



Arkivnummer: _____

LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKP90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2011

Tvärkulturella Affärsrelationer

- i samspel mellan Sverige och Italien

Författare:

Alexandra Grage

Emelie Helgesson

Handledare:

Susanne Ekman

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Tvärkulturella Affärsrelationer – i samspel mellan Sverige och Italien.

Seminariedatum: 2011-05-24

Ämne/kurs: Examensarbete på Magisternivå, FEKP90, Företagsekonomi 30ECTS, Tvärkulturell Organisationsteori.

Författare: Alexandra Grage och Emelie Helgesson.

Handledare: Susanne Ekman

Fem nyckelord: Kulturell förståelse, Internationella affärsrelationer, Organisationskultur, Nationell kultur, Sverige – Italien.

Syfte: Undersöka i vilken utsträckning som nationella och organisatoriska kulturbetingade beteendemönster påverkar internationella affärstransaktioner. Därutöver granska likheter respektive skillnader vid interaktion mellan affärsgränserna Sverige och Italien, samt försöka förstå dessas ursprung.

Metod: Studien baseras utifrån en fallstudie på ett svenskt livsmedelimportföretag, där kvalitativa intervjuer gjordes. Dessa utfärdades i huvudsak på personbasis och därutöver gjordes ett antal datorstödda intervjuer. För att kombinera den teoretiska referensramen och empirin antogs en abduktiv forskningsansats.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska referensramens huvudfokus utgår ifrån definitionen av nationell- respektive organisationskultur. Denna diskussion mynnar vidare ut i internationella affärstransaktioner. Dessutom ges en ämneslitterär beskrivning av svenska respektive italienska individers kulturella särdrag.

Empiri: Empirin inleds med en fallföretagspresentation och därefter följer en sammanställning av intervjuernas huvuddrag. Dessa är uppdelade i flertalet teman – monetära medel, affärsrelationer, produktkvalitet, samt nationell- och organisationskultur.

Slutsatser: Resultatet påvisar att parterna utvecklat en gemensam kultur, vilken till följd ger en ömsesidig känsla för genuina och kvalitativa italienska produkter. Detta medför att det svenska importföretaget och de italienska leverantörerna har reducerat eventuella tvärkulturella risker.

Summary

Title: Cross-Cultural Business Relationships – an interaction between Sweden and Italy.

Seminar date: 2011-05-24

Course: Master Thesis in Business Administration, 30 University Credit Points (30 ECTS), Cross-Cultural Organizational Theory.

Authors: Alexandra Grage and Emelie Helgesson.

Advisor: Susanne Ekman.

Five key words: Cultural understanding, International business relationships, Organizational culture, National culture, Sweden – Italy.

Purpose: The study examines to what extent national and organizational culture related behaviors affect international business transactions. Additionally examine similarities and differences in the interaction between Sweden and Italy. Further on try to understand the origin of these.

Methodology: The study is based on a case study, which involves a Swedish food import company, where qualitative interviews were conducted. These were primarily issued on a personal basis, and in addition a number of computerized interviews were performed. In order to combine the theoretical- and empirical material an abductive approach was utilized.

Theoretical perspectives: The main focus lies upon the definition of national- and organizational culture. The discussion further leads into international business transactions. The theoretical framework will also include a literary description of the features associated with Swedes and Italians.

Empirical foundation: The empirical chapter is initiated with a presentation of the Swedish case study company. The following part is a summary of the main interview features, which are divided into several themes – monetary resources, business relationships, product quality, as well as national- and organizational culture.

Conclusions: The result shows that the parties have succeeded in developing a common culture, which is due to give a mutual sense of authentic and qualitative Italian products. The meaning of this is that the Swedish import company and the Italian suppliers have reduced any cross-cultural risks.

Förord

Hösten 2007 påbörjade vi våra studier på Civilekonomprogrammet med språklig inriktning vid Lunds Universitet, och idag lite drygt fyra år senare står vi inför slutspurten på examensarbetet. Under utbytesterminen vid l'Università degli Studi di Bologna stärktes vårt intresse för Italien och dess kultur ytterligare, samt viljan om att ännu inte riktigt släppa taget om Italien. Den grundläggande tanken bakom examensarbetet var att integrera Italien med ämnesfördjupningarna marknadsföring och organisation, vilket kommer att omfattas av begrepp som kommunikation, affärskultur samt gränsöverskridande affärsuppgörelser.

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Susanne Ekman, som har varit oss till stor hjälp under skrivprocessen, då hon har gett oss bra och konstruktiv feedback. Ytterligare tack vill vi tillägna fallorganisationen och några av dess leverantörer för att vi fick intervjua dem och ta del av deras erfarenheter. Slutligen vill vi även tacka våra hundar, Polly och Tiffany, för alla fina och givande promenader.

Alexandra Grage

Emelie Helgesson

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	1
Summary	2
Förord.....	3

KAPITEL 1 - INLEDNING

1.1 Bakgrund	6
1.2 Avgränsningar	6
1.3 Problemdiskussion.....	7
1.4 Precisering av frågeställning	8

KAPITEL 2 - TEORETISK REFERENSRAM

2.1 Kulturell förståelse	9
2.1.1 Kulturella framstående begrepp i organisationsvärlden	10
2.2 Kultur i ett nationellt sammanhang	11
2.2.1 Normalt kontra onormalt	13
2.3 Affärsverksamhet över kulturgränser	14
2.3.1 Möjliga komplikationer och problem vid interaktion.....	17
2.4 Sverige kontra Italien på ett affärsmässigt plan.....	18
2.5 Att tolka organisationskulturer	21

KAPITEL 3 - KULTURELL STUDIE, METOD OCH FORSKNINGSAKSATS

3.1 Angreppssätt.....	23
3.2 Forskningsansats	24
3.3 Val av teori	25
3.4 Intervjubasis	26
3.5 Analys och utvärdering av resultaten	28

KAPITEL 4 - EMPIRISK ANALYS

4.1 Fallföretagspresentation	31
4.2 Resan in i organisationens hjärta.....	32
4.3 Kulturell studie	33
4.4 Passion, Kvalitet och Tradition	34
4.5 Betydelsen bakom kommunikation	40

4.5.1 Språkdivergenser – existerande eller inte?	41
4.6 Att ha i åtanke vid interaktion	45
4.6.1 ”Alla vill lyckas inom italiensk mat, för att alla vill ju ha det!” – vinningar utifrån affärsrelationerna.....	47
 KAPITEL 5 - RESULTAT OCH DISKUSSION	
5.1 Strategins grundpelare	49
5.2 Nationell- eller organisationskultur – vilken väger tyngst?.....	50
5.2.1 Tillväxtens påverkan på kulturen?.....	52
 KAPITEL 6 - SLUTSATS	
6.1 Verifiering av syfte och slutsats	54
6.2 Framtida forskningsansatser	55
 REFERENSER	56
 APPENDIX & BILAGOR	
Intervjumall	59
Intervista – domande a rispondere.....	62
ETT GYLLENE RECEPT?	64

Kapitel 1 – Inledning

I detta inledande kapitel vill vi som författare understryka valet av ämnesområde och forskningsfråga, samt även göra en förankring utifrån ett organisatoriskt- och marknadsföringsperspektiv. Den grundläggande tanken är att applicera de nämnda aspekterna på ett svenskt livsmedelsimportföretag.

1.1 Bakgrund

Dagens affärsverksamhet präglas kontinuerligt utav internationalisering och globalisering. Därmed kan bibehållandet samt skapandet av nya leverantörsrelationer för olika företag komma att ändras med tiden (van Weele, 2010; Bakka et al., 2006; André, 2008). En upprepande fråga som bör ställas inom organisationsvärlden är ifall det finns potentiella förbättringsmöjligheter vad gällande själva interaktionen med leverantörer. Därutöver försöka finna nya vägar i hanteringen utav dessa relationer, som skulle kunna generera framtida vinningar. I och med den ständiga förändringen av affärsrelationerna och affärsvärlden har det lett till att företag har erhållit möjlighet att expandera sina leverantörskretsar utanför den inhemska marknaden (André, 2008).

Studien kommer att utföras på ett mindre svenskt livsmedelimportföretag sammantaget med några av deras leverantörer. Företagets affärsidé baserar sig på att garantera sina konsumenter genuina, kvalitativa produkter fulla av italiensk värme. Studiens huvudintresse ligger i att undersöka likheter respektive skillnader, samt se till återkommande utmaningar i det dagliga arbetet. Eftersom företaget interagerar över affärsgränserna är frågan huruvida eventuella problematiseringar/vinningar finns och om de är av kulturell karaktär. Därmed kommer följande huvudkomponenter att bearbetas – tvärkulturella relationer och kommunikation vid affärssuppgörelser mellan Sverige respektive Italien. Detta kommer att ses utifrån definitionerna av nationell- och organisationskultur.

1.2 Avgränsningar

Först och främst baserar sig avgränsningarna inom det kulturella området på tvärkulturella affärstransaktioner med huvudfokus gentemot relationerna parterna emellan. Det faktum att affärsgränserna ständigt reduceras på grund av den pågående globaliseringen är det intressant

att studera de nu mer lättillgängliga importmöjligheterna. Detta framförallt inom EU där frihandel råder mellan medlemsländerna (Livsmedelsverket, 2011). Synergieffekten som träder fram är att varje importör är beroende av en exportör och mellan parterna bör det finnas någon slags relation – vare sig den är byggd på tillförlitlighet eller är av köp-och-sälj karaktär. Resonemanget leder vidare till hur en sådan typ av relation mellan importör och exportör kan se ut. Relationen ifråga väcker upp intresse för studie, vilket är delvis vad denna rapport kommer att behandla och för ytterligare avgränsning valdes det att fokusera på två specifika europeiska länder. Anledningen bakom valet av europeiska länder var för att undkomma frågor rörande skatter och liknande ekonomiska aspekter. Därav sågs kultur som ett intressant angreppssätt för studien, i och med att ämnesområdet faller inom ramen för både marknadsföring och organisation.

Med tanke på att studien ville utföras på två europeiska länder var det tvunget att definiera vilka och varför. Det slutgiltiga valet baserades på egenintresset för Italien och Sverige, vilket beror på tidigare erfarenheter. Utifrån denna utgångspunkt funderades det kring affärstransaktionernas effektivitet länderna emellan – finns det några komplikationer vid interaktion och om så är fallet är de bakomliggande faktorerna kulturellt betingade? Dessutom har det på senare tid i Sverige blivit allt populärare med italienska produkter och då i synnerhet livsmedel. Trenden med ökat intresse för det italienska köket har inneburit att råvarorna återsyns allt oftare i dagligvaruhandeln, vilket troligtvis innebär att det är här för att stanna. Utöver det ligger detta område oss som författare varmt om hjärtat, det vill säga det italienska köket och den bakomliggande industrin.

För att kunna utforska fenomenet närmare ansågs det vara lämpligt att utföra en fallstudie och sökningen påbörjades efter en organisation inom livsmedelbranschen. Kriterierna för företaget skulle vara att dess arbete omfattades av import av italienska matvaror och drycker. Genom sökandet på olika nätsajter och tack vare olika riktlinjer utgicks det senare från italienska handelskammarens hemsida. Här återfanns ett flertal potentiella företag, vilka kontaktades och senare kom det att erhållas ett ”JA” från en part. Därmed baseras rapporten utifrån ett enskilt svenskt livsmedelsimportföretag och några av deras leverantörer.

1.3 Problemdiskussion

I dagsläget betraktas kulturbegreppet i litteraturen som relativt brett i sin kontext och inom ramen för denna definition faller de affärskulturella betingelserna. Affärskultur delas därefter

ytterligare in i nationell- respektive organisationskultur. Begreppen är i särställning gentemot varandra, dock med interaktion i viss mån. Därmed ansågs det vara av intresse att undersöka hur affärsuppgörelser mellan två parter påverkas av kulturella aspekter, då de arbetar över landsgränser. Eftersom nationell- och organisationskultur reflekteras som olika fenomen kan man ställa sig frågan, varför internationella företag lyckas göra goda affärer med varandra? Faller det sig verkligen vara på det viset att kulturerna endast påverkar varandra och inte sammanfaller? Problemställningen rotar sig i utifall det finns eventuella anpassningsbehov, fallgropar eller andra likartade betingelser som har med kulturella skillnader och/eller likheter att göra?

1.4 Precisering av frågeställning

De flesta utav oss – antingen som student, anställd, manager, forskare, eller konsult – har i någon utsträckning kommit i kontakt med ideella föreningar eller organisationer av olika slag. Trots det lyckas vi inte alltid komma underfund med och rättfärdiga det vi upplever i det organisatoriska livet (Schein, 2004). Fördenskull har frågeställningen riktats gentemot hur fallföretagets situation ser ut vad gällande leverantörsrelationer, samt vilka de framtida förändringarna skulle kunna komma att vara. Huvudinriktningen faller sig därmed ur ett kulturellt perspektiv.

- Hur påverkar de nationella affärskulturella betingelserna fallföretagets leverantörsrelationer?
 - I vilken utsträckning kan man uttyda skillnader/likheter gällande affärskulturen mellan Sverige och Italien?
 - Finns det behov för anpassning i fallföretaget gentemot sina leverantörsrelationer på grund av kultur?

Kapitel 2 – Teoretisk referensram

Detta kapitel innefattar kulturella aspekter, vilka kommer till användning i senare kapitel och framförallt då analysen ska diskuteras. Fokus har därmed lagts vid det affärskulturella perspektivet och de nationellt betingade särdragen inom kulturområdet. Följaktligen med inspiration av globalisering och dess effekt på affärsrelationer i dagens affärsverksamheter.

2.1 Kulturell förståelse

Kulturfenomenet följer oss långt tillbaka i tiden (Schein, 2004:7) och anammas av människor genom imitation, språklig överföring individer emellan och genom olika gruppers interaktioner. Den kulturella företeelsen kan ses som något kollektivt i och med att individer ständigt socialiseras i en specifik gemensam omgivning (Lustig & Koester, 2010; Hofstede, 1991), där de tvingas kommunicera med varandra. De interaktioner som äger rum inom olika affärsgrupper och mellan individer, samt företagsmiljöskillnader är det som skapar divergenser mellan organisationskulturer över tid (Hofstede, 1991; Lewis, 1997; Phillips-Martinsson, 1992; Lustig & Koester, 2010). Ur detta perspektiv betraktas kultur som något gradvis uppbyggande under organisationslivets gång, innebärande att tidigt inlärt i livet påverkas av det som lärs in efter hand (Lewis, 1997:30). Emellertid har man under de senaste årtionden porträtterat kultur inom ramen för det organisatoriska klimatet och de metoder som företag utvecklar kring hanteringen av anställda. Utöver aspekten angående om verklighet och sanning innefattar begreppet även en annan central punkt, nämligen hur människor orienterar sig själva i omgivningen vad gällande tid och rum (Schein, 2004).

Eftersom människor reser i allt större utsträckning i dagens affärssamhälle har det inneburit att länder, företag och människor blivit allt mer beroende av varandra. Det ständiga resandet har ställt organisationsmedlemmars kulturer på prov, både vad gällande nationell och organisatorisk, då de kommit i kontakt med andra kulturer (André, 2008; Lewis, 1997). En avgörande faktor i ett sådant sammanhang som skulle kunna skapa bekymmer är framförallt svårigheter att kommunicera (Moberg & Palm, 2006:92-106). Dock bör riktlinjer som härrör från sociala- och organisationssituationer ej underskattas. Baktanken kring det är att organisationsmedlemmar inte ska hamna i positionen att göra onödiga misstag utan bemästra den kulturella förståelsen (Schein, 2004).

2.1.1 Kulturella framstående begrepp i organisationsvärlden

Kulturbegreppet är mångfacetterat och inom organisationskulturella studier har begreppet speglats ur fyra vinklar. Första diskussionen reflekterar hanteringen utav affärsverksamheter distribuerade världen över, där olika nationella kulturer råder. Därutöver används begreppet när företagsledning försöker integrera en diversifierad arbetsstyrka i en viss arbetsituation. Den tredje benämningen faller inom ramen för gemensamma informella organisationskoncept, såsom värderingar och attityder. Sist men inte minst refererar organisationskultur till formella företagsvärderingar och beteendemönster vilka är tänkta att sammanhålla ett företags arbetsstyrka (Wright, 1994:2). I och med kulturfenomenets bredd har det erhållit stark kritik angående gemensamma värderingar som återspeglas i organisationer – vilka delar värderingarna, i vilken utsträckning, och hur kommer det sig att de är gemensamma från start? Innan en bestämd definition kan accepteras i ett större sammanhang, bör forskare försöka finna stöd för hur diskurser blir auktoritära (Wright, 1994:27). Ändock återfinns en definition vilken kan anses vara allmänt accepterad (Helgesson, 1996:9):

”... a learned, shared, compelling, interrelated set of symbols whose meanings provide a set of orientations for members of a society. These orientations, taken together, provide solutions to problems that all societies must solve if they are to remain viable.”

Inom ämnesområdet faller ett flertal termer att befatta sig med, vilka är av essentiell vikt då man diskuterar organisationskultur. Utgångspunkten för diskussionen är *värderingarna*, vilka är kärnan i den kulturella betingelsen (Hofstede, 1991). De är allmänna föreställningar om vad som är rätt och fel och tjänar som rationaliseringar samt motiv för vilka normer och regler som bör följas inom organisationen. Det är *normerna* vilka återspeglar de gemensamma reglerna och förväntningarna och styr medlemmarna i den specifika sociala miljön inom organisationen (Bruzelius & Skärvard, 2004; Lustig & Koester, 2010). Likväl den kanske mest intrigerande aspekten av kulturkonceptet är dess kraftfulla påverkan, trots dess tillsynes osynliga karaktär. Därmed kan kultur ses utgöra en guide för att begränsa organisationsmedlemmarnas utrymme för normer och värderingar som hålls gemensamt för gruppen. Dessa gemensamma regler förmedlas genom användandet av bland annat symboler och språk (Schein, 2004; Hofstede, 1991; Lustig & Koester, 2010).

Språk är det vi människor använder för att tala och skriva, och människor världen över använder sina fem sinnen – att höra, se, känna, smaka och lukta – för att kommunicera med

varandra (Phillips-Martinsson, 1992). Jämväl att språk är någonting som individer kan lära sig och ha användning för vid olika situationer i livet, kan ett språk aldrig till fullo läras. Vilket enligt Lundberg (1991) beror på att den kulturella bakgrunden påverkar valet av kommunikationssätt och hur vi kommunicerar. Vilket innebär att hur än internationella och multinationella människor försöker att vara kommer det troligtvis alltid att saknas något – den kulturella aspekten utav språket (Lewis, 1997; Phillips-Martinsson, 1992). Dock kan flerspråkighet ge individer ytterligare en dimension av verkligheten, på samma sätt som våra två ögon ger oss stereoskopiskt seende. Ändock för att kunna kommunicera interkulturellt anses det vara viktigt att veta hur språket används beroende på situation. Om skillnader i språkliga uttryckssätts existerar kan det leda till situationsinterferenser – exempelvis missförstånd över tacksamheten för en gåva (Lewis, 1997; Lundberg, 1991).

2.2 Kultur i ett nationellt sammanhang

Genom hela livet påverkas individer av kultur och dess betingelser och allteftersom blir de inlärd nationella värderingarna en befintlig del av vår egen personlighet. Enligt Lewis (1997) råder det exempelvis inget tvivel om att italienare inte är svenskar och vice versa. Trots det existerar det klassiska uttrycket ”innerst inne är vi alla lika”, vilket med jämna mellanrum upprepar sig i människors tankar. Det medför en känsla av tillhörighet och gemenskap till övriga individer och kulturer (Lewis, 1997; Hofstede, 1991). Emellertid faller det sig ibland naturligt för människor att klassificera andra och som exemplifiering blir vi solida tyskar, goda svenskar, riktiga amerikaner, sanna briter och emotionella italienare (Lewis, 1997; Phillips-Martinsson, 1992).

Definitionen bakom det kulturella konceptet landar slutligen i att kultur är en uppsättning av delade värderingar, normer och sociala sedvänjor, vilka i sin tur påverkar beteendet i den specifika miljön (Lustig & Koester, 2010; Anderson & Narus, 2004). I enlighet på vissa antaganden definierar Schein (2004:17) kulturbegreppet enligt följande:

“[...] a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Det betyder att kulturkonceptet reflekterar en grups gemensamma tillgång, vilken är oföränderlig över tiden och delas i bemärkelsen att det råder enighet och ingen tvetydighet. Däremot kan det reflekteras över hur väl påståendena stämmer. Detta med tanke på att

kulturfenomenet tidigare är likställt med något som är gradvis uppbyggande, vilket inbegriper förändring över tid. Därigenom kan det frågas huruvida individer för jämnan drar sig till likasinnade individer. Om så är fallet skulle en stabil social miljö skapas och därmed kunna resultera i kategoriseringar av specifika gruppers tillhörighet. Däremot medhåller inte alla aktiva inom ämnesområdet att individer bör kategoriseras baserat på deras kulturella ursprung. Endast för att en medarbetare är av en viss nationalitet behöver det inte betyda att det återspeglas i den organisatoriska kulturen som råder. Till följd därav kan det återigen reflekteras över enigheten av vem som stödjer de gemensamma värderingarna i en grupp samt varför acceptansen träder i kraft (Wright, 1994; Moberg & Palm, 2006:92-106; André, 2008:446f).

Heaven is where the police are British, the cooks French, the mechanics German, the lovers Italian, and it is all organized by the Swiss.

Hell is where the cooks are British, the mechanics French, the lovers Swiss, and it is all organized by the Italians.

Moberg & Palm 2006:96

Enligt Hofstede (1991) och Lewis (1997) återfinns universella egenskaper hos individer, vilka anammas utifrån de kulturella betingelserna. Vidare påstår Lewis (1997) och Hofstede (1991) att individen inte har möjlighet att sätta sin prägel på kulturen. Dock bör sanningsenligheten i ovanstående referat reflekteras – hur väl speglas nyanser och aspekter kring nationaliteterna? I enlighet med den faktiska verkligheten stämmer inte alla antagandena överens. Varken individer eller organisationsmönster och dess kulturer kan speglas inom samma kategorisering. Skillnader i storlek, kultur, industri, och så vidare kan reducera den nationella kulturens påverkan hos individer och företag. Det innebär att nationell kultur inte alltid känns igen utan bekymmer på organisationsnivå, men existerar enligt van Oudenhoven (2011) i medlemmars föreställningar om det typiska karaktäristiska i företaget i landet.

Dock – oavsett om det diskuteras kring nationell- eller organisationskultur – finns det inget som antyder att den enskilde individens tycke sammanfaller till fullo med de kulturella betingelserna denne har kring sig. I huvudsak presenteras nationell- och organisationskultur som separata begrepp, innebärande att de är ej relaterade till varandra (André, 2008:446). Respektive definition skiljer sig något åt vad gällande dess begränsningar. Den nationella kulturen skiljer en viss nationalitet från en annan, medan organisationskulturen frånskiljer medlemmar av ett företag från ett annat (van Oudenhoven, 2001). Trots det kan det uttydas

vissa likheter, vilket representeras i kulturernas uppbyggnad av värderingar, normer och praxis. Lundberg (1991:16) påstår att oavsett hur goda kunskaper en individ innehar om en viss kultur, kan de aldrig användas som prognos för en annan enskild individs beteende. Dock säger Lundberg (1991) att kulturella kunskaper kan vara en värdefull referensskälla vid tolkning och förståelse av situationer vid interaktion samt interkulturell kommunikation.

2.2.1 Normalt kontra onormalt

”People are from different cultures whenever the degree of difference between them is sufficiently large and important that it creates dissimilar interpretations and expectations about what are regarded as competent communication behaviors”

Lustig & Koester 2010:52

Att avgöra vad som är ett nationellt särdrag är som att beträda ett minfält av felaktiga bedömningar och överraskande undantag – exempelvis temperamentfulla och livliga svenskar, stela och tystlåtna italienare och försiktiga amerikaner. Däremot finns det något som kan benämnas en nationell norm. De individer som avviker från normen och den egna kulturen har ett eget karaktärsdrag, vilket infaller på personlighetsnivån hos individen (Hofstede 2001; Lewis, 1997).

I de flesta fall anser individer den egna kulturen som det normala och därmed uppfattas övriga kulturer och nationaliteter som avvikande. För att uppnå större förståelse för andra kulturer bör individen utgå ifrån de kulturella utmärkande egenskaperna som står till grund för den egna kulturen. Det innefattar att förstå vikten av att alla kulturer och dess betingelser är subjektiva, vilken även gäller den egna kulturen. Emellertid enligt Lewis (1997) kommer det alltid att finnas kulturella skillnader mellan människor av olika nationalitet. Lewis (1997) fortsätter med att påstå att det är få länder i Europa och i världen vars invånare inte innerst inne anser att de är bättre, mer intelligenta eller åtminstone mer normala än andra människor. Å andra sidan menar Wright (1994:22f) att man bör undvika att hantera kultur som system uppbyggda av sinnebilder och metaforer – att isolera och analysera respektive faktor ingående i kulturbegreppet och därefter sammanställa dessa till en generell slutsats, anser hon inte återspegla en korrekt helhetsbild.

Kulturstrukturen består inte endast av uppfattningar om sanning och verklighet utan även tidsorientering – hur individer och organisationer orienterar sig själva i sin omgivning – inkluderas i den kulturella aspekten (Schein, 2004:151-163). Tiden utgör en central roll för mänskliga angelägenheter i sociala miljöer (Moberg & Palm, 2006:100f; Lustig & Koester,

2010). Emellanåt betraktas tidsuppfattning som något taget för givet, men den kommer ofta tillhands då man ska åtskilja kultur på en nationell basis. När det kommer till att skilja företag åt kan de fördelas på varierande vis, dock relaterar det oftast till tidigare prestationer; nuvarande arbeten och dess bekymmer; och/eller snar- samt avlägsen framtid (Schein, 2004:151-163; Lustig & Koester, 2010). Då uppfattningen samt erfarenheten av tid varierar i stor utsträckning, kan det uppstå utmärkande kommunikations- och relationsbekymmer. Igenkännbart är säkert situationen då irritationen stiger på grund av att motstående part är försenad till en viktig sammanträff och/eller att tid har låtits gå till spillo. (Schein, 2004:151-163; Moberg & Palm, 2006:100f; Lustig & Koester, 2010).

2.3 Affärsverksamhet över kulturgränser

Enligt Anderson & Naurus (2004) är ett företags framgångar på affärsmarknaden i direkt korrelation med deras relationer, vilka är komplexa till sitt ursprung. Vid vinkling gentemot leverantörsrelationer kan det generellt sägas att alla företag har någon slags relation med sina leverantörer, eftersom det skulle kunna vara otänkbart att göra affärer utan bekantskap. Valet hos respektive företag ligger i huruvida de önskar en ren köp-och-sälj relation eller samarbetsrelation med långsiktiga förhoppningar. Dock baserar sig affärsrelationen naturligtvis på ett ömsesidigt intresse från de två parterna om att vilja arbeta med varandra – precis som i vilken annan relation som helst måste det finnas gemensam vinning (Anderson & Naurus, 2004:15-27; Moberg & Palm, 2006:92-106; André, 2008).

Enligt van Oudenhoven (2001) är riskerna för konflikt vid tvärkulturella samarbeten betydligt högre än vid affärstransaktioner inom de egna landsgränserna. Det med anledning att även den nationella kulturens påverkan bör inkluderas bland riskfaktorerna med eventuella organisationskulturella skiljaktigheter. Ändock oavsett om affärerna äger rum inom de nationella gränserna eller inte, eftertraktar företag funktionalitet och prestation. I takt med att handelshinder minskat i omfattning har även internationell affärsverksamhet ökat (Anderson & Naurus, 2004:15). Att göra affärsuppdrag med andra länder innebär oftast interaktion mellan individer med bakgrund i en annan kultur än sin egen. Dock faller det sig inte alltid vara på det viset. Därmed att avgöra vad som anses vara ett nationellt särdrag kan resultera i felaktiga bedömningar och överraskande undantag (Moberg & Palm, 2006; Anderson & Naurus, 2004; Lewis, 1997).

Enligt Lewis (1997:42-54) kan nationella kulturer definieras in i tre kulturkategorier – antingen ter sig individerna vara uppgiftsinriktade, välorganiserade planerare (linjäraktiva); pratsamma, person- och relationsinriktade (multiaktiva); eller introverta, respektorienterade lyssnare (reaktiva). Till Europa sett påstår Lewis (1997) att de två främsta kulturhuvudgrupperna är linjäraktiv respektive multiaktiv och ju längre söder ut i världsdelen man befinner sig, i desto större utsträckning framhävs de multiaktiva särdragen. Väl bestämt att genomföra affärer över kulturgränser är det ett flertal moment som speglar dess välgång, och i framkant står kommunikationen. En annan aspekt som innehar stort fokus är valet av samarbetspartner. Vid den tidpunkt då denne ska väljas utses generellt individen och/eller företaget som upplevs mest trovärdig/t och anses ha goda utvecklingsmöjligheter till en god relation (Phillips-Martinsson, 1992; Moberg & Palm, 2006:92-106).

Möjligheterna att skapa en god affärsrelation kräver tillförlitlighet, vilket utvecklas ur effektiv kommunikation mellan affärsparterna (Lustig & Koester, 2008:186f). Det existerar kulturella variationer i hur människor strukturerar en konversation. Dessa divergenser grundar sig på ett flertal viktiga aspekter – hur länge man talar; relationen mellan de två kommunikatorerna; ämnet vilket diskuteras; hur information presenteras; sättet som intresse- och engagemang signaler ges; och även klassificeringen av konversationen i fråga. Beroende på kultur värderar man exempelvis tystnad och regler för kommunikation annorlunda (Lustig & Koester, 2010:235-237). Appliceras dessa företeelser till medlemmar av linjäraktiva och multiaktiva kulturer innebär kommunikation att man för en dialog. Vilket betyder att man fyller ut tystnad genom att avbryta den andres ”monolog”. Detta genom täta kommentarer och frågor, vilka signalerar intresse och engagemang om vad som diskuteras. Så snart den ene avslutat sin mening tar den andre vid, eftersom västerlänningar generellt har låg tolerans för tystnad (Lewis, 1997). Tystnad är i västvärlden likställt med klumpighet, genans, fientlighet, ointresse, blyghet, och/eller ovilja att kommunicera (Lustig & Koester, 2010: 235f).

Det faktum att olika kulturer använder språket på olika sätt leder oundvikligen till missuppfattningar, inte bara beträffande innehållet, utan också vad gäller talarens avsikter. Kommunikationsklyftan som kan uppstå omfattar tre nivåer, nämligen lingvistiska, praktiska och kulturella (Lewis, 1997:101). Däremot behöver det inte alltid vid affärsverksamhet över landgränserna betyda skiljaktigheter i varken språk eller kultur. Dock när skiljaktigheter existerar vid förhandlingsmöten kommer de medlande parternas beteende påverkas av kulturella faktorer. Dessa kan ha sitt ursprung i kulturellt betingade skillnader mellan individer av olika nationalitet. Därför kommer organisationer i framtiden då de planerar sina

affärsstrategier inte heller kunna ta för givet att de och en eventuell motpart förstår varandra. Kulturella skillnader behöver inte vara något negativt, utan kan tvärtom vara en berikande företeelse (Lewis, 1997; Anderson & Narus, 2004).

Vid interaktion över affärskulturella gränser med kunder och/eller leverantörer anser Gesteland (2006:8) att det finns två huvudregler – antingen anpassar sig säljaren efter kunden; eller så förväntas gästen följa värdlandets regler och sedvänjor. Valet vad gällande vilket kommunikationsspråk som bör användas däremot följer inte dessa riktlinjer. När det valet ska utträttas finns det tre vägar att gå, antingen väljer parterna engelska som är det mest använda affärsspråket; välja ett utav parternas inhemska språk och/eller komma överens om ett språk som bägge känner sig bekväma med att använda (Anderson & Narus, 2004; Phillips-Martinsson, 1992). Oavsett vilket alternativ som väljs bör affärsparterna fundera kring och bestämma huruvida vilken affärssituation de vill erhålla – är det affärerna eller relationerna som ska stå i centrum? Flertalet kulturer klassificerar den personliga relationen högt och därmed utförs endast affärssuppgörelser med företag vilka anses vara förtroendeingivande. Utvecklingen utav en sådan relation kan uppfattas både krävande vad gällande tid och tålamod för båda parter (Moberg & Palm, 2006:92-106; Gesteland, 2006:21-25).

Att interagera utanför de egna landsgränserna kan eventuellt resultera i affärskulturell anpassning för organisationer för att möjliggöra framgångar på den nyutforskade marknaden (Moberg & Palm, 2006:92-106; Gesteland, 2006:21-25). Dock är det svårt att definiera kulturens påverkan vid affärer över landgränser. Breda definitioner av kultur tenderar att försumma influenser av ideologi och personlighet som skär över nationella kulturer. Anderson och Narus (2004) påstår att eventuella likheter och skillnader vad gällande ideologi och personlighet ofta får större inflytande på hur affärsagenter från olika länder förhåller sig till varandra, snarare än deras nationella kulturer.

“Culture is so imprecise and changeable a phenomenon that it explains less than most people realize.... And within the overall mix of what influences people’s behavior, culture’s role may well be declining, rather than rising, squeezed between the greedy expansion of the government on one side, and globalization on the other.”

Anderson & Narus 2004:18

2.3.1 Möjliga komplikationer och problem vid interaktion

När interaktion mellan kulturgränser sker kan det uppstå situationer vilka kan upplevas besvärliga och därmed tolkas som problem för relationen. Det vilar oftast i åsikter om att den andre parten inte agerar enligt etiketten, vilket i sin tur kan leda till kommunikationsproblem. En punkt som oftast enligt Lewis (1997:97) förbises vid kommunikationsmissuppfattningar är hur språkanvändningen skiljer sig mellan nationaliteter. Lewis (1997) för diskussionen vidare med att språkskillnaderna uppkommer till ytan då individer med olika kulturella bakgrunder samtalar och gör affärer. Dock bör även andra faktorer beaktas utöver de språkliga skillnaderna när det kommer till att göra tvärkulturella affärer – tidsuppfattning, icke-verbal kommunikation, syn på relation och dylikt (Moberg & Palm, 2006:92-106). Enligt Helgesson (1996:46-49) och Schein (2004:151-163) uppdragas de mest vanligt förekommande problemen på grund av bristande förståelse för verbal och icke-verbal kommunikation, intonation, ögonkontakt, fysisk kontakt, lukt och doft, egenutrymme, tid samt utseende som befattningar. Likväl är det ändå skillnaderna i hur individer samtalar som ligger till grund för missförstånd (Moberg & Palm, 2006:92-106).

Interkulturell kommunikation innefattar oftast interaktion mellan individer vilka talar olika språk. Däremot även när parterna talar samma språk uppdragas olikheter i de specifika dialekterna och porträtteras då som två individer med språkskillnader. I vilket fall som helst handlar interkulturell kommunikation i hög utsträckning om att kunna identifiera och förstå de kulturella betingelserna i individers sätt att kommunicera (Lustig & Koester, 2010; Moberg & Palm, 2006:92-106; Lundberg, 1991). Även Lewis (1997) anser att det som verkligen kan orsaka problem vid interaktion över kulturella gränser är beteendeskilnader som har kulturell eller språklig bakgrund. Utifall en utsänd exportchef inte kan kommunicera på affärs- eller umgängesplanet med sin utländske kund/leverantör och inte heller visar respekt gentemot seder och beteendemönster som råder, kan kunden/leverantören mycket väl göra valet att byta samarbetspartner. Om organisationer vill ha framgång i ett längre perspektiv och skaffa sig ett försprång gentemot sina konkurrenter bör de lära sig att behärska båda dessa områden (Lewis, 1997; Phillips-Martinsson, 1992; Helgesson, 1996:20).

Utöver den språkliga aspekten kan även divergenser vad gällande tidsuppfattning vara en förklaring till uppkomsten av missförstånd mellan affärsparter. Tids- och rumsbegreppet är ett praktexempel på skiljemoment som är centralt förbundet med all mänsklig existens. Detta reflekteras vidare i hur människor ser på tid kulturer emellan (Lewis, 1997:57). Varje kultur har sina tidsbegrepp, tid kan hållas eller spillas, stå still eller flyga iväg. För en del är

punktlighet en dygd, medan andra tar det mer lättsamt. Sättet att se, uppfatta och disponera tid reflekteras utifrån den kulturella bakgrunden och därutifrån skapas ett visst förhållningssätt till tid (Phillips-Martinsson, 1992; Lustig & Koester, 2010). När tidsdivergenser existerar är det av essentiell vikt att försöka hålla en upprepad kontakt med varandra, samt även ha marginaler i planeringen för att minska risken för oenigheter (Gesteland, 2005:62-63). I annat fall kan motsatta tidsuppfattningar enligt Gesteland (2006: 54f) resultera i konflikter mellan affärsparter.

När vi träffar individer från andra kulturer är det viktigt att inse att de affärskulturella betingelserna endast är hälften av aspekterna som speglar relationen. I en affärsrelation skapas asymmetrin mellan två parter och därmed är det viktigt att förstå ens egna beteendemönster och kulturella bakgrund. Genom att utveckla de egna kunskaperna och förståelsen för affärskulturer kan det komma att utvinnas framtida vinningar med arbetande över kulturella affärsgränser (Moberg & Palm, 2006:92-106; Helgesson, 1996:23f; André, 2008). Sammanfattningsvis presenterar André (2008:225) följande övergripande strategi för att bemästra fenomenet – vid tvärkulturell kommunikation, antag att det finns åtskillnader tills motsatsen bevisats; döm aldrig direkt utan försök beskriva beteendena som ses, snarare än att evaluera dem; empatisera med individerna du möter, förstå vilka de är, hur de tagit sig dit de är idag, samt hur deras kultur har påverkat dem; och sist men inte minst försök skapa en djupare förståelse för den andres kultur.

2.4 Sverige kontra Italien på ett affärsmässigt plan

Här ska det ses vidare på hur svenskar respektive italienare ter sig i affärssituationer, uppfattar varandra, sig själva samt andra individer. Dessutom ska det även diskuteras vilka typer av konsekvenser som dessa omdömen medför. Viktigt att understryka innan vidare diskussion förs är att uppfattningar inte endast baserar sig på en individs beteende, utan även utifrån individens egna värderingar, förväntningar och personlighet. Vilket innebär att exakt samma situation kan uppfattas helt annorlunda beroende på vem åskådaren är (Phillips-Martinsson, 1992). Ytterligare en aspekt som är viktig att ha i åtanke när man beskriver individer från olika kulturer är att den beskrivning som ges, inte alltid överensstämmer med en specifik individ inom kulturen. Enligt Helgesson (1996) kommer det alltid att finnas beteenden som är personspecifika. Dessutom är det betydligt svårare att skilja mellan den objektiva sanningen vad gällande beskrivningen av en kultur och något som bara gäller i förhållande till andra kulturer (Helgesson, 1996).

Enligt Barzini (1965) har familjen en stor betydelse i Italien. Det finns en speciell kod för de individer som räknas till den inre familjekretsen samt andra släktingar, nära arbetspartners och nära vänner. För individer som befinner sig utanför familjekretsen råder en annan typ av kod, när det kommer till beteendepuffattningar. Detta kan för personer från en annan kultur upplevas som en form av dubbelmoral. Italienarna visar inom familjekretsen bland annat tillförlitlighet, ärlighet, generositet, disciplin samt en förmåga att vara självupppoffrande – vilka är egenskaper som de normalt sett inte är associerade med (Barzini, 1965:202; Mårtenson, 1998:68). Dock beskriver Lewis (1997) italienare som charmiga och intelligenta. Lewis (1997:221-224) nämner även att de i jämförelse med nordeuropéer kan uppfattas som artigare. Svenskarna däremot uppfattas enligt Rabe (2000) som mycket allvarliga, reserverade och tillbakadragna av utländska affärsmän/kvinnor. Dessa uppfattningar misstolkas ofta för ovänlighet. Ytterligare aspekter som både Helgesson (1996) och Rabe (2000) diskuterar angående svenskar är att de i många fall upplevs som stela, blyga, tråkiga och tystlåtna.

Inom ämnesområdet har flertalet författare behandlat svensk kultur och enligt Lundberg (1991) verkar alla dessa vara överens om att svenskar inte gärna visar känslor och framförallt inte offentligt. Trots många enligt Lewis (1997) förutfattade meningar kring svenskarna tycks de vara populära över hela affärsvärlden, i synnerhet i de engelskspråkiga länderna. Positiva attribut som individer från de engelsktalande länderna ofta framhäver om svenskarna är att de är ärliga, välinformerade, effektiva arbetsmyror med god klädsmak. Något som urskiljer svenskarna från övriga nationaliteter är att de oroar sig betydligt mer över vad andra svenskar tycker och tänker om dem, vilket kan betraktas både som en styrka och/eller en svaghet. Det som svenskar under lång tid har kritiserats för är bland annat deras rädsla för konfrontation; att de är icke flexibla förhandlare; visar ovilja till anpassning och diskussion; samt långsamma beslutsfattare (Lewis, 1997:245-251; Phillips-Martinsson, 1992).

Språket vilket diskuterats tidigare kan innefatta både verbal- samt icke-verbal kommunikation, där det icke-verbala ges uttryck i form av kroppsspråk. Lewis (1997) anser att italienare är utmärkta på att kommunicera. En italienare ser sitt språk som ett redskap för vältalighet och tvekar därför inte att utnyttja hela sitt tonregister för att uppnå maximal uttrycksfullhet. För att förmedla sina idéer så tydligt som möjligt använder de även sig av sina, händer, armar och ansiktsuttryck i kombination med sitt omfattande vokabulär. Detta för att italienare vill få människor i deras omgivning att förstå hur de känner och ser på olika situationer (Lewis, 1997:221-224). Lewis (1997:245-251) skildrar likaledes hur en svensk använder sitt språk, vilket han anser att de gör på ett demokratiskt sätt med en påtaglig

informell jämlikhet. Svenskar beskrivs vidare av Lundberg (1991) ha en positiv inställning till tystnad samt ha en låg tolerans för avbrott under en konversation.

Vad gällande närkontakt talar Lewis (1997:222) om hur italienare sällan är sena att ta tag i en motparts arm, kramas eller kindpussas för att visa sin uppskattning. Innebörden av detta är att italienare inte värnar lika mycket om den privata sfären som vad svenskar exempelvis gör. Den svenska privata sfären beskriver Rabe (2000) som ett revir eller en typ av distanstagande, där en svensk undviker att ta spontan kontakt med okända människor på både ett fysiskt och psykiskt plan. Med det menar Rabe (2000) att svenskar inte är vana att trängas i stora folkmassor, samt att flertalet nationaliteter uppfattar dem som socialt otränade. Detta är en uppfattning som även Helgesson (1996) delar, då han talar om hur affärsmän från kulturer där relationer är viktigare än pengar uppfattar svensken som osocial. Det kan vara ett problem i situationer där det finns behov av att lära känna motparten innan affärer kan påbörjas (Helgesson, 1996:49-52; Rabe, 2000:31-45). I affärssituationer hävdar Lewis (1997: 245-251) att svenskar inte använder sitt kroppsspråk eller ansiktsuttryck till fullo. De betar sig oftast sansat och artigt under diskussioner, och har ibland bekymmer att bli bemötta utav den latinska livligheten. Därav beskriver Lewis (1997) italienare som entusiastiska med en god övertalningsförmåga, vilket ofta ger upphov till skepsis hos fåordiga skandinaver.

I samband med affärsmöten följer italienare inte dagordningen strikt utan de tenderar att gå igenom mötets alla punkter på ett flexibelt och ledigt sätt, vilket i en svensks ögon kan uppfattas som opålitligt (Lewis, 1997:221-224). Det förstärks ytterligare i och med att Phillips-Martinson (1992) talar om hur svenska affärsmän och affärskvinnor anser att effektivitet handlar om att hålla möten, med i förväg uppgjorda dagordningar. Vilket Helgesson (1996) menar är ett tecken på att svenskar ofta ses som välorganiserade men samtidigt icke-flexibla. Lewis (1997) är av den uppfattningen att italienare har en annan tidsuppfattning än skandinaver, då de ofta anländer senare till möten än vad som är överenskommet. Dock anses detta i Italien vara helt enligt normen. Detta förstärks ytterligare då italienare brukar ha en benägenhet att vara sena med betalningar eller återlämningar av saker som de har lånat (Lewis, 1997:221-224).

Enligt Lewis (1997) hoppar svenskar helst över inledande artighetsfraser, eftersom de snabbt vill komma igång med det som ska diskuteras. I affärssituationer och beslutsfattande agerar en svensk affärsledning decentraliserat samt demokratiskt (Lewis, 1997:245-251). Däremot beskriver Lewis (1997) hur italienare i affärssituationer vädjar till motpartens förnuft, goda

hjärta och generositet när de har något att erbjuda. De förväntar sig även direkta svar, vilket svenskar inte alltid kan ge (Lewis, 1997:221-224). Eftersom det i Sverige finns stadgar som säger att viktiga beslut måste diskuteras med anställda innan själva beslutet kan tas, innebär det att berörda parter inom den svenska organisationen får ta del av väsentlig information. Det här kollektiva beslutsfattandet leder till att all personal har möjlighet att diskutera ett specifikt projekt noggrant, samt gå igenom både för- och nackdelar innan de presenterar ett välmotiverat beslut. De svenska affärsmännen/kvinnorna kommer inte att ändra uppfattning i första taget av den orsaken att de anser att de har bevisat att deras ståndpunkt är rimlig. Detta kan i sin tur medföra att beslut fördröjs. Dock är de enhälliga när de väl har fattats, innebärande att alla inom företaget kommer att sträva åt samma håll (Lewis, 1997:245-251; Bruzelius & Skärvard, 2004). Trots åtskillnader i beteendemönster finns det förhoppningar om berikande vinnningar utifrån ett eventuellt affärssamarbete mellan svenska och italienska organisationer.

"[...]kan italienarna och svenskarna samsas så blir samarbetet en mycket bra kombination. Svenskarna är bra på att planera, genomdriva och organisera och italienarna är bra på att improvisera och att utföra saker även under stress och i en föränderlig omvärld."

Mårtenson 1998:88

2.5 Att tolka organisationskulturer

Vid organisationskulturella studier finns det många vägar att gå för att uppskatta en kulturs olika dimensioner, vilken metod man väljer att använda bör avgöras utifrån studiens syfte. Det är viktigt för de personer som studerar organisationskulturer att inse hur svårt det är att samla in valid data ur organisationens komplexa mänskliga system (Schein, 2004:203). Schein (2004) påstår att det är lika svårt att tolka en enskild kultur, som att bedöma en individs personlighet eller karaktär. Den mest uppenbara svårigheten att samla in korrekt kulturell data är när respondenter är inblandade i forskningen. Det finns en tendens att dessa motarbetar eller döljer information som de möjligtvis skäms över och/eller något som inte får delges utomstående. Ett ytterligare problem är att en respondent kanske överdriver sina svar för att imponera på den som utför studien. Därav är det viktigt att uppmuntra de individer som är involverade i forskningsarbetet att berätta som det är, istället för att försöka imponera eller undanhålla information (Schein, 2004; Bryman & Bell, 2005). Schein (2004:204) menar att detta mänskliga beteende är ett välkänt fenomen. Oavsett på vilket sätt de grundläggande kulturella data har samlats in, kan organisationen göras sårbar genom att få sin kultur avslöjad

för utomstående. I likhet med den tidigare analogin skulle en enskild individ inte publicera en exakt beskrivning av sin personliga profil (Schein, 2004:211-212).

Om en organisation någon gång vill förstå sina egna styrkor och svagheter samt genomföra välgrundade strategiska val baserade på realistiska bedömningar av externa och interna faktorer, bör de studera och förstå sin egen kultur. Emellertid är denna process inte helt utan risker och kostnader. I grund och botten måste två typer av risker bedömas. En analys av kulturen kan ibland vara felaktig samt att organisationen kanske inte är redo att ta emot feedback vad gällande sin företagskultur (Schein, 2004:214). Viktigt att tänka på för de som studerar organisationskultur är att som utomstående bör man aldrig kritisera den rådande organisationskulturen. Det är två skilda saker att ge synpunkter till en individ i jämförelse med en hel grupp. Detta på grund av att gruppen sannolikt inte är homogen, det vill säga att alla i gruppen inte reagerar på samma sätt beträffande feedbacken (Schein, 2004:218).

Kapitel 3 – Kulturell studie, metod och forskningsansats

Detta kapitel innefattar vilka utgångspunkter som rapporten baserats på. Här kan det läsas varför det specifika företaget har valts, vilka avgränsningar det har inneburit, samt kommer vidareutveckling av metod och forskningsansats att behandlas.

3.1 Angreppssätt

Tidigare litteratur inom ämnesområdet affärsrelationer och kulturella aspekter har fokuserat på relationen mellan kund och företag och därmed har relationen mellan leverantör och företag ej speglats i samma utsträckning (Ford et al., 2003; van Weele, 2010). Ytterligare finns en avsaknad av reflektion kring nationell- och organisationskultur och samspelet mellan dem i litteraturen. Till följd därav önskades det att återspegla denna vinkling i en verklig affärssituation. På grund av svårigheter att utföra en studie i större skala, bestämdes det att fokusera på en specifik organisation. Fallstudiens karaktäristiska skulle innefatta ett företag vilket arbetar över affärsgränser med sina leverantörer.

Fallorganisationen vilken studien baserats på föll inom ramen och förhoppningen är att denna rapport ska utvärdera sambanden mellan leverantör och företag utifrån den valda kontexten. Frågeställningen byggs följaktligen utifrån det dagliga arbetet bakom effektiv organisering och funktionalitet vid den typen av relation – om den så är rent affärsmässig eller uppbyggd av tillit och förtroende. Därmed läggs huvudfokus kring fallföretaget och dess affärsrelationer gentemot leverantörer, samt undersöka likheter respektive skillnader vid interaktion mellan affärsgränserna och försöka förstå ursprunget.

Det har utgått ifrån redan befintlig teori och insamlat empiriskt material för att besvara syftet samt finna teoretiskt bidrag till den akademiska världen. Därutöver, vilket inte inkluderas i rapporten, har potentiella förbättringsmöjligheter i leverantörsinteraktionen undersökts. Huvudfokus för teoriantagandena har därmed lagts vid kulturella betingelser och lingvistiska skillnader och likheter. Bakomliggande anledningar låg i viljan att undersöka hur de kulturella betingelserna interagerar med varandra på en nationell- samt en organisatorisk nivå. Vilket

även inbegriper lingvistik i teoriomfånget samt dess effekter vid kommunikation, eftersom denna aspekt oftast innefattas i kulturbegreppet.

Fallstudien är tänkt att resultera i ett nytt synsätt att se till företags hantering av leverantörsrelationer, då i synnerhet där affärstransaktioner sker över landsgränserna. Valet att utföra studien på detta vis ansågs vara det mest lämpat, i och med frågeställningens utformande. Eftersom de begrepp som behandlas i rapporten är av abstrakt form, valdes den kvalitativa forskningsmetoden av den orsaken att den ger större utrymme för den enskilda individen i organisationen och dennes sociala kontext (Marschan-Piekkari & Welch, 2004; Kvale & Brinkmann, 2009). Gemensamt med de utförda kvalitativa intervjuerna och den teoretiska referensramen genomfördes en analys. Den kom att behandla de valda undersökningsfaktorernas påverkan av varandra i en verklighetsbaserad affärssituation. Utifrån det teoretiska och empiriska insamlade materialet har det funnits ett antal möjliga samband mellan fallföretagets tvärkulturella relationer och arbetskulturernas påverkan.

För att kunna möjliggöra kringstudier där dessa faktorer inbegrips ansågs det viktigt att bibehålla en neutral attityd utan några förutfattade meningar, vilket inte alltid är självklart (Saunders et al., 2007). Den neutrala attityden utnyttjades genom språkvalet under genomförandet av intervjuer, eftersom det i sin kontext vill kommunicera ett sätt att se verkligheten. Det medförde friare diskussioner i och med att respondenternas tolkning och svar sattes i huvudfokus, snarare än att de egna tankarna genomsyrade samtalet. Utöver denna aspekt var de intervjuade ej kända, vilket torde ha resulterat i vidare svar eftersom ”främlingar utgör bättre informatörer” (Spradley, 1979:28). Baktanken till den neutrala inställningen är framförallt för att minimera risken för en redan antagen slutsats, och därmed även öka reliabiliteten, validiteten samt etiken. Redan från start försöktes alla sinnen hållas öppna för ny kunskap, samt använda kritiskt tänkande vid företagets nuvarande hantering av specifika relationssituationer (Kvale & Brinkmann, 2009; Bryman & Bell, 2005).

3.2 Forskningsansats

Fallstudien utfördes på ett specifikt företag som agerar tvärkulturellt mellan affärsgränserna Sverige och Italien. Studien innefattar abstrakta huvudbegrepp såsom affärskultur, tvärkulturellt perspektiv, relationer, språkdivergenser etcetera. Därutav bestämdes studien inbegripa kvalitativ forskning i form av intervjuer. Genom att utgå ifrån den kvalitativa forskningsteorin har möjlighet funnits till att gå djupare in på tvärkulturell förståelse hos

respektive individ i organisationen, samt komma underfund med företagets sociala kontext (Marschan-Piekkari & Welch, 2004; Kvale & Brinkmann, 2009). Till följd därav blev ansatsen som valdes vid genomförandet av undersökningen huvudsakligen abduktiv med utgångspunkt utifrån empiri. Dock kom det att växlas mellan empiri och teori under arbetets gång (Alvesson & Sköldberg, 2009:3-4). Det innebär att fallstudien tolkas utifrån det hypotetiska om kulturella betingelsers existens vid affärstransaktioner över affärsgränser, där det har sökts efter övergripande mönster. Insamlandet av relationsbeskrivningarna gjordes med hänsyn till fallorganisationens anställdas perspektiv för att komma underfund med *varför* och *hur*, istället för att bara utreda *vad* de underliggande faktorerna har för inverkan (Marschan-Piekkari & Welch, 2004; Cassell & Symon, 2004; Bryman & Bell, 2005).

Genom den abduktiva ansatsen har den specifika situationen tolkats utifrån ständig växling mellan befintlig teori och empiri under arbetets gång – teoriinsamlade ägde rum före intervjuerna för struktureringsmöjligheter och efter genomförandet insamlades ytterligare material för teoretiska förklaringar på det empiriska materialet. Slutresultatet är tänkt att mynna ut i både ett teoretiskt och empiriskt bidrag. Vilket tidigare nämnts kommer det empiriska bidraget hamna till fallorganisationens förfogande, däremot bör det teoretiska bidraget falla till intresse för fortsatt forskning och intresserande inom ämnesområdet. Det betyder att rapporten förhoppningsvis ska resultera i en ny vinkling att se till kulturell förståelse – finns det redan kulturell medvetenhet även om den tillsynes är omedveten? Valet av abduktiv forskningsansats ligger bland annat i att det betraktades vara mest lämpat för att besvara frågeställningen och främja syftet på bästa möjliga sätt.

3.3 Val av teori

Basen inför analysen bestod av dels redan fastställd teori samt insamlat intervjumaterial, men här fokuseras det på den redan fastställda teorin. Sökningen efter litteraturmaterial – artiklar, böcker, tidskrifter – eller framstående skribenter inom det valda ämnesområdet utfärdades på bibliotek samt via olika sökmotorer på Internet.

Den valda huvudfrågan faller inom ramen för tvärkulturella relationer mellan Sverige och Italien. Nyckelord, såsom relationer över landsgränser, kulturell förståelse i globala affärskulturer, organisationskultur, Italien och Sverige, utgjorde grunden i sökandet utav litteratur. Det initiala sökandet av litteratur och därmed informationen till teoriavsnittet påbörjades med att läsa böcker författade av dels Geert Hofstede och Richard D. Lewis. Dessa

två skribenter har skrivit mycket och satt sin prägel inom ämnesområdet för kultur. Utifrån de båda författarnas litteratur återfanns ytterligare nyckelord, vilka användes för fortsatt litteratursökning samt även avsmalnande av sökområdets omfattning. Därefter gjordes urvalet av material genom att läsa innehållsförteckningar, sammanfattningar och rubriker i diverse böcker och artiklar, som föll inom ramen för de valda nyckelorden. Tid lades enbart på material vars innehåll ansågs inneha relevans för fortsatt arbete.

3.4 Intervjubasis

Konstruktions- och användningsprocessen utav intervjuerna vilar på fyra ståndpunkter, nämligen definiera forskningsfrågor; utfärda en intervjumall; värva organisationsmedlemmar från fallföretaget till intervjuerna; och utförandet av intervjuerna. Inom denna process faller även tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering samt den slutgiltiga rapporteringen (Cassell & Symon, 2004; Kvale & Brinkmann, 2009). Trots icke existerande standardiserande tillvägagångssätt för att utföra intervjuer valdes den eftersom fördelarna ansågs väga tungt för fortsatt arbete. Nyttorna av en intervjubasis är att respektive organisationsindividuvs förståelse för den specifika sociala kontexten kan fördjupas (Marschan-Piekkari & Welch, 2004; Kvale & Brinkmann, 2009). Väl vid startskottet var det mycket som skulle falla på plats – klargöra intervjuernas syfte, vem/vilka skulle vara respondenterna, varför skulle just dessa väljas, fastställa intervjuerna innehåll och sist men inte minst när samt var skulle de genomföras.

Selektionen av personer på fallorganisationen gjordes utifrån deras antagna affärsmässiga kontakt med Italien. Inberäknat beroendefaktorer såsom mån om tid vid utförande och efterhantering utav intervjumaterialet avgränsades antalet intervjuer till 3-4 respondenter på fallorganisationen. Utöver dessa ville det utföras ett antal intervjuer med de italienska leverantörerna för att ge alla möjlighet till talan – annars fanns det risk för att viss information uteblev på grund av relationsasymmetrin. I slutändan föll valet på att intervjua VD/Inköpschef, Key Account Manager, PR/Marknadschef samt ytterligare en inköpare som arbetar på fallorganisationen. Därefter erhöles det kontaktuppgifter till några utav deras leverantörer, vilka de har mycket god samsamhet med där både storlek och omsättning varierar leverantörerna emellan.

Ändamålet med intervjuerna hos både fallorganisationen och dess leverantörer låg i att undersöka och se till betydelsen av ett eventuellt kulturellt utbyte, både vad gällande påverkan

på relationer och affärskultur i ett tvärkulturellt sammanhang. Intervjuvarianterna som utfördes var datorstödda samt personliga intervjuer och beroende på situation användes svenska respektive italienska. För underlättande iordningställdes en intervjumall, vilken i slutändan innehöll de tänkta huvudfrågorna med karaktäristiska i egenskap relativt korta, enkla och öppna i och med frågeställningens utgångspunkt. Tanken var att respondenterna skulle svara i friare termer utan att egentligen ledas av hur frågan ställdes, vilket lämnar större utrymme i svarsalternativsbredden (Bryman & Bell, 2005; Kvale & Brinkmann, 2009)..

Intervjuerna som utfördes på personligt plan inspelades och gjordes bakom stängda dörrar på fallorganisationen, medan övriga intervjuer i första hand skedde via mailkontakt. Eftersom intervjuerna utfärdades under en relativt kort period, under bestämda tider fanns risken att viss information skulle komma att utebli. Därför diskuterades det med varje respondent om vidare kommunikation, ifall vi som författare kom att tänka på en ståndpunkt vilken skulle vilja ha vidareutveckling utav. Ett annat scenario hade kunnat vara att nya frågor uppkom och av den orsaken erbjöds det av respondenterna ytterligare kommunikation antingen via telefon- eller mailkontakt. Denna möjlighet kom att utnyttjas i viss mån då det ansågs saknas relevant information.

Övervägande ståndpunkter som har diskuterats under arbetets gång har varit dels språkval och även intervjusituation. Under de datorstödda intervjuerna användes det italienska språket med anledning att detta var ett krav då varken engelska eller svenska kunde nyttjas. Detta beaktande av översättningsprocessen mellan språken har skapat en medvetenhet och insikt i att viss information kan falla bort samt misstolkas – både gällande fråga och svar. Med hänsyn därtill diskuterades intervjusituationerna och dess fördelar respektive nackdelar. Vid de personliga intervjuerna med det svenska fallföretaget erhöles möjlighet att utveckla och ställa ytterligare följdfrågor för att vidga svaret hos respektive respondent. Den möjligheten ges inte då intervjuerna är datorstödda. Dessutom på personligbasis kan en respondents uttrycksmönster avläsas när det kommer till kroppsspråk, tonläge och sättet att uttrycka sig om ett visst ämne. Utöver det reflekterar inte alltid de skrivna orden i en datorstödd intervju respondentens sinnestillstånd, vilket skulle kunna påverka tolkning och vidare analys.

Vid båda intervjusituationerna utgicks det ifrån en mall, vilka innefattar likartade frågor trots skiljaktigheterna vad gällande språk (se Appendix A och B). Appendix A var den som användes vid de personliga intervjuerna, dock bör understrykas att intervjufrågorna ej ställdes på det vis som de står formulerade i mallen, då några av dessa kan uppfattas som ledande. Det

sammanställda manuset bestod i huvudsak av välformulerade frågor, dock försöktes följdfrågorna att hållas med öppenhet för att underlätta friare diskussioner (Kvale & Brinkmann, 2009; Spradley, 1979). Detta gjordes bland annat för att minska stressfaktorn som ständigt gör sig hörd vid intervjusituationer, eftersom det oftast är en krävande uppgift. Därutöver kan det hända att även den bäste kan få tillfälligt guldfiskminne och tappa bort en fråga, men tack vare oss båda har risken för påträffandet minimerats (Bryman & Bell, 2005).

3.5 Analys och utvärdering av resultaten

För att analysen i slutändan inte skulle kunna påverkas från intressenter skrevs det ett avtal mellan oss och fallföretaget. Detta kom att innehålla punkter som ansågs vara av essentiell vikt – möjlighet till mindre formuleringsändringar, anonymitet, äga ej rätten till att kommentera slutsatser samt analys. Den bakomliggande diskussionen av de inkluderade aspekterna kretsade kring att skapa en trygghet för både oss och fallorganisationen, men i första hand oss som författare. Anledningen till att sätta upp avtalet var för att säkra båda parter åsikter om rapportens innehåll, innebärande allt från inledning till slutsats. Detta för att undvika större missuppfattningar i slutförandefasen och därmed även undkomma att behöva revidera hela rapportens innehåll på grund av åsiktsdivergenser. Vid en sådan situation skulle det kunna komma att ställa till större bekymmer för alla inblandade parter.

Innan analysen utav det teoretiska och empiriska materialet kunde påbörjas omvandlades det muntliga materialet till en skriven text, vilket var en tidskrävande samt resurskrävande process (Bryman & Bell, 2005:375; Kvale & Brinkmann, 2009). Det muntliga intervjumaterialet tog ungefär 45 timmar att transkribera. Precis som med tidigare insamlat material är det viktigt att ta hänsyn till reliabiliteten, validiteten och etiken i det som sades under intervjuerna samt i det transkriberade materialet (Bryman & Bell, 2005; Kvale & Brinkmann, 2009). Validitetsproblemet i detta fall består enligt Schein (2004:209) av två delar. För det första har det faktainnehåll som samlats in baserats på samtida eller historisk data om fallorganisationen. Utifrån den andra aspekten är det viktigt att se till tolkningens noggrannhet när det gäller att representera kulturella företeelser på ett sätt som kommunicerar vad organisationsmedlemmarna verkligen menade med sina respektive svar under intervjuerna.

De kvalitativa data som samlats in från både de muntliga samt de datorstödda intervjuerna utgjorde ett relativt omfattande och ostrukturerat textmaterial. I och med att det inte finns

några entydiga regler för hur en kvalitativ dataanalys ska genomföras (Bryman & Bell, 2005) var denna process för oss tidskrävande. Däremot innan analysen av intervjuerna påbörjades är det viktigt att tänka igenom ens tillvägagångssätt. I slutändan gäller det att den analysmetod som valts genomsyrar allt från intervjumallens sammanställning, intervjuprocessen samt utskriften av intervjuerna (Kvale & Brinkmann, 2009). Valet av analysmetod föll inte på någon specifik utan det gjordes utifrån ett försök att skaffa sig ett allmänt intryck över materialet som helhet. Detta för att senare kunna gå tillbaka till mer intressanta avsnitt och därefter försöka visualisera resultatet till antingen generella attityder, och/eller finna en samlad mening som har betydelse för studien. Framförallt fokuserades analysen av intervjusvaren på att försöka reda ut *vad* och *varför* saker hade sagts på ett visst sätt istället för *hur*. Senare utifrån detta förstå *varför* och *hur*, istället för att bara utreda *vad* de underliggande relationsfaktorerna har för inverkan (Bryman & Bell, 2005). Vid analys av det transkriberade materialet finns det vissa problem som kan uppstå. Särskilt enligt Schein (2004:207) då det ställdes breda frågor under de personliga intervjuerna. Det huvudsakliga problemet med denna metod är att den är mycket tidskrävande och i slutändan kan det bli svårt att sammanfoga den insamlade informationen från de olika individerna,. Detta med tanke på att varje person kan uppfatta eller se saker på lite olika sätt (Schein, 2004:207). Även om det uppstår en intuitiv förståelse av organisationskulturen anser Schein (2004:222) att det kan vara utomordentligt svårt att skriva ner denna förståelse på ett sådant sätt att essensen av kulturen kan förmedlas till någon annan.

För att underlätta arbetet inför analysen plockades ett antal teman ut från det empiriska materialet, vilket anskaffades genom både personliga och datorstödda intervjuer. Dessa teman utgjorde både likheter och skillnader som påträffades när de utskrivna intervjuerna granskades noggrant och diskuterades. De huvudsakliga teman som valdes kretsade framförallt kring intervjupersonernas egna definitioner utav begreppet affärsrelation. I samband med denna diskussion kom även produkten samt pengars värde och relevans på tal. Vilket språk som används inom och utanför den egna organisationen är ytterligare ett tema som är av intresse att åskådliggöra i den empiriska analysen. Avslutningsvis är det intressant att belysa de nyckelord som intervjupersonerna själva valde att använda när de beskrev för- och nackdelar med att arbeta landsöverskridande mellan Sverige och Italien. Därefter för att ställa dessa ord gentemot varandra och utvärdera dessas innebörd.

Utifrån detta material försökte vi skaffa oss en grundläggande förståelse för hur de ovanstående faktorerna hängde samman och relaterade till varandra både på en nationellt- och

organisatoriskt plan. Anledningen var för att skapa en bas som senare kom att utgöra analysen och resultatet, samt besvarandet av frågeställningen. Målet är att analysen ska resultera i en vidareutveckling av begreppen nationell- respektive organisationskultur och hur dessa verkar i relation till varandra, eftersom nuvarande litteratur speglar dem som två skilda element. Därför ställde vi oss frågan hur dessa element påverkar varandra i fallföretaget. Efter att teman plockats ut påbörjades det svåra arbetet med att sammanställa dessa tankar i form av en empirisk analys och resultat.

Sammanställda resultat med diskussion representerades utav de aspekter och teman vilka har utsorterats utifrån det empiriskt insamlade materialet. Därefter applicerades den empiriskt utförda analysen på den teoretiska referensramen. De resultat som framkom fick vidare sorteras ytterligare. I och med att framkommande resultat inte till fullo återspeglade den tänkta frågeställningen kom vissa att utelämnas. Därmed baserades avgränsningarna utifrån studiens syfte samt frågeställningen, vilka presenteras i tidigare kapitel (kapitel 1). Företrädesvis grundar sig resultatet på jämförelser utav teoretiska antaganden, vilka antingen visar på överensstämmelse med resultatet och/eller blev ifrågasatta. Vidare arbete bestod av reflektion kring studiens resultat och därmed kunde slutsatser ställas samman.

När väl slutsatserna skulle dras utgicks det ifrån Bryman och Bells (2005:584) restriktioner. Vilka utgår från att koppla samman resultat och diskussion, för att vidare kunna besvara studiens frågeställning. Därigenom slå fast betydelsen av framkommande resultat. Slutsatsen har baserats utifrån antaganden om fallorganisationens verklighet – vad har utlästs utifrån deras situation som företag arbetande gränsöverskridande mellan länderna Sverige och Italien. Utöver slutsatsen presenterades även förslag på hur fortsatt forskning kan vidareutvecklas, antingen av ämnesforskare och/eller andra intresserade inom ämnesområdet.

Kapitel 4 – Empirisk analys

Detta kapitel inleds med en kortfattad beskrivning av fallföretaget och dess utveckling sedan starten och fram till idag. Därefter följer en sammanställning utav det empiriska materialet, som vidare kommer att analyseras för att därefter i senare kapitel presentera resultat och dragna slutsatser.

4.1 Fallföretagspresentation

Import av italienska matvaror och drycker har inte alltid varit den huvudsakliga verksamheten för fallföretaget. Till en början var maten bara en bisyssla, men mycket har förändrats under de senaste 20 åren. Vägen fram till fallföretagets nuvarande verksamhet har varit relativt krokig och affärsidén har gått från att vara suddig till att vara klar med tydligt uppsatta mål.

I februari 1991 startades en konsultverksamhet inom datatillbehörsbranschen, som snabbt växte till en dröm om att köpa och sälja produkterna själva. Till en början importerades varor från bland annat Hongkong, Taiwan och Holland, vilket var startskottet för fallföretagets importverksamhet. Import och distribution av matvaror var från start bara en fritidssyssla, men orsaken till att livsmedelsverksamheten utvecklades ytterligare grundade sig i påtryckningar från ägarens vänner och bekanta. 1992 importerades de två första pallarna av italiensk olivolja. Detta i och med att ägaren ansåg att det inte fanns någon god olivolja till rätt pris i Sverige. Den allra första kontakten med de italienska livsmedelsleverantörerna togs via grundares fader. Allteftersom började butikerna i Sverige efterfråga fler produkter, vilket medförde att fallföretaget vidgade sitt livsmedelssortiment, med bland annat balsamvinäger och torr äggpasta. Den allt större efterfrågan resulterade 1994 i att företaget utökade livsmedelsprodukterna i sitt sortiment. Verksamheten växte snabbt och på våren 1995 anställdes en ny säljare, som även denne delade ägarens idé om att lära de svenska konsumenterna vad det äkta italienska köket har att erbjuda. Under samma år gick fallföretaget över till att enbart ägna sig åt italienska matprodukter och därmed släppte de ifrån sig sina datatillbehörskunder till andra inom branschen.

Idag har fallorganisationen vuxit och bedriver enbart importverksamhet av italienska matvaror och drycker. Föregående år redovisade företaget en omsättning på 122 miljoner kronor och hade i genomsnitt 26 anställda. Nuvarande räkenskapsår beräknar de att omsätta omkring 140

miljoner samt att anställa ytterligare säljare, men deras affärsidé är fortfarande densamma – att förmedla en ny kulinarisk bild av Italien. Vilket de gör genom att hitta genuina produkter samt de mest representativa leverantörerna i Italien. De eftersträvar den bästa kvaliteten till ett förmånligt pris och deras nyckelord är tradition, yrkesskicklighet samt kärlek till produkten. Fallföretagets grundare beskriver företaget som sin livsstil och själ.

4.2 Resan in i organisationens hjärta

Efter en lång resa stod vi tillslut utanför en anonym dörr, vilken uppfattades kunna leda oss in till ett lager. Långt innan solen ens hade gått upp startade resan med tåg mot det okända målet i Stockholm. Vidare från Centralen nyttjades både tunnelbana och buss för att nå det slutgiltiga målet. Med frukosten i handen sprang vi ner i tunnelbanans undre värld.

Väl anlända till en utav Stockholms förorter möttes vi av ett gult hus med rött tak. Kring denna byggnad sågs dels skylten till fallföretagets lager och restaurang, och i övrigt såg det ut som vilket bostadsområde som helst. Vilken dörr som egentligen var huvudingången till kontoret kunde vi däremot inte riktigt förstå, så vi gick fram till en vit dörr. Utanför denna dörr träffade vi på två italienska herrar som släppte in oss. Vi fick båda känslan av öppenhet i fler än en bemärkelse. För det första var de båda herrarna trevliga och för det andra öppnade de dörren till oss som främlingar. Efter att ha gått upp för ett antal trappor kom vi in i en ljus och öppen kontorslokal. Det första vi la märke till var espressomaskinen som stod placerad i anknytning till ett bord och en stor, fluffig skinnsoffa. Tillsammans utgjorde denna dekor en trevlig och gemytlig atmosfär. Vi blev erbjudna varsin kopp espresso och slog oss ner i soffan medan vi väntade med spänning på att få träffa våra intervjupersoner. Under tiden diskuterades oss emellan om var vi hade hamnat och vad som väntade oss. Efter en stunds väntan kom den första intervjupersonen och visade in oss i rummet där intervjuerna genomfördes. Här kunde det inte upplevas riktigt samma trevliga och gemytliga atmosfär som i kontorslokalen utanför. Detta på grund av att rummet var litet och inskrymt. Väggarna i rummet var klädda med hyllor fyllda med viner, tomater och oljor av olika slag.

Den första respondenten välkomnade oss med ett stort leende på sina rödmålade läppar. Direkt upplevdes en känsla av att hon är en positiv och öppen person. Hon var välklädd på ett bekvämt och ledigt sätt i sin svarta klänning. Under intervjun pratade hon både mycket och snabbt, vilket gav oss direkta och givande svar på intervjufrågorna. Sättet hon pratade på gav uppfattningen om att hon är en produktiv och mycket drivande person. I direkt anknytning

med den första intervjun träffade vi vår andra respondent. Han var klädd i en blåaktig skjorta vilken var instoppad i jeansen. Den andra respondenten upplevdes vara trygg i sig själv och under intervjun erhöles genomtänkta svar med välvalda ord. Han var eftertänksam på vad som diskuterades och detta medförde att intervjun kändes mer affärsmässig än den föregående. Vår slutgiltiga uppfattning om den andra respondenten var att han är en god lyssnare samt en branschkundig person.

Det var inte förrän dagen därpå som vi träffade vår sista respondent. Innan intervjun hade vi föreställt oss att respondenten skulle vara en proper, äldre herre som alltid gick klädd i kostym, men i efterhand måste vi medge att vi hade fel. Det vi egentligen möttes av var en man klädd i en rosa skjorta som hängde utanpå jeansen. De översta knapparna på skjortan var uppknäppta och runt halsen skyntade en guldkedja. Till vår stora förvåning krossades helt våra tidigare föreställningar om denne man, vilket medförde en positiv utgång. Han var inte rädd för att dela med sig av sig själv, vilket han visade genom sin öppna personlighet samt sina utsvävande svar. Under intervjun fick vi uppfattningen om att han är en drivande person, med många bollar i luften, och att han trivs med ett fullspäckat schema. Något som förekom mycket under intervjun var skratt och skämt, vilket medförde en positiv och lättsam stämning..

För att sammanfatta upplevelserna från besöket kan man använda fallföretagets egna värdeord – laganda, ärlighet, engagemang, effektivitet och kvalitet. Begrepp vars innebörd tydligt genomsyrade både intervjuerna samt atmosfären på fallföretaget. Dock bör vi inte förblindas av den goda och trevliga känslan, utan ständigt försöka att vara objektiva under hela resans gång.

4.3 Kulturell studie

Viktigt att inse när man studerar kultur – både inom och utanför organisationsvärlden – är att artefakter kan vara enkla att observera, dock betydligt knivigare att tolka. Utöver det återspeglar de gemensamma värderingarna möjligen endast rationaliseringar eller önskningar. Schein (2004) anser att förståelse för en grups kultur kan skapas genom förståelse av den lärande processen bakom de grundläggande antagandena. Till följd därav har stor vikt lagts vid tolkningen utav det empiriska materialet, där genomförda intervjuer står till grunden.

Intervjuerna har genomförts på olika basis – personlig och datorstött – och respektive respondents svar har transkriberats vid behov samt genomgått noggrant. Detta utfördes för att

underlätta vidare analys och även för att sortera ut respondenters yttringar, vilka återspeglar värderingar hos fallföretaget respektive dess leverantörer. Teoriområdet placerar organisations- och nationell kultur inom olika kategorier, vilka i viss mån påverkar varandra. Vid affärstransaktioner över kulturella gränser, vilket idag inte alls är ovanligt, faller även frågan om företags affärsrelationshantering. Frågan som ställs är huruvida verkligheten reflekterar detsamma som den teoretiska referensramen (kapitel 2). Respondenternas svar har ställts i jämförelse med varandra för att se till eventuella skiljaktigheter inom fallorganisationens åsikter och ifall helheten faller inom samma ram som leverantörernas.

4.4 Passion, Kvalitet och Tradition

I dagsläget är livsmedelsimportföretaget en stor aktör på den svenska marknaden och redan vid starten ansågs det finnas stor potential för italienska matvaror och produkter. Trots flertalet konkurrenter som vill slå sig in på marknaden har organisationen ifråga förmått att hålla en ledande position. Enligt dem själva beror detta på det goda kontaktnätet och företagets ständiga arbete med långsiktiga affärer.

”Vi har alltid jobbat med långsiktighet, att försöka stärka och etablera oss, ta marknaden för marknaden i Sverige”

Key Account Manager

Genom successivt uppbyggande utav en välutvecklad affärsidé med tydligt utskrivna mål har en välmående leverantörskrets skapats, vilken förlitas på tillförlitlighet och samarbetsvillighet. Fallorganisationens samarbetspartners härrör ursprungligen utifrån ett tidigare utvunnet kontaktnät av relationer – en tidigare gemenskap hänvisar till en ny relation med en annan part. Det innebar att sökandet efter de första leverantörerna inleddes inom den redan befintliga bekantskapskretsen. De flesta utav företagets nuvarande leverantörer har varit med en längre tid, vilket även lett vidare till att relationen mellan parterna har utvecklats till ett vänskapsband. Utöver det bidrar den långt tillbakagående affärsrelationen till att respektive part har förståelse för hur den andre arbetar. Detta gäller då både tillverkning, produktutvecklingsprocesser, logistik etcetera. När de deltagande respondenterna tillfrågades om affärsrelationens basis replikerade samtliga att de var uppbyggda på en nära relation parterna sinsemellan. Detta i och med att de ansågs sig tycka att utan långsiktighet är det lönlöst att ingå i en affärsrelation med någon annan – vare sig det gäller kund eller leverantör.

”Här finns inte längre några leverantörer. Vi har bara samarbetspartner [...] och blir du leverantör från samarbetspartner, då kommer du försvinna.”

VD/Inköpschef

Värdeorden vilka respektive part anser representera sin egen organisation och betydelseerna bakom dessa faller inom ungefär samma referensram som affärsrelationen – de talar bland annat om passion, kärlek till produkt, laganda, engagemang, kvalitet, expansivt, modernt, trovärdighet och tradition. Vilket antyder att mentaliteten hos leverantör och företag ter sig vara relativt likartat i detta fall. Dock det faktum att likasinnade gärna ter sig till varandra resulterar inte alltid i en överenskommelse om samarbete. Likaledes innebär det inte heller en dans på rosor vid interaktion. Hur som helst tenderar leverantörerna och fallorganisationen genom sina utsagor att värdera liknande ståndpunkter. Däremot innebär det inte att ett visst värdeord reflekterar samma och/eller likartade faktorer, vilket skulle kunna generera en skiljd uppfattning och innebörd.

Enligt några utav fallorganisationens medlemmar anses ordet *tradition* åsyfta till leverantörernas företagsledning och produkter. Medan de italienska leverantörerna själva ofta relaterar traditionen till produktens ursprung, och processen bakom familjens fortsatta arbete vad gällande produkten. Därmed utifrån detta kan det klarläggas en viss åtskillnad vad respektive uttryck inkluderar. Ändock är divergenserna inte allt för stora i det specifika fallet, vilket även möjligen lett till att leverantör respektive organisation valt att skapa en affärsrelation sinsemellan. Vad gällande värdeordens betydelse och rang, jämväl relationens innebörd uttrycks det tydligt från en utav medarbetarna att:

”Antingen finns det ju eller så finns det inte. Det är ganska snabbt konstaterat och att försöka skapa någonting som inte finns, det är ju svårt. Utan det måste finnas grundförutsättningar för att det ska lyckas.”

Key Account Manager

Därmed verkar det ha fallit sig så att denna specifika affärssituation återspeglar en verklighet där parterna liknar varandra till det organisatoriska åsiktsförfogandet. Leverantörerna återspeglar fallorganisationen som en organisation vilken är tillitlig och distribuerar produkterna tillfredställande i Sverige. Sammanfattande innehas en väldigt viktig roll av det svenska livsmedelsimportföretaget, där det med sin skicklighet introducerar den svenska marknaden för de italienska matprodukterna – vilka Italien och deras leverantörer har att erbjuda. Vad gällande produkterna återfanns ett genuint samtycke inom fallföretaget att en

produkts duglighet inte är det enda som skapar ett utbyte av samarbetskrafter. Dessutom innan affärssuppgörelser definieras bör det försäkras om att produkten ifråga är eftertraktad på den svenska marknaden. Vid avsaknad av möjlighet att sälja en produkt med vinningar finns ingen nödvändighet att ta in den i befintligt varusortiment. Däremot ifall fallorganisationen kan tjäna pengar på ett utbyte mellan endast en kund och en leverantör, är det inte omöjligt att de genomför denna transaktion. Det vill säga när en viss svensk kund önskar en specifik produkt till sin butik, som i sin tur distribueras utav en särskild italiensk leverantör. Slutligen landar diskussionen i huruvida det finns ekonomiska vinningar, dock bör poängteras att den beskrivna situationen är extrem – vilket även stärks utifrån medkollegornas uttalanden från intervjuerna.

Fastän de fundamentala värderingarna kring affärssituationer ansågs vara redan fastställda mellan parterna innan åtagande över landsgränser togs, bör det definieras vad det är som utgör affärsrelationsgrunden. Är det den egentliga produkten som är mest essentiell för relationen, eller är det andra faktorer som är av huvudsaklig vikt? Genomgående när kringfrågor angående relationen ställts har respondenterna oftast reflekterat och diskuterat pengar, produkt, affärskommunikationen samt språket i någon form. Företagets verkställandedirektör reflekterar över att det inte endast gäller för leverantörerna att kunna erbjuda bra service och pris, utan även att ha en kvalitativ produkt. För att kunna säkerställa kraven återrelateras detta till de långsiktiga affärsrelationerna, vilka skapar konsekvens i kvaliteten och servicen vidare ut till den svenska kunden och marknaden. Därmed klassificeras produktstandarden enligt honom högre än det faktiska priset. Dock är det essentiellt att produktpriset hålls i linje med affärsidén, om att sälja bra italienska livsmedel till ett förmånligt pris.

Inom litteraturens avgränsningar anses affärssamarbetspartner väljas efter trovärdigheten och de potentiella utvecklingsmöjligheterna för en god relation (Phillips-Martinsson, 1992). Enligt de leverantörer som tillfrågats är det framförallt den långsiktiga aspekten som tilltalar samarbetet med det svenska livsmedelimportföretaget. Dessutom är det möjligheten att få en inträdesbiljett till en ny marknad, i detta fall den svenska livsmedelsmarknaden. Inom den specifika fallorganisationen däremot kunde det antydast åsiktsskillnader om vad som vägde tyngst i relationerna, och vad det är som genomsyrar dem.

”Ursprungligen är det ju faktiskt produkt som är det viktigaste, men det är inte alltid det räcker med att ha en produkt. Det ska vara en organisation i företaget. De ska klara av att leverera, det är transporter, förpackningar. [...] Det spelar ingen roll hur bra produkt man har.”

Key Account Manager

Utifrån detta uttalande kan det diskuteras huruvida produkten bär huvudansvaret och är den viktigaste faktorn för att skapa lyckade affärssuppgörelser. Trots att det verkar luta åt att produkten bär en essentiell roll, visar det sig tydligare att även övriga faktorer bör medberäknas. Även när det diskuteras med övriga respondenter inneficks denna känsla – produkten bär inte det tyngsta ansvaret vid en lyckad affärstransaktion. Övriga åsikter vilka träder fram är att aspekter såsom personkemi mellan parterna, gemensamt tycke att göra affärer, förpackningens utseende, produktpris och dylikt är viktiga. Efter ytterligare frågor kring ämnet visar det sig att produktens betydelse för den faktiska relationen sjunker och resulterar i ett medhållande bland medarbetarna på fallorganisationen att det inte spelar någon större roll hur bra produkten än är. Ändock när organisationen väljer ut sina leverantörer baseras selektionen visserligen utifrån produkten och dess duglighet, samt möjligheten att importera den med ekonomisk vinning. I slutändan ter det sig att vara till mestadels resultatbaserat, även om de flesta intervjupersoner tenderar att hänvisa till den tillförlitliga affärsrelationen.

”Det är ett samarbete! Absolut! För att, det är så att just den här samarbetskänslan att, vi ska tjäna pengar på produkten, vår leverantör ska tjäna pengar på den, och vi båda kan känna att vi gör en bra affär tillsammans. För att vi tjänar pengar, båda är nöjda och vi är stolta över det vi gör, det är bra för produkten. Det här är jätteviktigt!”

Key Account Manager

”Det är en relation! Då vill man ha en grund tillsammans och utveckla någonting, för annars är det inte speciellt intressant. Det tar alldeles för lång tid och bara kanske ta in en produkt. Du måste veta varför du ska ha in den här produkten, hur många skulle vilja ha den? [...] Så att det är inte bara att man bara tar in någonting för att gud så fint.”

Inköpare

Respondenternas åsikter tenderar att återspegla relationen som extremt viktig för lyckade affärssuppgörelser mellan företaget och dess leverantörer. Ändock finns det vissa skiljaktigheter i uttalandena, nämligen vad gällande affärsrelationernas huvudfokus. Den ena utav medarbetarna tenderar att urskilja de ekonomiska fördelarna med att inneha en

samarbetskänsla. Ifall både leverantör och företag tjänar pengar på produkten återfinns en stolthetskänsla, vilken beror på utförandet av en lyckad affär. Däremot åsyftar nästkommande respondent till att det bör finnas en gemensam grund och möjligheten till vidareutveckling av affärsrelationen. Emellertid finns det inget i uttalandet som relaterar till att de ekonomiska aspekterna inte innefattas.

Hur som helst när en affärsrelation utvecklas mellan fallorganisationen och en italiensk leverantör kan den te sig på olika vis. De flesta samarbeten mellan parterna tenderar att fortsätta i positiv riktning, medan andra erhåller en något mer besvärlig väg för att uppnå det önskvärda. Vilka mål som innehas för respektive relation kan variera beroende på vem företaget väljer att samarbeta med. Dessutom kan möjligen fallorganisationen ställas inför ett dilemma eftersom:

”Det finns ju mängder av mindre företag i livsmedelsbranschen i Italien [...] och alla är ju bäst, och alla är ju äldst, och alla är sin speciella tradition.”

Key Account Manager

I och med att respektive leverantör anser sig erbjuda det bästa av det bästa inom sin produktkategori, faller det sig naturligt för fallföretaget att kritiskt granska det faktiska erbjudandet – vad har de att utvinna ifall en affärsrelation inleds? Enligt fallorganisationen finns det två kanaler att lyssna mellan, nämligen de egna behoven vilka oftast relaterar till marknadens behov. Därefter bör man även se till leverantörernas behov, vilka till mestadels härrör från deras produktutvecklingsavdelning. När det gäller livsmedelstrender inom den svenska livsmedelsmarknaden skiljer de sig något åt gentemot tendenserna i Italien. Oavsett divergenser eller ej, gäller det för fallföretaget att inkludera trendsökandet i den dagliga verksamheten. Detta eftersom det svenska importföretaget anser sig ha större koll på den svenska marknaden än sina italienska leverantörer. Utifrån det antagandet faller det sig naturligt för organisationen att huvudsakligen välja varusortimentet själva. Däremot när det faktiska valet om vilka produkter som ska inväljas i varusortiment, erhåller fallföretaget ofta produktförslag från sina leverantörer. Till följd av att den svenska marknaden är något inskränkt i vissa förhållanden leder det till svårigheter hos italienska leverantörers förmåga att tillhandahålla rätt produktförslag. Emellertid återfinns alltid idéer om nya matprodukter och/eller nya smaktillsatser i redan befintlig produkt – vilka skulle kunna utvecklas på gemensam basis.

Trots importföretagets nuvarande breda livsmedelssortiment, funderades det över huruvida ett önskvärt scenario skulle vara att erhålla fler leverantörer och därmed bredda sortimentet ytterligare. Frågan replikerades av vederbörande med gensvar i form av en fråga, där frågans utgångspunkt baserades på hur många artiklar företaget skulle kunna hantera i framtiden. Egentligen anses själva arbetsbördan över att ha fler leverantörer inte som ett bekymmer, inte mer än logistiskt sett i alla fall. Detta i bemärkelsen att fler leverantörer skulle kunna innefatta fler transporter att hantera från Italien. Vid uppståande av en dylik situation skulle alternativet enligt fallorganisationen kunna vara att anställa ytterligare personal på inköpssidan.

”Egentligen skulle vi kunna ha ännu större sortiment med de leverantörerna. Det är bara att, kanske inte de passar eller det går inte för marknad och så vidare. Det är väldigt svårt idag för en leverantör att slå sig in bland våra leverantörer.”

VD/Inköpschef

Däremot när diskussionen fortsätter framkommer det att möjligheten att hantera ytterligare artiklar skulle kunna innebära större svårigheter. Jämväl finns det potential att utveckla och bredda varusortiment, dock skulle det kunna resultera i en allt större arbetsinsats. Detta skulle kunna skapa dels behov av nyanställningar i företaget – vilket de själva anser som en möjlig lösning – och därmed även större finansiella investeringar i personalutveckling. Sammantaget skulle det alltså kunna krävas extrainsatta resurser, men med förhoppningar om framtida lönsamhet.

Vilket exemplifierats i det föregående teorikapitlet (kapitel 2) har kunden och/eller leverantören möjlighet att välja ny samarbetspartner då komplikationer uppstår vid affärsinteraktioner. Bekymren som leder till det beslutet kan vara av två särarter – antingen gradvis uppbyggande eller av plötslig karaktär. När problemsituationer uppdagas spelar kommunikationen mellan parterna en essentiell roll för att försöka bibehålla en lyckad affärsrelation. Dock kan fallorganisationen ställa sig frågan – när, var och hur ska man bestämma sig för att välja bort en leverantör och/eller kund?

”Om inte leverantörer inte lyssnar på marknadssignalerna, som är Vi. Då kommer den leverantören inte fortsätta. Eller att vi kommer att länsa den tills vi har bara det är som är intressant, lönsamt, enkelt.”

VD/Inköpschef

4.5 Betydelsen bakom kommunikation

Oavsett affärsrelation spelar kommunikation en viktig roll och i livsmedelsimportföretagets fall blir det även viktigt att bemästra kulturell förståelse. Detta med tanke på att de agerar affärsmässigt över landsgränserna Italien och Sverige. Vilket innebär att de behöver ta hänsyn till skillnader såsom språk, värderingar, samt eventuella övriga kulturella betingelser. Vad gällande möjliga värderingsdivergenser agerar fallorganisationen så att valet av leverantörer faller på organisationer vilka har ungefärligt likartade uppfattningar om affärsvärlden. Därutöver gäller det även att leverantören ifråga kan erbjuda en produkt vilken skulle kunna tilltala den svenska marknaden och mätta dess behov. Antalet nya leverantörer som inkluderas i importföretagets redan existerande leverantörskrets är relativt få. Anledningen till det skulle kunna ligga i att fallföretaget endast söker efter samarbetspartners, där både förtroende och tillit behöver skapas. Bakomliggande process har blivit beskriven av medarbetarna som till viss mån besvärlig, långdragen och resurskrävande. Ändock väl värd besväret. Trots faktumet att det skulle kunna innefatta likartade produkter som redan finns, är själva processen helt ny. Resonemanget tyder på ytterligare förlitning på förtroende samt utvecklingsmöjligheter för det svenska importföretagets affärsrelationer – vilket delvis sammanfaller med befintliga ämnesområdesantaganden.

Vilket tidigare nämnts ägnar sig det svenska livsmedelimports företaget åt gränsöverskridande samarbeten med italienska matleverantörer och producenter. I tvärkulturella affärssituationer påstås kulturella skiljaktigheter vara mer påtagliga. Anledningen skulle vara att det inte endast är organisationskulturella betingelser som skiljer parterna åt, utan även nationella (van Oudenhoven, 2001). Däremot anses inte avvikelserna fullt så evidenta, trots affärsuppgörelser över gränserna. I takt med att fallföretaget fokuserat mycket på kommunikationen mellan parterna har de vunnit stort förtroende hos sina leverantörer. Det påvisar ytterligare en anledning till att varken individer, organisationer eller länder och dess beteendemönster bör kategoriseras. Yttermera ifrågasätts definitionen av kulturbegreppet som en grupp gemensamma bas av grundläggande antaganden, vilka är anpassade för extern och intern integration. Vilket det specifika fallet tenderar att klarlägga är att de organisatoriska samt nationella skillnaderna inte alltid behöver uppdragas vid gränsöverskridande affärer. Detta medför att divergenser såsom företagsstorlek, industri och dylikt skulle kunna minimera den nationella kulturens påverkan på fallföretaget.

Kommunikationskanalerna vilka utnyttjas mellan de italienska leverantörerna och fallorganisationen är dels personliga sammanträden, mässor, mail- och telefonkonversationer.

Vad gällande när, var och hur respektive kanal används varierar detta beroende på situationens karaktär samt konversationens ändamål. Ifall en viss situation hamnat utom kontroll är det desto viktigare för parterna att mötas och diskutera det som försiggår på personlig basis. Liknande är då diskussionsärendet gäller bekymmer av produktspecifika karaktärer och/eller en viss process i tillverkningen som behöver ses över, samt produktutveckling. Det anses utifrån fallorganisationen vara leverantörerna som bär huvudansvaret för att förmedla produktnyheter. Däremot finns det leverantörer som tillfrågar fallföretaget efter dess ståndpunkter. I allmänhet är det parter vilka innehar en lång och god affärsrelation sedan tidigare. Det kan gälla exempelvis nya produkter och produktförslag, eller vidareutveckling av en befintlig vara. Generellt när fallorganisationen eller leverantören önskar att föra en konversation av ej brådskande prioritet nyttjas i första hand mail- respektive telefonkontakt. Däremot om de inte lyckas gå vidare med ärendet via den initiala kontakten, måste parterna träffas personligen.

Vad gäller de större leverantörerna sker affärsmötena rent fysiskt inte speciellt ofta. Dock när parterna väl ses är det i huvudsak de utsända exportmanagerna från respektive leverantör som kommer på besök till fallorganisationen. Tidspannet mellan besöken varierar, men som standard träffas parterna minst en gång per år. Ytterligare tillfällen som ges att träffa sina leverantörer är på livsmedelsproduktmässor. Vid dessa tillfällen ser fallorganisationen till att försöka träffa alla sina leverantörer som närvarar – även de något mindre familjeföretagen. Fallföretaget förklarar att mässorna anses vara ett utmärkt tillfälle för just detta, vilket resulterar i att parterna ses åtminstone en till två gånger per år.

”Mässor idag är egentligen inte så mycket att titta på nya produkter [...] mässor är mest för att summera med sina leverantörer.”

VD/Inköpschef

Under tillfällena som mässorna ger samtalar parterna om dels eventuella bekymmer och/eller om det anses finnas vidare produktutveckling av befintliga produkter och dylikt. Eftersom informationsflödet idag är mycket snabbare än för 20 år sedan, finns det absolut ingen mening med att vänta till en mässa för att upptäcka och provsmaka nya produkter. Inte så vitt fallföretaget anser i alla fall.

4.5.1 Språkdivergenser – existerande eller inte?

Inom den teoretiska referensramen (kapitel 2) återfinns ett uttalande från Gesteland (2006:8) vad gällande riktlinjer vid tvärkulturella affärssituationer – antingen anpassar sig säljaren efter

kunden; eller så förväntas gästen följa värdlandets regler och vanor. Detta påstående kan reflekteras vidare till en eller flera aspekter då parter uppgör om affärer över kulturella gränser. När det kommer till det specifika livsmedelsimportföretaget skiljer det sig till viss del från de angivna riktlinjerna och i huvudsak den första utav de två direktiven. Den främsta aspekten som uttytts vara av annan karaktär till ursprunget då intervjuer och övriga beaktande tagits, är vilket kommunikationsspråk som används och bakomliggande orsak.

Vid diskussionerna kring vilket kommunikationsspråk som nyttjas, verkar det kunna urskiljas vissa motsägelser inom den egna organisationen vilka senare reflekteras i de italienska leverantörernas uttalanden. Under utfärdandet av intervjuerna antyddes divergenser om vilket språk som representerar affärsspråket, men sammanfallet klassas italienska som affärsspråk i det svenska företaget. Återrelaterat till litteraturens anvisningar är det inte säljaren av produkterna som anpassar sig, utan här är det köparen – när det kommer till det lingvistiska åtminstone.

”Det är italienska som är affärsspråket.”

Inköpare

Ändock är det inte alla inom fallorganisationen som talar italienska, utan det är främst de på inköpsavdelningen som behärskar språket. Vilket innebär då affärsuppgörelser utförs med leverantörerna nyttjas det italienska språket, medan organisationsmedlemmar vidare i ledet nyttjar svenska med kunderna i Sverige. Trots att det poängteras flertalet gånger utav fallorganisationens verkställanddirektör att företaget är svenskt, krävs det goda kunskaper i italienska ifall positionen inbegriper kontakt med italienska leverantörer. I dagsläget är de tre inköpare, vilka vars dagliga verksamhet är riktad gentemot italienska leverantörer och alla talar flytande italienska. Dock vilket framträder ur ytterligare uttalanden från den verkställandedirektören är att varken erfarenheter av Italien eller behärskandet av språket resulterar i en anställning. Likväl är det definitivt till fördel att kunna italienska samt att ha tidigare införskaffade erfarenheter av Italien. Dock som nämnts är det ett måste för anställda på inköpsavdelningen att prata italienska.

”Det är vi på inköp som pratar italienska och vi pratar också italienska oftast sinsemellan. Vi är vana vid det allihopa. Det blir så, men det är italienska som är affärsspråket.”

Inköpare

Övriga på företaget får vända sig till engelska ifall de behöver ta kontakt med de italienska leverantörerna, vilket ibland kan upplevas som påfrestande. Detta med bakgrund i att alla inte pratar speciellt bra engelska i Italien, varken hos de mindre familjeföretagen eller i de större väletablerade organisationerna. Än mer sällan finns det engelskkunskaper tillhands i de mindre familjeföretagen. Ifall den svenska organisationsmedlemmen inte behärskar det italienska språket till fullo eller överhuvudtaget, faller det sig naturligt att vända sig till engelskan. Även om italienska klassas som affärsspråket hos det svenska fallföretaget, kan det hända att de ej italiensktalande är i behov att ta kontakt med leverantörerna vid uppkomst av specifika situationer. Ibland finns det ändå bland de större organisationerna – vilka globalt vidgat sin marknad – ett fåtal som talar engelska. Vid eventuella språkdivergenser kan man som affärsman/kvinna ständigt bli förbluffad.

”Det har slagit mig många gånger hur man kan vara anställd som exportmanager men inte kan engelska.”

Key Account Manager

Vilket även framgår ur den teoretiska referensramen (kapitel 2) är det inte endast språkanvändningen som orsakar problem vid interaktion utan även beteendeskilnader vilka kan härröra från kulturella betingelser. Däremot återfinns det fördelar med flerspråkighet eftersom ämnesområdeslitteraturen åsyftar till ytterligare en dimension av förståelse, men att interkulturell kommunikation bör sättas i sitt rätta sammanhang. Det innebär att ifall kunskapen kring ett ytterligare språk utöver modersmålet erhållits, har individen vunnit jättemycket. Detta var även en aspekt vilken uttrycktes under intervjuerna. Respondenterna hänvisade generellt till betydelsen av att kunna kommunicera fritt mellan varandra. Därav återfinns det en anledning till förståelsen för det italienska språket i det svenska livsmedelimportföretaget.

Vad gällande bekymmer som kan uppstå på grund av språkdivergenser tycks det inte framkomma några – inte enligt dem som talar det italienska språket flytande i alla fall.

”Inte några om man pratar rent kulturella skillnader för att jag är så van vid bägge länderna, så för mig är det ingenting.”

Inköpare

Det kan tyckas vara egendomligt, med tanke på det faktum att företaget i allra största grad är svenskt och kommunicerar på italienska utåt. Tidigare skribenter inom ämnet kultur hänvisar

till att organisationskulturer åtskiljer sig, och framförallt när det kommer till språkanvändningen och möjligheten att kommunicera. Kulturell förståelse anses viktig att bemästra och därmed inse de bakomliggande motiven till väsentliga värderingar samt normer. I importföretagets fall ter det sig att de faktiska affärsmännen och affärskvinnorna som för den huvudsakliga kommunikationen med Italien och dess leverantörer är individer med tidigare liknande arbetslivserfarenheter. Genuint sett upplevs företagsstämningen som god och även så gentemot leverantörer samt kunder. När diskussionen angående språkanvändningen och kommunikation löper vidare framkommer det att organisationsmedlemmarna innehar ett italienskt mönster att samtala på. Den ena utav medarbetarna, vilken arbetar gentemot Italien blir beskriven av sin kollega som både ursvensk men samtidigt väldigt italiensk i sitt sätt att vara.

Den bakomliggande anledningen till att företaget valt att kommunicera på italienska är för att det faller sig mest naturligt. Likaledes av den orsaken som de kommunicerar på svenska med kunder stationerade i Sverige. Grundaren av företaget är född italienare och för vederbörande ligger det italienska språket nära tillhands, medan övriga inom organisationen vilket praktiserar språket införskaffats sig kunskapen från annat håll – antingen via språkkurser eller utifrån eget initiativ. Eftersom organisationsmedlemmarna för ett antal år sedan var av varierande nationalitet, där en del upplevde svårigheter att uttrycka sig på det ena eller andra språket ansågs flexibilitet betydelsefullt. Flexibiliteten i språket låg i att inte utesluta någon medarbetare, vilket ansågs vara tabu. Däremot bör det möjligen poängteras att det i dagsläget inte finns några egentliga behov för att alla inom fallföretaget ska kunna behärska det italienska språket. Detta var inget vi som författare kunde uttyda i alla fall, eftersom exempelvis de nuvarande säljarna interagerar med endast svensktalande kunder. Däremot vilket trädde fram under intervjusamtalen var att det fanns en vilja hos företaget att den italienska känslan för matkulturen skulle genomsyra hela organisationen.

Med ståndpunkt utifrån detta har fallorganisationen införlivat en utbildning för nyanställda säljare, vilka åker ut till de svenska livsmedelsbutikerna i landet för skapa intresse och sälja de italienska produkterna. Företagsledningen anser att det finns ett behov på säljsidan att ha förståelse för vad det är för produkter som säljs och distribueras. Utifall egna erfarenheter skapas kring respektive produkt i sortimentet, torde det falla sig mer naturligt att återskapa en kulinarisk matbild av Italien vid själva försäljningsögonblicket. Utbildningen värdesätter följaktligen organisationsmedlemmarnas förståelse kring processen bakom produkten samt

dess ursprung. Det innefattar även att inbegripa känslan av Italien, vilken senare ska förmedlas vidare till kunden.

Utbildningen har i huvudsak utfärdats till säljarnas förfogande, där de ska erhålla möjlighet för bättre förståelse kring produktbakgrunden – tillverkningsprocess samt personerna bakom. Ifall individen som ska sälja italienska livsmedelsprodukter aldrig provsmakat dessa, utan endast kommit i kontakt med annan mat finns risken att känslan bakom försäljningsarbetet går förlorad. Även om det finns undantag till alla regler anser livsmedelsimportföretaget att det är väsentligt att försöka försumma denna risk. Utbildningsfenomenet är relativt nytt och påbörjades föregående år, innefattande att säljarna får åka till Spoleto i anknäytning till Rom. Syftet med resan är att få de åkande att förstå att det verkligen är skillnad mellan olika livsmedelsprodukter, och att det inte bara är rabalder.

”Då får man både miljön och italienska känslan, matkänslan. Sen får man även en positiv upplevelse att, lördagskvällen är man i Rom. Och sen går man i olivlunden och plockar oliver, [...] sen gör olivprovningar och förstår skillnaden.”

VD/Inköpschef

Det påvisar att det svenska företaget arbetar med att ge deras anställda ytterligare kunskaper för att bemästra kultur. Trots det faktum att vissa skribenter klassificerar italienare som italienare och svenskar som svenskar, framhävs det att varken individer eller företag bör dras över en och samma kam. Därmed fås uppfattningen om att företagsledningen försöker få anställda att inte reflektera så mycket över de kulturella betingelserna, utan snarare den gemensamma känslan för genuin italiensk mat. Vilket innebär att se förbi olikheter affärsparterna emellan och minska genomskinandet av nationell kultur – införa fler influenser av Italien i företagets verksamhet och därmed odla det italienska språket vidare.

4.6 Att ha i åtanke vid interaktion

”Det är ju vissa som aldrig kommer i tid till en gruppsändning till exempel, som man vet att man måste ringa och höra kommer ni verkligen.”

Inköpare

Konflikter mellan affärsparter kan bero på flertalet faktorer. I citatet reflekterar inköparen över hur en del italienska leverantörer tenderar att nästan alltid vara sena. Vilket även förstärks i den teoretiska referensramen (kapitel 2), där italienares benägenhet att vara sena i affärsrelaterade situationer har diskuterats. Vilket innebär att italienare tenderar att anlända

försent till sammanträden – som anses vara helt naturligt enligt italienarna själva. Dock är detta ofta något som kan störa den andre affärsparten.

När det frågas huruvida det existerar återkommande konflikter mellan det svenska livsmedelsimportföretaget och deras leverantörer, erhålls inget definitivt svar. Organisationsmedlemmarna anser att konflikter är en del utav det dagliga arbetet. Detta eftersom den dagliga verksamheten innefattar integrerat arbete mellan individer. Däremot vidare intervjudiskussioner påvisar att den konfliktaspekt vilken oftast återkommer är den gällande tidsuppfattningen. Respondenternas egna exempel återspeglade bland annat situationer där importföretaget vill att en viss process ska utföras effektivare än vad de italienska leverantörerna har möjlighet till. Vilket i många fall uppfattas som en typ av försening och/eller kommunikationsbekymmer. Emellertid kommer oenigheter samt olika uppfattningar om olika aspekter troligtvis alltid att återfinnas i affärslivet. Det är oavsett huruvida affärstransaktionerna äger rum inom nationella landsgränser eller inte. När bekymmer faktiskt uppstår gäller det att ta kontakt med den part som berörs. Desto allvarligare problem, ju tidigare bör diskussion föras mellan leverantör och företag. Generellt vid uppståande av liknande situationer gäller det enligt medlemmarna på fallorganisationen att försöka lösa det snarast möjligt. Tillvägagångssättet är enkelt och uttrycks tydligt under intervjuerna – det handlar om direkt kommunikation. Beroende på problemets karaktär anpassas kommunikationskanalen. Dock allmänt påstår företagets respondenter att ju grövre problem, desto viktigare är det att affärsparterna möts personligen.

Hur kan fallföretaget undvika framtida konflikter? Det återfinns kanske inte några direkta svar på denna fråga, däremot kan ett antal direktiv ges. Relevanta aspekter skulle kunna vara att dels förstärka den direkta kommunikationen, vilket redan nyttjas i viss mån inom fallorganisationen. Därutöver att ständigt vara trevlig mot alla affärsparter. Detta eftersom man som affärsman/kvinna aldrig vet när man bemöter samma individ igen och/eller i vilken situation. När det kommer till det svenska importföretagets situation, bör det även hänvisas till den kulturella förståelsen. I och med att italienare enligt litteraturen innehar olika koder för den inre och yttre bekantskapskretsen, kan det vara av vikt för fallföretaget att inkluderas i den inre. Därmed gäller det att ytterligare fokusera på direkthet vid kommunikation för att komma de italienska leverantörerna nära. Dock är närhet inte alltid det enklaste att uppnå, vilket även förtydligas utifrån några uttalanden av fallföretagets medarbetare.

”Man ska försöka tränga igenom vissa hårda ytor också som kan finnas. För att italienare har ju en benägenhet att vara väldigt stolta och inte vilja rucka på sig själva för att deras grejer är bäst.”

Inköpare

För att förstärka de existerande relationerna har fallorganisationen tillämpat ett mer informellt bemötande gentemot sina italienska leverantörer. Detta uttrycker sig bland annat i form av att parterna duar varandra i affärssituationer. Vilket skulle kunna tolkas som ett tecken på att fallorganisationen redan befinner sig i leverantörernas inre bekantskapskrets.

Vilket ges uttryck i en utav de svenska respondenternas uttalande är att italienare gärna använder sitt kroppsspråk när de kommunicerar, vilket ibland kan upplevas främmande. Det nämns även i den teoretiska referensramen (kapitel 2) att italienare inte är sena att ta fysisk kontakt med annan individ. Enligt litteraturen beskrivs detta fenomen som en kulturell skillnad, mellan italienare och svenskar. Detta då svenskar är betydligt mer måna om den privata sfären, vad gällande både ett fysisk och psykiskt plan. Trots att fallföretaget önskar att hålla en nära relation med sina italienska leverantörer, finns det ändå vilja om att hålla kontakten begränsad. Att sätta upp restriktioner skildras i ämnesområdeslitteraturen som något typiskt svenskt. Vilket skulle kunna reflekteras över med följande respondents uttalande om hur relationen ska hanteras.

”Inte för privat, men hjärtlig på ett affärsmässigt plan. Privat- och affärsliv tillsammans för mycket går inte. Man ska inte bli för goda vänner. [...] För mig är det nog så att, ska det vara en jättebra affärsrelation tycker jag inte att det ska in för mycket privat in i det hela. Utan det ska hållas en viss hjärtlig men ändå distans nivå.”

Inköpare

4.6.1 ”Alla vill lyckas inom italiensk mat, för att alla vill ju ha det!” – vinningar utifrån affärsrelationerna

Under intervjuerna bads respektive respondent besvara vilka för- och nackdelar som finns vid affärsuppörelser med respektive land. Fördelar som fallföretaget stolpar upp och anser vara viktiga är bland annat språket, möjligheten att resa till Italien, kontakter med människor, populariteten med italiensk mat, kvaliteten, landets historia samt tradition. Utifrån leverantörernas perspektiv beskrevs affärskontakten med Sverige med begrepp såsom goda betalare, korrekta och precisa svenska affärsmän/kvinnor. Därutöver lägger de italienska leverantörerna fram påståenden som kretsar kring det svenska företagandet – diskreta volymer i förhållande till upptagningsområdet, finansiell trovärdighet samt seriöst företagande.

Nackdelarna som respektive part stolpar upp kring affärssuppgörelserna är något färre till antalet. Det svenska importföretagets medarbetare reflekterar över aspekter, vilka inkluderar logistiska samt växelkursbekymmer, anpassning utav arbetstider, språkförbistring, italienarnas tendenser att vara oorganiserade samt spekulerande oavsett situation. Ytterligare nämner organisationsmedlemmarna konkurrensen som uppstår i Sverige på grund av den ökade efterfrågan kring italienska produkter. Dock framkommer det även negativa synpunkter angående populariteten. Trots många goda åsikter om Italien, är det generellt enligt företaget ett land som det råder delade meningar om. Därmed faller det sig enligt företaget ibland vara besvärligt att förmedla den goda maten som erbjuds från Italien till svenska kunder. Leverantörerna däremot verkar inte ha allt för mycket ont att säga om Sverige och svenska affärsmän/kvinnor, förutom att marknadsstorleken är begränsad samt att vädret upplevs som kallt.

Vid första anblick tenderar det svenska livsmedelsimportföretaget att tala mer allmänt om de kringliggande aspekterna som anses vara av vikt vid affärsverksamhet länderna emellan. Dock kan uttydas åtskillnader i respektive respondents svar vad gällande för- och nackdelar. När organisationsmedlemmarna på importföretaget nämnde fördelarna med arbeta gentemot Italien, återficks svar vilka reflekterade över egna vinningar såsom möjlighet till att odla italienskan vidare samt resemöjligheter. Emellertid då negativa aspekter kom till tals återspeglas de italienska affärsmännen/kvinnorna på personligbasis. Respondenterna ifrån de italienska leverantörerna replikerade annorlunda i jämförelse mot fallorganisationens intervjupersoner. Livsmedelsleverantörerna reflekterade mer över allmänna aspekter då de benämnde nackdelar och inte vice versa. Oavsett parternas tycke om varandra verkar affärsrelationerna fungera funktionellt bra.

"Alla vill lyckas inom italiensk mat, för att alla vill ju ha det!"

Key Account Manager

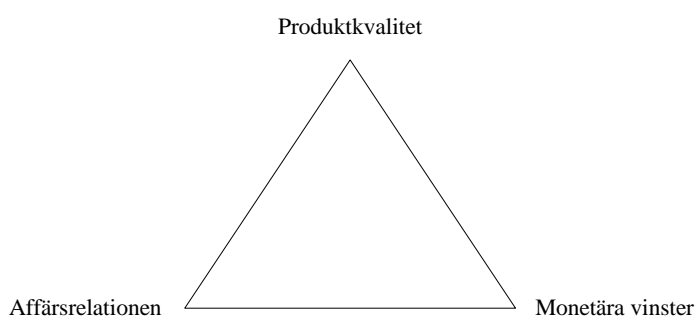
Kapitel 5 – Resultat och diskussion

I följande kapitel sammanställs resultat samt diskussion, vilka har tagit utgångspunkt utifrån analys av teori och empiri. Ytterligare återfinns bedömning och tolkning av resultaten som gjorts. Sammanställda resultat kommer vidare att utgöra grunden för nästkommande kapitel.

5.1 Strategins grundpelare

Tidigare har det reflekterats över kulturella betingelser, vilka återspeglas i ett nationellt-respektive organisatoriskt sammanhang. Aspekterna har i efterhand applicerats på ett svenskt importföretag, vilket tar in sitt varusortiment ifrån italienska livsmedelsproducenter. De som ingår i importföretagets leverantörskrets varierar både till omsättningsstorlek samt produkterbjudande. Vilket framgår utav situationen är att den specifika fallorganisationen gör affärer över landsgränserna Sverige och Italien. Diskussionen som har förts genomgående i föregående kapitel är huruvida det svenska livsmedelsimportföretaget påverkas utav de nationella affärskulturella betingelserna, då affärstransaktioner sker mellan de två länderna.

Utvecklingen av fallföretagets affärsidé har slutligen resulterat i klara mål för verksamheten – leverera genuina livsmedelsprodukter, samt förmedla en ny kulinarisk bild av Italien. Det handlar om att erbjuda den svenska marknaden och dess kunder kvalitativa italienska produkter till ett förmånligt pris. Dock bör det även resultera i vinningar för företaget ifråga, både ekonomiska samt nätverksrelaterade. Framgångar på affärsmarknaden är i direkt korrelation med ett företags relationer. Organisationskulturen spelar en viktig roll för det koncept som fallföretaget försöker att förmedla. Här talar man om medarbetarnas kärlek till Italien samt dess produkter, och framförallt livsmedelsprodukter. Det är just den brinnande känslan för det italienska köket som skapar gemenskapen, och därmed även företagskulturen. Det resulterar i att hela grunden för företagsstrategin baseras kring tre huvudaspekter, nämligen affärsrelation, monetär vinst och produktkvalitet (figur 5.1).



Figur 5.1 Strategins byggstenar

Utifrån ämneslitteraturen framgår det att affärskulturella betingelser endast resresenterar hälften utav aspekterna då individer bemöter varandra. Asymmetrin i affärsrelationen mellan den svenska organisationen och dess italienska leverantörer skapar ett ännu större behov för kulturell förståelse. Detta gäller både de egna beteendemönstren samt italienska leverantörers kulturella bakgrund. Företagskulturen innefattar värderingar angående kärlek till produkten och Italien – innebärande att normerna vilka skapas kretsar kring en gemensam matkultur. Det svenska importföretaget förmedlar dessa värderingar och normer genom att erbjuda personalen utbildning om verksamhetens produkter. Denna utbildning resresenterar ett sätt att införliva italienska matkulturella perspektiv i den egna organisationskulturen. Därmed anser vi utifrån eget ställningstagande att utbildningens syfte är ett sätt att skapa en djupare förståelse hos de anställda för italiensk kultur. Vidare resulterar det i ett redskap för hantering utav nationellt betingade aspekter.

5.2 Nationell- eller organisationskultur – vilken väger tyngst?

Enligt den teoretiska referensramen (kapitel 2) är *”riskerna för konflikt vid tvärkulturella samarbeten betydligt högre än vid affärstransaktioner inom de egna landsgränserna. Det med anledning att även den nationella kulturens påverkan bör inkluderas bland riskfaktorerna med eventuella organisationskulturella skiljaktigheter”*. Ämneslitteraturen återspeglar nationell- och organisationskultur med två skilda definitioner. Det enda som egentligen sammanför kulturbegreppen är deras interaktion sinsemellan. I och med att importföretagets affärsrelationer med de italienska leverantörerna verkar fungera utan några specifika komplikationer – hur har då fallorganisationen angripit kulturella företeelser för att undvika tvärkulturella risker?

Organisationskulturen vilken genomsyrar företaget fokuserar på tre ståndpunkter, nämligen affärsrelation, monetär vinst och produktkvalitet. Nämnade begrepp återspeglar vidare de italienska leverantörernas värderingar. Enligt företaget själva ter sig situationen vara så, eftersom respektive samarbetspartner väljs utifrån dennes tycke vad gällande mat och produktstandard. Däremot genom att bredda situationens perspektiv, återspeglas ytterligare gemensamma företeelser parterna emellan. Det är inte endast värderingar som är delade, utan parterna innehar även gemensamma sociala sedvänjor. Det faktum att parterna duar varandra då de samtalar påvisar en informell karaktär på relationen. Det informella tilltalssättet överensstämmer inte fullständigt med litteraturens anseende. Inom referensramen (kapitel 2) framhävs svenskarnas vilja att gärna undvika formella artighetsfraser, medan italienare i sin

tur anser artighetsfraser som en del utav affärsuppgörelser. Dock påvisar situationen som råder mellan parterna att liknande betingelser kan hanteras. Vilket resulterar utifrån att det svenska företaget och de italienska leverantörerna har skapat en gemensam kultur.

I den teoretiska referensramen (kapitel 2) åtskiljer nationell kultur individer utav olika nationalitet, medan organisationskulturer skiljer företagsmedlemmar från varandra. Emellertid resulterar det i att den gemensamma kulturen vilken byggts upp mellan fallorganisationen och dess leverantörer, inte faller inom någon av definitionerna. Därmed blir den gemensamma kulturen svårkategoriserad, eftersom affärsparternas ömsesidigt enade kultur varken faller inom ramen för nationell- och/eller organisationskultur. Följaktligen blir detta upplägg bevis för att det finns likheter mellan nationell- och organisatorisk kultur. Dessa två kulturbegrepp bör inte särställas. Utöver interaktionen begreppen emellan som ämneslitteraturen återspeglar, sammanfaller nationell- och organisationskultur på vissa aspekter.

Utifrån empiriskt material och vidare analys visar det på att marknadstrender divergerar mellan Sverige och Italien. Vilket innebär att produktutvecklingsprocesserna hos de italienska livsmedelsproducenterna inte alltid sammanfaller med efterfrågan på den svenska marknaden. Därmed kan behov av anpassning uppstå. Affärsparterna har därigenom utvecklat en gemensam kultur, vilken i huvudsak inkluderar perspektiv angående livsmedelsprodukterna. Den ömsesidiga faktorn representeras utav viljan att leverera genuina italienska produkter till sina konsumenter. Vilket inneburit att de nationellt betingade särdragen – vilka kan upplevas som defekter hos respektive part – har minimerats. Det innebär att importföretaget och dess leverantörer har försökt förena det bästa av det bästa från respektive kultur och därigenom erhållit gemensamma ställningstaganden. Dessa ståndpunkter relateras till affärlivet och transaktionerna parterna emellan. Vilket återrelateras till företagsstrategins byggstenar, som inte endast genomsyrar den egna företagskulturen utan även affärsparternas gemensamma kultur. Slutligen resulterar det i att den ömsesidiga kulturen mellan det svenska importföretaget och dess italienska leverantörer eliminerar kategoriseringen om både svenskarna samt italienarna som återfinns i litteraturen (kapitel 2).

Hur har de ömsesidiga värderingarna emellan affärsparterna blivit auktoritära? Utifrån den empiriska analysen har det framkommit att verkställandedirektör på importorganisationen spelar en viktig roll i företaget, speciellt i relation till de italienska leverantörerna. Då denne man nämns under intervjudiskussionerna beskrivs han av fallorganisationens medlemmar som central vid kommunikation relaterad till leverantörer. I och med att han var initiativtagare till

första leverantörskontakten och vidare ansåg sig själv vara mest lämpad för uppgiften ter sig situationen så. När medkollegorna benämner honom vid konversation förstärks verkställandedirektörens centrala roll – är affärsrelationerna genomförbara utan denne man? Svaret är ja. Detta eftersom affärsrelationernas asymmetri fördelas mellan fler individer – både inom och utanför organisationen. En essentiell aspekt tror vi är att fokus ligger gentemot fallföretagets leverantörsrelationer och inte skiftar till den verkställandedirektörens relationer. Vilka aspekter är det som skapar den gemensamma kulturen i affärsrelationen?

Aspekterna, vilka nämnts tidigare, omfattar ömsesidiga värderingar gällande ekonomiska vinningar, kärlek till produkt samt produktkvalitet. Enligt den teoretiska referensramen (kapitel 2) är det flera moment som återspeglar affärsrelationers välgång och i främsta hand kommunikationen. Ett medvetet val som tagits mellan parterna är att nyttja det italienska språket som affärsspråk. Det med anledning att båda parter behärskar språket. Dock bör det sägas att den ena parten har detta språk som sitt modersmål, medan det svenska livsmedelsimportföretagets medlemmar har det som andra eller tredje språk. Essentiellt är att språk inte kan läras till fullo, eftersom litteraturens anvisningar hävdar att den kulturella aspekten av språket saknas då det är inlärt senare i livet. Italienare beskrivs enligt referensramen (kapitel 2) som livliga och orädda att använda sin fulla vokabulär och sitt tonregister. Svenskarna däremot framsälls som stela och gärna direkta vid affärsuppgörelser. Huruvida livligare kroppsspråk är nationellt betingat och/eller om det har med omgivningen vilken man befinner sig i att göra, är en diskussionsfråga. Dock som framgår av respondenternas svar inbegrips inte språket bland eventuella problemfaktorer.

5.2.1 Tillväxtens påverkan på kulturen?

Likställt har blivit att affärsparterna – det svenska livsmedelsimportföretaget och de italienska leverantörerna – innehar en gemensam kultur. Den ömsesidiga affärskulturen baseras utifrån det faktum att parterna kan hålla en nära relation med varandra och därigenom värna om produkternas kvalitet. Emellertid, vad skulle hända med kulturen ifall det svenska importföretaget växte till en större organisation?

I dagsläget bär verkställandedirektör/inköpschef huvudansvaret för affärsrelationerna på livsmedelsimportföretaget. Dock skulle tillväxt i fallorganisationen kunna innebära en del funktionella förändringar. Hur informella aspekter bör hanteras för att undvika missförstånd blir en diskussionsfråga. Tillväxt inom den svenska organisationen skulle resultera i ytterligare nyanställning av säljare och inköpare. Vilket enligt eget ställningstagande utifrån

det givna materialet skulle innefatta skiftande ansvar samt större ansvarstagande – vem utfärdar vad och till vilken nytta. Utsträckningen av inköpschefens inflytande över affärsrelationerna med italienska leverantörer kommer att förändras. Detta i bemärkelsen att fler relationer innebär ytterligare dagligt pappersarbete, som bör fördelas över den i takt växande arbetsstyrkan. Däremot för att fortsätta värna om den gemensamma kulturen mellan det svenska importföretaget och dess italienska leverantörer bör den nuvarande inköpschefen inta en roll som medlare mellan parterna. Denna roll skulle utfyllas bra, eftersom företaget representerar hans livsstil och själ. Det innebär att denne endast sköter gemenskapsbindandet mellan affärsparterna. På det viset kan fallorganisationen bibehålla den ömsesidiga kulturen vilken byggts upp med livsmedelsleverantörerna.

Därutöver kan tillväxt resultera i att fler än inköpare i företaget kommer att behöva ha kontakt med italienska livsmedelsproducenter. Vidare moment som blir av fördelaktig vikt är definitionen av affärsspråket. I dagsläget innehas två affärsspråk inom fallorganisationen – svenska respektive italienska – beroende på huruvida det samtalas med leverantörer eller kunder. I korrelation med tillväxt i organisationen kommer det italienska språket att bli allt viktigare. Detta dels för att bibehålla den goda sämjan inom den egna företagskulturen samt mellan medarbetarna, men även gentemot leverantörerna. För fortsatta positiva affärer mellan Italien och Sverige, anses det utifrån sammanställt material att den gemensamma kulturen spelar en essentiell roll både nu och i framtiden.

Kapitel 6 – Slutsats

I detta slutgiltiga kapitel kommer studiens syfte att verifieras i och med att frågeställningen besvaras. Därutöver kommer även rekommendationer för vidare forskning inom ämnesområdet presenteras.

6.1 Verifiering av syfte och slutsats

Avslutningsvis kommer här den inledande frågeställningen samt syftet att besvaras och verifieras. Vilket förtydligats i tidigare kapitel baseras slutsatsen utifrån det empiriska och teoretiska materialet, vilka jämförts och analyserats. Studiens grundläggande syfte har varit att undersöka huruvida nationella och organisatoriska kulturbetingade beteendemönster påverkar internationella affärstransaktioner. Därutöver se till dess utsträckning vid eventuell existens.

Frågeställningen omfattas utav en huvudfråga vilken diskuterar de nationella affärskulturella betingelsernas påverkan på det svenska livsmedelsimportföretagets leverantörsrelationer. Därutöver följer ytterligare underfrågor som komplement till besvarandet utav huvudfrågan.

Hur påverkar de nationella affärskulturella betingelserna fallföretagets leverantörsrelationer?

Utifrån den specifika affärssituationen som återspeglas i det svenska importföretaget är det inte de nationella faktorerna som är mest essentiella. I och med att företaget tillsammans med sina italienska leverantörer har utvecklat en gemenskap, vilken vidare resulterat i en ömsesidig kultur. Denna innefattar aspekter kring produkten och dess kvalitet. Kort och koncist representeras de främsta gemensamma värderingarna av önskan att generera kunder genuina, kvalitativa, italienska livsmedelsprodukter. Till följd utav parternas gemensamma affärskultur reduceras de nationellt betingade beteendemönstren då affärstransaktioner mellan dem äger rum – både importör respektive exportör har kompromissat för att skapa något bättre.

I vilken utsträckning kan man uttyda skillnader/likheter gällande affärskulturen mellan Sverige och Italien?

I och med att det svenska importföretaget och dess italienska leverantörer har gemensamt skapat en kultur, vilken genomsyrar över landsgränserna ådagaläggs inga direkta skillnader. Därutöver att hantering och beteendemönster åtskiljer något – sättet att kommunicera,

åsiktsdivergenser vad gällande nära relation och/eller kontakt, etcetera – är inget som påverkar den specifika situationen. Därigenom är den ömsesidiga kulturen essentiell för att reducera skillnader och likheter när det kommer till affärskultur.

Finns det behov för anpassning i fallföretaget gentemot sina leverantörsrelationer på grund av kultur?

Återigen här reflekteras svaret kring den gemensamma kulturen parterna har sinsemellan. Den specifika situationen fallorganisationen befinner sig har innefattat ömsesidig anpassning. Detta innebär att affärsparterna involverade har anpassat sig till bland annat livsmedelstrender, produktkvalitet samt språkdivergenser. Vilket resulterat i att de bästa egenskaperna från respektive part har kombinerats för att vidare skapa gemensamma framtida vinningar.

6.2 Framtida forskningsansatser

Den nuvarande ämneslitteraturen speglar i dagsläget affärsrelationer mellan importör och exportör utifrån internationalisering samt externa faktorer i affärsvärlden. Därav tvingas parter som utför affärstransaktioner mellan landsgränser att ta hänsyn till mer än eventuella organisationskulturella skiljaktigheter. Ytterligare att även inkludera påverkningar utav nationell kultur, utan att mista funktionalitet och prestation i affärsuppgörelsen.

Denna studies resultat påvisar att parterna utvecklat en gemensam kultur, vilken sammanfattar en kombination av parternas bästa egenskaper och ger till följd en ömsesidig känsla för genuina och kvalitativa produkter. Detta medför att det svenska importföretaget och de italienska leverantörerna har lyckats undkomma eventuella tvärkulturella risker. I och med att detta är en fallstudie vilken innefattar avgränsningar – bransch, val av länder, etcetera – leder det även till begränsningar i både framkommande resultat och slutsats. Denna studie refererar till den kulturella aspekten vid affärsuppgörelser över landsgränserna Sverige och Italien, och därmed skulle det vara av intresse att utföra samma undersökningsmetod i en större skala. Fortsatta studier skulle kunna undersöka huruvida fenomenet kring gemensamma kulturer mellan importörer och exportörer återfinns. Därutöver se till andra länder och kulturer än de som behandlas i denna rapport. Slutligen även reflektera om det finns ytterligare paralleller mellan nationell- och organisationskultur.

Referenser

Alvesson, M. & Sköldbörg, K. (2009). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (2nd ed.). Los Angeles; London: SAGE.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (2004). *Business market management: understanding, creating, and delivering value* (International ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

André, R. (2008). *Organizational behavior: an introduction to your life in organizations* (Pearson international ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006). *Organisationskultur: struktur, kultur, processer* (5., rev. och aktualiserade uppl.). Malmö: Liber AB.

Barzini, L. (1965) *The Italians* (6th print.). New York: Bantam Books.

Bruzelius, L.H. & Skärvard P-H. (2004) *Integrerad organisationslära* (9., helt rev. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber AB (Originalarbete publicerat 2003).

Cassell, C. & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE Publications Ltd.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships* (2nd ed.). England: John Wiley & Sons Ltd.

Gesteland, R.R. (2006). *Guide till globala affärskulturer – att förhandla, sälja, köpa och leda företag i skilda kulturer* (T. Winqvist övers.) Malmö: Liber AB (Originalarbete publicerat 2005).

Helgesson, T. (1996). *Culture in international business – an introduction* (1:1st ed.). Bjärred: Academia Adacta AB.

Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse* (C. G. Liungman övers.). Lund: Studentlitteratur AB.

Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). California: Sage Publications.

Italienska Handelskammaren i Sverige (2011)

Hämtad januari 12, 2011, från <http://www.italchamber.se/sve/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S-E, Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur AB (Originalarbete publicerat 1997).

Leopold, J. & Harris, L. (2009). *The strategic managing of human resources* (2nd ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.

Lewis, R. D. (1997). *När kulturer krockar – arbeta och verka över gränserna* (A. Lundkvist övers.). Falun: Svenska Förlaget (Originalarbete publicerat 1996)

Livsmedelsverket (2011)

Hämtad maj 02, 2011, från <http://www.slv.se/sv/grupp2/Import-och-export/Handel-inom-EU/>

Lundberg, P. (1991). *Utbildning och träning för interkulturell kommunikativ kompetens*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lustig, M.W. & Koester, J. (2010). *Intercultural competence: interpersonal communication across cultures* (6th ed.). Boston: Pearson Education.

Marschan-Piekkari, P. & Welch, C. (2004). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.

Moberg, C. & Palm, G. (2006). *Internationell ekonomi* (5:2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.

Mårtenson, R. (1998). *Affärsrelationer i Europa – personliga relationer med medarbetare och kunder i olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Phillips-Martinsson, J. (1992). *Svenskarna som andra ser dem* (S. Sjöqvist övers.). Lund: Studentlitteratur AB (Originalarbete publicerat 1981).

Rabe, M. (2000). *Svensk syn på världen – med kulturell insikt*. Göteborg: Tre Böcker Förlag AB.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). London: Pearson Education.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3th ed.). San Francisco, US: Jossey – Bass, cop.

Spradley, J.P. (1979). *The ethnographic interview*. Belmont, California: Wadsworth Group.

van Oudenhoven, J.P. (2001). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 89-107.

van Weele, A.J. (2010). *Purchasing and supply chain management* (5th ed.). Andover: Cengage Learning.

Wright S. (1994). *Anthropology of organizations*. Great Britain: Routledge.

Appendix A

Intervjumall

- Berätta lite om dig själv.
 - Vem är du och hur länge har du arbetat inom företaget?
 - Vad är din huvudsakliga arbetsuppgift?
 - Hur skulle du beskriva en vanlig arbetsdag?
 - Vem gör vad inom företaget och vad har du för roll gentemot leverantörerna?
 - Skulle du kunna ge oss tre värdeord som representerar företaget?
 - Hur ställer du dig till tradition, yrkesskicklighet och kärlek till produkt?
 - Anser du att det arbetas aktivt med dessa inom företaget?
- Hur väljs företagets leverantörer ut?
 - Ni har värdeorden tradition, yrkesskicklighet och kärlek till produkten enligt er hemsida – är det genom dessa som valet av leverantör görs utifrån er sida?
 - Eller diskuterar ni med de potentiella leverantörerna om vilka värdeord ni anser vara av vikt innan ni påbörjar förhandlingar?
 - Hur tas första kontakten med de önskade leverantörerna?
- Hur ser det ut att sätta up ett avtal eller en förhandling, är det enkelt eller svårt?
 - Vilken typ av relation skapas mellan er och leverantören – samarbete eller en ren sälj och köp relation?
 - När väl avtal skrivits, hur ser produktvalet ut – fås det hjälp med produktförslag från respektive leverantör eller bestämmer ni helt själva?
 - Hur överenskommer ni om de ekonomiska förhandlingsfaktorerna, såsom leveranstider, kostnader, ansvarsområden?

- Hur uppföljer ni dessa och hur ofta utförs mätningarna?
 - Vilka är huvudnyckeltalen?
 - Vilka åtgärder tas vid om de inte håller?
 - Talar ni med leverantörerna om problemet och i så fall med vem?
- Hur ser kontaktnätet ut mellan ert företag och respektive leverantör?
 - Sköts all kommunikation mellan personer på samma nivåer eller återfinns även kontakter på nivåer såsom skeppningen och dylikt? Det vill säga är det brett eller smalt tingat?
 - Vem/vilka sköter huvuddelen kommunikationen hos er?
- Hur går vanligtvis ett möte med de italienska leverantörerna till?
 - Hur ofta träffas ni?
 - När träffas ni?
 - Var träffas ni? Eller görs alla möten via telefon?
 - Vem/vilka är närvarande vid dessa möten?
 - Vilka punkter finns vanligtvis på er agenda?
 - Hur väl följs dessa punkter på agendan?
- Vilket språk används vid kommunikation med en italiensk leverantör?
 - Har du någon gång stött på några språkliga utmaningar? Berätta...
 - Finns det återkommande utmaningar som ni upplever?
 - Varför har just detta språk valts och inte det andra?
- Har du stött på några problem med relationen till de italienska leverantörerna?
 - Är några utav dessa mer vanliga än andra?
 - Vad tror du är de bakomliggande orsakerna till dessa problem?

- Hur tror du att någon annan skulle försöka lösa den typen av situation?
 - Hur skulle du själv agera?
- Om du fick fria händer, hur skulle du designa den perfekta leverantörsrelationen?
 - Berätta hur den te sig...
 - Vad är det som gör den så bra nu?
 - Mindre bra? Vilka skulle ändringarna vara?
- Låt oss säga att vi skulle börja arbeta hos er som ny anställda...
 - Vad skulle du berätta och lära oss om att göra affärer med Italien?
 - Vad är viktigt att ha i åtanke vid kommunikation med italiensk leverantör?
 - Trix och knep för förförelse?
- Nämn 4 för- respektive nackdelar med att göra affärer med Italien/italienare?
 - Fördelar.
 - Nackdelar.

Appendix B

Intervista – domande a rispondere

- 1) Ci potreste raccontare della vostra attività e di che cosa consiste?
 - 2) Che tipi di processi sono inclusi nel vostro lavoro quotidiano?
 - 3) É emerso che lavorate con una compagnia svedese alimentare ("Företaget"), quale ruolo d'importanza ha per la vostra azienda?
 - 4) Se dovesse descrivere il vostro business con tre parole chiave, quali sarebbero?
 - a. Qual è il motivo della scelta di queste tre parole?
-
- 5) Una volta deciso di lavorare con "Företaget", é mai stato discusso i valori fondamentali che sono importanti o si trattava di qualcosa che era considerato già scontato tra le parti?
 - a. Come è stato iniziato il primo contatto tra Voi e "Företaget"?
 - b. Quale sono le esperienze delle trattative e le discussione dei contratti, facile o difficile?
 - 6) Che tipo di rapporto avete tra Voi e "Företaget" - di cooperazione o di una pura relazione di vendita/acquisto?
 - a. Perché avete scelto uno o l'altro?
 - 7) Una volta che l'accordo è stato fatto – esiste una collaborazione nella selezione dei prodotti o viene scelto esclusivamente delle imprese alimentari svedesi?
 - a. In caso di disaccordo sul prodotto specifico, come lo gestite?
 - 8) Qual'è la rete di contatti di "Företaget" e Voi?
 - a. Vengono gestite tutte le comunicazioni tra persone agli stessi livelli organizzativi o ci sono relazioni anche tra persone a diversi livelli all'interno delle aziende?
 - b. Chi è responsabile della maggior parte delle comunicazioni con "Företaget" da parte Vostra?
-
- 9) Cosa succede di solito quando vi incontrate?

- a. Dove/Quando/Quanto spesso/chi è presente durante gli incontri?
- b. Quali punti sono di solito nell'ordine del giorno?
 - i. Viene rispettato l'ordine del giorno?

10) Utilizzate solo comunicazione in italiano con "Företaget"?

- a. Perché avete scelto la lingua italiana e non un'altra?
- b. Avete mai incontrato difficoltà linguistiche? Che cosa è successo...
- c. Ci sono sfide linguistiche che si ripetono?
 - i. In caso affermativo, in quali situazioni?

11) Avete incontrato altri problemi nelle relazioni con l'azienda alimentare svedese?

- a. Sono alcuni di questi più comuni? Cosa pensate che siano le cause di questi problemi?
-

12) Nel caso che abbiamo potuto iniziare a lavorare con voi come nuovi collaboratori...

- a. Che cosa direbbe per insegnarsi di fare affari con la Svezia come non-svedesi?
- b. Che cosa è importante da tenere a mente quando si comunica con un'uomo d'affari svedese?
 - i. Trucchi particolari?

13) Elencate 4 vantaggi e svantaggi di fare affari con la Svezia/con gli svedesi?

- a. Vantaggi.
- b. Svantaggi.

Bilaga - Artikel

ETT GYLLENE RECEPT?

Ingredienserna skulle kunna vara en kombination av livliga, emotionella samt opålitliga italienare med introverta, osociala svenska affärsmän/kvinnor.

Det är allmänt känt att samhället i stort beskriver italienares respektive svenskars kulturella särdrag på olika vis. Italienare speglas i regel som charmiga och öppna människor, med ett utmärkande kommunikationsmönster. De är omtalade för att använda sitt språk som redskap för vältalighet. Detta i och med att de inte är rädda för att utnyttja hela sitt tonregister och kroppsspråk, när de ger uttryck för sin vilja. Den som någon gång har varit i Italien vet säkert att italienare sällan är sena att ta tag i en motparts arm, kramas eller kindpussas för att visa sin uppskattning. Vilket möjligtvis skulle kunna uppfattas som påfluget av den något inskränkta, reserverade och allvarlige svensken.

Inom den internationella affärsvärlden beskrivs svensken som socialt otränad och framställs även som stel och tråkig. Rita Mårtenson (1998) antyder: "[...]kan italienarna och svenskarna samsas så blir

samarbetet en mycket bra kombination. Svenskarna är bra på att planera, genomdriva och organisera och italienarna är bra på att improvisera och att utföra saker även under stress och i en föränderlig omvärld."

Finns det då något gyllene recept på hur individer från två så till synes olika kulturer skulle kunna bygga upp en lyckad affärsrelation, och undkomma de risker som detta innebär? Ett tvärkulturellt samarbete innefattar betydligt högre risk att hamna i konflikt än affärstransaktioner inom de egna landsgränserna. Det med anledning av att även den nationella kulturens påverkan bör inkluderas i beräkningarna av riskfaktorer i samspel med eventuella organisationskulturella skiljaktigheter. Framgång och lycka på affärsmarknaden är i direkt korrelation med ett företags relationer.

I detta fall grundar sig svaret på en fallstudies resultat. Studien genomfördes på ett svenskt livsmedelsimportföretag som köper in hela sitt varusortiment från italienska leverantörer.

Fallorganisationens affärsidé bygger på att leverera genuina livsmedelsprodukter, samt förmedla en ny kulinarisk bild av Italien.

Studiens resultat påvisade att parterna har utvecklat en gemensam kultur som omfattar ömsesidiga värderingar gällande ekonomiska vinningar, kärlek till produkt samt produktkvalitet. Utifrån den gemensamma kulturen har det svenska livsmedelsimportföretaget lyckats möta sina leverantörer halvvägs för att undkomma uppkomsten av relationsrelaterade bekymmer. Därav kan det sägas att affärsparterna har vänt nationernas respektive kulturella särdrag till fördel för den gemensamma affärsrelationen.

Sammantaget är kulturen en kombination av parternas bästa egenskaper, vilken mynnar ut i en ömsesidig känsla för de genuina och kvalitativa italienska produkterna. Detta medför att det svenska importföretaget och de italienska leverantörerna har lyckats undkomma eventuella tvärkulturella risker.

Slutligen bör tilläggas att individer inte bör kategorisera andra människor utifrån förutfattade meningar om landsbetingade kulturella särdrag. Det kan falla sig så att företagarens värsta mardröm resulterar i ett himmelskt affärsrecept.

Text: Alexandra Grage och Emelie Helgesson