



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Thailandsforetningskultur

*Kan kommunikasjons utfordringer gjennom for lite forståelse
av den thailandske kulturen være avgjørende for norske
bedrifters suksess i Thailand?*

Kand nr 12.

Internasjonal business og økonomi, BE334E

Mai 2015



Abstract

In today's global world it is important to understand how people from different cultures negotiate and do business, if you want to succeed in the international world of business. This is especially important in Asia, because they have a relationship-focused business. It would be crucial to the outcome of a business negotiation.

In my research I try to identify if cultural knowledge can affect a company's success in trading with Thai partners based on experience with one company and two organizations. You will find some theory surrounding Thailand and its culture, but over time the theory gets outdated. I want to see if business culture has changed over time or if it is still the same and still concurs with the theory today.

First I took a look at the relevant theory surrounding Thailand and international trading to understand why companies want to do trading with Thailand. I did not look at the economic aspect of international trading, just the market part. Because I wanted to learn how to become successful in Thailand.

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av mitt studium Master of Science in Business ved handelshøgskolen i Bodø, hvor min spesialisering er International Business and Marketing.

Formålet med denne oppgaven var å undersøke om kommunikasjon gjennom kulturforståelse kan være avgjørende for en bedrifts suksess i handel med Thailand.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Frode Nilsen som har vært til stor hjelp med sin veiledning og tilbakemeldinger. Jeg setter stor pris på ditt engasjement og hjelp.

Jeg vil også bruke anledningen til å takke Alex Blom ved Innovasjon Norge avdeling Thailand, som har bidratt med relevant informasjon og erfaring om den thailandske forretningskulturen, samt Innovasjon Norge sine tjenester i Thailand.. Videre vil jeg også takke Karsten Bjerkvik, Center Plast AS, og Per Eidsvik Ved Nordlandsfylkekommune, for bidragelsen med deres erfaringer og råd når det kommer til handel med Thailand. Dere har vært svært behjelpelig og imøtekommende.

Jeg vil også gi en stor takk til min venninne Isabell Edvardsen som har vært til stor hjelp under intervjuene og korrekturlesning av min oppgave.

Bodø, 18 mai 2015

Rattina Chanont Pettersen

Sammendrag

Problemstillingen som danner grunnlag for denne oppgaven er:

Kan kommunikasjons utfordringer gjennom for lite forståelse av den thailandske kulturen være avgjørende for norske bedrifters suksess i Thailand?

I oppgaven har jeg fokusert på norske bedrifter- og organisasjoner sin erfaring med den thailandske forretningskulturen. Oppgaven er avgrenset til å omhandle en bedrift og to organisasjoner. For å kunne løse problemstillingen min, så jeg på relevante teorier rundt internasjonal handel og kulturbarrierer som kunne være til hinder for å opprette kontakt med Thailand. Videre har jeg sett på hvilke erfaringer og råd bedriften og organisasjonen har innen handel med Thailand. Deretter sammenlikner jeg funnene mine mot den anvendte teorien, for å se om det fantes noen sammenheng. Til slutt analyserte jeg erfaringer og rådene jeg fikk, slik at jeg kunne bruke dem til å lage en veiledning for andre bedrifter som ønsker å etablere seg i Thailand.

Analysen tilsier at det er viktig å ha en god kulturforståelse når man skal etablere et handelsforhold med thailandske bedrifter. Center Plast AS hadde lang og god erfaring med den thailandske kulturen før de begynte å etablere bedrift i Thailand. Per Eidsvik har drevet med handel med Asia før og anbefalte på det sterkeste og ha god kulturforståelse for kulturen og måten Asia gjør forretninger på. Det er langt i fra nærheten lik den norske forretningskulturen. Alex Blom ved Innovasjon kontoret i Thailand, sa at om ikke bedriftene hadde gjort undersøkelser på hvordan den thailandske forretningskulturen fungerer, så har de ingenting i Thailand å gjøre. Grunnet av at bedriften ikke vil ha en mulighet til å forstå hva som skjer. Ved å velge disse organisasjonene og bedriftene, gav de meg gode muligheter til å samle inn erfaringer og råd fra både eksportør og importør siden.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Aktualisering av temaet.....	1
1.3 Problemstilling og avgrensning.....	3
1.4 Oppgavens oppbygning.....	5
2.0 Teori	7
2.1 Innledning.....	7
2.2 Tverrkulturell kommunikasjoner.....	8
2.2 Kultur	9
2.3 Geert Hofstede's kulturdimensjoner	11
2.3.2 Fordel med de fem dimensjonene	14
2.3.4 Thailand målt etter Hofstede fem dimensjoner	14
2.3.5 Norge målt etter Hofstede fem dimensjoner	15
2.4 Edward T. Hall's Kulturinndeling, Høykontekst- og lavkontekstkommunikasjon.....	16
2.5 Fordeler med internasjonal handel	17
2.5.2 David Ricardo teorien om komparative fortrinn	18
2.5.3 Heckscher- Ohlin.....	19
2.5.4 Thailand komparative fortrinn	19
2.6 Bakka-modellen	20
2.6.2Viktig element – kultur	22
2.7 Hvordan etablere et handelsforhold	22
2.8 Forhandlingsmodell.....	23
2.8 Etablerer et handelsforhold	26
2.8.1 Hva kjennetegnes en vellykkede eksportør/importør?	27
2.8.2 Holdninger.....	27
2.8.3 Forankring	28
2.8.4 Kompetanse	28
2.9 Forhandle i Thailand	29
2.9.1 Guanxi- nøkkelen til suksess.....	29
2.9.2 Tapt ansikt	30
2.9.3Kommunikasjon i Thailand	30
2.9.4 Forretningskultur i Thailand.....	31
2.9.5 Forhandlinger	33
2.9.6 Tabuer.....	34
2.10 Korrupsjon.....	35
2.11 Oppsummering av teori.....	36
3. METODE	39
3.1 Forskningsdesign og forskningsmetode	39
3.2 Datainnsamlingsmetode	42
3.2.1 Utvalg	43
3.2.2Intervjuobjektene.....	44
3.3 Primærdata	44
3.4 Sekundærdata	45
3.5 Analysemetode	46
3.5 Oppgavens gyldighet.....	47

3.5.1 Reliabilitet	48
3.5.2 Validitet	49
3.6 Oppsummering metode	50
4. 0 EMPIRI	52
4.1 Prestasjon av bedriftene	53
4.1.1 Center Plast AS	53
4.1.2 Innovasjon Norge avdeling Thailand	53
4.1.3 Nordland Fylkekommune avdeling Næring og Regional utvikling	55
4.2 Bedriftenes erfaringer med Thailand.....	56
4.2.1 Center Plast AS og deres erfaringer	56
4.2.2 Nordlandsfylkekommune avdeling Næring og regional utvikling.....	58
4.2.3 Innovasjon Norge og deres tjenester	59
4.2.4Hvorfor benytte seg av Innovasjon Norge?.....	61
4.3 Oppsummering empiri.....	62
5.0 ANALYSE	62
4.1 Hvordan opprette kontakt med Thailand?	62
5.2 Hvordan gjøre forhandlinger?	67
5.4 Hvordan opprette kontakt med Thailand.....	69
6.5 Hvordan kommunisere?	74
5.6 Hvilke typer korrupsjon og bestikkelser kan man oppleve i Thailand?	75
5.7 Hva bør man unngå å gjøre og hva bør man gjøre?	75
5.8Oppsummering analyse	78
6.0 Avslutning og konklusjon	80
6.1 Konklusjon	80
6.2 Implikasjoner og feil kilder	82
6.3 Videre forskninger.....	83
Litteraturliste	86
Internettkilder	88
APPENDIX	92
Intervju Innovasjon Norge avdeling Thailand	92
Intervju Center Plast AS.....	96
Intervju Nordlands Fylkekommune	99

1.0 Innledning

I innledningskapittelet presenteres prosjektoppgavens bakgrunn for valgt tema, formål og problemstilling innenfor kulturforståelser og kommunikasjonsutfordringer innen internasjonal handel.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for valget av temaet er at jeg har valgt å spesialisere meg innenfor «internasjonal business og økonomi». Jeg har derfor valgt å skrive en masteroppgave om hvordan kultur og kommunikasjon kan ha stor påvirkningskraft på bedrifter som ønsker å internasjonalisere seg i utlandet. Jeg har med dette valgt å ta for meg landet Thailand i min oppgave, ettersom det er et kjent land for oss nordmenn. Mange nordmenn har besøkt Thailand, og de fleste reiser Thailand flere ganger.

Årsaken til at jeg har valgt Thailand:

- Jeg er selv halvt thailandsk, og har en mye erfaring om landet, spesielt når det kommer til språk og kultur.
- Jeg ønsker å lære meg hvordan og hvorfor noen bedrifter klarer å gjøre suksess i Thailand, mens andre ikke klarer det.

1.2 Aktualisering av temaet

Handelen mellom Norge og Thailand har økt betraktelig de siste årene, spesielt når det kommer til import. Importen fra Thailand har tredoblet seg på kort tid, mens eksporten har fordoblet seg. I 2011 var Thailand Norges 43. viktigste eksportmarked, 29.viktigste importpartner, og den 5. største i eksportmarked i Asia (www.emb-norway.or.th).

I 1238 ble landet Thailand grunnlagt av utvandrende Kinesere. Thailands kultur er i stor grad fortsatt påvirket av Kina, men også India. Rundt 1500-tallet oppstod den første kontakten med de ulike europeiske maktene. Selv om Thailand var kontinuerlig presset av landene i vest, er Thailand det eneste landet i Sørøst-Asia som ikke har vært styrt fra Europa. Likevel har Europa satt sitt preg på landet når det kommer til handel og trusler. I begynnelsen av 1900-

tallet, vokste landets økonomi på grunn av stigende produksjon og eksport av ris. Landets hovedstad Bangkok ble utviklet til et viktig handelssentrum (www.globalis.no).

Navnet «Thailand» betyr «thai-folkets-land» og ikke de «fries land» som mange assosierer ordet Thailand med. Landet er bygd opp av tradisjoner, med sterke følelser og personligheter fra det thailandske folket, i tillegg til den nasjonale friheten. Det thailandske kongehuset har også en stor innflytelse på landets indre stabilitet. Thailand er et tradisjonsrikt land, dette gjør at Thailand er et fasinerende land å drive business i (Ulven 2007). Thaiendere er veldig opptatt av tradisjoner, lover og regler om hvordan man skal opptre blant andre mennesker og vise respekt til for andre. Thailand er ikke like mye fokusert på kontrakt og avtalevilkår slik man er i Norge. Der bygges det vanligvis på sterke relasjoner og langvarige forhold mellom partene. Kontaktnettverk er alfa omega i Thailand, ettersom thailendere ikke diskuterer business med fremmede. På grunn av at Thailand ikke har vært en koloni, fikk landets senere kontakt med engelsktalende land, som har ført til at landet har fått dårlige engelskkunnskaper, samt en enda større kulturforskjell. Dette medfører at det er vanskelig å kommunisere og forhandle uten å ha en god forståelse på hvordan kulturen i landet er. (Gesteland 2012).

Dagens verden er sterkt preget av globalisering og internasjonal handel. Det er derfor viktig å ha kunnskap innenfor kulturforståelse og interkulturell kommunikasjon. Denne kunnskapen kan være avgjørende om man lykkes med å etablere seg i et internasjonalt marked eller ikke. Med dette ønsker jeg å vurdere og beskrive de ulike utfordringene som kan oppstå når en norsk bedrift møter den thailandske kulturen. I dag er Thailand et av de høyeste utviklende landene i Sørøst – Asia når det kommer til handel, men Thailand sliter med sin politiske ustabilitet og opprør (globalis.no). Etter den økonomiske krisen i 1997 som led til et fritt handel, har Thailands økonomi bare gått oppover (www.BBC.com).

Thailand anses som et mellominntektsland, med et relativt velutviklet infrastruktur. Landet blir i stor grad sett på som investeringsvennlig, økonomisk, politisk og med en sterk eksportsektor (www.emb-norway.or.th). Kina er Thailands største eksportmarked og turisme utgjør 6% av landets BNP, samtidig som veksten i turismen bare øker. Thailand regnes som

verdens største eksportør når det kommer til risproduksjon, og verdens tredje største fiskeeksportør etter Kina og Norge.

Det er store språkforskjeller i Thailand; for eksempel snakker de i nordøst en blanding mellom språket Laso og Thai, kalt «Isan». Men for å unngå kommunikasjonsproblemer nasjonalt er alle nødt til å lære seg hovedspråket «thai». Dette gjør det enkelt for meg å kunne velge hele Thailand og ikke bare en region eller en by. Her kommer Hofstedes sin kulturdimensjon inn, og den blir drøftet og forklart i neste kapittel.

Den internasjonale handelen i Thailand har økt kraftig siden 1960 (www.sn.no), flere bedrifter har prøvd å etablere seg der uten å lykkes. Formålet med denne oppgaven er å identifisere de viktige kulturelle utfordringene som kommer gjennom verbal og non verbal kommunikasjon. Noe en bedrift kan støte på når de opererer i det thailandske markedet. Samt hvordan de best kan lykkes med resultater, ønsker jeg med dette å hjelpe med og forbedre andre bedrifter som ønsker å etablere seg i Thailand.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Etttersom vi lever i en verden som bare blir mer og mer globalisert, opplever vi daglig kontakt med fremmede kulturer og språk. For eksempel gjennom arbeidssammenheng eller ved kjøp av dagligvareprodukter. Kan forretningskulturell forståelse være avgjørende for den norske bedriftens suksess i Thailand? Å kunne skape en god forståelse på hvordan kulturen i Thailand er, både i forretnings situasjoner og sosiale situasjoner. Dette vil hjelpe og minske ulike problemer som kan oppstå på grunn av fremmedheten, i tillegg til å skape et bedre nettverk. Jeg vil med dette presentere en mer oppdatert forskning, ettersom verden/Thailand hele tiden er i forandring når det kommer til å drive business. Ut fra min interesse om fremmed kultur og språk, og med bakgrunn av valgt tema og formål med denne oppgaven, har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

- Kan kommunikasjons utfordringer gjennom for lite forståelse av den thailandske kulturen være avgjørende for norske bedrifters suksess i Thailand?***

Med denne oppgaven ønsker jeg å bidra til å gi en forståelse av hvordan de forhandler i Thailand og hvordan det kan påvirke norske bedrifter til å fokusere mer på kulturforståelse. Det finnes mange bedrifter som ikke har klart å internasjonalisere seg, på grunn av at de har gjort forhandlinger på samme måte i utlandet som i Norge. Det er utfordrende å drive handel med en fremmed kultur, spesielt med språksforskjeller og mangel av felles språk, for eksempel engelsk.

Både språket og kulturen i Thailand er fremmed for mange nordmenn, samt måten thailendere tenker på. Hvordan thailendere opptrer foran andre mennesker er langt fra samme måten vi nordmenn opptrer. Derfor kan norske bedrifter oppleve store utfordringer ved å entre et slikt marked uten nok forkunnskaper. Et eksempel på dette er at i Thailand håndhilser man ikke på hverandre, men utfører noe som kalles for «wai», der man legger håndflatene mot hverandre i brysthøyde, mens hodet bøyes ned. Den som er lavest i rang må hilse først, og bøye hodet sitt dypere enn den som er høyere i rang (Ulven 2007).

Jeg har valgt og kun se på handels- og kulturelle erfaringer til bedrifter, ikke den økonomiske siden. Oppgaven er også begrenset på grunn av tids- og ressursbegrensninger, og jeg vil derfor i denne oppgaven forholde meg til:

- Teorier rundt internasjonal handel og kultur som er relevant for bedrifter som skal operere i Thailand.
- Innhente data som kan brukes som råd og tidligere erfaring.
- Ønsker å få frem hvilke forretningskulturelle utfordringer som kan skape størst problem for norske bedrifter å etablere seg eller gjøre handel med Thailand.

Det er gjort lite forskning på dette området, til tross for at det er mange norske bedrifter som opererer i Thailand. Jeg ønsker med dette å skaffe nye råd og erfaringer som kan bidra til at det skal bli enklere for norske bedrifter å skaffe seg handelsavtaler i Thailand.

1.4 Oppgavens oppbygning

Gi en oversikt i hvordan oppgaven er bygd opp og kort redegjørelse på hva hvert kapittel inneholder. Oppgaven består av totalt seks kapitler.

Kapittel 1- Innledning

Kapittel 1 innledes med bakgrunn og utgangspunkt for oppgaven. Videre presenteres problemstilling, samt problemområder. Den logiske avgrensingen blir framstilt her. Dette skal hjelpe leseren til og få en bedre forståelse av oppgaven og deres formål.

Kapittel 2- Teori

I kapittel 2 blir de teoretiske rammeverkene for oppgaven presentert for å gi en innføring og bedre forståelse i hva oppgaven omhandler. I tillegg blir begrepene kultur, kulturell kommunikasjon og forretningskultur forklart.

Kapittel 3- Metode

Kapittel 3 redegjør for hvilken metode som blir anvendt i prosjektoppgaven. Det blir beskrivelse av hvordan selve undersøkelsen skal gjennomføres, samt en forklaring valgt av forskningsdesign og datakilder. Kapitlet avrundes med drøfting av oppgavens validitet og gyldighet, samt en kort oppsummering.

Kapittel 4 – Empiri

I dette kapitlet blir bedriftene og deres produkter/tjenester presentert. Videre i kapitlet tar jeg for meg bedriftenes erfaring og råd, basert på dybdeintervjuene jeg har gjennomført med dem.

Kapittel 5 – Analyse

I kapittel 5 analyserer jeg oppgavens funn som er gitt gjennom intervjuene. Analysen blir brukt til å kartlegge hvilke erfaringer og råd som kan brukes for andre bedrifter når de skal

etablere seg i Thailand. Videre blir bedriftens erfaringer knyttet opp mot teorien som ble presentert i kapittel 2.

Kapittel 6 – Konklusjon

Her blir oppgavens konklusjon presentert og oppgavens mulige implikasjoner. I slutten av oppgaven avsluttes det med forslag til videre forskning til hvordan det er å skaffe seg handelspartner i Thailand.

2.0 Teori

2.1 Innledning

I dette kapittelet gjennomgår jeg de aktuelle teoriene som kan være nyttige for bedrifter som skal anlegge kontakt med Thailand. Først vil jeg definere begrepene kultur, tverrkulturelle kommunikasjoner og forretningskultur. Disse begrepene er mye omtalt og representerer områder i dagens globale verden. Jeg vil se på hva som til sammen utgjør den kulturen man befinner seg i, slik at det blir enklere å forstå en fremmed kultur. Ved å ha forståelse av disse begrepene kan man få en dypere forståelse av hvordan kulturen påvirker oss. Her tar jeg for meg modellen til Hofstede, fem kulturdimensjoner og Edward T. Hall kulturinndeling. Hofstede kulturdimensjon viser forskjellene mellom Norge og Thailands kultur ved hjelp av grafiske målinger. Disse målingene viser at det er stor forskjell mellom den norske og den thailandske kulturen. Ved å se på Edward T. Hall kulturinndeling ser man hvordan et høyt- og lavt kontekstland tolker budskapet. Måten et land tolker budskapet på er svært nyttig å vite når man skal møte andre kulturer man skal gjøre forhandlinger med. Måten de tolker oppførsel på og hvilken betydning ordene de sier har, kan være svært forskjellige i forhold til hva man er vant med.

Videre vil jeg redegjøre for hvilke fordeler det er i å drive med internasjonal handel. Dette ved hjelp av to modeller for å skape en bedre forståelse på hvordan land tjener på å gjøre handel med andre land. Med denne kunnskapen vil man kunne se at det å drive internasjonal handel ikke bare handler om økonomiske fordeler, men innebærer å forhandle med andre kulturer. Her vil Bakka-modellen bli presentert for å vise de forskjellige eksportfasene en bedrift kan komme i. Bakka-modellen viser også hvor langt en bedrift har kommet i sin eksportmarkedsføring og hvordan dette påvirker bedriftens virksomhet.

Deretter vil jeg se på hvordan denne kunnskapen kan være nyttig når man skal drive med internasjonal handel. Jeg skal se på hvilke krav kundene har til produktene, samt hvilke prosesser som må til for å kunne levere et produkt som lever opp til kundens forventning. Her kommer kapittelet om forhandlingsmodellen inn. Videre tar jeg for meg hva som kjennetegnes en vellykket eksportør eller importør. Før jeg avrunder kapittelet, beveger jeg meg inn på Thailand. Her vil jeg redegjøre for hvordan man skal forhandle og kommunisere med Thailand og hvordan den thailandske forretningskulturen er. Det innebærer hva bør man

vite før man entrer Thailand, samt hvilke tabuer som finnes i landet, som en bør være klar over. Før jeg avslutter teorikapittelet med en oppsummering, tar jeg for meg hvordan landet er preget av korrupsjon.

2.2 Tverrkulturell kommunikasjon

Begrepet tverrkulturell kommunikasjon kjennetegnes med studier som identifiserer forskjeller i kommunikasjonen mellom kulturelt ulike personer som har utgangspunkt i sammenlikninger om hvordan ulike former for kommunikasjon foregår. På engelsk er begrepet kalt "cross-cultural". Et annet begrep som går, en god del, hånd i hånd med tverrkulturell kommunikasjon er interkulturell kommunikasjon. Det fokuserer på samhandlingen mellom kulturelt ulike personer i en flerkulturell kontekst (Fife 2002).

Kommunikasjon er situasjonsavhengig (Fife 2002). Det vil si at alt som skjer innenfor forretningsvirksomheten, for eksempel avgjørelser, forhandlinger og informasjonsutveksling, er avhengig av kommunikasjon. Dette er avgjørende for hvordan kontakten og forståelsen oppstår, og blir bevart mellom partene (Fife 2002). Kjent består kommunikasjon av både verbale og non verbale kontekster. Det er i møte med andre kulturer man får se hvor ulikt verbal og ikke verbal kommunikasjon kan være. Det medfører hovedsaklig at det oppstår problemer på grunn av for lite kunnskap om hvordan kommunikasjonskanaler fungerer i den andre partens kultur. Det kreves innsats av både sender og mottaker av budskapet:

- Avsenderen må kode budskapet på en slik måte at den passer mottakerens kulturelle bakgrunn.
 - Mottaker må dekode budskapet fra senderens med hensyn til hans kulturelle bakgrunn.
- (Adler og Gundersen 2008) Det er derfor det er viktig og ha en forforståelse av kulturforskjellen som kan føre til kommunikasjonsutfordringer.

Verbal og non- verbal kommunikasjon er svært ulike innenfor de forskjellige kulturene. Derfor er det viktig å ha god selvinnsikt i tillegg til å kunne være bestemt på hvordan en vil at andre skal oppfatte deg gjennom både verbal og non- verbal kommunikasjon. Ettersom non- verbal kommunikasjon ikke består av å snakke direkte med en person, men blant annet

hvordan kroppen uttrykker seg i form av bevegelser og lignende. Det innebærer alt som kan gi en oppfattelse på hva som skjer uten at det blir brukt ord til å forklare hendelsen. Non- verbal kommunikasjon kan oftest ses som grunnlaget for menneskets kommunikasjon med omverdenen, ettersom den kommuniserer med hele seg. Et godt utgangspunkt for å lykkes med tverrkulturell kommunikasjon er å skaffe seg god innsikt innenfor sin egen kultur, samt bli bevisst på egne personlige egenskaper og meninger, ettersom hver kultur har forskjellige koder om hvordan man skal uttrykke seg non- verbal (Fife 2002). Jeg vil se nærmere på det i Edward T. Hall kultur dimensjoner, der han har forsket på hvordan kommunikasjonen fungerer i høy og lavkontekster.

I tverrkulturell kommunikasjon vil det oftest være et skille mellom den som sendte og mottok beskjeden. Det er i dette skille det kan oppstå kommunikasjonssvikt. Derfor er det viktig at sender omformer budskapet på en slik måte at mottakeren gjenkjenner beskjeden i form av ord og atferd. Det er her kulturen kommer inn. Det lønner seg i de fleste tilfeller å ha en liten kjennskap til den fremmede kulturen som en skal drive handel med. Det kreves innsats fra både sender og mottaker av budskapet til å identifisere forskjellene i kommunikasjonen mellom de ulike kulturelle personene for å skape best mulig forståelig kommunikasjon (Ulven 2007).

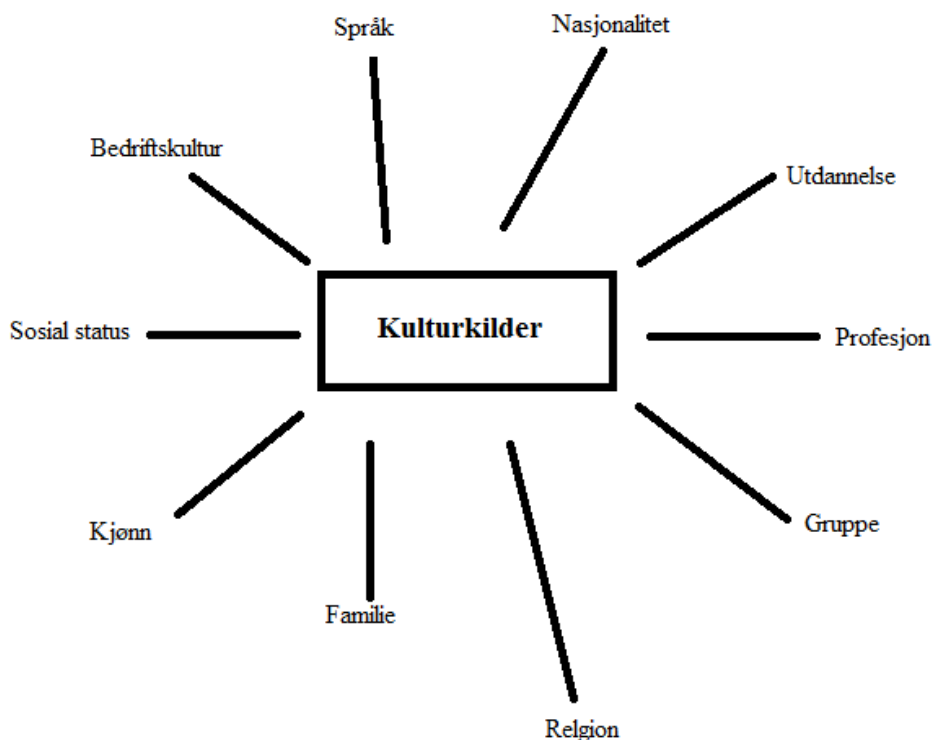
Videre i kapittelet starter jeg med å beskrive det generelle kulturbegrepet som bør ha god kunnskap om før interaksjon med fremmede kulturer.

2.2 Kultur

For og få en bedre forståelse på hvordan forretningskulturer påvirker bedrifter, er det nødvendig å se på begrepet "kultur". Begrepet kultur blir definert på mange måter, men det jeg mener best beskriver hva begrepet "kultur" betyr, er fra www.snl.no. Der beskrives kultur slik: «Kultur er tanke-, kommunikasjons- (uttrykks-) og atferdsmønstre hos mennesker» (www.snl.no). Den andre er fra antropologen Edward Tylors, der han beskrev kultur slik i

1871:” Kultur [...] er den komplekse helhet som inkluderer viten, trosoppfatninger, kunst, moral, jus, skikker og alle andre ferdigheter og vaner som et menneske har tilegnet som medlem av et samfunn” (Bøhn og Dypedahl 2009, s48). Begge begrepsforklaringene er svært vide, ettersom de inneholder alt fra menneskelige produkter til individets mentale ideer og viten. Det vil si alt fra verdensbilde, politikk, verdier og normer til hvordan en bruker en gaffel.

Kultur er et viktig begrep i dagens globale verden, ettersom flere bedrifter krysser landegrensen. (Hollensen 2014) Det har blitt viktig å lære og kjenne de ulike kulturene og skikkene rundt om i verden. Verden vokser og utvikler seg raskt, og det har medført til at man må fokusere mer på hvor ulike vi er gjennom vår kultur og normer slik at man kan få en god relasjon når man imøtekommer kulturforskjeller slik at en ikke får et kultursjokk (Ulven 2007).



Figur 1 Kultur

Kulturen kan anses som en verktøykasse som inneholder bakgrunn, kjønn, alder, etnisk, religion, familie, utdanning og yrke, vaner, ferdigheter og væremåten til hvordan et menneske konstruerer en handling på (Hawrysh 1990). Sammen representerer vi den kulturen vi kommer fra og ser verden gjennom øyene via kulturen vår. Ved å forstå sin egen kultur og kunne reflektere over den, blir det enklere å kunne lære å forstå en fremmed kultur og deres verdier og holdninger.

En kjent forsker som har undersøkt mye på hvordan kultur påvirker oss er Dr. Geert Hofstede. Han identifiserte fem ulike kulturelle dimensjoner som kan spores tilbake til alle land.

2.3 Geert Hofstede's kulturdimensjoner

Det er verdiene som grunnlegger kulturens menneskelige oppfatninger for fellesskapet og vil være forskjellig fra kultur til kultur. Dr. Geert Hofstede har forsket mye innenfor dette teamet og har kommet frem til at det finnes fem kulturelle dimensjoner som skiller alle land.

Modellen ble senere kjent som «De fem kulturelle dimensjoner» (Ulven 2007). Ved å lære og forstå de ulike dimensjonene, kan det hjelpe til i å få en bedre forståelse på hvorfor det finnes ulike kulturer (Hollensen 2014). Dimensjonene er:

Maktavstand (PDI):

Denne dimensjonen fokuserer på maktavstanden i et firma eller i et land. Det fokuserer på å gi uttrykk for hvilken grad man aksepterer ulikhet i maktforhold/maktfordeling (Vitell, Nwachukwu og Barnes 1993). I land med lav maktavstand, verdsetter menneskene at det er likestilling og at en må jobbe hardt for å klatre opp rangstigen, og en har muligheten til «å skape sin egen lykke». Mens land med høy maktavstand verdsetter ulikhet i status der alle har sin egen posisjon i systemet, uten noe diskusjon på hvorfor det er slikt. I slike land framstår lederen som svært autoritær. Makt og status har stor betydning og er som regel basert på alder, kjønn, familietilhøring og tittel (Hollensen 2014).

I følge artiklene til Vitell et.al 1993, skal lederne i et land med høy PDI ta bestemmelser uten å diskutere valgene med andre. Gjør lederen det, er det et tegn på svakhet hos lederen. Mens i land eller bedrifter med lav PDI diskuterer lederen sine valg med rådgiver for å få en bekreftelse på at dette er det riktige valget (Vitell, Nwachukwu og Barnes 1993). Lederen i bedrifter med lav PDI krever at ansatte viser initiativ og tar en viss form for ansvar.

I en kultur med høy PDI, vil medlemmene ha stor respekt for de eldre, samt være lydige. Man legger spesielt merke til dette i offentlige institusjoner, som for eksempel skoler der elevene viser stor respekt for læreren, ved å kalle den «kho» så navnet, eksempel Kho Kari.(Vitell, Nwachukwu og Barnes 1993). På norsk vil «kho» være det samme som «de og dem». I en kultur med høy PDI vil medlemmene alltid snakke opp til personen som er eldre eller har høyere status, og vise respekt for sine overordnet uten å motsi dem (www.geert-hofstede.com).

Individualisme (IDV)

Her fokuseres dimisjonen på hvor individuell medlemmer av en kultur kan tillate seg å være. I land med høy individualisme betyr det at medlemmer står fritt til å realisere drømmene de selv ønsker. Medlemmene blir sett på som selvstendige og ansvarlige, og skaper sin egen lykke. Mens i samfunn med lav IDV bryr medlemmene seg mer om gruppen enn seg selv (Hollensen 2014. Her er det sosiale samholdet viktigst, og det gir medlemmene trygge omgivelser gjennom hele livet. I samfunn eller bedrifter med lav IDV vil man oppleve at medlemmene er mer lojale enn de er i et samfunn/bedrift med høy IDV. Grunnen er at medlemmene i et lav IDV utvikler et gjensidig avhengighetsforhold, mens medlemmene i et samfunn med høy IDV er mer selvstendige og tenker først på seg selv (Hofstede og Minkov 2010)

Når det gjelder jobbsammenhenger vil individet få belønning for egen prestasjon, når en bedriften er preget av høy individualisme. Har bedriften lav individualisme, vil bedriften ha et mer kollektivt system der belønning vil skje kollektivt og ikke individuelt (Ulven 2007). Når belønningen skjer kollektivt kan man ikke skille seg ut for sin egen vinning. Her er man

en del av et sosialt nettverk hvor alle er nødt til å ta vare på hverandre (www.geert-hofstede.com). I et samfunn med lav IDV vil krenkelser føre til «tapt ansikt»

Maskulinitet (MAS)

Denne dimensjonen legger vekt på hvordan kjønnsrollene påvirker samfunnet og bedrifter. Maskulinitet representerer som oftest måloppnåelse, pågåenhet og materiell suksess. Den feminine presenterer relasjon, omsorg og livskvalitet. I samfunn med høy maskulinitet er det ofte høy kjønnsdifferensiering. Disse landene verdsetter ofte status, inntekt og anerkjennelse. Asiatiske land er kjent for å ha en høy MAS (Vitell, Nwachukwu og Barnes 1993). Det betyr at menn får arbeid som inneholder makt og ansvar, mens kvinner får arbeid innen omsorg og oppdragelse. I samfunn med liten grad av kjønnsdifferensieringer, blir kalt en feminin kultur. Sverige er et land som klassifiserer seg innen feminin kultur (Vitell, Nwachukwu og Barnes 1993). Der er det ingen forskjell på maktposisjoner eller omsorgsroller (Ulven 2007). Her overlapper de sosiale rollene hverandre.

Usikkerhetsdimensjonen (UAI)

Denne dimensjonen går ut på hvordan usikkerhet og tvetydighet påvirker samfunnet og medlemmene, både når det gjelder nåtiden og den ukjente framtiden. Det betyr i hvilke grad samfunnet skal kontrollere det ukjente og la det ukjente bare komme (Hollensen 2014). Enkle land har lavtoleranse når det kommer til usikkerhet og tvetydighet, og USA er et av disse landene. Ofte er menneskene i land med lav UAI, vant med å leve med denne usikkerheten som en del av livet deres. Land med høy UAI har strenge lover, regler og regulering slik at det skal være mulig å bekjempe usikkerheten. Japan er et land med høy UAI, og ofte kan man se det på medlemmene i kulturen med høy UAI. Medlemmene der virker travle, rastløse, aktive og aggressive (Hofstede 1993). Land med lav UAI har mindre fokus på regler og standardisering (Ulven 2007). Medlemmene der har et inntrykk på at de er mere roligere og avslappet (Hofstede 1993).

Langtidsorientering (LTO) unngå usikkerhet

I land eller i bedrifter som tenker langt fram til tid, vil de kunne spare på økonomien. I tillegg være flittige og utholdende ovenfor framtidige mål. Slike land eller bedrifter søker ofte etter faste og bestemte regler for å unngå usikkerheten.

Bedrifter som er korttidsorienterte er mere opptatte av å følge tradisjoner og har stor respekt for dem (Ulven 2007).

2.3.2 Fordel med de fem dimensjonene

Grunnen til jeg har valgt å skrive om Hofstede sine kulturelle dimensjoner er at de er til god hjelp og man kan bruke dem aktivt når man skal drive med handel med et ukjent land.

Ettersom Hofstede sin modell kan kartlegge hvilken type samfunn bedriften ønsker å drive handel med befinner seg i, hjelper dette i å bidra til at det er enklere å drive fram en forhandling uten at det skal bli unødvendige misforståelser. For eksempel er firmaet i et samfunn som er veldig maskulint bør man ikke sende inn en kvinne for å gjøre forhandlinger.

2.3.4 Thailand målt etter Hofstede fem dimensjoner

FIG # THAILANDS KULTURDIMENSJONER

- Maktavstanden (PDI) i Thailand er høy, som betyr at det er stor maktavstand i landet. De som sitter med makten har størst makt når det kommer til bestemmelser i firmaet eller i landet. Makten er enveiskommunikasjon. Lederen bestemmer og medlemmene gjør det de får beskjed om uten å gjøre motstand. Det handler om å vise respekt.
- Thailand har en lav individualisme (IDV), som betyr at det er stor kollektivism i samfunnet. Som nevnt tidligere gjør medlemmene i samfunn med lav individualisme det som er best for alle og ikke bare dem selv. For thailendere er det viktig å få anerkjennelse fra andre om hvordan de opptrer, og ikke «tape ansikt».
- Maskuliniteten (MAS) er også høy i landet. Det betyr at det er flere menn som har styringen og makt i landet, samt i bedrifter enn det er kvinner. Man vil oppleve mer kjønnsdiskriminering i Thailand enn man vil i, for eksempel, Norge. I Thailand er det et klart skille mellom de maskuline og feminine rollene i hverdagen.

- Thailand har svært høy usikkerhet (UAI). Det kommer nok av at landet lenge har vært preget av korrupsjon og mangel på enkle offentlige retningslinjer, for eksempel piratkopiering (www.export.gov). Men igjen har landet strenge regler og regimer som gjør at bedrifter og landets medborgere er klar over hva de har lov til og ikke lov til. Dette gjør at det fortsatt er trygt å drive handel med Thailand.
- Langtidsorienteringen (LTO) er ikke spesielt høy i Thailand, som vil si at landet eller bedrifter tenker langsiktig når de tar valg for å unngå at det skal skje noe uforutsigbart.

2.3.5 Norge målt etter Hofstede fem dimensjoner

FIG # NORGES KULTURDIMENSJONER

- PDI i Norge er relativt lavt i forhold til Thailand. Dette betyr at vi har en lav maktavstand i Norge. Ingen av medlemmene er født inn i en rolle i samfunnet, samt at ingen sitter med den absolutte makten. I Norge kan stort sett hvem som helst komme til makten.
- Norge har en høy individualisme (IDV) som tilsier at nordmenn står fritt til å gjøre det de selv ønsker i livet sitt. Samfunnet er ikke preget av kollektivism, og nordmenn står for sin egen lykke.
- Maskuliniteten (MAS) i Norge er nokså lav, som betyr at det er svært lite kjønnsdiskriminering i samfunnet og i bedrifter. Det tilsier at kvinner og menn er likestilt og kan velge blant de samme type jobbene og skal behandles likt.
- Norge har en høy usikkerhet og tvetydighet (UAI). Det er på grunn av at Norge har strenge regler og regimer på hva nordmenn og bedrifter har lov til og ikke lov til. I tillegg har Norge avgift og skatter på alt av import og eksport av varer og tjenester, samt et velfungerende rettssystem som passer på at alle følger reglene som står skrevet i den store tykke røde boka.

Den siste dimensjonen, langtidsorientert (LTO) fantes det ikke noe måling på.

2.4 Edward T. Hall's Kulturinndeling, Høykontekst- og lavkontekstkommunikasjon

Hvordan en kultur er preget av høykontekst- eller lavkontekstkommunikasjon blir påvirket av hvordan menneskene innenfor denne kulturen oppfatter sansene sine. Edward T. Hall kom med konseptet høykontekst- og lavkontekstkommunikasjon i 1976, kalt "kulturinndeling". Hall skiller mellom kulturer ved å bruke begrepene høykontekstområder og lavkontekstområder (Ulven 2007). Ordet kontekst handler om hvilken informasjon som ligger rundt et budskap. Det betyr at hvordan kroppsspråket og situasjonen rundt det som blir sagt, skaper betydning for tolkningen av hva som egentlig blir sagt (Ulven 2007).

I følge Halls er Sydøst-Asia et typisk høykontekstområde. Der legger man stor vekt på områder som kjønn, alder, hvordan man kler seg, religion, språk og hvilken sosial status man tilhører (Hollensen 2014). I tillegg er det vanlig i et høykontekstland å legge flere ting til grunn før en danner seg en mening om saken (Ulven 2007). Alle disse faktorene er preget av måten de tenker og hvordan de skal danne seg en mening om hva som egentlig blir sagt.

FIG 2.3 EDWARD T. HALLS KULTURINNDELING

Figuren viser hvordan en person fra et lavkontekstområde legger vekt på et budskap, mens på den andre siden, høyre, viser en person fra et høykontekstområde som legger vekt på det samme budskapet.

I lavkontekstområder legger man mer vekt på det verbale utsagnet. Det betyr at man sier det en mener og en trenger ikke tolke svarene, eller se på andre faktorer som en gjør i et høykontekstområde. Norge er et typisk lavkontekstområde, og vi nordmenn tar hverandre på ordet når vi sier noe. Altså vektlegger vi den verbale kommunikasjonen (Ulven 2007).

Det finnes helt klart et skille mellom privatlivet og yrkeslivet i et lavkontekstområde. I Norge er vi vant med å gå rett på sak og hente inn detaljert bakgrunnsinformasjon for å kunne ta en beslutning. I tillegg er Norge og andre lavkontekstområder veldig nøye på at kontrakter blir etterfulgt til punkt og prikke, og at alles rettigheter er ivaretatt.

Ettersom det er mer vanlig i et høykontekstområde å fokusere mere på det hele bildet enn og kun fokusere på den verbale kommunikasjonen, skjer det ofte at det oppstår alvorlige misforståelser og konflikter mellom partene fra de forskjellige kontekstområdene (Hollensten 2014). Derfor er det viktig at partene kjenner til de ulike premissene og spillereglene til den motsatte parten. Siden lavkontekstområder ikke er flinke til å fange opp signaler motparten sender ut, kan det medføre at det er vanskelig for vestlige bedrifter å etablere et godt handelsforhold med aktører fra høykontekstområder (Ulven 2007).

2.5 Fordeler med internasjonal handel

Dramatisk vekst innen internasjonal handel de siste tiårene. Ingen bedrifter kan i dag arbeide uten og få en form for innflytelse eller konkurranse fra en annen plass i verden. Nytt fokus og ny tenkning er et krav for å holde seg oppdatert i den globale konkurransen og forandringer i miljøet. En del av ny-tenkingen er å gjøre handel med andre land og kulturer.

Begrepet internasjonal handel betyr utveksling av varer og tjenester på tvers av landegrensene. Begreper som ofte blir brukt innenfor handel er eksport og import. Eksport betyr å selge varer og tjenester til utlandet, mens import er det vi kjøper fra utlandet. Mange er skeptiske til internasjonal handel. Hovedsaklig på grunn av at de er redde for at utenlandske produkter skal presse hjemlandets produkter ut av markedet, samt at det blir vanskeligere å konkurrere med utenlandske priser (Krugman-Obstfeld 2009: side 46)

«Økt internasjonal handel er viktig. Ikke fordi det er et mål i seg selv, men fordi økt handel, bytte av varer og tjenester, er et nødvendig virkemiddel for å få økt netto verdiskaping og dermed inntektsopptjening. Mennesker i lavvelferdsland må komme med i inntektsopptjening dersom de skal kunne komme ut av sin fattigdom»(www.regjeringen.no).

Hadde det ikke vært for internasjonal handel, hadde mange land hatt det vanskeligere med å nyte de ulike produktene som man har i dag (Krugman-Obstfeld 2009). Enkle produkter hadde kostet ganske mye mer hvis det skulle ha blitt produsert i Norge. Grunnen til det er at ikke alle produktene er beregnet til å bli produsert i Norge, og da ville vi ikke ha hatt så mange produktalternativer. Takket være internasjonal handel har vi, for eksempel, muligheten til å kjøpe en bil, samt at vi har muligheten til å velge mellom ulike merker som Audi, Ford eller Nissan.

I denne oppgaven skal vi se på hvorfor Thailand er et interessant land å drive handel med. Er det på grunn av at produktene kan produseres mye billigere enn de kan i Norge? Mer effektivt og tilgjengelig arbeidskraft i Thailand enn i Norge?

Det finnes to sentrale modeller om internasjonal handel og økonomi. Den mest kjente er Heckscher-Ohlin som fokuserer på ulike faktortilganger i ulike land. Det vil si at modellen legger vekt på hvordan land med komparative fortrinn bør eksportere de produktene eller råvarene som krever mye ressurser, til andre land som har muligheten til å produsere varene slik at eksportørene tjener mest mulig. Den andre modellen er Ricardos modellen, den omhandler teorien om de komparative fordeler/fortrinn. Det utgjør hvordan to land kan tjene på å drive handel med hverandre når det ene landet er mer effektivt til å produsere, mens den andre konkurrerer med å betale lavere lønn. (www.wikipedia.no). Disse modellene vil kunne vise hvordan to ulike land kan tjene på å drive handel med hverandre (www.økonominettverket.no).

2.5.2 David Ricardo teorien om komparative fortrinn

Skal et land kunne forbedre sin levestandard, er det viktig at landet fokuserer på å være effektive når det kommer til produksjon av varer og tjenester innenlands, slik at landet kan produsere mest mulig. Denne modellen hjelper land som sliter med dårlige levevilkår, grunnet dårlig produktivitet og gir landet muligheten til å eksportere de varene de kan produsere, og importere varer de ikke klarer å produsere (Krugman-Obstfeld 2009: side 58).

Det er i få tilfeller at et land ikke tjener på å drive med handel. Grunnen til at de fleste landene tjener på det, er at enkelte varer er dyrere å produsere i andre land. Når et land har muligheten til å produsere et produkt til en lavere kostnad enn handelspartnere, oppnår landet det som kalles et komparativt fortrinn. Landet vil eksportere de produktene de har komparative fortrinn i, og importerer produkter andre land har fortrinn i (Krugman-Obstfeld 2009). «One – factor» modellen illustrerer hvordan det komparative fortrinnet mellom to land fungerer, ettersom økonomien har begrenset ressurser og det finnes begrensninger på hvor mye en klarer å produsere. Resultatet blir at en er nødt til å velge bort en del av produksjonen av en vare, slik at man kan produsere en annen vare.

2.5.3 Heckscher- Ohlin

Denne modellen tar utgangspunkt i hvordan ulike land kan oppnå den komparative fordelene, ved å se på hvilke ressurser og teknologi for produksjon hvert land har tilgjengelig. Denne modellen er mest produktivt ved bruk av Ricardos modellen som verktøy.

Teorien er utviklet av Eli Heckscher selv og hans elev, Bertil Ohlin i 1919 (www.snl.no). Heckscher-Ohlins teori er en av de mest brukte teoriene innenfor internasjonal økonomi. Heckscher- Ohlin's modell går ut på at et land vil eksportere varer som brukes intensivt de innsatsvarene som landet er rikt på. Mens landet vil importere varer som landet har relativt liten ressurser til og produserer selv (Krugman- Obstfeld 2009).

2.5.4 Thailand komparative fortrinn

Thailand er et lavlønnet land som gir tilgang til blant annet billig arbeidskraft og billigere produksjon av varer. Dette gir gode økonomiske fordeler til bedriften som velger å ha Thailand som deres handelspartner, men det er ikke nok til å bare se på de økonomiske fordelene landet gir. Blant annet tar ikke den økonomiske litteraturen for seg alle de kulturelle handelsbarrierene som bedrifter er nødt til å ta høyde for når de skal bevege seg inn i et nytt territorium. Klarer bedrifter å få en forståelse for hvordan den kulturelle handelsbarrieren i Thailand fungerer, vil det medføre at landet blir mindre fremmed å bevege seg inn på, samt at forhandlingen vil gå lettere.

Videre i kapitlet beskriver jeg Bakka- modellen, som tar for seg de forskjellige fasene av en bedrifts eksportvirksomhet. De forskjellige fasene forklarer hvordan bedriftene blir påvirket av eksport og hvordan kulturendringer medfører eksporten. Modellen tar også for seg hvordan det økonomiske og kulturelle til sammen kan utgjøre bedriftens eksportvirksomhet.

2.6 Bakka-modellen

Modellen går ut på å definere hvilken eksportfase en bedrift befinner seg i, samt hvilken mulighet bedriften har for og eventuelt utvides av bedriftens eksportvirksomhet.

De forskjellige fasene

Internasjonaliseringsmodellen til Bjarne Bakka, bedre kjent som Bakka-modellen sine fem faser for internasjonalisering (Solberg 2009)

- Prøveeksportfasen
- Ekstensiv eksport
- Intensiv eksport
- Multinasjonal markedsføring
- Global markedsføring

Prøveeksportfasen

Når en bedrift befinner seg i denne fasen, er bedriftens kunnskap om eksporttekniske forhold små. Eksempler på slike forhold vil være betaling, valuta, frakt, toll/avgifter, importbestemmelser og standarder. Bedriftene vil oppleve denne fasen som dyr, ettersom bedriftene har gjort en del feil (Solberg 2009). Eksempel på feil kan være at bedriften tror at forhandlinger foregår på lik linje i Norge som i Thailand.

Kunnskapen rundt markedsforholdet er også svært liten i denne fasen. Bedriften vet lite om hvem som er potensielle kunder og konkurrenter. Risikoen for uhell øker betraktelig her når det kommer til kunder og handelsforhold, ettersom bedriften har manglende kunnskap på hvem de skal ta kontakt med og hvilken distribusjonskanaler som man bør benytte seg av. Kundene blir valgt i forhold til hvilken partner bedriften får (Solberg 2009). I følge Bakke kan

det ta opp til fem- seks år før en eksportsatsing begynner å gi avkastning. De små og mellomstore bedriftene vil ha store og tøffe utfordringer her, grunnet høye kostnader.

Ekstensiv eksport

I følge Bakka blir denne fasen betegnet som en overmodig fase. I denne fasen begynner bedriften å gjøre mange avtaler som ender opp i kaos, ettersom bedriften ikke har kapasitet eller ressurser til å klare å gjøre en oppfølging. Det bærer også preg på at daglig leder er alene om kontakten med de internasjonale kundene, men også at bedriftens målsetting er uklar. Bedriften vil oppleve at det er vanskelig å opparbeide seg en kundelojalitet, siden man har alt for mange avtaler på en gang. Bedriftens omsetning vil øke, men det vil også bedriftens kostnader (Solberg 2009).

Intensiv eksport

I den tredje fasen begynner bedriften å bli preget av eksporten. Bedriften har fått mer erfaring, som medfører at bedriften tar mer rasjonelle og bevisste beslutninger angående eksporten. I denne fasen konsentrerer bedriftene seg om de markedene som gir gode avkastninger (Solberg 2009).

Multinasjonal markedsføring

I fjerde fasen av Bakka-modellen er eksportdelen et aktivt del for at bedriften skal kunne nå sine mål, på lik linje som hjemmemarkedsføringen er. I denne fasen har eksporten blitt en del av bedriftens totale virksomhet. Ettersom hjemlandet er begrenset, vil det meste av vekstimpulsen komme fra eksporten. I denne fasen kreves det at bedriften følger med når det kommer til produkttilpasning og utvikling, aktiv prispolitikk, samt utforming av strategier. Bedriften er nødt til å sette klare mål for hva de ønsker å oppnå (Solberg 2009).

Global markedsføring

Den siste fasen i Bakka-modellen har bedriften blitt en del av en global organisasjon, med enorm produksjon og mange allianser. Bedriften vil oppleve at de ofte er prisledene på sin produksjon og er en stor nøkkel i området (Solberg 2009).

2.6.2 Viktig element – kultur

Som vi ser i bakka-modellen er kulturen et viktig element når en skal gå internasjonalt. De som har liten erfaring og kunnskap risikerer å havne i et ugunstig handelsforhold, som tar flere år å komme seg ut av. Thailand har en veldig spesiell forretningskultur i forhold til Norge, som gjør at det er svært viktig å ha god erfaring. En er nødt til å bruke tid på forundersøkelser og bli kjent med hvordan kulturen fungerer i landet. I tillegg er Thailand et veldig relasjonsorientert land.

I det neste kapittelet vil jeg gå nærmere på hvordan en etablerer seg et handelsforhold med Thailand.

2.7 Hvordan etablere et handelsforhold

Når en skal drive handel med fremmede land, vil det være lurt å lære seg litt om deres kultur (Hollensen 2014). Selv om det økonomiske er på plass og alle godkjenninger fra både hjemlandet og utlandet er signert for å drive med import eller eksport av varer og tjenester, finnes det likevel fortsatt barrierer som kan sette en stoppe for handelen; kulturforståelse. Prioriterer en ikke det kan en fort havne i mange konflikter og unødvendige situasjoner som oppstår grunnet misforståelser av kulturen, som fort kan føre til at handelen blir avbrutt.

I følge Gesteland (2012, s .22) finnes det to sett med regler innenfor internasjonal business som er:

- Rule #1 the visitor is expected to understand the local (host) culture.
- Rule #2 the seller is expected to adapt to the buyer

Regel nr. 1 betyr at når en besøker et fremmed land må en tilrettelegge seg deres kultur og normer. Det samme gjelder også for bedrifter som skal operere i utlandet. En kan ikke gå inn i

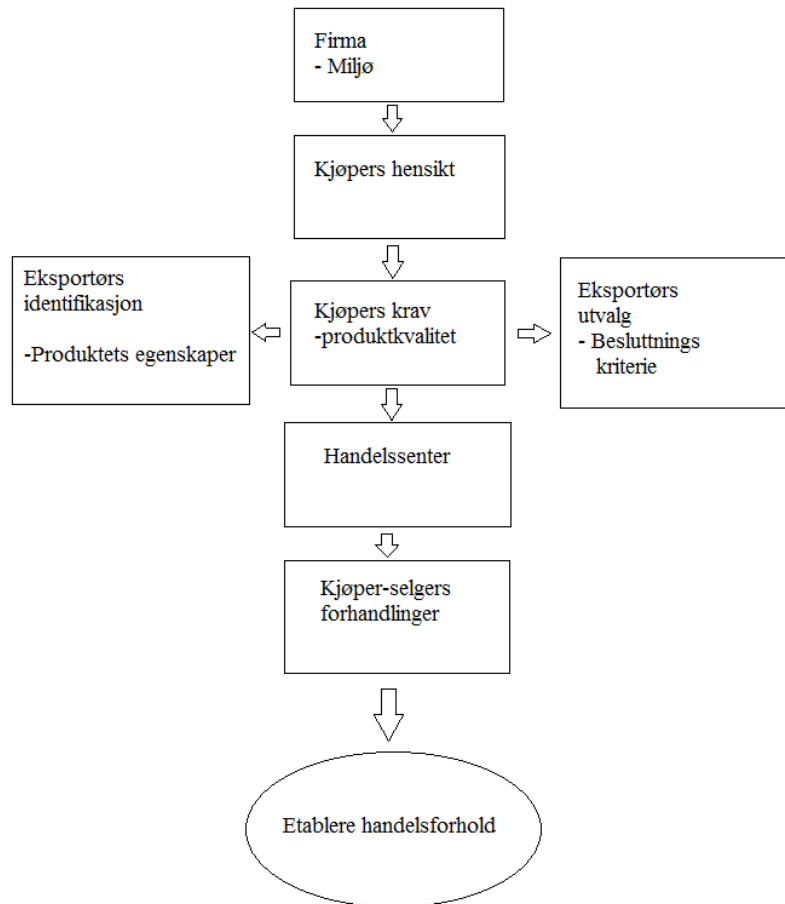
et fremmet land og deres kultur med forventninger om at de skal tilpasse seg den norske kulturen, dersom de ønsker å drive handel med oss. Det er viktig at en vet hva som definerer begrepet «kultur». Nevnt tidligere og i følge nettsiden www.definisjon.no beskriver de kultur slik; «kultur er et system av felles oppfatninger, verdier, skikker, oppførsel og artifakter som et samfunnsmedlem benytter som bakgrunn for å handle med sin verden og hverandre, og som er lært fra generasjon til generasjon» (definisjoner.no/kultur).

Regel nr. 2 tilsier at kunden ofte blir sett som konger eller guder i Asia og det forventes at en skal tilpasse seg hva kjøperen ønsker fremfor selgeren, ettersom at kjøperen har en høyere status enn selgeren.

En god kjennskap til hvordan thailendere gjør forretninger, og hvordan de vektlegger relasjoner er en stor nøkkel til å oppnå suksess i Thailand. Thailendere er opptatt av å bygge gode forretningsforhold med sine partnere. I Kina finnes det et uttrykk som heter «guanxi», som betyr nettverk eller relasjoner (Gesteland 2002). Thailand er bygd opp rundt dette uttrykket fra Kina. Jeg vil komme nærmere inn på dette uttrykket senere i oppgaven.

2.8 Forhandlingsmodell

De mest vanligste problemene som kan oppstå mellom eksportør og importør, er at det forventes ulik kvalitet på produktet. Det er mange faktorer som spiller inn her (Bradely 2005).



Figur forhandlingsmodell

Firma

I de siste årene har miljøet vært et stort tema. Miljøet vil kunne påvirke valg av både eksportør og kunder. Forurenses eksportøren mye, kan det slå tilbake til på firmaene som gjør handel med eksportøren. I Thailand, spesielt i Bangkok, er bedrifter villig til å betaler mer for å unngå forurensning. I dag er det alt for mye forurensning i Thailand, WTP (willing to pay) er høy hos den thailandske staten. Det er mulig å stønad hos den thailandske staten for å velge en eksportør som forurenses mindre. (Vassanadumrongdee og Matsuoka 2005).

Hensikt med handelen

Hvilke hensikter har bedriften med å gjøre handel? Ved at bedriften kan forklare sine mål og hensikter, blir det enklere å etablere et langvarig forhold til kunden. Det gjør det også enklere med å kunne tilpasse produktet eller tjenesten til kundes behov og ønsker.

Kundenes krav

Bedriften er nødt til å sette seg inn i hva kunden krever av både bedriften og produktet. I tillegg hvilke forventninger kunden har til produktet. Bedriften må skape en relasjon med kunden, slik at det blir enklere for kunden og kommunisere med bedriften (Jan Spurkeland 2009). Bedriften må forstå hva kunden er ute etter og hvilke krav de har. Dette vil variere fra land til land og fra kultur til kultur. Derfor er det viktig at bedriften har en forståelse for kulturen og kommunikasjonsmåten, hvis ikke kan dette sette en stoppe for resten av handelen.

Handelssenter

Å gjøre handel med internasjonale kunder, kan fort medføre mye styr. Det er derfor lurt å opprette et handelssenter for å ha en oversikt over hvem som jobber med hva. I følge Bradley 2005 består et handelssenter «(...) all members of the buying firm who are actively and significantly involved in the purchase decision process (Bradley 2005, s.163). Det er fem punkter som er viktig å forstå som omhandler handelssenter :

- Hvor mye ledelsen involvere seg i prosessene
- Hvilke deler av bedriften som er direkte involvert
- De forskjellige medlemrollene- bruker, påvirker, kjøper, bestemmelse/beslutning.
- Identifikasjon av personen som er en del av beslutningsprosessen.
- En profesjonell oversikt over medlemmene i kjøpe firmaet.

Disse rollene og funksjonene omhandler selve produktet og produktets materiale, og kan være relativt enkelt å få organisert. «Det er mer vanskeligere å fastsette roller innenfor servise, hvem ordner med transport av produkt og materialer og hvem som skal bestemmelse rollen og hvem tar ansvar når ting går galt» (Bradley 2005, s 164).

«Det er både innenlands og utenlandske faktorer som påvirker hvordan et handelssenter blir satt sammen og hvordan produkter blir kjøpt»(Bradley 2005, s 164).

Kjøper- selgers forhandlinger

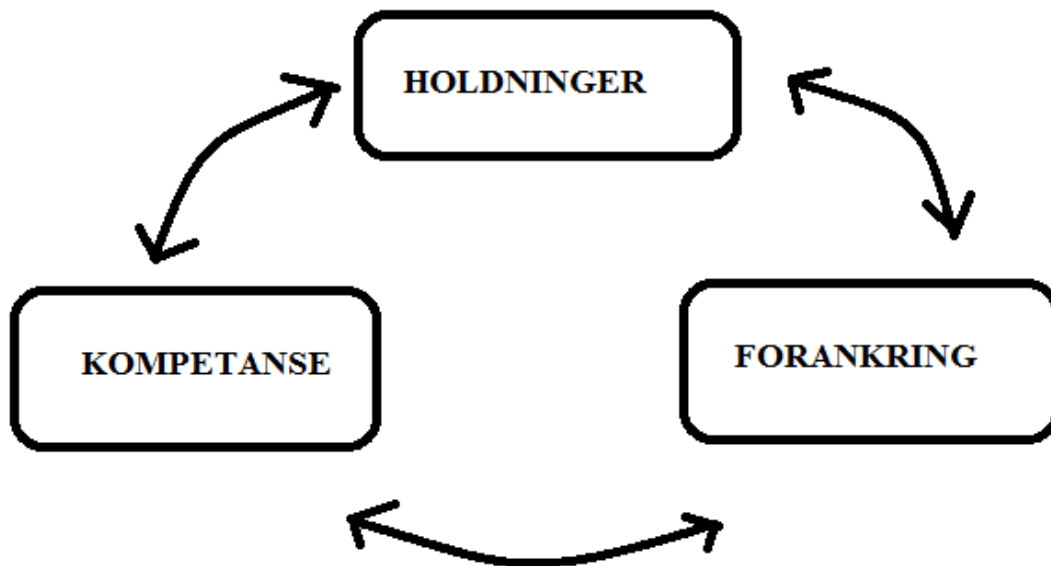
I den nest siste prosessen i forhandlingsmodellen blir krav, pris og vilkår diskutert fra begge partene. Denne prosessen tar vanligvis lang tid, hvis partene ikke blir enig. Måten bedriften oppfører seg i en slik situasjon vil variere fra kultur til kultur (McAuley 2001). I Asia er bedrifter vant til å prute på pris, mens i vestlige land forholder man seg til den oppgitte prisen (Ulven 2007).

2.8 Etablerer et handelsforhold

Etter handelen er gjennomført og begge partene er fornøyde, kan denne handelen resultere i et handelsforhold som vil vare i mange år. I mange kulturer er det viktig å opprettholde et handelsforhold som varer lenge og hvor en kan stole på hverandre (Gesteland 2012), mens i vestlige land er vi mer opptatte av lavere priser, og vil dermed forhandle med den bedriften som kan gi lavest pris (Hollensen 2014).

Som tidligere nevnt i oppgaven ville det være vanskelig å komme seg inn på det thailandske markedet uten nettverk.

2.8.1 Hva kjennetegnes en vellykkede eksportør/importør?



Figur Eksportør/ Importør

Det som kan avgjøre om bedriften vil lykkes i utlandet er bedriftens holdning, interne engasjement og støtte til internasjonaliseringsprosessen (Solberg 2009).

2.8.2 Holdninger

Her står kulturforståelse sentralt, og det er viktig at bedriften har en god kulturforståelse slik at de har «riktig» holdning under forhandlinger slik at det går som planlagt. I Norge har vi noe som kalles «nordmarkasyndromet». Det går ut på at norske bedriftsledere ofte blir beskyldt for at det er viktigere å komme seg hjem på fredags ettermiddag for å kunne gå på ski (i Nordmarka i Oslo). I stedet for å prioritere, for eksempel, å slutføre forhandlinger med kunder. I mange kulturer vil dette være helt uforstående, for eksempel i Thailand der kulturen har stor maktavstand og er mer maskulint orientert, vil enkelte kunder ser på dette som helt uakseptabelt. Ettersom det ikke er vanlig for dem å nedprioritere forhandlinger, fremfor å komme seg tidlig hjem (Solberg 2009).

Ifølge Solberg er det som skiller seg mellom gode og dårlige eksportører, er blant annet hvor stor risikovillighet beriften har, men også hvor markedsorientert bedriften er. En god eksportør aksepterer de ulike forholdene som man møter på når man arbeider i et internasjonalt marked. Det er her bedriften møter de ulike handelsbarrierene som toll, fraktkostnader, kulturforskjeller, vanskelig adgang til distribusjonskanal, fremmed politikk og liknende. Er du en god eksportør vil du ikke skyldes på handelsbarrierer når du møter motstand, men heller finne løsninger som kan bidra til å redusere problemet (Solberg 2009).

2.8.3 Forankring

Et annet kjennetegn en vellykket eksportør har er at bedriften har en forståelse for de kulturene de handler med. Kulturen er forankret helt fra bunnen av bedriften og helt opp til toppledelsen. Toppledelsen og styrets engasjement legger grunnlaget for at de ansattes kunnskap blir utviklet og er med på å styrke bedriftens positive holdning mot internasjonale kunder. Er alle i bedriften forberedt på kulturen i det landet de forhandler med, blir frustrasjonen og misforståelsene mindre (Solberg 2009). Et eksempel er måten Thailand forhandler på, som enkelt kan føre til mistillit, ettersom de ikke er «villige» til å skrive skriftlige kontrakter og alt skal gå muntlig.

2.8.4 Kompetanse

Skal bedriften være vellykket må eksportøren ha god kompetanse innenfor det å drive internasjonal handel. Eksportøren må ha et nært samarbeid med handelspartneren, i tillegg til å ha en god kundeorientert produktpolitikk (Solberg 2009). Når en bedrift har tilstrekkelig med kompetanse vil bedriften oppdage når ting tar for lang tid, eller hvor det eventuelt kan oppstå problemer siden kulturene er så forskjellige og kan det kan lett oppstå problemer. Er en forberedt, så vil en kunne fikse problemene før de oppstår. Det er under kompetansen om kulturforståelse kommer inn. En må vite hvordan forretningskulturen i landet en handler med fungerer. For eksempel i et land som Thailand som respekterer alder og erfaring, kan en ikke sende inn en ung representant for å ta hånd om forhandlingen. De vil bli sett på som respektløs og ting vil ta lenger tid enn normalt.

2.9 Forhandle i Thailand

Bedrifter som ønsker å etablere et handelsforhold med Thailand, vil raskt oppleve at landets forretningskultur er svært ulik fra deres egen. Her vil jeg beskrive hva og hvilke kulturelle aspekter som kan påvirke thailandske bedrifters avgjørelse når det kommer til forhandlinger, samt hvordan kommunikasjon kan påvirke.

2.9.1 Guanxi- nøkkelen til suksess

Guanxi- betyr nettverk og relasjoner, uttrykket stammer fra Kina og det er godt utbredd i Thailand også. Mye av den thailandske forretningskulturen er utbredd fra kineserne. De aller ferskeste økonomistudentene er nok kjent med dette fenomenet gjennom skolen. Blant annet gjennomfører skolen ”nettverksdagen” hvor studenter har sjansen til å bli kjent, og stifte kunnskap, med bedrifter som besøker skolen, slik at en kan bygge seg et nettverk. I Norge bruker vi nettverket for å nå våre mål, men i Thailand praktiserer de nettverket på en helt annen måte. I Thailand er nettverket alfa omega, og det er gjennom nettverket bedriftene skaffer seg informasjon og får ting gjort (Gesteland 2012). Uten nettverk blir det vanskelig å skaffe seg en handelspartner der. I Thailand har en et svært nært forhold til sine partnere, og en sosialiseres med dem både i offentlig og privat sammenheng. Vestlige forretningsmenn opplever ofte at Guanxi er det første og største kultursjokket med å komme til Asia. Grunnet av at de vestlige landene er mer opptatte av kontrakter og oppgaveorientering. Mens asiater er opptatte av samarbeid og kontaktorientering. Det vil si at hvis du ber noen om en tjeneste, så er du skyldig en gjentjeneste.

Hovedpoenget med guanxi, er at det er skapt for å kunne gi hverandre fordeler. En får guanxi ved at en blant annet går på samme skole, arbeider på samme kontor eller bare tilbringer mye tid sammen. Å ha godt guanxi, hjelper deg på alle samfunnslag. Å ha et godt nettverk i en forhandlingssituasjon vil være positivt (Solberg 2009), men det er viktig at en også holder seg på den lovlige siden. Kommer tilbake senere i oppgaven om hvor mye Thailand er preget av korrupsjon.

Vestlige land stoler på den informasjonen som vi får tildelt fra offentlige kilder. Dette er noe en ikke kan gjøre i Thailand. Grunnen er at det er ofte et stort avvik mellom lover og regler og hvordan forhandlingene egentlig skjer. Derfor er det viktig å ha et godt nettverk der en har personer en kan stole på, slik at en blir introdusert til kontaktene din handelspartner stoler på.

2.9.2 Tapt ansikt

Tapt ansikt er alfa omega i Thailand. Det er viktigere for thailandere å bevare en relasjon framfor å vinne en diskusjon. Det å «tape ansikt» er noe thailandere gjør alt for å unngå. Norge har også dette uttrykket, men vi vektlegger det mye mindre. Thailanderes selvrespekt og selvbildet er avhenging av hvordan andre personer oppfatter og ser dem. Dette medfører til at landet er veldig gruppeorienterte. En «taper ansikt» med å oppføre seg barnslig eller miste selvkontrollen ved at en blir aggressiv eller liknende. Det er også mulig å få motparten til å «tape ansikt» ved at de uttrykker sin uenighet, kompromittere dem eller kritiserer dem offentlig, samt ved at en ikke viser dem respekt (www.reachtoteachrecruiting.com).

Det er svært viktig at en bevarer både sitt eget og motpartens ansikt når en gjør forhandlinger. For å oppnå et godt forhold til din handelspartner bør du «gi ansikt». Det vil si at en opptrer høflig og viser respekt til motparten. I enkle omstendigheter kan det være bedre å la være og konfrontere dem, og heller la dem komme ut av en vanskelig forhandlings diskusjon med æren i behold (Gesteland 2002).

2.9.3 Kommunikasjon i Thailand

Blant vestlige forretningsmenn og kvinner er det svært vanlig å snakke veldig direkte når de forhandler, slik at de unngår å oppleve misforståelser. De sier hva de mener og mener det som blir sagt. Thailand og resten av Asia er mer indirekte, rolig og høflige når de skal drive med forhandlinger. Dette fører til at det ofte oppstår problemer når vestlige skal handle med asiatiske bedrifter. Ettersom Thailand ønsker å skape en god harmoni og relasjon med sine

forhandlingspartnere er de også opptatte av og ikke skjemme ut eller fornærme partene sine heller. Thaiendere prøver å unngå bruk av ordet «nei», og velger heller andre måter å si «nei» på (Gesteland og Seyk 2002). For eksempel ved å si «dette blir vanskelig» eller «dette må undersøkes nærmere». Dette kan frustrere vestlige forretningsmenn, siden de aldri får et konkret svar fra thailenderne. Mange opplever at de fikk et svar de trodde var korrekt og kommet lykkelig hjem fra forhandlingen med Thailand. Men grunnet kommunikasjons utfordringen via forskjellig kultur, har det vist seg at det ikke var helt slik som de hadde tenkt.

Thaiendere er også opptatte av å ha en positiv utstråling der de smiler og ser glade ut, samt holder samtalen i gang ved å skifte mellom ulike samtaleemner slik at det ikke vil bli «pinlig stillhet». Stillhet tolkes ofte som et nei. Dette gjør at det fort kan oppstå vanskeligheter når det gjelder kommunikasjon, ettersom begge partene anser forskjellige måter å takke nei til et tilbud/handelsavtale. Derfor er det viktig at en hver som skal handle med Thailand har en forståelse på hvordan en kommuniserer med dem. Kommuniserer en feil blir det ofte tolket som frekt og respektløst fra thailenderne (Gesteland 2012).

2.9.4 Forretningskultur i Thailand

Richard R. Gesteland (2012, S21.) beskriver forretningskultur slik “a unique set of expectations and assumptions about how to do business.”

Før en starter en handel med Thailand vil en mest sannsynlig oppleve noen fallgruver i å møte en kultur som er svært ulik og fremmed i forhold til vår egen kultur. De to mest vanligste fallgruvene og falle i når en skal inn på det thailandske markedet er at en enten blir for opptatt av den thailandske kulturen eller at en overser den thailandske kulturen helt på grunn av at en forventer at forhandlingene skal fungere på samme måte som i Norge.

I Thailand blir de eldre høyt verdsatt og deres livserfaringer er viktige for thailenderne, og det har satt sitt preg gjennom hele kulturen. Deler en ut et forretningskort, må en gi det først til den eldste, eller den som er høyest i herakiet (www.reachtoteachrecruiting.com). Det samme

er det når en skal presentere seg. Det er viktig å prestere seg til den rette personen først. Det er på grunn av at en ikke skal «tape ansikt» (Ulven 2007). Disse reglene gjenkjennes fra Hofsteds kulturdimensjon. I følge Gesteland og Seyk (2002), har alle land et slags **hieraktsystem**, der noen land er mer tydelig enn andre. Norge og Skandinavia ligger i den lave delen på skalaen, mens Asia er blant de som ligger øverst på skalaen når det kommer til hvor viktig **hieraktsystemet** er.

Thailendere har mange uskrevne regler når det gjelder passende atferd under et forretningsmøte, og er svært klar over at det kan være vanskelig for fremmede å lære dem, samt forstå den thailandske kulturen. Thailendere aksepterer det, men det betyr likevel ikke at det ikke kan oppstå misforståelser. Thailendere setter stor pris på dem som setter seg inn i deres forretningskultur, og legger raskt merke til det. De verdsetter forretningspartneren høyere enn dem som ikke har gjort et forsøk for å lære seg forretningskulturen. Bedrifter som etablerer seg et handelsforhold med Thailand vil oppleve et stort kultursjokk da landets forretningskultur skiller seg veldig i forhold til den norske forretningskulturen (Ulven 2007).

Det finnes visse protokoller en bør følge hvis en skal forhandle med Thailand.

Hilsning: Hils alltid med «wai», for å vise respekt. Deretter kan en håndhilse, men det er kun til menn. Thailandske kvinner berøres aldri med mindre de selv holder hånden fram (Ulven 2007).

Kleskode: Kle deg konservativt. Det vil si at menn kler seg i en mørk dress med slips til møter på kontoret, men ellers bør menn bruke lange bukser og langermede skjorter, samt lukket sko. Mens kvinner er kledd i en pen forretningskjole eller skjørt (Ulven 2007).

Verbal og Nonverbal kommunikasjon: Det er viktig at en snakker med en myk stemme, med så lite kroppsspråk som mulig. For høy stemme eller for mye kroppsspråk blir sett på uhøflig og/eller at en er sint. En bør ha god øyekontakt under en samtale, men ingen kroppslig berøring (Gesteland og Seyk 2002).

«The Name Game»: Det er vanlig å adressere personer i Thailand med ordet «Khun», etterfulgt av personens forstnavn. For eksempel «Khun Somchai» eller i besøkenes tilfelle «Mr.Thomas» eller «Miss/Mrs. Monika».

Salgsprestasjon: Bruk tiden på å finne ut hvor god ditt publikum er i engelsk, og bruk bilder og «handouts» under prestasjonen. Spesielt hvis prestasjonen omhandler tall.

Møter: Møter skal alltid planlegges på forhånd. Både når det gjelder private bedrifter og offentlige kontorer.

Forretningslunsjer og – middager: Å møte til middag eller drinker er en måte thailendere gjør for å bli raskere og bedre kjent med sine aktuelle forhandlingspartnere. Denne møteritualen er mest brukt blant menn. Det er vanlig at man tar med sin ektefelle på slike bli-kjent møter.

Oppfølging: Å gjøre en oppfølging av et møte er helt nødvendig og blir ansett som meget uhøflig dersom en ikke tar kontakt med motparten etter et møte. Oppfølgingen må skje senest en måned etter møte fant sted, og kan skje enten muntlig eller skriftlig. Oppfølgingen bør inneholde en kort oppsummering på hva møtet gikk ut på, eventuelt komme med forslag med hensikt for framtiden (Ulven 2007).

2.9.5 Forhandlinger

Det er viktig å bruke tiden fornuftig når en skal opprette kontakt med Thailand. Det å skaffe seg et brukbart nettverk med gode kontakter med de aktuelle bedriftene en ønsker å drive forretninger med, er inngangsbilletten til å få seg en invitasjon til å komme på besøk.

I Thailand er en nødt til å bli venn med handelspartneren sin, før en kan starte en forhandling (Gesteland og Seyk 2002). Når en forhandler med Asia, er en nødt til å ha tålmodigheten i orden. I begynnelsen vil møtene kun gå ut på å bygge et godt forhold til handelspartnere, i motsetning til USA der en går rett på sak (Gesteland og Seyk 2002).

En skriftlig kontrakt har ikke samme gyldighet i Asia som i Norge. I Norge ser vi på kontrakten som bindene. I Thailand blir en skriftlig kontrakt sett på som noe de er nødt til å følge opp med, ikke på hva de ikke har lov til å gjøre. Dette stammer tilbake til den kinesiske tradisjonen der menneskene sto over loven. Det som av avgjørende om noe var bestemt hva hvilken plass du hadde i hierakiet og status.

Når en gjør forhandlinger med Asia, er det punkter en bør vite om forhandlingskulturer i følge Gesteland (2012):

- **Pruting:** De fleste asiatiske land elsker å prute, og Thailand er en av dem. Det forventes at det skal prutes fra begge partene, derfor er det viktig å ha en pris som gir rom for dette.
- **Forhandlingstilen:** I Thailand skal en ikke vise negative følelser, siden det kan medføre til «tapt ansikt». Thaiendere vil derfor vise negative følelser ved å gi deg dårlig samvittighet, der du føler at du er nødt til å hjelpe en «gammel venn» (Gesteland 2012).
- **Tid:** Når det kommer til å bruke rimelig med tid, er det ikke noe thailendere er spesielt gode til. Her er det viktig å holde hodet kaldt og ha god tålmodighet, siden beslutninger tar tid (Gesteland 2012).
- **Kontrakter:** En kontrakt er ikke «gyldig» i Thailand. Thaienderne ser på hvor nyttig det er for dem og drive forhandling med ditt firma. Hva får de igjen med å drive forhandlinger med deg? Selv om en skriver en kontakt, er den ikke bindende og det er rom for å gjøre forhandlinger (Gesteland 2012).
- **Relasjon:** Relasjon og nettverk er svært viktig for thailenderne, derfor er det viktig at du opprettholder kontakten jevnlig (Gesteland 2012).

2.9.6 Tabuer

Når en skal gjøre forhandlinger med thailandske bedrifter er det viktig å vite alle de forskjellige tabuene som preger den thailandske kulturen for å kunne gi et godt førsteinntrykk.

- Under en forretningsmiddag er det vanligvis felles retter (som er måten thaier spiser på). Da må du passe på at du ikke bruker din egne spiseredskaper til å forsyne deg med. Bruk alltid bestikket som følger med retten. Spis heller aldri opp maten, da vil de tro at du ikke har fått nok mat.
- Hvis du mottar en gave, må du ikke åpne den foran giveren. Grunnen av at thailendere kan «tape ansikt» hvis du gir uttrykk for at du ikke liker den.

- Aldri mist temperamentet foran thailandske handelspartnere. Det er en absolutt måte å vise «tapt ansikt» på.
- Aldri vis noen under sålen til skoen din eller plassere føttene dine høyere opp enn noen andres hode. Det blir sett på som respektløst.
- Aldri rør en persons hode. Hode blir sett på som hellig og skal ikke berøres av hvem som helst.
- Ikke ha fysisk kontakt med de du skal forhandle med, en klem eller et kyss på kinnet blir sett på som frekt og upassende.

(www.reachtoteachrecruiting.com)

2.10 Korrupsjon

Korrupsjon er å bestikke eller motta bestikkelser, i form av penger, gaver eller tjenester (wikipedia.no), og er ofte knyttet til salg og tjenester. Korrupsjon skjer når en person i en betrodd stilling, misbruker hans makt og ansvar som er knyttet til stillingen for å oppnå enten en privat fordel eller belønning i firmaet (wikipedia.no). Alle land forbyr korrupsjon offisielt, men det forekommer allikevel.

Når det kommer til bestikkelser i form av gaver, finnes dem i forskjellige størrelser, men det mest vanligste tilbudet er en betalt tur, på et dyrt hotell med alt inkludert. Slike gaver kan fort få en fin sum penger. En annen kjent bestikkelses type er å tilby og kjøpe en prosent av kontraktverdien. Dette er ulovlig, og kan resultere i enorme summer hvis det er snakk om store kontrakter. Den tredje formen og kanskje mest kjente måten for bestikkelse er å tipse. Denne formen blir ofte benyttet mot personer som sliter med beslutningsrett, og i tillegg har lav lønn. Denne formen for bestikkelse finnes mest hos politiet, tollere og skatteinspektører (Usuniser og Lee 2005).

Thailand er veldig gjennomstyrt av korrupsjon i alle deler av statsapparatet og forretningslivet i forhold til Norge. Modellen fra globalis.no viser korrupsjonsskalaen mellom Norge og Thailand som går fra 0 som er veldig korrupt og 100 som er helt oppnårlig. Denne skalaen

viser korrupsjon i offentlig sektor, for eksempel politiet, utdanning- og helsesystemet, og i politikken (globalis.no). Siden Thailand er veldig preget av korrupsjon er det derfor viktig å være klar over dette. Det er straffbart å bli tatt for korrupsjon, og en kan risikere livstid i fengsel. Thailandske myndigheter er opptatt av å løse korrupsjonsproblemet, og har derfor laget et omfattende rammeverk for å bekjempe korrupsjon. Det skal blant annet føre til at det ikke skal så mye til før en blir dømt (emb-norway.or.th).

FIGUR ## Korrupsjons nivå i Norge og Thailand.

Verdensbanken har dannet en organisasjon som jobber aktivt mot korrupsjon, Transparency International. De har gjennomført en spørreundersøkelse i over 90 land, der de har utviklet en rangeringsliste over hvilke land som er korrupte (Transparency.no). Grunnen til at korrupsjon er så utbredt i Thailand i motsetning til Norge, er at Thailand har svært mange lav lønnet personer i det offentlige og for mange strenge reguleringer. Dette gjør at fristen for at de ansatte i stat og regjeringen krever godt betalt for å hjelpe bedrifter i godkjenninger og liknende.

Det er likevel viktig å merke seg at det er betydelig mye lettere å unngå korrupsjon fra oppstart enn å stoppe det etter at en har godtatt og sett seg villig til å operere med korrupsjon (emb-norway.or.th). Hvis en ønsker å unngå og havne i situasjoner der det er ønsket for bestikkelse, kan det være lurt å ta følgende regler:

- Ikke forvent at du er nødt til å bestikke, selv om det er vanlig Thailand. Forventer en det, ender en som regler opp med å bestikke.
- Blir en spurt om en bestikkelse, prøve å avslå så høflig som mulig med å forklare at bedriften og landet ditt har trengte regler som forbyr bestikkelser.

2.11 Oppsummering av teori

I denne delen av oppgaven har jeg tatt for meg oppgavens teorier. Jeg starter med å forklare hvordan tverrkulturell kommunikasjon er med på å styre hvordan kommunikasjonssituasjonen mellom to ulike land vil være hvis ingen respekter hverandres kultur og levemåte. Videre tar

jeg for meg begrepet kultur og hvilken faktorer som påvirker kulturen. Vi opplever daglig kilder som til sammen danner vår kultur. Ved å kunne se på hvordan vår egen kultur fungerer, blir det enklere å sammenlikne fremmede kulturer og å lære å forstå den bedre. Måten vi er oppvokst på og hvordan samfunnet vårt er, er eksempler på faktorer som utgjør en kultur.

Her har jeg tatt for meg Hofstedes fem kulturelle dimensjoner som viser kulturforskjellen mellom Thailand og Norge. Modellen viser ulike områder der den norske og thailandske kulturen er forskjellige. Jeg har også brukt Halls kulturinndelingsmodell, som viser forskjellen mellom et høy- og lavkontekstområde. Modellen viser at Thailand er en høyskontekstkultur, mens Norge har en lavkontekstkultur.

Jeg har tatt for meg to aktuelle modeller som omhandler internasjonal handel og hvordan land kan tjene på det. Jeg har ikke tatt for meg de økonomiske aspektene når det gjelder å starte handel med utlandet, ettersom det kan oppstå en del kulturelle barrierer. Disse vil være forskjellige fra kultur til kultur.

Videre i kapittelet gir jeg et innblikk i hvordan thailandsk forretningskultur og hvilke protokoller det er viktig å følge når en skal drive handel med Thailand. I tillegg er kommunikasjon en stor handelsbarriere i Thailand, ettersom thailenderne bruker like mye non-verbal kommunikasjon som verbal kommunikasjon. Det er et stort skille mellom den thailandske kulturen og den norske, som gjør at en ikke kan drive forhandlinger på samme måte som man gjør i Norge. Siden Thailand er et høyskontekst land, er relasjon svært viktig. Derfor har jeg sett på noe kineserne kaller Guanxi- relasjonnettverk. Nettverket er alfa omega for å kunne komme seg på det thailandske markedet. Ettersom relasjon og respekt er viktig bør en være bevist på når en skal forhandle er å « gi ansikt» og ikke « tape ansikt». Dette viser hvor gruppeorienterte thailendere er, og hvor godt Hofstend's kulturdimensjon stemmer. Thailendere er svært opptatte av hvordan de blir oppfattet av andre.

Siden forretningskulturen er så forskjellig fra vår egen, vil en oppleve at det finnes mange «underlige» tabuer som vi nordmenn ikke kunne forestille oss. Jeg har laget en liste over de

mest vanlige tabuene. Det er viktig å vite om disse hvis en ønsker å gi et godt inntrykk under forhandlinger. Under en forhandling vil en møte ulike utfordringer, her er det viktig at en «redder ansiktet» til hverandre, viser respekt og ikke dumme handelspartneren ut, selv om de tar feil. De ønsker å bli oppfattet som seriøse.

Som nevnt, er nettverk veldig sentralt når en skal drive forretninger med Thailand. Nettverket er også grunnen til at det er så mye korrupsjon i Thailand. Thaiendere bruker guanxi nettverket for å få unnagjort papirarbeidet fortere eller å gjøre hverandre tjenester. De fleste som skal drive forhandlinger med Thailand vil bli utsatt for- eller observere korrupsjon. Korrupsjon er ikke lovlig, og landet gjør alt de kan for å bli kvitt det.

I neste kapittel er oppgavens metode. Kapitlet gjennomgår hvilken forskningsmetode jeg benyttet meg av for å samle inn empirien. Her forklarer jeg hvilken forskningsdesign og forskningsstrategi jeg har brukt.

3. METODE

I kapittel 3 beskriver jeg hvilken metode som er benyttet for å løse min problemstilling. Først presenterer jeg det valgte forskningsdesignet og hvilken forskningsmetode jeg har valgt å bruke. Videre blir den metodiske tilnærmingen redegjort. Steget videre er å forklare hvordan jeg har innhentet og analysert dataen. Jeg ser også på oppgavens validitet og reliabilitet, før jeg avrunder kapitlet med en oppsummering.

3.1 Forskningsdesign og forskningsmetode

Før prosessen startet med innhenting av datamateriale, måtte jeg utarbeide et forskningsdesign som jeg skal bruke til oppgaven. Ettersom forskningsdesignet gjør det enklere å organisere forskningen, slik at problemstillingen blir besvart på best mulig måte. Et forskningsdesign innebærer;

- Å utvikle en ide
- Omformet en problemstilling
- Legge en plan for hvordan datainnsamlingen skal foregå
- Analysere data
- Tolke data

(www.kunnskapssenteret.com).

Problemstillingen min går ut på hvordan kommunikasjons utfordringer kan oppstå, og om disse utfordringene kan være avgjørende for norske bedrifters suksess med thailandske bedrifter. Siden jeg ønsker å finne ut om det finnes en sammenheng mellom norske bedrifters suksess i Thailand når det kommer til kommunikasjon/kulturforståelse har jeg i dette tilfellet valgt et deskriptivt (beskrivende) design. Formålet med et slikt forskningsdesign er å gi svar på spørsmål som hva, hvilke, hvordan, hvem og hvorfor.

I tillegg til et deskriptivt design, måtte jeg bruke et eksplorerende design. Et deskriptivt design krever at man har helt klare hypoteser. Dette designet ga for lite rom for endringer og tilpasninger, grunnet av at bedriftene opplever og ha ulike erfaringer med den thailandske forretningskulturen. Eksplorerende design er et design som blir brukt når man ønsker å finne

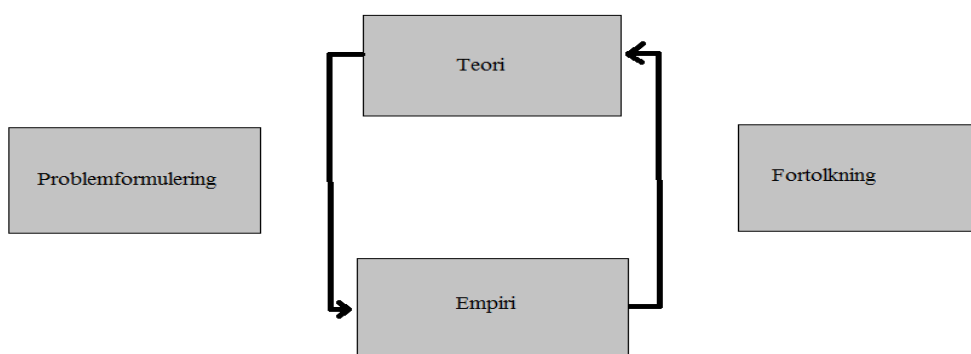
ut mere om et fenomen, samt at det ikke finnes en fasiløsning på hvordan et fenomen skal studeres(www.kunnskapssenteret.com). Med et slikt design ble det mulighet for å utføre endringer underveis, slik at det ble tilpasset hver enkelt bedrift. For og kunne gå frem å løse problemstillingen, må jeg kartlegge hvordan bedrifter går frem for å skaffe seg handelspartner/forretningspartner i Thailand.

Steget videre var å finne en forskningsmetode som passer til problemstillingen min, ettersom jeg er ute etter å finne ut om kommunikasjonsforståelse gjennom kulturforståelser er avgjørende for en bedrifts suksess i Thailand. Jeg ville ned i dybden på et fåtall bedrifter, slik at jeg kan tilregne med deres erfaringer i detaljer. Derfor valgte jeg å gjennomføre en kvalitativ forskning. Kvalitative forskninger omhandler datainnsamling gjennom dybdeintervjuer eller via observasjoner av et relativt lite utvalg deltakere (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Grunnen til jeg har valgt en slik tilnærming er fordi jeg mener at den vil kunne gi meg mer anvendelig datamateriale, ettersom den tilnærmingen går mer inn i dybden enn kvantitativ tilnærming gjør. Kvantitativ forskning er basert på mer strukturerte og systematiske prosedyrer, hvor datainnsamlingen skjer gjennom spørreundersøkelser som støttes av hypoteser eller påstander (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Å starte prosessen med å opprette en handelsavtale med Thailand tar tid, og jeg ønsker derfor og få med meg alle de ulike fasene bedriften må gå i gjennom for å kunne oppnå dette.

Jeg ønsket å forske på en slik måte at jeg kan ta del av det som skjer, gjennom å observere fenomenet. Det betyr at jeg dro til Thailand for å møte bedriften der, slik at jeg kunne få med meg hele prosessen. Jeg vil holde meg nøytral, og så gå inn i bedriftens prosesser med å skaffe seg en handelspartner og observere. I tillegg har jeg intervju med bedriften for å få deres erfaring med prosessen med å opprette en handelsavtale med Thailand. Grunnet komplikasjoner der jeg ble ranet og mistet passet og pengeboken min, var jeg nødt til å reise tilbake til Norge. Intervjuet ble derfor holdt fra Norge. Under intervjuene vil jeg holde meg innenfor samme tema, og jeg har valgt og ikke være bundet til en intervju mal siden bedriftene har forskjellige erfaringer.

Min problemstilling kan også gi rom til en induktiv tilnærming, som er en tilnærming som går fra empiri til teori. Betyr «og inducerer (... å føre inn i) går i korthet ut på at man trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne.» (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s 55.). Det betyr at på bakgrunnen trekker man en beslutning basert på begrenset antall observasjoner av en enkelthendelse. Det blir så laget allmenngyldige regler, prinsipper, teorier ut i fra resultatet eller erfaringen man har fått (www.kunnskapssenteret.com). Det jeg vil med denne oppgaven er å lage en veileder til andre bedrifter som ønsker å handle med Thailand. Det betyr at ut i fra mine funn, skal jeg analysere hvilke metoder som fungerer når det kommer til å gjøre handel med Thailand. I tillegg til å se på om det er lønnsomt å ha en god forkunnskap om den thailandske kulturen, samt hvordan de kommuniserer verbalt og non- verbalt.

Det motsatte av induksjon er deduksjon. Det går fra teori til empiri (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Denne tilnærmingen går ut å på «å teste holdbarheten av en teori som er laget fra en induktiv framgangsmåte ved å bryte ned denne teorien til en hypotese vi kan teste holdbarheten av gjennom en hypotese deduktiv tilnærming» (www.kunnskapssenteret.com). Forskningen min kan nok også beskrives som deduktiv, ettersom jeg bruker en del teori om thailandsk handelskultur, for så og teste teorien opp mot bedriftenes erfaringer. Min teoretiske antakelse tilsier at med god kulturforståelse, vil man kunne forstå den thailandske verbale og non verbale kommunikasjonen bedre og det er derfor større sjanse for å opprette en handelsavtale. Jeg vil teste denne påstanden ved hjelp av empiri, for så å revidere min problemstilling ved hjelp av induksjon.



Figur Forskningsmetoede

Forskningsstrategien for oppgaven er fokusert på en bedrift, en organisasjon og **staten**, med andre ord tre tilfeller. Jeg har gjennomført et casedesign. Et casedesign går ut på å studere en eller flere tilfeller over tid, slik at man får en detaljert og omfattende datainnsamling. Kort sagt består caseundersøkelser av å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen. Jeg har benyttet meg av et dybdeintervju, noe som kjennetegner et casedesign. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Jeg har begrenset min forskning til at den omhandler empiriske data, der funnene mine blir sammenliknet opp mot den aktuelle teorien. Det finnes ikke så mange norske bedrifter som opererer i Thailand, og det gjør det vanskeligere å finne aktuelle bedrifter til min forskning. Jeg har begrenset min forskning til tre navngitte bedrifter. Ettersom jeg har flere enn kun et tilfelle, er forskningen min beskrevet som et flere-case studie i følge Robert K. Yin (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011)

3.2 Datainnsamlingsmetode

Her beskriver jeg hvordan jeg gikk fram for å samle inn de nødvendige datamaterialene jeg trengte for å kunne svare best mulig på min problemstilling. Videre blir primærdata og sekundærdata presentert og beskrevet.

Tidligere i oppgaven har jeg beskrevet hvilken type metode jeg har benyttet meg av for å samle inn data. Jeg valgt å bruke en kvalitativ tilnærming som er basert på dybdeintervju, samt at jeg har samlet inn datamaterial om Thailands handelskultur slik at jeg kunne sameligne mine datafunn med aktuelle teorier for dette fenomenet. Som nevnt tidligere dro jeg til Thailand for og få samlet inn data rett fra kilden, der jeg ønsket og møte dem personlig slik at jeg får se og oppleve hvordan prosessen foregår, samt at bedriftene vil befinne seg i et miljø de tilpasser seg. Dette tror jeg vil hjelpe med å skape en god relasjon til bedriftene jeg skal undersøke. Det er viktig i et casestudie at intervjuobjektet ikke skiller seg ut fra konteksten sin (Yin 2009). Grunnet ulike komplikasjoner, ble jeg nødt til å forlate Thailand og gjennomføre intervjuene pr mail og over skype fra Norge. Jeg blir å benytte meg av lydopptaket som ble tatt på en Iphone og en notatbok. Før alle intervjuene, ble det sendt ut e-post til intervjuobjektene med alle spørsmålene, slik at de får muligheten til å forberede seg.

3.2.1 Utvalg

Min problemstilling krever at jeg tar kontakt med bedriftene som har handelsavtaler med Thailand. Jeg tok kontakt med en importør og en organisasjon som hjelper bedrifter å internasjonalisere seg, samt Nordland fylkeskommune sin avdeling Næring og regional utvikling. Med disse bedriftene håpet jeg at jeg vil kunne få et godt utbredt utvalg av erfaringer, som jeg trengte for å kunne svare på oppgaven på best mulig måte, samt gjøre oppgaven min brukbar som veiledning til andre bedrifter som ønsker å etablere seg i Thailand.

De bedriftene jeg har valgt er:

- Center Plast AS
- Innovasjon Norge avdeling Thailand
- Nordlandsfylkekommune avdeling Næring og regional utvikling

Jeg tok kontakt med Innovasjon Norge avdeling Thailand via e-post for å høre med dem om de har noen bedrifter de kan anbefale meg og ta kontakt med. Deretter tok jeg kontakt med de anbefalte bedriftene via e-post med en mer detaljert framstilling slik at de var klar over hva jeg var ute etter og hva denne oppgaven går ut på, samt hvorfor jeg ønsker å intervju dem. Center Plast AS var den eneste bedriften jeg tok direkte kontakt med, uten hjelp fra

Innovasjon Norge. Jeg fikk positiv tilbakemelding hos alle sammen, og det ble avtalt tidspunkt for gjennomføring av intervju.

3.2.2 Intervjuobjektene

Jeg valgte å intervju Center Plast AS, om hvordan de etablerte seg i Thailand. Jeg intervjuet Karsten Bjerkvik som er en av sjefene i selskapet, og fikk sjansen til å møte han i Thailand, i et uoffisielt møte. Der fortalte han om sine erfaringer med det å drive produksjon i Thailand og hvordan det er å gjøre forretninger med thailendere. Siden jeg måtte tilbake til Norge, fikk jeg ikke fullført intervjuet med han, og måtte dermed ta intervjuet per mail.

Mange bedrifter velger å benytte seg av Innovasjon Norge når de skal opprette kontakt med Thailand. Jeg så derfor at det var nødvendig å intervju Innovasjon Norge avdeling Thailand for å se hvordan de hjelper bedrifter med å internasjonalisere seg. Intervjuet med Bangkok skulle gjennomføres på deres hovedkontor i Bangkok, men ble i stedet gjennomført via skype, hvor Alex Blom stilte opp. Spørsmålene i intervjuet var basert på hvordan de hjelper bedrifter med å komme seg inn på det thailandske markedet og hvilke tjenester de tilbyr. Blom har bodd i Thailand i over 30 år og hadde veldig god erfaring med kulturen, og var en god kilde i forhold til problemstillingen. Intervjuet varte 17 minutter.

Jeg ble anbefalt av Alex Blom og ta kontakt med Per Eidsvik ved Nordland fylkeskommune. Ettersom Eidsvik hadde god erfaring med den asiatiske kulturen, mente Blom at han kunne være til stor hjelp. Ettersom han befant seg i Bodø, var det enkelt å få til et intervju med han. Han og en kollega stilte opp og var svært behjelpelig med å svare på alle spørsmålene, og dele sin erfaring med den asiatiske kulturen. De kom i tillegg med mange tips om hvordan jeg bør skrive oppgaven og hva jeg bør holde fokus på når jeg skal skrive en veiledning. Intervjuet varte i 51 minutter.

3.3 Primærdata

Oppgaven er basert på både primærdata og sekundærdata. Det som er ansett som primærdata er alle erfaringene og rådene jeg samlet inn fra dybdeintervjuene. Primærdata hjelper

forskeren med å gi en ny innsikt, og for å hjelpe til med å svare på problemstillinger (Easterby- smith, Thorpe og Jackson 2013). Det er ved hjelp av dybdeintervjuene jeg kan få avdekket hvilken og hvordan metoder bedriftene har brukt for å komme i kontakt med Thailand. Det er ut i fra den primærdataen jeg skal analysere hvordan de har lyktes og hva som må til for å lykkes, og hvor viktig det er å ha en viss forståelse for hverandre. Det er her verbal og non verbal kommunikasjon kommer inn.

Tidligere nevnt er intervjuet halvstrukturert, som betyr at jeg kun forholder meg til temaet og ikke er bundet til en intervju mal. Ved å benytte seg av et halvstrukturert intervjumal kan jeg tilpasse intervjuet til ulike intervjusituasjoner (Easterby- smith, Thorpe og Jackson 2013). Før jeg skulle gjennomføre intervjuene satte jeg meg godt inn i teorien rundt den thailandske handelskulturen ved hjelp av min mor, slik at jeg hadde et godt grunnlag for å stille de rette spørsmålene, samt hvordan jeg skulle kommunisere med thailendere. Intervjuet med dem ble ikke gjennomført grunnet av at jeg måtte reise hjem til Norge. Jeg gjorde også grundig forundersøkelse av bedriften, med riktig kunnskap om bedriftene skulle det være enklere å holde fokus. Det ble ikke gjort like mye forundersøkelser av de bedriftene som faktisk ble intervjuet, siden jeg ikke fikk tak i bedrifter før langt ut i april. Jeg forberedte meg godt på spørsmålene, slik at jeg viste hva jeg skulle spørre om. Spørsmålene forandret seg fortløpende gjennom intervjuet, når nye interessante forhold dukket opp.

Et dybdeintervju gir forskeren mulighet til å gå ned i dybden for å avdekke nye områder som kan være til hjelp for besvarer problemstillingen og for å sikre seg kunnskapen som er basert på intervjuobjektet personlige erfaringer (Easterby- smith, Thorpe og Jackson 2013). Ved å gjennomføre et dybdeintervju fikk jeg en god forståelse av synspunktene til intervjuobjektene. Intervjuobjektene mine har hatt god kontakt med den thailandske kulturen, og satt dermed inne med mye kunnskap som var nyttig når man skal forhandle. Denne kunnskapen var avgjørende for kvaliteten på min forskning.

3.4 Sekundærdata

Sekundærdata er kilder som er skrevet av andre, eksempler på sekundærdata er skolebøker (Easterby- smith, Thorpe og Jackson 2013). Min problemstilling er bygd slik at den er åpen

for bruk av både primær- og sekundærdata. I forskningen min er teorien om den thailandske forretningskulturen og internasjonal handel benyttet som sekundærdata. Det er ikke skrevet veldig mye om den thailandske forretningskulturen, men jeg har brukt biblioteket og internett som kilder. En av ulempene med å benytte seg av sekundærdata er at de ofte er samlet inn til forskjellige formål, som kan kollidere med mitt formål og problemstilling. Jeg har vært forsiktig med hvor mye vekt jeg skal legge på sekundærdata, siden kvaliteten på enkelte teorier kan være dårlig.

3.5 Analysemetode

Etter hvert som intervjuene er gjennomført, vil jeg transkribere dem så fort som mulig. Dette er fordi at jeg enda skal ha et friskt minne fra intervjuet, slik at det blir enklere når jeg skal analysere dem. Etter renskrivingen videresendte jeg intervjuet tilbake til bedriften, slik at de kan få muligheten til å rette opp eventuelle feil. **Intervjuene ligger som vedlegg.**

Mine intervjuobjekter hadde mye relevant erfaring. Nordland fylkeskommune delte sine erfaringer med Kina. Som nevnt tidligere har Kina og Thailand svært lik forretningskultur, som gjør at det er fullt mulig at jeg benytter meg av Nordland fylkeskommune sine erfaringer, ettersom Nordland fylkeskommune brukte historier for å dele sin erfaring med den fremmede kulturen. Jeg var nødt til å gjennomføre en beretningsanalyse som bygges på historien til Nordlandsfylkekommune. Eksempler på historier som brukes i en beretningsanalyse er:

- Forhandlingsmiddager
- Forhandlingsmøter

(Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

I Johannessen et.al 2011, side 232 finnes det en grunnleggende modell over hvilke elementer i beretninger som kan formuleres som spørsmål.

Element: *Spørsmål:*

Innledning *Hva dreier dette seg om?*

<i>Orientering</i>	<i>Hvem, hva, når, hvor?</i>
<i>Komplisering</i>	<i>Hva hendte så? Vurdering. Hva innebar dette?</i>
<i>Resultat</i>	<i>Hva skjedde til slutt?</i>
<i>Avslutning</i>	<i>Hvordan avsluttes beretningen?</i>

Denne modellen hjalp meg å se på hvordan intervjuobjekt mitt bygget opp historien. Jeg kombinerte historien med en analyse av selve innholdet til historien (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Etter hvert intervju gikk jeg nøye gjennom intervjuet for å sjekke om det var nødvendig med flere intervjuer og om jeg hadde samlet nok data, samt om jeg og intervjuobjektet hadde misforstått hverandre under intervjuet og hadde derfor behov for et nytt intervju for å få klarhet i misforståelsen.

Jeg analyserte primærdataene ved at jeg delte det inn den innhentende dataen i to hovedkategorier, kultur og forretning. Under hver kategori finnes det flere underkategorier slik at det skal være enklere å analysere datamaterialet. Eksempel på hva kategorien kultur inneholder er blant annet hvor god forståelse bedriften har for den thailandske forhandlingskulturen, mens i forretnings kategorien er det eksempel de økonomiske barrierene som toll og frakt.

Etter jeg hadde avdekket hvordan bedriftene oppnår kontakt med Thailand, sammenliknet jeg de ulike erfaringene til bedriftene. Jeg la fort merke til at erfaringene hadde flere likheter og ulikheter med møte med den thailandske forretningskulturen. Jeg så etter sammenhenger, for eksempel når det kom til å fokusere på kompetanse og kulturforståelse samt hvilke erfaringer jeg kunne bruke til andre bedrifter.

3.5 Oppgavens gyldighet

For meg er det viktig at min forskning har en høy grad av gyldighet, ettersom jeg ønsker at oppgaven skal benyttes som en veileder for andre bedrifter. Begrepene reliabilitet og validitet

blir benyttet for å analysere oppgavens gyldighet til datainnsamling. Det er viktig å kunne konstantere at man har brukt troverdig data. Derfor ble bedriftenes erfaringer sammenliknet med den aktuelle teorien som er beskrevet i teorikapittelet. Gjennom funnene i teorien kan jeg bekrefte at erfaringene bedriftene hadde stemmet, og dataen kan brukes som veiledning for andre bedrifter.

3.5.1 Reliabilitet

«Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, s 243). Ordet reliabilitet refererer til datamaterialets pålitelighet, og kommer fra det greske ordet reliability. Påliteligheten kan uttrykkes ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget når vi samler inn data av de samme fenomenene (Grønmo 2004).

Når jeg analyserte dataen fra dybdeintervjuene og de aktuelle teoriene forholdte jeg meg kritisk. Dette gjaldt spesielt sekundærdatabene, siden svært liten del av sekundærdatabene finnes å få tak i det som kalles rådataformen. Det betyr at den opprinnelige dataen er lagt inn direkte. I noen tilfeller får man tilgang til rådataene fra en spørreundersøkelse, men som regel får man bare tak i resultatene (Brinkmann og Tanggaard 2010). Ofte er sekundærdata tilpasset data til en forsker som gjør at den kan være ubrukelig for en annen forsker (Easterby-smith, Thorpe og Jackson 2013).

Datamaterialet som jeg samlet inn gjennom intervjuene, så jeg på som pålitelig. Jeg fant ut at mange av erfaringene bedriftene hadde samsvarte med teorien. Dette medførte til at teorien jeg har valgt har høy reliabilitet. Min oppfatning var at intervjuobjektene var ærlige og delte all sin erfaring med meg. Hadde intervjuobjektene valgt å holde igjen informasjon om sin suksessfaktor, grunnet at de anså informasjonen som hemmelig eller mindre viktig, ville ikke datamaterialet vært mindre pålitelig. Mange av de samme erfaringene gikk igjen, spesielt hos Center Plast AS og Innovasjon Norge avdeling Bangkok. Hvis jeg hadde intervjuet flere firmaer som handler med Thailand og fått tilnærmet identisk data, ville disse dataene blitt sett på som pålitelig. I kvalitative innsamlinger er det vanskelig å oppnå identiske data i mange tilfeller (Grønmo 2004)

3.5.2 Validitet

Validitet viser om bedriftene egner seg til innsamling av data som er relevant for min problemstilling. Validiteten er lav dersom datainnsamlingen ikke er i samsvar med problemstillingen (Grønmo 2004). Jeg opplevet ikke det, ettersom bedriftenes erfaringer var i samsvar med det jeg skulle forske på.

Nevnt tidligere har jeg gjennomført en kvalitativ undersøkelse, der jeg har forholdt meg til noen hovedgrupper av validitet som er vanlig for en slik undersøkelse. Det ene er kompetansevaliditet (Grønmo 2004). Denne validiteten er basert på kunnskapen min rundt innsamling av kvalitative data til problemstillingen. Kompetansen som ble benyttet her var mine erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner knyttet til Thailand og deres handelskultur. Dette hadde jeg ettersom jeg er halvt thai og min mor har lært meg om thailandske tradisjoner, normer og verdier. Den andre validiteten som preger oppgaven, er kommunikativ validitet. Denne validiteten går ut på at jeg har en dialog med min veileder for å se hvor vidt datamaterialet er i samsvar med problemstillingen (Grønmo 2004). Jeg har jevnt konsultert meg med min veileder, som har gode kjennskaper til internasjonal handel, for å være sikker på at jeg er på rett spor. Gjennom dialogen med min veileder, hjalp han meg til å avdekke mulige problemer og svakheter i forhold til hvordan jeg ikke skal gjøre datainnsamlingen. Når alle er enig om at det ikke foreligger spesielle problemer eller svakheter i forhold til data og datainnsamlingen, sies det at validiteten kan antas som tilfredsstillende (Brinkmann og Tanggaard 2010)

Ettersom det ene intervjuet ble gjort pr mail, har bedriften selv kontrollert at de har gitt meg riktig informasjon. De to andre intervjuene, har fått tilsendt renskrevne intervjuer, slik at de fikk muligheten til å kontrollere eventuelle mistolkninger. Det å bringe intervjuobjektene aktivt inn i forskningen kalles aktørvalidering (Grønmo 2004)

3.6 Oppsummering metode

Dette kapitlet presenter hvilken metode jeg har brukt for å innhente empirien jeg trengte for å besvare min oppgave, slik at den kan brukes som en veileder for bedrifter som ønsker å operere med Thailand. Oppgaven er bygd opp med et blandet forskningsdesign som består av både deskriptiv og eksplorerende design. Oppgaven går ut på at jeg finner den beste måten for å få seg en handelspartner i Thailand og lage en veiledning som bedrifter kan benytte seg av når de skal oppnå kontakt med Thailand. Det innebar at jeg hentet inn erfaringer fra utvalgte bedrifter og sammenliknet dem mot teorikapitlet, samt min egen erfaring fra Thailand. Kvalitativ tilnærming er valgt på grunn av at jeg ønsker å få mest mulig nødvendige erfaringer fra bedriftene, samt deres framgangsmåte med å skaffe seg en handelsavtale med Thailand.

Jeg har valgt å bruke fler-case design, ettersom jeg har intervjuet flere bedrifter og organisasjoner om hvordan man går fram for å oppnå kontakt med Thailand. Forskingen er hypotetisk- deduktiv, det betyr at jeg tester teorien opp mot empiri og motsatt. Det ble utført dybdeintervju med personer som er direkte knyttet til handel med Thailand. Utvalget var en importør, og to organisasjoner som hjelper bedrifter med å internasjonalt seg. Dataen fra intervjuet er oppgavens primærdata. Bøker og internert blir sekundærdata som skal brukes til å sammenlikne bedriftenes erfaringer med teorien. Når intervjuene er gjennomført skal det analyseres slik at jeg får se om dataen kan brukes til å utvikle en veiledning for fremtidige bedrifter som skal handle med Thailand.

Når alle intervjuene var gjennomført, analyserte jeg alle slik at jeg kunne se om det fantes erfaringer eller råd som kunne brukes til å utvikle en veiledning for andre bedrifter som ønsker seg inn på det thailandske markedet.

For å sikre oppgavens gyldighet og validitet, blir datainnsamlingen sammenliknet med den aktuelle teorien. Dette er for å se om det finnes noe form for samsvar mellom bedriftens erfaring og det som er beskrevet tidligere. Dette vil hjelpe meg med å velge ut hvilke

erfaringer og råd som er nødvendig å ta med i utviklingen av veiledningen. Validiteten til oppgaven ble rådført med veileder.

4.0 EMPIRI

I oppgaven min har jeg fokusert på viktigheten av kulturforståelse gjennom kommunikasjon innenfor internasjonal handel. Tidligere i oppgaven har jeg sett på hvilken teorier som er aktuelle for dette temaet. Mens i dette kapitlet vil jeg ta for meg hvordan erfaringer utvalgte norske bedrifter har. Grunnen til at jeg gjør det slik er for å teste teorien opp mot empiri, og omvendt. Ved å gjøre det slik kan jeg finne råd og eksempler til andre bedrifter som skal etablere seg et nettverk i Thailand.

Teorien gir mange gode råd og anbefalinger, men jeg er usikker på om denne stemmer med dagens forretningskultur i Thailand. Teorien gir mest råd om hvordan en skal opptre under forhandlinger med Thailand, ikke hvordan en skal oppnå kommunikasjon med dem. Derfor har jeg intervjuet tre bedrifter som har erfaringer ang. handel med Thailand.

For å kunne finne relevant data til min problemstilling valgte jeg å intervjuet et utvalg av norske bedrifter som har erfaringer innen handel med Thailand. Bedriften er Center Plast AS, som har brukt Thailand i forbindelser til å lage produkter. Neste bedrift er Innovasjon Norge avdeling Thailand, der de jobber aktivt med å fremme innovasjon både i Norge og globalt. Her vil jeg se på hvilke metoder de brukt for å hjelpe bedriftene med å opprette kontakt med det thailandske markedet, samt hvilke erfaringer de har. Den tredje er Nordland fylkeskommune avdeling Næring og regional utvikling. Der de har et tett samarbeid med Asia, og mange på den avdelingen har god erfaring med Asia og hjelper bedrifter med å opprette de riktige kontaktene.

Jeg ønsker å se på hvilke metoder de brukte for å komme seg inn på den thailandske markedet, samt hvilken erfaring de sitter igjen med som kan brukes som råd for andre bedrifter som ønsker og komme seg inn på det samme markedet.

Dette kapitlet starter med å presentere de utvalgte bedriftene og hvordan produkter/tjenester de tilbyr. Videre ser jeg på bedriftens erfaring når det kommer til å knytte blant annet det å opprette kontakt, kommunikasjon, forhandling og korrupsjon. Det neste steget er å analysere

bedriftens erfaring, der jeg sammenlikner dem med teorien som er belyst i oppgavens teoridel, kapittel 2. Kapittelet avrundes med en oppsummering av empirien.

4.1 Prestasjon av bedriftene

I denne delen av kapittelet presenterer jeg de utvalgte bedriftene og deres virksomhet.

4.1.1 Center Plast AS

Center Plast AS er en bedrift fra Bodø og har kontor både i Bodø og Bangkok, Thailand. Selskapet er drevet av Karsten og Steinar Bjerkvik. I dag produserer dem produktene i Thailand. Selskapet ble etablert i 1958, men i slutten av 90- tallet og tidlig 2000- tallet bestemte bedriften seg for at de måtte flytte produksjonen. **Etttersom Center Plast AS ønsker å fortsette og beholde kontroll over produktene samt kvaliteten, etablerte de i 1996 ble T. Center Plast (Thailand).** I begynnelsen omfatter det kun del-produksjon, som ble videre sendt til Norge for slutførelse. I 2003 ble all produksjon i Norge sluttet og flyttet for godt til Bangkok.

I dag har Center Plast AS to fabrikker i Thailand. En liten **forberedende** produksjon av råvarer i lokalet der kontoret befinner seg i Thailand. Fabrikken ligger ca 110 km utenfor Bangkok. Ved bedriftens kontor i Thailand er det en person som har ansvaret for å ta seg av nødvendige saker i Thailand, når lederen befinner seg i Norge. De har nesten daglig kontakt med kontoret i Thailand, når de befinner seg i Norge. Bedriften består av kun thailandske ansatte den dagen i dag. Kontoret i Norge tar seg av kundene og all administrasjon. Hovedkundene er det nordiske markedet, samt Australia og New Zealand.

Grunnen til at jeg har valgt Center Plast AS er at de har etablert seg godt i Thailand med mange års erfaring om den thailandske kulturen.

4.1.2 Innovasjon Norge avdeling Thailand

Innovasjon Norge avdeling Thailand tilbyr tjenester og programmer som skal hjelpe og bidra til at norske bedrifter skal kunne profilere seg i Thailand. Kontoret i Thailand har bare to ansatte, og har ansvaret for både Thailand og Mynamar (Burma). Kontoret i Thailand var større på 90- tallet, da flere bedrifter prøvde og lyktes med og komme seg inn på det

thailandske markedet. Men ettersom flere og flere mislykket og satset på Kina i stedet, ble store deler av kontoret nedlagt. Selv om kontoret er lite, jobber organisasjonen hardt med å ha den kompetansen som trengs for å hjelpe norske bedrifter med å etablere seg i Thailand. Kontoret i Bangkok fungerer i dag som en kommersielle del av den Norske ambassaden i Thailand.

I dag har lederen av kontoret i Thailand over 30 års erfaring med den thailandske kulturen og har etablert egne vellykkede firmaer opp til flere ganger, for å så selge seg ut. Den andre personen er fra Thailand, og er godt kjent med forretningskulturen og språket. Dette gjør at innovasjon Norge avdeling Thailand har tilgjengelig det nettverket som trengs for å kunne hjelpe norske bedrifter.

Innovasjon Norge avdeling Thailand har fokus på følgende sektorer innen:

- Produksjon/ Industri
- Bilbransjen
- Helsesektoren
- IKT- Sektoren
- Fornybar energi og miljø

På innovasjon Norge avdeling Thailand sine sider nevner de flere suksesskriterier for internasjonalisering med Thailand. Det innebærer å velge det rette markedet, tidspunkt, og finne riktig partner for og etablere det rette nettverket. I tillegg nevnte Alex Blom ved kontoret i Thailand at en er nødt til å forstå den thailandske kulturen om en skal gjøre handel med Thailand. Forstår ikke bedriftene den thailandske kulturen, blir de bedt om å lære seg kulturen og ta kontakt senere. Thailand bør ikke være første valget for en bedrift som ønsker å internasjonalisere seg. For at inovasjon Norge avdeling Thailand skal hjelpe bedrifter som ønsker å komme seg på det thailandske markedet, gjør de en vurderingstest som het «willing, able and ready» for å se om bedriften har kapasiteten den trenger for å komme seg ut på verdensmarkedet.

Innovasjon Norge avdeling Thailand hjelper bedrifter med å bistå gjennom hele eksport og internasjonaliseringsprosessen, med å være en strategisk rådgiver og døråpner, samt hjelpe til med å løse problemer. Internasjonaliseringsprosessen består av og vurdere markedsmuligheter og prioriteringer, inngangstrategier og evaluere markedet, søket etter de riktige partnerne og etablering og ekspansjonsmuligheter.

Innovasjon Norge hjelper også mennesker som ønsker å bo i Thailand med å finne dem jobber og boplass. De er også til stor hjelp for studenter som ønsker å studere i Thailand.

Grunnen til at jeg valgte Innovasjon Norge avdeling Thailand er på grunn av at de sitter med mye kunnskap om hvordan bedrifter kan internasjonalisere seg, samt at det er veldig mange som velger å benytte seg av deres tjenester når de skal etablere seg i Thailand.

4.1.3 Nordland Fylkekommune avdeling Næring og Regional utvikling

Per Eidsvik jobber som senior rådgiver hos Nordland Fylkekommune avdeling Næring og Regional utvikling. Han har mange års erfaring med den asiatiske forretningskulturen og ble anbefalt på det sterkeste av Alex Blom ved Innovasjon Norge avdeling Thailand. Han jobber i dag med å hjelpe bedrifter med å internasjonalisere seg, med retning mot Asia og spesielt Kina.

En fylkeskommune består av et regionalt folkestyre og et forvaltningsstyre i Norge. Oppgavene en fylkekommune har inneholder forvaltnings- og å tjenesteprodusere oppgaver til et bestemt fylke og styres av et fylkesting som er det øverste organet. Fylkestinget blir valgt direkte av innbyggerne i fylket hvert fjerde år (<http://no.wikipedia.org/wiki/Fylkeskommune>).

Avdeling nærings- og regional-utvikling omhandler i stor grad om å forbedre rammevilkårene for næringslivet i Nordland. Den sentrale oppgaven i nærings- og regional-utvikling er å utforme en framtidens næringspolitikk i fylket. Det innebærer å påvirke alle de politiske områdene, både når det gjelder nasjonalt og internasjonalt, som har en stor betydning for verdiskaping ved hjelp av de ressursene Nordland har. Hovedmålet i dette

arbeidet er å sikre kompetansearbeid gjennom og øke innovasjonsevnene og styrke satsningen på FoU (<https://www.nfk.no/tjenester/naring/>).

4.2 Bedriftenes erfaringer med Thailand

I denne delen av kapittelet vil jeg presentere bedriftenes erfaringer, basert på dybdeintervjuene jeg hadde med hver av dem. Intervjuene er basert på hvordan en oppnår kontakt, gjør forhandlinger med Asia og Thailand, og hvordan bedriftene har opplevd korrupsjon. Disse teamene er viktige og ha kunnskap om når en skal starte handel med Thailand. Ved å kunne bruke andre bedrifter som en mal, er det enklere for andre bedrifter og gjøre det på samme måte eller tilpasse malen til sin bedrift. Den mest vanligste feilen norske bedrifter gjør er at de benytter seg av den samme forhandlingsteknikken som de er vant med hjemme i Norge. I denne delen av oppgaven har jeg beskrevet bedriftenes erfaringer knyttet opp mot forhandlinger i Thailand. Korrupsjon er veldig vanlig i Thailand og de fleste bedrifter som gjør handel med Thailand vil oppleve en form for det. Bedriftene ble spurt om hvilken erfaringer de har med korrupsjon.

4.2.1 Center Plast AS og deres erfaringer

I denne delen av kapittelet beskriver jeg Center Plast AS sine erfaringer fra handel med Thailand. Jeg har fokusert på erfaringer rundt temaet kommunikasjon ved å opprette kontakt, forhandlinger og korrupsjon.

Opprette kontakt:

Før Center Plast AS startet handel med Thailand, brukte de hele fire år på å forberede seg på den thailandske kulturen og forretningskulturen ved å studere og undersøke utallige bøker, samt jevnlig besøk til Thailand for og danne seg et nettverk. Men det var vanskelig og bygge et nettverk uten å ha noen å støtte seg på. Derfor benyttet Center Plast AS seg av hjelpen fra Innovasjon Norge avdeling Thailand. Innovasjon Norge avdeling Thailand sitt lokale nettverk hjalp dem med å finne de potensielle forhandlingspartnerne. I tillegg benyttet Center Plast AS seg av fastboende nordmenn til å hjelpe dem med det praktiske. Her gjenspeiler det hvor

viktig nettverket er i Thailand og hvor vanskelig det er å etablere seg med en bedrift hvis en ikke har et bra nok nettverk.

Forhandlinger:

I følge Bjerkvik er det thailandske næringslivet 100% avhenging av nettverksbygging. Det er her norske aktører sliter. De forstår ikke hvor viktig relasjon er når det kommer til forhandlinger med thailandske bedrifter.

Thailendere ser på forretningspartnerne sine som familie eller nære venner, derfor er det viktig å ha et godt forhold til dem. Selv om man skal ha et godt forhold til partneren din, må du ikke være redd for å forhandle hardt eller ta opp problemer, i frykt for å skade forholdet. Du må handle rett og tenke varsomt på hvilken ord du velger og hvordan kroppsspråket ditt er

Center Plast AS sin suksess skyldes at de har brukt god tid med å finne den rette handelspartneren og produktene de trengte, i tillegg har de brukt god tid på å lære seg forretningskulturen. **De bruker til og fokuserer på ettermarkedet. hæ** Det betyr at de brukte tid på kunder eller partneren sin etter handelen er fullført, med å inviterer dem på lunsj og middag. En annen viktig faktor er at Center Plast AS har brukt god til å rekruttere de rette personelle. De har tenkt grundig gjennom hvem de har ansatt, for å være sikker på at jobben blir fullført på riktig måte, samt at de har gode ansatte som skal presentere dem under ulike møter. En dårlig ansatt kan medføre store skader for en bedrift. Med å ha feil person til å presentere seg, vil man ikke kunne overleve lenge i et asiatisk marked.

Store deler av forretnings menneskene i Thailand sliter med alkoholisme, grunnet at det er vanlig kost i det thailandske samfunnet og ta seg et par glass med whiskey når man kommer hjem fra jobb. I tillegg er det veldig vanlig at alkoholen flyter når man er på forretningslunsjer- og middager. For mange vestlige forretningsmenn er det vanskelig å takke nei til et glass eller to, ettersom det forventes at man skal drikke. Det er under slike omstendigheter at thailenderne blir kjent med sine partnerne. Å si nei til drikke, kan få konsekvenser for hvordan forhandlingene blir senere.

Thailendere er veldig på at produkter skal vær billige og at det ikke er så farlig om kvaliteten ikke er den beste så lenge det er billig å produsere. Slik er det ikke i Norge, norske kunder forventer kvalitet til norsk standard. Center Plast AS brukte god tid til å finne de rette råvarene de trengte for å være sikker på at kvaliteten når opp til norsk standard. Derfor er det viktig å ha en god dialog med partneren sin, slik at de forstår hva du forventer av kvalitet på produktet de leverer til deg.

Når man starter med å forhandle med thailendere er det viktig å vise handlingskraft og at man er engasjert. Det er viktig å vise for thailendere at det er de som vet hva de holder på med. Vis respekt, slik at de ikke «taper ansikt», men pass på og ikke bli utnyttet. Kompetansen hos thailendere er svært dårlig i forhold til norske forretningsmenn. Grunnen er at mange av dem har mangel på opplæring eller skolegang. Dette gjør det ofte vanskelig for vestlige bedrifter å kunne kommunisere og bruke den faglige kompetansen når de snakker om å etablere seg en handelsavtale. Når thailenderne ikke forstår hva som blir sagt eller hva som skal gjøres, finner de sin egen metode på og «glatte» over det de ikke forstår.

Korrupsjon:

Center Plast AS har aldri vært direkte berørt av korrupsjon eller bestikkelser, men de er godt kjent med fenomenet. Bjerkvik sier at «Thailand er et av de landene i verden som er ganske gjennomstyrt av dette på alle nivåer og tvers gjennom alle strukturer i samfunnet». Dette gjør at de er veldig forsiktige når de skal forhandle, for å unngå at det skjer noe ulovlig. Blir man tatt for korrupsjon, er det svært strenge straffer og en kan ende opp med fengselsstraff.

4.2.2 Nordlandsfylkekommune avdeling Næring og regional utvikling

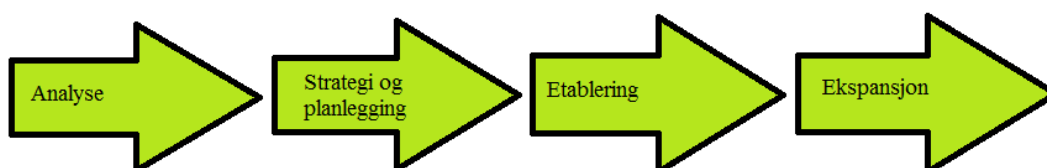
Opprette kontakt:

Forhandlinger:

Korrupsjon:

4.2.3 Innovasjon Norge og deres tjenester

I prestasjonen av Innovasjon Norge, ble internasjonaliseringsprosessen beskrevet ved at en tar vurdering av markedsmuligheter, markedsprioriteringer, inngangstrategi, etablerings og ekspansjon. Innovasjon Norge avdeling Thailand tilbyr tjenester innenfor hver fase av internasjonaliseringsprosessen, analyser, strategier og planlegging, etablering og ekspansjon.



Figur Internasjonaliseringsprosessen

I analysefasen hjelper de bedriftene i å se på hvilket marked bedriften bør prioritere og hjelper bedriften i å ta de nødvendige beslutninger for å komme seg inn på markedet, samt om det er lurt å eksportere eller ikke. En må begynne i det små, for så å ekspandere til et større marked. Thailand er et land som er sterkt preget av fattigdom, som gjør at det er enkelte områder der landet er preget av lav kjøpkraft. Her vil Innovasjon Norge utføre en markedsjekk som baserer seg på bedriftens situasjon og forutsetninger, utfordringer, muligheter og hvem som er bedriftens konkurrenter, samt hvem de potensielle kundene er og hvilke mål bedriften har. I det neste steget ville det bli gjennomført en markedsundersøkelse på prisnivået, distribusjonskanaler, samt hvordan konkurransesituasjonen er. Videre ser en på de internasjonale reglene og rammebetingelsene som må tas hensyn til. Eksempel toll og avgifter. Til slutt vil Innovasjon avdeling Thailand organisere et møte der bedriften kan få møte potensielle kunder eller samarbeidspartnere.

I strategi og planleggingsfasen vil kontoret i Thailand hjelpe bedriften med å lage en strategi, slik at bedriften kan komme seg i gang med salget så fort som mulig. Bedriften vil få hjelp til å velge inngangstrategier, altså om bedriften skal være eksportør, agent eller etablere et

selskap. Deretter hjelper det thailandske kontoret med å legge en strategisk posisjonering i markedet. Det vil si at de ser på hvordan bedriften skal markedsføre seg selv og hvordan salgskanaler som den bør benytte seg av.

Neste fase er etableringsfasen. Her vil bearbeidingen av potensielle kunder og partnere, og etableringen av firmaet være sentralt. Bedriften har muligheten til å benytte seg av kvalifiserte rådgivere innenfor det valgte området. Rådgiveren skal hjelpe bedriften med å identifisere aktuelle partnere og organisere et møte mellom dem og den norske bedriften.

Kulturen

Å forstå den thailandske kulturen er vanskelig, spesielt i virkeligheten. Å lese seg opp er uproblematisk, men mye av det som skjer foregår mellom linjene. Bedriftene må bruke tid på å kartlegge seg når det kommer til å forstå de ulike fellene og kulturforskjellene, samt det å bruke tid på og finne de rette potensielle partnerne eller kundene. Blom anbefaler kun firmaer som allerede har etablert seg internasjonalt om å starte i Thailand. Etersom de bedriftene er ressurssterke.

Bedrifter som starter i Thailand er nødt til å være til stede, siden ting ikke går like fort som det gjør hjemme i Norge. I tillegg til at det er fort gjort at det blir missforståelser mellom bedriftene når en drar for fort hjem etter at forhandlingene er ferdige. Thailenderen kan se på det at du drar som at du ikke bryr deg, og bare utnytter dem. En er nødt til å vise reell interesse.

Forretningskultur

De fleste norske bedriftene som handler med Thailand, tror ikke i utgangspunktet at det skal være så vanskelig og forholde seg til den thailandske forretningskulturen. Få norske bedrifter er vant til korrupsjon og at noe som er bestemt, ikke er bestemt allikevel. Blom vil ikke anbefale små bedrifter, eller bedrifter som ikke allerede har vært på det utenlandske markedet og handle med Thailand, ettersom det er svært tungt å komme seg inn på det thailandske markedet.

Når en handler med Thailand handler alt om å vise respekt og ikke la forhandleren tape ansikt, gjør man dette vil man oppleve gjensidig respekt. Det er viktig for thailenderne og ha god kjemi med sin handelspartner, siden et slik handelsforhold skal vare over lengre tid. Ofte kan en oppleve at en blir invitert hjem til handelspartnerens familie. Da er det lurt og vite hvordan kulturen er og hvordan en skal oppføre seg. Thailenderne er i grunn skeptiske til å handle med utenlandske bedrifter og det gjør ikke saken bedre om en gjør en feil som å fornærme sin partner. Det kan gjøre store skader på handelsforholdet.

4.2.4 Hvorfor benytte seg av Innovasjon Norge?

Som nevnt tidligere tilbyr Innovasjon Norge tjenester innenfor alle ledd når det kommer til internasjonaliseringsprosessen. I Thailand kan de tilby bedrifter kurs i hvordan forretningskulturen er, kalt «Culture protective». Dette er spesielt nyttig for bedrifter som har liten erfaring med landet, og forretningskulturen i Thailand er alfa omega for å kunne lykkes.

Hvert utenlandsk kontor er drevet av en nordmann, men det jobber også personer fra det landet kontoret befinner seg i, slik det gjør i kontoret i Thailand. Dette er med på og sikre at de lettere kan skaffe seg kontakter og få en bedre og dypere kulturforståelse. Med å ha ansatte fra landet kontoret befinner seg i, gjør også at den juridiske prosessen blir lettere siden de ansatte har de nødvendige kvalifikasjonene for å hjelpe bedrifter.

Noen av tjenestene Innovasjon Norge tilbyr er gratis, men andre koster. Grunnen er at hvert kontor står for egen inntjening. Tjeneste kontoret i Thailand koster penger, men det er verdt pengene i følge Blom, ettersom kontoret i Thailand er kjent med både språket og kulturen, som er de to største barrierene for samhandling. I tillegg har kontoret nettverker bedriften kan benytte seg av. Bedriftene som bruker Innovasjon Norge avdeling Thailand vil spare mye tid og penger. Skulle det skje at bedriften din ikke passer til markedet i Thailand, vil du bli henvist til et annet marked eller land som passer produktet ditt bedre.

4.3 Oppsummering empiri

Denne delen av oppgaven har jeg tatt for meg hvilke erfaringer bedriftene har fra handel med Thailand. Intervjuene ble fokusert på hvordan man skal gå frem for og opprette kontakt, forhandlinger med Thailand, hvordan kontakter fungerer og korrupsjon.

Center Plast AS hadde god erfaring med Thailand før de **entre** markedet, men opplevde fortsatt problemer, spesielt når det kom til å kommunisere med thailendere. Det tok tid for at Center Plast AS forsto og skjønnte hvordan thailendere gjorde forhandlinger. Nordland fylkekommune opplevde også problemer med å kommunisere med Kina, men de hadde en **Norsk-Kineser** som var til god hjelp ettersom denne personen hadde gode kjennskaper til hvordan forretninger både i Kina og Norge fungerte. I tillegg har de fleste som jobbet på avdelingen Næring og Regional utvikling god erfaring innen internasjonal handel.

5.0 ANALYSE

Det er tidligere skrevet mange bøker om hvordan en skal drive business i Asia, med tanke på tabuer og kulturelle regler en må følge. Intensjonen med oppgaven var å se om det faktisk er slik i virkeligheten, samt hvorvidt kunnskapen om den thailandske kulturen kan påvirke, eller være avgjørende om man lykkes med å skaffe seg en handelspartner. Er det slik at en faktisk kan risikere at en forhandling blir mislykket på grunn av at en ikke forstår Thailands normer og tabuer?

I dette kapittelet analyserer jeg bedriftenes erfaringer. Jeg ser på hvordan bedriften og organisasjonen oppretter kontakt med en thailandsk partner, deretter tar jeg for meg erfaringen innen forhandlinger. Før jeg avslutter kapittelet lager jeg en liten guide som bedrifter kan bruke som hjelpemiddel når de skal etablere seg i Thailand. Helt til slutt avsluttes kapittelet med en oppsummering.

4.1 Hvordan opprette kontakt med Thailand?

Det å opprette kontakt er et viktig punkt for mange bedrifter. Hvordan skal en gå frem for å oppnå kontakt, med noen en kan stole på, i et stort fremmed land? Det finnes ingen

fasitløsning på dette, men en kan se på hvordan andre bedrifter har gjort det og dra nytte av deres erfaringer. Hvilken metode blir benyttet? Hvordan går en fram for å lykkes?

I følge Nordlandsfylkekommune finnes det nettsider, kalt Alibaba der en kan komme i kontakt med bedrifter i hele verden. Der kan en starte med å ta direkte kontakt med en bedrift, eller bruke det til å bygge et nettverk. Thaiendere er ikke spesielt glad i å gjøre forhandlinger med personer dem ikke kjenner, derfor er det lurt å knytte kontakt gjennom andre bedrifter som allerede har en relasjon til bedriften du ønsker å komme i kontakt med. Nettverk er alfa omega i Thailand, uten dette kommer ikke bedriftene seg i gang. Dette samsvarer med Hofstendes beskriver om Thailand og at de er veldig relasjonsorientert.

Center Plast AS benyttet seg av Innovasjon Norge avdeling Thailand, når de skulle starte sin handel med Thailand. De benyttet seg nettverket til Innovasjon Norge avdeling Thailand. Det medførte til at de fikk enklere kontakt med flere bedrifter og kunne velge hvilke som passer dem best. Center Plast AS brukte også nettverket til bosatte nordmenn i Thailand for å finne handelspartner.

Når man en etablerer seg i Thailand mener alle intervjuobjektene at en bør vite hvilken feller en skal unngå og hvordan thailendere tenker. Deres tankemåte er helt annerledes enn hvordan vi i vestelige deler av verden tenker. Å ha en god kultur forståelse er svært viktig når en skal handle med Thailand. Kulturen deres er så forskjellig fra den norske at en vil ikke klarte å forstå forretningskulturen i Thailand om en ikke bruker tid og ressurser på å lære seg den. Blom ved Innovasjon Norge avdeling Thailand sa at bedrifter som ikke har gjort forhåndsarbeid på hvordan forretningskulturen i Thailand fungerer har ingenting i Thailand å gjøre.

Nordlandsfylkekommune avdelingen Næring og regional utvikling sirer når en skal etablere handelspartner med Asia er en nødt til å ha god tålmodighet, asiaterne er ikke spesielt kjente for å være raske av seg.

Det er viktig å skille seg ut når en skal starte en handel med Thailand, imponere dem med, for eksempel, et eksklusivt forretningskort. Thailand er alt om business og status. Har du råd til et dyrt, eksklusivt forretningskort, betyr det at du har penger og at du «vet hva du holder på med». Thaiendere vektlegger deg som person, ikke bedriften din. Du må bygge deg opp med gode personlige poeng, en handelsavtale sikres ved at du og dine kolleger oppfører seg på riktig måte under de første møtene og ikke gjennom at du har en bra forretnings idé. Dette stemmer overens med Halls kulturinndeling av høy- og lavkontektsområder som forklarer hva de forskjellige kulturene vektlegger. I følge Halls kulturinndeling er Thailand et høytkontektsområde og vektlegger væremåte framfor det verbale utsagnet. I følge innovasjon Norge avdeling Thailand er det viktig at en viser respekt for vertskapets kultur og uttrykke innsikt og forståelse for deres atferd og handlesmønstre, dette stemmer godt overens med teorien som er skrevet. Det er viktig for bedriften du gjør handel med at de ikke «taper ansikt».

I følge Hofstedes fem dimensjoner, scorer Thailand høy på maktdistanse. Hierarki og status er svært viktig for thailandene, derfor er det viktig at bedriften velger riktig person når de skal gjøre forretninger med Thailand. Velger de feil person kan det medføre til at handelen blir brutt, grunnet av thailandene anser det som lite respektløs å sende en person som med lavere status enn dem selv til et forhandlingsmøte.

Både Center Plast AS og Nordland fylkekommune avdeling Næring og regional utvikling har opprettet en form for handelssenter, der de har ansatte som konsentrerer seg bare om Thailand. Center Plast hadde en person som tok seg av ansvaret av bedriften i Thailand. Mens Nordland fylkekommune avdelingen Næring og Regional Utvikling hadde flere ansatte, men dem var lokalisert i Bodø, Norge. Å ha ansatte i kontorer i Norge, ville ikke kunne opprettholde et like godt nettverk som å ha ansatte i Thailand. Slik som Center Plast AS gjør det med å ha en thailandsk person til å ta ansvar i Thailand, gjør at de kan ha kontinuerlig kontakt med handelspartner og utvikle et bedre forhold med jevnlig besøk, men samtidig jobbe med å undersøke om det finnes bedre aktører eller råvare som vil fungere bedre for dem, eller jobbet med å utvikle bedriften. Center Plast AS er en bedrift som passer perfekt inn i forhandlingsmodell som er forklart i teorikapittelet. Der de har et kontor i Thailand som

de har daglig kontakt med når lederen befinner seg i Norge, slik at lederen til en hver tid vet hva som skjer i Thailand.

Bakka-modellen som er forklart i teorikapittelet forklarer at det tar lang tid for en bedrift å komme seg til en eksportfase hvor en tjener gode penger. Center Plast AS brukte 7 år fra de startet i Thailand til de la ned hele bedriften i Norge. Først etter syv år var det lønnsomt å drive for fullt i Thailand. Center Plast AS har skjønt at det er en lang prosess og det var lurt av dem å vente så lenge før de slo av maskinen i Norge og sendte dem til Thailand. Ettersom Center Plast AS fikk mye hjelp fra Innovasjon Norge avdeling Thailand var det «enkelt» for dem å forstå hvordan markedet i Thailand fungerte og hadde dermed gode odds for å bli vellykket.

Å bruke Innovasjon Norge avdelingen Thailand er veldig lurt av bedrifter som ikke har kontakter i Thailand eller ikke er helt trygg på den thailandske forretningskulturen. Innovasjon Norge avdelingen Thailand har tjenester innen alle ledd når det kommer til internasjonaliseringsprosessen, også etter en bedrift har oppnådd kontakt. Men det at tjenestene deres koster, kan være til hindring for små bedrifter. Alex Blom ved Innovasjon Norge avdeling Thailand mener at hvis bedrifter ikke er ressurssterke så bør bedriften holde seg unna det thailandske marked, der det kreves mye tid og ressurser for å kunne opprette en handelspartner. De fleste som benytter seg av denne type tjeneste vil fort merke at det er svært lønnsomt, framfor å oppleve og miste penger i mislykkede handelsavtaler. Noen bedrifter vil derimot bruke tiden selv på å gjøre research og bruke god tid til å finne de rette handelspartnerne. Blom mener at det er fåtallet som vil kunne lykkes med å få en handelsavtale med en thailandsk bedrift uten noen form for hjelp. For at bedriften skal kunne lykkes må det være relativt gode kunnskaper og erfaringer om kulturen i Thailand. Thailenderne er i utgangspunktet svært skeptisk til utenlandske bedrifter og har en kultur vi nordmenn ikke vil lett kunne forstå. Blom sier også at det er ikke garantert at en lykkes i Thailand selv om en har fått hjelp til å oppnå kontakt, men sannsynligheten for at en mislykkes er større enn når en opererer alene.

Blom har over 30 års erfaring med Thailand og har dermed etablert seg gode kunnskaper og erfaringer, i tillegg til å ha fått et godt nettverk som han kan bruke når han skal hjelpe norske bedrifter i og internasjonalisere seg.

Etter en bedrift har oppnådd en handlesavtale velger mange å kutte ut Innovasjon Norge avdelingen Thailand, på grunn at bedriften tror nå alt er unnagjort for suksess. Og i ettertid sliter bedriftene med å få kontakt med dem, slik at en kan starte handelsprosessen. Mye av den thailandske forretningskulturen omhandler å lese mellom linjene på hva som blir sagt. En fersk bedrift ville ikke kunne klare dette med å tolke hva som egentlig blir sagt av partneren og dermed oppstår det misforståelser som igjen fører til at det går «rett vest». En ser igjen hvor viktig det er å ha god kulturforståelse, slik at en forstår måten thailenderne kommuniserer på. Kulturkompetanse er utrolig viktig for en bedrift som skal handle med et fremmed land, som har en helt annen kultur enn den de selv er vant med.

Per Eidsvik ved Nordlands Fylkeskommune never også en annen mulighet for å skaffe seg gode kontakter, som er å delta på en verdensutstilling, også kalt World Expo. Dette er en global utstilling hvor en kan møte andre bedrifter fra hele verden, og en kan utveksle ideer og belyse utvikling av verdensøkonomi, kultur, vitenskap og teknologi. Poenget med denne utstillingen er at bedriften skal knytte internasjonale kontakter. Eidsvik mente at World Expo skulle være i Shanghai. Før en dra på en slik utstilling er det lurt å vite hva en er på leting etter, ellers kan en fort bli druknet i mengden. Det spiller ingen rolle om hvor bra produkt en har om en ikke klarer å knytte de rette kontaktene.

Kort oppsummert, så kan en skaffe seg gode kontakter ved å bruke innovasjon Norge avdeling Thailand eller internettsiden Alibaba. Center Plast AS benytter seg av både egne kontakter og Innovasjon Norge avdelingen Thailand. Mens Nordlands Fylkeskommune brukte sine egne kontakter til å komme seg inn på det asiatiske marked. Thailand er et land med mange store markedsektorer som gjør at det er mulighet for at mange bedrifter kan være aktuelle, men en er nødt til å vite hvem man skal ha kontakt med og hvilket marked en sikter seg inn på. En bedrift som ikke har vært internasjonal før, bør ikke velge Thailand som sitt første valg,

ettersom det er et tøft marked å starte i. Bedrifter med liten erfaring med kulturforskjeller bør være ekstra forsiktig slik at de ikke haver i feller eller blir utnyttet, men uansett bør en ikke frykte den thailandske kulturen. Bruk tid på å studere kulturen nøye, slik at en får en større innsikt og forståelse på hvordan en skal gå fram. På den måten vil en kunne oppnå en bedre kontakt og forståelse av den thailandske forretningskulturen. I tillegg vil det være enklere å skape tillit og relasjoner til thailandske bedrifter, som vil bidra til å gjøre forhandlingsprosessen enklere. Alle intervjuobjekter påpeker at relasjon er viktig, ettersom en blir sett på som en del av familien eller nære venner.

5.2 Hvordan gjøre forhandlinger?

Selv om man har opprettet kontakt med en thailandsk handelspartner, er prosessen langt fra ferdig. Det er først nå ting kan gå raskt galt, ettersom forhandlingen starter nå. Bedriftene som har brukt tiden på å skape et godt nettverk med de aktuelle partnerne, vil mest sannsynlig merke preget av dette under forhandlingene. Det største problemet med vestlige bedrifter er at de starter forhandlingen alt for tidlig. Det medfører at thailenderne får et feil inntrykk av deg. Du viser ikke interesse for deres kultur og ønsker ikke å bli kjent med dem. Mange thailendere vil derfor se på bedriften som om den kun er interessert i profitte.

Alle intervjuobjektene bekrefter at det finnes flere forhandlingsruter, slik som jeg nevnte tidligere i teorikapitlet. Nordlands Fylkeskommune avdeling Næring og Regional utvikling **brukt sist nettverk** for å skaffe seg forretningsmøter, det samme gjaldt for Center Plast AS. Alle nevner også at man må være forsiktig slik at man ikke havner i noen feller, for det kan ødelegge alt. Dette er også nevnt i litteraturen. Innovasjon Norge avdeling Thailand nevner feller som bestiktelser og at vestlige land har for god tiltro til hva Thailenderne sier som medfører at **enkele** bedrifter blir lurt, Center Plast nevner Korrupsjon, mens Nordlands Fylkeskommune nevner det og ikke delta på det sosiale utenfor arbeid.

Center Plast AS må tilpasse sine produkter til kravene kundene krever. Dette er et av punktene i forhandlingsmodellen i kapittel 2, hvor eksportøren må tilpasse produktene sine opp mot kundens krav. Ettersom Center Plast AS sine kunder for det meste er fra norden, gjorde at de måtte bruke ekstra tid på å finne de rette råvarene.

Både Nordland Fylkeskommune avdeling Næring og Regional utvikling og Center Plast AS nevner at de blir bedt på middager før man skal gjøre forhandlinger, slik at deres partner kan bli bedre kjent med dem. Under slike middager er det ofte store mengder alkohol siden thailendere er glad i å drikke. Nordland Fylkeskommune avdeling Næring og Regional utvikling nevner også at de ble bedt med for å spille badminton, der de fikk møte flere personer som de kunne knytte nettverk med. Ikke alle deltok, og dem som ikke deltok ble i grunn fryst ut i senere anledning. Det er svært tidskrevende og delta på alt, men høyest nødvendig for å knytte sterkere bånd til de aktuelle handelspartnerne. Vestlige forretningsmenn er vant til å gjøre forretninger med en gang og så dra hjem igjen rett etterpå. Gjør man det i Asia blir det sett på som respektløst i følge Eidsvik ved Nordlands Fylkeskommune. Center Plast AS nevner at gaver er viktig for å bygge gode relasjoner over tid.

Innovasjon Norge avdeling Bangkok nevner at det er viktig å lese mellom linjene på hva som egentlig blir sagt. Det er fort at en bedrift tror de blir lovet mer enn det de egentlig blir. Thailendere blir fort veldig ivrige for å få en avtale i boks at de «lover» mer enn de egentlig mener. Derfor er det viktig å dobbelsjekke informasjonen man får, som samsvarer med det som ble nevnt i forhandlingsteorien. Grunnen til at thailendere lover mer enn det de egentlig mener er at å bruke ordet «nei» blir sett på som frekt og man kan «tape ansikt» på dette, i tillegg er ikke thailendere spesielt glad i å innrømme at de ikke klarer jobben. De tenker ikke spesielt langsiktig, som igjen stemmer med Hofstedes kulturdimensjon om at Thailand ikke tenker veldig langtidsorientert. Det thailandske samfunnet er sterkt preget av tradisjoner og stolthet, og det å «tape ansikt» er alvorlig for en thailender. Derfor er det viktig å holde temperamentet og ikke skjemme ut sin partner. Det er viktig å finne et fint balansepunkt mellom å uttrykke hva man mener og det å vise respekt.

Per Eidsvik sier at når man skal forhandle med Asia er man nødt til å forhandle hardt, eller så kan man fort oppleve at man blir utnyttet. Man må si klart i fra hva man mener, men på en ordentlig måte. Det tar tid å bygge opp et slik forhold der man kan uttrykke hva man mener. I følge Center Plast AS bygger man opp slike relasjoner gjennom å delta på middager eller andre sosiale sammenhenger.

Å gjøre forhandlinger er vanskelig, og spesielt når man **handler** med en kultur som er veldig ulik den kulturen man er vant med. Siden mange thailendere ikke har noe form for opplæring og skolebakgrunn gjør at det fort blir vanskeligere å gjøre en forhandling og mange velger å trekke seg. Snur vi på dette, synes nok thailendere at det er vanskelig å forholde seg til oss. Vi nordmenn skal ha alt på kontrakter og er kalde personer som ikke søker kontakt. Vi snakker på en helt forskjellig måte, verbalt utsagn, og gjør forretninger på en helt annen måte. Som nevnt i teorikapitlet lider vi nordmenn av «nordmarkasyndromet» der vi bare vil hjem på fredager og ha helg, men i Asia så er det business før **hverdagslivet**. Og det er noe som nordmenn ikke aksepterer. Derfor er kulturforståelse svært viktig, og vise tålmodighet ovenfor handelspartneren.

Enkelte ganger blir forhandlinger mislykket, siden man ikke kommer over ens med sin partner. Da er det fortsatt viktig å holde hode kaldt og vise respekt. Det er viktig at man sier i fra, men trår varsomt når man skal si seg uenig. Ingen vil si seg enig i noe man ikke godtar. Godtar ikke partneren dine vilkår, kan det være lurt å begynne prosessen med å finne seg ny handelspartner. Man er i Thailand for å tjene på det og etablere seg et godt handelsforhold.

5.4 Hvordan opprette kontakt med Thailand

Det å opprette kontakt er et viktig punkt for mange bedrifter. Hvordan skal man gå frem å oppnå kontakt med noen i et stort fremmed land som man kan stole på? Det finnes ingen fasitløsning på dette, men man kan se på hvordan andre bedrifter har gjort det og dra nytte av deres erfaringer. Hvilken metode blir benyttet? Hvordan går man fram for å lykkes?

I følge Nordlandsfylkekommune finnes det nettsider, kalt Alibaba der man kan komme i kontakt med bedrifter i hele verden. Der kan man starte med å ta direkte kontakt med en bedrift, eller bruke det til å bygge et nettverk. Thailendere er ikke spesielt glad i å gjøre forhandlinger med personer dem ikke kjenner, derfor er det lurt å knytte kontakt gjennom andre bedrifter som allerede har en relasjon til bedriften du ønsker å komme i kontakt med. Nettverk er alfa omega i Thailand, uten dette kommer ikke bedriftene seg i gang. Dette

samsvarer med Hofstendes beskrivelse om at Thailand er veldig relasjonsorienterte.

Center Plast AS benyttet seg av Innovasjon Norge avdeling Thailand når de skulle starte sin handel med Thailand. De benyttet seg av nettverket til Innovasjon Norge avdeling Thailand.

Det medførte til at det var enklere og komme i kontakt med mange bedrifter og kunne velge hvem som passet dem best. Center Plast AS brukte også nettverket til å sette nordmenn i Thailand for å finne handelspartner.

Når man skal etablere seg i Thailand mener alle intervjuobjektene at man bør vite hvilken feller man skal unngå og hvordan thailendere tenker. Deres tenke måte er helt annerledes enn hvordan vi i den vestlige delen av verden tenker. Å ha en god kultur forståelse er svært viktig når man skal handle med Thailand. Kulturen deres er alt for forskjellig fra den norske at man vil ikke ha muligheten til å forstå forretningskulturen om man ikke bruker tid og ressurser på å lære seg den. Blom ved Innovasjon Norge avdeling Thailand sa at bedrifter som ikke har gjort forhåndsarbeid på hvordan forretningskulturen i Thailand fungerer, har ingenting i Thailand å gjøre.

Nordland Fylkeskommune avdeling Næring og regional utvikling sier at når man skal etablere handelspartner med Asia er man nødt til å ha god tålmodighet, asiaterne er ikke spesielt kjent for å være raske.

Det er viktig å skille seg ut når man skal starte en handel med Thailand, imponere dem med eksempel et eksklusivt forretningskort. Thailand er alt om business og status. Har du råd til et dyrt eksklusivt forretningskort, betyr det at du har penger og «vet hva du holder på med». Thailendere vektlegger deg som person, ikke bedriften din. Du må bygge deg opp gode personlige poeng. En handelsavtale sikres ved at du og dine kolleger oppfører seg på riktig måte under de første møtene og ikke gjennom at du har en bra forretnings idé. Dette stemmer over ens med Halls kulturinndeling av høy- og lavkontektsområder som forklarer hva de forskjellige kulturene vektlegger. I følge Halls kulturinndeling er Thailand er et høykontektsområde og vektlegger væremåte framfor det verbale utsagnet. I følge innovasjon Norge avdeling Thailand er det viktig at man viser respekt for vertskapets kultur og uttrykker

innsikt og forståelse for deres atferd og handelsmønster, dette stemmer godt over ens med teorien som er skrevet. Det er viktig for bedriften du gjør handel med at de ikke «taper ansikt».

I følge Hofstedes fem dimensjoner, scorer Thailand høyt på maktavstand. Hierarki og status er svært viktig for thailenderne, og derfor er det viktig at bedriften velger riktig person når de skal gjøre forretninger med Thailand. Velger de feil person kan det medføre til at handelen blir brutt, grunnet av at thailenderne anser det som respektløst å sende inn en person med lavere status enn dem selv til et forhandlingsmøte.

Både Center Plast AS og Nordland fylkeskommune avdeling Næring og regional utvikling har opprettet en form for handelssenter, der de har ansatte som konsentrerer seg kun om Thailand. Center Plast hadde en person som tok seg av ansvaret av bedriften i Thailand. Mens Nordland fylkeskommune avdeling Næring og regional utvikling hadde flere ansatte, men dem var lokalisert i Bodø, Norge. Å ha ansatte i kontorer i Norge, ville ikke kunne opprettholde et like godt nettverk som å ha ansatte i Thailand. Slik som Center Plast AS gjør det med å ha thailendere til å ta ansvar i Thailand gjør at de kan ha kontinuerlig kontakt med handelspartneren og utvikle et bedre forhold med jevnlig besøk, men samtidig jobbe med å undersøke om det fantes bedre aktører eller råvarer som vil fungerer bedre for dem, eller jobbet med å utvikle bedriften. Center Plast AS er en bedrift som passer perfekt inn i forhandlingsmodellen som er forklart i teorikapittelet. De har et kontor i Thailand som de har daglig kontakt med når lederen befinner seg i Norge slik at lederen til enhver tid vet hva som skjer i Thailand.

Bakka-modellen som er forklart i teorikapittelet forklarer at det tar lang tid for en bedrift å komme seg til en eksportfase hvor man tjener gode penger. Center Plast AS brukte 7 år fra de startet i Thailand til de la ned hele bedriften i Norge. Først etter syv år var det lønnsomt å drive for fullt i Thailand. Center Plast AS har skjønnet at det er en lang prosess og det var lurt av dem å vente så lenge før de slo av maskinen i Norge og sendte den til Thailand. Ettersom Center Plast AS fikk mye hjelp fra Innovasjon Norge avdeling Thailand var det «enkelt» for dem å forstå hvordan markedet i Thailand fungerte og hadde dermed stor sjans til å bli

vellykket.

Å bruke Innovasjon Norge avdeling Thailand er veldig lurt av bedrifter som ikke har kontakter i Thailand eller ikke er helt trygge på den thailandske forretningskulturen. Innovasjon Norge avdeling Thailand har tjenester innen alle ledd når det kommer til internasjonaliseringsprosessen, også etter en bedrift har oppnådd kontakt. Men tjenestene deres koster, som kan være til hindring for små bedrifter. Alex Blom ved Innovasjon Norge avdeling Thailand mener at hvis bedriften ikke er resurssterk så bør bedriften holde seg unna det thailandske markedet, der det kreves mye tid og ressurser for å kunne opprette en handelspartner. De fleste som benytter seg av denne type tjeneste vil fort legge merke til at det er svært lønnsomt å bruke dem, i stedet for å oppleve å miste penger i en mislykket handelsavtale. Noen bedrifter vil derimot bruke tiden selv på å gjøre reseach og på å finne den rette handelspartneren. Blom mener at det er få tallet som vil kunne lykkes med å få en handelsavtale med en thailandsk bedrift uten noen form for hjelp. For at bedriften skal kunne lykkes må man ha relativt gode kunnskaper og erfaringer om kulturen i Thailand. Thailenderne er i utgangspunktet svært skeptiske til utenlandske bedrifter og har en kultur vi nordmenn ikke vil kunne forstå. Blom sier også at det er ikke garantert at man lykkes i Thailand selv om man har fått hjelp til å oppnå kontakt, men sannsynligheten er større enn når man opererer alene.

Blom har over 30 års erfaring med Thailand og har dermed etablert seg gode kunnskaper og erfaringer, i tillegg fått et godt nettverk som han kan bruke når han skal hjelpe norske bedrifter å internasjonalisere seg.

Etter en bedrift har oppnådd en handelsavtale velger mange å kutte ut Innovasjon Norge avdeling Thailand, på grunn av at bedriften tror at alt er i boks, og sliter i ettertid med å få kontakt med dem slik at man kan starte handelsprosessen. Mye av den thailandske forretningskulturen omhandler å lese mellom linjene på hva som blir sagt. En fersk bedrift ville ikke kunne klart dette med å tolke hva som egentlig blir sagt av partneren og dermed oppstår det misforståelser som igjen fører til at det går «rett vest». Igjen ser man hvor viktig det er med å ha god kulturforståelse slik at man forstår måten thailenderne kommuniserer på.

Kulturkompetanse er også viktig for en bedrift som skal handle med et fremmed land som har en helt annen kultur enn den de selv er vant med.

Per Eidsvik ved Nordland Fylkeskommune nevner også en annen mulighet for å skaffe seg gode kontakter på, og det er å delta på en verdensutstilling, også kalt World Expo. Dette er en global utstilling hvor man kan møte andre bedrifter fra hele verden som man kan utveksle ideer og belyse utvikling av verdensøkonomi, kultur, vitenskap og teknologi. Poenget med denne utstillingen er at bedrifter skal knytte internasjonale kontakter. Eidsvik mente at World Expo skulle være i Shanghai. Før man drar på en slik utstilling er det lurt å vite hva man er på leting etter, ellers kan man fort drukne i mengden. Det spiller ingen rolle om hvor bra produkt man har om man ikke klarer å knytte de rette kontaktene.

Kort oppsummering, så kan man skaffe seg gode kontakter ved å bruke innovasjon Norge avdeling Thailand eller internettsiden Alibaba. Center Plast AS benytter seg av både egne kontakter og Innovasjon Norge avdeling Thailand. Mens Nordland Fylkeskommune brukte sine egne kontakter for å komme seg inn på det asiatiske markedet. Thailand er et land med mange store markedsektorer som gjør at det er mulighet for at mange bedrifter kan være aktuelle, men man er nødt til å vite hvem man skal ha kontakt med og hva slags marked man sikter seg på. En bedrift som ikke har vært internasjonal før bør ikke velg Thailand som sitt første valg ettersom det er et tøft marked å starte i. Bedrifter med liten erfaring innenfor kulturer bør være ekstra forsiktige slik at de ikke havner i feller eller blir utnyttet, **men uansett bør man ikke frykte den thailandske kulturen.** Bruk tid på å studere kulturen nøye, slik at man får en større innsikt og forståelse på hvordan man skal gå frem. På den måten vil man kunne oppnå bedre kontakt og forståelse av den thailandske forretningskulturen. I tillegg vil det være enklere å skape tillit og relasjoner til thailandske bedrifter, og det vil bidra til å gjøre forhandlingsprosessen enklere. Alle intervjuobjektene mener at relasjon er viktig ettersom man blir sett på som en del av familien eller nære venner.

6.5 Hvordan kommunisere?

Måten man skal kommunisere på i Thailand er påvirket av hvordan man forstår kulturen på. Dette ble forklart av Edward T. Hall med sin høy- og lavkontekstmodell. Norge er en del av et lavkontektsområde, som vil si at vi ikke tolker budskapet på samme måte som personer fra et høykontektsområde gjør, og Thailand anses å være en del av et slik område. De legger mer vekt på kroppsspråk, samt hvilken status personen de prater med har. Mens i Norge legger vi kun vekt på det verbale utsagnet. Derfor er det viktig at norske bedrifter planlegger hvem de skal sende for å forhandle, i tillegg til at den personen har de nødvendige kunnskapene som trengs for å kunne kommunisere. Alle jeg intervjuet sa at det var vanskelig å kommunisere med thailenderne.

Center Plast AS nevner at kommunikasjonen med thailenderne ofte innebærer misforståelser og uklarhet. En av grunnene er at det thailandske språket ikke inneholder noe form for grammatikk. Dette er fordi at Thailand har en spesiell setningsoppbygging og gjør at det er svært vanskelig og oversette til et annet språk. Derfor er det spesielt viktig å hele tiden kryss sjekke at thailenderne har fått med seg hva som har blitt sagt. Karstein Bjerkvik er ofte i Thailand for å sjekke at alt går som planlagt. Det er vanskeligere å kommunisere og forklare enkelte problemer fullstendig over telefonen. Som nevnt tidligere er alle ansatte hos Center Plast AS fra Thailand, og det medfører at de er rutinerne og vet hva de skal gjøre om det skulle oppstå et problem, samtidig så er de svært dyktige og lojale ansatte.

Nordland Fylkeskommune avdeling Næring og regional utvikling, har en person fra Kina som styrer alt med kommunikasjon med Kina. Ved å ha en person som kan kommunisere og gjøre seg forstått, sparer de mye tid og misforståelser. Per Eidsvik sier at hadde dem ikke hatt en person som kunne den kinesiske kulturen hadde de nok kommet til å oppleve store problemer når det kommer til å kommunisere og forstå den kinesiske kulturen.

Innovasjon Norge avdeling Thailand, tilbyr kurs der man kan få lære hvordan man kommuniserer og gjør forretninger med thailendere. Ved å lære seg dette vil man kunne unngå store misforståelser og det og havne i feller, og i tillegg vil etableringsprosessen være enklere.

5.6 Hvilke typer korrupsjon og bestikkelser kan man oppleve i Thailand?

Det finnes mange strenge regler og lover mot korrupsjon, men det er sjeldent de blir holdt. Blir man tatt for å drive med ulovlig handel, vil din tid i Thailand være over for godt. Mest fordi at man kan risikere strengere fengselstraffer og bøter.

Ingen av mine bedrifter eller organisasjoner hadde opplevd noen form for korrupsjon eller bestikkelse, men de var godt kjent med det og er alltid forberedt på at det kan skje. Med å være forberedt på slike ting, vet man hvordan man skal kunne komme seg unna en slik situasjon og takke høflig nei. Innovasjon Norge avdeling Thailand mente at bedriftene heller bør konsentrere seg om å lære kulturen enn å tenke på at landet er **mye korruptet**. Han mente når man lærer seg å kjenne kulturen, vil man fort legge merke til når noe ikke er helt slik som det skal være.

Center Plast AS sier at Thailand er gjennomstyrt av korrupsjon, og at man bør være forsiktig. De aller fleste vil nok oppleve en form for bestikkelse eller korrupsjon i løpet av sin handel med Thailand. Ettersom ingen av mine intervjuobjekter har opplevd direkte bestikkelse eller korrupsjon kan jeg ikke bekrefte eller avkrefte hvor utvidet det egentlig er.

Center Plast AS nevner at det alltid er viktig å bringe gaver. Dette blir ikke sett på som bestikkelse, men en form for vennlighet. Man er nødt til å se poenget i handelssituasjonen for å kunne se om det er bestikkelse eller om de «bare» er snille. Det er også viktig å nevne for forretningspartneren at Norge har svært strenge regler og lover som forbyr bestikkelse og korrupsjon. Ved å gjøre det på en slik måte sier man ikke direkte nei og dermed fornærmer man ingen.

5.7 Hva bør man unngå å gjøre og hva bør man gjøre?

Ved hjelp av erfaring og kunnskap lærer man å vite hvilken feller man skal unngå.

Nevnt tidligere brukte Center Plast fire år på å forberede seg før de bestemte seg for å entre det thailandske markedet. Center Plast AS kan til en viss grad blir plassert i en Bakka-modell. De valgte å bruke ekstern hjelp, innovasjon Norge avdeling Thailand til å få tak i potensielle forhandlingspartnere og avsluttet ikke sine produksjoner i Norge før etter syv år da de ikke så at det var lønnsomt å drive i Norge lenger. Da pakket de sammen maskinen og sendte den til Thailand. De hadde kontroll og tjente bedre på å ha alt i Thailand i stedet for i Norge.

Center Plast AS opplever at thailendere har problemer med å forstå hva de egentlig skal gjøre og lover ofte alt for mye. Dette medfører at Center Plast AS alltid må dobbelsjekke at ting faktisk blir gjort. Etter mange år i det thailandske markedet har de skaffet seg et stort nettverk som de kan benytte seg av. Nettverk er som nevnt alfa omega. Deretter er det ekstremt viktig at man hele tiden opprettholder kontakt med nettverket, ved at man møter til middag eller på golf banen.

Ryktet om bedriften er også viktig. Har bedriften et godt rykte fra før av er det enklere å finne de riktige kundene med en gang. For thailenderne er det viktig å presentere en bedrift med et bra rykte ettersom at det slår tilbake på den bedriften de gjør handel med.

Ved å bruke innovasjon Norge avdeling Thailand vil bedrifter kunne få den kunnskapen og erfaringen som trengs for å kunne internasjonalisere bedrifter i Thailand. Ettersom Alex Blom har over 30 års erfaring med Thailand har han et godt vel etablert lokalt nettverk som kan bidra til mange «åpne dører» for bedrifter som ønsker seg til Thailand. Center Plast AS benyttet seg av disse tjenestene og er meget fornøyd. Før en bedrift velger å satse på det thailandske markedet bør den gjennomgå testen innovasjon Norge avdeling Thailand har for å teste om bedriften er klar nok til å komme seg inn på det thailandske markedet. I tillegg finne ut om det thailandske markedet er noe å satse på når det kommer til produktet bedriften ønsker å selge.

Når man skal gjøre forhandlinger med Thailand må man være sikre på at man har studert de kulturelle forskjellene i normer og verdier. Et visittkort har stor betydning i Asia, mens i Norge er et visittkort bare et kort med navn og telefonnummer på. Hvor fort ting går, er også

stor forskjell fra Norge. I Norge går forhandlinger ganske kjapt, mens i Thailand kan det godt gå flere måneder før det blir startet opp.

Thailand har en relasjonsbasert forretningstype, der all forretningen omhandler nettverksbygging. Har man ikke nettverk, så er man ute av «gamet». Thaiendere ser på sine forretningspartnere som familie og derfor er det lurt å kunne hvilke skikker og regler som gjelder når man er sammen med dem i sosiale sammenkomster. Men et godt forhold kan fort inneholde bestikkelser eller at man blir utsatt for utnyttelser, det er noe en hver bedrift bør følge med på. ?

Det er mange som tror at man kan gjøre forhandlinger på samme måte som man gjøre hjemme i Norge. Thailand er et land der det er utrolig stor kulturforskjell fra vår egen. Uten riktig erfaring og kompetanse angående kulturen vil man ikke kun overleve i Thailand. Dette viser økonomiske modeller og fordeler om Thailand ikke er nok i seg selv for å s drive handel.

En metode som fungerer på en bedrift vil ikke nødvendigvis fungere på en annen bedrift. Det er her mange bedrifter feiler. Uten å ha den rette kompetansen og erfaringen vil man ikke kunne overleve i Thailand forteller Blom ved Innovasjon Norge Avdeling Thailand. Center Plast AS nevner ettermarkedt er like viktig som før og under forhandlingen. Man må følge opp kontakten etter at avtalen er i boks, for eksempel golf turer eller andre sosiale aktiviteter.

Hensikten med denne oppgaven var at den skulle fungere som en veileder for bedrifter som ønsker å etablere seg i Thailand. Jeg har derfor laget en liten «miniguide liste» på hvilke punkter som er viktig å tenke på når man skal skaffe seg kontakter i Thailand. Guiden er basert på erfaringer og råd gjennom intervjuene og teoriene som er belyst i teorikapittelet:

1: Bruk all kontakten i Thailand: Har man bekjente eller vet om andre bedrifter som opererer i Thailand, bruk dem. Få deres anbefalinger på hvordan man skal komme i gang med å gjøre en avtale med Thailand. Innovasjon avdeling Thailand er til stor hjelp i Thailand og har lang erfaring med å hjelpe bedrifter å etablere seg.

2. Følg reglene: Det er viktig å være innforstått om hvordan forhandlings regler og tabuer som preger den thailandske kulturen. Vet man det, stiller man sterkere i en forhandling.

3. Ha god tid: Ting tar tid i Thailand. De er ikke kjent for å være spesielt raske av seg, så her det viktig å ha tålmodigheten med seg. Å gjøre forhandlinger vil ta lang tid, grunnet av at thailenderne ønsker å bygge gode relasjoner før de inngår en avtale. Viktig å sette seg tid til å besøke.

4. Ikke gå med på alt: Du må passe på bestikkelser og korrupsjon. Det er vanlig kost i Thailand med å operere med bonuser og prosentandeler, men det betyr ikke at det er lov. Thailand har strenge regler på dette, slik som i Norge

5. Hold kontaktene: Det er viktig å ha en god kommunikasjonsflyt mellom deg og din handelspartner. Det er fort at vestlige land kan oppleves som respektløse i thailendere sine øyner, da vi kun kommer for å gjøre handelen også dra igjen uten å bygge noen form for relasjon med dem. Dette kan medføre til problemer senere i avtalen om man ikke bygger en relasjon. Thailendere ser på deg som en del av deres nærmeste og vil forbli trofast om du behandler dem riktig, og viser hvor viktig samarbeidet er og du vil i gjengjeld få et langvarig og verdifullt handelsforhold.

6. Ettermarked: Det er viktig å ha god kontakt med partneren, selv om om man er ferdige å forhandle. Thailendere er veldig trofaste og lojale og vil forholde seg til deg om du pleier forholdet.

5.8 Oppsummering analyse

I dette kapitlet har jeg analysert metodene og erfaringene bedriftene har fra handel med Thailand. I analysen så jeg først på hvordan en oppnår kontakt med en partner i Thailand og hvordan metode som ble brukt. Den mest vanligste metoden og bruke når en skal etablere et handelsforhold med Thailand er å bruke Innovasjon Norge avdeling Thailand. Siden de har gode kjennskaper til hvordan kulturen er og et godt lokalt nettverk. Kulturforståelse er svært viktig for å lykkes, jo mer forståelse en har jo enklere er det å opprettholde kommunikasjon med den eventuelle handelspartneren.

Korrupsjon og bestikkelser ble godt lagt merke til når en gjør handel med Thailand. Det er viktig å være på vakt og gi klare signaler om at det ikke er akseptabelt, slik at en ikke havner i ulovlige situasjoner. Ingen av mine intervjuobjekter har vært utsatt for korrupsjon, men det har vært tilstede.

Gjennom å analysere bedriftenes erfaringer har jeg kunne bekrefte at teoriens opplysninger stemmer ganske bra med bedriftens erfaringer. Det er svært viktig og bruke tilstrekkelig med tid og ressurser på å lære seg den thailandske forretningskulturen før en etablerer seg. Center Plat AS brukte hele fire år på å forberede seg og i dag er de fortsatt vellykket i Thailand.

6.0 Avslutning og konklusjon

Dette kapittelet omhandler oppgavens konklusjon og jeg vil diskutere mulige implikasjoner av forskningen. Kapittelet avrundes med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Problemstillingen min for masteroppgaven er:

Kan kommunikasjons utfordringer gjennom for lite forståelse av den thailandske kulturen være avgjørende for norske bedrifters suksess i Thailand

For å definere problemstillingen min på best mulig måte benyttet jeg meg av råd og kjente teorier i litteraturen om internasjonal handel, asiatisk og thailandsk forretningskultur. For å kunne teste teoriens validitet intervjuet jeg en bedrift og to organisasjoner som har erfaringer ang. handel med Thailand. Intervjuobjektene var Center Plast AS, Innovasjon Norge og Nordland fylkeskommune. Jeg gjennomførte dybdeintervjuer med representanter fra alle bedriftene slik at jeg kunne få deres erfaringer nøye beskrevet. Gjennom dybdeintervjuet identifiserte jeg valg av metoder som ble benyttet for å opprette kontakt med Thailand og hvordan bedriftene opplevde den thailandske forretningskulturen. Ved å gjøre det slik kunne jeg konkludere hva som er den beste måten for og skaffe seg handelspartner i Thailand, samt om bedriftens kunnskap om kulturforståelse var avgjørende for å oppnå resultater.

Det finnes ingen framgangsmåte som kan garantere en suksess i handel med Thailand, men en kan gjøre forberedelser ettersom deres kultur skiller seg fra vår egen, både når det kommer til det sosiale og i forretningsammenheng. Det gjør at en ikke kan forvente at en metode som fungerer i Norge, skal fungere i et land som Thailand. Ved å sette seg godt inn i deres tankegang, sosiale regler og forretningskikk gjør at en stiller sterkere i en etableringsfase. De fleste som ønsker å etablere kontakt med Thailand har valgt og bruke Innovasjon Norge avdeling Thailand, ettersom den thailandske forretningskulturen er svært vanskelig å forstå. Det er også anbefalt å snakke med andre bedrifter som allerede er godt etablert i Thailand, om hvordan de gjorde det når det kom til å opprette handelsavtaler og bruke deres nettverk til å komme seg på markedet.

Center Plast AS har valgt og kun bruke thailandske ansatte for og kunne jobbe mer aktivt, gjøre kommunikasjonen og opprettholde kontakten med deres handelspartner enklere. Innovasjon Norge avdeling Thailand, bruker også den lokale befolkningen som ansatte for å gjøre internasjonalisering for bedrifter enklere, også for og enklere kunne holde kontakt med nettverket sitt. Ettersom en er nødt til å være tilstede hele tiden, er det lurt og ha minst en ansatt som kan jobbe med det og kommunisere enklere med handelspartnerne. Alle mine intervjuobjekter poengterer hvor viktig tilstedeværelse er.

Alle mine intervjuobjekter har med sin erfaring bekreftet hvor vanskelig det er å gjøre handel med thailandske bedrifter og at det finnes ingen spesiell fremgangsmåte som kan garantere suksess i handel med Thailand. Så her må en forberede seg godt på den thailandske forretningskulturen. Kulturen deres skiller seg svært mye fra vår egen, både når det gjelder det sosiale og i forretningsammenheng. Metodene en bruker hjemme, kan ikke forventes skal fungere i et land som Thailand. En er nødt til å sett seg godt inn i thailendere's tankemåte, sosiale regler og deres forretningskikker. Innovasjon Norge avdeling Thailand sa «at bedrifter som aldri har vært internasjonal bør ikke starte i Thailand, fordi det er alt for vanskelig å forstå kulturen».

Basert på min forskning og anbefaling som oppgavens teorikapittel belyser vil jeg konkludere med at for å kunne lykkes i det thailandske markedet er en nødt til å kunne en god del om landets forretningskultur. Forretningskulturen i Thailand er komplisert og veldig forskjellig fra vår egen. Bedrifter gjør fort mange feil om de ikke er nok forberedt. I tillegg bør bedriftene som velger Thailand være ressurssterke, siden det kreves mye av en bedrift når det kommer til å sette seg inn i hva som skjer og at bedriften er nødt til å være tilstede.

Det er også viktig å fremheve at selv om en har god kontroll på kulturskikker og regler, kan en likevel oppleve at ting ikke går som planlagt i Thailand. Kulturforståelse innebærer ikke bare å forstå de gode sidene, men også å vite om kulturens mørke sider, ettersom landet er

påvirket av daglig korrupsjon og bestikkelser ofte forekommer. Derfor skal en ikke tro på alt som blir sagt fra det offentlige styreorgan eller bedriftene. Det er alltid lurt å dobbelsjekke all informasjon. Thailand er et komplisert land å gjøre forretninger med. Det kan være lurt å investere mye tid og resurser i å erfare landet og deres kultur på et dypere nivå. Det vil gjøre det enklere å ha kontroll på hva som skjer og hva som kan skje.

6.2 Implikasjoner og feil kilder

Når en gjør forskning er det alltid viktig å selvkritisere seg selv. Alle fremgangsmåtene har sine fordeler som ulemper. De fleste ulempene blir ikke sett på og dermed utelatt. Det kan føre til at forskningen kunne fått en helt annen konklusjon om en hadde sett på hvilke ulemper den valgte tilnærmingen kan medføre (Ghauri & Grønhaug 2005).

Forretningskulturen i Thailand er ikke gjort like mye forskning på, som for eksempel forretningskulturen i Kina. Men likevel er det mye informasjon å hente, ettersom den thailandske forretningskulturen er inspirert fra den kinesiske forretningskulturen og er tilnærmet lik hverandre. Jeg har analysert og beskrevet en bedrift og to organisasjoner sin fremgangsmåte for å opprette kontakt med thailandske bedrifter. Dette gir en mer praktisk fremstilling om hvilke framgangsmåter som kan fungere og hvordan framstilling som kan være problematiske. Ved å kartlegge disse framgangsmåtene kan det hjelpe å bidra til at bedrifter kan øke sin kunnskap om forretningskulturen i Thailand, samt derfor gi bedriftene et bedre grunnlag for å lykkes.

Thailand er et land som er kraftig i vekst og forandringer, spesielt nå som landet nesten er blitt militærstyrt. Det vil si at de erfaringene og teoriene som er av eldre dato blir raskt utdatert. Jeg har derfor i oppgavens teorikapittel presentert rådene og fellene som en hver bedrift bør være klar over. For å kunne aktualisere teoriene, sammenliknet jeg de med utvalgte bedrifters erfaringer. Dette gjorde at jeg kunne kartlegge hvilken teori som passer best til dagens situasjon i Thailand. Oppgavens implikasjon i dette tilfellet kan være at bedrifter ser viktigheten av å ha god kulturforståelse når det kommer til internasjonal handel.

I Aktualiseringen av problemstillingen min framstiller jeg hvor viktig hjelpemiddelkommunikasjonen er, for å få en bedre kulturforståelse. Intervjuobjektene sa seg helt enige i dette. Analysen tilsvarer også at bedrifter var nødt til å ha gode kunnskaper og erfaringer om den thailandske forretningskulturen før de vurderte å ta seg inn på markedet. En implikasjon i oppgaven vil da være at bedrifter som ikke har nok kunnskap om Thailand vil gå på en kraftig smell og få negative opplevelser med å gjøre handel med Thailand.

I teorikapittelet ble det framstilt hvordan feller bedriftene bør unngå når de skal etablere seg et samarbeid med Thailand. Det medfører at en implikasjon av oppgaven kan være at bedriftene allerede er klar over disse fellene og derfor forbereder seg bedre før de starter etableringsprosessen. Analysen bekrefter også at en må være forsiktige med og ikke falle i fellene. Når en først har falt i en felle er det svært vanskelig å komme seg ut av den.

6.3 Videre forskninger

Denne oppgaven belyser temaet kommunikasjon innenfor kulturforståelse når det kommer til handel med Thailand, basert på et utvalg av norske bedrifter. Forslag til videre forskning kan være å utvide antall bedrifter som undersøkes, slik at en kan kartlegge flere erfaringer rundt forretningskulturen i Thailand. Et annet forslag kan være å utvide utvalget av typer bedrifter som skal undersøkes. Dette vil gi en mer omfattende veiledning.

Det er også mulighet for å gjøre videre forskning basert på at man følger et utvalg bedrifter fra starten og gjennom hele demmes internasjonaliseringsprosess. Da vil en kunne studere de aktuelle handels situasjonene når de oppstår, i tillegg hjelpe bedrifter med å unngå feller og hjelpe dem med å forberede seg til forhandlingsmøter med thailandske bedrifter.

En annen mulighet er å bruke en mer kvantitativ tilnærming, i håp om å få et statistisk grunnlag for å belyse kommunikasjonen som hjelpemiddel innenfor kulturforståelse i internasjonal handel. Ved bruk av en kvantitativ tilnærming vil en kunne avdekke hvor mange bedrifter som fokuserer på kulturforståelse før etableringsprosessen i Thailand.

En annen mulighet på å forske videre er å intervjuere thailendere, slik at en kan se ting fra deres synsvinkel. Det ville være interessant å se hvordan de oppfatter den vestlige forretningskulturen. Ved hjelp av en slik forskning vil en kunne hjelpe vestlige bedrifter til å se hvordan de selv blir oppfattet av thailendere. Dette kan gjøres ved å intervjuere thailandske bedrifter som samarbeider med norske bedrifter.

Litteraturliste

Bradley, Frank (2005) International Marketing Strategy. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall

Brinkmann, Svend. Tanggaard, Lene(2012) Kvalitative Metoder. Empiri og teoriutvikling. Oslo: Gyldendal Akademisk

Bøhn, Henrik. Dypedahl, Magne (2009) Veien til internkulturell kompetanse. Bergen. Fagbokforlaget

Easterby-Smith, Mark. Thorpe, Richard. Jackson Paul R. (2008) Marketing Research Third Edition. California: Sage Publications

Gesteland, Richard R. (2005) Cross-Cultural Business Behaviour. A guide for Global Management. Copenhagen Business School Press

Gesteland, Richard R. og Seyk, George F. (2002) Marketing Across Cultures in Asia. Copenhagen Business School Press

Ghauri, Pervez N. and Grønhaug, Kjell (2005) Research Methods In Business Studies – A Practical Guide, 3rd edn., Harlow, UK: Financial Times and Prentice Hall.

Grønmo, Sigmund (2004) Samfunnsvitenskapelige Metoder. Bergen: Fagbokforlaget.

Hollensen, Svend (2014) Global Marketing. Sixth Edition. UK: Pearson Education Limited

Johannessen, Asbjørn. Kristoffersen, Line. Tufte, Per Arne. (2004) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 2.utgave Oslo: Abstrakt Forlag

Krugman, Paul R. & Obstfeld Maurice (2007) International Economics. Theory & Policy. 8th edition. USA: Addison-Wesley

McAuley, Andrew (2001) International Marketing. Consuming Globally, Thinking locally. New York: John Wiley & Sons

Rober K Yin (2009) Case Study Research: Design and Methods. 4.utgave California: Sage Publications.

Solberg, Carl A. (2009) Internasjonal markedsføring 8.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Spukeland, Jan (2009) Relasjonsledelse. 3 utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Ulven, Henrik (2007) Internasjonal skikk og bruk. Oslo: Findexa Forlag As

Usunier, Jean-Claude og Lee, Julie A. (2005) Marketing Across Cultures. USA: Pearson Education Limited

Vassanadumrongdee, Sujitra. Matsuoka, Shunji (2005) Risk Perceptions and Value of Statistical Life for air pollution and traffic accidents: Evidence from Bangkok, Thailand.

Vitell, Scott J. Nwachukwu, Saviour L. Barnes, James H. (1993) The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology

Internettkilder

Business in Asia (uten dato). Nedlastet 12.05.15 fra <http://www.business-in-asia.com/thailand.htm>

Danmark i Thailand, Udenrigsministeriet –Forretningkultur. Nedlastet

02.12.14 fra <http://thailand.um.dk/da/eksporttraadet/thailand-som-marked/forretningskultur/>

Doing business in thailand. Nedlastet 20.10.14 fra

<http://www.export.gov/thailand/doingbusinessinthailand/index.asp>

Definisjon- Kultur.. Nedlastet 12.05.15 fra <http://definisjoner.no/kultur>

Det store norske leksikon- Thailand. Nedlastet 19.10.14 fra <https://snl.no/Thailand>

Hofstede's Cultural Dimensions 2009. Nedlastet 02.12.14 fra <http://geert-hofstede.com/norway.html>

Hofstede's Cultural Dimensions 2009. Nedlastet 02.12.14 fra <http://geert-hofstede.com/thailand.html>

Kunnskapssentret.com- deskriptivt design, 28.02.14. Nedlastet 03.12.14 fra
<http://kunnskapssenteret.com/deskriptivt-design/>

Kunnskapssentret.com- Eksplorerende design, 10.03.14. Nedlastet 03.12.14 fra
<http://kunnskapssenteret.com/eksplorerende-design/>

Kunnskapssentret.com – induktiv vs. Deduktiv studier/opplegg, 15.05.14. Nedlastet 03.12.14
fra <http://kunnskapssenteret.com/induktiv-deduktiv/>.

Inernasjonal handel- gevinster til alle? Nedlastet 28.11.14 fra
<http://www.okonominettverket.no/Artikkel/80.html>

Norske ambassaden i Thailand. Nedlastet 23.11.14 fra <http://www.emb-norway.or.th/Norsk/organisasjoner/Norsk-naringsliv-i-Thailand/#.VEUwRcZT4cQ>

Regjeringen 5.7 Handel og utvikling. Nye handelspolitiske tiltak, Nedlastet 28.11.14 fra
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/nou-er/1995/nou-1995-5/8/7.html?id=427333>

Sandal, Ruth (uten dato). Hofstedes kulturdimensjoner. Nedlastet den 07.11.14 fra
http://www.lu.hio.no/flerkultur/faglig/Hofstede_dim.html

Store Norske Leksikon- definisjon kultur. 01.03.12. Nedlastet 05.11.14 fra
<http://www.snl.no/kultur>

Store Norske Leksikon- definisjon kultur. 01.03.12. Nedlastet 05.11.14 fra

<http://www.snl.no/kultur>

Store Norske Leksikon- handelsteori.18.02.2015. Nedlaster 02.05.14 fra

<https://snl.no/handelsteori>

Thailand. Nedlaster 20.10. 14 <http://no.wikipedia.org/wiki/Thailand>

Wikipedia.no – internasjonal handel, 12.11.14. Nedlastet 25.11.14 fra

http://no.wikipedia.org/wiki/Internasjonal_handel

Nedlaster 10.05.2015 fra <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Nedlaster 10.05 2015 fra <http://www.reachtoteachrecruiting.com/guides/thailand/etiquette-in-thailand/>

Ned laster 10.05.2015 fra <http://www.transparency.no/hva-er-korrupsjon/>

Nedlaster 12.05.2012 fra Korrupsjon Nedlastet 09.05.15 fra

<http://no.wikipedia.org/wiki/Korrupsjon>

Nedlaster 12.05. 2015 fra [http://www.emb-](http://www.emb-norway.or.th/pagefiles/356796/infoskriv_csr_thailand.pdf)

[norway.or.th/pagefiles/356796/infoskriv_csr_thailand.pdf](http://www.emb-norway.or.th/pagefiles/356796/infoskriv_csr_thailand.pdf)

APPENDIX

Intervju Innovasjon Norge avdeling Thailand

Rattina – Jeg er ute etter å vite hva er innovasjon Norge og hva er det dere kan hjelpe? Hvorfor bør bedriftene bruke dere?

Alex Blom – Du kan jo si at åssen du sitter i verden, har vi for det første et lokalt kontaktverk, for det andre kunnskaper av de landene som vi sitter i. Så i første omgang, hjelper vi klienter sånn at det ikke går på skjær og gjør de rette, også de rette valgene når de kommer ut. Også er det sånn at når en av klientene kommer til meg som gjerne vil, for eksempel vil studere i Thailand av andre årsaker, for eksempel – Thailand er veldig bra sted å bo. Du vet alt der, ikke sant? Men det er ikke alltid at det kan forenes med å drive forretning (?).

Rattina – Er det noe dere fokuserer mer på enn andre ting, som dere er mer ute etter?

Alex Blom – I Thailand så har vi jo fokus på sekor innenfor industrier. For eksempel så kan vi nevne at å lage oljeplattformer og tung industri som krever stor nøyaktighet. Det kan være et sånn område - bilindustrien og pemententer til Thailands store bilindustri kan være et annet. Jeg skal ta å sende deg en liten brosjyre etterpå, så kan du se hva styrkene er nettopp med Thailand er da.

Rattina – Ja, det hadde vært kjempeflott! Er det noe du mener bedrifter bør gjøre i forkant før de drar ut til Thailand for å gjøre olje research? Er det veldig viktig å lære om kultur, forretningskultur og kommunikasjon, siden de kommuniserer på en helt annen måte enn det vi gjør hjemme i Norge og oppfatter.. ting..?

Alex Blom – De bør være sikre på bedriften er klar for utlandet, det jeg bruker å gjøre er en revuliering/vurdering av bedriften for å se om vi gjør det vi kaller for «willing and abela».

Rattina – Hva innebærer i den?

Alex Blom – For det første finns det forankre igjennom hele firma som styrer med til at det skal på verdensmarkedet. Har de kapasitet til å komme seg ut på verdensmarkedet og om de er klare for å ta det steget.

Rattina – Hvis de ikke er det, har dere muligheten da til å hjelpe til til de når det punktet?

Alex Blom - Det kommer litt an på om firma har de resurssene som skal til eller vi kan fortelle firma at vi ikke tror de er klare enda. Dere må gjøre dette, og dette og dette

før dere kan komme ut på verdensmarkedet, og da kan vi snakke når de har gjort de tingene.

Rattina – Hvordan oppfordrer dere bedrifter til å lære om kultur og kommunikasjonen da? Er det noe dere har kurs om eller må de lære det selv?

Alex Blom – Når det gjelder forretningskultur så er vi jo veldig forskjellige fra land til land, så det tar vi normalt når folk eller firma som er kommet ut. I forretningskulturen så vil vi jo være veldig forskjellige fra land til land.

Rattina – Men i Bangkok så har dere et eget kurs hvor dere bidrar til hvis bedrifter har behov for det?

Alex Blom – Vi har ikke et fast kurs, vi kan ikke arve bedriften igjennom dette. For eksempel kan jeg jo nevne deg at jeg jobber medprosjekt som heter «Culture protective» hvor jeg hjelper andre bedrifter med å takle business kulturen i Thailand. Jeg kan sende deg hjemmesiden på det.

Rattina – Ja, det hadde vært veldig veldig flott! Har dere noen tips om hvordan en bedrift kan komme seg inn på Thailand sitt marked? For det er veldig relasjonsbasert. De stoler ikke helt på fremmede folk, de vil gjerne ha noen de har en viss connection til.

Alex Blom – Du kan si at vår styrke er jo at vi sitter med ryggsnøvelen i skuffen. Selv da jeg bodde i Thailand i 30 år, så vi har jo et nettverk med å hjelpe de. Det viktige er jo at hvis bedriften har et produkt som kan være etterspurt i Thailand, eller en teknologi som kan være etterspurt. Hvis de ikke har det, så kan jeg godt love deg at dessverre vi tror ikke at bedriften ... Bare for å gi deg et eksempel, så hadde vi en bedrift her i forrige uke som hadde en veldig avanserte IT løsninger og jeg sa til de «dere har ikke noe i Thailand å gjøre, dere skal til Singapore».

Rattina - Ja, de er litt innenfor teknologi der.

Alex Blom - de er kommet mye lengre på det som kalles for «lifescience technology». Der er ikke Thailand enda.

Rattina - De kommer seg dit etter hvert forhåpentligvis. Det er jo veldig mye korrupsjon og bestikkelser der borte. Hva gjør dere med det når bedrifter som kommer til Thailand? Gir dere de en advarsel om det, og at de må være forsiktige og de må tenke over hva de sier? Og at de blir bevisste på at de kan bli lurt?

Alex Blom - Det er jo et veldig viktig poeng. Det er jo klart en av de første tingene vi forteller til bedrifter som kommer ned. Men normalt så er jo de bedriften som kommer til oss er jo folk som har vært i utlandet før.

Rattina - Så det er veldig få nyoppstartet?

Alex Blom - Det er veldig sjeldent vi er interesserte og villig til å ta imot en bedrift som ikke noen utenlandserfaring.

Rattina - Er det fordi at det er tyngre å komme seg inn på markedet i Thailand eller er det...

Alex Blom - Hvis de aldri har vært i utlandet før så er ikke Thailand det markedet de skal starte på.

Rattina - Kan du gi en grunn hvorfor?

Alex Blom - Fordi at forretningskulturen har vært alt for vanskelig å starte på helt fra scratch, det firmaene er nødt til å gjøre er å se hvor markedet ligger basert på det produktet eller tjenestene de har. Så se på de markedene som er nærmere Norge har bruk for denne type teknologi, og ikke komme til Thailand som første steg.

Rattina - Mange velger Thailand fordi det er billigere å få det produsert produkter der og lavere arbeidskraft. Er det en fordel for mange eller noe de burde holde seg unna selv om lovene er annerledes enn Norge? Fordi de har ikke en fast, de har jo en lov, men de er ikke like nøye på kontrakter og regler som vi gjør hjemme. Så der er jo kontrakter likegyldig, kan jo likevel bare kaste den i søpla.

Alex Blom - Ja det er mange bedrifter som prøver seg på det, til og med de med erfaring som da får, som risikerer da å få overraskelser. Men vi er jo veldig frempå å forteller, altså den tjenesten vi hjelper de med er for eksempel å være med på møtene, for å alke det som blir sagt, ikke språkmessig men det som blir sagt mellom linjene for å hjelpe firmaene slik at de ikke går på skjær. Det er for eksempel dette jeg har gjort med Østbø og de firmaene de har. Du har snakket med de, ikke sant?

Rattina - Litte grann, det ble litt krøll. Han dro tilbake til Thailand nu, så jeg fikk ikke tatt det møtet med han. Snakket med han Peir Eidsvik på Nordland fylkeskommune.

Alex Blom - Per har vært igjennom og kjenner til dette fra i sommer. Men det er jo klart at mange fall man kan gå på her i Thailand, og Thailand kan være veldig skeptiske til utenlandske firmaer. Men de utenlandske firmaene burde også være skeptiske på hvem de finner i Thailand. Så det går to veier.

Rattina - Er bedrifter veldig plaget med bestikkelser og korrupsjon?

Alex Blom - Jeg vil si det på den måten korrupsjon er ikke den største virksomheten her, det er mer forretningskulturen hvor ting ikke går like så fort som hjemme. Ofte det jeg ser er at firmaene som kommer ned snakker veldig mye når de er her nede, og når de kommer hjem har de ikke stamina nok til å jobbe med oppfølgingen.

Rattina - Er det sånn de bør vær ofte og følge med det som blir gjort i Thailand eller kan man stol på at når man drar så blir jobben gjort?

Alex Blom - Det er vanskelig å analysere, det kommer helt an på hvem man har med å gjøre der nede. Vår fordel når vi hjelper firmaene det er jo som sagt at vi har jo Norge AS i ryggen og vi har jo vært involvert i tilfeller der korrupsjon har kommet på tapetet, vi velger veldig klare på at vi ikke holder på med sånn. Er det større firmaer så har vi ikke et problem å eskalere sakene helt opp på ambassadøren.

Rattina - Er det slik at folk sliter når det kommer til kommunikasjon, til å forstå det som blir sagt? Fordi det er jo ikke nei på den måten som vi sier nei, de er jo litt snillere på den negative siden med å takke nei til et møte eller ..

Alex Blom - Det er lett å gå på sånne skjær, men det er jo der vi fins og der vi kan hjelpe. Jeg har vært der lenge nok til å kunne lese mellom linjene når de mener nei, selv om de sier ja.

Rattina - Er det mange bedrifter som du vet ikke benytter seg av dere som er i Thailand, da de startet opp i Thailand?

Alex Blom - Jeg har ikke jobbet i Innovasjon Norge så lenge at jeg vet hva som har foregått før da. Men jeg tror de fleste firmaene, med mindre de er veldig veldig store, så tar de kontakt med oss.

Rattina - Er dere en stor avdeling i Bangkok?

Alex Blom - Vi er ikke en stor avdeling i Bangkok. For norske bedrifter er Thailand stort sett et ferieland. Også er det noen som kjenner til produksjonen i Thailand osv. Men til forskjell fra alle de andre så er ikke jeg ansatt i Innovasjon Norge, jeg har et eget firma i Thailand som representerer Innovasjon Norge. Man har gjort et bevisst valg i Thailand der man har lagt ned kontoret.

Rattina - Har dere et samarbeid med Innovasjon Norge og når dere jobber?

Alex Blom - Du kan si at for en klient som kommer inn til oss eller skriver til oss så er vi ikke Innovasjon Norge. De merker ingen forskjell på vårt sett og de andres sett. Det er bare det at jeg holder på med andre ting ved siden av, Innovasjon Norge som et eksempel. De kaller det representant i Thailand, jeg sitter i telenor styrer og litt sånn forskjellig.

Intervju Center Plast AS

1. Fortell litt om dere virksomhet i Thailand

Center Plast AS er etter hvert et firma med noen år på ryggen, og fundamentet ble etablert i 1958. I slutten av 90-årene og tidlig 2000-tallet var det innlysnede at bedriften måtte ut med produksjon. I motsetning til mange andre, ønsket vi å beholde kontroll over produktene og kvalitet. T. Center Plast (Thailand) ble etablert i 1996. Oppstarten omfattet del-produksjon, som videre ble sendt til Norge for slutførelse.

I Juli 2003 ble maskinene stoppet i Norge, og deretter pakket i kontainer, og deretter skipet til Bangkok.

I dag Har vi kontor i Bangkok, samt en liten forberedende produksjon av råvarer der, mens at fabrikken er etablert ca 110 km utenfor storbyen. I prinsippet server fabrikken det Nordiske markedet, med unntak av enkelte kunder i Australia og New Zealand. Produktene går i konteiner i sin helhet til Norden.

1. Fortell om dine tanker rundt ditt første møte med den thailandsk forretningskulturen?

- var det for eksempel noe som ga et spesielt inntrykk?

Første møte med Thai-forretningskultur, hadde jeg i 1990. Førsteintrykket var både positivt og negativt på samme tid. Det positive var at landet hadde de fleste råvarer vi etterspurte på den tid, og at industrien der var noen lunde up-to-date innen for plast og plastmaterialer. De dypere kunnskapene, var nok litt så som så. Mye av den etablerte industrien var stort sett basert på sjablong-produkter, mens at de som hadde mer avanserte produkter, stort sett hadde utenlandske eiere som kontrollerte det meste via ansatte expats. Eksempel på suksesser i norsk sammenheng her, nevnes Jotun og Hydro (senere Yara).

Negative inntrykk fra den gang, var språkkunnskapene og det vi ofte kjenner fra middelhavsregion....dette med å forholde seg til tid og avtaler. Også dette med manglende respekt for inngåtte avtaler, muntlig eller skriftlig, var mangelvare.

1. Gjorde dere noe forberedelser i forkant av møter med den fremmede kulturen? I så fall hvilke?

- var forberedelsene nyttige?

- burde noe vært gjort annerledes?

Gjennom 4 år, med gjentatte reiser til landet, søk etter produkter og kompetente personer, var en del av forberedelsene! Litteratur om Thai tradisjoner og kultur ble innkjøpt og studert. Tett kontakt med det som i dag heter Innovasjon Norge (Eksportrådet's kontor i Bangkok) på stedlig plan, var en viktig del av dette med å skaffe seg basiskunnskaper. De utførte mange undersøkelser for oss, og var ellers behjelpelig med praktiske ting, som for eksempel å arrangere møter og lage møteplaner med aktuelle kontakter.

1. Har dere faste handelspartnere? Hvilke?

På lokalt plan i Thailand, har vi faste partnere, som i all hovedsak representerer leverandører av råvarer.

1. Hvordan gikk dere fram for å skaffe dere en handelspartner? Hvordan startet prosessen? Hvilken metode ble brukt?

(Kontakt med Thailand, valg av område, produkter, lover og regler)

Søkte etter kontakter i samme bransje som oss selv. Innovasjon Norge var også behjelpelig med dette. Var i kontakt med adskillige, men vi innså snart at vi måtte etablere oss selv med egen bedrift. De første årene engasjerte vi en fastboende nordmann til å hjelpe oss med det praktiske, og deretter få prøveproduksjon igang. Fra 2004 omorganiserte vi bedriften, og i dag har vi kun thailandske ansatte.

1. Under prosessen, oppsto det noe form for kulturelle problemer/konflikter, kultur misforståelse, kommunikasjonsproblemer, konflikter?

Som nevnt tidligere, så er alltid språket et stort problem i Thailand. Dette kommer nok av at det språket de har som morsmål, ikke inneholder grammatikk. Dette gjør jo at de har spesiell setningsoppbygging i språket sitt, og dette hemmer dem kraftig i forbindelse med oversettelser fra andre språk.

Utfallet av dette kan få de merkeligste utslag, så det er viktig hele tiden å kryssjekke at de har forstått 100% når det kommer til detaljer. Et annet fenomen er jo da at i kulturen deres, er dette et stort problem, og manglende opplæring/skole gjør mange ganger at de føler seg

utilpass av denne grunn. Hvis det blir bekreftet verbalt at de skjønner, så betyr ikke det at de gjør det, men heller en metode for å glatte over at de ikke skjønner. I etterkant går de da ofte andre veier for å forsøke å skaffe seg den informasjonen de ikke har skjønt, feks ved å kontakte andre de kjenner for å diskutere dette. Som oftest låser det seg da og jobben eller prosjektet stranded eller blir ikke utført.

Korrupsjons-faktoren er stor i Thailand. Sannsynligvis er Thailand et av de landene i verden som er ganske gjennomsyret av dette på alle nivåer og tvers gjennom alle strukturer i samfunnet.

Dette bevirker også at landet har problemer med å få stabile regjeringer til å sitte i de periodene de er valgt for. For tiden er landet styrt av en militærjunta som etter beste evne prøver å rydde i dette, men etter min oppfatning er dette et arbeid som sannsynligvis vil kunne ta en generasjon eller to i tid for å endre dette.

Hele befolkningen er oppvokst med dette over flere hundre år, og da trengs det tid for å omskolere hele befolkningen på dette området. En meget vanskelig oppgave.

1. Nettverksbygging er veldig viktig i Thailand. Hvilke erfaringer har du med denne type forhandlinger?

Thai næringsliv er 100% avhengig av nettverksbygging. Lokasjonene for slik nettverksbygging er ofte rundt lunch og middangsbordene, samt på golfbanenes møterom og faciliteter. Alle mine kontakter i er bygget opp på denne måte, og må vedlikeholdes gjennom de samme prosesser. Man kommer ingen vei med noe som helst der uten nettverk.

1. Dere har jo holdt på nå i noe år, kan du si om dere har etablert gode handelsforhold til partnerne deres? Personlig forhold?

Vi har meget stabile forhold rundt vår virksomhet. Alt baserer seg på personlige forhold og tillit. Thaiene er ikke glad i skrevne kontrakter, og derfor er litt vanskelig å få til konkrete dokumenter, da de er redde for at de kanskje ikke har forstått dokumentene eller innholdet. Hvis man blir fortrolig med dette, og bruker de samme grunnverdier som de gjør, så er det sånn at alle leverandører og kunder etablerer vennskap med de nivåene de er i kontakt med. Representasjon og gaver er viktige incentiver for at dette skal fungere over tid. Altså må forholdene vedlikeholdes på de personlige planene.

Intervju Nordlands Fylkekommune

Mann 1: Litt om din bakgrunn og kan du tenke me oppgava?

Rattina: Måle mitt med masteroppgaven e for å lage veiledning som bedrifta som norge kan bruk for å etabler sæ i thailand, pga. det e veldig vanskelig å komme sæ inn der, mye korropsjon, bestikkelse, det er mafiastyrt, de har ikke de lover å regler som vi har. Også har de nå veldig spesiell kultur i motsetning til Norge, blandt anna med xxx ansikte, høy/lav kontekst når de snakker, man sier en ting men mener noe annet, og det hvordan du skal tolke det her og forstå det. Så jeg synes dette er veldig interessant, og siden jeg allerede har den bakgrunnen og kan kulturen, så synes jeg.. for å gjøre masteroppgaven litt lettere «an træng å ær* og gjøre noe som jeg kan og liker. Også hadde jeg allerede best på ungdomskolen at jeg ville jobbe med noe internasjonalt, så da følte jeg det var bare å gå rett vei.

Mann 1: Jaa, glimrende motivasjon du har, og veldig positivt at du velge så bevist og tenker internasjonalt fordi at jeg tror det at, det er jo ikke noe en bedrift bare kan hive seg ut i, det må være gjennomtenkt, det må være en ledelse som e åpen for å tenke internasjonalt og møte andre kulturer og helt andre forhold. Bedrifter i nordland som jobber internasjonalt så er det noen personlige egenskaper hos ledelse

Mann 2: ja'a, for de som lykkes.

Rattina: Ja, for jeg har et søskenbarn som er arkitekt som bygger skyskrapere i hele ASIA, også har han vært i kontakt med et firma fra sverige som vil bygge kontor i Asia men de sliter med å komme inn i markedet og kommunisere og hvordan de skal oppføre seg der. For Norge og Sverige er jo veldig like kulturmessige, og sier liksom bare nei når de mener nei, og man kan ikke gjøre det der.

Mann 1: Ja, kommunikasjon er jo kanskje et stikkord her, og forståelse osv. Og det er jo noe som ikke er unikt med thailand, det går jo igjen med kina og russland og forsåvidt alle land. Og dette er jo noe en bedrift som skal jobbe internasjonalt må tenke gjennom, og må være villig til å bruke tid på. Og ofte så er det vel smart å ansette en person fra det aktuelle landet, tilsvarende sånn som når vi har drevet med kina kunne vi ikke gjort dette uten vår kinesiske medarbeider.

Mann 2: Og ha en person med sånn bakgrunn vil hjelpe veldig på.

Mann 1: Så jeg tror det at det du kan, også i kommunikasjon med den bedriften som skal jobbe internasjonalt i thailand som må fange opp noe rundt kulturtradisjoner, kommunikasjon, foretningsspråk osv. Samtidig bør vurdere hvor nært man kan tilse en person som er fra thailand. Og det gjør du jo enten ved å ha en person i Norge f.eks, om man er i Norge.. Eller, at du har et kontor i det landet du skal operere i, og da er nøkkelen de rette folkene, det er HELT avgjørende. Gjør man feil der så er du ille ute, fordi det er vanskelig å hanke de inn igjen, hvis du skjønner.. Spesielt gjelder det sånn som i Kina, og at gjør man feil valg der så kan du komme ut i helt feil netverk. Jeg vet ikke hvordan akkurat netverks er i thailand

Rattina: Det er veldig bygd opp fra Kina. Kina har liksom vært hovedlandet, også har de dratt ut sin kultur til resten av Asia. Så alt stammer fra Kina, og thailand har gjort sine små twists, men det er framdeles det samme som Kina. Så derfor kan jeg ta Asia generelt fordi de stammer ilag.

Mann 2: Ja, men fillipinene som egentlig har vært veldig nært USA.

Rattina: Fillipinene, signapore og Japan er de som på en måte har sin egen forretningskultur, mens resten er veldig likt Kina.

Mann 1: Kina er jo veldig viktig når man skal operere i disse landene, fordi at.. som du sier, Kina er omtrent overalt, og denne innflytelsen er idag veldig sterk på mange måter. Så det er et interessant perspektiv rundt også en sånn oppgave og se sammenhenger mellom disse ulike landene. Du har en forskjell her, og det er jo også med religion, at der er det noen forskjeller, f.eks muslimsk i en del av landene, kristen i noen og buddhisme i noen, og andre religioner. Så det er også en sånn parameter som kan telle.

Mann 2: Thailand er jo også et kongedømme, han har jo egentlig ganske mye makt han kongen, eller hvordan er det der?

Rattina: Han hadde det, vil jeg si. Men han er veldig syk, også er det jo eldste sønnen til kronprinsen som skal overta, men, folket liker han ikke fordi han har vært gift mange ganger og har.. det man kan kalle «løsninger» i Norge, som ikke er så veldig populært av kongelige. Så der har jo egentlig Kina en veldig rar måte å gjøre det på, fordi Kina kan komme inn å bestemme om han skal overta kronen, eller om Kina skal være den nye familien, for i Thailand er det kun lov å ha 10stk fra familien som kan være konge og så må de bytte ut familien, og han som er konge nå er nummer 9. Så sønnen blir nummer 10. Så de holder jo på da med Kina, fordi Kina vil ha de bort... Men han som er Konge vil da at sønnen skal være den siste. Også er det jo det at, de som i thailand vil ha dattera, som er hun minste, men det er jo ikke veldig populært å ha en kronprinsesse.. Det er liksom mennene som skal ta over, så det er veldig sånn styrt.. Å da ble det jo det militærkuppet i fjorsommer da de på en måte stengte landet. Og da kom jo den russiske mafiaen inn og styrte alt og det har ført til at det har blitt veldig mye korrupsjon og fattidom.

Rattina: Også var det han som var statsminister, han tok jo nesten alt av pengene til landet og stakk av, så de sliter veldig med fattigdom nå, så det blir flere og flere som blir drept og ranet. Bangkok er jo det som har blitt det værste, fordi det på en måte er sentrum for alt.

Mann 1: Det er helt utrolig egentlig, for at når du er i disse landene i Asia, så fremstår Bangkok som absolutt blant de mest moderne. Velregulerte på mange måter, godt transportsystem og generelt sett fremstår det veldig positivt, til i motsetning for.eks Bangladesh, bare for å ta et ytterpunkt. Og thailand har jo hatt en invisualisering i mange mange år, og det er rart at ikke, det på en måte får herske altså, det med den moderne måten å styre på får herske. Men midt oppi alt det der så prøver da en del bedrifter å etablere seg, og handle med thailand.

Rattina: Jeg har jo.... Han Karsten bjerkvik er jo unkelen min, som har xxxx fabrikk i thailand.

Mann 1: Hva slags bedrift er det han har der?

Rattina: Han lager hansker, fiske hansker.

Mann 1: Hvor er det han holder til hen?

Rattina: Rett utfor Bangkok.

Mann 1: Ja'a, men hvor i Nordland? Hvor har han Base i Nordland?

Rattina: Bodø.

Mann 1: Åja, og han lager hansker?

Rattina: Ja.

Mann 1: Bjerkenes?

Rattina: Bjerkvik, det er jo de som hadde hanskebutikken «Solstrømmen».

Mann 1: Jaa! Nettop, nå kom jeg på det. Det var hanske.... Jeg tror faktisk jeg snakket med han en gang, på akkurat det der nå. Men, de har lagt ned?

Rattina: De la ned her og flyttet alt til thailand, fordi det ble billigere.

Mann 1: Ja, fordi jeg tror jeg var i prat med han omkring det bare for å høre.

Rattina: Ja, og han sier jo der at det er jo veldig lurt å ha venner som sitter litt høyt i systemet, for at da kan man nesten betale seg ut av alt. Og det har jeg jo sakt, unkelen min er jo politimester oppe i nordøst, der mamma er fra, og når jeg var på politistasjonen og var blitt ranet så sa mamma at jeg måtte si det, fordi da kom jeg liksom først i køen. Det var jo den køen når jeg kom inn, og da tenkte jeg at.. dette kommer jo aldri til å gå bra.. Og når jeg skulle skrive meg inn og alt sånn, så sa jeg at unkelen min var politi og da ble de mere sånn, kom kom kom.. og fikk komme før alle andre. Så man kommer seg veldig langt der vist du har de rette kontaktene.

Mann 1: Det er jo på godt og vondt. Fordi at dette er jo.. og særlig på polititet sin side, så er jo det likt som i Russland, det er jo ingen som tar kontakt med politiet. Fordi dem er xxxx, det har jo litt med lønnsnivå og forskjellige ting, og på fillipinene er det jo samme nå, de tør ikke å angi narkomane, nakotikahandel.. fordi at det var politi involvert i det. Så... du stiller deg ganske i pluss egentlig. Men det er en del av den virkeligheten som er veldig viktig å ha et realistisk forhold til, og ikke være naiv. Jeg tror det er et godt poeng når du skal drive business også. Å ikke være naiv.

Jeg husker en bedrift som skulle til vietnam for noen år siden, mener det var poseidon, og de greide ikke å komme seg inn i markedet der, og årsaken var rett å slett at de ikke betalte. Vet at det samme har skjedd i litauen, latvia, de hadde ikke betalt til... hva skal man si.. aktuelle aktører for å komme inn. Det er noe der, som er fremmed, eller.. som ikke vi skal gjøre i Norge, som da forsåvidt egentlig ikke er en uvanlig måte for å komme seg inn i en del av disse landene. Og det er klart at det er noe du må ta opp i diskusjonen på hvordan kan da en norsk bedrift faktisk greie å lykkes i sånne marked.. Det er en kjempeutfordring.

Rattina: Ja, man ser jo der at.. hvertfall i thailand, og kina, at de tar jo ikke kontakt med ukjente, man må ha bekjente som kan knytte deg opp mot et møte, og hvordan gjør dere dette? Har dere tips til hvordan man kan gjøre det, å få seg venner. For... I Norge sender man jo bare en mail og spør: «Hei kan du hjelpe meg med dette?», så får du respons om de kan eller ikke... Mens der, så får du ikke svar i det hele tatt. Med mindre de har kjentskap til deg fra før av på en eller annen måte.

Mann 1: Du kan si at det er en måte at en fra norsk side kan legge opp til mer systematisk opplegg for matchmaking mellom bedrifter... altså i noen rammer.. Og det var jo litt det som var i thailand i fjor, da var jo det Norwegian/Asian summit, og det var jo et matchmakingsopplegg som han Aksel hadde ansvar for, med norske og thailandske bedrifter

spesielt da.. eller.. Asiatiske bedrifter.. Og det er jo også noe du må tenke på... Er det en måte å komme inn på gjennom dette.. Planlagte matchmakings, om man er ny i et område?

Mann 2: Er du kjent med Alibaba? Hvordan det fungerer?

Rattina: Alibaba?

Mann 2: Ja, verdens største portal for matchmaking.

Rattina: Nei.. det har jeg faktisk aldri hørt om!

Mann 1: Ikke det? Det må du sjekke ut. Det er verdens største portal for... rett å slett matchmaking mellom kjøper og selger, også en del andre sånne type portaler.. ali express osv. Og der gjennom er det.. det du etterspør på en måte, det å få kontakt med aktører, enten det er på eksportør eller det er fabrikker osv.. Så det er en global inngangsport på en måte.. for akkurat dette.

Rattina: Det som blir det nye?

Mann 1: Det er jo faktisk etablert i Kina, fonsjo(hørte ikke dette), i den provinsen som nordland, vi har en samarbeidsavtale med en provins i kina. Og det var jo gjennom dette vi begynte å skjønne at Alibaba var viktig, fordi det var en der leverandører i nordland som faktisk benyttet dette, på importsiden. Og det er jo en strategi for å få kontakt, og komme i gang.. det er import.. Så det må du notere. Import er VELDIG viktig. Kjøpe fra noen... det kan være inngangsporten til noe mere.

Mann 2: Ellers vis du ser at det er en rekke store sånne happenings i Asia, som er sånn type messe karakter da. Ved deltakelse på disse messene så får man en sjanse til å komme i kontakt der og da, med importører. Og det er på en måte noe som er tilrettelagt for å skape denne tilliten, og da er du på en måte «inne i varmen». Eksempelvis i gon sho er det en møteplass som er verdens største for sånne eksportmesser. Og det er ikke bare kinesiske bedrifter men, det er bedrifter fra store deler av Asia som er tilstede, det er ENORMT svært!

Mann 1: Men det, det er på en måte noen arenaer, som bedrifter kan bruke, og vi har også fra ... det lille som fylkeskommunen gjør, er at vi gjør i noen få sammenhenger å knytte kontakt med myndighetene i et land, provinsmyndighetene i et land. Det har vi jo lyktes godt med i Russland og i Kina. Og det har åpnet MASSE dører, og da er det litt det du er inne på, da har du godkjenning fra guvernør på bedriftsnivå, altså at de godkjenner bedriften og anbefaler bedrifter osv. Så er det på en måte en veldig trygghet for den bedriften vi tar med. Og det er jo forsåvidt på nasjonalt nivå så gjør jo Norge det gjennom delegasjonsreiser med konge, kronprins og ministere som da taes med. Men det er jo ofte de større bedriftene, og i veldig liten grad de små bedriftene. Så... Det å skille litt mellom store å små bedrifter er viktig i en sånn oppgave, det tror jeg er et tips jeg kan gi.. Og så er det noe annet som er viktig i dag i internasjonalisering, og det er jo det at for en del bedrifter som skal gå globalt så må de vokse raskt, og det har sammenheng med at veldig mange som har gode ideer, de tar ikke patent på de.. Det handler om å være rask, det handler om å komme raskt ut i markedet med det du har, du kan jo bare se alt som skjer på internett... Og altså, levetiden er ikke så lang, man må bruke mulighetene mens man har de, så det er en veldig viktig parameter i internasjonalisering idag. Det kan godt tenkes at hvis man gjøre noe i thailand så burde du kanskje gjøre noe i et par andre land samtidig, eller hvertfall ha tanker om det, at du ser på regionen, sør-øst Asia, fordi det som er aktuelt i thailand kan være aktuelt i andre land.... Å tenke fremover, for om man

lyktes der så kan man faktisk lykkes et annet sted også. Og det å komme i kobling med... la oss si en samarbeidspartner i thailand.. kanskje den partneren har et kontor i andre land.. Da er man plutselig inne i en mulighet for å ekspandere, og det er jo veldig viktig å ekspandere innenfor noen forretningsområder for å henge med, og spesielt gjelder det alt som har med internett og IT å gjøre.... For det er jo utvarsel patent på det.

Mann 2: Jeg tror det er viktig å plukke ut en slags retning... er det møbelindustri? Eller er det....?

Rattina: Bynne i det små og på en måte gåå...?

Tott: Ja, også se litt på noen sårne som de på en måte er sterk på i thailand, det som vil være fokuset. Finne en sektor som kan være sterk også skape en kobling mot aktuelle bedrifter i Norge.

Mann 1: Ja, og avgrense e jo et poeng. Velge det å det, avgrenser på den måten. Og når vi sier det her med type bedrifter så er det jo helt klart forskjell på en bedrift som servere fisk i tradisjonell form og en som skal selge noe nytt design innenfor mobil, en applikasjon eller... noe ny tjeneste da basert på IT, så er det forskjell.. Forskjellen er jo mye den at dette her med tjenester.. krever mer personlig deltagelse enn det å selge fisk. Eller.. standar.. Bulkvarer.. blir 2 forskjellige ting. Også er det det at du må se litt på, som sagt, det litt med, eksport, som er en variant... også har du import, den andre.. også har du forsåvidt noe som er veldig viktig og det er jo det at du... som da... hanskeproduksjon.. altså.. du etablerer en produksjon i et annet land, men markedet trenger ikke være der, markedet kan være i Norge. Og det er flere som har case på det i nordland, vi har en bedrift på hemlesberget, nordic comfort, som har all produksjonen sin på Sri Lanka... Men de selger for det nordiske markedet. Da utnytter du lavkost, til, høykost marked. Det er jo en viktig side ved at du skiller litt... og sier liksom at .. det du velger er, det å det.. Har du noe case? Denne til han Knut Østbø? Har du noe kunnskap om den? Vil du bruke den?

Rattina: Det var meningen, men skjærte seg litt siden jeg ikke fikk tatt intervjuet mens jeg var i Thailand.

Mann 1: Kan du ikke ta det mens du er her?

Rattina: Han er dratt tilbake til Thailand. Han var bare hjemme i påsken, også dro han igjen.

Mann 1: Jo, men det er et godt case. Du kan ta han på skype.

Rattina: Jeg har spurt han, men jeg venter på svar.

Mann 1: Gjør det, fordi det er et veldig moderne case hvor han prøver å gjennom mange års erfaring i Norge bygger opp en kompetanse også anvender han i Thailand. Og på et relativt høyt nivå så har det ganske store konsekvenser hvis han lykkes med det, få satt inn provisjon i industrien der og kan igjennom potensialet til andre deler også. Han har myndighetsrelasjoner, er veldig viktig. Han har klart å fått den godkjenningen og aksepten rundt det langt prosess rundt det. Samspillet med Innovasjon Norge har også vært viktig, så det er et godt case. det er et godt case på en form for internasjonalisering som vi tror vi bør få mer ut av.

Mann 2: Det er ikke så mange andre som tørr det. Det er ingen som rett og slett tørr det.

Mann 1: I Thailand er det mange som har investert på turistsiden (Momling, hørte ikke alt som ble sagt)

Rattina: Dette fant jeg masse av da jeg tok research. det var ei eiendom til eiendom. Vi har jo selv hus der, så det er ikke noe hokus pokus.

Mann 1: Nei, nei - det er noe annet. Jeg tror det å finne case kompetanse som har med klima å gjøre, om Knut er inne på, det er spennende. Også har du det som er knyttet mot IT, som forteller hvor man innbyggere det er i dette landet? **Rattina:** 65-68 Millioner, rett under 70?..

Mann 1: Og som sagt, det minner jo det at det er jo et moderne land i sør-øst asia som teknologisk sett vil kunne ta i bruk det ganske kjapt

Rattina: Det håper jeg og. Aksel anbefalte han på det sterkeste han og snakket med han Knut på mail, og han virket veldig engasjert og veldig lyst. Håper det bare vokser.

Mann 1: Det håper vi jo virkelig. Vi kan muligens sponse noe om du trenger noe til denne oppgaven, det er ikke umulig å sponse noe hvis du søker om det. Vi har vært inne å gjort det før hvis vi ser at det du gjør er relevant, spesielt hvis det handler å gjøre business til kompetanse fra Norge i Asia. det er en fascinerende måte og gjøre det på. i det så ligger det spesielt fordi du er litt blandet av myndighetsfokus. Altså dette har med myndighetene og i tillegg til business. Den er litt sammensatt, det caset med Østbøe og er godt kjent her. I tillegg så har han jo endel tanker om hva han kunne gjøre rundt det der da. Så også innenfor samfunnsarrangement. Du må få et møte med Knut. Bare si at du også har hatt et møte med oss, og at vi anbefaler det.

Rattina: Det er like før jeg setter meg i et fly, det virker så mye lettere å dra nedover å ta det der for det har jo også med tidsforskjellen.

Mann 1: Eller er det jo som sagt noe annet rundt akkurat om du skulle se på innen fordeler i Thailand, det er klart kommunikasjon er gunstig i Thailand. Altså Bangkok er høyt i Asia som Singapore, og det vil bli lett å komme seg til Bangkok fra Norge. Ekstremt lett.

Rattina: Ser jo bare på det siste året at det nesten er direktefly fra Bodø. Det er jo bare Oslo, så er dere der. Første gangen da jeg dro, da jeg var litt over et år, da var det jo gjennom hele Europa for å komme til Bangkok. Det tok sin tid.

Mann 1: Det er flere fly som flyr direkte, du har jo Thai og Norwegian. De to går jo direkte.

Rattina: De går jo 5-6 ganger i uken, så det er jo bare å ... også er det jo ganske billig også.

Mann 1: Du kan betale nesten like mye til Hammerfest.

Rattina: Da jeg dro i Februar, å var i 2 mnd så betalte jeg 3200 kr fra Oslo til Bangkok. Så det er ikke dyre billetter enn det en gang var.

Mann 1: Det er jo på en måte, det har litt med at det er ingen forretningsforbindelser til Asia og det er jo så veldig mange som flytter fra Thailand til Norge. Thailand og Fillipinene er jo de landene i Asia som flytter mest til Norge. Så det er jo med på å øke, eller å gi et markedsgrunnlag for disse flyreisene.

Rattina: Jeg ser jo bare i Bodø, siden jeg var liten til nu når mamma kom hit, det var jo bare et par stk. Nå er det jo flere hundre, nesten et helt land.

Mann 1: Du må bare spørre hvis det er noe du lurer på.

Rattina: Jeg måtte bare høre først hva dere hadde, han sa bare at dere hadde masse erfaringer. Ville bare høre hva erfaringen deres var. Jeg lurer litt på det tapte ansiktet, lurer på hvordan dere oppfatter det når dere har vært der borte? Hvis dere skjønner hva jeg mener med det tapte ansiktet.

Mann 1: Jeg har ikke opplevd det personlig at vi har vært situasjoner, nå snakker ikke jeg spesifikt om Thailand. Snakker litt om en del andre land, men det er klart at jeg har opplevd det så langt jeg kan se. Men det jeg opplever som konflikt det er fredsprisen og Kina. Det har jeg opplevd at det er gode venner i Kina på en måte følte at Norge, vi svikter dem og sa en ting og gjorde en annen ting. Det stakk dypt altså, det sårer virkelig på gode kollegaer på *momling*. Men det er jo for at Norge ikke skjønner kulturen deres! Vi skjønner ikke hvordan de opplever det. Ikke i det hele tatt. Så det kan stikke dypt.

Rattina: Så dere anbefaler å ta en kulturresearch?

Mann 1: Ja, det er veldig viktig å gjøre det. Men generelt sett, uansett hvor du måtte være så er det klart at du må i stor grad ha en sosial intrigen når du skal jobbe ute. Du må ha antenne.

Mann 2: Ydmykhet og respekt i før de du møter.

Rattina: Asia er jo veldig statusstyrt og tittel, veldig heraki styrt.

Mann 2: Innlede du et møte, og du ikke hilser i riktig rekkefølge så skjærer det seg. Da smeller det.

Rattina: Og hvem du skal hilse på.

Mann 2: Ja, hvem du hilser på og hvem du gir visittkort først til. sånne type ting, sånn her går man fort inn for en smell hvis du ikke er var.

Mann 1: Vi har jo også et eksempel med et møte med ambassadøren, den kinesiske ambassadøren på kultursenteret hvor at vi har gitt beskjed på forhånd at dere må sørge for at sånn og sånn legges tilrette med det møtet. Da vi da kommer på kultursenteret, så har de ikke gjort det. Fra dem som holdte på med det her, hadde en tanke om hvordan det skulle fungere med det møtet, og det var ikke - de skjønte ikke at det de gjorde var feil. Så det ble skikkelig kræsje. Kina betyr *boformet* mye. Runde bord e veldig gunstig om du skal ha small talks, om du skal gjøre dette. Bare for eksempel så formene på ting kan spille inn. Alt det der må gi - det er viktig å ha med, så opplever jeg det at det er noen som tilsynelatende, spesielt østlendinger ganske flink til å kunne alt av sånne formaliteter. Men samtidig så dem nesten hjelpeløse i en personlig kontakt. Det er noe med - du må ha en slags innlevelse, du kan ikke

bare være korrekt. Og kineserene, de er litt lik oss, oss vestlendinger når det kommer til sykehjem. jeg vet ikke hvordan det er med thailenderne, men du må jo mikse mellom formell og uformell. Du må gi av deg selv!

Mann 2: I den nord-norske kulturen er litt mer der å gi av seg selv, men samtidig litt brisk i første tone. *Litt latter, snakke i munnen på hverandre og momling*

Mann 2: Litt i motsatt retning fra vestlandet. Som er kanskje litt for snill, men er vanskelig. De er veldig korrekte, men null niks i å følge opp og..

Rattina: Det å lage en relasjon.

Mann 2: Det å lage seg en generell veileder, her i fra og ut å utfordre seg selv da. Fordi vi har jo kulturforskjeller vi også i landet.

Mann 1: La oss si det når det gjelder internasjonalisering osv så vil jeg si at, når vi ser bort i fra de store systemene, mange struktur, transport og logistikk, så handler det om personer. Hvis vi ser på toppnivå, så ser vi dette. Det handler om har Obama personlige relasjoner til Jing Ping, har dem gode relasjoner på til toppnivå. Angela Mackel har noen gode relasjoner, det betyr mye! De personlige relasjonene har så mye å si.

Rattina: jeg så i hvert fall i Thailand at de vil være venner med sine kollegaer, de skal ut å spise og dra på fest sammen, og slike ting. det er ikke bare en arbeidskontrakt, men du sier også ja til å være venner. Men her syns jeg at så snart du har signert kontrakten så er det mer at vi ses på neste møte.

Mann 1: Der har du en forskjell. Vi har opplevd at når vi har vært i Kina på et stort opplegg med masse folk og vi sitter med runde bord, og vi sitter sammen med en av revisorførerne i en stor kommune. Vi sitter å spiser sammen på kveldstid, også sier han «Spiller du bagminton?», «ja, litt» sier jeg forsiktig. «Vil du bli med å spille etter middagen?». Vi har holdt på drukket nesten hele kvelden, da ble jeg med en hel gjeng fra Nordland, Hugo Bjørnstad og Jan var der å spilte bagminton på et senter hvor han noen ganger i uken spiller vi bruker å spille sammen. Kunne jo sagt nei, og at det ikke passer etter middagen. Men det var så spontant og en invitasjon som kom der og da.

Mann 2: Det var den eneste sjansen, hvis du takker nei vil det tolkes som å være uhøflig.

Mann 1 og Rattina: Det bryter mot den norske kulturen.

Mann 1: Det er mange sånne ting som vi ser. Et eksempel; Vi var i St. Petersburg på en felles middag på kvelden hvor noen av stivpyntet, også kom jeg med relativt lett antrekk - enkel jakke og slikt. Også får jeg beskjed «du må gå å skrifte til slips!!», så sa jeg «nei, jeg går ikke å skrifter til slips..», sa ikke noe mer enn dette. Så går vi ned i resepsjonen, og da er han den eneste som har på seg slips. Han har ikke sjekket det på forhånd. Hva forventer du? Det er smart å spørre og finne ut av hva forventningene er. Det er ikke noe galt i å gjøre det, for da er man ikke er trygg på ting. Jeg synes det er smart å ha noen retningslinjer, guidelines, du gjør det ved personlighet og personlige erfaringer. det er igjennom å prøve, så kan du lykkes her. Jeg tror at som sagt at det er mange som får det til og vil det, fordi det går på personlighet.

Rattina: Ja, har merket det selv. Det var veldig spesielt å være der. Du må være veldig åpen og snakke, og å by på deg selv. Hvis ikke så snur de ryggen også er det over. Veldig tøft! De kan lett bli litt frekke i motsetning til oss her i Norge. Samme når du hilser, må gå dypt og må snakke veldig pent og formelt. I Thailand har de ikke «jeg», «meg», «deg». Der har de navnet. Der bruker de store Rattina og liten Rattina når jeg snakker til de. Samme til lærer, og mamma og pappa, eldre folk så bruker du ordet «De» til de. de er veldig nøye på dette, sier du feil kan du nesten få smekk på fingrene. Lettere for meg å ha kommunikasjon med de når jeg har en Thailandsk bakgrunn. Så selv når jeg var på politistasjonen hvor fint de snakket med politiet, «Har mistet noe, har blitt ranet, kan du vær så snill å hjelpe meg?»

Mann 1: Dette er veldig vanskelig for oss når vi er på Filipinene, da er veldig sånn «sir» og ekstrem høflighet. Vi har jo aldri opplevd å bli kalt «sir» og aldri bli tatt så godt vare på før. Det er jo fordi de har det i kulturen sin at behandler andre veldig respektfylt. Det er ikke alltid at vi liker det. Kan vel si at vi vil ikke klage, vi er vel likestilt sånn sett. Det kan være heldig, i første fase i hvert fall.

Rattina: De er et veldig maskulint land. De er nøye på hvordan personer du sender, det bør helst være mannfolk. Hvis ikke må du ta veldig mye research hvis du skal sende en kvinne dit i jobbsammenheng. De blir fort sett ned på. Har du ikke respekt for oss, sender du oss et kvinnfolk. Kvinnefolkene skal liksom være hjemme på kjøkkenet, vaske huset og forsørge barna.

Mann 1: Det er et poeng det du sier at på Fillipinene så er kvinnfolkene veldig verdsatt. Det er ikke mange som er klar over det, men det er veldig mange kvinnelige ledere og de har en høy status i landet. Så mens i Bangalesh er det motsatt, der er kvinner null verdt.

Mann 2: Religion er høyt prioritert der.

Mann 1: Bangalesh har en kvinnelig president, og religion spiller en rolle. Men angående maskuliniteten så har det noe med tradisjonen å gjøre.

Rattina: Kan jeg bruke Hoffstens modell? For han har jo sånn at man kan sett inn land og da får du opp en graf på hvor de ligger på maskulinitet og makt. Kulturdeminsjonsmodell heter den også. Der får du opp fra alle land. Da kan man velge et land i mot Norge. Der står det kort forklart innenfor endel temaer, f.eks maktavstand.

Mann 1: Bruker du noen teori nå? Hva er det slags teori du bruker i bunn for oppgaven din?

Rattina: Jeg bruker Hoffstens modell, Edvard Táll - høy og lav kontekst, hvordan man snakker til folk. Hoffstens har jo mange han har bygd på også finner man de veldig fort om man leser på han. Har brukt han som hovedfokus på teorien. Har brukt han som støtte med andre ting jeg har funnet. Han og han Edvard Tál er liksom de store jeg har brukt.

Mann 1: Jeg har ikke noe spesiell erfaringer innenfor det der og med ulike kulturer..

Rattina: Jeg interesserer meg for kultur, siden jeg har bodd i USA siden jeg tok et utvekslingsår, også ble jeg igjen et år ekstra. det å komme inn i en ny kultur og lære om den. Spesielt julen, den er helt annerledes enn det jeg er vant til i Norge, bare det å feire det en helt annen dag er nytt! Syns det er et veldig artig og spennende tema, har også mye med at mamma vil at jeg skal lære språket og kulturen. Er jeg her i Norge, føler jeg meg som norsk. Er jeg i Thailand, føler jeg meg thailandsk.

Mann 1: Hvordan vil du bruke det opp i mot med business? /

Lydkipp brutt...