

Den Globale Sjømatnæringen

En studie av interkulturelle relasjoner

Ane Røst Klausen



Masteroppgave i Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

15.08.2016

«I Vesten stoler man på kontrakten, i Østen på kontakten»

- Dahl, 2001, s. 75

© Ane Røst Klausen

2016

Den Globale Sjømatnæringen – *en studie av interkulturelle relasjoner*

Ane Røst Klausen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Norsk Aero AS, Oslo

IV

Den globale sjømatnæringen
- en studie av interkulturelle relasjoner

Sammendrag

Denne masteroppgaven belyser temaet interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen, og undersøker betydningen av relasjonsbygging i en den globale næringen. Norges historie med eksport av sjømat startet for over tusen år siden, da vikingene fant ut at britene var interessert i norsk tørrfisk. Slik var handelen i gang, og i dag er Norge blitt en av verdens fremste fiskeri- og havbruksnasjoner (Sjømat Norge, 2016). Den norske sjømatnæringen er i dag rettet mot markeder i hele verden, og eksportørene og importørene må forholde seg til ulike aktører med ulik kulturell bakgrunn. ”For å være en effektiv konkurrent (i den globale økonomien), kreves det at man er en tillitsverdig samarbeidspartner” (Morgan & Hunt, 1994, s. 20). Sitatet illustrerer mitt utgangspunkt, hvor min antakelse er at gode relasjoner vil være til stor hjelp for å kunne gjennomføre vellykkede forhandlinger i den globale sjømatnæringen. For å belyse relasjonsbygging i sjømatnæringen vil jeg ta utgangspunkt i relasjonsmarkedsføringslitteratur. Kulturelle forskjeller er ofte understreket som en av hovedfaktorene som øker utfordringene ved å jobbe internasjonalt, sammenlignet med forretninger innlands (Shoham & Albaum, 1995). Mitt argument er da at til tross for at det er mer utfordrende og problematisk å bygge relasjoner i interkulturelle forretningsforhold, desto viktigere er det for å bygge gode langsiktige relasjoner. For å studere interkulturelle relasjoner, blir kulturperspektivet sentralt. På den ene siden har vi en sosialkonstruktivistisk forståelse av kultur som et dynamisk nett av meninger, og som må forstås i sin kontekst. På den andre siden står den strukturalistiske tanken om kultur som en fast, statisk størrelse, ofte avgrenset av nasjonale grenser. Jeg vil forsøke å navigere mellom disse kulturelle ytterpunktene i oppgaven, og drøfte hvordan de kan relateres forskjellig til informantenes synpunkter og håndtering av kulturforskjeller. Til sist vil jeg fokusere på hvordan erfaringsbasert kompetanse og tilpassing brukes som håndteringsmekanismer i de interkulturelle relasjonene.

I denne oppgaven har jeg tatt sikte på å besvare følgende problemstilling:

”Hvilken betydning har relasjonsbygging for aktører i internasjonal sjømathandel”.

For å besvare problemstillingen intervjuet jeg 11 norske eksportører, og en importør fra Spania og en importør fra Nederland. Jeg har valgt å besvare problemstillingen gjennom drøfting av tre forskningsspørsmål. 1) ”Hva er aktørenes syn på relasjonsbygging?”

Hovedfunnene fra empirien i oppgaven viser at relasjoner ses på som ønskelig, men i hvilken

grad det er ønskelig er avhengig av produkttype, kundetype, kontraktsformen og markedet. 2) ”Hvordan opplever aktørene kulturelle forskjeller i relasjonsbygging?” Samtlige av informantene sa at de hadde opplevd kulturforskjeller, men at dette ikke var et stort problem. Kulturforskjellene var i forhold til tidsoppfatning, syn på formelle og uformelle avtaler, maktbalanse, og språk og kommunikasjon. 3.) ”Hvordan håndterer aktørene de kulturelle forskjellene? ”Erfaringsbasert kompetanse ble sett på som viktigst av informantene for å håndtere kulturforskjeller. Informantene trekker fram viktigheten av å bli kjent på en mer uformell arena, og at gode relasjoner kan er viktig for å håndtere forskjeller.

Oppsummert kan vi si at relasjonsbygging har betydning for aktørene i den internasjonale sjømatnæringen, men at betydningens viktighet må ses i sin kontekst.

Forord

Det har vært en lang og lærerik prosess, med sin dose av utfordringer. Dette er likevel en prosess jeg ikke ville vært foruten, og jeg er utrolig stolt når jeg står her ved målstreken. Jeg har mange å takke for hjelp på veien, både faglig og på det personlige plan. Først vil jeg takke min hovedveileder Eric Breit, AFI, og biveileder Gro Alteren, UiT, for å motivere meg til å gi det lille ekstra og for gode råd og innspill til oppgaven. Takk for at dere hadde troen på meg! Det var min nysgjerrighet for sjømatnæringen som fikk meg til å velge temaet, og ikke erfaring og kjennskap til næringen. Jeg er derfor svært takknemlig for muligheten til å delta på ”Marin Student Bootcamp” i regi av Sett Sjøbein og Nærings- og fiskeridepartementet. NCE Seafood Innovation Cluster skal også takkes for hjelp til å få kontakt med relevante aktører i næringen.

Jeg ønsker å gi en stor takk til min mamma, som hjalp og støttet meg gjennom hele perioden, og en stor takk til min pappa som engasjerte seg aktivt i oppgaven og kom med masse gode råd og tips. Jeg er også takknemlig for det gode sosiale samholdet på OLA-lesesalen. Vi er en gjeng som er flink til å stresse hverandre, men også utrolig flink til å støtte hverandre. Takk til alle vennene mine som har holdt ut med meg, og ekstra takk til Tomina, Livi og Annika som har lest gjennom oppgaven og gitt meg konstruktive tilbakemeldinger.

Sist, men ikke minst, så ønsker jeg å takke alle informantene mine som åpent delte deres erfaringer og opplevelser med meg. Takk for at dere tok dere tid i en ellers travel hverdag. Denne oppgaven er dedikert til dere, og håper den vil være av interesse.

Ane Røst Klausen

Oslo, August 2016

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Oppgavens problemstilling og struktur	4
1.2.1	Disposisjon	5
2	Teori	6
2.1	Tidligere forskning på relasjoner i sjømatnæringen	6
2.2	Perspektiver på kultur	9
2.2.1	Kultur – noe man gjør?	9
2.2.2	Kultur – noe man har?	11
2.3	Interkulturell relasjonsbygging	12
2.4	Sentrale dimensjoner i interkulturell relasjonsbygging	14
2.4.1	Kulturell avstand	14
2.4.2	Kommunikasjon og språk	15
2.4.3	Formelle og uformelle avtaler	16
2.4.4	Tid	17
2.4.5	Maktbalanse	18
2.5	Interkulturell kompetanse	18
2.6	Beskrivelse av felt – Sjømatnæringen og eksportmarkeder	20
3	Metode	25
3.1	Sosialkonstruktivisme som bakteppe	25
3.1.1	Min bakgrunn og forståelse	26
3.2	Kvalitativt forskningsintervju	27
3.3	Kategorisering av empirien	31
4	Sentrale temaer i intervjuene	32
4.1	Relasjonsbygging	32
4.2	Kulturforskjeller	34
5	Analyse	41
5.1	Hva er aktørenes syn på relasjonsbygging?	41
5.1.1	Transaksjons versus relasjon	41
5.1.2	Tillit og relasjonsbygging	44
5.2	Hvordan opplever aktørene kulturelle forskjeller i relasjonsbygging?	46
5.2.1	Kulturforskjeller – har det noe å si?	46
5.2.2	Tid	47
5.2.3	Formelle og uformelle avtaler	47
5.2.4	Maktbalanse og hierarki	49
5.2.5	Kommunikasjon og språk	50
5.3	Hvordan håndterer aktørene de kulturelle forskjellene?	51
5.3.1	Kulturell avstand og stereotypier	51
5.3.2	Tilpassing fra begge parter	53
5.4	Erfaringsbasert kompetanse	54
5.5	Strategier og håndtering	55
6	Den globale sjømatnæringen	58
6.1	Internasjonalisering og globalisering	58

7	Konklusjon	62
7.1	Interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen.....	62
7.2	Oppsummering.....	64
7.3	Veien videre:	65
	Litteraturliste	66
	Vedlegg / Appendiks	70
	Vedlegg 1. Intervjuguide	70
	Vedlegg 2. Beskrivelse av informanter.....	72

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

"På Copacabana i Rio, som fredagskos i Paris eller lunch i Tokyo - hver dag står norsk sjømat på bordet i mange land. Laks, torsk, sild og makrell fra Norge er blitt "superkjendiser" over hele verden. Hver eneste dag leveres det 37 millioner sjømatmåltider fra Norge - hele året!"

Slik lyder Sjømat Norge, landsforening i NHO, sin beskrivelse av norsk sjømat (2016). Norges historie med eksport av sjømat startet for over tusen år siden, da vikingene fant ut at britene var interessert i norsk tørrfisk. Slik var handelen i gang, og eksporten har ekspandert siden da. I dag har Norge blitt en av verdens fremste fiskeri- og havbruksnasjoner (Sjømat Norge, 2016). Norge eksporterer 95 % av sjømaten som produseres eller fiskes til over 130 land (Sjømatalliansen, 2014).

Sjømatmarkedet har blitt karakterisert som nært til økonomenes ideal av "perfekt" marked (Ottesen & Grønhaug, 2005). Det eksisterer et mangfold av selgere som tilbyr nesten identiske produkter og det er mange tilgjengelige kjøpere over hele verden. I et perfekt marked, med like mange selgere og kjøpere, identiske produkter, og fullstendig informasjon, ville det ikke vært behov å bygge et kjøper-selger forhold. Virkeligheten er ikke slik, og aktører må *håndtere usikkerhet, mangel på informasjon og begrensede ressurser* (Voldnes, Grønhaug & Nilssen 2012). Forretningsrepresentanter kan sies å være preget av begrenset rasjonalitet, ved at det ikke er mulig for dem å ha full kunnskap over alle alternativer og konsekvenser (March & Simon, 1985 i Voldnes et al., 2012). En av de største utfordringene som er trukket fram i internasjonal handel er usikkerhet og mangel på informasjon om markedet (Voldnes 2012). For å lykkes i den globale sjømatnæringen, er det essensielt å kunne forstå og håndtere kulturelle forskjeller (Voldnes et al., 2012).

Oppgavens formål er dermed å undersøke betydningen av relasjonsbygging i den globale sjømatnæringen, og hvordan aktørene forstår og håndterer de kulturelle forskjellene.

Relasjoner

”For å være en effektiv konkurrent (i den globale økonomien), kreves det at man er en tillitsverdig samarbeidspartner” (Morgan & Hunt, 1994, s. 20). Sitatet illustrerer mitt utgangspunkt, hvor min antakelse er at gode relasjoner vil være til stor hjelp for å kunne gjennomføre vellykkede forhandlinger i den globale sjømatnæringen.

For å belyse relasjonsbygging i sjømatnæringen vil jeg ta utgangspunkt i relasjonsmarkedsføringslitteratur. Sentralt her er at handel og forhandlinger ikke kun ses på som en transaksjon av produktet og penger, men at fokuset heller er på aktørene som utfører disse transaksjonene. ”Begrepet relasjonsmarkedsføring defineres som markedsføring som setter relasjoner, nettverk og interaksjon i sentrum” (Gummesson, 1996, s. 17). Hovedfokuset i relasjonsmarkedsføring er å forstå hvordan bedrifter suksessfullt kan utvikle og opprettholde langsiktige relasjoner (Haugland, 1999). Tanken er at både kjøper og selger kan dra nytte av et varig forhold ved at hver part tjener mer på samarbeidet på lang sikt, i stedet for å maksimere på hver enkelt transaksjon. Det bør bli en vinn-vinn situasjon heller enn et nullsumspill. I markedsføringslitteraturen deles gjerne markedsføring i to; transaksjons- og relasjonsmarkedsføring (Gummesson, 1996). Det er to forskjellige paradigmer som har fokus på ulike ting, hvor den førstnevnte bruker kun pris som eneste kilde til informasjon, mens relasjonslitteraturen fokuserer på ”usynlige” mekanismer som tillit, informasjon og forpliktelse som sentrale for å utvikle langsiktige relasjoner (Gummesson, 1996). Jeg baserer min oppgave på sistnevnte paradigmet, hvor jeg fokuserer spesielt på kommunikasjon og tillit som sentralt for relasjonen. Forskning viser at norske sjømatekspotører har forbedringspotensiale i håndtering av kulturelle forskjeller og relasjoner med sine internasjonale kunder (Alteren, 2007, s. 32, Pettersen, 2007).

Kulturperspektivet – hvor går grensene?

Kulturkonseptet jeg foreslår, ... er i bunn en semiotisk en. I tro med Max Weber, at mennesker er dyr spunnet i nett av betydning man selv har spunnet, foreslår jeg at kultur er nettene, og analysen av det bør derfor ikke være eksperimentell vitenskap i søken etter loven, men heller en fortolkende en i søken etter mening (Geertz, 1973, s. 5).

Kultur er ... den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen. (Hofstede 1991, s. 5).

Disse sitatene illustrerer to ytterpunkter i kulturdebatten. I likhet illustrerer de den røde tråden som vil farge denne oppgaven. På den ene siden har vi en sosialkonstruktivistisk forståelse av

kultur som et dynamisk nett av meninger, og som må forstås i sin kontekst. På den andre siden står den strukturalistiske tanken om kultur som en fast, statisk størrelse, ofte avgrenset av nasjonale grenser. Jeg vil forsøke å navigere mellom disse ytterpunktene i oppgaven, og drøfte hvordan de kan relateres forskjellig til informantenes synpunkter om kulturforskjeller. Det må likevel presiseres at mitt teoretiske bakteppe befinner seg nærmest det sosialkonstruktivistiske synet, og jeg vil derfor argumentere for at kultur bør forstås i lys av dette perspektivet.

Å utvikle og håndtere forhold på tvers av nasjonale grenser ses på som mer kompleks enn relasjonsmarkedsføringen innen en spesifikk kulturell kontekst, slik som innen en nasjonal kultur (Haugland, 1999). Overraskende lite forskning har vært viet til å studere relasjonskvalitet i interkulturelle markedskanaler, med tanke på hvor mye mer utfordrende det er å bygge relasjoner i en internasjonal kontekst sammenlignet med innenlands (Skarmeas, Katsikeas, Spyropoulou, & Salehi-Sangari, 2008). Dette skyldes primært forskjeller i det sosiale, kulturelle, økonomiske, politiske, teknologiske og andre faktorer mellom importører og eksportører, sammen med økt usikkerhet iboende i internasjonale operasjoner. Den fysiske distansen kan også separere utvekslingspartnerne ved at personlige møter blir mer utfordrende og kostnadsdyrt. Kulturelle forskjeller er ofte understreket som en av hovedfaktorene som øker utfordringene ved å jobbe internasjonalt, sammenlignet med forretninger innenlands, og er grunnen til hvorfor mange kryssnasjonale forretningsforhold mislykkes (Voldnes et al., 2012). Forskning har vist at organisasjoners evne til å bryte ned kulturelle barrierer og etablere tette relasjoner er en viktig faktor for suksess i internasjonale forretningsområder. I likhet kan måten forholdet mellom eksportører og importører blir håndtert, bestemme organisasjonens suksess eller fiasko (Voldnes et al., 2012).

Mitt argument er da at til tross for at det er mer utfordrende og problematisk å bygge relasjoner i interkulturelle forretningsforhold, desto viktigere er det for å bygge gode langsiktige relasjoner. Det har vært relativt lite forskning på relasjoner i interkulturelle forhold, og desto mindre om interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen. Nevneverdige unntak er Ottosen og Grønhaug, Alteren, Voldnes, og Pettersen, som jeg vil utdype mer om i kapitlet om tidligere forskning (Kapittel 2.1., s.7-10). Sjømatnæringen er en bransje i vekst, og norske eksportører uttrykker ønsker om å utvide markedene (Sjømatalliansen, 2014). Jeg mener derfor det er viktig å vite mer om betydningen av relasjonsbygging for aktørene i næringen, og ha en større forståelse for hva aktørene opplever som kulturelle forskjeller i en

økende internasjonal bransje. Likeså mener jeg det er hensiktsmessig å få en større forståelse for hvordan slike forskjeller kan håndteres. En større forståelse for dette vil trolig kunne være relevant for andre internasjonale næringer.

1.2 Oppgavens problemstilling og struktur

”Hvilken betydning har relasjonsbygging for aktører i internasjonal sjømathandel”

I denne oppgaven studeres relasjoner i en forretningssammenheng, og da mellom eksportør og importør (kjøper-selger forhold). Med ”betydning” menes her aktørenes opplevde viktighet og nytteverdi av relasjonene. Relasjonsbygging viser her til innsatsen og viljen til begge parter for å utvikle og opprettholde forholdet over tid (Samiee & Walters, 2003). Sentralt i eksportør og importør forhold i sjømatnæringen er de interkulturelle relasjonene. Med interkulturell relasjon menes det at partene kommer fra forskjellige land og har forskjellig kulturell bakgrunn. Det er vanskelig å vurdere betydningen av relasjonsbygging, og betydningen vil trolig variere etter person og kontekst. For å kunne svare på problemstillingen vil jeg derfor benytte tre forskningsspørsmål:

”Hva er aktørenes syn på relasjonsbygging?”

”Hvordan opplever aktørene kulturelle forskjeller i relasjonsbygging?”

”Hvordan håndterer aktørene de kulturelle forskjellene?”

Jeg er opptatt av hvordan eksportørene og importørene i sjømatnæringen selv definerer og vektlegger betydningen av relasjonsbygging. Hvordan har de opplevd forhandlinger med aktører fra hele verden? Med kulturelle forskjeller mener jeg kulturelle trekk og verdier som aktørene selv ser på som forskjellig eller motstridende. For å svare på disse spørsmålene har jeg utført dybdeintervju med 11 norske eksportører, og 2 importører fra Spania og Nederland fra sjømatbransjen. Mine funn støtter tidligere forskning om at relasjoner er viktig og foretrukket i internasjonale forretningsforhold. Det må likevel presiseres at informantene poengterte at man kan gjøre forhandlinger uten noen form for relasjon, men at relasjoner forenklet kommunikasjonen mellom eksportørene og importørene. I tråd med litteraturen opplevde informantene kulturelle forskjeller, men ikke i den grad som var forventet. En forklaring på dette kan være en egen bransjekultur i næringen, eller at aktørene i større grad

aktivt tilpasser seg den andres kulturelle verdier. Dette er noe jeg vil problematisere underveis i teksten. Oppgavens bidrag er et kritisk syn på kulturelle nasjonale skiller, og populære ”oppskrifter” som håndteringsmekanismer av forretningsrelasjoner. Mitt argument er at hver relasjon må ses i sin kontekst, og at kunnskap må opparbeides inkrementelt gjennom erfaringer.

1.2.1 Disposisjon

I kapittel 2 presenterer jeg det teoretiske rammeverket. Først vil jeg løfte opp hva som er aktuelt og relevant på forskningsfronten om sjømatnæringen. Teorikapittelet har så to hovedtemaer; relasjonsbygging og kultur. Først redegjør jeg for relevant teori innenfor relasjonsmarkedsføring, og ser på skillet mellom transaksjoner og relasjoner. Deretter legger jeg fram ulike kulturperspektiver, og diskuterer hvorvidt kultur er noe som kan måles eller om det må ses i sin kontekst. Jeg trekker dette så sammen med interkulturell kunnskap og kompetanse.

I kapittel 3 legger jeg fram min metodologiske tilnærming, og utdyper om metodevalget. Mitt teoretiske bakteppe er inspirert av sosialkonstruktivistisk tankegang, og jeg har benyttet meg av kvalitative dybdeintervjuer. Samtidig ønsker jeg å få fram refleksjoner jeg har gjort underveis i prosessen og etter intervjuene, for så å ha et kritisk blikk på metoden og datamaterialet. På slutten av kapittelet vil jeg presentere resultatene fra intervjuene.

I kapittel 4 presenterer jeg hovedfunnene og resultatene fra intervjuene.

I kapittel 5 analyseres teori og empiri sammen. Strukturen følger forskningsspørsmålene.

I kapittel 6 forsøker jeg å se funnene mine i det store bildet. Her vil jeg drøfte hvordan globalisering påvirker relasjonene i sjømatnæringen, og hvordan betydningen av relasjonsbygging vil være i fremtiden.

Kapittel 7 utgjør konklusjonen. Her vil jeg oppsummere de viktigste funnene, og diskutere disse opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg vil også foreslå punkter til videre forskning.

2 Teori

Sjømatnæringen er en global næring med markeder over hele verden som byr på ulike kulturelle utfordringer og muligheter ved relasjonsbygging. I dette kapitlet vil jeg derfor presentere de økte utfordringene, men også fordelene med å bygge relasjoner i internasjonale forretningsforhold, i forhold til nasjonalt. Relasjonsbygging blir særlig relevant for sjømatnæringen ettersom sjømat er levende produkter med varierende kvalitet og tilgjengelighet, og det krever mer av begge parter for å komme til enighet. Med levende produkter kan flere uforutsette hendelser oppstå, og det er derfor hensiktsmessig med tillit og forpliktelse mellom partene. Produktutvikling av sjømat må også tilpasses til markedet og kjøperne, og god kommunikasjon og informasjonsdeling kan bidra langt på veien for å utvikle best mulig tilpasset produkt til sluttkundene.

2.1 Tidligere forskning på relasjoner i sjømatnæringen

Det finnes et mangfold av samfunnsvitenskapelig forskning som har studert sjømatnæringen i ulike former. Eksempelvis har det vært fokus på markedstilpassing, omdømmebygging, handelshindringer, politiske reguleringer, og forbrukeratferd. Jeg vil kun presentere relevant forskning for denne masteroppgaven, og vil derfor legge fram noen artikler som omhandler eksportmarkeder og interkulturelle relasjoner.

Pettersen og Aarset har undersøkt handelshindringer for norsk lakseeksport, og har intervjuet norske eksportører om deres oppfatninger av hindringer i næringen (2006). Ettersom lakseeksport er rettet mot markeder i hele verden, må bedriftene forholde seg til forskjellige markeder og nasjonale kulturer. Studiet viser likevel at det eksisterer fellestrekk på tvers av landegrenser i næringen, og at man da kan argumentere for en felles bransjekultur. En slik bransjekultur kan hjelpe å redusere nasjonale kulturelle forskjeller. Rapporten ser på likheter og forskjeller i handelshindringer knyttet til de største område for lakseeksport: EU, Russland/Øst-Europa og Japan. I lang tid har norsk sjømatnæring hatt mål om å øke markedstilpassing og markedsorientering, men et hinder for dette har vært forholdet til salgstype og relasjoner til kunder. Markedet for laks er preget av store svingninger, og prisen reguleres av tilbud og etterspørsel. Likevel viser undersøkelsen at handel av laks som regel skjer i langsiktige relasjoner. Både eksportør og importør foretrekker å handle innenfor langsiktige relasjoner ettersom det gir økte fordeler i form av tillit, kunnskap om partneren,

og det gjør det enklere å tilpasse og endre produktene. ”Eksportvirksomhet og markedsarbeid handler derfor i stor grad om etablering og håndtering av kommersielle relasjoner til kunder i eksportmarkeder” (Pettersen & Aarset, 2006, s.11). Sjømatmarkedet er et globalt marked, og på bakgrunn av studiet argumenteres det for at norske eksportørene har en global eksportstrategi. Studiet viser også at det er en viss spredning i markedene, og dette kan ses på som en risikoreducerende strategi (Pettersen & Aarset, 2006). Denne tråden vil jeg ta opp videre i analysekapittelet.

Pettersen har sett på kommunikasjon og kulturforståelse i eksportør og importør forholdet i den globale sjømatnæringen, med fokus på forholdet mellom Norge og Frankrike (2007). Pettersen har et importørperspektiv, og har intervjuet 96 franske importører (2007). Pettersen hevder at norsk sjømatnæringen i hovedgrad har fokusert på en volumstrategi med eksport av bulkprodukter, og ikke har satset nok på å differensiere seg i markedet (2007). I ulike handlingsplaner for norsk sjømatnæring etterlyses det en økt markedsorientering og en vilje til å bedre kunne tilpasse seg markedet og aktuelle kunder (Pettersen, 2007, s.94). Selv om Norge er en viktig aktør i det globale markedet, så mener Pettersen at det er behov for mer kunnskap om de ulike markedene. Til tross for at sjømatbransjen er en tøff bransje med harde forhandlinger og fokus på fortjeneste, så bør det også tas hensyn til de sosiokulturelle dimensjonene ved de kommersielle relasjonene. For å få innpass i de nye markedene blir også kulturforståelse og evnen til kulturell tilpasning viktig. Kulturell identitet og nasjonale særtrekk vil fortsatt ha betydning, selv om globaliseringsprosesser har gjort noen felt mer ensartet. Aktørers evne til å håndtere krysskulturelle kommersielle relasjoner vil derfor være av betydning. Pettersen ser på hvordan språk og kultur kan ha en påvirkning på kommersielle relasjoner (2007). Franskmenn ønsker å kommunisere på fransk, og det vil være en stor fordel for norske eksportører å lære seg språket og sette seg inn i den franske kulturen. Et kjent forretningsutsagn er ”du kan kjøpe varer på ditt eget språk hvor som helst i verden, men hvis du vil selge, så bruk det lokale språket (Victor, 1992, i Pettersen, 2007, s. 97). Pettersen diskuterer videre begrepet akkulturasjon, som er prosessen hvor en aktør søker å tilegne seg kunnskap og tilpasse seg en ny kultur. Dette vil jeg gå dypere inn på i analysekapittelet.

Voldnes utførte dybdeintervjuer med russiske importører og norske eksportører fra sjømatnæringen. Det er rikelig med tidligere forskning som har rapportert at forretningsforhold med Russland har blitt oppløst på grunn av mangel av forståelse for den russiske forretningskulturen (Voldnes et al., 2012). For å forhandle og gjøre forretninger med

Russland er det å bygge og håndtere tette personlige bånd en forutsetning. Forretninger med russere er i stor grad påvirket av kvaliteten og kultiveringen av personlige forhold (Voldnes et al., 2012). Så det viktigste hensynet når man arbeider med russere er ikke hvorvidt man skal bygge tette relasjoner, men heller hvordan man skal etablere og håndtere et slikt forhold (Voldnes et al., 2012). Undersøkelsen av både russiske og norske oppfatninger av hverandre viste flere forskjeller som kan bli forklart av kulturelle forskjeller mellom partene. Slike kulturelle forskjeller kan resultere i misforståelser av partnerens hensikter og oppførsel, som igjen kan føre til misnøye og oppløsning av forretningsforholdet. Det holder derfor ikke å kun være klar over forskjellene, man må også vite hvordan de forskjellene skal håndteres. En måte å håndtere kulturelle forskjeller på er å tilpasse seg normene og oppførselen til andre partners nasjonale kultur (Voldnes et al., 2012). Valget om å etablere tette forretningsforhold avhenger også av det nasjonale markedet man opererer i. Noen kulturer har et mye større fokus på relasjoner enn andre, for eksempel er det forskjell på universalistiske og partikularistiske kulturer (Voldnes et al., 2012). Aktører i universalistiske kulturer fokuserer mer på regler og kontrakter, enn relasjoner sammenlignet med aktører fra mer partikularistiske kulturer (Trompenaars & Hampden-Turner, 1977, i Voldnes, 2012).

Alteren undersøkte norske sjømatbedrifters kundeforhold i eksportmarkeder (2007). Studiet drøfter begrepet kulturell sensitivitet, hvor begrepet ”uttrykker en persons komeptanse til å håndtere kulturelle forskjeller i eksportmarkeder på en konstruktiv måte” (Alteren, 2007, s. 6). Videre undersøkes det hvordan det å være dyktig på å håndtere kulturelle forskjeller, vil hjelpe med å opprettholde langsiktige relasjoner. Resultatene viser at norske eksportører ikke er like god til å håndtere relasjonene med kunder som er kulturelt ulik fra Norge, sammenlignet med de som i større grad ligner norsk kultur. Erfaringsbasert kompetanse har stor betydning for å opprette og opprettholde langsiktige interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen (Alteren, 2007, s. 4).

Vaulars masteroppgave handler om det italienske salt- og klippfiskmarkedet, med intervjuer av italienske importører og norske eksportører (2011). Ettersom den italienske importen av konvensjonelle produkter (tørrfisk) er relativt stabil, mens eksportstatistikken til Italia viser en nedgående trend, danner Vaular en hypotese om at italienerne i større grad foretrekker fisk fra andre nasjonaliteter enn norsk. ”Markedstilpasning krever tilgang på god og relevant informasjon og kunnskap fra markedet, og slik informasjon- og kunnskapsflyt vil hindres dersom ikke produsenter og eksportører har investert i relasjoner og skapt tillit” (Vaular

2011, s. 7). Likevel viser undersøkelsen hans at både de italienske og norske handelspartnere er fornøyd med relasjonen, og skriver relasjonen som vennskapelig eller forretningsvennskaplig. Vaular hevder at hans oppgave bekrefter tilstedeværelsen av psykisk og kulturell avstand i ulike aspekter (2011).

Gode langsiktige relasjoner i markedet er en viktig forutsetning for å lykkes med produktutvikling (Lin & Chang, 2012 i Heide, Voldnes, Sogn-Grundvåg & Sone, 2013). Ved å jobbe tett med de aktuelle markedsaktørene sikrer man at produktene faktisk tilfredsstiller kundenes behov. Gode langsiktige relasjoner er også fordelaktig ved at det kan gi økte inntekter og redusere kostnader, redusere opportunistisk adferd, øke tilliten og gi økt profit. En undersøkelse av tyske og ukrainske importører viste likevel at norske eksportører i sjømatnæringen har en lang vei å gå for å bygge gode interkulturelle relasjoner (Heide et al., 2013). Intervjuene fra tyske og ukrainske aktører viser en klar oppfatning av manglende langsiktighet hos de norske leverandørene. De uttrykte et ønske om en tettere og mer langsiktig relasjon, og at de norske leverandørene skulle bedre sette seg inn i markedsforholdene i Tyskland og Ukraina. Med et nærmere samarbeid og bedre dialog vil mulighetene for å skape og utvikle bedre produkter øke (Heide et al., 2013).

Denne oppgaven søker i likhet med forskningen nevnt ovenfor, å studere interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen. Samtidig ønsker jeg å gjøre dette med et kritisk blick på kulturforskjeller, og drøfte hvorvidt disse kan deles i nasjonale skiller eller ikke. Denne oppgavens formål er å se på interkulturelle relasjoner i et mer sosialkonstruktivistisk perspektiv, i motsetning til mye av strukturalistiske orienterte forretningslitteraturen. Jeg forlater fokuset på sjømatnæringen nå, og utdyper teoriene rundt interkulturelle relasjoner mer generelt.

2.2 Perspektiver på kultur

2.2.1 Kultur – noe man gjør?

Kultur er et vanskelig begrep å definere, og det er derfor fristende å definere kultur som en livsstil (Hopper, 2007, s. 37). Men med et så bredt begrep mister man individers opplevelser i de ulike kulturene. Innen hver kulturelle gruppe vil det være forskjellige atferd og ideer som gjenspeiler personers individuelle posisjon, livsstil og livsutsikter, basert på faktorer som alder, klasse og kjønn (Eriksen, 1997 i Hopper, 2007). I tillegg vil kultur sett som en livsstil

underkommunisere de forskjellige typer kultur som eksisterer. Noen eksempler kan være nasjonal-, regional-, populær-, lokal-, elite-, forretnings-, og subkulturer. Det vil også kunne være forskjellige dimensjoner i kulturer som politiske, institusjonelle, sosiale, historiske og økonomiske dimensjoner. Begrepet kultur har alltid vært et dynamisk og skiftende begrep, med tanke på at det har skiftet mening og form over tid. I dag ses kultur heller på som en prosess heller enn en entitet. Kultur er i bevegelse; det flyttes, endres og tilpasser seg. Det er likevel viktig å ikke overvurdere flyktigheten av kultur, for det må også være områder av stabilitet. Uten stabilitet ville det vært vanskelig for aktører å identifisere seg og leve sammen med andre. Dette kan også ses i sammenheng med Geertz syn på kultur som et nett av meninger (1973). Handlingsbetydningen må forstås i forhold til den som handler, og ikke den samfunnsmessige funksjonen dette har. Ved å se på kultur som dannet av forskjellige nettverk eller nett av meninger, heller enn særegne, avgrensede og enhetlige entiteter, så anerkjennes det implisitt at kultur kan ha ulik betydning og påvirkning for forskjellige aktører. Ifølge Hopper strekker kulturer seg over lange distanser ved hjelp av kulturelle nettverk (2007, s. 42). Begrepet kultur bygger på tanken om at verden er meningsfull, strukturert og kategorisert, og at det er mulig å forstå og tolke ting og handlinger i den (Larsen, 2009, s. 201). Kultur blir ikke lenger sett på noe som er innfelt i naturen eller gitt av en gud, men heller at kultur er et produkt av menneskers egne aktiviteter, og som formes gjennom samhandling med andre. Kulturell kompetanse er når vi ser en handling, og kan identifisere og forstå meningen bak handlingen (Larsen, 2009, s. 203).

”Kultur er den ballast av ideer og normer som en person bærer med seg ut fra hva personen har lært og erfart: hans/hennes kunnskap, konvensjoner, meninger og holdninger og verdier” (Barth, 1994, s. 297). Dahl poengterer at den kulturelle ballasten vi har med oss ikke er fast og urokkelig, men formes hver dag etterhvert som vi møter nye mennesker og får nye inntrykk (2001). Likevel finnes det en del universelle likheter som er felles for alle mennesker, som evnen til å bruke symboler, fortolke verden, og gi mening til sine omgivelser (Dahl, 2001, s. 21). Vi kan skille mellom normativ, deskriptiv og dynamisk kulturforståelse (Dahl, 2001). Normativ kulturforståelse forutsetter at det finnes en felles målestokk, hvor man kan måle hva som er ”god” og ”dårlig” kultur. Målet med deskriptiv kulturforståelse er å beskrive det som faktisk finnes, uavhengig av egne preferanser om hva som er bra eller ikke (Dahl, 2001, s. 56). I en dynamisk kulturforståelse har man fokus på verdier, normer og egenskaper som kommer til uttrykk i en kommunikasjonskontekst. Kultur er ikke noe man har, men noe man gjør (Dahl, 2013). Med en dynamisk kulturforståelse vil en stille seg

kritisk til å benytte skjema og oppskrifter for hvordan man skal forholde seg til de ulike kulturene.

2.2.2 Kultur – noe man har?

Hofstede sitt syn på kultur som en ”mental programmering” kan minne om Dahl sin definisjon om ”koder i bakhodet”, men forskjellen er at Hofstede hevder at disse deles av et kollektiv som deler de samme grunnleggende verdiene (1980, i Dahl 2001, s. 194). Hofstede hevder at mennesker er programmert med flere lag av kultur (1980, i Dahl, 2001). Det er enklere å endre det som man tilegner seg på overflaten, slik som organisasjonskultur, enn nasjonale verdier som er programmert dypt i kjernen av tankemåten. Hofstedes kulturelle dimensjoner er basert på tankegangen om at kultur er noe som kan måles, og avgrenses nasjonalt, i henhold med det strukturalistiske perspektivet. Dette vil jeg diskutere videre i analysen, men først vil jeg legge fram essensen av dimensjonene.

Hofstedes undersøkelser av den internasjonale arbeidsstyrken i det amerikanske teknologikonsernet IBM avdekket store kulturelle forskjeller (1980). Boken betegnes som en av de mest innflytelsesrike i tverrkulturell forretningsrelatert forskning (Lunheim, 2010, s. 48). På bakgrunn av funnene utviklet Hofstede fire kulturdimensjoner; maktdistanse, individualisme/kollektivism, maskulinitet/feminitet og usikkerhetsunngåelse (1980), og i senere tid dimensjonen kort- og langsiktighetsorientering (Lunheim, 2010). Dimensjonen *maktdistanse* viser til i hvilken grad aktører i en kultur aksepterer ulik maktfordeling. Norge befinner seg svært lavt på indeksen, og har liten aksept for maktforskjeller. Dimensjonen *individualisme/kollektivism* skiller mellom ulike kulturers fokus på individer eller kollektivitet som helhet. Det individualistiske perspektivet vektlegger uavhengighet, mens i det kollektivistiske perspektivet har gruppens velferd størst betydning. Vestlig kultur forbindes ofte som mer individualistisk, men størsteparten av verden tilhører mer kollektivistiske kulturer (Lunheim, 2010, s. 56). Mellommenneskelige forhold, tillit og langsiktige relasjoner vil ha større betydning i kollektivistiske kulturer (Lunheim, 2010). Dimensjonen *maskulinitet* representerer en preferanse for konkurranse og selvsikkerhet, i motsetningen til de mer feminine verdiene som omsorg og medmenneskelighet. Dimensjonen *usikkerhetsunngåelse* viser til i hvilken grad aktører aksepterer usikre og ukjente situasjoner. Det er ulike måter å håndtere usikkerheten på, og man kan enten forsøke å forberede seg på best mulig måte eller la ting som skjer skje (Lunheim, 2010, s. 63). Hofstedes undersøkelse har vært kritisert for å være for etnosentrisk, hvor spørsmålene, utførelsen og tolkningen er

basert på vestlige prinsipper. Det ble derfor utført en kinesisk verdiundersøkelse i 23 land, og det ble da avdekket en ekstra dimensjon. Dimensjonen *kort- og langsiktighetsorientering*, en tilføyelse utviklet for å korrigere den vestlige ensidigheten i undersøkelsen. Ved kortsiktighetsorientering fokuseres det på umiddelbare forpliktelser og fortjenester, mens i langsiktighetsorientering fremheves verdier som utholdenhet og flid, og har et mer fremtidsrettet preg (Lunheim, 2010, s. 66).

Trompenaars og Hampden-Turner utviklet syv kulturdimensjoner som er sentralt i forretningslivet, hvor flere overlapper med Hofstedes dimensjoner (1997). I deres syn er kultur en manifestasjon av problemløsning på et kollektivt nivå. De syv dimensjonene er: *universalisme versus partikularisme, individualisme versus kommunitarianisme, nøytral versus emosjonell, spesifikk versus diffus, resultat versus tilskrivning, tidsorientering, og holdning til miljøet rundt* (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997, s. 8-10). Dimensjonen universalisme og partikularisme er trolig den viktigste i et globalt forretningsperspektiv (Lunheim, 2010, s. 73). I et universalistisk syn vil prinsipper og sannhet ha større betydning enn relasjoner og omstendigheter, mens i et partikularistisk syn vil relasjoner og omstendigheter kunne ha forrang over prinsippene. Eksempelvis vil kontrakter være bindende i et universalistisk syn, mens i et partikularistisk syn vil kontrakter i mye større grad være åpen for tolkning etter hvert som omstendighetene endrer seg. Syn på korrupsjon vil også kunne variere, hvor noen kulturer ikke nødvendigvis betegner vennetjenester som umoralsk (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

2.3 Interkulturell relasjonsbygging

I relasjonsmarkedsføring søker man etter en forståelse for hvordan man kan utvikle og opprettholde langsiktige relasjoner. Markedsforskere og fagfolk har lenge forstått viktigheten av å utvikle og pleie forhold, og tanken er at man får mer ut av å samarbeide enn å konkurrere. Morgan og Hunt foreslår at relasjonsmarkedsføring er ”all markedsføringsaktiviteter som er rett mot å etablere, utvikle og opprettholde suksessfulle relasjonelle utvekslinger” (1994, s. 22). Interessen for kjøper-selger relasjoner i forretningsmarkedet har økt betydelig det siste tiåret (Samiee & Walters, 2003). Denne interessen reflekterer en økt aksept for relevansen av sosiale nettverk og personlige relasjoner i utvekslingstransaksjoner (Dwyer, Schurr, & Oh 1987). I markedsføringslitteraturen deles gjerne markedsføring i to; transaksjons- og relasjonsmarkedsføring (Gummesson, 1996). For

å forstå relasjonsmarkedsføring må man skille mellom den spesifikke transaksjonen, som har en spesifikk start, kort varighet, og skarp slutt, og med den relasjonelle utvekslingen som har spor fra forrige avtaler, og har lengre varighet og som reflekterer en pågående prosess (Dwyer et al., 1987). McNeils skille mellom ”diskre transaksjoner” og ”relasjonell utveksling” er her av betydning (1980). Mens førstnevnte kun involverer transaksjonen av eierskap mellom partene, og er vanligvis et engangstilfelle som er drevet av markedskreftene, er sistnevnte på den andre siden kjennetegnet av en kontekst hvor samhandling mellom partene fra fortid, nåtid og fremtid er av fundamental viktighet for å forstå innholdet i utvekslingshendelser. Mens transaksjonsmarkedsføring legger vekt på produktet og prisen, fokuserer relasjonsmarkedsføring på langsiktige relasjoner mellom leverandør og kunder. Relasjonsmarkedsføringen er mer hensiktsmessig ved mer avansert produktutvikling og hvis produktets kvalitet vil variere, og det krever større forståelse av produktet. Likevel vil det trolig være innslag av begge i en handel (Samiee & Walters, 2003).

McNeil sin teori om relasjonskontrakter betegner relasjonen mellom kommersielle aktører som en kontrakt (McNeil, 1980). I et tradisjonelt syn på kontrakter har individene vært uten betydning, og fokuset har vært på løftene om kjøp og salg av en vare. I McNeil sitt perspektiv blir relasjonen kjernen i kontrakten, og ikke løftet som gis av aktørene (1980). Kontrakten ses på som relasjonen mellom to parter med hensikt til å utføre fremtidige transaksjoner. I sjømatnæringen er det vanskelig å planlegge transaksjoner langt fram i tid ettersom det er så store svingninger i markedet (Pettersen & Aarset, 2006). Kontraktene vil være preget av både løftebaserte og ikke-løftebaserte elementer. De ikke-løftebaserte elementene kan være relasjonelle normer og tillit, men også normer, skikker og verdier som eksisterer i et samfunn. Kontrakten må derfor ses i sin sosiokulturelle kontekst hvor aktørene blir påvirket av relasjonelle og samfunnsmessige normer. De relasjonelle normene, som tillit, etableres og utvikles gjennom kommunikasjon mellom partene. Disse normene muliggjør tilpasninger og endringer i kontrakten, og man kan inngå kontrakt om framtidig salg og kjøp uten å sette prisen på forhånd. Dette er sentralt i sjømatnæringen hvor prisen fastsettes av tilbud og etterspørsel. I en relasjon i sjømatnæringen vil de langsiktige relasjonene kunne preges av tillit og samarbeid, samtidig som prisen reguleres av markedet.

For at kryss-kulturelle forretningsforhold skal lykkes, er det essensielt å skaffe kunnskap om partneres syn på hva som kjennetegner et tilfredsstillende forhold, og se hvorvidt begge syn er sammenfallende slik at forventningene blir noenlunde like (Voldnes et al., 2012). Det har

vært utført flere kvantitative studier i et søk på å finne ut hvilke variabler og kausale sammenhenger som skaper gode relasjoner. Tillit, forpliktelse, makt, konflikt, forholdets varighet, informasjonsutveksling og kommunikasjon, relasjonsspesifikke investeringer og resultater er blant de vanligste variablene diskutert i relasjonsmarkedsføringslitteraturen (Samiee & Walters, 2003). Tillit mellom partnere er en nøkkeldimensjonen i enhver forretningsavtale. Viktigheten av tillit, og den økende globaliseringen av økonomien, understreker behovet for en økt forståelse av hvordan tillit utvikles og hvordan nasjonale kulturelle forskjeller påvirker denne tillitsprosessen (Nes, Solberg & Silkoset, 2007). Nes med flere hevder at nasjonal kulturell distanse påvirker forholdet mellom tillit og relasjoner (2007). Dette er fordi tillit har større betydning i kollektivistiske kulturer, og motiverer i større grad til samarbeid enn i individualistiske kulturer (2007). Det er flere studier som viser at nasjonal kulturell distanse negativt påvirker mulighetene for tillit (Nes et al., 2007).

2.4 Sentrale dimensjoner i interkulturell relasjonsbygging

2.4.1 Kulturell avstand

Johanson og Vahlne fremhever viktigheten av relasjonsbygging i internasjonaliseringprosesser, spesielt i startfasen hvor bedrifter skal etablere seg i nye markeder (2003). Utfordringene henger da sammen med barrierer som hindrer etablering av relasjoner, og disse barrierer kalles psykisk og kulturell avstand. Psykisk avstand blir definert som hindringer i informasjonsflyten som følge av forskjeller i utdanningsnivå, forretningspråk og forretningslover og lignende (Johanson & Vahlne, 2003, s. 91). Kulturell avstand blir vanligvis referert til forskjeller mellom land i form av de fire kulturelle dimensjoner til Hofstede (1980). For å starte opp i et nytt marked har da målet vært å klatre over disse barrierene. Johansen og Vahlne tar avstand fra teorien om at land er naturlige entiteter som skaper disse avstandene (2003). De hevder heller at internasjonalisering ikke er noe annet enn en utvidelse av bedriften, og dermed ikke er påvirket av landegrenser. Barrierene blir da heller knyttet til etablering og utvikling av relasjoner, uavhengig av deres nasjonalitet. Relasjonene utvikles gradvis etterhvert som aktørene lærer fra interaksjon med hverandre og forplikter seg sterkere til forholdet (Johanson & Vahlne, 2003). Shoham og

Albaum ser på psykisk og kulturell avstand under ett, og definerer det som graden av oppfattet forskjellighet i forretninger (1995). Dette inkluderer forskjeller i språk, forretningsvaner, infrastruktur og lovgivning, og kan ses som et oppsummerende og samlende begrep. De foreslår at bedrifter starter med å eksportere til land som er kulturelt nærme, og så går videre til fjernere markeder etter hvert som de lærer mer. Ifølge U-modellen er internasjonalisering av en bedrift en prosess drevet av et samspill mellom å lære om internasjonale operasjoner på den ene siden, og utøvelse av internasjonal forretninger på den andre siden (Johanson & Vahlne, 2003, s. 89). Mangel på kunnskap om markedene er den største hindringen for internasjonale operasjoner, samtidig som kunnskap hovedsakelig blir utviklet gjennom erfaringer og opplever med disse markedene. Kunnskap bygges inkrementelt, og man opparbeider seg dette gjennom å gjøre forretninger i et annet land. Likevel kan ikke denne kunnskapen uten videre overføres til et annet sted. Kunnskapen og erfaringene er tilknyttet og avhengig av en spesifikk kontekst (Johanson & Vahlne, 2003).

2.4.2 Kommunikasjon og språk

Kommunikasjon er ikke kun muntlig tale og rett fram, det finnes mange former for å formidle informasjon, både bevisst og ubevisst. Konteksten for kommunikasjon kan være både språklig og ikke-språklig sammenheng, altså omgivelsene i vid forstand (Dahl, 2001, s. 75). Konteksten spiller ikke den samme rollen i alle former for kommunikasjon. Hall skiller mellom høysammenheng og lavsammenheng kommunikasjon (1977). Høysammenheng kommunikasjon er mindre verbalt og eksplisitt, og det handler ikke bare om hva som ble sagt, men også av hvem og hvordan det ble sagt. Det er mange kontekstuelle elementer som bidrar til forståelse i kommunikasjonen. Dette kan være forvirrende for personer som ikke forstår de uskrevne reglene av kulturen. Dahl forklarer høysammenhengskultur ved eksemplet med at to tvillinger snakker med hverandre, og nærmest fullfører hverandres setninger (2001). I en lavsammenhengskultur er derimot lite tatt for gitt, og det er fokus på å forklare alle detaljene. Her foretrekkes klar og tydelig informasjon, og effektivitet i kommunikasjonen. Dahl trekker linjer til en som jobber med programmering, og viktigheten med at all informasjon er tilgjengelig og kodet riktig (2001). Man kan se likheter til Trompenaars og Hampden-Turners skille mellom universalisme (lavsammenheng) og partikularisme (høysammenheng) (1997). Hall hevder at konteksten påvirker måten vi kommuniserer på (1977). Det er rimelig å tenke seg at for en nordmann er det lettere å kommunisere med andre lavsammenhengsland. Konteksten kan være svært viktig når vi skal kommunisere med noen fra et annet land. Både i Latin-Amerika

og i arabisktalende land trenger deltakerne å vite mer om hverandre før de kan gjøre transaksjoner (Dahl, 2001). En araber handler helst bare med kjentfolk som han kan stole på. Derfor gjør en norsk forretningsmann klokt i å ta seg tid til å etablere et vennskap dersom han eller hun skal selge noe i den arabiske verden. Det ligger mye i utsagnet: «i Vesten stoler man på kontrakten, i Østen på kontakten» (Dahl, 2001, s. 75).

Kort sagt opptrer interkulturell kommunikasjon mellom mennesker med ulik kulturbakgrunn. Det er mennesker som møtes, men menneskene bærer sine kulturer (les: forutinntatt meninger) med seg som en usynlig bagasje. (Dahl, 2001, s. 19)

Gudykunst og Kim hevder at målet med studiet av interkulturell kommunikasjon er å redusere usikkerhet og angst, og hvor en slik usikkerhetsreduksjon skal bidra til å forutse utfallet av en kommunikasjonssituasjon (1984, s. 24). Innenfor denne tradisjonen er det populært å lage tabeller og skjemaer over kulturforskjeller, med tanken om at disse kan katalogiseres objektivt. Kulturforskjellene er barrierer som skal overkommes. Dahl påpeker at det ikke er hensiktsmessig å fastslå at en person hører til en kultur, ettersom vi som oftest er medlemmer av flere kulturer samtidig (2001). Likevel erkjenner Dahl at alle har sin egen kulturelle referansemodell, som påvirker hvordan vi tolker situasjoner. Alle mennesker har kulturfiltre som er en del av personligheten, og ulikt ”kulturelle briller” så kan disse ikke tas av og på (Dahl, 2001, s. 66). Når interkulturell kommunikasjon likevel er mulig, så henger dette sammen med menneskers muligheter for å forstå og lære av hverandre (Dahl, 2001).

2.4.3 Formelle og uformelle avtaler

I sjømatnæringen forhandles salg av sjømatprodukter på en dagsbasis etter markedspris (spot), og ved langsiktige kontrakter hvor prisen er satt en viss tid framover. Pettersen og Aarset viser til tre handelstyper i sjømatnæringen; spot, langsiktige kontrakter og langsiktige relasjoner (2006). Disse handelstypene er ikke gjensidig utelukkende, og eksempelvis er det svært mange av de norske eksportørene som handler både ved spot og gjennom langsiktige relasjoner. Omtrent 57 % av de norske sjømateksportørene benytter spot som salgstype ofte ved salg til EU, mens 42 % oppgir at de bruker langsiktige kontrakter relativt ofte (Pettersen & Aarset, 2006). Langsiktige relasjoner er en særlig viktig salgstype, og vel 96 % oppgir at de bruker denne salgstypen ofte (Pettersen & Aarset, 2006).

Et annet poeng er at det er ulike kulturelle syn på når en forhandling starter og slutter, og viktigheten av skriftlige kontrakter. Gesteland hevder at kontrakter har ulik betydning i avtalefokuserte og relasjonsfokuserede kulturer (2012). Avtalefokuserede forretningsaktører pleier vanligvis å stole mest på nedskrevne avtaler og kontrakter, både for å unngå misforståelser og for å løse problemer (Gesteland, 2012, s. 36). Trompenaars og Hampden-Turners skille mellom universalistiske og partikularistiske kulturer vil også være sentralt her (1997, s. 8). De hevder at kontrakter vil ses på som mye mer bindende i et universalistisk syn, hvor prinsipper og sannhet har forrang over relasjoner. I et partikularistisk syn vil kontrakter i større grad være åpne for tolkning og forhandlinger etter hvert som omstendighetene endrer seg (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

2.4.4 Tid

Alle mennesker har et forhold til tid, men opplevelsen av tid kan variere (Dahl 2001, s. 165). Hall hevder at det finnes flere ulike systemer for opplevelse av tid, men at skillet mellom monokronisk og polykronisk tidsperspektiv er det viktigste (1990). Med en monokronisk tidsoppfatning ses tid på som noe målbart og objektivt man kan forholde seg til og som kan planlegges. Tid ses ofte på som en knapp gode som må utnyttes til det fulle, og det er et sterkt fokus på fremtiden. Tidsplanlegging og punktlighet verdsettes høyt. Monokronisk tidsoppfatning kan ses i sammenheng med lavkontekst kommunikasjon (Hall, 1990). Gesteland hevder at *Tyskland, Nord-Europa, Nord-Amerika, Tsjekkia, Ungarn og Japan* har en monokronisk tidsoppfatning (2012, s. 63). Polykronisk tidsoppfatning blir gjerne sett på som det motsatte av monokronisk tidsoppfatning. Tid kan ikke måles eller brukes, kun erfares. Et møte begynner ikke på et visst tidspunkt, det begynner når alle har kommet. Det er preget av en sterk nåtidsorientering. Her er de menneskelige relasjonene viktigere enn å holde tidsfristen. Dette tidsperspektivet ses ofte i sammenheng med høykontekst kommunikasjon. Typiske land med polykronisk tidsoppfatning er *Afrika, Midtøsten, Latin-Amerika, Sør- og Sørøst-Asia* (Gesteland 2012, s. 63). Ulik tidsoppfatning kan være en utfordring i interkulturelle relasjoner, eksempelvis ved oppmøtetid for forretningsmøter, og i forskjeller på hvor lang tid som skal brukes på møter. Et annen tidsutfordring er hvor mye tid som det forventes at det skal settes av til en person, eksempelvis er det et ulikt syn på hvor greit det er å ringe til alle døgnets tider. Tidsperspektivet kan også trekkes til betalingsvillighet, og hvor det er ulike tanker om når man skal betale for varen.

2.4.5 Maktbalanse

En enkel definisjon på makt gis fra statsviteren Robert A. Dahl er: ”A har makt over B i den grad A får B til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort” (1957, i Voldnes, 2008, s. 37). Maktbegrepet i denne oppgaven brukes til diskutere eksportørens og importørens avhengighetsforhold til hverandre, og da spesielt i forhold markedssvingninger. Voldnes sitt studie av makt- og avhengighetsforholdet mellom norske sjømateksportører og russiske importører viste hvordan importørene hadde overtaket i relasjonen (2008). Voldnes framhever at uansett hvor mye man fokuserer på tillit og samarbeidsrelasjoner, i kontrast til kun transaksjoner, så vil det nesten alltid eksistere en grad av ubalanse i maktforholdet i forretningsforholdet (2008, s. 38). Det eksisterer som regel en form for ubalanse i sjømatnøringen, avhengig om det er selgers eller kjøpers marked. Dette er noe som varierer etter tilbud og etterspørsel av sjømatprodukter. Asymmetrisk maktavhengighet kan påvirke tillit og samarbeid i relasjonene, men det kan også aksepteres av partene hvis det er en viss grad av rettferdighet i forhandlingene (Voldnes, 2008). Hofstedes dimensjon ”maktavstand” viser også at det er kulturelle skiller mellom hvor mye titler og hierarki vil kunne påvirke forhandlinger (1980). En god tittel vil visse steder ta deg mye lenger enn andre steder.

2.5 Interkulturell kompetanse

For å forstå hvordan interkulturelle relasjoner bygges og håndteres, er det hensiktsmessig å trekke inn interkulturell kompetanse. Interkulturell kompetanse handler ikke om å betingelsesløst tilpasse seg til en annen kulturell forventning (Dahl 2001, s.176). Målet bør være at begge parter tydeliggjør sine egne forutsetninger, og at partene møtes på midten etter mer internasjonale prinsipper. Dahl hevder det er tre vesentlige komponenter for å opparbeide seg interkulturell kompetanse (2001). Den *kommunikative komponenten* viser til evnen til å anvende språk, uttrykk, og koder på en kulturell akseptabel måte. Den *kognitive komponenten* består av kunnskap og erfaring, og målet er at andre kulturer skal bli målt ut ifra sin egen målestokk. Den *affektive komponenten* viser til holdninger, og hvordan empati kan brukes for å tolke forskjellige situasjoner (Dahl, 2001). Pettersen hevder at aktører generelt utvikler deres kulturelle kompetanse og kognitive evner for å håndtere andre kulturer gjennom krysskulturelle erfaringer, og dermed gjennom prosessen av *akkulturasjon* (2007). ”Med kulturell kunnskap referer vi til kunnskap om partneres samfunn, kultur, normer, skikker og muligheten til å snakke språket av partneren” (Pettersen, 2007, s. 224). Muligheten for å utvikle relasjoner på tvers av kulturer avhenger av kulturell kompetanse, internasjonal

erfaring og kulturell fleksibilitet (Pettersen, 2007). Akkulturasjon antas å redusere kulturell distanse ved at aktørene øker deres interne kapasitet til å håndtere forskjellige kulturelle omgivelser. Chaisrakeo & Speece hevder at interkulturell kommunikasjonskompetanse består av tre dimensjoner: *kulturell forståelse, kulturell smidighet og kulturell sensitivitet* (2004, s. 269, i Alteren, 2007, s. 9). Tanken er at en aktør som har disse ferdighetene vil enklere klare å tilpasse seg en annen kultur.

Huang, Rayner og Zhuang viser til at det er mange ulike måter å definere kulturell kompetanse i forretninger, men de foreslår å dele begrepet inn i tre dimensjoner: *relasjonell kompetanse, konfliktløsningskompetanse, og kommersiell kompetanse* (2003, s. 279).

Relasjonell kompetanse indikerer forretningsaktørens evne til å utvikle mellommenneskelige forhold med forretningsaktører fra andre kulturer. Forfatterne hevder at dette er særlig viktig i relasjonsorienterte kultur, slik som eksempelvis i Kina. Håndtering av konflikter kan kompliseres av kulturelle forskjeller i hva som blir sett på som konflikter, og hvordan disse skal løses. For å effektivt løse konflikter kreves det kunnskap om forskjellige kulturelle tilnærminger til håndtering, og vilje og evne til å prøve andre håndteringsalternativer. Kommersiell kompetanse viser til forretningsaktørens evne til komme til enighet med aktører fra andre kulturer (Huang et al., 2003).

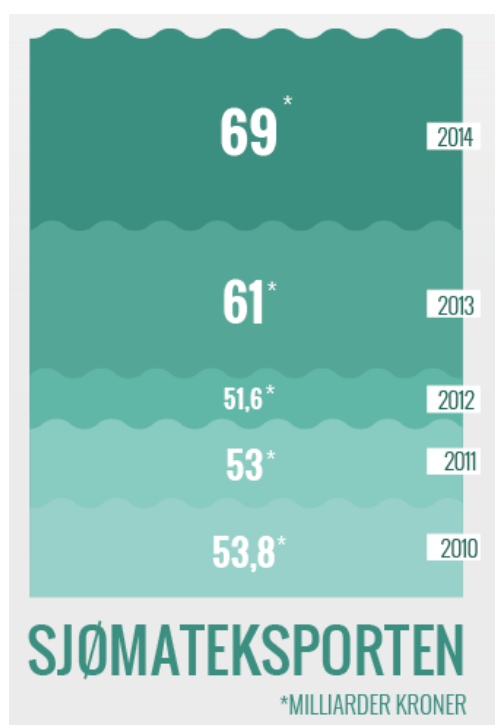
Forrige avsnitt viser at det er mange måter å definere kulturell kompetanse, og at det ikke er en klar enighet om hva dette innebærer. Hovedtrekkene jeg vil ta ut er at erfaringer og kunnskap er noe som bygges inkrementelt, og noe som må opparbeides gjennom tid. Det er viktig å ha forståelse og åpenhet for den partens kultur, og vilje til å tilpasse seg denne til en viss grad.

Til nå har vi sett på ulike perspektiver på kultur, både som noe man *gjør* og som noe man *har*. Interkulturelle relasjoner ses på som mer utfordrende å bygge opp, men desto viktigere for å oppnå forutsigbarhet og god kommunikasjon. Interkulturell kompetanse foreslås her som mulig løsning for å håndtere kulturelle forskjeller i sjømatnæringen.

2.6 Beskrivelse av felt – Sjømatnæringen og eksportmarkeder

Jeg valgte å studere sjømatnæringen på bakgrunn av næringens globale karakter, spesielt siden sjømat eksporteres til markeder over hele verden. Dette er også en næring hvor det er mye kontakt mellom de ulike aktørene i forhandlingene. Sjømatnæringen er en næring i vekst, både i volum og gjennom utvidelse til nye markeder (Norges sjømatråd, 2016). Min tanke er at kunnskap om interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen vil bli mer og mer nyttig i framtiden etter hvert som næringen utvider seg. En annen grunn for at jeg valgte å fokusere på sjømatnæringen er Norges lange historie med eksport av sjømat. Mitt syn er at mange av aktørene i næringen sitter på mye kunnskap og forståelse om internasjonale forhandlinger, som igjen vil kunne være nyttig i andre bransjer også. Nedenfor er en illustrasjon fra Sjømat Norge på hvor mange milliarder kroner Norge eksporterer sjømat for hvert år, hvor man tydelig ser at det er et voksende marked for sjømat.

Figur 1. Sjømateksporten – i milliarder kroner fra 2010-2014 (Norges Sjømatråd, 2016)

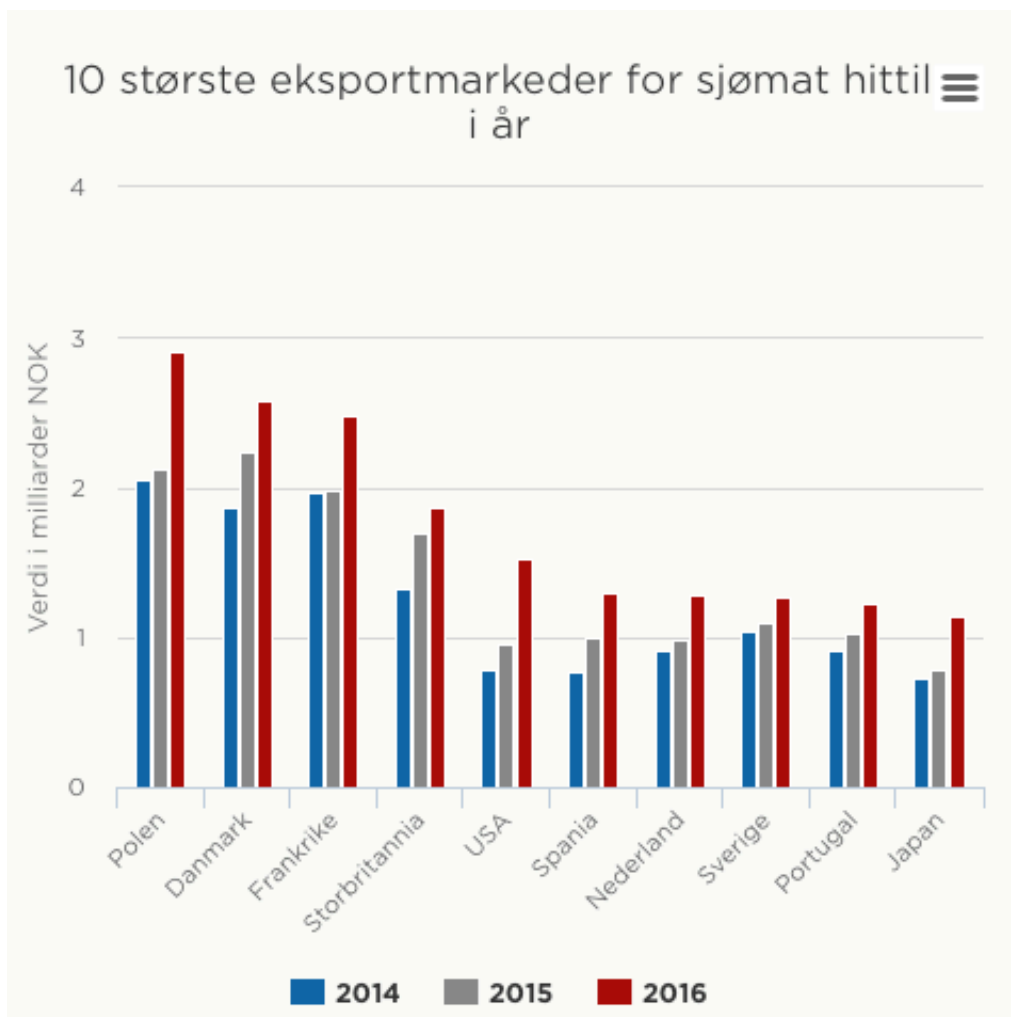


Eksportmarkeder

Sjømatnæringen er en global næring hvor omtrent 95 % av sjømaten som produseres eller fiskes i Norge går til eksportmarkeder til over 130 land (Sjømatalliansen, 2014). De ti største

eksportmarkedene i 2016 er lokalisert i Europa, foruten USA og Japan (Norges sjømatråd, 2016, b). EU sto for 67 % av den norske sjømateksporten i 2015 (Norges Sjømatråd, 2016). Polen var det største enkeltmarkedet, men mesteparten av eksporten går til videre bearbeiding og distribusjon til det europeiske markedet. I likhet med Polen er Danmark et viktig arbeid for bearbeiding og transitt (dette henger sammen med tollsatser). De største markedene for laks i 2015 var Polen, Frankrike og Spania. For ørret var de største mottakerlandene Hviterussland, Polen og USA. I 2015 var det en tilbakegang for klippfisk og saltfiskeksporten. Brasil er det største markedet for klippfisk, mens for saltfisk er det Portugal. Oppdrettsfisken står for to tredeler av eksportverdien av norsk sjømat, og året 2015 var et rekordår for næringen (Norges sjømatråd, 2016).

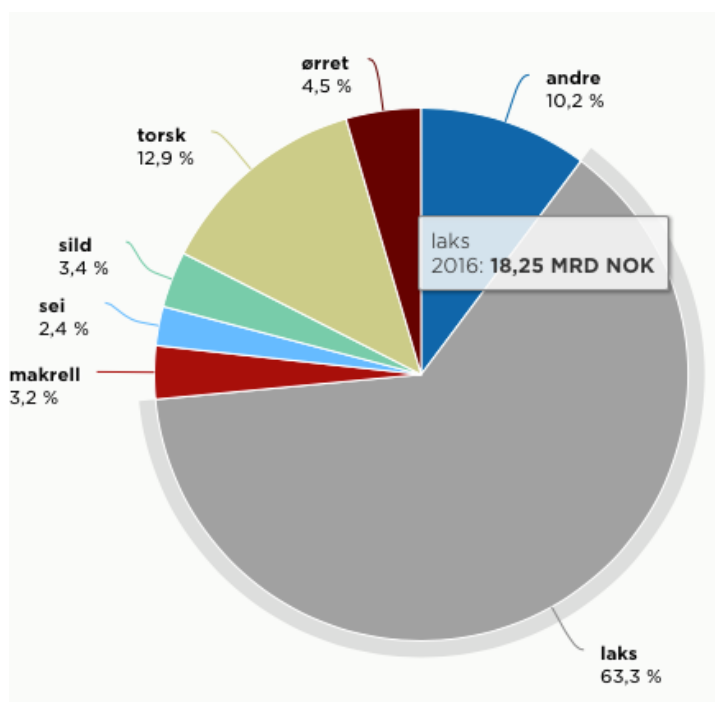
Figur 2. 10 største eksportmarkeder for sjømat hittil i år (Norges sjømatråd, 2016, b).



Produkter

Sjømatnæringen kan deles i to; *fiskeri* og *akvakultur*. Fiskeri er en tradisjonell fangstnæring hvor det fiskes fra naturlige kilder, mens akvakultur (også kalt havbruk) med oppdrett av fisk på kunstige anlegg har en kortere historie. Generelt sett er det mest vanlig at hvit fisk fiskes fra havet, mens rød fisk dyrkes i oppdrettsanlegg (det finnes unntak). Ettersom sjømat er levende produkter, så vil det kunne oppstå logistiske- og kvalitetsutfordringer med produktene. Norsk sjømat står ovenfor de samme kundekrav fra dagligvarekjeder og restaurantkjeder som andre internasjonale leverandører, og blir sammenlignet med disse (Asche & Tveteråd, 2011). ”Næringen konkurrerer på produktkvalitet, leveringsdyktighet og kostnadseffektivitet (pris) med landbrukssektorer som er relativt avanserte” (Asche & Tveteråd, 2011, s. 22). Laks er klart produktet som selges mest, men som nevnt i avsnittet ovenfor, så er det store geografiske forskjeller for hvilken type sjømat som er ønskelig i forskjellige land. Figuren nedenfor viser hvilke fiskearter som har blitt solgt i 2016.

Figur 3. Norsk sjømat fordelt på art hittil i år (mai 2016). (Norges sjømatråd, 2016, b)

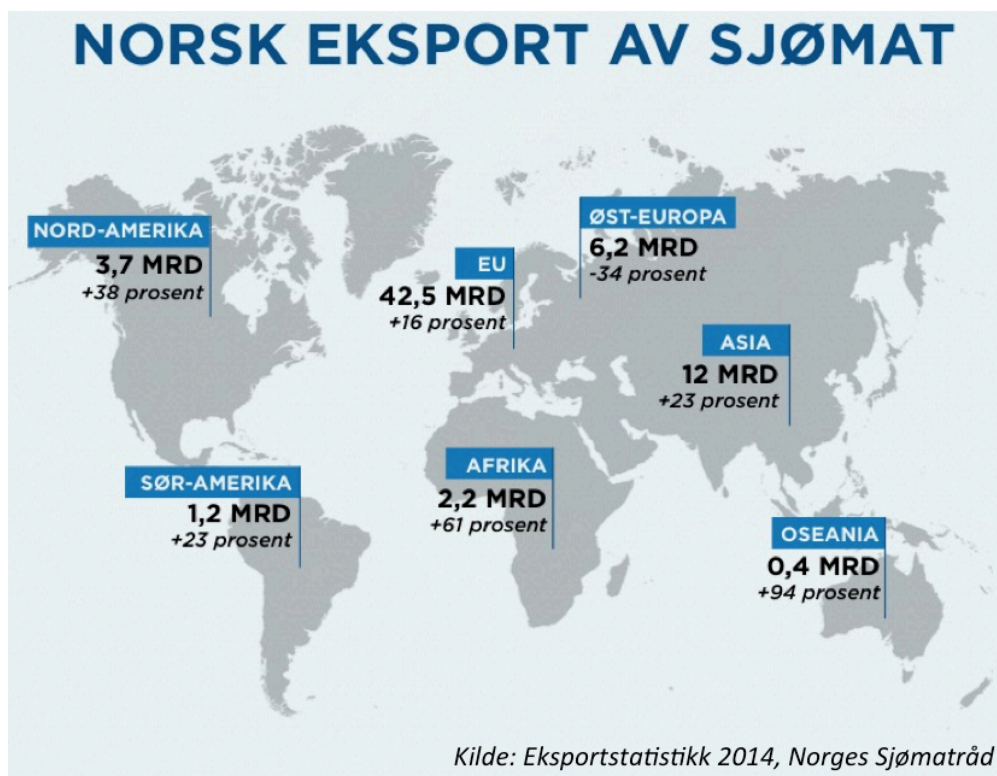


Politiske reguleringer og tollsatser

Sjømatnæringens markedsmuligheter styres i stor grad av politiske regelverk, både nasjonalt og internasjonalt. Det arbeides aktivt for å sikre økt markedsadgang til de viktigste markedene, både av regjeringen og interesseorganisasjoner. Spesielt er fokuset på å begrense

toll og andre handelshindringer. Fiskeriminister Per Sandberg poengterer at ”EU er vår viktigaste marknad og det har stor betydning for norsk sjømatnæring at vi får på plass fleire tollfrie kvotar” (Regjeringen, 03.05.2016). For å øke markedsadganger ble Sjømatalliansen etablert i 2014, og er et interessefellesskap mellom ulike organisasjoner i fiskeri- og havbruksnæringen. ”Toll og andre handelshindringer gir betydelige begrensninger for eksporten. Russland er stengt, eksporten til Kina er problematisk, og det samme gjelder land som Ukraina og Nigeria.” (Sjømatalliansen, 2014). Sjømatalliansen ønsker en friere handel for å sikre næringens konkurranseevne. Over 60 % av sjømateksporten går til EU, hvorav 70 % av denne er tollbelagt. Norges sjømatråd arbeider sammen med norsk fiskeri- og havbruksnæring for å utvikle markeder for norsk sjømat (Norges sjømatråd, ingen dato). Norges sjømatråd et statsaksjeselskap eid av Nærings- og fiskeridepartementet, og finansieres av næringen gjennom en lovpålagt avgift av all eksport på norsk sjømat. Det arbeides med markedsinnsikt og omdømmebygging av norsk fisk i utvalgte markeder i hele verden (Norges sjømatråd, ingen dato). Nedenfor føler en illustrasjon av verdensmarkedet av norsk eksport av sjømat i 2014, som også viser markedsforskjeller fra året før. Her ser man at EU-markedet er størst og så Asia som nest størst.

Figur 4. Norsk eksport av sjømat (Sjømatalliansen, 2014)



Det finnes mange ulike muligheter og utfordringer i sjømatnæringen, som eksempelvis miljøutfordringer. I denne oppgaven har jeg derimot kun valgt å fokusere på eksportmarkeder, og muligheter og hindringer for internasjonale forhandlinger. Hovedutfordringen for salg og kjøp av sjømat er at produktets kvalitet kan være varierende, logistiske hindringer, og politiske barrierer som hindrer markedsadgang. Disse utfordringene illustreres bedre ved informantens utsagn, som jeg vil komme tilbake til i resultat og analysekapitlene.

3 Metode

Sentralt i problemstillingen er de norske eksportørenes *opplevelser* og *inntrykk* i møte med interkulturelle forhandlinger, og hvordan de basert på sin *forståelse* håndterer de mulighetene og utfordringene de møter i relasjonsbygging. For best å forstå det kontekstuelle, sosiale og meningsskapene rundt disse opplevelsene valgte jeg å benytte meg av en kvalitativ tilnærming.

3.1 Sosialkonstruktivisme som bakteppe

Med et sosialkonstruktivistisk bakteppe ønsker jeg å forstå hvilke betydninger og meninger informantene legger i relasjonsbygging og kulturelle ulikheter. Dette bakteppet beskriver også min posisjon og stilling teoretisk i oppgaven, hvor jeg er opptatt av å se på fenomener i sin kontekst. Mitt poeng er at litteratur som er forretningsorientert ofte kan bli for fokusert på å finne generelle ”oppskrifter” på hvordan utfordringer kan løses. Det kan da være lett å gå glipp av hva som egentlig var viktig i situasjonen, og hendelser kan misforstås. Hvordan man ønsker å undersøke *kultur* vil kunne påvirkes av om man har en strukturalistisk eller sosialkonstruktivistisk forståelse. Med en strukturalistisk forståelse ses kultur som faste størrelser som kan måles, mens med sosialkonstruktivist forståelse ses kultur på som sosialt konstruert og i kontinuerlig endring. Ved førstnevnte kan det være ønskelig å ty til kvantitative metoder, mens i sistnevnte vil det tenkes å være mer hensiktsmessig å komme i dybden med ved hjelp av kvalitative semi-strukturerte intervjuer.

I det sosialkonstruktivisme perspektivet ser man på menneskers virkelighetsforståelse som kontinuerlig formet av situasjoner og opplevelser de har møtt på (Tjora, 2016). I dette verdenssynet søker individene etter å forstå verden de lever i (Creswell, 2007, s. 20). Aktører utvikler subjektive meninger av deres opplevelser, og disse meningene kan være mange og varierte. Forskeren vil da søke etter kompleksiteten av de synene heller enn å begrense meningene i få kategorier. Kritikerne har anklaget dette synet for å være for relativistisk, hvor det nærmest blir umulig å si at noe er sant (Tjora, 2016). Hvis alt er sosiale konstruksjoner, finnes det ingen objektive realiteter? Det er viktig å presisere at jeg inspireres mer av den ”mildere” formen for sosialkonstruktivisme, og jeg avviser ikke eksistensen av reelle objekter. Heller er mitt fokus på betydningen av meningene som ligger bak. Metodisk i

sosialkonstruktivismen er målet å stole så mye som mulig på informantenes synpunkter om situasjonen. Ofte blir disse meningene forhandlet i sin sosiale og historiske kontekst, og blir formet gjennom interaksjon med andre. Det er vanlig å ha en induktiv tilnærming, hvor det etterhvert blir utviklet et mønster av mening (Creswell, 2007). Min tilnærming er i hovedsak inspirert av den induktive tilnærmingen, hvor jeg ønsker å la informantene styre veien i oppgaven i størst mulig grad. Det betyr ikke at jeg ikke hadde forutinntatte antakelser basert på teori og egne erfaringer før intervjuene, men at mitt forsøk heller er å være så åpen som mulig for nye innspill. Spørsmålene skal være brede og generelle slik at informantene kan konstruere meningen av en situasjon, meninger som typisk blir dannet gjennom diskusjoner med andre personer (Creswell, 2007). Sosialkonstruktivister fokuserer ofte på prosessen av interaksjon mellom individer, og den spesifikke konteksten aktører befinner seg i. Det er også et poeng at forskeren posisjonerer seg selv i teksten, og anerkjenner hvordan hans/hennes fortolkninger fra egen kultur og personlige opplevelser flyter gjennom teksten. Forskeren gjør da en fortolkning av funnene, som igjen er basert på egen bakgrunn (Creswell, 2007). Mitt mål i denne oppgaven er å både la informantenes meninger komme fram i teksten gjennom direkte sitater, for deretter å vise min fortolkning ved drøfte informantenes utsagn i sammenheng.

3.1.1 Min bakgrunn og forståelse

For å kunne beskrive mine informanternes historier, er det også hensiktsmessig å beskrive min historie og bakgrunn for valg av tema. Det var min nysgjerrighet og interesse for sjømatnæringen som styrte meg inn på temaet, og ikke tidligere erfaring. Dette gjorde at jeg stilte med relativt blanke ark, og lite forkunnskaper om hvordan forhandlingene pågikk i næringen. Ideen startet med at jeg snakket med en god venninne fra Nord-Norge om at jeg ønsket å skrive om kulturmøter og kulturkrasj, og hun foreslo at jeg burde se på sjømatnæringen. Hun fortalte om hvordan hennes bekjentskap i næringen hadde opplevd ulike kulturutfordringer i forhandlinger og samarbeid med aktører fra andre land. Dette startet en interesse hos meg, og jeg ble ivrig etter å høre mer om de kulturelle møtene i sjømatnæringen. Intervjuene ble en læringsprosess for meg, og jeg lærte litt etter litt hva som var viktig og hva som var mindre viktig for informantene. Med min bakgrunn innen sosialantropologi startet jeg med antakelsen om at kulturforståelse ville være viktig for å kunne gjøre internasjonal handel. Jeg var interessert i å undersøke hvordan en næring med lang tradisjon og historie innen handel hadde lært seg å løse de kulturelle motsetningene, og

hvordan de klarte å oppnå tillit og den gode relasjonen. Mens mine funn viste at både relasjoner og kulturforståelse var viktig, så var ikke dette noe som informantene reflekterte over på en daglig basis.

Den kvalitative framgangsmåten er kjennetegnet av å være gradvis fremvoksende, og formes underveis av forskerens erfaring med innsamling og analysering av data (Creswell, 2013, s. 22). De gode samtalene med informantene mine bidro til en bratt læringskurve for meg, og forhåpentligvis var dette hensiktsmessig for informantene også. Flere av informantene påpekte at i en travel hverdag blir det sjeldent at man tar seg tid til å reflektere over egne opplevelser og inntrykk, og at dette var nyttig for dem. Jeg fikk også tilbakemelding fra et par stykker at det å diskutere høyt gjorde at de oppdaget nye koblinger som de ikke hadde tenkt på før.

3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Kvalitativ forskning betegnes ofte som kontekstuell, og mange kvalitative forskere hevder at fenomener kun kan forstås i sin sammenheng (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 114). I likhet blir intervjuet og intervjukunnskapen kontekstuell. Likevel er det ikke klar enighet om hva som betegnes som konteksten; er det store faktorer som kultur og samfunn, eller mindre faktorer som situasjonen eller miljøet? Ofte brukes også begrepet kontekst uten noe videre forklaring for hva det betyr for forfatteren og teksten. Kvale og Brinkmann foreslår å forklare kontekst metaforisk som en type beholder, hvor kontekst er da noe vi befinner oss i (2015, s. 115). Et annen utfordring er grenseløsheten til konteksten, hvor kan vi si at den konteksten stopper? For å være selvkritisk kan man stille spørsmåltegn ved samfunnsviteres søken etter mening, som er kontekstavhengig, mens konteksten er samtidig er grenseløs. Begrepet burde ikke utelukkes, heller bør det være en klarhet i at kontekst er noe forskeren selv definerer og avgrensar. Det er ikke noe "naturlig" som eksisterer der ute (Kvale & Brinkmann, 2015). Min avgrensing og betydning bak kontekst i oppgaven ligger i relasjonen mellom partene i forhandlingen. En større forståelse for meningen bak handlinger kan best løses gjennom tykke beskrivelser, altså beskrivelser for konteksten rundt (Geertz, 1973). Symboler må forstås i sin kontekst, og fortolkes i sin kontekst. Forskerens oppgave blir da å forsøke å forstå og fortolke de symbolske systemene som ligger bak, og søke etter å forstå hvorfor atferden er formet på en viss måte (Geertz, 1973).

Formålet med et kvalitativt intervju er å forstå sider ved en aktørs dagligdagse liv, fra deres eget perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015). Fordelen med et semi-strukturert intervju er at mens forskeren begrenser intervjuet etter bestemte temaer, står informantene friere til å snakke utover disse. Jeg ønsket at intervjuet skulle være uformelt, og at informantene skulle få en større følelse av at det lignet mer på en samtale enn intervju. Dette er kun mulig til en viss grad selvfølgelig. Likevel viste det seg at et semi-strukturert intervju var svært positivt og fruktbart for oppgaven, og jeg fikk mye informasjon utover de nedskrevne spørsmålene.

Utvalg og tilgang

Utvalget er basert på en kriteriebasert utvelgelse, hvor kriteriene var at de jobbet med salg i sjømatnæringen, og at de hadde erfaring med internasjonale forhandlinger (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.109). Jeg intervjuet 11 eksportører fra Norge, hvorav kun en av mine informanter var kvinne. Jeg var også interessert i hvordan de norske eksportørene ble oppfattet, så jeg intervjuet to importører. Jeg intervjuet en importør fra Spania, og en fra Nederland. Eksportørene kommer fra ulike sjømatelskaper fra Vest- og Nord-Norge, og selskapenes størrelse går fra liten til stor. De dekker ulike markeder fra nærmest hele verden. Informantene har brede erfaringer, og vil være representativ for det norske sjømatmarkedet. For å forbedre representativiteten burde jeg ha intervjuet flere kvinner. Se vedlegg 2 for mer utdypende informasjon om informantene.

Ettersom jeg valgte tema ut ifra nysgjerrighet og interesse, og ikke av erfaring, så var det en utfordring å få innpass i bransjen. Jeg manglet kontakter som kunne gi meg innpass, og det ble mange ringerunder til ulike selskap. Til slutt løsnet det, og jeg fikk utført intervjuene som planlagt. Mitt utvalg er basert på tilgangen jeg har fått gjennom kontakter, samarbeid med NCE Seafood Innovation Cluster og egne ringerunder. Det ble også en snøballeffekt ved at både informantene og personer jeg var i kontakt med, anbefalte meg andre personer som var svært nyttig å ta en samtale med (Johannessen et al., 2010). Rekrutteringen skjedde hovedsakelig over telefon som førstekontakt, og så sendte jeg en e-post med informasjon om oppgaven. Det ble ikke forventet at informantene skulle gjøre noen forberedelser på forhånd, men de fikk vite essensen av spørsmålene som ville bli stilt. Jeg brukte også mye tid på å sette meg inn i næringen, og så gjennom aviser og dokumentarer for å finne gode personer å snakke med.

Intervjuguide og sted

Intervjuenes varighet var i snitt en time, med noe variasjon. Jeg utførte et to timers intervju med en nøkkelinformant for å få bedre oversikt over feltet og få bedre kjennskap om hva som kunne være sentralt for eksportører i sjømatnæringen. Intervjuguiden ble endret litt underveis, men hovedspørsmålene om *tillit*, *relasjoner* og *kulturforståelse* var med i alle intervjuene. Endringene var basert på læringsprosessen jeg gikk gjennom, og at jeg fikk større forståelse av hva som var sentralt etter hvert intervju. Se Vedlegg 1 for intervjuguide. Ettersom de fleste sjømatbedriftene er lokalisert på Vestlandet og i Nord-Norge, og jeg holder til i Oslo, ble det vanskelig å utføre intervjuene ansikt til ansikt. Med bakgrunn i begrenset tid og ressurser besluttet jeg å utføre intervjuene over Skype. Kun intervjuet med nøkkelinformanten ble utført ansikt til ansikt. Dette kan ha hatt en begrensende effekt på informasjonen jeg fikk av informantene, likevel tror jeg ikke det førte til signifikante forskjeller. Ved å bruke Skype fikk vi også se hverandres ansiktsuttrykk og bevegelser, dog gjennom en pc-skjerm. Skype var også et fleksibelt alternativ som tillot meg å tilpasse meg informantenes hverdag i større grad.

Etikk

Prosjektet ble meldt inn til NSD, og prosjektet ble godkjent før intervjuene startet. Informantene ble informert om oppgavens formål og samtykket muntlig. De ble også informert muntlig om at de ville bli anonymisert, og at intervjuene ville bli tatt opp på lydopptak, samt at de til en enhver tid kunne trekke seg. Empirien ble behandlet konfidensielt, og transkriberingene og opptakene ble kodet og oppbevart trygt etter forskriftene fra NSD. Informantene har fått fiktive navn i oppgaven. Spørsmålene var ikke spesielt av den sensitive natur, men jeg fikk forretningsinformasjon som jeg valgte å ikke ta med i oppgaven.

Kritiske refleksjoner

Hensikten med kvalitative intervjuer er å få ny kunnskap om den sosiale virkeligheten aktører opplever, nærmere sagt hverdagsvirkeligheten (Johannessen et al., 2010). Det er viktig å presisere at data ikke er virkeligheten, men heller en representasjon av virkeligheten. Spørsmålet man må stille seg er i hvilken grad man klarer å gi en riktig presentasjon av virkeligheten? Kan forskning være objektiv? Trolig vil svaret på dette variere etter hva man legger i *objektiv* forskning. En måte er å se på *refleksiv objektivitet*, det vil si å reflektere over

forskerens bidrag til produksjon av ny kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 273). Man søker da etter objektivitet om subjektivitet.

Reliabilitet og *validitet* er to vanlige begreper som brukes for å vurdere forskningens kvalitet (Grønmo, 2004). Reliabilitet kan også beskrives som troverdighet og pålitelighet. I motsetning til kvantitative studier er det vanligvis ikke mulig å beregne reliabiliteten ved hjelp av standardiserte metoder. Dette er fordi dataen ikke kan skilles ut som en separat fase, men henger tettere sammen med analysen, tolkningen, og forskeren. Empirien må ses i forhold til konteksten, og det blir derfor umulig å teste nøyaktig repliserbarhet (Grønmo, 2004). Jeg mener derfor det er mer hensiktsmessig å bruke begrepet troverdighet i denne oppgaven. For å styrke troverdighet i kvalitative data er det viktig å være åpen om alle leddene i prosessen, og ha en systematisk og kritisk drøfting av materialet. Dette vil være åpenhet om valg av forskningsdesign, intervjuguide, informantutvalg og deres troverdighet, forskerens rolle og studiens kontekst. Leseren vil da få større mulighet til selv å vurdere forskningens troverdighet (Grønmo, 2004, s. 229-30). Sentralt her er mine forutinntatte meninger og antakelser som kan ha påvirket spørsmålene, og dermed også svarene. Min antakelse var at det ville være større kulturelle forskjeller og at det ville være et større behov for gode relasjoner enn hva flere av informantene poengterte. Dette påvirket retningene på spørsmålene jeg stilte, men jeg var observant på dette og forsøkte å forholde meg til så åpne spørsmål som mulig. Jeg strebet etter å være så nøytral som mulig, men det er klart at mine egne antakelser kan ha formet intervjuet. Min mening er likevel at informantenes synspunkt kommer klart fram i analysen, spesielt gjennom bruk av sitater. Min åpenhet om dette, og åpenhet om min rolle som forsker håper jeg gir troverdighet til min undersøkelse.

Validitet handler om hvorvidt man måler det man ønsker å måle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). I kvalitativ forskning kan man ikke måle dette i tall, og det er mer fruktbart å se i hvilken grad man undersøker det man ønsker å undersøke. Sentralt i denne oppgaven er begrepsvaliditet, ettersom begreper som relasjon, tillit og kultur kan ha mange betydninger. Et metodisk problem ved å studere hvilken påvirkning kultur har på interkulturelle relasjoner er at kulturelle indekser er måleenheter av kultur på det nasjonale nivået, mens relasjoner vanligvis er studert på det individuelle eller gruppe nivået (Zhang, Cavusgil & Roath, 2003). Jeg forsøkte å unngå å trekke for mange slutninger basert på nasjonale trekk, men heller se på hvordan informantene opplevde kulturelle forskjeller og kulturell avstand. Med tanke på at jeg hovedsakelig fokuserer på relasjoner og kultur, altså forholdet mellom to mennesker med

ulik kulturell bakgrunn, så hadde det vært ønskelig å intervjuer begge parter. Jeg fikk mulighet til å snakke med to importører, og fikk dermed et kort innblikk i deres synsvinkel. Min måte å løse dette på var heller å se på informantenes synpunkter og deres oppfattelse av situasjonen. Dette beskriver ikke nødvendigvis hvordan relasjonen er, men det gir en forståelse for hvordan den ene parten mener relasjonen er. Jeg presenterer informantene mine sine meninger bak og definisjoner av begrepene, og dette mener jeg gir datamaterialet mitt gyldighet.

3.3 Kategorisering av empirien

Jeg transkriberte alle intervjuene. Jeg har valgt å inkludere flere sitater i oppgaven fordi jeg er opptatt av å få fram informantenes utsagn i tillegg til min tolkning. Jeg mener også at det illustrerer informantenes opplevelser sterkere, og det gir større troverdighet til tolkningen min. Sitatene er bearbeidet for å gjøre det lettere å lese. Jeg har ikke endret meningsinnholdet i utsagnene, men heller fjernet noe av den muntlige fremtoningen. Jeg benyttet programvaren Hyper Research til å kode intervjuene i 20 åpne kategorier etter hva som var relevant for problemstillingen. Jeg gikk gjennom alle intervjuene og markerte temaer og synspunkter som gikk igjen hos flere av informantene. Jeg ønsket å systematisere hva som var likt og ulikt, og hvilke temaer som var viktig for informantene. Jeg ønsket ikke å bli for begrenset av kategoriene, men det var hensiktsmessig for å gi en oversikt over alt datamaterialet. Jeg var interessert i hvor mye tid de brukte på kommunikasjon og møter med kundene, og dannet derfor kategorien ”kommunikasjon” og ”informasjonsdeling”. Basert på gjennomgang av litteratur kategoriserte jeg relasjonsbygging i ”tillit” og ”langsiktighet”. Jeg opprettet kategorien ”bransje” for å samle litt oversiktspunkter over næringen. Informantene tok opp at forhandlingsteknikkene varierte stort, og valgte derfor kategorien ”forhandlinger”. Informantene poengterte også at det var forskjeller i tid og hierarki, men spesielt at det var forskjeller mellom synet på formelle og uformelle inngåelser av avtaler. Jeg delte derfor disse inn i kategorier. I likhet med hva jeg har poengtert tidligere, vil min bakgrunn og mine antakelser kunne påvirke hvilke kategorier jeg har valgt. For å skape mer troverdighet har jeg derfor forsøkt å basere kategoriene på eksisterende litteratur og informantenes utsagn. I tillegg er mine kategorier basert på hensiktsmessige tolkninger av hva jeg som relevant for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

4 Sentrale temaer i intervjuene

Her vil jeg beskrive hovedfunnene og resultatene fra undersøkelsen min. Dataen er basert på intervjuer med 11 norske sjømateksportører, og 2 europeiske sjømatimportører. Se vedlegg 2 for mer utfyllende informasjon om informantene. Jeg har delt empirien i ulike temaer, men informasjonen vil også kunne være dekkende over flere punkter. Essensen er eksportørens syn på interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen, og hvordan de håndterer eventuelle utfordringer her.

4.1 Relasjonsbygging

Samtlige av informantene framhever at langsiktige relasjoner er ønskelig. I hvilken grad det er ønskelig avhenger av produkttype, kundeforhold, kontrakttype og markedsinformasjon tilgjengelig. Informantene framhever at gode relasjoner kan gi fordeler i form av økt forutsigbarhet, effektiv kommunikasjon, trygghet, prioritering, og ved at det blir enklere å håndtere utfordringer og gjøre tilpasninger. Flere av informantene poengterte at det er dyrere å skaffe nye kunder enn å videreutvikle et forhold man allerede har. Det ble derfor brukt mye tid og ressurser på å opprettholde de allerede gode relasjonene. Et poeng var at eksportørene selger relativt like produkter, og personlige relasjoner var derfor viktig for at importørene skulle velge dem. Informanten Espen understreker at: ”Gode relasjoner gir gode forhandlinger”.

Jeg mener basert på mine år med internasjonale forhandlinger at personlige relasjoner gjør det helt klart lettere å forhandle og komme til en enighet. Min erfaring er at det er nyttig å treffe folk, møte de ansikt til ansikt, og gjerne også i en uformell setting hvor man går ut på en restaurant eller bar for å prate om noe helt annet. – Ole

Informanten Jonas påpekte både fordeler og ulemper med personlige relasjoner:

Hvorfor: Gode relasjoner bygger tillit og kan sørge for lavt konfliktnivå og sikre langsiktig handel. Hvorfor ikke: Dersom relasjonen brukes av den ene part til å oppnå urimelige fortrinn vil ”gode relasjoner” kunne være en ulempe.

Måter å bygge relasjoner på

Informantene beskrev ulike måter de benyttet for å bygge relasjoner. Humor ble trukket fram som et godt verktøy, både for bryte isen og for å få en mer uformell atmosfære. En annen måte var å huske personlig informasjon om importøren og familien, slik som eksempelvis

bursdager. Samtlige av informantene sa at det å delta på mer uformelle arenaer kunne hjelpe for å bygge relasjoner. Ofte hjalp det svært mye å ha en person med kjennskap til landet, eller en med en fot innenfor selskapet, som kunne introdusere eksportørene til importørene. På et generelt grunnlag ble det sagt at det var veldig viktig å følge skikk og bruk i det landet man forhandlet med. Tre av informantene påpekte også at det alltid var lurt å være ydmyk og avvente situasjonen, slik at man ikke gjorde noe som kunne fornærme den andre parten. Tre av informantene påpekte at relasjonsbygging ikke hadde samme betydningen alle steder. Det ble opplevd som litt forskjellig fra sted til sted, hvor mye fokus det er på pris eller relasjoner, og forskjeller i hvor mye uenighet som tolereres.

Noen er mer konkret og rett på sak med priser og slike ting, mens andre tenker at priser kommer man til etter hvert. Det er gjerne litt sånn at når man føler man har gjort business sammen en god stund, så betyr relasjonene en god del, både i Japan, Kina og Taiwan. Mens i Hong Kong, der pris er veldig viktig, er det greit at man av og til står over hvis man ikke kan bli enig på pris. Men sånn er det, det er likevel greit å ha en åpen relasjon, man trenger ikke å bli uvenner hvis man ikke gjør business en liten stund, det kan man komme tilbake til senere. Og så er det som at man ikke har hatt noe distanse etterpå. – Petter

Kommunikasjon

Alle informantene sa at kommunikasjon hovedsakelig foregikk over e-post eller telefon. Likevel kommenterte flere at ansikt til ansikt møter var svært ønskelig og viktig, og kunne føre til et bedre samarbeid og færre misforståelser. Seks av informantene sa at til tross for at de ønsket å møtes i person, var dette til tider dessverre vanskelig å få til grunnet tidsmessige og økonomiske omstendigheter. En vanlig løsning på dette var å møtes på messer, eller å invitere alle kundene samtidig på besøk til Norge. Informantene fortalte at det var vanlig å møte en kunde mellom 1-6 ganger i året, og at disse besøkene var i tråd med hvor viktig kunden var for selskapet. Fysiske kundemøter ble sett på som viktigst i "bli kjent" fasen, og ikke like viktig når en relasjon var blitt opprettet.

Tillit

Samtlige av informantene uthevet at tillit var svært viktig i en relasjon. Fem av informantene påpekte at de hadde for lite markedsinnsikt, og at de ønsket mer markedsinformasjon. Dette var ikke alltid like tilgjengelig, og de var derfor avhengig av at kundene oppga riktig informasjon. Flere av informantene poengterte derfor at tillit mellom partene gjorde

forhandlingene enklere, og at tillit var fordelaktig i en forhandling, både med informasjon og trygghet hvis et problem skulle oppstå.

Med kunder vi ikke har så tett relasjon med vil vi kanskje si at prisene er i ferd med å gå opp, mens hvis det er en kunde jeg har stor tillit til, så vil jeg nok gi en mer realistisk pris. Fordi da har vi det forholdet. - Stian

Det er ikke noe fasitsvar på hvor viktig det er, jeg vil bare si at det er veldig viktig.. Uten tillit så er det vanskelig å gjennomføre noe fornuftig forretning. Det er klart du kan handle sporadisk med kunder hvis man ikke har noe tillit, fordi de har et behov for å kjøpe, og du har noe å tilby. Men det at man har tillit hos en kunde vil sannsynligvis føre til at denne kunden kjøper av deg uavhengig av markedssituasjonen hver eneste uke. For oss er det ekstremt viktig på grunn av markedssvingninger, og vi ønsker faste kunder. – Erik

Forhandlinger

To av informantene konstaterte at relasjonene også ble brukt aktivt som en del av forhandlingsstrategien. Fredrik forteller at importørene han handlet med fra Italia ofte spilte på relasjonen de hadde sammen: ”De starter med å spørre om familien din, og snakke om at vi har kjent hverandre så lenge. Dette er gjerne for å myke opp forhandlingene. De tenker nok at de kan ha fordeler av de gamle relasjonene”. Informantene tok også opp at ulike forhandlingsteknikker ble brukt, med tanke på geografisk plassering av bedrift. Det ble likevel poengtert at dette hadde mye med individuelle- og bedriftsforskjeller. Generelle trekk som ble beskrevet var at Nord-Europa hadde relativt lik forhandlingskultur som informantene, mens i Sør-Europa var det mer skuespill, høyere toneleie og mer bruk av kroppslige bevegelser i forhandlingene. Andre eksempler var at i Asia er de opptatt av å ikke fornærme deg, mens i Midtøsten vil det være en mye tøffere tone. Informantene poengterte at dette var enkelt eksempler og generaliseringer, og at dette ikke gjaldt for alle.

4.2 Kulturforskjeller

Samtlige av informantene sa at de hadde møtt på kulturforskjeller i forhandlingene. De fleste av informantene så derimot ikke på dette som et stort problem. Likevel nevner nærmest alle informantene at de har trukket seg fra en avtale på et tidspunkt fordi det var for store forskjeller. Disse forskjellene skyldtes både individuelle, organisasjonelle og nasjonale kulturelle forskjeller.

Litteraturen er full av info om de ulike nasjonene og folkeslags spesialiteter med den brautende, snakkesalige, aktive amerikaner på den ene side og den ydmyke, høflige og forsiktige fāmælte asiat på den andre siden. Dette har selvsagt bunn i en viss virkelighet, men det er også (betydelige) variasjoner innenfor alle landegrensene og innenfor de ulike regionene. - Jonas

Det ble også poengtert av fire av informantene at jo nærmere kulturell lik man er, jo enklere er det å bygge relasjoner og tillit. Espen framhevet at: ”jo mer vestlig det er, jo mindre utfordringer det er. Ikke noe hokus pokus. Jo lenger avstand det er mellom den vestlige norske kulturen og en annen, desto større forskjeller.”

Særtrekket er at, jo nærmere du er de landene i kultur som du har mer å gjøre, jo lettere er det å oppnå tillit. Jeg tror at hvis du er fra nabolandet i Angola, ville det vært lettere å oppnå tillit enn som en hvit mann fra en helt annen del av verden. – Ole

12 av informantene jeg intervjuet hadde lang fartstid i næringen, og flere av informantene påpekte at det kanskje var kulturforskjeller som de tidligere hadde reagert på, men som de nå ikke tenkte over. Pål presiserer at: ”Det er sikkert mange utfordringer mellom kulturene man glemmer. Det er ikke noe som gjør ting så veldig vanskelig, i og med at man er ganske tilpasningsdyktig.”

Har nå holdt med på dette lenge, så da blir det en del ting som blir selvfølgheter. Så du må grave fram igjen litt, så blir jo litt vanskelig. Det går stort sett greit og det er ikke noen særlige utfordringer. Problemet er at jeg tar en del ting som selvfølgheter, så det en del ting som jeg kanskje for 10-15 år siden syntes var litt spesielt, det har jeg blitt så vant til nå, at jeg kanskje lar et godt poeng forsvinne. – Jonas

Kulturkrasj

Et par av informantene beskriver kulturkrasj når det er ”triksing og miksing” for å få til en handel. Spesielt steder hvor de ikke er så nøye med lover og regler. Det blir også kommentert at noen aktører gambler og tar sjanser med høy risiko. En av informantene sier: ”Vi er jo forskjellige, og alle har forskjellig respekt i forhold til lover og regler i forskjellige land”. Informantene sier at kulturforskjeller ses på som noe som man må akseptere og tilpasse seg til, mens forskjeller som krasjer med lover og regler ses på som kulturkrasj og vil ikke bli godtatt. Tre av informantene tok opp tilfeller fra Kina og Russland hvor de hadde måtte trekke seg ut fra avtalen på grunn av at importørene ikke fulgte lover og regler. Informanten

Petter definerte et kulturkrasj som en situasjon hvor det oppstår en uønsket misforståelse, og hvor partene legger forskjellig mening i en handling.

Et eksempel på kulturkrasj er hvis jeg skulle sagt til en japaner at dette er ditt problem, altså hvis det oppstår et problem og man bare sier at dette er ditt problem. Så er det en klar krasj mot hvordan japanerne ville opplevd det, når man prøver å gjøre sitt beste for samarbeidet. – Petter

Individuelle forskjeller

Flere av informantene påpekte at det er store individuelle forskjeller blant importørene, i likhet som det er store forskjeller mellom eksportørene. En informant påpekte at eksportørene velger ofte importører som er relativt lik som en selv, og motsatt. Individuelle forskjeller ble trukket fram i samme grad som kulturelle forskjeller av informantene. En annen informant, Pål, påpekte at det er store individuelle forskjeller mellom hva som oppleves som en utfordring eller ikke:

Her er det også store variasjoner mellom personer/personligheter. Vi er i en bransje med mange transaksjoner per uke og da blir vi alle litt «internasjonalisert» og opprinnelige forskjeller viskes ut. Folk (selgere) er svært forskjellige og vil ha ulike opplevelser av ulike kulturer og ikke minst av ulike personligheter. Det er derfor litt individuelt hva som kan oppleves som utfordrende.- Pål

En informant mente at det er stor forskjell på hva man selger og hvordan man kan oppføre seg. Hvis man skulle selge noe de egentlig ikke ville ha, så måtte man ha gjort et veldig bra førsteinntrykk og tatt flere kulturelle hensyn. Med sjømat er det litt annerledes, hvor det er stor interesse fra begge parter å bli enig. Da vil begge parter prøve å tilpasse seg hverandre. Det var konsensus hos informantene om at begge parter i et forretningsforhold ofte forsøkte å tilpasse seg hverandre.

Språk

Språkbarrierer poengteres som en stor utfordring av samtlige av informantene. Dette har de valgt å løse enten gjennom bruk av agenter, tolk eller rekruttering av ansatte med rette språkferdigheter. Eksempelvis hvor dette kan være aktuelt er Frankrike, Italia, Kina og Japan. Flere informanter kommenterer derimot at ”dårlig forretningsengelsk” er den vanligste kommunikasjonsformen som blir benyttet i forhandlingene. Et annet aspekt ved språk er de kulturelle kodene og meningene som ligger bak ordene. Flere av informantene innrømmet at

de hadde gått på noen ”smeller” i forhandlingene. De asiatiske landene ble spesielt trukket fram her. Informantene påpekte at de etterhvert lærte at et ja ikke nødvendigvis betyr ja i Asia. Informantene konstaterte at det også var forskjeller i hvor direkte og indirekte språkbruken var.

I Japan så får man gjerne en litt mer sånn nølende respons: “maybe difficult”, mens vi ville sagt “nei, det er umulig”. Det finnes kanskje en fire/fem forskjellige former for maybe, og dette er noe du må lære deg. Eller så kan du få på den andre siden: “maybe possible”, det er veldig positivt, og da er det optimisme. Uten at det dermed er sagt et klart ja. – Petter

Formelle og uformelle avtaler

Informanten Ole påpekte at det er et skille mellom formelle og uformelle avtaler: ”Mitt inntrykk er at ikke alle er like drillet i den formelle forretningskulturen; det å skrive ned avtalene og få det i kontrakter. Avtalene er som oftest basert på tillit og relasjoner”.

Betydningen av kontrakter var forskjellig flere steder, ifølge seks av informantene.

Forhandlingene kan også ta veldig ulik tid, hvor landene som praktiserer anglosaksisk rett, ofte bruker lengre tid på å gjennomgå kontraktene. Andre land, spesielt i Afrika, ble det trukket fram eksempler på ulikt syn på forhandlingene og avtalenes slutt. Informanten Ivar sier at ”i Nigeria tar forhandlingene aldri slutt”. Forhandlingene avsluttes ikke når kontrakten er signert, men når betalingen og varen er overført.

Maktforhold

Makt kan utspille seg på ulike måter i internasjonal handel i sjømatnæringen. Et maktaspekt er eksportør og importørforholdet. Informantene viser til at det akkurat nå er selgers marked (vår 2016), men at dette forandrer seg stadig etter hvilket kvantum som er tilgjengelig på markedet. Makt avhenger også av avhengighetsforholdet, så det er derfor viktig å ha flere kunder. Flere av informantene sier at selv om det er selgers marked så er det viktig å ikke presse kjøperne for hardt og dermed ødelegge relasjonen og framtidige forhandlinger.

Maktforholdet vil ofte variere med tilbud og etterspørsel etter de produktene vi selger. Noen ganger er det selgers marked og noen ganger kjøpers. I et godt samarbeid går ingen av partene for langt i å utnytte disse variasjonene, men jobber for en langsiktig felles lønnsomt samarbeid. – Jonas

Et annet maktaspekt som kan avdekkes er kjønnsroller. Informanten Annika framhever at sjømatbransjen i hovedsak er en mannsdominert bransje, men at flere og flere kvinner

kommer på banen. Annika poengterte at det til tider kan være vanskelig å være kvinne i hva hun mener kan være en mannsdominert forretningskultur i Asia. Hun poengterer at dette er en utfordring i relasjonsbygging.

Asia er vel det markedet som jeg er minst komfortabel med. Når man er der for å gjøre forretninger, og har kundemiddag på kvelden, så legges det opp til for eksempel strippeklubb eller lignende på kvelden. Og da lurer de på om jeg ikke har lyst til å dra på spa eller noe. Jeg synes det er helt bak mål. Men det er veldig deres kultur (sier ikke at det gjelder for alle, men enkelte). Ikke nødvendigvis at det er strippeklubb, men at mennene skal gjøre noe alene uten damer. Og det irriterer meg, men jeg må akseptere det, for det er den kulturen de har. Men det gjør også at vi ikke får den gode holdningen til samarbeidet, hvis du forstår. Så da legger jeg kanskje ikke 100 % i forholdet. Så det er negativt. Så du må nok tilpasse deg de ulike kulturene, og så er det jo om du aksepterer det og om du synes det er greit, og hvordan du velger å håndtere det.- Annika

Annika kommenterte også at hun hadde møtt på utfordringer ved å være dame i forretnings situasjoner i Russland, men at hennes kjennskap til den russiske kulturen gjorde at hun fikk satt seg i respekt.

De fleste av informantene påpekte at det er Norge som er spesielt med sin flate struktur og hierarki. Det ble påpekt noen maktforskjeller i beslutningsmyndighet og ved bruk av titler, hvor eksempelvis beslutningsrekken var mye lengre i Asia og man kom lenger med gode titler både i USA og Asia. Hierarki ble ikke trukket fram som en veldig stor forskjell, og informantene forklarte dette med at sjømatnæringen er en litt spesiell bransje. Det er mange små fiskeselskap som har bygget seg opp, og du kan snakke med administrerende direktør som samtidig jobber på gulvet i samme setting. Dette varierte stort etter organisasjonskulturen selskapet hadde.

Tid

Det var to ulike aspekter av forskjellig tidsoppfatninger som kom fram av intervjuene. Den ene forskjellen er tiden de ulike aktørene foretrekker ved å gjøre en forhandling, og da i sammenheng med hvor tett relasjonen bør være før partene inngår en avtale.

Er du i et Søramerikansk land, eller i Asia så er de mer opptatt av vennskap og familie. De bruker mer tid innledningsvis, og du har ikke kommet særlig mye lenger på det første møtet. Men du har blitt kjent med personen og du skal oppnå en viss tillit, og ikke minst vise hvem du er og hvilket nettverk du har bak deg. Sør-Amerika og Asia har likevel to forskjellige vinklinger. I Sør-Amerika brukes det lang tid på å

snakke om ting utenfor forhandlingene, uten at dette nødvendigvis handler om familie. I Asia er de mer interessert i å bli kjent med deg og hva slags familie du har. - Espen

Det er noen strukturer i Asia hvor du må bruke litt lang tid for at gruppen skal bli enig. De skal på en måte ha en kollektiv konsensus, og det er flere ledd som skal bli involvert. - Jonas

Det andre tidsaspektet var synet på tidsfrister og avtale møtetidspunkter. Ulik tidsoppfatning viste seg også ved betalingsvillighet, hvor de har ulike kulturelle forskjeller for når varen skal bli betalt for.

I Norge er vi ganske presis på tiden, det er man som oftest i Østen også. I Sør-Europa, og i Sør- og Mellom- Amerika så finnes det ikke et tidsbegrep. De kan la sin viktigste kunde vente i 3 timer på kontoret før møter starter, selv om det er avtalt en tid. Det er helt vanlig. Sånne ting kan være litt utfordrerne hvis man har lagt planer for en tur. - Pål

Det vi fokuserer mye på er betalingsvilje. Japanere er det en fryd å drive business med, for de har en stolthet i å betale for seg. Men kommer du til Portugal, Spania eller Brasil, er det bestandig en unnskyldning for å utsette betaling. Sånne ting er det store forskjeller på. Og så har du Kina som regnes som det skumle. Spesielt i Kina er det vanskelig å få kredittforsikring, så man må være litt obs på det. Det er ofte at man slår et helt land under samme kam, selv om det stort sett er mye individuelle forskjeller. - Pål

Importørenes synspunkter om norske eksportører

Importøren Alberto fra Spania sier at norske eksportører snakker mindre og er mindre uttrykksfulle enn dem selv. Nordmenn har heller ikke den samme kulturen for kroppslige gesturer: "Here we kiss each other, but Norwegians give the hand". Alberto spesifiserer at dette er generelle forskjeller, og at det selvfølgelig er individuelle forskjeller. Alberto sier videre at de norske eksportørene har overtaket, og ikke alltid er like flink til å innrømme sine feil. På grunn av maktavhengigheten mener Alberto at importørene må jobbe hardere for å opprettholde relasjonen, ettersom eksportørene er viktigere enn importørene. Laks er et levende produkt, og det oppstår alltid problemer. Videre forteller Alberto at det da er godt å ha noen man stoler på i en slik situasjon. "It's a goal to have a good relationship, but not to close". Importøren Hendrik fra Holland påpeker at de fysiske møtene mellom partene ikke er for salg og kjøp, men heller for å bygge et tettere bånd. Videre forteller han at det er store forskjeller for hvor personlig han er med eksportørene. "The best way to do business is of course to have it on a more friendly basis. But it's business, so it's all about the dollars". Hendrik poengterer at de norske eksportørene er svært lik kulturmessig, ettersom begge

parter er fra Nord-Europa. Hendrik ser på tillit som helt essentielt i et forretningsforhold, og at det er vigtigt at tillit og rettfærdighed er der selv i gode og dårlige tider i næringen.

5 Analyse

Her vil jeg trekke empiri og teori sammen, og drøfte forskningsspørsmålene underveis. Analysen vil følge spørsmålenes struktur.

5.1 Hva er aktørenes syn på relasjonsbygging?

Min antakelse var at relasjonsbygging ville være essensielt for å gjøre suksessfulle forhandlinger internasjonalt. Informantene bekreftet at gode og langvarige relasjoner er en stor fordel og ønskelig, men ikke en nødvendighet. I hvilken grad relasjonsbygging er hensiktsmessig er avhengig av produktet, og hvilke markeder de vil gjøre forhandlinger med. I sjømatnæringen styres produktprisen av svingninger i markedet, og langsiktige relasjoner påvirker derfor salgsprisen lite. Formelle kontrakter og økonomisk beskyttelse blir sett på som en absolutt nødvendighet, uansett hvor gode relasjonene er. Likevel gir gode og langvarige relasjoner litt slingringsmonn rundt forhandlingene, og avtaler kan da bestemmes raskt over telefonen. Relasjonene fører også til at begge parter er villig til å strekke seg litt lengre, enten ved prissetting eller ved å hjelpe til hvis noe går galt. I sjømatnæringen selges som nevnt tidligere levende produkter, og det er mange logistiske og kvalitetsutfordringer ved levering av sjømat til hele verden. Flere av informantene poengterte at relasjoner kun er ønskelig opp til et visst punkt. Hvis relasjonen ble for tett kan det føre til dårlige forretningsavtaler og være på grensen til korrupsjon.

5.1.1 Transaksjons versus relasjon

I tråd med markedsføringslitteraturen har informantene et skille mellom transaksjoner og relasjoner. Med dette menes det ikke at en handel kun består av den ene delen, den vil i fleste tilfeller være preget av begge. Man kan gjøre en transaksjon uten å ha en relasjon, men informantene foretrekker langsiktige relasjoner ettersom det gir forutsigbarhet og mer effektiv kommunikasjon. Et interessant funn fra Pettersen & Aarsets studie er at foretrukket salgtype varierte etter hvilke markeder eksportørene solgte til (2006). Ved salg til Russland og Øst-Europa oppga 100 % av eksportørene at de aldri eller sjeldent brukte langsiktige kontrakter. Spotsalg er derimot litt mindre vanlig i det japanske markedet, og en litt større andel brukte langsiktige kontrakter. Langsiktige relasjoner er den mest vanlige salgstypen i Japan, hvor 100 % av eksportørene oppga at de hadde langsiktige relasjoner til importørene.

Pettersen og Aarset antyder at kultur kan oppleves som en barriere for eksportører som ønsker å etablere seg i nye markeder, og at en omfattende relasjonsbyggingsprosess er en forutsetning for å kunne gjøre forhandlinger spesielt i de asiatiske markedene (2006). Langsiktige relasjoner er svært viktig i alle markedsområdene, men høykontekstkulturen i Japan ser ut til å forsterke betydningen av viktigheten av relasjoner. Motsatt så burde ikke eksportører i Norge, som regnes som et lavkontekstland, vært like opptatt av relasjoner hvis vi følger samme tankegang (Pettersen & Aarset, 2006). Funn fra deres og min undersøkelse motstrider dette, ettersom de norske informantene så på relasjoner som svært viktig. Dog poengterte de at relasjoner ikke var like viktig i alle situasjoner og at man kan gjøre forhandlinger kun på spot, men at langsiktige relasjoner var foretrukket på en generell basis. Pettersen og Aarset søker å forklare dette med at enten så tilpasser de norske eksportørene seg kulturelt i forhold sine høykontekstpartnere, eller så eksisterer det en bransjekultur som påvirker vektleggingen av langsiktige relasjoner (2006). Det konkluderes med at betydningen av langsiktige relasjoner er et felles kulturtrekk i den globale sjømatnæringen, ettersom relasjonsbygging er en viktig dimensjon på tvers av landegrensener (Pettersen & Aarset, 2006).

Denne kombinasjonen mellom handel på spot og langsiktige relasjoner kan ses i sammenheng med teorien om relasjonskontrakter (McNeil, 1980). Eksportørene etablerer langsiktige kontrakter med de importørene som anses som langsiktige relasjoner, men det blir ikke gitt langsiktige løfter om pris. Informantene poengterte at det er fullt mulig å handle med kunder uten noen form for relasjon, men dette er gjerne mer på enkle og sporadiske innkjøp. Det er likevel å foretrekke å ha relasjoner ettersom det gir mer forutsigbarhet i et svingende marked og trygghet i transaksjonen, både ved betalingsevne og kvalitet. Hvis det oppstår et problem er det enklere å håndtere hvis det er en god relasjon, og god forståelse og informasjonsdeling mellom partene. Informanten Espen framhevet at de skilte mellom A, B og C kunder. A-kundene er de mest lojale, og som de har et mål å ha langsiktige relasjoner med. B-kundene er noe mindre prioritert, mens C-kundene er de som kun kjøper sporadisk og som kjøper det som er billigst. Det finnes også såkalte "Excel" kunder, som kjøper mel den ene dagen og fisk den andre dagen, og handler kun inn etter hva som er gunstig i markedet. I likhet hevdet flere av de andre informantene at det var et skille mellom kundene, hvor de mest lojale og de man hadde best relasjoner med ble prioritert.

Fisk er en levende vare og det kan være store utfordringer i forhold til kvalitet, og levering av det som er bestilt. Ettersom det kan være store forskjeller på sjømatkvaliteten, er det

essensielt for kjøperne å vite at kvaliteten oppfyller kravene og at det blir levert i tide (Voldnes et al., 2012). Informantene påpekte at når det ble solgt standardisert vare (eksempel helfisk), var fokuset mest på pris og volum, og relasjoner var da ikke like viktig. Relasjoner var derimot mye mer viktig ved produktutvikling, foredling og hvis man arbeidet mot sluttkundene og ut mot markedet. Da trenger man mer informasjon om markedet, og er mer avhengig av tilbakemeldinger fra markedet. Gode langsiktige relasjoner i markedet er en viktig forutsetning for å lykkes med produktutvikling (Lin & Chang, 2012 i Heide et al., 2013). Ved å jobbe tett med de aktuelle markedsaktørene sikrer man at produktene faktisk tilfredsstillende kundenes behov. Relasjoner er også svært nyttig i markeder hvor det kreves en viss kvalitet og egenskaper, som for eksempel i Italia hvor det er store regionale forskjeller for hvordan de ønsker at tørrfisen skal være. Da er det viktig å kjenne kundene og ha kunnskap om markedet sitt, slik at man leverer et tilpasset produkt.

Det er jo forskjellig. Noen produkter man selger krever mer tid med kundene og mer diskusjoner. Med fersk fisk og levende kongekrabbe så er det veldig stor variasjon fra uke til uke, men med klippfisk trenger man ikke å diskutere så mye. De vet hva slags produkt det er og prisen er mer stabil i løpet av et år, og vi trenger ikke så mye kontakt. - Pål

Jeg har forstått det som at jo mer avansert produktet er, og jo mer variasjoner og kvalitetsforskjeller det er på produktet, jo større betydning får relasjoner og markedskunnskap for informantene.

Motsatt er det viktig å huske at det ikke alltid er ønskelig å bygge for tette langsiktige relasjoner. Det kan være for ressurskrevende, og det kan hindre muligheter for bedre alternativer. Dette må også ses i sammenheng med markedet. Det er viktigere med tette relasjoner hvis man selger differensierte produkter og hvis det er begrenset med kjøpere og selgere (Voldnes et al., 2012). Flere av informantene poengterte at de ikke ga bedre pris til de nærmeste relasjonene, men at de ga de prioritert hvis det var lite fisk tilgjengelig. Det var også betryggende for begge parter at de kjente hverandre, og dermed at de visste at de fikk god kvalitet og at varene ble levert i tide. Noen av informantene framhevet at det er likevel viktig å huske på at dette er et forretningsforhold, og at man burde ha en viss distanse. Jonas presiserer at ”dersom relasjonen brukes av den ene part til å oppnå urimelige fortrinn vil «gode relasjoner» kunne være en ulempe. En annen ulempe er at man kan bli for avhengig av en person, og det kan bli problematisk hvis en av partene slutter i jobben.” Annika hevdet

at til tross for faren med et for tett forhold, så tjente begge parter på å ha god relasjon i det lange løp: ”jeg personlig har sett resultater når samarbeidet er bedre og relasjonene er tettere.”

5.1.2 Tillit og relasjonsbygging

Tidligere studier har trukket fram tillit, forpliktelse, makt, konflikt, forholdets varighet, informasjonsutveksling og kommunikasjon, relasjonsspesifikke investeringer og resultater som de vanligste variablene diskutert i relasjonsmarkedsføring (Samiee & Walters, 2003). Spesielt har tillit blitt trukket fram som nøkkelvariabelen i enhver relasjon. I likhet trakk informantene dette fram som særlig viktig.

Tillit er veldig viktig. Det er vel kanskje i de tilfellene vi ikke har valgt å gå videre, at vi følte at vi ikke har tillit til enten personen eller det selskapet vi har startet en prosess med. Tillit er for oss ganske avgjørende. – Vegard

Syv av informantene sier at de har tillit til sine forretningspartnere, men at det er noen man mer eller mindre tillit til. Tre av informantene konstaterer at de har tillit til personene de gjør forhandlinger med, men at de ikke har tillit til systemet rundt. Dette gjelder både til banker og politiske reguleringer. Land som er kjent for korrupsjon vanskeliggjør også muligheten for tillit, i følge to av informantene. Spesielt eksisterte det bedriftskulturer visse steder som gikk i mot lover og regler.

Ja, du har tillit til dem som personer, men de opptrer jo sånn som bedriftskulturen er i Nigeria. Bedriftskulturen er sånn at hvis de kan få seg litt ekstra fordeler i forhandlingene, så gjør de det, uten at de synes at det er noe galt. Så det er litt forskjeller der. - Ivar

Informantene oppga ikke noen klare strategier for å oppnå tillit, men heller at de fokuserte på å holde avtalene sine og være ærlig med forretningspartnerne sine. Det ble også nevnt at fysiske møter, og da særlig uformelle møter på en restaurant eller lignende, var positivt for å oppnå tillit. En informant hevdet at det var mulig å oppnå tillit over telefon, men mye enklere hvis de hadde blitt kjent i en uformell setting først. Fire av informantene kommenterte at tillit var avhengig av personlig kjemi, og var noe begge parter måtte jobbe med. Ærlighet og god informasjonsdeling ble sett på som nøkkelpunkter for å oppnå god tillit. To av informantene framhevet at det er lettere å oppnå tillit med aktører som er mer kulturelt lik som dem selv. Nes med flere hevder at viktigheten av tillit og den økende globaliseringen av økonomien

krever mer kunnskap om hvordan nasjonale kulturelle forskjeller påvirker mulighetene for tillit (2007). Forfatterne hevder at nasjonale kulturell distanse har en negativ påvirkning på tillit og relasjoner. Dette er basert på tanken om at tillit best kan oppnås gjennom et felles verdigrunnlag, og at aktører fra ulike land ikke vil dele det nødvendige verdigrunnlaget. Inspirasjon for dette er hentet fra Zucker sin inndeling av tillit i 3 sett: 1) tillit basert på gjentatte transaksjoner og relasjoner, 2) egenskapsbasert tillit som bygges på sosiale likheter, 3) institusjonsbasert tillit som er basert på kontrakten rundt en transaksjon (1986, i Nes et al., 2007, s. 409). Til tross for at sosiale ulikheter kan gjøre det vanskeligere å oppnå tillit, så er det viktig å ikke glemme de to andre punktene. Tillit kan bygges gjennom kontinuerlig kontakt og ved å vise at man er tillitsverdig. Kontrakter og andre forsikringsmekanismer rundt forhandlingene kan gjøre det enklere å stole på den andre parten. Så kan det også stilles spørsmålsteget med hvor store de sosiale ulikhetene er, og hvor mye nasjonale verdier gjennomsyrrer forhandlingene. utfordringene kommer hvis det er ulikheter i hvor mye kontakt som behøves for å stole på hverandre, og hvis det er ulike oppfatninger av kontraktens betydning.

Et skille som informantene påpekte var ulike forventninger om hvor tette relasjonene bør være før man inngår avtaler. Gesteland skiller mellom resultatfokusert og relasjonsfokusert forretningsatferd (2012, s. 23). Gesteland argumenterer for at selv om relasjoner er viktig i forretninger overalt, så er det forskjellig i hvilken grad dette er ønskelig (2012). Eksempelvis pleier aktører fra USA å være mer oppgaveorientert, mens aktører fra Kina pleier å være mer personorientert. Det kan oppstå misforståelser og konflikter hvis aktørene ikke er klar over disse forskjellene. Gesteland hevder at majoriteten av verden er mer relasjonsfokusert, og at dette er vanlig i forretninger i Asia, Afrika og Latin Amerika (2012). I disse markedene foretrekkes det å gjøre forretninger med personer man kjenner og stoler på, og det er lav tillit til fremmede. Man ønsker derfor å bli godt kjent før man gjør forretninger. Resultatfokuserede forretningskulturer er mest vanlig i Nord Europa, Nord Amerika, Australia og New Zealand og henger sammen med at disse regnes som "høy-tillits" kulturer (Gesteland, 2012). Ifølge Gesteland har teknologiske nyskapinger gjort det enklere å ha kontakt med forretningspartnere over hele verden, men samtidig har også kulturelle forskjeller fått større betydning (2012, s. 35). Disse forskjellene blir mer synlig ved at relasjonsfokuserede forretningskulturer har større behov for ansikt til ansikt møter enn resultatfokuserede kulturer (Gesteland, 2012). Ettersom informantene oppga at mesteparten av kommunikasjonen gikk over telefon og e-post, så kan det tenkes at dette er en hindring for relasjonsbygging og

forhandlinger. Samtidig må man tenke på hva som er praktisk mulig, og veie fordelene og ulempene her. Noen av informantene kommenterte at viktigheten av relasjoner var forskjellig visse steder, og at det var spesielt viktig i Asia.

5.2 Hvordan opplever aktørene kulturelle forskjeller i relasjonsbygging?

Min antakelse var at eksportørene og importørene hadde opplevd flere tilfeller av kulturforskjeller og kulturkrasj i forhandlingene. Dette stemte delvis, men ikke i den grad jeg hadde forventet. Informantene nevnte flere ting som var forskjellig, men poengterte at dette nødvendigvis ikke var et kulturkrasj. Det som ble sett på som kulturkrasj handlet om forskjellige syn på lover og regler. Andre ting, som forskjellig tidsoppfatning, ble kun sett på som en liten utfordring. De største forskjellene er oppfatning av tid, betydningen av formelle og uformelle avtaler, og ulike kommunikasjonsmåter. Andre forskjeller var i forhold til hierarki og makt, hvor både kjønn og tittel kunne ha påvirkning på forhandlingene. Flere av informantene påpekte at de hadde lang fartstid i bransjen, og at de ikke lenger la merke til ting som de kanskje gjorde i begynnelsen. Et par av informantene påpekte også at det er en egen bransjekultur i næringen, og at dette kan ha ført til at de ble mer og mer like.

5.2.1 Kulturforskjeller – har det noe å si?

Utfordringen ved å studere kultur er at det er et flyktig begrep, og i stadig bevegelse. Kultur kan ses på som en dynamisk prosess, og som påvirkes fra mange ulike hold (Hopper, 2007). Likevel eksisterer det også en stabilitet, som hjelper aktører å identifisere seg selv i forskjell til andre. Alt kan ikke være flyktig, for da ville vi hatt store problemer med å forstå hverandre (Hopper, 2007). Eksempelvis er en definisjon på kulturell kompetanse at vi klarer å identifisere en handling og forstå meningen bak den handlingen (Larsen, 2009, s. 203). Kulturbegrepet knyttes ofte til nasjoner, men det kan også eksistere innenfor bransjer og organisasjoner (Pettersen & Aarset, 2006). Kultur utvikles og forsterkes gjerne i samspill med de man samhandler med, og aktører innenfor samme bransje kan dermed ha en tendens til å utvikle like tankemåter og atferd. Så hvordan skal man studere kulturforskjeller? Min løsning er å fokusere på hva aktørene selv har definert som kulturforskjeller, og hvordan de oppfatter disse.

Hofstede (1980), Trompenaars og Hampden-Turner (1997), Hall (1977), Gesteland (2012), og Gudykunst og Kim (1984) har alle et syn på at kultur er noe som kan måles, og som kan deles inn i nasjonale skiller. Målet blir da å ha ”oppskrifter” som forenkler interkulturell kommunikasjon. En annen løsning er å studere interkulturelle relasjoner ved å studere hva hva aktørene opplever som psykisk og kulturell avstand, i stedet for å studere de nasjonale kulturelle grensene (Johanson & Vahlne, 2003). Da skifter fokuset over til hva som er aktørenes opplevde forskjellighet og den avstanden det skaper. Dahl påpeker at målet bør heller være å finne de ”gylne øyeblikkene”, hvor begge parter forstår at de tolker en situasjon ulikt (2001).

5.2.2 Tid

Alle mennesker har et forhold til tid, men opplevelsen av tid kan variere (Dahl 2001, s. 165). Sentralt er Hall sitt skille mellom monokronisk tid, hvor tid er en knapp gode, og polykronisk tid, hvor tid ikke kan måles, men heller erfares (1990). Gesteland tillegger ulike land de ulike tidsoppfatningene (2012). Likevel er det også viktig å huske på at det kan være store regionale forskjeller innad i et land, som for eksempel i Italia og Brasil. Dette bekreftet noen av informantene. Tidsoppfatninger er også noe som forandres over tid. Eksempelvis er Singapore som ble regnet som polykronisk for bare 40 år siden, men som i dag ses på som hovedsakelig monokronisk (Gesteland 2012). Ulike tidsoppfatninger finnes i alle kulturer, men enkelte oppfatninger kan ha større vekt visse steder. Ved transaksjoner på tvers av ulike tidsforståelse kan det oppstå problemer, men det viktige er å ha forståelse for den andres partens perspektiv (Dahl 2001, s. 170). Flere av informantene har møtt på disse ulike tidsoppfatningene i forhandlingene, men det ble også framhevet at dette er noe man bare må takle. En informant presiserte at det var viktig å ikke bli fornærmet hvis de lot deg vente i flere timer, for det var ikke ment som en fornærmelse fra deres side. Det essensielle her er å være klar over forskjellene, og dette var samtlige av informantene.

5.2.3 Formelle og uformelle avtaler

Til tross for at langsiktige relasjoner kan ses på som ønskelig og som et generelt kulturtrakk i sjømatnæringen, kan det være forskjellig hvordan disse relasjonene oppfattes og påvirker forhandlingene. Et skille som informantene tok opp var skille mellom det formelle og uformelle. Fire av informantene påpekte at det var forskjellig hvor mye vekt en skriftlig kontrakt fikk. I tråd med dette hevder Gesteland at kontrakter har ulik betydning i

avtalefokuserte og relasjonsfokuserte kulturer (2012). Avtalefokuserte forretningsaktører pleier vanligvis å stole mest på nedskrevne avtaler og kontrakter, både for å unngå misforståelser og for å løse problemer (Gesteland, 2012, s. 36). Et typisk eksempel er en forretningsaktør fra USA som krever at kontrakten skrives ned i detalj i samråd med advokater. Dette gir mening i USA, men kan virke mot sin hensikt i relasjonsfokuserte kulturer hvor avtalene avhenger av de personlige relasjonene i større grad. Det kan også være ulikheter i hvor mye verdi som legges i kontraktene. Gesteland gir et eksempel på at en koreaner gjerne forventer å kunne reforhandle kontrakten i ettertid hvis forholdene endrer seg (2012, s. 37). Koreanerne ville da kunne forvente at deres nære forhold med forretningspartnerne fra USA ville kunne legge til rette for en slik forhandling (Gesteland, 2012).

Pettersen og Aarset hevder at konteksten påvirker hvordan personlige relasjoner vektlegges, og hvordan kommunikasjon, lovgivning og kontrakter vektlegges (2006). Personlige relasjoner og langsiktig relasjonsbygging har større betydning i høykontekst kulturer, og er en viktig forutsetning for å etablere formelle kontrakter. I enkelte kulturer kan sterke relasjonelle bånd erstatte betydningen av formelle kontrakter, og den muntlige kommunikasjonen blir like bindene. I lavkontekst kulturer vektlegges derimot eksplisitt informasjon gjennom formelle kontrakter. Relasjonene har ikke like stor betydning her (Pettersen & Aarset, 2006). Hvilket syn aktørene har på relasjoner i næringen, vil derfor variere. Mens det er et generelt trekk mot at relasjoner er ønskelig, så ligger det mye i aktørenes egne forventninger til hva disse relasjonene vil gi. Det er derfor essensielt å være klar over disse forskjellene, og ha forståelse for at relasjoner vil ha ulik betydning ulike steder. I tillegg er det viktig å ikke stole på slike inndelinger blindt, ettersom de generaliserer hele nasjoner. En informant fortalte at deres samarbeidspartnere i USA gikk i mot alle deres forutinntatte forventninger om amerikanere. Organisasjonskulturen til selskapet hadde stor innvirkning på dette.

De er ikke så nøye på det, hadde det vært opp til de, så hadde vi bare hatt muntlig kontrakt og så hadde alt vært i orden. Det er vi som har tvunget igjennom en skriftlig kontrakt. Så det var også litt rart. De er litt rake motsetning av amerikanerne. De er spesielle ja. - Peder

Trompenaars og Hampden-Turners skille mellom universalistiske og partikularistiske kulturer vil også være sentralt her (1997, s. 8). De hevder at kontrakter vil ses på som mye mer bindene i et universalistisk syn, hvor prinsipper og sannhet har forrang over relasjoner. I

et partikularistisk syn vil kontrakter i større grad være åpne for tolkning og forhandlinger etter hvert som omstendighetene endrer seg (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

Så det handler veldig mye om betalingsbetingelser i Nigeria, hvem som betaler og hvordan det betales. Og inntil pengene er på konto, så opplever du ofte at de forhandler på alt, de vil reforhandle og endre avtalen, og sånn er det. Det må du bare ha med i kalkuleringen, her gjelder ikke de vanlige norske forretningsreglene. Forhandlingene er aldri ferdig. - Ivar

5.2.4 Maktbalanse og hierarki

Maktbegrepet i denne oppgaven brukes til å diskutere eksportørens og importørens avhengighetsforhold til hverandre. Det største maktspektet som informantene opplevde var kanskje makt(u)balansen mellom kjøper og selger. Dette varierte etter svingninger i markedet. Importørene jeg intervjuet framhevet misnøye med hva de mente var ulik maktavhengighet, hvor de mente eksportørene hadde for stor makt til å bestemme pris og for liten vilje til å innrømme egne feil. Motsatt ble det framhevet at importørene oppførte seg på samme måte når rollene var snudd. Både eksportørene og importørene oppga å ha flere kjøpere/selgere slik at de skulle stå sterkere i en maktsituasjon. ”Makt avhenger av avhengighetsforholdet. Å kunne si nei er en styrke, for det viser til kunden at vi ikke er avhengig av han” kommenterer Espen. Voldnes og Grønhaug utdyper hvordan tidligere litteratur har vist at symmetrisk maktavhengighet i forretningsforhold fremmer tillit, mens asymmetrisk maktavhengighet fremmer konflikt (2015, s. 840). Til tross for ulik maktavhengighet i næringen, oppgir de fleste av informantene at de har tillit til sine forretningspartnerne. Kan dette skyldes at maktavhengigheten er varierende og dynamisk, og at den ene parten ikke får bygget opp for mye makt?

Maktforholdet vil ofte variere med tilbud og etterspørsel etter de produktene vi selger. Noen ganger er det selgers marked og noen ganger kjøpers. I et godt samarbeid går ingen av partene for langt i å utnytte disse variasjonene, men jobber for et langsiktig felles lønnsomt arbeid. - Jonas

Dette er i tråd med relasjonsmarkedsføringslitteraturen, hvor samarbeid og langsiktighet får forrang over kortsiktig fortjeneste.

Informantene opplevde noen kulturelle forskjeller i synet på hierarki, men dette var ikke av særlig betydning. Gesteland hevder at det er et skille mellom uformelle og egalitære kulturer, og formelle og hierarkiske kulturer (2012, s. 53). Førstnevnte inkluderer de nordiske landene,

Oceania, Nord-Amerika og Nederland, mens sistnevnte er resten av Europa og Asia, Midtøsten og Latin-Amerika. De nordiske landene er kjent for å være de mest egalitære i verden, og kan dermed møte ekstra utfordringer når de forhandler med personer fra en mer hierarkisk kultur (Gesteland, 2012). Informantene påpekte dette, og framhevet at Norge var det som var spesielt. Det ble også poengtert at sjømatnæringen var litt ”spesiell” ettersom veldig mange i næringen også hadde jobbet på bunntinjen. Eksempelvis forklarte en informant at han var overasket over hvor lite hierarkisk et amerikansk selskap var. Bransje- og organisasjonskulturen vil trolig ha en innvirkning her og det kan derfor også være lurt å stille spørsmålsteget ved bruk av nasjonale kulturelle inndelinger i litteraturen.

5.2.5 Kommunikasjon og språk

Kommunikasjon er ikke bare tale rett fram, det finnes mange former for informasjonsdeling, som igjen må tolkes i sin kontekst. Ifølge informantene var den største utfordringen i skillet mellom direkte og indirekte kommunikasjon. Spesielt ble det å ”tape ansikt” trukket fram, og informantene forklarte at dette hadde ført til flere misforståelser. Som Hall hevder, så er det visse steder hvor det er essensielt å ta språket i betraktning med konteksten rundt (1977). Et ja betyr ikke nødvendigvis alltid ja. Er det da mulig som Gudykunst og Kim hevder, å ta i bruk tabeller og skjemaer for å lettere forutse kommunikasjonsutfallet (1984)? Med et strukturalistisk kultursyn, vil nok svaret trolig være ja. Dog med et mer sosialkonstruktivistisk perspektiv vil nok et bedre utgangspunkt være at samtalen må tolkes i kontekst, basert på erfaringene man har med den personen. Dahl hevder at mennesker evner til å forstå og lære av hverandre og gjør det mulig å kommunisere på tross av forskjellene (2001). I likhet kommenterte flere av informantene at de lærte av sine feil, og at de forsto bedre med tiden hva som ble lagt i de ulike måtene å si ”ja” og ”nei” på. Min tanke er at mens det eksisterer kulturelle preferanser bak hvordan vi tolker meninger og koder i kommunikasjon, så er det ikke tydelige verktøy som kan knekke disse kodene på en generell basis. Altså i stedet for å klart skille personer i om de er fra en lav- eller høykontekstkultur, så kan det være nok å være klar over at ulike personer tillegger konteksten ulik betydning.

5.3 Hvordan håndterer aktørene de kulturelle forskjellene?

I tråd med min antakelse om at eksportører og importører ville oppleve kulturelle forskjeller i sjømatnæringen, forventet jeg at de ville ha strategiske og operasjonelle tiltak for å håndtere disse. Min antakelse var at det ville være fokus på læring og kursing i interkulturell kommunikasjon, og utbredt bruk av mentorordninger. Fra intervjuene fant jeg derimot ut at ingen av informantene hadde fått et slikt kurs i sin nåværende jobb. Mentorordninger er mer vanlig, hvor en senior hjelper den nyansatte med forhandlingene i starten. Det som er mest vanlig er å rekruttere nyansatte basert på interesse og erfaringer med spesifikke land og markeder. For forhandlinger med visse land, som eksempelvis Kina, er det også vanlig å ansette personer fra det landet. Dette er gunstig hvor språklige, politiske og kulturelle barrierer er størst. Bruk av agenter er også en måte å håndtere dette på. Samtlige av informantene følte at de ikke trengte noe mer kulturell opplæring, og påpekte at dette heller er noe som læres etter hvert. Erfaringsbasert kompetanse ses som viktigst for informantene.

5.3.1 Kulturell avstand og stereotyper

Pettersen sin undersøkelse av franske importører viste hvordan språklig og kulturell distanse hadde større påvirkning enn geografisk distanse (2007). De franske importørene fortalte at håndteringen av relasjonene til frankofone land (tidligere franske kolonier) ble forenklet av de språklige og kulturelle båndene, til tross for at de befant seg på forskjellige kontinenter. De opplevde at den kulturelle distansen føltes større til de nordiske landene enn til land i Nord-Afrika og i Afrika sør for Sahara. Dette har bakgrunn i at handel og samhandling mellom disse aktørene og kulturene er mer omfattende og går langt tilbake i tid (Pettersen, 2007). Det har vært en antakelse om at psykiske nære land er enklere å forstå enn fjerne land, og at de tilbyr mer kjente driftsmiljøer (O'Grady & Lane, 1996). Motsatt viste deres undersøkelse at kun 22 % av de canadiske bedriftene suksessfullt fungerte i USA. O'Grady og Lane hevder at det er et "psykisk distanse paradoks" ved at antakelsen om likhet gjør det vanskeligere å oppdage kritiske forskjeller (1996). Trolig vil begge argumenter være fruktbare. Det er ikke enkelt å definere hva som er kulturelt nært eller fjernt, og forutinntatte antakelser kan påvirke dette. Ved å ta ting for gitt kan det tenkes at man går glipp av mye verdifull informasjon.

Noen teoretikere hevder at kulturell sensitivitet kan opparbeides gjennom treningsprogram og opplæringsprogrammer (Alteren, 2007, s. 13). Tanken er at kunnskapen man får ut av disse programmene vil bidra til å redusere kulturelle forskjeller i de internasjonale relasjonene. Kulturelle standarder og klassifiseringsskjemaer har derimot sine begrensninger. Det er ikke mulig å redegjøre for alle deler av en kultur, og trolig vil et klassifiseringsskjema bestå hovedsakelig av stereotypier og typiske trekk (Alteren, 2007, s. 13). En grunn for at slike skjemaer er så populært er at stereotypier forenkler situasjoner og kommunikasjon. Vi foretrekker å ta snarveier, og stereotypier gir enkle svar på ukjente situasjoner. Hvis stereotypier brukes kun som en referansemødel og kun som et utgangspunkt for å tolke atferden i ukjente omgivelser, kan disse være til hjelp. Problemet er når man begynner å stole blindt på disse, og blir blind på alle de ulike variasjonene av kulturell atferd. Nasjonal kultur er bare en av mange kulturelle trekk et individ representerer. Alteren understreker at gjentakende samhandling er essensielt for å forstå den andres væremåte og kulturelle verdier (2007, s.13). Ved å se på en person som produkt av sin kulturelle ramme, ignorerer man personens individualitet. Etter hvert som man tilegner seg mer kunnskap og erfaringer fra samhandling med en aktør, bør disse være med på å justere stereotypiene. Man bør være åpen for å justere de stereotypiske forventningene i møte med ulike aktører etter hvert som man tilegner seg mer erfaring og kunnskap om aktøren (Alteren, 2007).

I stedet for å analysere spesifikke kommunikasjonsprosesser, har slike generaliseringer som Hall (1977), Hofstede (1980), Trompenaars og Hampden-Turner (1997) gir, ført til at man leter etter nasjonale forklaringsmekanismer (Dahl 2001). Slike oppskrifter har vært populært i næringslivet, men det spørres om slike nasjonale dikotomier svarer til virkeligheten. I den senere tid har det blitt reist en del kritikk mot slike inndelinger, spesielt ved tanken om at skillet ikke kun går mellom nasjoner. Et eksempel er sterke organisasjonskulturer som har påvirket medlemmene sine. ”Globalisering og kreolisering (blandingskulturer) har bidratt til en oppløsning av det tradisjonelle og mer statiske nasjonale kulturbegrepet til samhandlingen mellom mennesker både på arbeidsplassen og i privatlivet” (Dahl 2001, s. 195). Å fokusere på hvordan mennesker konstruerer sin egen virkelighet gjennom møte med daglige utfordringer, har fått mer oppmerksomhet enn å kartlegge kulturelle stereotypier.

5.3.2 Tilpassing fra begge parter

Gesteland hevder det er to regler som gjelder i internasjonale forretninger (2012, s.22). Den første regelen er at det er forventet at den besøkende skal forstå den lokale (verts kulturen). Dette betyr ikke at man må kopiere den lokale kulturen, man skal være seg selv, men med en forståelse for den andre partens skikker og verdier. Den andre regelen er at det er forventet at selger skal tilpasse seg til kjøperen (Gesteland, 2012). Fra intervjuene kom det fram at dette nødvendigvis ikke er tilfellet i sjømatnæringen. Maktforholdet mellom kjøper og selger varierer i takt med markedssvingningene, og året 2016 betegnes som selgers marked av samtlige av informantene. Den store etterspørselen av sjømat påvirker at begge parter i større grad må tilpasse seg hverandre. Informanten Jonas poengterte at han hadde måtte vært mye mer strategisk hvis han skulle selge noe som den andre parten opprinnelig ikke ville ha, enn med sjømat som er svært ettertraktet. Da ville han i større grad fått selgerrollen, hvor han da måtte gjort et veldig bra førsteinntrykk, og tatt hensyn til flere ting, som eksempel skikk og bruk og kulturelle normer. Fører Norges posisjon som ledende sjømateksportør til en viss lathet hos de norske eksportørene? Informantene påpekte at det var få andre land som de var i konkurranse med, men at det heller var konkurranse mellom de norske eksportørene. Heide, med flere, sin studie av tyske og ukrainske importører viser misnøye med norske eksportører, spesielt blir det hevdet at de eksportørene opptrer arrogante og ikke vil tilpasse seg markedene de selger til (2013). Man kan stille spørsmålstegn om hvorvidt makt og avhengighetssituasjoner påvirker viljen til å tilpasse seg hverandre. Voldnes og Grønhaug sitt studie av norske eksportører og russiske importører illustrerer det motsatte; her blir russiske importører sett på som lite villig til å tilpasse seg de norske eksportørene (2015). Voldnes og Grønhaug poengterer i likhet at maktsituasjonen er snudd her, hvor de russiske importørene har stor makt gjennom reguleringer og importrestriksjoner (2015, s. 840). Voldnes og Grønhaugs resultater viser at man kan ha suksessfulle relasjoner til tross for at det er ulik maktavhengighet, og ulik tilpassing, slik som var tilfellet i relasjonene mellom nordmennene og russerne (2015, 852). Flere av informantene påpekte at det skjer endringer i næringen, og at begge parter tilpasser seg hverandre i større grad nå enn før.

Målet med interkulturell kompetanse er at begge parter skal tydeliggjøre sine forutsetninger, og at begge møtes på midten etter mer internasjonale prinsipper (Dahl 2001). I likhet med argumentasjonen ovenfor, er det viktig at begge parter tilpasser seg hverandre. Dahl argumenterer for at målet med interkulturell kompetanse ikke bør være å begrense usikkerhet

og beregne utfall (slik som Gudykunst og Kim, 1998 hevder), men heller å avdekke de ”gylne øyeblikkene”, det vil si situasjoner hvor begge parter forstår at de fortolker en situasjon ulikt. Det er viktig å se begrensningene ved kulturelle standarder og klassifiseringsskjemaer. En begrensning er at det ikke er mulig å gjøre rede for alle delene av en bestemt kultur (Harich & LaBahn, 1998). Flere av informantene framhevet at de hadde lært av sine feil, og at de i dag kan lettere forstå den kulturelle konteksten bak en samtale. Spesielt blir ordet ”ja” trukket fram her, ettersom det ikke har lik betydning alle steder. ”Et ja betyr ikke nødvendigvis ja i Japan”, som informanten Petter presiserer. Dette er likevel noe som kan læres gjennom tid, og gjennom økt samhandling, slik som er tilfellet her.

5.4 Erfaringsbasert kompetanse

De franske importørene forklarte at det tidligere var (100-150 år siden) vanlig å sende salgsfolk til spesielle markeder for en periode, som regel med en varighet på rundt et år (Pettersen, 2007). Dette var ekstra viktig for den nordiske kulturen, som ble oppfattet som veldig forskjellig fra den latinske kulturelle bakgrunnen. Målet var da å lære seg språket, skikkene og få den riktige forståelsen for markedet. Det er også historier om nordmenn som har flyttet til Frankrike for å drive handel, og så har handelsrelasjonen blitt opprettholdt gjennom generasjoner (Pettersen, 2007).

Dette er en interessant kontrast til hvordan internasjonale handelsrelasjoner praktiseres i dag. I dag etterlyses økt markedsorientering og markedskontakt i handlingsplaner i sjømatnæringen, og flere bedrifter opplever at de står fjernt fra markedene og kundene (Pettersen, 2007). Likevel er det få bedrifter som sender sine ansatte på opplæring over lengre tid i utlandet. Ingen av informantene jeg intervjuet hadde fått denne muligheten. To av informantene sa at de hadde opprettet trainee stillinger til dette formålet. Dette var mer vanlig ved etablering i nye markeder hvor det var viktig å skaffe informasjon om kundene, og for produkttilpassing. Mange har tankegangen om at verden kan møtes med businessengelsk og standardoppskrifter (Pettersen, 2007).

Til tross for at den internasjonale handelen øker, ser trenden ut til at det blir mindre fokus på språk og kultur. En dansk bedriftsleder i sjømatnæringen som var etablert i Frankrike, hevdet at det var for mange som hadde et teoretisk bakteppe om markedsføring og tenkte det var nok for oppnå suksess. Derimot mente han at det kunne være en ulempe ved at de enten ignorerte

eller overså kulturelle forskjeller som var av betydning. Pettersen sier at norske nordmenn er utålmodige og går rett på sak, og at vi mangler evnen til å selge internasjonalt. I mange andre land, eksempelvis USA, er det vanlig at de ansatte som skal arbeide internasjonalt får omfattende interkulturell trening og kursing (Pettersen, 2007).

”Mennesker har en naturlig evne til å lære og til å tilpasse seg andre mennesker og nye omgivelser” (Pettersen, 2007, s. 98). Ved å se på kultur som noe som kan læres, og ikke noe som er medfødt, så har mennesket potensial for tilpasning, læring og endring. Den kulturelle identiteten ses på som fleksibel og dynamisk, ifølge Pettersen (2007). I samhandling med aktører fra andre kulturer vil en hele tiden lære av den andres kultur, og den kulturelle horisonten utvides. Dette gjelder også for forretningspartnere som aktivt samhandler med hverandre. Akkulturasjon betegnes som den prosessen aktører går gjennom når de tilegner seg kunnskap og søker å tilpasse seg en ny kultur (Pettersen, 2007). Antagelsen er at alle kan potensielt lære andre kulturer å kjenne, men likevel vil enkelte personlighetstrekk og personlig kompetanse være til fordel. Dette kan være språkkompetanse, internasjonal erfaring, kulturell og fleksibelt kompetanse (Pettersen, 2007). Informantene understreker viktigheten av både av å lære av sine feil, men også at dette er en prosess som tar tid.

Vi har lært litt av våre feil vi også, hvordan vi undersøker kunder, spesielt i Sør-Europa og Italia er vi veldig mye mer intensive, enn når vi startet opp i 2011. Da var vi litt mer ferske, og hadde ikke den erfaringen. Vi unngår heldigvis de avvikene i dag. – Erik

Man lærer seg å tolke hverandre over tid. Når man etter hvert blir kjent med et annet lands kultur, ville man først kanskje tenkt at, ”ok han sa jo maybe, så det her er noe man kan tenke videre på”. Men etter en tid har man har forstått signalene på en litt dypere måte, og da vil man kanskje umiddelbart skjønne at svaret egentlig er ”nei”. Det er sånn som man lærer seg, det går litt automatikk i å forstå det etter hvert. – Petter

5.5 Strategier og håndtering

Samtlige av informantene påpekte at det å håndtere kulturelle forskjeller var noe man lærte seg etter hvert, og at man kunne opparbeide seg kunnskap gjennom å lese seg opp og gjennom nye erfaringer. To av informantene presiserte at man aldri er utlært, og at man derfor ikke skal anta at man vet alt. Fem av informantene framhevet at de har flere langsiktige relasjoner med personer, og at de hadde blitt så godt kjent, at de ikke lenger merket noen kulturelle forskjeller. Ingen av informantene oppga at de hadde noen strategiske

tiltak for å håndtere de interkulturelle relasjonene. De poengene som ble tatt opp var at den uformelle arenaen ofte ble brukt til å skape et bånd og bli kjent med hverandre. Humor, interesser og familie var da et vanlig samtaleemne. Et annet poeng var å trå forsiktig i starten, og se an situasjonen før man tok noen valg. Et tredje poeng var å lese seg opp på litteratur om landet man gjorde forhandlinger med. I de fleste tilfeller arbeidet informantene med markeder de selv hadde interesse i, og at det da var naturlig at de hadde ekstra kunnskap og forståelse rundt disse. Som hovedpunkt mente informantene at håndtering av interkulturelle relasjoner var noe man lærte over tid gjennom opparbeiding av kjennskap og erfaringer.

Alterens har sett på salgspersoners ulike kompetanser forstått som kulturell sensitivitet (2007, s. 3). Resultatene viser at personer med erfaring med forhandling fra flere ulike geografiske steder, har større sannsynlighet til å suksessfullt håndtere ny informasjon om nye kunder (Alteren, 2007). Videre illustrerer Alteren at personer som har høy toleranse og vidsynhet har god evne til å tilpasse seg kundens forhandlingsstil og forretningspraksis, og i tillegg bedre på å oppdatere sine kunnskaper om kunden og hvordan markedet fungerer (2007). Personer med lang markederfaring fra et marked vil lettere kunne tilpasse seg kunder i det markedet. Personers fleksibilitet og evne til å tilpasse forretningsstil har en positiv innflytelse på informasjonsutveksling. Dette er spesielt viktig når kunden er fra et land som betraktes som kulturelt forskjellig fra Norge. Studien viser også at erfaring med bestemt kunde over tid bidrar til å styrke tilliten mellom partene (Alteren, 2007). Personer som mestrer flere språk er spesielt gode til å endre sin forhandlingsstil til den bestemte kunden. Studien viser også at hyppigheten for leveringer, kontakt og forhandlinger med en kunde er positivt med hensyn til å tilpasse forretningsstil. Alteren fremhever at det er spesielt viktig å ha hyppig kontakt med kunder som er fra land som er kulturelt forskjellig fra Norge (2007). Fra studiene til Alteren kan vi forstå at det er store individuelle forskjeller hos selgerne og deres kulturelle kompetanse. I likhet påpekte informantene mine at det var store forskjeller mellom dem selv som eksportører, og hos importørene. Det kan derfor tenkes at det er vanskelig å lage generelle strategier for å håndtere kulturforskjeller. Heller er det viktig å fokusere på å bygge opp erfaringer, språkkunnskaper, toleranse og være fleksibel når det kommer til forhandlingsstil.

Dahl (2001), Pettersen (2007), Chairakeo og Speece (2004), Huang, Rayner og Zhuang (2003), Harich og LaBahn (1998) og Alteren (2007) bruker alle ulike ord for å beskrive det samme: kulturell kompetanse. Dahl presiserer at kunnskap om språklige koder, kunnskap og

erfaringer om kulturen, og holdninger og empati er veien å gå for å opparbeide seg interkulturell kompetanse (2001). Pettersen mener kulturell kompetanse dannes i prosessen av akkulturasjon, det vil si opparbeiding av kulturelle erfaringer og kunnskap (2007). Aktørers mulighet for å utvikle interkulturelle relasjoner avhenger av kulturell kompetanse, internasjonal erfaring og kulturell fleksibilitet. Pettersen hevder at akkulturasjon kan redusere kulturell avstand, ettersom aktørene er i bedre stand å håndtere forskjellige kulturelle omgivelser (2007). Chisrakeo og Speece hevder at en person som har egenskapene kulturell forståelse, kulturell sensitivitet og kulturell smidighet er bedre beredt til å tilpasse seg en annen kultur (2004, s. 269). Harich og LaBahn har pekt ut 3 måter eksportørene bør gjøre tilpasninger (1998, s. 91). Den første er å etablere et vennskap, og den andre er å ha forståelse og sette pris på den lokale kulturen. Den siste er å være fleksibel med hensyn til planlegging og tid (Harich & LaBahn, 1998). Huang, Rayner og Zhuang foreslår at kulturell kompetanse kan måles etter relasjonell-, konfliktløsnings- og kommersiell kompetanse (2003, s. 279). Spesielt viktig er evnen til å opprette personlige relasjoner, og løse konflikter som kan oppstå på grunn av kulturelle misforståelser (Huang et al., 2003). Alteren beskriver kulturell sensitivitet som en persons kompetanse til å håndtere kulturelle forskjeller på en konstruktiv måte (2007, s. 6).

Samtlige poengterer at man må ha en viss grad av fleksibilitet, og være åpen for nye ideer og løsninger. Felles er at forfatterne beskriver aktørers muligheter til å opparbeide seg kulturell kompetanse, og at dette gjerne skjer gjennom økt kunnskap og erfaringer med det aktuelle markedet. Dette betyr likevel ikke at eksportørene eller importørene bør endre sin personlige eller forretningsmessige tilnærming, men heller at de skal være klar over forskjellene som eksisterer. Ved å være klar over forskjellene og bakgrunnen for ulike handlinger, kan man unngå at det blir store misforståelser og konflikter. Strategien bør være å bygge kunnskap inkrementelt i takt med nye erfaringer. Utfordringen er at mangel på kunnskap er den største hindringen for internasjonale forhandlinger, samtidig som man er avhengig av å utvikle erfaringer for å få kunnskap om markedene (Johanson & Vahlne, 2003). En annen utfordring er at man ikke kan overføre kunnskapen fra et sted til et annet uten videre. Likevel har man fått en større forståelse for ulike kulturelle tilnærminger, og man kan på grunnlag av dette opparbeide seg ny kunnskap mer effektivt.

6 Den globale sjømatnæringen

6.1 Internasjonalisering og globalisering

De folkene vi handler med har gjerne holdt på med dette lenge, så man er på en måte blitt litt internasjonalisert. Så selv om det er en japaner, som i utgangspunktet er veldig høflig og formell, så blir han litt røffere i kantene fordi han forhandler og krangler med en leverandør fra Norge hver uke. Jeg tror det er et internasjonalt segment for sjømatnæringen. Det er i hvert fall en form for man blir internasjonalisert, og nærmer seg et form for gjennomsnitt. - Jonas

Hva betyr kulturforskjeller for sjømatnæringen i ”globaliseringens tidsalder”? Hvordan har betydningen av relasjonsbygging endret seg siden vikingene først startet med salg av tørrfisk? Hvordan tenker vi at globalisering og internasjonalisering vil påvirke sjømatnæringen i framtiden?

Fem av informantene påpekte at sjømatnæringen har blitt mer internasjonalisert med tiden, og at aktørene i næringen har blitt mer lik. Informanten Jonas påpekte at det hadde blitt større åpenhet de siste 15 årene, og at begge parter søkte i større grad å tilpasse seg hverandre. Informanten Ivar sa at Nigeria sakte utvikler seg mot en mer vestlig forretningskultur. Dette mener han har sammenheng med samfunnets utvikling innen infrastruktur, elektrisitet og utdanningsmuligheter. ”Etter hvert som de får bedre veier og bedre tilbud til befolkningen, så ser du at bedriftskulturen utvikler seg”. Informanten Espen sa at næringen trolig ville bli mer teknisk drevet i framtiden, hvor enkle transaksjoner ville bli styrt av datamaskiner. Relasjonsbygging ville da være mer sentrert mot mer avansert produktutvikling og i samarbeidsavtaler for å gi et bedre tilpasset produkt til kundene.

Bli vi mer like og internasjonalisert? Hopper deler inn teoretiske synspunkter om globalisering i tre bølger (2007, s. 8). I den første bølgen var en populær tankegang at globalisering var en ny fase i menneskelige historien. Fokuset var på den globale økonomien, økt internasjonal handel og åpne markeder. Nasjonale grenser ble visket ut, og det gikk mot en felles global kultur. I den andre bølgen ble teoretikerne betegnet som skeptikere. Ulike teoretikere var skeptisk til betydningen av globalisering, og bestrider at verdensøkonomien er langt fra å være genuint globale. Hvis skeptikerne har rett, så er det lite som støtter tanken om kulturell endring til en global kultur. I den tredje bølgen ses globalisering på som mektig,

kompleks, og åpen transformativ makt eller prosess som endrer samfunn og verdensorden. Globalisering og modernisme ses i sammenheng, og noen teoretikere hevder at det kan bli forstått som en vestliggjøring av verden (Hopper, 2007).

Hvis vi ser på kultur i sin enkleste form, som involverer personer, ideer, varer og artefakter, så kan vi si at kulturell globalisering trolig har svært lang historie (Hopper, 2007, s. 14). Spredning av kultur har blant annet skjedd gjennom migrasjon, religioner, de empiriske systemene, og utviklingen av transregionale handelsnettverk. Silke-handelsruten fra Kina er eksempel på de tidlige formene av globalisering. Det er diskusjon om dette kan ses på som ”ekte” globalisering, men Hopper hevder at det er viktig å ikke se på globalisering som et uniformt fenomen, heller er det multisentret og ujevnt (2007, s.30). Globaliseringens påvirkning har også vært ujevn, og ulike kulturer har gjort motstand mot globalisering på ulike måter. I likhet med kultur, så må globalisering ses i sin kontekst for å forstå betydningen. Hopper foreslår at den beste måten å konseptualisere globalisering er å se etter mønstre og klynger, og grad av globale sammenhenger (2007). Dette kan være i form av interkulturell kontakt, handel, migrasjon og flyt av ideer.

Sjømatnæringen er en global bransje, men dette er ikke noe nytt. De forskjellene i relasjoner vi tydelig kan se i dag er teknologiens forgang i kommunikasjonen. Samtlige av informantene framhevet at de snakket daglig med sine kjøpere/selgere over telefon og e-post. Fysiske møter var mindre vanlig, og i gjennomsnitt møttes man seks ganger i året. Hvorvidt dette påvirker betydningen av relasjonsbygging i næringen er vanskelig å si, ettersom det både bringer begge parter nærmere i mer hyppig kommunikasjon, samtidig som den fysiske distansen består. Det er ikke lenger det samme behovet for å møte hverandre like ofte. En av informantene antok at framtidens handel i sjømatnæringen ville i hovedsak bestå av datamaskiner. Hans tanke er at datamaskinene vil ta seg av enkle transaksjoner og forhandlinger, og at behovet for eksportører og importører, og dermed relasjonene ville minske drastisk. Gode relasjoner vil da kun være nyttig i større samarbeidsforhold og produktutvikling mot sluttmarkedene. På en slik måte kan teknologiens framskritt skape større avstander, og minske behovet for å bygge relasjoner.

Kan vi bruke globaliseringsteorier til å forklare og forutse betydningen av relasjoner i sjømatnæringen? Essensen i globaliseringsdebatten er at vi blir mer lik som følge av mer kontakt, eller at behovet for å skille seg ut øker følge av den økte kontakten. I tråd med

Hoppers argumenter mener jeg at vi ikke kan si at globalisering er et uniformt fenomen som kan påvirke den ene veien eller andre veien (2007). Trolig kan vi anta at videre teknologiske utviklinger vil føre til enda mer effektiv kommunikasjon, og mer effektiv handel. Nyere teknologi kan også forklare noe av bakgrunnen til at eksportørene ikke lenger trenger å bosette seg et år i Frankrike for å sikre seg gode relasjoner.

Hva betyr så kulturforskjeller for sjømatnæringen i ”globaliseringens tidsalder”? Lunheim argumenterer for at organisasjoner og handelsvirksomhet er viktige kulturbærere, og at disse former aktører preferanser gjennom spredningen av produkter og markedsføring (2010, s. 9). Det globale ”merkevarelandskapet” går mot å bli mer og mer ensartet. Til tross for at verden virker å ha blitt en ”global landsby”, slik McLuhan forutså på 1960-tallet, er de kulturelle forskjellene fortsatt viktig, og påvirker nærmest hver del av det globale forretningsliv (i Lunheim, 2010, s. 19). Lunheim hevder at kulturforskjeller kommer til uttrykk når internasjonale aktører samhandler, og at de disse forskjellene både kan bli mindre fremtredende som resultat av økt samhandling, men også motsatt at forskjellene kan forsterkes. Poenget er likevel at kulturforskjeller er høyst virkelige og betydningsfulle, og at de vil påvirke forretningsforholdet.

Lunheim hevder at forretningsaktører bør fokusere på å bygge ”kulturell intelligens” (2010, s. 21). Målet er da å utvikle bevisstheten rundt kulturelle dimensjoner i forretninger, øke innsikt og kunnskap om ulike kulturer, og dermed styrke forutsetningene for konstruktiv tverrkulturell atferd. Bevissthet, kunnskap og atferd kan summeres og måles som en kulturell intelligenskvotient (Lunheim, 2010, s. 21). Flere av informantene påpekte at de hadde opplevd en endring i forhandlingene, og hvor begge parter søkte i større grad å tilpasse seg hverandre.

Etterhvert som samfunnet blir mer og mer internasjonalt, desto mer åpner de for vår kultur og måten vi forhandler på og er på. Kundene våre gjør kanskje i større grad kulturundersøkelse de også. Så det har vært en forandring i hvordan åpenhet er i samfunnet de siste 10-15 årene. I alle fall så lenge som jeg har jobbet i næringen, så har det skjedd endringer mot å bli mer åpent. – Ole

Kan vi se økt åpenhet og tilpassingsvilje som et tegn på at aktørene blir mer like? Eller kun at det er økt aksept for hverandre forskjeller? Trolig vil det være et preg av begge. Informantene

jeg intervjuet framhevet at de ikke lenger la merke til så mange forskjeller som de hadde gjort da de først startet å arbeide i næringen.

Tidligere så har jeg lest om forretningskultur om normer som har vært i Kina og Japan, hvor du har grader av hvor sterke relasjoner man har innenfor forretningslivet. Det husker jeg at jeg hadde på studiene mine i Vietnam. Jeg merker mindre og mindre til at folk tenker på sånne ting. – Pål

Mange av de som vi har jobbet med og som har lykket, de er jo gjerne litt utypiske også. De er mer frempå og aktiv, og litt mer utypisk japansk. Det er gjerne det som gjør at de har lykket i en internasjonal bransje. Så det kan like gjerne være at de har tilpasset seg leverandør, som at leverandør har tilpasset seg kunden. - Jonas

I tråd med Pettersen & Aarset sitt argument, kan det ligge mye i at det har utviklet seg en felles bransjekultur (2006). Informanten Espen framhever at: ”De folkene vi handler med har gjerne holdt på med dette lenge, så man har på en måte blitt litt ”internasjonalisert”.

Det virker som alle land begynner å bli mer og mer lik forretningsmessig. Det trenger ikke å være så veldig stivt og formelt. Jeg tror at koreanerne syntes det var veldig positivt å handle med nordmenn, for vi var ikke så seriøs eller vanskelig å ha med å gjøre. Hvis du hører koreanere snakke med hverandre, så er det veldig høylytt og ekstrem temperatur til tider. Det blir mindre og mindre formelt, tror jeg da. Det er også litt sånn for den generasjonene som er litt yngre, mens hvis vi er i møte med et japansk selskap eller en eldre koreanere så er de veldig formell. – Pål

7 Konklusjon

7.1 Interkulturelle relasjoner i sjømatnæringen

Hvis kultur er noe man har, så kan det måles og objektiveres. Da kan man i større grad planlegge og forutse kulturell oppførsel, slik som eksempelvis Hofstedes kulturelle dimensjoner kan bidra til (1980). Dette kan hjelpe å redusere usikkerhet i en interkulturell næring. Hvis kultur er noe man gjør, så gis aktørene større makt og handlingsrom til å forme sin oppførsel og handlinger (Dahl, 2001). Da vil det være mer fruktbart å forstå individet i sin kontekst. Da vil man ikke kunne lage en generell markedsføringsplan, men man bør heller bygge på sin egen kulturelle kompetanse, slik at man har det verktøyet som trengs for å håndtere ulike situasjoner. Nasjonale kulturelle dimensjoner brukes for å beskrive generelle trekk og tilbøyeligheter i et land, og det er vanskelig å si at hvert individ har de samme tilbøyelighetene (Dahl, 2001). Individet har blitt sosialisert og opplært innen rammene av hva som er kulturelt akseptabelt og ønskelig i sitt land, men har også blitt påvirket av mange andre faktorer (Dahl, 2001). Jeg mener opplevd kulturell avstand er et nyttig begrep for å studere interkulturelle relasjoner, men jeg er ikke enig med Johanson og Vahlne i at nasjonale trekk ikke påvirker disse relasjonene (2003). Interkulturelle relasjoner har økte utfordringer i form av sosiale-, økonomiske-, politiske forskjeller, og i tillegg språkbarrierer og økt fysisk avstand. Uformelle ansikt til ansikt møter som er viktig i relasjonsbygging, blir ekstra utfordrende i interkulturelle relasjoner.

Mitt argument er at man bør ikke se på personer i et vakuum, og forvente en viss type oppførsel. Hvis man gjør det, så kan det hende at man går glipp av mye annen viktig informasjon. Derfor foreslår jeg at generaliseringer slik Hofstede (1980) og andre framlegger heller kan brukes før opprettelsen av en relasjon, for å innhente informasjon. Så lenge man er klar over at dette er generaliseringer, og ikke nødvendigvis en fasit, så kan det være nyttig informasjon og kunnskap. For slik som Lunheim poengterer; selv om man blir mer lik eller ulik som følge av globalisering og internasjonalisering, så eksisterer kulturforskjeller (2010). Ifølge Lunheim er kulturforskjeller høyst virkelige, og de vil påvirke forretningsforholdet (2010). Jeg har samme tankegang, og mener likeså at kulturforskjeller eksisterer og de vil påvirke de interkulturelle relasjonene i sjømatnæringen. Jeg mener derimot ikke at man kan

lage generelle strategier for å håndtere disse forskjellene, men heller bygge kulturell kompetanse fra egen kunnskap og erfaringer fra markedet.

Funn fra informantene støtter denne tankegangen. Det ble poengtert at det var store regionale forskjeller (eksempelvis i Italia), store individuelle forskjeller hos eksportørene og importørene, og at det eksisterte felles kulturtrekk i sjømatnæringen. Flere av informantene var motvillige til å generalisere atferd basert på nasjonaliteten, selv om de kunne trekke ut generelle trekk fra marked til marked. Alle disse poengene strider mot ideen at man kan lage oppskrifter basert på nasjonale skiller. To av informantene viste også til at sjømatnæringen er en ”spesiell bransje”, og hvor det er gjerne litt utypiske personer som velger denne bransjen. Det ble også framhevet at man blir påvirket av å forhandle med internasjonale aktører i lengden, og at man trolig gikk mot å bli mer og mer lik. Sjømat er i stor etterspørsel på markedet og vil kunne være et godt initiativ for partene til å ville tilpasse seg. Begge parter har noe den andre vil ha, og følgelig er det ønskelig med et samarbeid. Så kan man stille seg spørsmålet om likheten i næringen kommer fra at aktørene tilpasser seg motparten, eller om sjømatnæringen har en framtrædende bransjekultur? Trolig vil det være et innslag av begge.

Informantene påpekte at mens det var kulturelle forskjeller, så var ikke dette et stort problem på generell basis. Dette kan ses i sammenheng med informantenes lange erfaring fra bransjen, hvor de selv spesifiserte at forskjeller som kanskje var tydelige før, ikke lenger ble lagt merke til. Deres lange erfaringer og kunnskap fra markedene har trolig bidratt til at de er mer tilpasningsdyktige, og åpne for andre kulturelle tilnærminger. I likhet med Alterens punkter om hvilke evner en dyktig salgsperson i internasjonale markeder bør ha, dekker nærmest alle av informantene mine disse punktene (2007). Spesielt punktene om erfaring, kunnskap og fleksibilitet. Det kan hende at kulturforskjellene hadde blitt opplevd som større hvis jeg hadde intervjuet eksportører og importører som var nye i bransjen. Et forbedringspunkt hos de norske eksportørene vil kunne være språklige kunnskaper (Pettersen, 2007). Flere av informantene poengterte at forhandlingene hovedsakelig foregikk på ”dårlig engelsk”, eller ved hjelp av tolker og agenter. Språk og kommunikasjon er mer enn bare muntlig tale, og man kan anta at det vil være lettere å forstå og bygge relasjoner hvis begge parter kan snakke samme språk. Mye av den intenderte meningen kan forsvinne enten ved feil oversettelse eller ved bruk av feil ord.

Til tross for det kan være mer utfordrende å bygge interkulturelle relasjoner enn nasjonale relasjoner, mener jeg det er desto viktigere. Spesielt i en næring som stadig utvider seg og hvor man behøver god kunnskap om markedene. Gode kjennskap og relasjoner kan hjelpe å dempe eventuelle kulturelle forskjeller, ettersom det er bedre tillit og kommunikasjon mellom partene. Samtlige av informantene påpekte at de hadde tillitsfulle og langsiktige relasjoner med flesteparten av importørene/eksportørene.

7.2 Oppsummering

I denne oppgaven har jeg tatt sikte på å besvare følgende problemstilling: ”Hvilken betydning har relasjonsbygging for aktører i internasjonal sjømathandel?”. Dette er komplekst spørsmål, og jeg har derfor valgt å svare på dette gjennom tre forskningsspørsmål.

”Hva er aktørenes syn på relasjonsbygging?”

Hovedfunnene fra empirien i oppgaven er at relasjoner ses på som ønskelig, men i hvilken grad det er ønskelig er avhengig av produkttype, kundetype, kontraktsformen og markedet. Jo mer avansert produktet er, og jo mindre informasjon som er tilgjengelig om markedet, desto viktigere blir gode relasjoner. Relasjoner gir fordeler i form av trygghet, økt forutsigbarhet, effektivt kommunikasjon og bedre håndtering av problemer og endringer med salget. Relasjonene kan derimot bli for tett og personlig, og man bør være observant for dette kan føre til kostnadsulemper.

”Hvordan opplever aktørene kulturelle forskjeller i relasjonsbygging?”

Samtlige av informantene sa at de hadde opplevd kulturforskjeller, men at dette ikke var et stort problem. Likevel hadde alle informantene måtte trekke seg fra et samarbeid på grunn av kulturelle forskjeller og kulturkrasj. Den nasjonale kulturen ble sett på mindre viktig ettersom individuelle trekk og felles kulturtrekk i sjømatnæringen påvirket i lik grad. Det opplevdes kulturforskjeller i forhold til tidsoppfatning, syn på formelle og uformelle avtaler og språk og kommunikasjon. Maktbalansen mellom eksportør og importør ble påvirket av svingninger i markedet.

”Hvordan håndterer aktørene de kulturelle forskjellene?”

Erfaringsbasert kompetanse ble sett på som viktigst av informantene. Informantene tar ikke i bruk formaliserte strategiske tiltak for å håndtere kulturforskjeller, men fokuserer heller på å

bygge kunnskap gjennom erfaringer. Informantene trekker fram viktigheten av å bli kjent på en mer uformell arena, og at gode relasjoner kan er viktig for å håndtere forskjeller.

Oppsummert kan vi si at relasjonsbygging har betydning for aktørene i den internasjonale sjømatnæringen, men at betydningens viktighet må ses i sin kontekst.

7.3 Veien videre:

Formålet med denne oppgaven er å kunne si noe om betydningen av relasjonsbygging og kulturforskjeller i de interkulturelle forhandlingene i sjømatnæringen. Relasjoner er tosidig, og det hadde vært fruktbart å studere relasjonen fra begge sider i større grad. Her hadde det også vært interessant å observere møtene og forhandlingene, og se mer på hvordan kommunikasjonen, både verbalt og kroppslig, utartet seg. Mitt forslag til videre forskning er å studere både eksportør og importør sammen, og sammenligne deres opplevelser og erfaringer med relasjonene. Det hadde også vært fruktbart å fordype seg i kjønnsperspektivet i næringen, og se hvilke implikasjoner kjønn har for relasjonsbygging. Videre hadde det vært fruktbart å sammenligne relasjonsbygging i sjømatnæringen med andre bransjer, for å se om det er noe spesielt med sjømatnæringen.

Litteraturliste

- Alteren, G. (2007). *Norske sjømatbedrifters kundeforhold i eksportmarkeder. En drøfting av kulturell sensitivitetens betydning for strategiske viktige kundeforhold.* (Doktoravhandling) (Rapport nr. 04/2007) Hentet fra <http://norut.no/nb/publications/norske-sjomatbedrifters-kundeforhold-i-eksportmarkeder>
- Asche, F. & Tveteråd, R. (2011). *En kunnskapsbasert sjømatnæring. "Et kunnskapsbasert Norge"*. (Forskningsrapport 8/2011). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Barth, F. (1994). *Manifestasjon og prosess. Det blå bibliotek.* Oslo: Universitetsforlaget Oslo
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (2. Utg.) California: Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (3. Utg.) California: Sage Publications.
- Dahl, Ø. (2001). *Møter mellom mennesker: interkulturell kommunikasjon.* Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2) 11-27. doi:10.2307/1251126
- Edward T. Hall. (1977). *Beyond culture.* New York: Anchor Press.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of cultures. Selected essays.* New York: Basic Book.
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-cultural business behavior. A guide for global management* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y (1984). *Communicating with strangers: an approach to intercultural communication.* California: Addison-Wesley Publication.
- Gummesson, E. (1996). *Relasjonsmarkedsføring: fra 4P til 30R.* Otta: Kolle forlag.
- Harich, K. R., & LaBahn, D. W. (1998). Enhancing International Business Relationships: A Focus on Customer Perceptions of Salesperson Role Performance Including Cultural Sensitivity. *Journal of Business Research*, 42(1), 87–101. doi:10.1016/S0148-2963(97)00100-8
- Haugland, S. A. (1999). Factors Influencing the Duration of International Buyer–Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 46(3), 273–280. doi:10.1016/S0148-2963(98)00034-4

- Heide, M., Voldnes, G., Sogn-Grundvåg, G., & Sone, I. (2013). *Nye sildeprodukter til Tyskland og Ukraina. En markedsvurdering*. (Nofima Rapport 42/2013) Hentet fra <http://www.nofima.no/filearchive/Rapport%2042-2013.pdf>
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hopper, P. (2007). *Understanding cultural globalization*. Cambridge: Polity press.
- Huang, Y., Rayner, C., & Zhuang, L. (2003). Does intercultural competence matter in intercultural business relationship development? *Intercultural Journal of Logistics Research and Applications*, 6(4), 277-288. doi:10.1080/13675560310001626963
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83–101. doi:10.1023/A:1023219207042
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. Utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, T. (2009). *Den globale samtalen. Om dialogens muligheter*. Oslo: Scandinavian Academic Press.
- Lunheim, R. (2010). *Kulturforståelse for næringslivet. Innføring i tverrkulturell kommunikasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- McNeil, I. R. (1980). *The new social contract, an inquiry into modern contractual relation*. New Haven: Yale University Press.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi:10.2307/1252308
- Nes, E. B., Solberg, C. A., & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter–distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405–424. doi:10.1016/j.ibusrev.2007.01.008
- Norges sjømatråd (ingen dato). Norges sjømatråd. Hentet 5. Februar 2016 fra <http://www.seafood.no/Om-oss/Norges-sjømatråd>
- Norges sjømatråd (2016, 5. februar)a. Norsk sjømateksport mer en doblett på 10 år. Hentet 5. Februar 2016 fra: <http://kystmagasinet.no/nyheter/norsk-sjømateksport-mer-enn-doblet-pa-10-ar/>
- Norges sjømatråd (2016)b. Nøkkeltall. Hentet 5. Februar 2016 fra <http://seafood.no/Nyheter-og-media/Nøkkeltall2>

- O'Grady, S., & Lane, H. W. (1996). The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490137
- Pettersen, I. B., & Aarset, B. (2006). *Handelshindringer i laksenæringen* (SNF rapport nr. 17/06). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/164915>
- Pettersen, I. B. (2007). Kommunikasjon og kulturforståelse i kommersielle relasjoner i den globale sjømatnæringen. I B. Aarset, & G. Rusten (Red.), *Havbruk: akvakultur på norsk* (s. 93-108). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Regjeringen (2016, 3. mai). Betre marknadstilgang for norsk sjømat i EU. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/betre-marknadstilgang-for-norsk-sjomat-i-eu/id2499211/>
- Samiee, S., & Walters, P. G. P. (2003). Relationship marketing in an international context: a literature review. *International Business Review*, 12(2), 193–214. doi:10.1016/S0969-5931(02)00096-3
- Shoham, A., & Albaum, S. (1995). Reducing the impact of Barriers to Exporting: A Managerial Perspective. *Journal of International Marketing*, 3(4), 85-105. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/25048625>
- Sjømatalliansen (2014, 1. oktober). Rammeverket for handelen med EU. Hentet fra <http://www.sjomatalliansen.no/rammeverket-for-handelen-med-sjomat-til-eu/>
- Sjømat Norge (2016). Dette er norsk sjømat. Hentet fra <http://sjomatnorge.no/dette-er-norsk-sjomat/>
- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., Spyropoulou, S., & Salehi-Sangari, E. (2008). Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 23–36. doi:10.1016/j.indmarman.2007.04.004
- Tjora, A. (2016, 1. mars). Sosialkonstruktivisme. I Store norske leksikon. Hentet 04. Mars 2016 fra <https://snl.no/sosialkonstruktivisme>
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2. utg.). London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Vaular, E. (2011). *Det italienske salt- og klippfiskmarkedet og norsk eksport - Konvensjoner, relasjoner og markedstilpasning* (Masteroppgave). Universitetet i Bergen.
- Voldnes, G., Grønhaug, K., & Nilssen, F. (2012). Satisfaction in buyer–seller relationships—Influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1081-1083. doi:10.1016/j.indmarman.2012.03.001
- Voldnes, G., & Grønhaug, K. (2015). Cultural adaptation in cross-national buyer-seller relationships: A study of Russian buyers and Norwegian sellers of seafood. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 837–857. doi:10.1108/IJoEM-11-2012-0152

Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in the Export Market? *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550–566. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/3557194>

Vedlegg / Appendiks

Vedlegg 1. Intervjuguide

Åpningsspørsmål

1. Hva er din stilling? Hvor lenge har du jobbet i sjømatnæringen?
2. Hva er din rolle til daglig?
3. Hvor stor prosentdel av jobben vil du si er internasjonal (altså hvor stor del er du i kontakt med personer fra andre land)
4. Hvilket land har du samarbeid eller forhandlinger med?
5. Hvordan foregår forhandlingsmøtene? F. eks over internett, telefon eller ansikt til ansikt møte?

Relasjoner

6. Er det et mål ha langvarig samarbeid med en importør (langsiktig relasjoner)?
 - a. Ønsker du å ha få eller mange kjøpere i et marked?
7. Hva er dine tanker om viktigheten av tillit i en forhandling?
 - a. Hvis viktig, kan du si hvorfor?
8. Har du noen strategier for å oppnå tillit?
9. Er det et ønske å ha personlige relasjoner?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?

Kultur

10. Hva er kulturforskjeller for deg? (kulturkrasj, nasjonal/regional/organisasjons nivå)
 - a. Kan du gi meg noen eksempler?
 - b. Hvordan håndterer du de forskjellene?
 - c. Hva er vanskelig, og hva er mer rutine?
 - d. Hvorfor er det vanskelig? (akkurat den vanskelig for deg)
11. Har du noen strategier for å håndtere kulturforskjeller (eller for å oppnå tillit)
12. Har du noen tanker om hvorvidt kulturforskjeller har betydning for å gjøre forretninger med noen fra et annet land?

- a. (Har du merket noen kulturforskjeller med dine importører. Hvis ja, kan du nevne noen?)
13. Merker du noen forskjeller i forhandlingsteknikker?
- a. Hvis ja, hvordan forhandler de forskjellig?

Marked

14. Føler du at du har god nok informasjon om markedet, dine samarbeidspartnere og konkurrenter? (evt. får du god informasjon fra din importør?)
- a. (I hvilken grad føler du at produktet du selger er tilpasset markedet?)
15. Hvordan vil du beskrive maktforholdet mellom kjøper og selger?
16. Er det noen markeder (land/kulturer) som er mer utfordrende enn andre?
17. Har du noen tanker om hva personer fra andre land synes om nordmenn? Da tenker jeg i forhold til forhandlinger og samarbeid?

Avslutning

18. Har du noe mer du vil tilføye?
19. Har du noen spørsmål?

Vedlegg 2. Beskrivelse av informanter

Navnene er fiktive.

Innkjøp

Ole

Ole er jurist, og kontraktsansvarlig for leverandøravtaler. Han har vært innkjøpssjef i seks måneder. I brukes kun **5 %** tiden til internasjonale kontakter, fordi de internasjonale selskapene er ofte så store at de har kontorer i Norge. Ole har tidligere forhandlet med: *Sverige, Skottland, England, Tyskland, USA, Angola, Tanzania, Brazil, Sveits, Frankrike, Finland, Italia, Holland og Malta* (obs, inkludert land fra tidligere jobb).

Eksport av rødfisk

Vegard

Vegard er administrerende direktør for et mellomstort selskap som kun selger rødfisk, og har jobbet i sjømatnæringen i snart 25 år. Han har ansvar for den landbaserte virksomheten, og også slag, økonomi og finans. Utadrettet er salget i hovedsak utenlandsk, og han bruker rundt **50-60 %** av tiden sin på dette. Vegard har erfaring med forhandlinger i *Finland, Spania, Italia, Frankrike, USA, Kina, Japan og Malaysia*. Forhandlet veldig mye med Russland tidligere, men for tiden er det importstopp.

Annika

Annika er salgssjef for samme selskap som Vegard tilhører. Kontakten med internasjonale aktører har variert litt etter kundemassen. Etter at Russland stengte grensene mistet de 30 % av kundene. Så har pleid å være rundt 80 %, men akkurat nå er omtrent **50 %** av arbeidsdagen å være i kontakt med internasjonalt aktører. Annika har gjort forhandlinger med de fleste siden hun er salgssjef, så hun har kontakt med flere i *Europa, Asia og USA*.

Erik

Erik har jobbet i sjømatnæringen siden 2007, og er i dag teamleder i et salgsselskap for den europeiske avdelingen og har ansvar for salg i Europa. Ved kundekontakt oppgir Erik at han bruker omtrent **100 %** av tiden sin på internasjonale kunder. Kjernemarkedene er *Belgia, Holland, Spania*, og har også forhandlinger med *Italia, Frankrike, Tyskland, Danmark, Baltikum*. De tetteste relasjonene er i Benelux landene og i Spania.

Petter

Petter jobber i samme selskap som Erik, og er teamleder for Asia markedet. Markedsmessig er **100 %** av kontakten internasjonalt, og alle kundene er i Asia. Likevel så må de også samarbeide med europeiske aktører for å få fraktet laksen til Asia. Petter har forhandlinger med *Japan, Kina, Hong Kong Taiwan, Singapore, Sør-Korea, Thailand, Vietnam, Malaysia og hele Midtøsten.*

Peder

Daglig leder for mellomstort selskap, og har ansvar for alt som omhandler salg og marked, økonomi og personale. Omtrent **50 %** av tiden brukes til internasjonale kontakter. Peder har forhandlinger med hovedsakelig *USA.*

Espen

Espen er teamleder for verdiskapende produkter i et stort selskap. Espen er ansvarlig for markedet i *Oseania*, en kunde i *Nord-Amerika*, og nye prosjekter i ulike markedet, bl.a. *Brasil.* Han bruker **100 %** av tiden på internasjonale eksportrettede aktiviteter, men bruker ikke all den tiden på kundene. Espen presiserer at det går mer tid på interne ting i selskapet.

Jonas

Jonas arbeider i samme selskap som Espen. Han er teamleder for et salgsteam som jobber med oversjøiske markeder i *Asia, Midtøsten, Afrika og USA.* Jonas har arbeidet i næringen i 24 år, og er ansvarlig for markeds og salgsstrategi, og personalansvar for teamet. Han jobber fortsatt med direkte salg, men i mye mindre grad enn tidligere. All hovedaktivitet retter seg mot salg til kunder i utlandet, men også internert i selskapet og logistikk i Norden. Jonas har samarbeidet med mange land, noen eksempler er: *Japan, Kina, Hong Kong, Malaysia, Singapore, Korea, USA og Midtøsten.*

Eksport av hvitfisk

Ivar

Daglig leder i et mellomstort selskap. Ivar har ansvar for produksjon og eksport av tørrfisk, hovedsakelig mot *Nigeria*, men også mye i *Europa; Spania, Portugal, Italia og England.* Omtrent **50 %** av arbeidsdagen går til kontakt med internasjonale aktører.

Frederik

Frederik er daglig leder i et mellomstort selskap som eksporterer tørrfisk hovedsakelig til *Italia*. Per i dag er ikke Fredrik involvert så mye direkte i salg, men har mye erfaring med Italia og italiensk kultur gjennom tidligere jobb og privatliv.

Pål

Salgssjef i et selskap som selger kongekrabbe og hvitfisk. Pål sier at 99 % av tiden går til eksport, og det er ikke mye som selges til innlandet, det meste får til utlandet. Pål har ansvar for å selge til markeder over hele verden. Hovedmarkedene i Asia er *Kina, Japan, Korea, Taiwan, Singapore*. I Europa er de største er *Frankrike, England og Spania* på ferskfisk, og *Spania og Portugal* på saltfisk og klippfisk, og så har vi litt til *USA*, litt til *New York* og *San Fransisco*, og litt til *Canada*. I Sør-Amerika er det en del klippfisk som går til *Brasil, Jamaica og Dominikanske Republikk*. Og så selges det litt til Afrika: *Angola, Kongo, Nigeria* – selger tørrfisk og klippfisk av sei til de markedene.

Import av rødfisk

Hendrik, importør fra Holland

Hendrik har vært salgssjef i over ti år i et selskap i Holland. Han kjøper hovedsakelig laks fra Norge (80 %), de resterende er fra Færøyene, Skottland og Island, men det er forskjellige typer fisk. Han bruker 80 % av tiden sin på internasjonale kontakter. Han kjøper laks fra flere leverandører i Norge.

Alberto, importør fra Spania

Alberto har vært salgssjef i syv år i et selskap i Spania. Kjøper hovedsakelig laks fra Norge, men også noe fra Frankrike, Færøyene og Danmark. Han kjøper laks fra flere leverandører i Norge.