de stadig blir flinkere til å tilpasse seg disse markedene.

For å dekke manglende språkferdigheter, blir innleid tolk benyttet. Dette bidrar ikke bare til å bryte kommunikasjonsbarrierene, men tolken er som regel lokal og har dermed mye kunnskap og kompetanse om kulturelle forskjeller, som bedrifter drar nytte av. I mange tilfeller blir det først avholdt et møte mellom Lofoten Viking og denne personen, før de møter kunden. Dette gjøres for at tolken skal kunne fortelle bedriftens representanter om ting som de bør være oppmerksomme på. Dette gjelder adferd, temaer som ikke bør prates om, litt historikk og litt generelt hvordan kulturen fungerer. Dette er i følge Mathisen et bidrag til å skape større trygghet for dem, før de møter kundene. Russisk, italiensk og japansk blir ansett som språkkompetanse, som hadde vært ønskelig og beherske internt i bedriften. Samtidig understreker han at Nergård-gruppen sitter på mye språkkompetanse, som er lett tilgjengelig dersom det er behov.

Lofoten Viking benytter seg også av en del kurs/foredrag og seminarer om ulike land. Spesielt gjelder dette land, som blir ansett som vanskeligere å etablere seg i. Dette gjelder blant annet Nigeria og Japan. Slike kurs blir avholdt av folk som har mye erfaringer og kunnskap til disse landene og blir ofte en arena for erfaringsutveksling. Dette arrangeres gjerne av ulike foreninger som Lofoten Viking er medlem av, slik at det også blir en møteplass for hele bransjen. Både marked og kultur er ofte sentrale temaer.

Eksportutvalget for fisk er en sentral aktør som bidrar med mye kunnskap. Dette utvalget er et statlig utvalg, som driver med felles markedsføring av all norsk sjømat. Derfor er all informasjon fra dem offentlig og gir ikke Lofoten Viking noe konkurransefortrinn i forhold til andre norske aktører. I tillegg til markedsføring har Eksportutvalget for fisk kontorer i de største og viktigste markedene. Dette bidrar til å øke kunnskapen om de ulike markedene, kunders preferanser og andre faktorer som kan bidra til å fremme norsk sjømat. Mathisen understreker igjen at dette er et offentlig utvalg, som dermed gjør at all deres kunnskap er offentlig, men dette er et viktig supplement for bedriftens kunnskaper om ulike markeder. Utover dette, finnes det mange faglige oppdateringer på ulike markeder i flere ulike tidsskrift og bransjesider på internett, som Fiskeribladet og Intrafish. Mathisen påpeker at dette er noen eksempler på hvordan og hvor de henter mye av kompetansen om de ulike markedene.

4.2.2.2 Polar Quality

Kjellbakk sier at deres største kilde til kompetanseheving av bedriftens globale kompetanse er todelt, gjennom erfaringer og ved å oppsøke kunder. Erfaringene de gjør seg ved å handle på tvers av ulike kulturer, styrker deres evne til å unngå kulturelle feller ved fremtidige handler. For dem handler det mest om å lære seg hva de ikke skal gjøre, ifølge Kjellbakk. Det er viktig å observere og tolke signaler som kunden sender deg. Bedriftsbesøk og det å møte kundene med jevne mellomrom blir nevnt som andre viktige tiltak for å bygge opp kompetansenivået. På denne måten knyttes selger og kunde tettere sammen og det er lettere å bygge langsiktige relasjoner. Videre hevdes det at ved å besøke fremmede markeder, lærer man utrolig mye ved bare å være til stede å observere. Ved å observere hvordan kunden arbeider, prater og opptrer i sitt hjemmemarked, kan man lære veldig mye om hvordan kulturen spiller inn. Det som også er viktig å være klar over er at det finnes ulike kulturer innad i en kultur, hevder Kjellbakk. Dette kan man eksempelvis oppleve i Japan. Der kan en bedrift være svært tradisjonsrik og familiedrevet, hvor de hierarkiske skillelinjene kommer tydelig frem. Da må man kunne tilpasse seg slik adferd og forstå at status, bruk av titler, korrekt

etikette, kjønn osv. vil kunne være avgjørende for om man kan drive business med dem eller ikke. I motsatt ende av skalaen finner man andre bedrifter som i størst mulig grad ønsker å tilnærme seg vestlig kultur. Her blir lokale tradisjoner lagt til side til fordel for en mer vestlig orientert kultur. Med andre ord så er det viktig for Polar Quality å kunne tolke signaler kunder gir underveis, slik at man på den måten kan være best mulig forberedt på hvordan man skal tilpasse seg, påpeker Kjellbakk. Dette gjelder også når det kommer besøk motsatt vei. Det er viktig for kunder å føle seg verdsatt og at man er mest mulig imøtekommende ovenfor kundene. For Kjellbakk er det viktigst at de kjenner kundene og deres behov. Dette for å styrke relasjonene dem i mellom.

Et konkret eksempel på betydningen av erfaring og bedriftsbesøk er offisielle møter i Asia. Ofte kan møter med nye kunder være veldig lite konkrete, hvor man i bunn og grunn ikke gjør annet enn generell småprat. Dette er ofte en innledning til en fremtidig forhandling. Dette blir gjort for å bygge tillit mellom to parter slik at man på et senere tidspunkt kan diskutere business, sier Kjellbakk. Tillit og respekt er utrolig viktig for asiater, understrekes videre. For en japaner blir tillit til motparten høyt verdsatt, i tillegg vil det være en æressak for han å innfri sine forpliktelser. Her påpekes en vesentlig forskjell mellom asiater og russere og øst-europeere. En asiat kan ofte være utydelig i budskapet sitt. Man må lese mellom linjene på budskapet som blir fremlagt. Ofte kan det ligge et "*nei i luften*" uten at dette blir sagt direkte. Dette kan være problematisk i noen sammenhenger og være vanskelig og oppfatte dersom man er ukjent med kulturen. Derimot, er det først inngått en avtale, er asiater de mest pliktoppfyllende i verden, hevder Kjellbakk. Dette går på deres ære og det vil oppfattes som et enormt personlig nederlag for dem dersom de ikke skulle klare å oppfylle en avtale. Derfor forventes dette også fra motparten. Ofte vil et håndtrykk mellom to parter være mer forpliktende, for en japaner, enn en juridisk utformet kontrakt, sier Kjellbakk. Dette er kunnskap som man lærer seg over tid og som kommer av erfaringer og at man kjenner kundene sine. I så måte poengterer Kjellbakk betydningen av det å ha langsiktige kundeforhold. Dette gjør at Polar Quality i større grad kan føle seg trygge på at de tolker sine kunders behov på en riktig måte.

Et annet eksempel på betydningen av erfaringer, er også en stor kontrast til Japan.

Markedskunnskap om Russland og enkelte øst-europeiske land er også noe som best kommer gjennom erfaringer og kundebesøk. I disse landene kan man møte mye mer av det som ofte vil kunne kalles korrupsjon i Norge. Ofte er korrupsjon en del av forretningskulturen og noe man må forholde seg til, dersom man ønsker å drive business der. Dette er forhold, som man i liten grad kan lese seg til og nærmest bare må oppleve for å kunne dra lærdom av det, hevder Kjellbakk. Videre påpeker han at i Russland er det spesielt viktig å kjenne de riktige menneskene. De som enten har

myndighet, eller noen som kjenner noen med innflytelse. Et eksempel på problemer man kan møte på er en utbredt kartellvirksomhet, hvor noen få store aktører kontrollerer hele markedet. Her er det store problemer for en liten aktør fra utsiden å lykkes i. At man da har de riktige kontaktene og forstår hvordan denne type marked fungerer, vil være avgjørende for om man kan lykkes eller ikke. De to overnevnte eksemplene nevner Kjellbakk, for å understreke betydningen erfaring og gode kunderelasjoner gir bedriften. Dette oppnås best ved å besøke markedene og dermed oppleve kulturen på nært hold.

For å være imøtekommende mot kunder, nevner Kjellbakk det å delta på sosiale arrangement. Dersom man blir invitert på karaokebar av en japaner, bør man takke ja til dette, hevder Kjellbakk. Ofte er det under middag, eller ved andre sosiale lag, man blir kjent og kan bygge relasjoner. Dette er en konkret måte for Polar Quality å styrke sin globale kompetanse, at man styrker relasjoner til utenlandske interessenter. Et nei og det å ikke delta, kan i tillegg oppleves som fornærmende. I verste fall kan potensielle avtaler bli kansellert.

En annen kilde til å øke kompetansefeltet er å gjøre litt enkel research selv, hevder Kjellbakk. Det å være kjent med litt historie, geografi, økonomiske forhold og samfunnets sosiale normer er viktig å ha noe kjennskap til. En ting er at det kan være en enkel måte å bryte isen på, dersom man har litt generell kunnskap om det fremmede markedet, men like viktig er det at man på denne måten kan unngå å ta opp temaer som kan oppleves som vanskelig og sårbare. For dem er religion og politikk eksempler på slike temaer. Hvis de er nødt til å bringe dette på banen, understreker Kjellbakk at de må ha forståelse for av at dette er temaer, som mennesker har et svært individuelt forhold til. Med andre ord er det vanskelig å vite hvordan reaksjon man kan forvente av motparten, noe som kan medføre økt usikkerhet og risiko for bedriften. I slike tilfeller må man være sikker på hva man driver med, sier Kjellbakk.

Polar Quality har i den daglige driften mye kundekontakt, noe som bidrar til å opprettholde språkferdigheter. Dette gjelder spesielt innenfor engelsk. Spanske kunder gjør at de ansatte med kompetanse innenfor spansk også i stor grad får opprettholdt dette. Språk er i følge Kjellbakk, noe som de er svært avhengig av å beherske, og som blir vedlikeholdt gjennom kundeoppfølging. Utover dette blir manglende språkferdigheter dekket av tolk, men i følge Kjellbakk er dette i de færreste tilfellene.

I sørøst - Asia får Polar Quality veldig mye "gratis" kunnskap hos agenten, i Hong Kong. Agenten

betjener store deler av det asiatiske markedet for Polar Quality, deriblant Kina. Fordelen er at han er kjent med sørøst-asiatisk kultur, samtidig som Hong Kong er veldig vestlig orientert, noe som gjør at kommunikasjonen og væremåte er rett fram og lett forståelig. Agenten i Asia er den som gjør mest for at bedriften skal lykkes i dette markedet. Dette siden han har aleneansvar for å selge bedriftens produkter i det markedet han opererer i. Dette er en enklere jobb for en lokal agent, enn for Polar Quality, da han har større kunnskap om markedet og samtidig innehar språkkompetansen. I tillegg foretar bedriften seg av erfaringsutveksling med *“kjentfolk, nettverk, eller andre med erfaringer fra et spesifikt marked”*.

4.2.2.3 Rapp Bomek

Jostein Johansen ved Rapp Bomek ville ikke påpeke noen konkrete tiltak for hvordan de opparbeider seg global kompetanse. Det bedriften trenger av kulturelle input får de gjennom deres lokale agenter/representanter. Dette siden det er de som jobber mest mot kundene, mens mye av det administrative skjer fra Bodø. Likevel har de diskutert kulturelle utfordringer internt i bedriften når de har kommet i situasjoner der de er nødt til å sende folk til det Johansen karakteriserer som *“spesielle områder”*. Dette eksemplifiseres ved forretningsreiser til Saudi-Arabia. Johansen hadde vært der 2-3 ganger tidligere og delte så sine erfaringer med de som skulle reise dit etter ham. Johansen legger til at slike samtaler skjer bare når det omhandler ekstreme forhold, siden deres lokale representanter vanligvis er der til støtte. Den beste måten å lære seg fremmed kultur er å erfare den og ikke være redd for å hive seg ut i det. Johansen legger til at de bruker aldri tid på å lese eller studere kultur. Dette siden det er enklere å få kunnskap om kultur gjennom bedre tilrettelegging av utenlandsopphold enn tidligere.

Rapp Bomek gjør heller ingen konkrete tiltak for å styrke sine språkferdigheter internt. Johansen nevner at det bare er generell trening underveis med deres interessenter. Det eneste er at de har prøvd å få noen produksjonsmedarbeidere til å ta kurs for å få bedre ordforråd. Men som Johansen sier, det beste er å hoppe i det og understreker at det viktigste er at man prøver - man blir forstått. Det eneste landet der de har behov for tolk eller hjelp fra deres lokale representant er i Brasil, hvor engelskferdighetene er generelt dårlige.

4.2.2.4 Restech

Roger Kristensen i Restech innleder med at bedriften har vært med i kompetansebyggende kurs, samtaler med lokale representanter som arbeider for norske arbeidsgivere, erfaringsutveksling gjennom maritime nettverk osv. Disse tiltakene utdypes nedenfor.

Å ha litt oversikt over hvor man skal og det å lese og prate med andre som er, eller har vært i det markedet du ønsker å operere i, anser Kristensen som svært fordelaktig. Når Restech skal til nye steder pleier de å lese historie, bli kjent på kartet og lignende. Det handler om å vise interesse for markedet og kulturen man skal penetrere. Dette er i følge Kristensen en døråpner for å kunne lykkes i nye markeder. Fra bedriftens synspunkt vil en interessant samarbeidspartner, være er en person som har satt seg litt inn i norsk kultur og historie. Når det kommer til konkrete spørsmål i den daglige drift vedrørende de markedene de opererer i, bruker Restech å spørre deres agenter og forhandlere i det aktuelle markedet. Dette kan også være temaer som gaver og andre spesifikke forhold som har betydning for driften ute.

Andre konkrete tiltak for å bygge opp global kompetanse skjer gjennom kurs og samtaler med Innovasjon Norge og det gamle Eksportrådet. Innovasjon Norges utekontor er representert i store deler av verden og sitter med mye kunnskap. I den sammenheng bruker Restech å forhøre seg om de aktuelle markedene om hvordan man bør te seg, hva man bør unngå og hvordan man kan imøtekomme en mulig samarbeidspartner. Dette kan eksempelvis være hva som er fornærmede, forventes det gaver, eventuelt hvor dyre gaver. I tillegg tilhører Restech en internasjonal bransje med ganske stor kontaktflate med andre firmaer som sitter med mye av den samme kunnskapen. I den sammenheng deltar bedriften i to til fire internasjonale messer årlig, hvor de bruker å utveksle erfaringer dem i mellom. Kristensen legger til at det er på denne måten kompetansen bygges internt. Med andre ord er det ikke lagt opp til noe egenstudie internt i bedriften, men at det er opp til hver enkelt medarbeider å tilegne seg kunnskap. Dette mener Kristensen er med på å gi trygghet for den enkelte ansatt i et fremmedkulturelt marked.

Hva bedriften gjør for å være internasjonalt bevisst har de ingen policy på. Kristensen understreker at de likevel utveksler erfaringer med andre, samt prater ubevisst om dette internt i bedriften. Kristensen legger til at dette er til tiltak som blir naturlig å diskutere i den daglige drift, da samtlige har utadrettet virksomhet. Videre nevnes det et eksempel fra Kuwait, hvor bedriften fikk et bedre forhold til forhandlerne ved at kulturforskjellen dem i mellom ble kilden til samtalen. Der spurte de heller om hvordan ting fungerte, i stedet for å ha lært alt på forhånd. Kristensen legger til at man skal ikke være redd for å vise at man ikke vet, det er bedre det enn å late som man vet.

Tiltak for å styrke språkkompetansen foregår hele tiden. Dette gjennom e-post og telefonsamtaler med deres interessenter. I intervjuets øyeblikk har bedriften besøk fra Tyskland, hvor den ene

personen snakker tysk og russisk, mens den andre snakker tysk og engelsk. Av den grunn blir det mye oversetting og gebrokken tysk fra deres side. Kristensen legger til at tyskundervisning fra ungdomsskolen kan med andre ord ha stor betydning.

Kristensen avslutter med å fortelle at det er mye man kan lese seg til, men det er ikke bestandig teorien stemmer nøyaktig med opplevelsene der ute. Eksempelvis dette med å gi en japaner en kniv i gave. Teorien nevner at dette gir antydning til at man ønsker at japaneren skal ta selvmord, mens i praksis er det ikke alle som tenker sånn. Med andre ord kan man ikke ta alt bokstavelig, men greit å ha i bakhodet. Kristensen mener det er vel så viktig å ha praktisert kultur noen år.

4.3 Oppsummering

I tabellen nedenfor vil vi oppsummere våre empiriske hovedfunn fra våre bedriftsinformanter. Dette ved hensyn til våre forskningsspørsmål.

Tabell 7: Empiriske hovedfunn

Bedrift/Forskningsspørsmål	1: Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse.	2: Hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon.	3: Hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter.
Lofoten Viking	- Det å sette seg inn i kulturen for å unngå å "tråkke i salaten".	- Kundebesøk - Bruk av tolk og agent - Kurs, foredrag og seminarer. - Språktrening - Eksterne aktører - Bransjeblader	- Mangel på global kompetanse er det eneste hindret for å etablere seg i fremmede markeder. - For å være konkurransedyktig.
Polar Quality	- Kunnskap om motparten - Evnen til å bygge relasjoner på tvers av ulike kulturer - Personkjemi mellom kjøper og selger - Kunnskap om kultur, språk og generell kunnskap om markedet man opererer i.	- Erfaring - Kundebesøk - Sosiale arrangement - Intern research - Språktrening - Bruk av agent - Bruk av nettverk	- Fordi de må eksportere til utlandet grunnet mettet hjemmemarked. - Global kompetanse er viktig for å tilpasse seg fremmede markeder. - Global kompetanse øker muligheten for en bedrift å ta del i internasjonal konkurranse.
Rapp Bomek	- Kunnskap om markedene og produktet og ha sunn fornuft.	- I utgangspunktet ingen, men diskuterer noen kulturelle utfordringer internt. - Språktrening	- På grunn av globalisering må bedriften selge internasjonalt.
Restech	- Å ha evnen til å vite hvordan man skal opptre i utlandet for å få det til som man ønsker å oppnå.	- Kompetansebyggende kurs - Samtale med lokale representanter - Erfaringsutveksling gjennom maritime nettverk - Selvstudie - Språktrening - Bedriftsbesøk - Ekstern rådgivning (Innovasjon Norge) - Bruk av agent/tolk.	- På grunn av globalisering er bedriften blitt mer internasjonalt avhengig.

5 Analyse

I dette kapitlet analyserer vi våre empiriske funn mot tidligere forskning. Dette for å se hvilke aspekter som samsvarer og hvilke som ikke gjør det. Måten vi vil gjøre dette på er å rette fokus mot våre tre forskningsspørsmål og deretter analysere hver enkelt bedrift individuelt mot relevant litteratur. Dette blir beskrevet i metodekapitlet og er det som Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2005) kaller fler-case-design. Som analysemetode vil vi i den sammenheng benytte oss av det Yin (2003, referert i Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005, s.216) karakteriserer som mønstermatching, som betyr at vi skal avdekke sammenheng mellom empiriske data og relevant teori. Siden forskningsfeltet er såpass omfattende og komplekst og siden vi har fire intervjuobjekt med omfattende synspunkter, synes vi denne metoden blir mest riktig for oss. Hadde vi integrert alle bedriftene i én og samme diskusjon, ville det blitt ustrukturert og utydelig. Derfor velger vi å oppsummere hovedmomentene i en felles diskusjon under hvert forskningsspørsmål.

5.1 Tolkning av global kompetanse

I dette kapitlet skal vi analysere bedriftene enkeltvis i forhold til første forskningsspørsmål:

Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse?

I tillegg vil vi ta hensyn til tredje forskningsspørsmål:

Hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter?

Sistnevnte anser vi som den bakenforliggende årsaken til hele kompetansefeltet og er mindre omfattende og vil derfor bli presentert som siste avsnitt i hver analyse. Etter de fire individuelle analysene vil vi oppsummere hovedelementene i en integrert felles analyse.

5.1.1 Lofoten Viking

For Lofoten Viking er kulturforståelse det viktigste elementet innenfor global kompetanse. Mathisen påpeker at dette er spesielt viktig for å unngå “å trække i salaten”, og nevner videre store kulturelle forskjeller mellom stammeledere fra Nigeria, japanske bedriftsledere, nyrike russere og vestlige forretningsmenn. Betydningen og viktigheten av kulturforståelse blir støttet av flere forfattere, blant annet nevner Adler og Bartholomew (1992), å lære om fremmede kulturer, perspektiver, og trender er viktige bidrag for å kunne utvikle bedriften videre. Tar men hensyn til overnevnte kundegrupper, er det naturlig å tenke seg at kulturforståelse er noe de behersker og klarer å tilpasse seg. Mathisen la også vekt på at de skal selge et produkt og ikke kulturelle opplevelser. Dette kan sees på som en direkte motsetning av hva Johnson, Lenartowicz og Apud (2006) hevder. Deres fokus på etnosentrisme, omhandler å fremme egen kultur for å øke ens tverrkulturelle kompetanse. Dette viser tydelige indikasjoner på at Lofoten Viking har et bevisst

fokus på å ha en lav etnosentrisme, da de opplever det som mer problematisk å fremme egen kultur fremfor å tilpasse seg fremmed kultur.

Språk nevnes som viktig, men samtidig blir det presisert at dette er av mindre betydning. Med dette mener Mathisen at språkkunnskaper var langt viktigere tidligere, og refererer til tidlig 1990-tallet, hvor Sovjetunionens innflytelse på Øst-Europa var dominerende. Før 1990-tallet var det i langt større grad viktig med gode språkferdigheter innenfor flere markeder, i dag går det meste på engelsk, sier Mathisen. Selv om de geografiske avstandene fremdeles er gjeldende har teknologiske framskritt bidratt til å gjøre kommunikasjonen lettere mellom ulike interessenter. Internett, e-post, skype og google translate nevnes av Mathisen som teknologiske verktøy som brukes mye. Språk blir også sett på som et viktig element innenfor global kompetanse, men her spriker det en del mellom hvordan ulike forfatterne tolker dette. D. Desai (2008) argumenterer for å styrke det engelske språket internasjonalt og Clarke (1999) argumenterer i tillegg for betydningen av å ha kunnskap om flere fremmedspråk. Det er lett å se klare likhetstrekk mellom Mathisen og D. Desai (2008), ettersom begge vektlegger engelsk, som det klart viktigste språket. Derimot er det viktig å få frem Clarke (1999) sitt syn. Han er ikke motstander av bruk av engelsk, men presiserer samtidig viktigheten med kjennskap til flere språk og at dette kan bidra til lettere tilpasning mellom to parter. Videre argumenteres det ikke for dybdekunnskap og korrekthet, men mer grunnleggende kunnskaper. Av den grunn kan det trekkes en parallell til Mathisen, som hevder at i de fleste tilfeller er engelsk godt nok, men ser også nytte av andre språk.

Personlige egenskaper blir også trukket frem som viktig element. *“Som selger, uansett bransje er det viktig å ha mennesker med de riktige personlige egenskapene”*, sier Mathisen. Kunder verdsetter selgere som er utadvendte, imøtekommende og er tilpasningsdyktige i forhold til deres preferanser. På grunn av at det finnes flere tilbydere innenfor markedet Lofoten Viking opererer i, er det derfor viktig at de blir oppfattet som imøtekommende og seriøse ovenfor kundene. Personlige egenskaper er også med på å skape langsiktige relasjoner, noe som Mathisen påpeker er bedriftens ønske. Langsiktige kundeforhold gir bedriften forutsigbarhet og er viktig for å kunne overleve. Dette blir også vektlagt av Wilenius (2006), som poengterer behovet for å forstå egen og andres kultur i sammenheng. Slik at man kan tilpasse seg den fremmede kulturen. Dette gir inntrykk av at Lofoten Viking er i stand til å se sin kultur i sammenheng med en annen, samtidig være imøtekommende i forhold til den fremmede kulturen. Dette siden Mathisen poengterer at de forsøker og *“snu seg etter vinden”*. På grunn av dette utsagnet, kan det tolkes at bedriften i stor grad tilpasser seg kundene og deres kultur, mens bedriften selv legger igjen sin egen kultur. Siden Lofoten Viking tilpasser seg

andre kulturer, tyder på at de er bevisste på kulturelle forskjeller. Selv om Mathisen ikke er kjent med Hofstedes teori om kulturelle avstander (Hofstede, 1980, referert i Warner, 2010, s.20-28), kan det tolkes at bedriften er bevisst på kulturdimensjoner som inngår i denne teorien. Blant annet nevner Mathisen at han opplever japanere som veldig hierarkiske, hvor lojaliteten til sjefen og bedriften betyr mye for japanere. Dette viser at selv om Mathisen ikke er kjent med begrepet, er han kjent med at japanere har en langt høyere maktavstand, som forfatteren beskriver det, enn hva dem selv har. Et annet eksempel som tyder på deres bevissthet rundt dette, er knyttet til dimensjonen som Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) beskriver som individualisme og kollektivism. Her nevner Mathisen stor forskjell på vestlig og østlig forretningskultur. Hvor man i Europa og USA kan oppleve at avgjørelser kan tas der og da, mens i Japan kan Mathisen bli møtt av en større forhandlingsdelegasjon som aller helst må bli enige internt før de kan fullføre handelen. Eksemplet som Mathisen referer til, tyder på at Lofoten Viking er i stand til å identifisere kulturelle avstander, mellom kollektivistiske USA og individualistiske Japan. Dette har også Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) identifisert i sin teori (se figur 1).

Når det gjelder generelle kunnskaper, nevner Mathisen kunnskap om teknologiske og sosiale forhold. Dette er forhold som kan bidra til å øke bedriftens konkurransevne. Teknologiske forhold blir først og fremst nevnt i forbindelse med transaksjoner. Mathisen påpeker at enkelte markeder oppleves som mer risikofylte å handle med enn andre. I slike sammenhenger krever de bekræftelse fra en vestlig bank, noe som innebærer at en del teknologiske forhold må være på plass. Teknologiske forhold blir også vektlagt av Adler og Bartholomew (1992), som argumenterer for at teknologi spiller en vesentlig rolle innenfor global kompetanse. Når det gjelder de sosiale forholdene, finner man støtte for dette i Johnson, Lenartowicz og Apud (2006), som trekker frem evnen til å kunne vedlikeholde sosiale relasjoner i en fremmed kultur. Sosiale forhold er også en del av de generelle kunnskapene en bedrift må ha for å konkurrere globalt, i følge NEA (2010). Når det gjelder teorien om global kompetanse, argumenterer ulike forfattere for ulike temaer som inngår i begrepet. Vedrørende NEA (2010) sin argumentasjon, kan man forutsette at det kan være mange temaer som inngår, men at de totalt sett vil være av vesentlig betydning for at en bedrift kan kalle seg globalt kompetent eller ikke. Blant annet gjennom Salacuse (2005) sine ti momenter, kan en se at Lofoten Viking er bevisst på egen forhandlingsteknikk. Da denne fungerer bra for bedriften, anses dette som kunnskap som kan hjelpe dem å konkurrere globalt. Oppsummert har Lofoten Viking en blandingsteknikk mellom USA og Asia, da bedriften ønsker å tilpasse seg ut fra det aktuelle markedet, samtidig bruker forhandlingsteknikker som er vanlig fra begge områder.

Et siste poeng, Mathisen ønsker å fremheve, er evnen å kunne opptre høflig og imøtekommende, samtidig som bedriften fremstår som seriøs og tillitsvekkende. Dette er i følge Mathisen ikke snakk om internasjonal business, men mer et generelt råd, som gjelder for alle som driver med kjøp og salg. Uten tillit blir det sjelden langvarig kundeforhold. Selgers adferd mot kunder er med andre ord avgjørende for hvordan bedriften tilpasser seg i markeder. Adferd blir av Johnson, Lenartowicz og Apud (2006) sett på som en sentral faktor innenfor fagfeltet, noe som dermed styrker vårt syn på Mathisens bevissthet knyttet til kulturell tilpasning. Adferd kan også i noen grad ses på som et ledd under forretningsforståelse. Binghamton University (2008) ser på forretningsforståelse som et element under deres definisjon om global kompetanse. Av den grunn kan det argumenteres for at Mathisen i stor grad har en klar forståelse rundt hva som må til for at Lofoten Viking skal lykkes i et globalt marked.

Det som gjør global kompetanse viktig for Lofoten Viking er at de må til enhver tid være konkurransedyktig i forhold til konkurrentene. Det er spesielt viktig for en bedrift, som eksporterer store deler av produksjonen sin til fremmede markeder, at de har kunnskap innen kultur og evnen til å tilpasse fremmede kulturer. Det er klare likhetstrekk mellom hva Mathisen hevder og det Chitakornkijasil (2010) argumenterer for økt handel med andre land. Som resultat av dette må bedrifter være forberedt på økt global konkurranse. NEA (2010) nevner også at bedrifter over hele verden prøver å søke nye partnere, markeder og produkter.

5.1.2 Polar Quality

Polar Quality med Ole Kristian Kjellbakk er ikke kjent med den teoretiske definisjonen av global kompetanse, likevel er det antydning til likhetstrekk mellom oppfattelsen til Kjellbakk og hva teorien sier. Kjellbakk delte begrepet inn i fire hoveddeler som han oppfattet som sentral:

1. Kunnskap om motparten.
2. Evne til å bygge relasjoner på tvers av ulike kulturer.
3. Personkjemi mellom kjøper og selger.
4. Kunnskap om kultur, språk og generell kunnskap om markedet man opererer i.

Punkt 1,2 og 3 er alle punkter som omhandler forholdet mellom selger og kjøper. Punkt 3 vil heretter falle bort, da punkt 2 anses som dekkende. Den tar i tillegg hensyn til kulturelle aspekter. Å bygge relasjoner på tvers av ulike kulturer har i aller høyest grad med personkjemi å gjøre, noe som da bidrar til at punkt 3 blir overflødig. Tolkningen til Polar Quality av punkt 1 og 2, viser klare likhetstegn til NEA (2010) sin tolkning om global kompetanse, det å sette pris på kulturelle

forskjeller. Adler og Bartholomew (1992) støtter også dette i sin tolkning, ved å vektlegge betydningen av å kunne jobbe effektivt med mennesker fra andre kulturer og samtidig ha evnen til å tilpasse seg disse kulturene. Her kan det argumenteres for at kunnskap om motparten og det å jobbe effektivt sammen med mennesker fra andre kulturer, henger tett sammen.

Kjellbakk viser til en sammenheng mellom å ha evnen til å bygge relasjoner på tvers av ulike kulturer og evnen til å tilpasse seg andre kulturer. Dette forsvarer også Johansen, Lenartowicz og Apud (2006). Dette er noe som kan tolkes videre som et behov for personlige egenskaper. Ogreaan, Herciu & Belascu (2009), nevner i den sammenheng syv viktige egenskaper for å være globalt kompetent. Dette kan tolkes som en argumentasjon for en to-veis forståelse. Noe som vil si at begge parter må ha en gjensidig forståelse av kulturelle ulikheter og at begge parter har et ansvar for å imøtekomme den andre kulturen. Dette står i noen grad som en kontrast til hva Kjellbakk sier. For Polar Quality sin del er det viktig at deres ansatte har riktige personlige egenskaper, slik at de i størst mulig grad kan tilpasse seg kunden. "*Rett mann på rett plass*" blir nevnt og tyder på at de som eksportbedrift strekker seg langt for å imøtekomme kundene. Relasjonsbygging og evne til å kommunisere er to av faktorene som fremheves som viktige personlige egenskaper, av Kjellbakk. Disse kan i noen grad sees i sammenheng med Ogreaan, Herciu & Belascu (2009), men tar i mindre grad hensyn til fokuset på en toveis forståelse. Dette eksemplifiseres med at bedriften møter kunden på midten, kulturelt sett, og at det er en gjensidig interesse å nærme seg hverandre. Kulturelle avstander, som Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) beskriver, blir dermed hensyntatt av begge parter.

Punkt 4, blir veldig abstrakt og veldig omfattende i forhold til hvordan teorien deler det opp. Den tar for seg kulturkunnskap og språkkunnskap hver for seg, noe som er enklere og mer konkret å forholde seg til, da språk omhandler kommunikasjon, mens kultur i større grad tar for seg adferd. Språk blir av flere forfattere sett på som en del av et større kulturbegrep, men blir likevel skilt ut som en egen del. Derimot argumenterer de fleste forfatterne for at både språk og kulturforståelse er to sentrale aspekt innenfor global kompetanse. Kjellbakk legger vekt på at uten denne kunnskapen vil Polar Quality ikke kunne ha mulighet til å tilby kunder produkter basert på deres preferanser, som er viktig for å opprettholde deres markedsposisjon. Dette støttes av Wilenius (2006), at kulturelt tilpassede produkter er viktig for å operere med fremmede kulturer. Johnson, Lenartowicz og Apud (2006) vektlegger evnen til å akseptere andre kulturers tanker og verdier, samt språkkunnskaper som viktige moment innenfor en tverrkulturell kompetanse. Dette synes å være nært opptil hva Kjellbakk og Polar Quality hevder er av betydning for å imøtekomme kunder fra

fremmede kulturer. Utgangspunktet til Polar Quality er å tilpasse seg kundens produktpreferanser og kultur. Likevel gjorde Kjellbakk det tydelig at USA og Japan er to markeder som representerer flere kulturer internt. Dette tydeliggjør Polar Quality's evne til å identifisere kulturelle særtrekk, da dette samsvarer med Bart (1980) sin oppfatning at det finnes tusenvis av samfunn som representerer enda flere kulturer. Dette indikerer vanskeligheten med å beherske alle kulturer i et samfunn, noe også Kjellbakk gir uttrykk for.

Språk blir ansett viktig av de fleste forfatterne bak teori om global kompetanse. For Kjellbakk er språk, med størst på engelsk, viktig for bedriften. For Polar Quality, som er en liten bedrift med få ansatte, vil det være umulig å beherske alle aktuelle språk, som de møter på. Internt er det primært engelsk som brukes, men to ansatte behersker også spansk. Han nevner derimot at japansk hadde vært svært ønskelig for bedriften å beherske. Samtidig presiserer han at man kommer seg langt med engelsk, og at land som tidligere var kjent for å snakke lite engelsk i større grad har fokusert på å bli bedre på dette de siste 20 årene. D. Desai (2008) støtter dette og argumenterer samtidig for at man i større grad skal sette fokus på å innføre engelsk, som et globalt og universelt språk. Clarke (1999) er i noe grad uenig i et ensidig fokus på engelsk. Han hevder i stedet at fokuset ikke må være å snakke korrekt, men at man heller må rette oppmerksomheten på å gjøre seg forstått. Selv om det er noe uenighet blant D. Desai (2008) og Clarke (1999), kan det basert på overnevnte argumentasjon, tolkes en enighet mellom teori og empiriske funn. Kjellbakk hevder at engelsk i de fleste tilfeller er tilstrekkelig, men ser samtidig klare fordeler med å beherske flere språk. Dette gjør det lettere å tilpasse seg enkelte markeder og nevner spansk som et konkret eksempel.

I tillegg til språk og kultur, inneholder punkt 4 også generelle kunnskaper. Her nevner Kjellbakk betydningen av generell kulturforståelse, samfunnsforståelse og respekt, som viktige. Dette samsvarer bra med hva McCollum (2006) hevder, at mange bedrifter ikke lykkes i fremmede markeder fordi de mangler evnen til å tilpasse seg. Videre hevder McCollum (2006) at mangel på generelle kunnskaper knyttet til ulike kulturelle holdninger og perspektiver, kan i stor grad være avgjørende for om man lykkes eller ikke og kan oppsummeres som hovedtrekkene til forfatterens syn på å være internasjonalt bevisst. NEA (2010) argumenterer derimot, for at kunnskaper som hjelper til med å konkurrere globalt i større grad innebærer en del spesifikke kunnskaper om blant annet sosiale, kulturelle og politiske forhold. Basert på disse teoriene og Kjellbakks syn på dette, kan det sees en del likhetstrekk. Blant annet går kultur igjen hos samtlige, samtidig som det er store fellesnevnerne mellom sosiale forhold og samfunnsforståelse. Det som er interessant med dette funnet er Polar Quality's praksis vedrørende dette punktet. Generell kunnskap er kunnskap som

praktiseres. Polar Quality tilpasser seg ulike kulturer basert på denne type kunnskap, knyttet til kultur. Derimot hevder han at noe mer spesifikke kunnskaper om politikk, samfunn, markedets økonomi er viktige faktorer å være kjent med, men i mindre grad praktiseres. Dette er kunnskaper som de kan ha i bakhodet og som de i størst mulig grad unngår å ta opp direkte med kunder. Med andre ord kan vi se at Polar Quality praktiserer generell kunnskap, mens spesifikk kunnskap brukes som et teoretisk utgangspunkt. Gjennom Salacuse (2005) sine ti momenter, er det identifisert at Polar Quality er bevisst på egen forhandlingsteknikk. Da denne fungerer bra for bedriften, anses dette som kunnskap som vil hjelpe dem å konkurrere globalt. Oppsummert har Polar Quality en blandingsteknikk mellom USA og Asia, da bedriften ønsker å tilpasse seg ut fra det aktuelle markedet og bruker forhandlingsteknikker som er vanlig fra begge områder.

For Polar Quality er global kompetanse viktig for dem på grunn av teknologiske framskritt kombinert med et lite hjemmemarked som gir muligheten til å satse i større markeder. Norge beskriver Kjellbakk som et lite marked med en vanskelig geografi, som bidrar til at man ikke tjener nok penger ved å bare operere i hjemmemarkedet. Global kompetanse bidrar til en økt forståelse for hvordan man kan samarbeide på tvers av kulturelle og geografiske grenser. For å kunne lykkes i utlandet og i fremmede kulturer må man hele tiden prøve å være mest mulig oppdatert på forretningskultur og hvordan hverdagskulturen fungerer, hevder Kjellbakk. Dette støtter Johnson, Lenartowicz og Apud (2006), som sier at "*tverrkulturell kompetanse i internasjonal business handler om en persons evne til å bruke kunnskaper*". Denne kunnskapen omhandler hvordan man effektivt kan fungere i en fremmed kultur. I den sammenheng legges det vekt på betydningen av språk, adferd og det å bygge relasjoner på tvers av ulike kulturer.

5.1.3 Rapp Bomek

Rapp Bomek ved Jostein Johansen er ikke kjent med begrepet global kompetanse, men vil definere kompetansefeltet som det å ha generell kunnskap og sunn fornuft. I den sammenheng legges det vekt på kunnskap om markedene de opererer i og de utfordringene de møter under salg, levering og vedlikehold. Denne definisjonen forsvarer Johansen med viktigheten med produktenes funksjonalitet. Teorien viser ingen konkrete definisjoner som samsvarer med Johansens. Kunnskap om markedene de opererer i kan sees i sammenheng med det andre forfatteres legger i generell kunnskap om markedets kulturelle, økonomiske, politiske og teknologiske forhold. Eksempelvis kan dette sees i sammenheng vedrørende NEA (2010) sin argumentasjon for generell kunnskap som skal hjelpe til å konkurrere globalt og Reimers (2009) argumentasjon for kunnskap om sosiale, politiske, økonomiske, kulturelle, historiske og geografiske forhold i fremmede markeder. Det at

Rapp Bomek også legger vekt på kunnskap om produktet, kan til dels sees i sammenheng med Wilenius (2006) vektlegging av å kunne utvikle kulturtilpassede produkter. Dette skyldes både at Rapp Bomek og Wilenius har produktfokus, men at Wilenius (2006) har fokus på kulturelle utfordringer, mens Johansen har fokus på praktiske utfordringer. Johansens definisjon kan oppleves generell og mindre opptatt av hovedelementene bak teorien om global kompetanse. Likevel har Johansen oppmerksomheten rettet mot utfordringer som kan skje under internasjonale forhandlinger, som også er svært viktig innenfor kompetansfeltet. Salacuse (2005) nevner blant annet noen forhold som er viktig å være bevisst på i slike sammenhenger og i den sammenheng identifisere Johansen Rapp Bomeks forhandlingsteknikk. Dette gir inntrykk av bedriftens bevissthet på egen kultur, som er i følge Hunter (2004) første bud for å kunne dømme en fremmed kultur.

Teorien om global kompetanse retter oppmerksomheten mot personlige egenskaper, språkferdigheter, kulturkunnskaper og andre generelle kunnskaper (NEA, 2010). Johansen legger vekt på personlige egenskaper og fokus på sikkerhet. Dette argumenteres med at deres produkt er et sikkerhetsprodukt som selges i store deler av verden, og av den grunn må dette være på plass, hevder Johansen. Johansen nevner videre at det er viktig med kunnskap om hva de holder på med og *“eksepsjonell kunnskap om produktet”*. Rapp Bomek gir uttrykk for at det viktigste for bedriften er å ha kunnskap om et godt produkt de kan stole på, fremfor å være globalt kompetent. Johansen påpeker senere i intervjuet at Norge forbindes med kvalitet i internasjonale markeder. Dette styrker oppfattelsen om at Johansen og Rapp Bomek har et sterkt produktfokus. Videre hevder Johansen at alle ansatte i Rapp Bomek med utenlandsk virksomhet må være globalt kompetent. Alle som forhandler, med uansett kultur, er i en profesjonell setting som er avklart på forhånd og skal tåle dagens lys. De er bevisste på ikke å la seg *“rive med”* og holder seg mer i bakgrunnen på et seriøst nivå. Johansen påstår videre at man kommer langt med å være naturlig. Dette gir inntrykk av en svært forenklet tilnærming til fremmede kulturer, men som likevel fungerer for Rapp Bomek. Hazard (2009) fremhever, blant annet, kunnskap om forretningsmessige forhold som et viktig element for å være globalt kompetent. Dette indikerer at Johansen likevel tar hensyn til avgjørende element, selv på grunn av snevert fokus på kultur.

Den eneste Rapp Bomek trenger å forholde seg til i utlandet er beslutningstakeren. Det å ha fokus på kulturelle barrierer, karakteriserer Johansen som vanskelig for Rapp Bomek. Dette fordi *“det er rikelig å ha fokus på seg selv”*. Det er tydelig at Johansen, i tillegg til produktfokus, har fokus på de personlige egenskapene. Dette med vekt på hans eksemplifisering av rollespill – at man ikke spiller en rolle for å tilpasse en annen kultur. Dette fordi det er umulig å lære seg andre kulturer gjennom

korte utenlandsopphold, *“man må bare surfe med”*. Ut fra dette gis det et inntrykk av at Rapp Bomek har ikke ambisjoner om å lære seg fremmede kulturer. Dette strider mot det teoretiske rammeverket i oppgaven. I følge NEA (2010) vil kompetanse og aksept holde i gang et produktivt og respektfullt tverrkulturelt forhold. Det å vise interesse for fremmede kulturer er ikke det Johansen legger størst vekt på. Johansen nevner i denne sammenheng at de har lokale agenter som tar seg av de kulturelle utfordringene, da det er de som jobber mot de ulike kundegrupperingene, mens ledelsen tar seg av den administrative delen. Johansen legger til at når man er i land med ulik kulturell kontekst, må man ikke *“flippe ut og prøve å gjøre ting som er unormalt – opptre slik du gjør hjemme”*. I følge Ulven (1999) er det åpenbart at lite kunnskap om fremmede kontekstområder kan resultere i misforståelser og konflikter. Dette tydeliggjør at bruk av lokal agent for å representere Rapp Bomek, bidrar til at bedriften kan ha mindre fokus på kulturelle barrierer og større fokus på den aktuelle handelen. Dette fordi, hvis de hadde etablert seg i en fremmed kultur, uten hjelp av lokal agent, måtte de ha forholdt seg til lokale skikker (Adler og Bartholomew, 1992) – dette mener også Johansen.

Selv om Rapp Bomek gav uttrykk for ikke å ha mål om å lære seg fremmede kulturer, er kulturell kompetanse for Johansen, det å ha respekt og aksept ovenfor andre kulturer. I følge Hofstede (2001, referert i Johnson, Lenartowicz og Apud, 2006, s.525-543) er det både interne og eksterne forhold som avhenger av hvor kulturelt kompetent man er. Da kan man tolke svaret til Johansen at de ubevisst har kunnskap om fremmede kulturer. I følge Hunter (2004) må man i tillegg kunne forstå sin egen kultur, før man kan kjenne fremmedtrekk med andre kulturer. Dette gjør Rapp Bomek uttrykk for å ha kontroll på, spesielt når man tar hensyn til deres tilpasning til Salacuse (2005) ti momenter. Med andre ord er det mange forhold som må tas hensyn til før man kan akseptere og respektere en fremmed kultur. I den sammenheng tar vi forutsetning for at Rapp Bomek har disse tingene på plass, før de beslutter respekt og aksept. Johansen nevner flere eksempler om USA, som gir uttrykk for landets vanskelighet med å akseptere andre kulturer - i motsetning til landene i østen. Dette gir inntrykk av at Johansen er mer bevisst på kulturforståelse enn hva han gir uttrykk for, siden han viser oss evne til å identifisere det Ulven (1999) beskriver som høy- og lavkontekstområder. Det teorien legger vekt på angående kulturforståelse er i følge Johansen noe de bevisst ikke legger vekt på, likevel ble det under intervjuet gitt uttrykk for at bedriften handler ubevisst i tråd med teorien. Blant annet det Zhao (2009) og Reimers (2009) legger vekt på angående forståelse, interesse og aksept.

Av personlige egenskaper har Johansen tidligere påpekt det å *“ikke spille roller og være seg selv”*.

Men av andre konkrete egenskaper legger han vekt på det å være seriøs, kunne bygge tillitsforhold og ikke finne på noe tull. Dette er egenskaper som ikke nevnes direkte i litteraturen. Johansen legger stor vekt på det å bygge tillitsforhold. I et selger-kjøper-forhold vil man anta at et tillitsforhold er et resultat av allerede eksisterende relasjoner. Relasjonsbygging vil vi forutsette er et resultat av Ogrean, Herciu og Belascu (2009) sine syv egenskaper. Likevel vil produktfokus til Johansen være viktigere enn noe annet, siden internasjonal business ikke er mer "*hokkus pokkus*" enn salg nasjonalt.

Språkkompetansen til Rapp Bomek er i hovedsak engelsk. I følge NEA (2010) er det viktig å beherske fremmede språk, slik at man åpner muligheten til å forstå seg på andre mennesker og kulturer. Johansen mener det er umulig å lære seg alle språk og påstår videre at "*alle av deres interessenter kan engelsk*". Johansen hevder videre at de fleste mennesker kan engelsk i noen grad. Denne påstanden kan vedlegg 1 forsvare i et europeisk perspektiv. Johansen og Clarke (1999) er også enige i at engelskkompetanse er tilstrekkelig for å klare seg internasjonalt. Clarke (1999) mener likevel at grunnleggende ferdigheter i fremmede språk vil kunne forenkle det å forstå kundenes behov. Engelsk vil i følge Johansen fortsette å være det dominante språket i internasjonal business. Dette tror han videre skyldes at engelsk ligger nært vestlige språkgrupper. Dette kan sees i sammenheng med det Hurn (2009) snakker om at engelsk er et lettere språk å lære, da engelsk også er lettere å bruke for å uttrykke seg presist.

Kunnskap som hjelper til å konkurrere globalt vil Johansen fortsette å påpeke på den tekniske kunnskapen om produktet. Både NEA (2010) og Reimers, F. M. (2009) nevner det å ha kunnskap om fremmede markeders økonomiske, sosiale, politiske og teknologiske forhold, kan være fordelaktig for egen kreativitet og innovasjon. Ut i fra Salacuse (2005) sine momenter, som anses viktig å ha kontroll på for å forhandle i en global kontekst, synes Rapp Bomek å ha god kontroll på egen forhandlingsstil. Dette siden de har praktisert den lenge og er blitt akseptert av deres interessenter. Oppsummert er Rapp Bomek forhandlingsteknikk både knyttet til den asiatiske og den amerikanske. Det som er tydelig, er at bedriften viser ingen interesse for å tilpasse seg fremmede kulturer. Dette fordi deres forhandlingsteknikk baserer seg på konkrete tiltak og ingen kombinasjoner.

I følge Johansen er global kompetanse et viktig kompetansefelt og vil fortsatt være det. Dette siden "*verden blir mindre*" og "*bedrifter må selge internasjonalt når hjemmemarkedet er mettet*". I den sammenheng legger Johansen enda en gang vekt på teknisk produktkunnskap for overlevelse. NEA

(2010) legger også vekt på at økt global aktivitet vil medføre til større fokus på nye markeder, partnere og produkter. At verden blir mindre og at hjemmemarkedet blir for lite, kan forsvares med det Chitakornkijasil (2010) hevder, at de aller fleste land har ressurser andre land etterspør. I tillegg vil vi forutsette at det Johansen legger i at verden blir mindre, kan skyldes blant annet det Reimers, F.M. (2009) legger i teknologiske fremskritt og det NEA (2010) mener om økt mangfold.

5.1.4 Restech

For Restech ved Roger Kristensen er global kompetanse det *“å ha evnen til å vite hvordan man skal opptre i utlandet for å oppnå ønsket resultat”*. I den sammenheng påpeker han betydningens av kultur, både forretningskultur og folkekultur. Å ha evnen til å vite hvordan man skal opptre i utlandet samsvarer med det Hofstede (2001) karakteriserer begrepet kulturell kompetanse, et begrep som er tydeliggjort i kapitlet, begrepsavklaring. I den sammenheng kan man se at kulturell kompetanse samsvarer innholdsmessig med global kompetanse. Hofstede (2001) nevner i den forbindelse kunnskaper, ferdigheter og evner til å fungere i en annen kultur. Det å ha evnen til å få til det man ønsker i utlandet samsvarer også med det Swiss Consulting Group (2002, referert i Hunter, B. White, G.P. and Godbey, G.C., 2006) nevner i sin rapport, om at global kompetanse er en gruppes evne til å ferdigstille en jobb i uansett land og samtidig respekterer kulturelle påvirkninger. Det er lett å argumentere for at Kristensens definisjon ikke er feil, da den harmonerer med flere av de andre definisjonene, men da kompetansefeltet er såpass omfattende og kompleks, er det vanskelig å si at definisjonen er presis.

I følge Kristensen er det opp til markedet og deres kulturelle avstand hvordan bedriften skal tilpasse seg. Eksempelvis i enkelte land vies personrelasjoner betydelig oppmerksomhet, mens i andre land spiller dette en mindre rolle. Bedriften opplever at mennesker i er utgangspunktet like over hele verden. *“De ler, gråter, bekymrer og gleder seg over de samme tingene”*. Det som skiller mennesker i mellom er i hovedsak politikk, religion og samfunnskultur. At Restech er oppmerksom på at enkelte kulturer krever ulik behandling i forhold til andre, er et interessant funn. Dette fordi det viser at bedriften er oppmerksom på kulturelle avstander. Blant annet gir overnevnte eksempel et inntrykk av at bedriften har evne til å skille kulturer Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) karakteriserer for feminine samfunn, samfunn preget av mellommenneskelige forhold som personrelasjoner, fra maskuline samfunn. Kristensen nevner videre at dersom man i tillegg kommer til en fremmed kultur og tror at man sitter med alle de riktige svarene, vil dette mest sannsynlig gå ut over samarbeidet og ikke bidra til langsiktige relasjoner. I følge Kristensen er dette noe amerikanerne er eksperter på, da de oppleves som bedrevitere og i liten grad tilpasningsdyktig.

Dette styrker ytterligere påstanden om at Restech har oppmerksomhet på kulturelle avstander, at enkelte land er mer maskulin og selvsikker enn andre land. Dette kan også sees i figur 1, hvor en ser amerikanernes kulturelle avstand fra Norge. Oppsummert viser det at Restech er bevisst på det Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) beskriver i sin artikkel, at organisasjoner som ønsker å operere i fremmede markeder må forvente kulturforskjeller og må i tillegg være forberedt på å opptre tilfredsstillende i forhold til denne kulturen. I tillegg ser vi klare likhetstrekk mellom Restechs adferd internasjonalt og hvordan McCollum (2006, s.23) mener det bør være:

“forretningsfolk som er involvert i internasjonal handel må være bevisst på at mennesker har ulike perspektiver rundt om i verden”. Definisjonen handler om å være internasjonalt bevisst og vi har ingen andre inntrykk som tilsier at Restech ikke er det.

Det kan nevnes kort at Restech også er oppmerksom på fremmede markeders religion, men at dette er noe de ikke føler de blir påvirket av. Solberg (2006) nevner at det er viktig å være oppmerksom på dette, da religion er med på å styre menneskers adferd, holdninger og meninger. Dette vil derfor være fordelaktig for Restech i deres utenlandske operasjoner. Dette spesielt når deres eksportandel er 70 til 90 %.

I følge Hazard (2009) er global kompetanse tredelt, hvor den ene delen er kulturell kompetanse. Hofstede (2001, referert i Johnson, Lenartowicz og Apud, 2006) utvider dette og sier at kunnskap om kultur er todelt, generell og spesifikk. Restech legger vekt at deres kunnskap om kultur handler om *“what’s not to do”*. Dette betyr at bedriften er bevisst på å unngå kulturelle tabber. Dette kan anses å være spesifikk kunnskap om regler og verdier til bestemte kulturer, som er et viktig element for å ha kunnskap om kultur. Likevel argumenterer Kristensen for den kunnskapen de vektlegger er på generell basis, *“områder som er greie å være oppmerksomme på”*. I følge samme artikkel er kulturell kompetanse avhengig av eksterne forhold som etnosentrisme og kulturell distanse. Restech har som hovedregel å tilpasse seg den fremmede kulturen når de besøker fremmede markeder. Dette mener Kristensen er vanlig etikette og ligger implisitt i deres væremåte. I tillegg føler Kristensen dette er gjensidig fra den andre part. Med andre ord viser det at bedriften er oppmerksom på disse forholdene, både etnosentrisme og kulturelle avstander, som beskrevet ovenfor. Dette gir et bra grunnlag for å være kulturelt kompetent.

Likevel sier teorien, blant annet NEA (2010) og Reimers, F.M. (2009) at det er flere forhold som må være på plass for å være kompetent. Blant annet handler global kompetanse om personlige egenskaper, kulturforståelse, språkferdigheter og annen generell kunnskap som bidrar til å

konkurrere globalt. Dette gir Kristensen uttrykk for å være enig i. Av personlige egenskaper er det allerede blitt konstatert at bedriften er internasjonalt bevisst. Kristensen nevnte i den sammenheng at det å være internasjonalt bevisst, at man legger igjen norske verdier og betrakter verdensmarkedet som en felles arena, er en sentral egenskap for å lykkes internasjonalt. Dette kan forsvares med at mangel på denne kunnskapen på midten av 1990-tallet ble priset til å ha kostet ulike multinasjonale selskaper millioner av dollar (McCollum 2006). Kristensen legger videre vekt på evnen til å tilpasse seg et fremmed miljø, være lydhør, vise interesse for det som blir sagt, å kunne lese mellom linjene og det å vite hvordan man skal te seg blant fremmede mennesker. Disse egenskapene, innholdsmessig, samsvarer bra med Ogrea, Herciu og Belascu (2009) sine syv konkrete egenskaper. Likevel kan Kristensens prioriterte egenskaper oppleves for generelle. Det vil si at Kristensen ikke legger vekt egenskapene som danner bilde av deg som person, med hensyn til hvilken grad man tåler stress, er vant til kompleksitet og har et stabilt privatliv som tåler denne type påkjenninger. Kristensen legger mer vekt på de personlige egenskapene bidrar til relasjonsbygging.

Kulturforståelse er i følge Kristensen viktigere i enkelte områder enn andre. Desto mer fremmed kulturen er, desto viktigere er det at man har satt seg inn i den. Hvor fremmed den er, vet man ikke før man har opplevd den, påpeker Kristensen. Måten bedriften gjør dette, er vanligvis i sosiale lag gjennom handling og dialog med motparten. Dette er i følge Zhao (2009) den beste måten for å forstå en kultur. Dette siden kultur ikke kan leses eller pugges, den må oppleves. Dette kan gjøres både over lengre eller korte perioder. Med andre ord viser dette, samt tidligere argumentasjon, at Restech viser både evne til å akseptere fremmede kulturer, men også at de viser interesse for å forstå den fremmede kulturen. Hunter (2004) gjør oss oppmerksom på at man ikke kan dømme en annen kultur før en kjenner sin egen. Da Restech gir inntrykk av å identifisere kulturelle avstander, kan man tolke at bedriften er i stand til å kjenne til sin egen kultur. Dette kan også sees i sammenheng med Restechs evne til å identifisere seg selv i Salacuse (2005) sine ti momenter. Blant annet deres bevissthet angående bruk av titler i Japan, da dette er en uskreven regel i disse markedene og karakterisert som formell stil, en japansk forhandlingsteknikk, i følge Salacuse (2005).

Engelsk er Restech sitt offisielle språk. D. Desai (2008) forsvaret dette, med hensyn til at man da slipper å forholde seg til mange språk. Språkferdighetene til de ansatte er også i hovedsak engelsk. I følge NEA (2010) er det viktig å kunne forstå, lese, skrive og snakke flere språk, da dette vil bidra til å forstå andre mennesker og kulturer. Dette løser bedriften med å leie tolk etter behov. Kristensen legger til at det er ingen som forlanger at noen skal kunne andre språk, *“det handler om å gjøre seg*

forstått". Dette forsvarer også D. Desai (2008), at det handler om å bli forstått språklig. Solberg (2006) har registrert en varierende språkkunnskap i Europa, noe som resulterer i at mennesker har vanskeligheter ved å praktisere internasjonal business. I følge Kristensen klarer bedriften seg stort sett med engelsk og med de hjelpemidlene som er tilgjengelig. I deres bransje vil engelsk mest sannsynlig fortsette å være det dominerende språket, da det eventuelt må skje en språkendring innenfor FN. D. Desai (2008) legger også vekt på det å øke fokuset på engelsk som globalt språk. Man kan ikke i en global verden med multinasjonale selskaper forholde seg til mange ulike språk. I Clarke (1999) ble det vist at engelsktalende bedrifter trenger nødvendigvis ikke språkferdigheter utover sitt eget språk for å lykkes med eksport, men at det kan bidra med å forenkle prosessen. For å forenkle prosessen, bruker Restech, som nevnt, tolk etter behov. Videre mener Michael Heseltine (1995, referert i Hurn, 2009, s.302) at det er beklagelig om man ikke er i stand til å utvikle nye produkter og tjenester, uten å kunne kommunisere dens verdi på et språk som lar seg forstå. Til Restechs forsvar, selger de mest til store firma og rederi som er engelsktalende, men at bruksanvisning oversettes ofte til det lokale språket, siden det er vanlige borgere som skal bruke utstyret. Kort oppsummert har Restech god kontroll over kompetanseområdet som omhandler språk og språkbarrierer. De har klare utsikter på fremtidig språkbehov og nødvendige hjelpemidler ved uforutsette endringer. Likevel ville kanskje noen gloser vært til nytte i de markedene de opererer mest. Kristensen nevner avslutningsvis at Oxford-engelsk tjener ingen hensikt. Dette siden det kan oppleves arrogant og nedlatende ovenfor motparten. Guy og Mattock (1991, referert i Hurn, 2009, s.303) forsvarer dette og argumenterer for å utvikle et lett og forståelig forretningsspråk, som de kaller Offshore English. Ved ikke å ha vekt på grammatisk korrekthet, kan bedrifter ha fokus på sitt forretningsområde.

Kunnskap som hjelper til å konkurrere globalt er i følge NEA (2010) mange forhold. Blant annet kunnskap om det fremmede markedets sosiale, politiske, teknologiske og økonomiske situasjon. Dette for å være forberedt på globale utfordringer som kan vanskeliggjøre businessen. For Restech sin del ble det vektlagt kunnskap om nasjonal kultur og forretningskultur. I tillegg er det viktig for bedriften at de ikke overdriver og fremhever Norge som en perfekt mal. Gjennom Salacuse (2005) sine ti momenter, er det blitt identifisert at Restech er bevisst på egen forhandlingsteknikk. Da denne fungerer bra for Restech, kan det tolkes at dette er kunnskap som vil hjelpe dem å konkurrere globalt. Oppsummert har Restech en blandingsteknikk mellom USA og Asia, da bedriften ønsker å tilpasse seg ut fra det aktuelle markedet.

Hvorfor global kompetanse er viktig for Restech er i hovedsak effekten av globalisering. Land er

mer internasjonalt avhengig av hverandre, det er lettere å reise i mellom og den teknologiske utviklingen gir større muligheter. Chitakornkijsil (2010) hevder også at land har ressurser som andre land etterspør. I dag er i tillegg en av fem jobber knyttet til internasjonal handel. Reimers, F.M. (2009) hevder at teknologiske fremskritt øker evnen til bedre kommunikasjon og integrasjon. Dette betyr at land kan kommunisere og samarbeide til tross for store geografiske avstander. Dette viser at bedriften er oppmerksom på flere årsaker til hvorfor global kompetanse er blitt viktig den siste tiden, men legger ikke vekt på et mer mangfoldig samfunn og kostnader knyttet til å feile internasjonalt. Likevel forutsetter vi at bedriften er oppmerksom på at samfunnet blir mer mangfoldig på bakgrunn av våre funn ovenfor, men at bedriften skulle vært mer oppmerksom på de kostnadene som kan påløpe ved å feile.

5.1.5 Oppsummering

I dette kapitlet blir våre hovedfunn fra våre informanter analysert opp mot hverandre. Dette med fokus på forskningsspørsmål 1 og 3, som nevnt innledningsvis. Fokuset på teoretiske antagelser vil med andre ord være mindre i denne sammenheng. Likevel har vi der det er stor likhet mellom bedriftene, vist til relevante bidrag fra andre forfattere.

Det er klare indikasjoner på at Restech og Lofoten Viking har noe av den samme tolkningen av begrepet, global kompetanse, da begge har kulturforståelse som hovedfokus. Restech mener at *“evnen til å vite hvordan man skal opptre i utlandet”* er avgjørende om deres forretninger lykkes eller ikke i fremmede markeder. Restech skiller klart mellom forretningskultur og folkekultur, men mener samtidig at begge deler er like viktig. De skal vite hvordan de kan gjøre forretninger, samtidig som de skal ha kjennskap til kulturen som omgår deres samarbeidspartnere til hverdags. Lofoten Vikings fokus på kulturforståelse er noe mer generell og kan tyde på at de ikke er like bevisste på å skille forretningskultur og hverdagskultur. Likevel kan det hevde at begge har en tilnærmet lik vurdering av global kompetanse. Polar Quality gir i motsetning til Restech og Lofoten Viking inntrykk av at de har et større fokus på selger-kjøper-relasjoner. Her blir det trukket frem at personkjemien mellom selger og kjøper må ligge i bunnen før man kan utvikle langsiktige relasjoner. Av dette utsagnet kan det tolkes at de likevel har et ubevisst forhold til kultur, ettersom noe kulturkunnskap må være tilstede for å kunne skape relasjoner på tvers av ulike kulturer. Dette gjelder spesielt i kulturer som blir ansett som høykontekstland, eksempelvis Japan. Landet er et av hovedmarkedene til Polar Quality og styrker dermed inntrykket av at kulturforståelse er noe som opptar dem. Likevel gir Kjellbakk uttrykk for at bedriften har et ubevisst forhold til dette. Dette kan også identifiseres hos Rapp Bomek. Her blir generelle kunnskaper og *“sunn fornuft”* nevnt som

deres vurdering av global kompetanse. Vedrørende dette, er det naturlig å tenke seg at det ligger noe mer enn bare en diffus vurdering bak. Generelle kunnskaper er blant annet noe NEA (2010) har tolket og argumentert for å være en del av den globale kompetanse. “*Sunn fornuft*” kan i mange sammenhenger innbefatte en vurdering om hvordan man skal opptre i fremmede miljøer. Dette viser også at Rapp Bomek har et ubevisst fokus på kulturforståelse. Det som derimot skiller denne bedriften fra de tre andre bedriftene, er Rapp Bomeks størrelse. Restech, Lofoten Viking og Polar Quality er små og mellomstore bedrifter som kun har lokaler i Bodø og Værøy. Rapp Bomek har derimot 450 ansatte spredt rundt i store deler av verden. Dette gir Rapp Bomek en fordel ved at de har fastansatte i ulike markeder og ulike kulturer, som gjør at bedriften innehar mye spisskompetanse om ulike markeder. Dette indikerer at bedriften ikke har like stort behov for kulturell innsikt blant de ansatte i Bodø.

Når det gjelder å vise forståelse og aksept ovenfor andre kulturer viser Restech størst vilje. Lofoten Viking og Polar Quality gir også inntrykk at dette er viktig, men i noe mindre grad. Rapp Bomek skiller seg mest fra de andre, da de ikke legger vekt på dette. Dette skyldes igjen deres produktfokus og bruk av lokale agenter til kulturelle utfordringer. Likevel viser samtlige bedrifter evne til å identifisere kulturelle ulikheter i forhold til teorien om Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) og Hall (referert i Ulven, 1999) sine kulturinndelinger. Restech gjorde uttrykk for at dette var de svært bevisste på, Lofoten Viking og Polar Quality i noe mindre grad, mens Rapp Bomek gjorde dette ubevisst i det daglige arbeidet. Eksempelvis mener Lofoten Viking, Restech og Rapp Bomek at USA i liten grad viser interesse for fremmede kulturer. Derimot mener Polar Quality at USA er mer nyansert enn som så. Videre har samtlige bedrifter inntrykk av at norske bedrifter blir oppfattet som seriøse og kvalitetsbevisste aktører i utlandet. Dette er noe samtlige bedrifter ser fordelaktig og prøver å videreutvikle oppfattelsen i de markedene de opererer i.

Av personlige egenskaper kan en se flere likhetstrekk hos Restech, Polar Quality og Lofoten Viking. Samtlige vektlegger evnen til å bygge langsiktige relasjoner og evnen til å tilpasse seg fremmede miljø, samtidig som de ønsker å imøtekomme kunder på en mest mulig fleksibel måte. Her skiller Rapp Bomek seg klart ut i forhold til de tre andre. Rapp Bomek ønsker først og fremst å fremstå som en seriøs bedrift med et kvalitetsprodukt, hvor produktet skal kunne være i stand selge seg selv. Dermed er det først og fremst viktig for bedriften å inneha kunnskap om produktet. Utover dette skal Rapp Bomeks ansatte fremstå seriøs og naturlig overfor kunder. Med andre ord mener Johansen at den beste måten å fremstå overfor kunder er “*å være seg selv*”. Her er det et klart skille mellom Rapp Bomek og de tre andre bedriftene. Restech, Polar Quality og Lofoten Viking tilpasser

seg i mye større grad den fremmede kulturen enn hva Rapp Bomek gjør. Dette kan igjen ha en direkte årsak knyttet til bedriftenes posisjoner i markedet, størrelsen på bedriften og bruk av lokale agenter.

Når det gjelder språkkompetanse kan en se klar sammenheng mellom de fire bedriftene, da alle hevder at engelsk er mer eller mindre tilstrekkelig for å kunne drive business med fremmede markeder. Dette stemmer overens med D. Desai (2008), som argumenterer for fokus på engelsk som globalt språk. Det er også enighet blant bedriftene om at økt språkkompetanse internt i bedriften ville vært ønskelig. Spesielt er kompetanse innenfor portugisisk og japansk ettertraktet.

Både Restech og Rapp Bomek har et stort fokus egne produkter. Det å ha teknisk innsikt og kompetanse innenfor eget produktsortiment blir av begge ansett som svært viktig kunnskap som bidrar til å styrke deres konkurranseevne. Dette anser bedriftene å være et naturlig fokus, ettersom begge har et lite produktsortiment. Derfor ønsker de å fremstå som kvalitetsbevisst i et globalt marked. Denne type kunnskap, forretningsmessige, blir ansett av Hazard (2009) å være helt nødvendig for å kunne fremstå som en seriøs aktør i en global kontekst. Polar Quality og Lofoten Viking har også et stort fokus på egne produkter og prøver av den grunn å imøtekomme kunders preferanser. Bedriftene selger et ferskvarerprodukt og er dermed avhengige av å ha tillit til sine kunder. Derimot selger Restech og Rapp Bomek mekaniske industriprodukter. Bedriftene er også opptatt av gode relasjoner, men har først og fremst fokus på produktets kvalitet, og dets evne til å selge seg selv. I tillegg kan en se at Restech har likhetstrekk med Polar Quality og Lofoten Viking, når det gjelder vektlegging av adferd, samfunnsforståelse og markedets politiske og økonomiske situasjon i fremmede markeder. Dette for å styrke egen konkurranseevne. Til slutt kan en se at samtlige bedrifter har en bevisst forhandlingsteknikk i utlandet. Restech, Polar Quality og Lofoten Viking bruker en tilpasningsteknikk med en kombinasjon av det Salacuse (2005) karakteriserer som japanske og amerikanske forhandlingsteknikker. Rapp Bomek skiller seg klart ut og bruker ingen tilpasningsteknikker, men konkrete tiltak fra begge sider. Dette styrker igjen påstanden om at Rapp Bomek har ingen ambisjon om å tilpasse seg fremmede kulturer og at de andre bedriftene prøver å tilpasse seg.

Vedrørende vårt tredje forskningsspørsmål, hva som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter, blir potensialet i utenlandske markeder trukket frem av alle bedriftene som viktigst. Alle bedriftene har en felles oppfattelse av at hjemmemarkedet i Norge er mettet i forhold til deres produkter. Av den grunn er det naturlig for dem å søke mot nye markeder. Samtidig har teknologiske framskritt bidratt til å gjøre internasjonaliseringsprosessen lettere. Dette i form av

bedre transport og kommunikasjonsmuligheter. I tillegg har langt flere markeder blitt mer tilgjengelige i form av politiske reformer de siste 20 årene.

5.2 Tiltak for kompetanseheving

I dette kapitlet skal vi analysere bedriftene enkeltvis i forhold til det andre forskningsspørsmålet:

Hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge global kompetanse i egen organisasjon?

Etter de fire individuelle analysene vil vi oppsummere hovedelementene i en integrert felles analyse.

5.2.1 Lofoten Viking

Lofoten Viking ved Arne Mathisen trekker frem bedriftsbesøk hos kunder som det beste bidraget for å øke bedriftens globale kompetanse. Bedriftsbesøk bidrar til at selger og kjøper knytter bånd og er med på å bygge sterkere relasjoner. Reimers, F.M. (2009) ser på betydningen av språk, samtidig som han argumenterer for kunnskap om sosiale, politiske, økonomiske, kulturelle, historiske og geografiske forhold i fremmede kulturer. De samme forholdene støtter NEA (2010), men forfatteren karakteriserer dette å være internasjonalt bevisst. NEA (2010) hevder at denne bevisstheten kan bygges gjennom utenlandsopphold. Selv om det i denne sammenheng legges vekt på langsiktige utenlandsopphold, hevder Mathisen at deres bedriftsbesøk skaffer dem mye nyttig kunnskap og erfaringer. Mathisen ser også nytten i lengre utenlandsopphold, men at dette var mer vanlig før i tiden. Her kan en se noe avvik mellom teori og Lofoten Vikings praksis. Mathisen hevder at lengre utenlandsopphold ville vært fordelaktig, men at dette er tidkrevende, samtidig som teknologiske framskritt gir bedriften gode muligheter for å opprettholde en direkte kommunikasjon til kunder. Det kan tolkes at hyppige bedriftsbesøk bidrar til å øke kunnskapen til Lofoten Viking om konkrete markeder, både forretningsmessig, sosialt og kulturelt.

Når det gjelder Lofoten Vikings kompetanse innen språk, kan en se klare likhetstrekk med Binghamton University (2008), NEA (2010) og Brustein (2011), som alle argumenterer for viktigheten med å beherske fremmede språk. Lofoten Viking innehar ikke dette selv, men Mathisen la vekt på at Nergård-gruppen, som Lofoten Viking er en del av, har denne type kompetanse. Denne gruppen har ansatte som behersker ulike fremmedspråk. Dette er kompetanse Lofoten Viking, gjennom sin tilhørighet, har tilgang til. Dette kan likevel tolkes som en ekstern kompetanse. Internt innehar Lofoten Viking primært engelsk, som språkkompetanse. D. Desai (2008) argumenterer i denne sammenheng for å øke fokuset på engelsk. Lofoten Viking gjør ingen konkrete tiltak for å styrke egen språkkompetanse. Dette skyldes i følge Mathisen at det er tidkrevende og at bedriften

ikke trenger ikke å kunne andre språk utover engelsk, da de har tilgang til tolk. Bedriften praktiserer engelsk i den daglige drift for å opprettholde et akseptabelt nivå. Dette for å forstå og kunne gjøre seg forstått med deres interessenter. Ved den daglige drift mener Mathisen at deres bruk av e-post, telefon, møter med kunder og liknende, styrker denne kompetansen. I de tilfeller hvor engelsk ikke strekker til, eller hvor spesifikk språkkunnskaper ikke befinner seg innenfor Nergård-gruppen, benytter Lofoten Viking seg av ekstern ekspertise, i form av tolk eller lokal agent.

Bedriften deltar også på kurs, foredrag og seminarer. Dette bruker de som en arena for erfaringsutveksling mellom ulike aktører i bransjen. Her kan man se en parallell til NEA (2010) sin anbefaling om benchmarking mot andre samarbeidspartnere og interessenter. På denne måten kan Lofoten Viking undersøke hva andre har gjort riktig eller galt og dermed får en indikasjon på hva bedriften bør gjøre. Mathisen understreker at benchmarking av erfaringer er spesielt interessant i markeder som de anser som vanskelige å tilpasse seg i. Eksportutvalget brukes som en møteplass for bransjen. I følge Mathisen innehar denne organisasjonen mye kunnskaper og kompetanse om bransjen i en global kontekst. Dette samsvarer bra med det Hazard (2009) legger i ekstern rådgivning, ettersom Eksportutvalget er et offentlig organ, hvor all informasjon er åpen for alle. Med andre ord vil ingen bedrifter kunne hente konkurransefortrinn. Eksterne rådgivere er også et tiltak NEA (2010) støtter, ettersom Eksportutvalget opptrer som en støttespiller for hele bransjen. Mathisen hevder at dette er et bra supplement til deres markedsundersøkelser, som igjen gir dem bedre markeds kunnskaper.

Utover overnevnte tiltak blir bransjeblader og bransjesider på internett også nevnt som en kilde til å øke kunnskapen om ulike markeder. Dette indikerer et supplement og er mer ment som en inspirasjonskilde, enn en hovedkilde til økt kulturforståelse. I disse tidsskriftene kan man finne suksess/fiasco-historier, identifiserte kulturforskjeller og andre relevante artikler for eksportører. Dette kan sees i sammenheng med Binghamton University (2008) sitt tiltak om å studere utenlandske nyheter. Her handler det om å få en oppdatering hos utenlandske medier, slik at man både får et språklig utbytte, samtidig som man får nyheter fra en annen kultur. Selv om Lofoten Viking ikke benytter seg av utenlandske nyhetsmedier, inneholder bransjebladene nyheter om markeder og andre relevante artikler, som i stor grad kan bidra til å øke forståelsen og kunnskapen om aktuelle markeder.

5.2.2 Polar Quality

Når det gjelder hvilke tiltak Polar Quality anser som viktig for å bygge global kompetanse, påpeker

Kjellbakk bedriftsbesøk og tidligere erfaringer som to hovedkilder. NEA (2010) argumenterer for å bygge global kompetanse i utlandet. Dette gjennom aktivt engasjement med den fremmede kulturen. Videre legges det vekt på lengre opphold, slik at de utplasserte får en dypere forståelse av markedet og kulturen. Lengre opphold støttes også av Lambert (1996, referert i Hunter, W. D, 2004, s.27), som hevder at for å utvikle en dypere forståelse, vil tre måneder være et minimum for et utenlandsopphold. Tidsperspektivet mellom teori og bedriftens praksis avviker betydelig. Dette skyldes i hovedsak to årsaker. Første årsak er at Polar Quality er et lite eksportfirma lokalisert i Bodø. Av den grunn har de begrenset med muligheter for å utplassere egne ansatte, permanent, i utlandet. Derfor kommuniserer de som regel med kunder via telefon eller e-post. For det andre prøver bedriften å la de ansatte møte kunder med jevne mellomrom. Enten ved å besøke kunden, eller ved at kunden besøker dem. Dette er med på å bygge relasjoner noe som bidrar til økt kunnskap om kunders behov og bidrar til å redusere behovet for å utplassere ansatte i fremmede markeder. Hazard (2009) hevder også at man kan oppnå gode resultater ved å utnytte korte tjenestereiser. Dette gir bedriften muligheter til å studere forretningskultur, arbeidsmetoder, knytte relasjoner og oppnå en bedre markedsforståelse av fremmede markeder. Basert på våre funn, ser vi en klar likhet mellom bedriftens praksis og Hazard (2009) sin anbefaling.

Tidligere erfaringer kan også sees i sammenheng med Hazard (2009) sin anbefaling. Ved at bedriften får erfaringer fra fremmede markeder bidrar til at bedriften øker kunnskapen og oppmerksomheten vedrørende kulturelle forskjeller. Kjellbakk hevder i denne sammenheng at han opplever flere kulturer innenfor samme marked, blant annet i USA og Japan. Teorien i forrige avsnitt, angående utenlandsopphold, nevnt av Lambert (1996, referert i Hunter, W. D, 2004, s.27), kan støtte tiltaket om tidligere erfaringer. Dette siden tidligere erfaringer baseres på erfaringer opparbeidet gjennom utenlandsopphold. I tillegg argumenterer Hazard (2009) for relasjonsbygging på tvers av kulturer, som også er et bidrag til gode erfaringer. Erfaringer handler i utgangspunktet om å ta til seg kunnskap og lærdom av tidligere opplevelser, på godt og vondt. Det er også tegn på at erfaringer spiller en betydelig rolle når det gjelder å etablere nye kunderelasjoner. Salacuse (2005) påstår det er vanlig å arrangere flere møter med japanske kunder, før man diskuterer business. Her viser Polar Quality tydelige tegn på at dette er de kjent med og har erfaringer fra tidligere.

Generell kunnskap om sosiale, historiske og geografiske forhold hevder Kjellbakk kan oppnås ved enkel research på egen hånd. Dette er viktig for bedriften og de ansatte av to grunner. Først og fremst gir det en enkel forståelse av landets identitet og særpreg. For det andre kan bedriften bruke

slik kunnskap som åpningsreplikk ovenfor kunder. Dette sender signaler til kunden at bedriften viser interesse, noe som kan bidra til et lettere forhandlingsklima mellom partene. Denne type kunnskap blir støttet av Reimers, F.M. (2009), som argumenterer for at slik kunnskap hjelper mennesker med en bedre forståelse av ulike kulturer.

Spesifikke kunnskaper som språk, økonomi og politikk er vanskelig å tilegne seg, siden dette ofte er kunnskap man lærer under utdannelsen, hevder Kjellbakk. Her benytter bedriften seg i stor grad av innleid ekspertise. Dette samsvarer med Hazard (2009) sitt tiltak om å hente inn eksterne aktører med spisskompetanse innenfor et ønsket fagfelt. Grunnen til at bedriften benytter seg av dette, er at ulike markeder krever ulik kompetanse og dermed kan de leie inn ønsket kompetanse. Kjellbakk nevner blant annet bruk av tolk, som en ekstern aktør. Videre nevner han at agenten de benytter i Kina gir dem mye hjelp. Både innenfor språk, kulturforståelse, markedsoversikt og kundeportefølje. Bruk av en ekstern aktør støttes også av NEA (2010), som riktignok har en noe annen tilnærming. Her argumenteres det for å drive benchmarking med andre tilsvarende aktører og samarbeidspartnere. Kjellbakk sier at noe erfaringsutveksling og benchmarking blir gjort, blant annet ved at de ser på ulike suksessfaktorer og fallgruver som andre har erfart tidligere. Eksempel på fallgruve som kan oppstå, ved utelukkende å se på benchmarking, er at bedriftene har få samarbeidspartnere å sammenligne seg med. Dermed må all informasjon behandles kritisk av bedriften.

Evnen til å bygge relasjoner på tvers av ulike kulturer nevnes også som viktig og er noe som Polar Quality hele tiden forsøker å bli bedre på. Relasjonsbygging kan i noen grad sees i sammenheng med NEA (2010) sitt fokus om "*å sette pris på kulturelle forskjeller*". Langsiktige kunderelasjoner er med på å skape trygghet og forutsigbarhet for både selger og kjøper. Da det er viktig at bedriften respekterer ulike synspunkter blant mennesker fra ulike kulturer. Kjellbakk argumenterer med at i stor grad dreier seg om "*hva man ikke skal gjøre, framfor hele tiden å tenke på hva som er korrekt å gjøre*". Her er det indikasjoner på at Polar Quality er oppmerksomme på det som Hofstede (1980, referert i Warner, 2010, s.20-28) kaller for usikkerhetsunnvikelse. Dette er kunnskap som bedriften og den enkelte ansatte bygger opp over tid, ettersom hver kunde må behandles individuelt, selv om de har samme kulturell bakgrunn.

Som nevnt ovenfor opplever Kjellbakk at bedriften og deres kunder, har gjensidig interesse å tilpasse hverandre. Dette indikerer at kunder også ser behov for å tilpasse seg fremmede kulturer. Japan nevnes som den klart vanskeligste kulturen å tilpasse seg, siden vestlig og japansk kultur er

svært ulike hverandre. Det som derimot er interessant å merke seg, er Kjellbakks påstand om markedsrett. Han hevder at på grunn av økende etterspørsel etter bedriftens produkter, opplever han at japanere tilpasser seg vestlig kultur. Dette ville ikke vært like enkelt, dersom markedsretten var hos kjøperne, hevder Kjellbakk. Det kan tolkes at Polar Quality ikke trenger å iverksette tiltak for å imøtekomme kunden, ettersom kunden imøtekommer dem. Dette er et særtilfelle hvor vi ikke finner støtte i vårt teoretiske rammeverk.

5.2.3 Rapp Bomek

I følge Johansen i Rapp Bomek har bedriften ingen konkrete tiltak for å styrke egen globale kompetanse. Likevel kan man med hjelp fra det teoretiske rammeverket identifisere fem tiltak som Johansen ubevisst praktiserer i den daglige drift.

Johansen påpeker at den beste måten å lære seg en fremmed kultur, er gjennom å erfare den. Dette samsvarer med det teorien legger i utenlandsopphold med mulighet å studere/møte andre kulturer. Dette er tiltaket Johansen legger størst vekt på og i tillegg det samtlige forfattere i vårt teoretiske rammeverk støtter opp (Brustein 2011, NEA 2010, Binghamton University 2008 og Hazard 2009). Dette fordi ved utenlandsopphold får man mulighet til både å delta og observere fremmede kulturers arbeidspraksis. Dette er nyttig erfaring som representanten kan overføre tilbake til bedriften, som videre kan bli nyttig ved senere anledninger i samme marked. Lambert (1996, referert i Hunter, W. D, 2004, s.27) påstår i denne sammenheng at utenlandsoppholdet bør være minimum tre måneder. Johansen nevner aldri varigheten på deres utenlandsopphold, men gir uttrykk for kortere varighet.

Et annet tiltak som er identifisert er deres bruk av lokale agenter, samt bruk av tolk i Brasil. Johansen påpeker at det er gjennom agentene de får kulturelle input. Dette tiltaket stemmer bra med det Hazard (2009) anbefaler – det å hente inn ekstern kompetanse fra en erfaren aktør. Dette forutsetter at de lokale agentene har rikelig med erfaring, da de jobber innenfor den bestemte kulturen. Dette tiltaket kan være nyttig for bedriften, ettersom agenten vil gjøre dem oppmerksom på dilemmaer som kan oppstå i tilpasningsprosessen. Likevel er bedriften nødt til å bygge relasjon og tillit til den aktuelle agenten, da det er den som skal ivareta bedriftens behov. Med bruk av agent, i stedet for å bygge egen kompetanse, kan man tenke at bedriften automatisk gir vekk noe av kontrollen over det aktuelle markedet. Bruk av tolk i Brasil kan anses som ekstern kompetanse. Dette er bedriftens måte å takle språkproblemene i et land hvor det snakkes dårlig engelsk.

Et tredje tiltak er Rapp Bomeks interne samtaler om kulturelle utfordringer. Her har de hovedvekt

på de områdene Johansen karakteriserer som “*ekstreme*”. Dette tiltaket samsvarer bra med Binghamton University (2008) sitt tiltak om at ledelsen oppmuntrer medarbeiderne til å påta seg oppgaver av internasjonal karakter. Disse samtalen skal ha til hensikt å forberede den personen som skal til dette “*ekstreme*” markedet. Tiltaket har klare paralleller til NEA (2010) sin anbefaling om å benchmarke global kompetanse med en generell andrepert. Dette siden medarbeiderne i bedriften deler erfaringer om kulturelle utfordringer dem i mellom. Teorien sier dette er en vinn-vinn-situasjon, da kunnskapen til hver enkelt ansatt deles dem i mellom.

Det fjerde identifiserte tiltaket er Rapp Bomeks metode for å styrke og vedlikeholde sin språkkompetanse i engelsk. Dette siden de stadig er i utlandet i møter med interessenter og har telefon og e-postkorrespondanse på engelsk i den daglige drift. Dette tiltaket støtter både Binghamton University (2008), NEA (2010) og Brustein (2011) og påpeker at språkkunnskap er ansett som den viktigste kompetansen for bedrifter som driver internasjonal business. På denne måten kan bedriften sikre seg nødvendig kompetanse i det språket bedriften anser som mest viktig. Dette er heller ikke et kostbart tiltak, da treningen skjer i det daglige arbeidet.

Det siste tiltaket identifiseres gjennom et av Salacuse (2005) sine ti momenter. Der vektla Johansen det å bygge sterke relasjoner og oppnå tillit hos interessenter, fremfor bare å jobbe mot å få kontrakten signert. Dette er i følge Hazard (2009) og Binghamton University (2008) et viktig tiltak for å innby til tettere samarbeid i fremmede markeder. På denne måten kan bedriften utvikle en dypere forståelse for kulturelle forskjeller og dermed styrke sin globale kompetanse. Hazard (2009) argumenterer spesielt for tillitsforhold og bedre samarbeidsklima, noe som samsvarer bra etter hva Johansen ønsker. Tiltaket kan ikke karakteriseres som kostbart, men vil være avhengig av bedriftens prioritering.

5.2.4 Restech

Restech ved Roger Kristensen gir inntrykk å ha flere konkrete tiltak på hvordan de bygger opp sin globale kompetanse i egen organisasjon. Blant annet innleder han tidlig med at de har deltatt i kompetansebyggende kurs innen for dette feltet. Brustein (2011) hevder også at global kompetanse kan bygges ved å utdanne medarbeidere innenfor kompetansefeltet, med størst vekt på den fremtidige arbeidskraften. Dette er et tiltak som kan bidra til å gi interessenter i andre land signaler om interesse og inkludering, men er likevel tidkrevende og antatt kostbart.

Utenlandsopphold som gir mulighet til å møte og studere den fremmede kulturen er et annet tiltak

Kristensen legger frem. Her har kultur blant annet vært kilde til samtale. Både Binghamton University (2008), Hazard (2009), NEA (2010) og Brustein (2011) påpeker viktigheten av å få bedre utbytte av tjenestereiser. Muligheten til å studere lokal forretningskultur under forretningsreiser, gir rom for å oppleve hvordan kulturelle forskjeller spiller inn. Dette tiltaket anses svært fordelaktig for Restech, både fordi flere forfattere beskriver dette viktig for å tilegne seg global kompetanse og siden Restech gjør inntrykk å ha stort utbytte av dette. Samtidig påpeker Kristensen at det ikke er vanskelig å gjøre en god jobb, samtidig lære og forstå seg på den fremmede kulturen. Med andre ord er det ikke vanskelig å gjøre tiltaket i tråd med vanlig arbeid. Dette er i tillegg mindre ressurskrevende enn tiltaket ovenfor.

Restechs tiltak om erfaringsutveksling på internasjonale messer og gjennom maritime nettverk, kan settes i sammenheng med NEA (2010) sitt anbefalte tiltak, det å benchmarke kompetanse med samarbeidspartnere, søsterselskap eller en generell andrepart. Dette kan i følge teorien gi en vinn-vinn-effekt for begge parter og kan ofte være den som fører til minst kostnader. Videre sies det at metoden er vanskelig å gjennomføre for små og mellomstore bedrifter. Restech er innenfor denne størrelsen, men får likevel gjennomført metoden på en grei måte.

Restech bygger også kompetansen gjennom kurs og samtaler med Innovasjon Norge og det gamle Eksportrådet. Hazard (2009) anbefaler å hente inn ekstern kompetanse fra en erfaren aktør. Dette skal gjøre bedriftsledelsen bevisste på ulike dilemmaer som de ikke er oppmerksomme på. På den måten kan ledelsen guides mot et mer globalt perspektiv og hvordan drive forretninger i fremmede markeder. Argumentasjonen NEA (2010) bruker ovenfor, for å forsvare benchmarking, vil også kunne brukes ved å leie inn ekstern rådgivning.

Tiltak for å styrke språkkompetanse foregår hele tiden. Dette gjør de daglig gjennom e-post og telefon med interessenter. NEA (2010) påpeker viktigheten med å utvikle medarbeidernes kompetanse i fremmede språk. Språkkompetanse blir ansett av samme forfatter som den viktigste kompetansen for bedrifter som driver internasjonal business. Binghamton University (2008) og Brustein (2011) støtter også opp med behovet for språkkompetanse. Selv om bedriften er en liten eksporterende aktør fra Bodø, har de likevel valgt å bruke engelsk som hovedspråk. Dette viser deres bevisstgjøring ved å vedlikeholde og praktisere språkkompetansen.

Til slutt er det nevneverdig å se på Restechs måte å bygge opp global kompetanse gjennom det som karakteriseres som egenstudier. Dette gjør de ved å studere kart, historie og ha interne samtaler.

Dette er ikke et tiltak noen av forfatterne nevner direkte, men noe alle forfatterne legger vekt på i en eller annen sammenheng. Binghamton University (2008) sier at man kan blant annet studere utenlandske nyheter, Brustein (2011) og Hazard (2009) nevner det å studere sosiale normer og arbeidsmiljø og NEA (2010) nevner det at bedriftsledelsen kan utdanne seg innenfor global kompetanse hos utdanninginstitusjoner som praktiserer denne type kompetanse.

Tiltakene som er nevnt ovenfor, er de tiltakene Kristensen nevnte direkte gjennom intervjuet. Likevel har det teoretiske rammeverket flere metoder for å bygge global kompetanse i egen organisasjon. I den sammenheng kan det drøftes at *relasjonsbygging på tvers av kulturer* er et tiltak som ligger implisitt i det å forhandle med faste kunder. Kristensen la i den sammenheng vekt på å bygge relasjoner under forhandlingsprosessen fremfor en umiddelbar signering av kontrakten, vedrørende teorien om internasjonale forhandlinger til Salacuse (2005). At bedriften heller ikke har *etablert et internt rådgivningsteam* er heller ikke vanskelig å forstå, da bedriften kun har seks medarbeidere. Til slutt ser vi at bedriften ikke legger opp til å *oppmuntre sine medarbeidere til å ta på seg internasjonale arbeidsoppgaver*. Dette har heller ingen hensikt, da bedriften har en eksportandel på 70-90 %, og de fleste arbeidsoppgaver er av internasjonal karakter.

5.2.5 Oppsummering

I dette delkapitlet blir våre hovedfunn i fra våre informanter analysert opp mot hverandre. Fokuset på teoretiske antagelser vil med andre ord være mindre i denne sammenheng. Likevel har vi presentert en modell som oppsummerer bedriftenes tiltak for å bygge global kompetanse i egen organisasjon i tråd med teorien. Denne blir presentert i slutten av delkapitlet.

Samtlige bedrifter nevner at erfaringer er et viktig bidrag for å kunne styrke deres konkurransevne. Dette er i seg selv ikke et konkret tiltak som nevnes i teorien, men like fullt må vi anta at dette er et viktig tiltak ettersom alle bedriftene, uavhengig av hverandre, nevner dette. I tillegg kan en tolke tiltaket å være et resultat av andre tiltak teorien vektlegger. Erfaringsutveksling eller det å benchmarke egen kompetanse mot andre sammenlignbare interessenter, er tidligere argumentert for å kunne gi en vinn-vinn-effekt for begge parter. I tillegg anses tiltaket som lite kostbart. Dette er samtlige av bedriftene enige i, samtidig som de har ulike forutsetninger for å iverksette tiltaket. Selv om Polar Quality og Lofoten Viking er innenfor fiskeribransjen, kan en se en umiddelbar og vesentlig forskjell dem i mellom. Lofoten Viking er en av åtte produsentbedrifter innenfor Nergård-gruppen og har dermed flere sammenlignbare søsterselskap å benchmarke mot. For Polar Quality sin del, er de et salgskontor som eies av seks små og mellomstore oppdrettere. Polar Quality har

derfor ikke tilsvarende mulighet å benchmarke og er av den grunn i en mer sårbar posisjon. Likevel hevder Kjellbakk, i Polar Quality, at benchmarking er mulig innad i bransjen, da konkurrentene kjenner hverandre godt. Med andre ord må Polar Quality forholde seg til informasjon, gitt av konkurrenter, noe Lofoten Viking slipper. Dette vil kreve mer kritisk vurdering av informasjonen for Polar Quality. Restech deltar årlig på ulike internasjonale messer gjennom deres maritime nettverk. Dette hevder de er en bra anledning til å vise seg frem, knytte kontakter og utveksle erfaringer. Dette kan tolkes som å benchmarke mot andre aktører. Rapp Bomek har en noe enklere tilnærming, da de forholder seg hovedsakelig til intern erfaringsutveksling om “*ekstreme*” markeder. Blant annet ble Saudi-Arabia nevnt som et slikt marked. Utover dette hevder Johansen i Rapp Bomek at den beste måten å bygge global kompetanse er å “*hoppe i det*”.

Bedriftsbesøk, blir av alle bedriftene sett på som et viktig bidrag for å skaffe seg erfaringer. Her er det enighet blant bedriftene om at dersom man skal lære en fremmed kultur, må man erfare denne. Dette bidrar til at ansatte på tvers av ulike kulturer også kan knytte relasjoner og dermed få et bedre inntrykk av hvordan man opererer på tvers av ulike kulturer.

Eksterne rådgivere er også et tiltak som samtlige bedrifter benytter seg av. Likevel kan en se ulik bruk av dette, men tolk dekker i stor grad alle språklige mangler, for samtlige bedrifter. Alle behersker engelsk, utover dette er det varierende språkkompetanse innad i bedriftene. Her er det ulik løsninger blant bedriftene, ettersom de er i ulike markeder og av den grunn har ulike språkbehov. Blant annet henter Lofoten Viking mye av språkkompetansen gjennom Nergård-gruppen, som de er en del av. Rapp Bomek har også tilgang til mye språk internt i konsernet, ettersom de er lokalisert i store deler av verden. Dette er nok en medvirkende faktor til at Johansen ikke har et større fokus enn hva han gir uttrykk for. Polar Quality opplever også å få mye gratis gjennom deres agent. Eksempelvis er deres største marked i Kina og Sørøst-Asia, som deres agent har hovedansvar å formidle til. Bedriften tjener dermed på at agenten behersker lokalt språk, kultur og forretningsforståelse og kommunikasjonen dem i mellom foregår på engelsk. Av den grunn er det lettere for dem å forholde seg til én agent, fremfor flere kjøpere. Dette blir tolket som et viktig bidrag for å lette kulturelle og språklige utfordringer for Polar Quality. Av eksempler på bruk av eksterne rådgivere er i Lofoten Viking og Restech. Begge bedriftene hevder de har hatt stort utbytte av å delta på ulike kurs og seminarer som de finner interessant. Dette er da som regel om markedstilpassing i fremmede markeder, kurs om kulturforståelse og seminarer hvor man deler erfaringer. For Lofoten Viking sin del er slike kurs og seminarer ofte i regi av Nergård-gruppen, Eksportutvalget for fisk, og andre interessegrupper bedriften er medlem av. Restech har derimot

benyttet seg av Innovasjon Norge og Eksportrådet, frem til 2004. Begge bedriftene gir inntrykk av at dette er tiltak som er viktige for dem og som først og fremst bevisstgjør dem om potensielle fallgruver, som de enten ikke kjenner til, eller som de ikke er oppmerksomme på.

Egenstudie og det å lese historie, geografi og lokale særpreg vektlegger Restech, Lofoten Viking og Polar Quality for å opparbeide seg en forkunnskap om fremmede markeder, før de innleder til forhandlinger og videre samarbeid. Rapp Bomek overlater dette i mye større grad til agenter. Med andre ord fokuserer Rapp Bomek i langt mindre grad på denne type kunnskap og anser dette ikke like betydningsfullt, som de andre tre. Igjen kan dette sees i sammenheng med bedriftens størrelse og at de har egne ansatte i store deler av verden. Dette bidrar til at bedriften innehar veldig mye av denne type kompetanse internt i bedriften og av den grunn ikke er like avhengige av å beherske alt selv, lokalt i Bodø. For de andre tre bedriftene som er langt mindre, men operer i mange av de samme markedene som Rapp Bomek, blir det dermed automatisk mye mer å forholde seg til. Dette gjelder også kulturforståelse, historie og geografi. Både Restech og Polar Quality nevner denne kunnskap av to grunner. For det første gir det bedriftsrepresentantene en mulighet til å virke interessert og dermed lettere kunne bygge videre relasjoner. For det andre, kan det gi en bedre innsikt i hva som er kan diskuteres og prates om, og hva man ikke bør diskutere. Religion nevner Kjellbakk i Polar Quality og Kristensen i Restech som et eksempel på et tema som er greit å kunne noe om, men bør unngå å ta opp til diskusjon.

Nedenfor oppsummerer vi i tabellform hvilke tiltak hver enkelt bedrift benytter for å styrke egen globale kompetanse. Denne i tråd med hva NEA (2010), Brustein (2011), Hazard (2009) og Binghamton University (2008) påpeker som tiltak som bygger opp global kompetanse.

Tabell 8: Informantenes tiltak for å styrke global kompetanse

Tiltak/Bedrift	Lofoten Viking	Polar Quality	Rapp Bomek	Restech
Selvstudie for global kompetanse		X		X
Relasjonsbygging på tvers av kulturer	X	X	X	X
Leie inn ekstern rådgivning	X	X	X	X
Etablere intern rådgivningsteam				
Utenlandsopphold/kulturstudie	X	X	X	X
Studere emosjonalitet, kultur og forretningsdrift		X (kultur og forretningsdrift)		X
Språktrening	X	X	X	X
Studere utenlandske nyheter	X (bransje-blad)			X (bransjeblad)
Benchmarking	X	X	X	X
Studieprogram/kurs for global kompetanse	X			X
Oppmuntre til internasjonale arb.opg.			X	

6 Konklusjon og implikasjoner

I dette kapitlet vil vi besvare våre forskningsspørsmål ved å trekke en konklusjon basert på våre funn. Vi vil deretter se på mulige implikasjoner som følge av vår besvarelse, før vi til slutt tar for oss forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Oppgavens problemstilling lyder som følger:

“Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse og hva gjør de i for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon?”

For å løse problemstillingen har vi utarbeidet noen konkrete forskningsspørsmål å jobbe mot:

1. *Hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse?*
2. *Hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon?*

I tillegg ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmål:

3. *Hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter?*

De to første forskningsspørsmålene kan man se samsvarer bra med vår overordnede problemstilling. Siste forskningsspørsmål valgte vi å ta med siden forskningsfeltet er relativt nytt og vi var nysgjerrige på om dette var relevant og eventuelt viktig for våre bedriftsinformanter. Konklusjonen på forskningsspørsmål 1 vil oppleves mer omfattende enn de to andre, dette på grunn av teoriens omfang og intervjuobjektens synspunkt og erfaringer. Svar på forskningsspørsmål 3 blir presentert etter forskningsspørsmål 1, da dette tydeliggjør bedriftens behov og bevissthet, før vi avslutter konklusjonen med forskningsspørsmål 2.

For å kunne besvare denne problemstillingen presenterte vi teori fra ulike forfattere, slik at vi på bakgrunn av dette kunne se hva ulike forfattere vektlegger, hva de var enige i og hvordan de argumenterte for ulike moment. Deretter benyttet vi oss av empiri, som vi innhentet hos fire nordnorske eksportører. To med bakgrunn fra fiskeribransjen, Polar Quality AS og Lofoten Viking AS og to med bakgrunn i mekanisk industri, Restech AS og Rapp Bomek AS. Tre av intervjuobjektene er daglig leder i bedriftene, mens i den siste bedriften er vår representant markedsjef. Dette var bedriftenes forslag for at vi skulle få best mulig informasjon om temaet vårt. Intervjuet ble gjennomført ved hjelp av en semi-strukturert intervjuguide, slik at vi kunne snakke fritt rundt de ulike spørsmålene. Av den grunn sikret vi oss mest mulig dybdeinformasjon fra informantene våre, slik at vi på best mulig måte kunne besvare problemstillingen vår.

For å svare på første forskningsspørsmål, *hva legger ledere hos erfarne eksportører i det å inneha global kompetanse*, har vi brukt våre empiriske funn til å kartlegge de ulike bedriftenes tolkning av temaet og analysert dette opp mot relevant teori. Felles for alle bedriftene var at ingen var kjent med det teoretiske rammeverket som vi har tatt utgangspunkt i. Restech hadde hørt om begrepet, men hadde ikke noen utdypende kunnskaper om det. Det som var interessant, var at selv om bedriftene ikke var kjent med teorien, var de likevel veldig bevisste på de ulike egenskapene og ferdigheten teorien nevner mye om. Både kulturforståelse, språk og personlige egenskaper ble oppfattet som nøkkelfaktorer for om bedriften skulle lykkes i ulike markeder. Det var også enighet blant bedriftene om hvilke kulturer og markeder som var vanskeligere enn andre å etablere seg i. For å svare mer tydelig og utdypende på vårt forskningsspørsmål, har vi sett det hensiktsmessig å presentere våre funn knyttet til ferdigheter og kunnskaper innenfor global kompetanse.

Kulturforståelse sees på som sentralt hos Lofoten Viking, Polar Quality og Restech. Alle tre er oppmerksomme på hva man ikke skal gjøre, da de anser dette mer viktig for ikke å ødelegge fremtidig samarbeid. Rapp Bomek er bevisst på kulturforståelse, men i mindre grad enn de andre. Jostein Johansen legger vekt på ikke å opptre unaturlig og ha respekt for kulturelle forskjeller. Restech skiller seg mest ut i forhold til de andre i måten de vektlegger kulturbegrepet. De viser stor evne til å identifisere likheter, ulikheter og fallgruver hos den fremmede kulturen. I tillegg til forståelse, viser de også evne til aksept. De andre bedriftene gjør også dette, men i mindre grad. Dette er svært tydelig, da disse bedriftene legger stor vekt på deres bruk av lokale agenter, som i den sammenheng løser de kulturelle utfordringene. Rapp Bomek nevnte i den sammenheng at deres rolle kun er å fremstå som seriøs bedrift med et seriøst produkt. Oppsummert ser vi at samtlige bedrifter argumenterer for at kultur og kulturforståelse er viktig for global kompetanse. Dette er etter vårt syn i ulik grad, men skyldes mest sannsynlig av hvor stor bruken er av lokal representant, i form av agent eller tolk. Siden bedriftene engasjerer lokale aktører gir også det et inntrykk av deres bevisste forhold til kultur og deres behov for ekstern kompetanse. Det er noe uenighet i forhold til hvilke kulturer som er vanskelig å tilpasse seg. Teorien definerer Japan og USA som to ytterpunkter, i forhold til høy- og lavkontekstkulturer, hvor Japan anses som den vanskeligste å etablere seg i. Rapp Bomek har motsatt inntrykk, mens Restech og Lofoten Viking er enige med teorien. Polar Quality har et mer nyansert syn og påpeker at USA og Japan har underkulturer som bidrar til å vanskeliggjøre valget om hvilket land som er lett eller vanskelig å tilpasse seg.

Personlige egenskaper sees på som spesielt viktig for å ivareta kunderelasjoner av samtlige

bedrifter. For Restech, Lofoten Viking og Polar Quality er det å kunne bygge langsiktige kunderelasjoner, ansett som en viktig personlig egenskap for å lykkes i fremmede markeder. Innenfor dette legges det vekt på evnen til å tilpasse seg fremmede mennesker, være imøtekommende og være generelt hyggelig. For Rapp Bomeks del, legger de størst vekt på å opptre seriøst. Oppsummert er samtlige bedrifter enige i at noen personlige egenskaper er viktige for å lykkes i fremmede markeder. I den sammenheng ser vi likevel delte meninger, da tre av bedriftene prioriterer egenskaper som bidrar til nærhet til motparten, mens siste bedrift la vekt på at deres rolle er kun å selge et produkt, da intervjuobjektet påstår at et godt produkt selger seg selv.

Språkkompetansen hos de fire bedriftene er i hovedsak engelsk, da samtlige hevder at dette er rikelig for å drive internasjonal business. Likevel gir noen av bedriftene uttrykk at det kunne vært fordelaktig å kunne portugisisk og japansk, da dette representerer store markeder med varierende engelskkunnskaper. Oppsummert ser vi at samtlige klarer seg i stor grad med engelsk som fremmedspråk. Bedrifter påpeker likevel verdien av å kunne flere språk, men anser dette som vanskelig å oppnå.

Når det gjelder generell kunnskap som kan hjelpe bedriftene å konkurrere globalt har samtlige en unik, men bevisst forhandlingsteknikk. Restech, Lofoten Viking og Polar Quality representerer en tilpasningsdyktig teknikk, sett i forhold til de teoretiske ytterpunktene Japan og USA. Rapp Bomek velger konkrete tiltak uten å ha fokus på kulturell tilpasning. I tillegg vektlegger samtlige det å ha generell fokus på egne produkter, bygge langsiktige relasjoner, ha et presist forhold til tid og et ønske om et vinn-vinn utfall som forhandlingsteknikk til fordel for egne konkurransefortrinn. Restech, Polar Quality og Lofoten Viking nevner også adferd, samfunnsforståelse og markedets økonomiske og politiske situasjon som viktig generell kunnskap om de utenlandske markedene. Dette anser de som sentralt for å lykkes i fremmede markeder.

Vedrørende forskningsspørsmål tre, *hva er det som gjør global kompetanse viktig for eksporterende bedrifter*, er det bred enighet hos samtlige om at vekstpotensialet for bedriften er i utenlandske markeder. Globaliseringskrefter, samt at Norge er et lite og mettet marked, har resulteret til at bedriftene er avhengig av å eksportere til utlandet for å kunne overleve i en global konkurranse. Dette for å være mest mulig motstandsdyktig mot denne konkurransen, i tillegg kunne ta del av den gjennom tilpasning, relasjonsbygging og kommunikasjon med fremmede markeder. Dette har resultert til at bedriftene ser flere av kompetansefeltene innenfor global kompetanse som avgjørende for å lykkes eller ikke. Rapp Bomek vektlegger dette i mindre grad enn de andre, da bedriften føler

produktet har størst betydning.

Når det gjelder forskningsspørsmål nummer to, *hva gjør eksporterende bedrifter for å bygge opp global kompetanse i egen organisasjon*, kan det oppsummeres at samtlige prioriterer relasjonsbygging på tvers av kulturer, erfaring gjennom utenlandsopphold, språktrening i den daglige drift, hjelp av ekstern aktør og å benchmarke erfaringer med en ekstern aktør. I tillegg ser vi flere fellestrekk i måten de jobber for å bygge egen globale kompetanse internt. Bedriftsbesøk sees på som en konkret måte bedriftene kan innhente erfaringer og øke kulturforståelsen på. Utover dette kan vi konkludere med at Restech, Polar Quality og Lofoten Viking i langt større grad er bevisste på å tilpasse seg omgivelsene rundt seg, enn hva Rapp Bomek er. Rapp Bomek har et mer ubevisst forhold til egen kompetanse og forholder seg i større grad til eksterne aktører med ønsket kompetanse, enn de tre andre bedriftene. Etter vårt syn virker det som om Restech, Polar Quality og Lofoten Viking er mer kundefokusert enn hva Rapp Bomek er. Vi får inntrykk av at disse tre ser verdien av å være mer imøtekommende for kundenes preferanser og dermed tilpasser seg kundenes behov, enn hva Rapp Bomek er. Rapp Bomek tolker vi som langt mer produktfokusert, hvor deres produkter i langt større grad blir trukket frem som eneste faktor som er avgjørende for om man lykkes eller ikke i fremmede markeder. Av den grunn kan vi konkludere med at Rapp Bomek er den bedriften som er minst bevisst på betydningen av global kompetanse og av den grunn også jobber mest ubevisst med den.

6.2 Implikasjoner

Vi finner en del teoretiske implikasjoner fra vår forskning. Blant annet er global kompetanse et relativt nytt forskningsfelt, slik at det finnes lite teori som kan direkte knyttes til kompetansefeltet. Av den grunn ser vi at begreper som “cultural competence”, “cross-cultural competence” og “global competence” taler om et kompetanseområde med mange av de samme nøkkelkvalifikasjonene. I tillegg er mye av teorien relatert til fremtidig arbeidskraft, med andre ord studenter og deres arbeid med å styrke sin globale kompetanse. Samtidig har mye av denne teorien den hensikt å hjelpe skolesystemet til å bli bedre til å legge opp til fagområder som styrker dette kompetansefeltet. Mye av den tidligere forskningen som er gjort er også amerikansk. Det finnes lite teori som har sine røtter i norsk skole eller næringsliv. Derfor er mange av våre eksempler basert på kulturforholdet mellom USA og Japan, da forskningen vektlegger de store kulturforskjellene mellom disse landene. En implikasjon på vår oppgave er at den, med sine funn, skal ha til hensikt å gi et bidrag om dette temaet i et norsk næringslivsperspektiv. I den sammenheng kan det nevnes at den tidligere amerikanske forskningen, viser en del større kulturelle kontraster mellom land med ulik kontekst,

enn hva vi har identifisert. Derfor tenker vi at forskningsfeltet bør bli oppdatert oftere, da forholdene ute i verden endres kontinuerlig. Dette på grunn av ny teknologi, økt internasjonal konkurranse, færre handelsbarrierer osv. Handel utenfor egne landegrenser har i den senere tid blitt enklere og utviklingen skjer enda i et høyt tempo. Med andre ord vil kontinuerlig forskning vedrørende global kompetanse kunne gi et mer korrekt bilde av virkeligheten.

I oppgaven, med størst vekt på innledningen og det teoretiske rammeverket, er det gjort uttrykk for at språkkunnskaper, kulturforståelse, riktige personlige egenskaper og generell kunnskap er viktige elementer for å drive business utenfor landegrensen. Alle intervjuobjektene viste seg enige i denne påstanden. Når det gjelder språkkunnskapene viste vår analyse at samtlige bedrifter la vekt på engelsk som fremmedspråk. Dette siden engelsk, i følge dem, blir praktisert av stort sett alle ikke-engelsktalende land. Dersom det er tilfelle at noen ikke kan engelsk, bruker bedriftene lokale agenter eller tolk. En mulig implikasjon på vår oppgave blir den teorien som støtter det å lære seg det lokale språket i det markedet bedriften opererer i – det påstår alle våre intervjuobjekt er en unødvendig og umulig oppgave. Likevel ser vi en implikasjon om at bedrifter bør styrke sin språkkompetanse innenfor de markedene de opererer i, som ikke behersker engelsk. Dette er et krevende tiltak, men kan ha positiv effekt på lang sikt. I det tilfelle kan bedrifter oppnå mer personlige relasjoner til interessentene i disse landene, da det ikke blir nødvendig med en uavhengig andrepert. Dette for å oppnå et enklere og bedre samarbeid.

Når det gjelder kulturforståelse, viste vår analyse at selv om dette ble vektlagt på ulik måte av våre intervjuobjekt, hadde samtlige bedrifter god erfaring og kompetanse om både folke- og forretningskulturen i markedene de opererer i. I den sammenheng har vi som nevnt tidligere hatt størst vekt på deres samarbeid med Japan og USA. Analysen viser derfor at bedriftene har god kontroll på de utfordringene de kan møte gjennom business med disse fremmede markedene. En implikasjon av vår oppgave kan derfor være at selv om teorien legger stor vekt på det å forstå, respektere og akseptere den fremmede kulturen, viser våre bedrifters erfaringer at ved bare å opptre seriøs og naturlig, kan man komme svært langt i den globale konkurransen. Johansen i Rapp Bomek gjorde dette tydelig da han sa: *“vi forlanger ikke av våre kunder at de skal komme hit og opptre som nordmenn”*.

Viktige og riktige personlige egenskaper blir både argumentert for i teorikapitlet og fra våre intervjuobjekters erfaringer. I analysen ser vi klare likhetstrekk mellom flere av våre informanter. Her ble egenskaper som evne til relasjonsbygging, evne til å tilpasse seg og det å kunne te seg blant

fremmede mennesker vektlagt. Johansen i Rapp Bomek er den som skiller seg mest ut og argumenterer for heller å ha fokus på selve produktet. Siden samtlige bedrifter er erfarne og vellykkede eksportører, kan en implikasjon på vår oppgave være at bedrifter som ønsker å operere i fremmede markeder, ikke trenger å være en utadvendt selgertype med evner til å lese signaler fra fremmede mennesker og kunne tilpasse seg den mest kaotiske kultur. Først og fremst handler det om å være trygg på eget produkt, deretter må man bli opplevd som seriøs. Våre informanter har gitt oss inntrykk av at Norge har historisk sett blitt opplevd som en nasjon med seriøse forretningsfolk, med andre ord har eksportører et godt utgangspunkt.

Andre generelle kunnskaper som kan hjelpe til når en konkurrerer globalt har vi, som nevnt tidligere, valgt å bruke teori som har til hensikt å bevisstgjøre egen forhandlingsteknikk. Samtlige bedrifter var bevisste på egen teknikk, men det bar likevel preg over bevisste valg som hadde til hensikt å imøtekomme den fremmede kulturen. Ingen av bedriftene brukte, det teorien fremstiller som, en ren asiatiske eller amerikanske metode. Dette blir også vektlagt i teorien som kulturelt utfordrende. En implikasjon ved dette funnet er at en kombinasjon av asiatiske og amerikanske forhandlingsmetode antas å være minst like formålstjenlig, som en teoretisk ren metode. Dette funnet kan være fordelaktig for andre bedrifter å vite om, når de skal etablere seg i nye og fremmede markeder.

Når det gjelder hva som skyldes at kompetansen er blitt såpass viktig ser vi gjengående årsak hos våre informanter at de ønsker å imøtekomme økt internasjonal konkurranse. Land er mer internasjonalt avhengig av hverandre. Blant annet har utviklingen gjort at bedrifter taper markedsandel og av den grunn må søke nye markeder. En implikasjon ved dette funnet er at mindre erfarne bedrifter bør være oppmerksom på denne utviklingen og tenke langsiktig for egen overlevelse.

Bedriftene gjør flere tiltak for å bygge global kompetanse internt i egen organisasjon. Teorien nevner flere tiltak og legger etter vårt inntrykk størst vekt på de som gir utenlandsk erfaring. Samtlige av våre informanter driver relasjonsbygging i en eller annen form med det fremmede markedet, praktiserer fremmedspråk i det daglige arbeidet og får erfaring gjennom utenlandsopphold. I tillegg får samtlige input fra ekstern aktør, enten gjennom tolk eller agent og ved å benchmarke mot en andrepert, enten internt eller eksternt. En implikasjon ved dette funnet er at samtlige av våre bedrifter føler de lykkes med måten de gjør tingene på. I den sammenheng bør andre bedrifter som ønsker å operere i et nytt fremmed marked søke kompetanse gjennom å erfare

det, men for å unngå fallgruver er det ingen skam å søke hjelp fra en annen aktør.

6.3 Videre forskning

I denne oppgaven har vi sett på hvordan fire nordnorske eksportbedrifter forholder seg til global kompetanse og hvordan de bygger opp global kompetanse i egen organisasjon. Vi har tatt for oss to bedrifter fra fiskerinæringen og to bedrifter innenfor mekanisk industri. Et forslag til videre forskning er å se nærmere på ulike eksportbransjer. Dette med hensyn til om det vektlegges forskjellig kompetanse innenfor ulike bransjer. I så måte kan dette bidra til at andre eksportører kan ha mulighet til å kartlegge sitt kompetansebehov.

Generalisering kan også være et forslag til videre forskning. Ved å ta for seg et større utvalg bedrifter, kan man se på tematikken med en kvantitativ tilnærming, for så å kunne generalisere den norske eksportnæringen. Dette vil kunne gi et bedre statistisk grunnlag for hvilken type kompetanse som vil kunne være utslagsgivende for å lykkes i fremmede markeder eller ikke.

Det kan også være interessant å se på dette forskningstemaet fra et utenlandsk perspektiv. Dette kan gjøres ved å undersøke hva som vektlegges av utenlandske selskaper når de skal etablere seg i Norge, og om man kan se en sammenheng mellom norske og utenlandske bedrifter. I den sammenheng kunne det også vært interessant å se nærmere på hvordan norske importører forholder seg til utenlandske eksportører og hvordan fokuset på global kompetanse eventuelt endres.

Forskning over en lengre tidsperiode vil også kunne gi interessante funn. Ved å se på bedrifter i starten av en internasjonaliseringsprosess eller ved en gitt tidsperiode fremover i tid, vil dette kunne avdekke hvilken kompetanse bedrifter innehadde ved begynnelsen og hvordan dette har utviklet seg over tid. I den sammenheng hadde det vært interessant å undersøke om et bevisst og tidlig fokus på denne kompetansen bidrar til å gi bedrifter et konkurransefortrinn, eller om dette ikke har noen betydning.

Et siste forslag er å se på tidligere eksportbedrifter og deres erfaringer. Dette i forhold til hvorfor noen lykkes, mens andre feiler. Dette vil kunne avdekke om det finnes noen sammenheng mellom bedrifter som ikke lykkes og deres bevissthet på faktorene som inngår i global kompetanse.

Litteraturliste:**Artikler:**

Adler, N.J og Bartholomew, S (1992) *Academic and Professional Communities of Discourse: Generating Knowledge on Transnational Human Resource Management*, Journal of International Business Studies, 23 (3), s.551-569.

Brustein, W.I (2011) *Paths to global competence*, Akademisk avhandling, Institute of international education.

Chitakornkijasil, P (2010) *Intercultural communication challenges and multinational organization communication*, Akademisk avhandling, Graduate School of Business Administration In Bangkok.

Clarke, W.M (1999) *An assessment of foreign language training for English-speaking exports*, Journal of European Industrial Training, 23 (1), s.9.

Desai, D (2008) *Improve Global Communication*, Training, 45 (8), s.16.

Hunter, B, White, G. P, Godbey, G. C. (2006) *What Does It Mean to Be Globally Competent*, Journal of Studies in International Education, 10 (3), s.267-285.

Hunter, W. D (2004) *Knowledge, Skills, Attitudes, and Experiences Necessary to Become Globally Competent*, Lehigh University.

Hurn, B. J (2009) *Will international business always speak English?* Industrial and commercial training, 41 (6) s.299-304.

Johnson, J. P, Leonartowicz, T og Apud, S (2006) *Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model*, Journal of International Business Studies, 37, Mai, s.525-543.

Loveland, E. (2010) *Championing Global Competence*, International Educator, 19 (5), s.12-20.

McCullum, J. K. (2006) *Results from an international awareness survey*, Romanian Economic and Business Review, 1 (2), s.23-30.

Ogreaan, C. Herciu, M og Belascu, L. (2009) *Competency-Based Management and Global Competencies – Challenges for Firm Strategic Management*, International Review of Business Research Papers, 5 (4), s.114-122.

Reimers, F (2009) *An Opportunity for Continuing Education*, Forthcoming in Continuing Higher Education Review, September 2009, (73).

Reimers, F. M. (2009) *Global Competency Educating the World*, Harvard International Review, 30 (4), s.24-27.

Salacuse, J.W (2005) *Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation*, Ivey Business Journal Online, September/Okttober, s.1-6.

Wilenius, M (2006) *Cultural competence in the business world: a Finnish perspective*. Journal of business strategy, 27 (4), s.43-49.

Warner, G (2010) *Glokal kommunikasjon og kultur - regionale forskjeller i forretningskultur i Norge*, Magma, 13 (3), s.20-28.

Wright, L (1996) *Building Cultural Competence*, Canadian Business Review, 23 (1) s.29-33.

Zhao, Y (2009) *Needed: Global Villagers*, Teaching for the 21st Century, 67 (1), s. 60-65.

Bøker:

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P,R. (2008). *Management research*. 3. utgave. London, SAGE publications.

Hofstede, G (2001) *Culture's Consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2. Utgave, California, Sage publications: Thousand Oaks.

Jacobsen, D. I (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. utgave. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 1. utgave. Oslo. Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo. Abstrakt forlag.

McMillan, J (1992) *Games, Strategies & Managers – How managers can use game theory to make better business decisions*. 1. Utgave. New York. Oxford University Press.

Solberg, C.A (2006) *Internasjonal markedsføring*, 7.utgave, 2. opplag, Oslo, Universitetsforlaget AS.

Ulven, H (1999) *Skikk og bruk – Møte med andre land og kulturer*, 1.utgave, Oslo, Index Publishing AS.

Internett:

Bart, F (1980), *Om å forstå andre kulturer* [Internett], Socius Cappelen. Tilgjengelig fra: <<http://socius.cappelen.no/del2/kap4/kildeoppgaver/kildeoppgave.html?id=46>> [Nedlastet 20. November 2010]

Binghamton University (2008), *Global competency* [Internett], Tilgjengelig fra: <<http://www2.binghamton.edu/career-development-center/quick-reference-guides/global%20competency.pdf>> [Nedlastet: 15. Februar 2011]

Caplex (2010), Definisjon om ”språk” [Internett], Caplex. Tilgjengelig fra: <<http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9333448>> [Nedlastet: 08. November 2010]

Eurobarometer (September 2005), *Europeans and languages* [Internett] European Commission Tilgjengelig fra: <http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_237.en.pdf> [Nedlastet: 08. November 2010]

Hazard, P (2009) *How to Develop a Global Mindset* [Internett] Diversity executive. Tilgjengelig fra: <http://www.diversity-executive.com/article.php?article=743> [Nedlastet: 20.10.2010]

Hofstede, G (2009) *Gert Hofstede – Cultural Dimension* [Internett], Gert Hofstede. Tilgjengelig fra: <http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=65&culture2=73> [Nedlastet 08. November 2010]

NEA (2010) *Global Competence Is a 21st Century Imperative* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.nea.org/assets/docs/PB28_GlobalCompetence.pdf> [Nedlastet 11. Oktober 2010]

Reve, T (2011) *Globaliseringen og næringslivet* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/kampanjer/refleks/innspill/oekonomi/reve.html?id=493258>> [Nedlastet 14. april 2011]

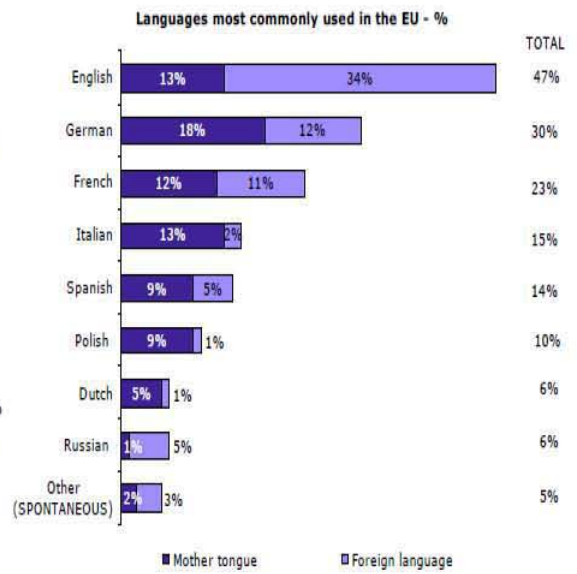
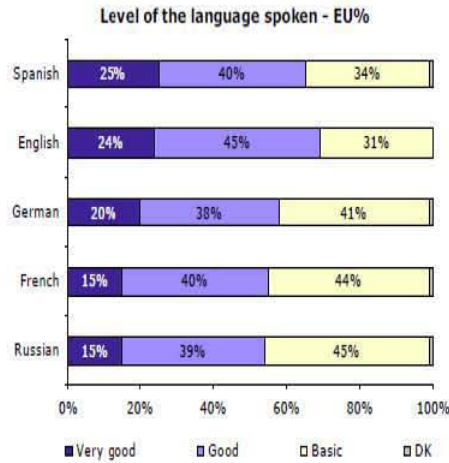
Wikipedia (2010) "*Engelsk*" som søkeord [Internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra: <http://no.wikipedia.org/wiki/Engelsk#Geografisk_utbredelse,2010> [Nedlastet: 08. November 2010]

Wikipedia (2011) "*Kompetanse*" som søkeord [Internett], Wikipedia. Tilgjengelig fra: <<http://no.wikipedia.org/wiki/Kompetanse>> [Nedlastet: 05. mai 2011]

Wæhle, E (2009) "*Globalisering*" som søkeord [Internett], Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <<http://snl.no/globalisering>> [Nedlastet: 14. april 2011]

Vedlegg 1: Språkkunnskaper i Europa (Eurobarometer, Juni 2005)

Respondents able to participate in a conversation in another language than their mother tongue - %	
EU25	50%
Sex	
Male	52%
Female	47%
Age	
15-24	69%
25-39	58%
40-54	47%
55 +	35%
Education (End of)	
15	20%
16-19	46%
20+	73%
Still Studying	79%
Occupation	
Self-employed	52%
Managers	73%
Other white collars	54%
Manual workers	46%
House persons	36%
Unemployed	47%
Retired	33%
Students	79%
Subjective urbanisation	
Rural village	47%
Small/mid size town	49%
Large town	55%



Vedlegg 2: Intervjuguide

Som vedlegg til denne oppgaven har vi lagt med intervjuguiden vi har brukt under intervjuene. Vi har brukt samme intervjuguide til alle informantene. Dette for å gi oss best mulig sammenligningsgrunnlag.

Intervjuguide1 Innledning

1.1 Hva legger du i begrepet global kompetanse?

1.1.1 Konkrete element?

1.2 Hva bør bedrifter gjøre for å bygge opp global kompetanse?

1.2.1 Konkrete tiltak?

1.3 Er dette et kompetansefelt som du føler bedrifter er kjent med?

1.4 Hvem i bedriften mener du bør være globalt kompetent?

2 Kulturell avstand

2.1 Bør man ta hensyn til kulturer med ulik kulturell avstand?

2.1.1 Hvis ja, på hvilken måte?

- Asiatiske land er typisk høykontekstland med stort fokus på alder, rang, sosial status, språk, kjønn, tid, klesstil, etc.

- Lavkontekstland baserer seg mye mer på å ta motparten på ordet. En litt mer direkte form for kommunikasjon. Eksempelvis USA.

2.2 Hvordan bør bedrifter forholde seg til ulike kontekstområder?

2.3 Hvilke kulturer anser du mest krevende å tilegne kunnskap om?

2.3.1 Hvorfor?

3 Kulturell kompetanse i internasjonal business

3.1 Hva er viktig å være oppmerksom på vedrørende andre kulturer?

3.2 Hva legger du i kulturell kompetanse?

- Kulturell kompetanse blir i teorien delt i to grupper, generell og spesifikk kunnskap.

3.3 Hvordan kan en bedrift opparbeide seg generell kunnskap? Eksempler nedenfor:

- Å jobbe i et tverrkulturelt miljø

- Å lære kulturelle verdier

- Å kunne identifisere et rammeverk for å forstå og sammenlikne ulike kulturer

3.4 Hvordan kan en bedrift opparbeide seg spesifikk kunnskap? Eksempler nedenfor:

- Geografi, økonomi, politikk, historie, verdier og språk
- 3.5 Bør bedrifter fremheve egen kultur i utlandet, eller tilpasse den fremmede kulturen?
- 3.5.1 Hvorfor?
- 3.6 Hvilke kulturelle forskjeller er vanligst å observere/erfare i fremmede kulturer?

4 Global kompetanse

- Personlige faktorer
- 4.1 Hvilke personlige egenskaper og ferdigheter ville du vektlagt for å være globalt kompetent?
- 4.2 Hva legger du i å være internasjonalt bevisst?
- 4.3 Hva tror du hovedårsaken til at bedrifter ikke lykkes i fremmede markeder?
- 4.4 Hva bør bedriften gjøre for å sikre seg riktige personlige egenskaper?
- 4.4.1 Konkrete tiltak?

- Forståelse av andre kulturer
- 4.5 På hvilken måte er kulturforståelse viktig ved business i utlandet?
- 4.6 Er det vanskelig å gjøre en god jobb, samtidig respektere og bli kjent med den fremmede kulturen?
- 4.7 Hvordan blir en kjent med fremmede kulturer?
- 4.7.1 Konkrete tiltak?

- Fremmede språk
- 4.8 Bør en eksportbedrift inneha av språkkompetanse innenfor det markedet den operer i?
- 4.9 Hvem i organisasjonen bør ha denne spisskompetansen?
- 4.10 Hva gjør bedriften for å bygge opp språkferdigheter?
- 4.11 Engelsk er i følge teorien det mest dominerende språk i internasjonal business. Tror du dette vil vedvare?
- 4.12 Er det andre viktige språk som du anser viktig i internasjonal business?

- Generell kunnskap
- 4.13 Hvilke generelle kunnskaper mener du hjelper til for å konkurrere globalt?
- 4.14 Hva bør bedrifter gjøre for å styrke denne kunnskapen?
- 4.14.1 Konkrete tiltak?

5. Viktigheten med global kompetanse

5.1 Hvorfor tror du at global kompetanse er blitt et viktig tema?

5.2 Hva er det som gjør global kompetanse viktig for dere?

Forskning viser at studenter som studerer et fremmed språk også hevder seg innenfor andre disipliner, som matematikk og evnen til å uttrykke seg verbalt.

5.4 Hva tenker du om dette?

5.5 Bør global kompetanse være et fokusområde for utdanningsinstitusjoner for å forberede fremtidens arbeidstakere?

5.5.1 Hvorfor?

Til slutt: Ser du andre fordeler med å være globalt kompetent og hvilke tiltak som er viktig å iverksette for å bygge den globale kompetansen?

Vedlegg 3: Internasjonal forhandlingsteknikk

Dette vedlegget viser Salacuses (2005) 10 momenter om internasjonal forhandlingsteknikk. Under hvert intervju fikk vi informantene til å plassere bedriften i modellen. Kolonnen til venstre viser en USA-orientert forhandlingsteknikk, mens kolonnen til høyre viser en Japan-orientert forhandlingsteknikk. Dette for å undersøke bedriftens evne til å identifisere egen forhandlingsteknikk, som videre sier noe om deres bedriftskultur.

Få kontrakten signert	En kombinasjon	Bygge relasjoner
Uformell stil	En kombinasjon	Formell stil
Direkte kommunikasjon	En kombinasjon	Indirekte kommunikasjon
Presist forhold til tid	En kombinasjon	Tentativt forhold til tid
Spesifisert kontrakt	En kombinasjon	Generell kontrakt
Risikotaker	En kombinasjon	Risikoovers
Vinn-tap	En kombinasjon	Vinn-vinn
Bruk av emosjoner	En kombinasjon	Ingen bruk av emosjoner
Building down-tilnærming	En kombinasjon	Building up-tilnærming
Kjennskap til motpartens delegasjon	En kombinasjon	Ingen kjennskap til delegasjon