



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

En studie om kulturens påverkan på mexikanskt förhandlingsbeteende

- Ur ett svenskt perspektiv



Kandidatuppsats/ Bachelor Thesis

Sofia Hanfelt 850729

Jennifer Hållén 830401

Handledare:

Ellinor Torsein

Företagsekonomi/Marknadsföring

VT 2008

Förord

Efter att ha slutfört vår uppsats vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter som på ett öppet och vänligt sätt har tagit sig tid till att dela med sig av sina erfarenheter. Det har varit mycket intressant och värdefullt att ta del av den kunskap de har givit oss.

Vi vill även rikta ett tack till vår handledare Ellinor Torsein som har kommit med kloka råd och synpunkter under uppsatsens gång.

Ett tack riktas även till de mexikanska studenter som medverkat i vår förundersökning. Slutligen vill vi tacka den servitör som fotograferade oss i mexikansk utstyrsel.

Göteborg, maj 2008

Sofia Hanfelt

Jennifer Hållén

”Ahora entendemos que Mexico no solamente tiene sombreros, tequila y pistolas.”

Abstract

Title	A study of the culture's impact on Mexican negotiation behavior, from a Swedish perspective.
Pages	104
Language	Swedish
Authors	Sofia Hanfelt and Jennifer Hållén
Tutor	Ellinor Torsein
Purpose	The purpose of this thesis is to study the Mexican culture influence on business negotiations, from a Swedish perspective. The meaning is to bring knowledge to the businessmen negotiating with Mexican counterparts.
Theoretical Framework	The theoretical framework consists of studies within culture, negotiators personality and negotiations.
Research Model	The research model is divided in to three parts where the culture is a mix from former cultural studies and the negotiators personality and negotiation are mainly based on Nilsson Molnárs theories.
Methodology	The methodological approach is exploratory and conclusive. The thesis is based on both primary and secondary data. The primary data are based on a focus group with four Mexican exchange students and qualitative interviews with eleven Swedish businessmen who have experience of negotiating with Mexican counterparts.
Results and Conclusions	The result showed that there are big differences between the Swedish and Mexican cultures that affect the negotiation process. The Mexican culture is very influenced by their strong religious beliefs, the problematic politics and the hierarchical structure in society. The people in Mexico are open to foreigners and value relationships. Family has a high value in Mexico and is important to talk about while socializing with the counterpart. In Mexico you avoid the word no, have a different aspect of time and are often late with payment. As long as the cultural differences are taken in to consideration and the counterpart is respected it should not affect the negotiation process in a negative way.

Sammanfattning

Internationell handel har på bara några år ökat med flera triljoner dollar och förväntas inte att minska. Handel har sedan länge pågått internationellt men idag talar man om globalisering, en process av jämställande av politik, kultur och framförallt ekonomi mellan länder.

Förhandlingar är ett universellt fenomen och är en stor del av internationella affärer. Därav är det av stor vikt att ha information om vad som påverkar förhandlingsprocessen. Kultur är en grundsten i förhandlingar då människors kulturella bakgrund påverkar personens sätt att tänka, vara och agera.

Mexico har historiskt sett varit ett protektionistiskt land, men är idag aktiva medlemmar i WTO och har ett flertal frihandelsavtal. Landet ligger handelsmässigt bra till mellan Nord – och Sydamerika. Mexico är en av Sveriges viktigaste export- och investeringsland i Latinamerika. Vanligt är dock att de Svenska investeringarna i landet görs via holländska eller USA registrerade dotterbolag.

Sverige och Mexico ligger långt ifrån varandra både geografiskt och kulturellt. För att lyckas med förhandlingar mellan länderna är det därav av stor vikt att ha kunskap om kulturella skillnader som finns. Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse av den mexikanska kulturens påverkan på beteende vid affärsförhandlingar, genom att undersöka svenska affärsmäns erfarenheter. Den djupare förståelsen ska med förhoppning vara insiktsfull för de affärsmän som förhandlar med mexikaner. För att få en bild av den mexikanska kulturen i ett tidigt skede i uppsatsen genomfördes en förundersökning med fyra mexikanska utbytesstudenter.

Den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen består av teorier om kultur och förhandlingar från olika tidsperioder. En egen undersökningsmodell har sedan utformats utifrån de presenterade teorierna.

Uppsatsen är i startskedet skrivet ur en explorativ ansats då kunskapen om ämnet var begränsad. Den konklusiva ansatsen användes i ett senare skede då tillräcklig kunskap fanns för att beskriva ämnet. Även inslag från både tvärsnitts – och fallstudieansats återfinns i uppsatsen. För att samla in primärdata har en kvalitativ metod använts då ämnet krävde det. Urvalet består av ett bedömningsmässigt och bekvämlighetsurval av svenska affärsmän som har erfarenhet av förhandlingar med mexikanska motparter.

Resultatet som framarbetats är baserat på elva djupintervjuer som sedan har analyserats med förundersökningen, de tidigare studierna samt den teoretiska referensramen som grund.

Slutsatserna som presenterats är att det är stora skillnader mellan svensk och mexikansk kultur som påverkar förhandlingar dem emellan. Mexico har en mer auktoritär samhällsstruktur, en striktare religiös tro och en mer problematisk politik än Sverige som påverkar både kultur och personlighet och på så vis även förhandlingar. Viktiga skillnader att beakta kan vara att ordet nej undviks, betalning sker ofta sent och en annan syn på tid råder. Personliga relationer anses vara av stor vikt vid förhandlingar och mexikaner anses vara öppna. Om kulturskillnaderna tas hänsyn till och motparter respekterar varandra bör inga stora problem uppstå.

Innehållsförteckning

1	Bakgrund och syfte.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.1.1	Internationell handel.....	1
1.1.2	Kultur och förhandlingar	2
1.1.3	Internationella affärsförhandlingar	2
1.1.4	Varför Mexico?	3
1.2	Fakta om Mexico.....	3
1.2.1	Historia	4
1.2.2	Demografi.....	4
1.2.3	Ekonomi	5
1.2.4	Handel	5
1.3	Tidigare studier av förhandlingar med mexikaner	6
1.3.1	Martin & Chaney.....	6
1.3.2	Exportrådet	7
1.4	Förundersökning av mexikansk kultur	9
1.4.1	Sammanfattning av tidigare studier och förundersökning	12
1.5	Problemdiskussion	12
1.5.1	Problemformulering	13
1.6	Syfte	13
1.7	Perspektiv och relevans	13
1.8	Avgränsningar	13
1.9	Disposition	14
2	Teoretisk referensram.....	17
2.1	Kultur	17
2.1.1	Definitioner av kultur	17
2.1.2	Hofstede	17
2.1.2.1	Hofstedes kulturdimensioner	19
2.1.3	Terpstra.....	22
2.1.4	Deresky.....	25
2.1.5	Gesteland.....	26
2.1.6	Salacuse.....	27
2.2	Förhandlingar	29
2.2.1	Definitioner av förhandlingar	29
2.2.2	Sawyer & Guetzkow	30
2.2.3	Kapoor.....	31
2.2.4	McCall & Warrington	32
2.2.5	Nilsson Molnár.....	34
2.2.5.1	Den planerade affärsprocessen	34
2.2.5.2	Förhandlingsfasen i affärsprocessen	35
2.2.5.3	Förhandlingsbeteende	36

2.2.5.3.1	Kritiska beteendekområden vid internationella affärsförhandlingar	37
2.2.5.4	Förhandlingsstil.....	39
2.2.5.5	Förhandlingsstrategier.....	40
2.2.6	Deresky och internationella förhandlingar	40
2.3	Uppsummering av teoretisk referensram	42
2.3.1	Kulturteorier	42
2.3.2	Förhandlingsteorier	44
3	Egen undersökningsmodell och informationsbehov	47
3.1	Egen bearbetning av undersökningsmodell.....	47
3.1.1	Översikt över kulturteorierna	47
3.1.2	Val av kulturanalys.....	48
3.1.3	Översikt över förhandlingsteorierna.....	51
3.1.4	Val av förhandlingsmodell	52
3.1.5	Egen undersökningsmodell	54
3.2	Informationsbehov	55
3.2.1	Överblick över problemformulering och informationsbehov	57
4	Metod.....	59
4.1	Undersökningsansats	59
4.1.1	Explorativa, beskrivande, förklarande, och förutsägande undersökningar	59
4.1.2	Explorativ, konklusiv och kontrollerande undersökningsansats	60
4.1.3	Tvårsnitt, longitudinell, fallstudie och experimentell ansats	61
4.1.4	Val av undersökningsansats	62
4.2	Datansamling.....	62
4.2.1	Kvantitativ och kvalitativ metod	63
4.2.2	Primär – och sekundärdata	63
4.2.3	Målgrupp och urvalsmetod.....	64
4.2.4	Datansamlingsmetoder	65
4.2.5	Val av insamlingsmetod	66
4.3	Bearbetning och analys av data.....	68
4.4	Tillförlitlighet	68
4.4.1	Reliabilitet	69
4.4.2	Validitet	69
4.4.3	Uppsatsens reliabilitet och validitet	70
4.5	Källkritik och felkällor	71
4.5.1	Utvärdering av källkritik och felkällor i studien	71
5	Resultat.....	75
5.1	Presentation av respondenter.....	75
5.2	Den mexikanska kulturmiljön	76
5.2.1	Social organisation	76
5.2.2	Värderingar och attityder	76
5.2.3	Maktdistans	78
5.2.4	Maskulinitet.....	79

5.2.5	Tid	80
5.3	Förhandlarens personlighet	81
5.4	Förhandlingsbeteende.....	82
5.4.1	Kommunikation.....	82
5.4.2	Personliga relationer.....	84
5.4.3	Normer och formaliteter.....	85
5.4.4	Beslutsfattande	87
6	Analys	89
6.1	Den mexikanska kulturmiljön	89
6.1.1	Social organisation	89
6.1.2	Värderingar och attityder	90
6.1.3	Maktdistans	91
6.1.4	Maskulinitet.....	91
6.1.5	Tid	92
6.2	Förhandlarens personlighet	92
6.3	Förhandlingsbeteende.....	95
6.3.1	Kommunikation.....	95
6.3.2	Personliga relationer.....	97
6.3.3	Normer och formaliteter.....	98
6.3.4	Beslutsfattande	99
7	Slutsatser och rekommendationer	101
7.1	Slutsatser	101
7.1.1	Den mexikanska kulturmiljön	101
7.1.2	Förhandlarens personlighet	102
7.1.3	Förhandlingsbeteende.....	102
7.2	Rekommendationer	103
7.3	Förslag till vidareforskning	104

Källförteckning

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide till mexikaner

Bilaga 2 Intervjuguide till affärsmän

Figurförteckning

Figur 1.1:	Handelsflöden av varor 2006 (i miljarder US dollar och procent).....	1
Figur 1.2:	Karta över Mexico.....	4
Figur 1.3:	Disposition över uppsatsens upplägg	15
Figur 2.1:	Unikhet på tre nivåer i människans mentala mjukvara	18
Figur 2.2:	Lökdiagrammet: kulturella manifestationer på olika nivåer	19
Figur 2.3:	Jämförelse mellan Sverige och Mexico.....	22

Figur 2.4: Terpstras kulturmiljö vid internationellt företagande.....	23
Figur 2.5: Variabler inom miljön som påverkar ledningsfunktioner	25
Figur 2.6: Sawyer & Guetzkow förhandlingsmodell	30
Figur 2.7: Kapoors förhandlingsmodell	31
Figur 2.8: Modell av faktorer som påverkar förhandlingens resultat.....	33
Figur 2.9: Modell av den planerade affärsprocessen.....	34
Figur 2.10: Modell av förhandlingarnas plats i den planerade affärsprocessen.....	35
Figur 2.11: Modell av förhandlingsbeteende	36
Figur 2.12: Kritiska områden vid internationella affärsförhandlingar	38
Figur 2.13: Modell av förhandlingsstil.....	39
Figur 4.3: Sorteringsnormer	1

Tabellförteckning

Tabell 2.1: Tio sätt kultur påverkar överenskommelser.....	27
Tabell 2.2: Uppsummering av kulturteorier	42
Tabell 2.3: Summering av förhandlingsteorier	44
Tabell 3.1: Uppsummering av använda kulturteorier.....	47
Tabell 3.2: Uppsummering av använda förhandlingsteorier.....	51
Tabell 3.3: Motsatspar av förhandlarens personliga egenskaper	53
Tabell 3.4: Motsatspar av förhandlarens personlighet	56
Tabell 5.1: Respondenter.....	75
Tabell 5.2: Resultat av förhandlares personlighet.....	81



1 Bakgrund och syfte

I kapitlet presenteras bakgrundsinformation för uppsatsen, där en beskrivning av förhandlings- och kulturbegreppen samt motiv till val av ämne och land inkluderas. Kapitlet tar även upp information om Mexico, tidigare studier om förhandlingar i Mexico samt en förundersökning om den mexikanska kulturen. Därefter presenteras problemdiskussion, syfte, perspektiv och relevans samt avgränsningar. Slutligen uppvisas uppsatsens disposition.

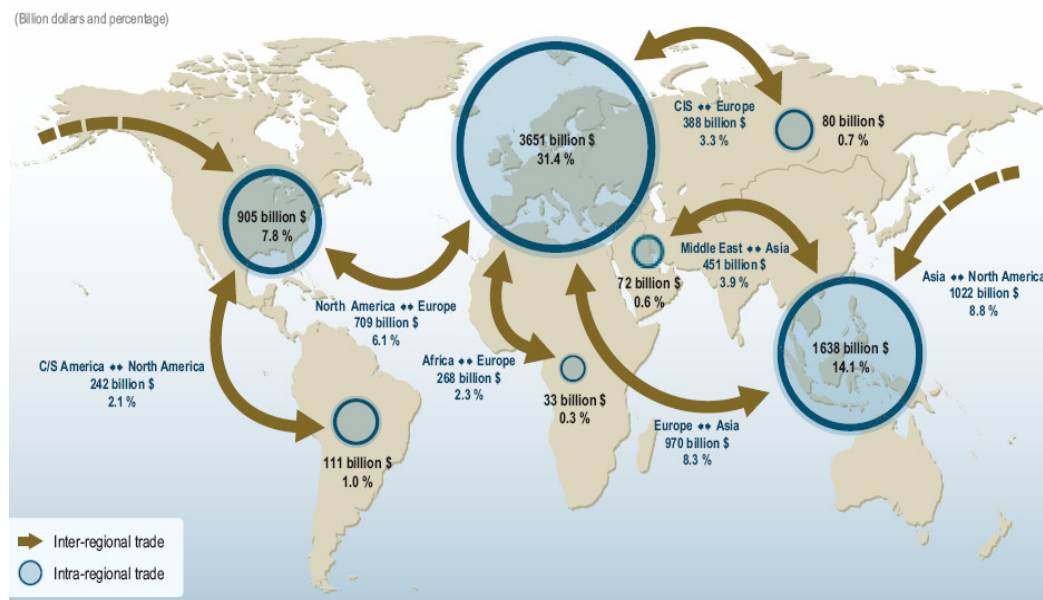
1.1 Bakgrund

I bakgrunden görs en presentation av ämnet och börjar med att beskriva den ökande internationella handeln. Sedan görs en introduktion till internationella affärsförhandlingar samt kultur och förhandlingar. Vidare förklaras varför fokus lades på landet Mexico.

1.1.1 Internationell handel

Handel har i många år pågått internationellt men idag talar man om globalisering, en process av jämställande av politik, kultur och framförallt ekonomi mellan länder. På bara några år har handeln ökat med flera triljoner dollar.¹ 2006 ökade volymen av världens handel med varor med åtta procent vilket var dubbelt så hög tillväxt jämfört med ökningen av världens produktion. Trots att handeln har ökat är avstånden mellan länder fortfarande ett hinder och handeln inom de olika frihandelsområdena är fortfarande större än mellan dem. Se figur 1.1²

Figur 1.1: Handelsflöden av varor 2006 (i miljarder US dollar och procent)



Källa: WTO (2007) *World trade developments*, s. 3 (1) www.wto.org 2008-04-14

¹ Czinkota & Ronkainen (2007) och (2) www.ne.se sökord globalisering 2008-04-15

² (3) www.wto.org 2008-04-14



De regioner som leder världshandeln är Europa, Asien och Nordamerika. De utvidgar nu sina gränser med närliggande länder via olika frihandelsavtal. Exempel på frihandelsavtal är NAFTA i Nordamerika, MERCOSUR i Sydamerika, ASEAN i Asien och EFTA i Europa. Världens största importörer och exportörer är idag Tyskland, USA, Kina, Japan, Frankrike och Storbritannien. Mexico kommer på en 15:e respektive 14:e plats gällande export och import medan Sverige hamnar på en 21:a och 25:e placering.³

Den organisation som organiserar globalhandel idag är World Trade Organization (WTO). WTO som har som mål att hjälpa producenter, exportörer och importörer med sina internationella affärer. Organisationen har utvecklat tre olika avtal som berör handel uppdelat efter; varor (GATT), tjänster (GATS) och immateriella tillgångar (TRIPS). Avtalens detaljer kan skilja mellan branscher, problemområden och länder, gällande bland annat åtagande om tullar och kvoter för varor eller tillåtet tillträde av utländska serviceproducenter i de olika länderna.⁴

Världshandeln har lett till ökade relationer inom olika handelsgrupperingar som EU och NAFTA men även mellan dem via WTO's avtal. Handeln och de nya globala länkarna mellan länderna leder till att nyheter och olikheter upptäcks och därav nya möjligheter och hot för företagen. Dagens företagande blir därmed alltmer komplext och företagen verkar idag på en dynamisk och globalmarknad vare sig de vill eller ej. Konkurrensen ökar, med små lokala företag som konkurrerar mot stora globala koncerner och har svårt att stå emot "outsourcing", stordriftsfördelar och billigare produktion. För att lyckas på den globala marknaden har därmed behovet av stora investeringar i utlandet och kunskaper inom internationell handel ökat. En av de stora utmaningarna på den globala marknaden är de kulturella skillnaderna som företag måste anpassa sina strategier och arbetssätt efter för att lyckas.⁵

1.1.2 Kultur och förhandlingar

Förhandlingar är en stor del av internationella affärer och det är därför viktigt att ha information om vad som påverkar processen. Kultur är en grundsten i förhandlingar då människors kulturella bakgrund påverkar personens sätt att tänka, vara och agera.⁶ Att ha kunskap om motpartens bakgrund vid förhandlingar är därav av stor vikt då människor från olika kulturer har olika uppfattning om vad som anses vara rätt, resonabelt och passande.⁷

Kultur är ett begrepp som definierats av ett flertal forskare inom olika discipliner. Många forskare har dock uppfattningen om att kultur är ett inlärt fenomen som uppstår i sociala sammanhang.⁸

1.1.3 Internationella affärsförhandlingar

Förhandlingar förekommer i alla samhällen och är en del av människors vardagliga liv. Begreppet har studerats inom ett flertal discipliner och otaliga definitioner har framarbetats.⁹ Förhandlingar är ett universellt fenomen vars vikt av grundläggande kunskap och förståelse

³ Deresky (2000) och (4) www.efta.int 2008-04-23

⁴ (5) www.wto.org 2008-04-14

⁵ Deresky (2000)

⁶ Czinkota & Ronkainen (2007)

⁷ Kapoor (1975)

⁸ Czinkota & Ronkainen (2007)

⁹ Nilsson Molnár (1997)



om ökar.¹⁰ Det som skiljer nationella förhandlingar från internationella är att internationella sker i en, mer eller mindre, främmande miljö.¹¹

Att lära sig att göra affärer med människor från andra kulturer kan vara en livslång lärandeprocess, speciellt då förhandlare anpassar sina förhandlingsstrategier efter motparter från olika kulturer som de har förhandlat med.¹² Som Kapoor uttrycker det:

”Negotiation is an art developed through study and practice”

Kapoor (1975) s. 3

1.1.4 Varför Mexico?

Förhandlingar är ett ämne som sällan tas upp i marknadsföringslitteratur och inte ofta behandlas under kurser. Efter att ha läst kursen Internationell Marknadsföring fick vi mersmak för ämnet och ett intresse att fördjupa oss inom det skapades. Då kultur har stor inverkan på människors förhandlingsbeteende och kulturkrockar lätt kan uppstå, fann vi det intressant att fokusera på internationella förhandlingar.

Motpartsland för uppsatsen valdes utifrån egna intressen. Vi hade både sedan tidigare en förkärlek och erfarenhet av latinska kulturer och kände att en fördjupning inom ämnet vore givande. Att det blev just Mexico berodde bland annat på att vi inte hittade tidigare uppsatser om förhandlingar med landet. Även för att Sverige sedan länge har haft förbindelser med landet och dess attraktivitet är stor i och med deras medlemskap i NAFTA och närhet till USA. Mexico har en växande marknad och att studier inom förhandlingar med landet kan vara fördelaktigt för svenska affärsmän som planerar att etablera sig eller är etablerade på den mexikanska marknaden.

1.2 Fakta om Mexico

Mexico är ett stort land med en yta som är fyra gånger så stor som Sveriges.¹³ Landet är indelat i 32 delstater där skillnaderna är stora mellan regionerna, både kulturellt och ekonomiskt.¹⁴ Nedan presenteras kortfattad fakta om landet.

¹⁰ McCall & Warrington (1989)

¹¹ Kapoor (1975)

¹² McCall & Warrington (1989)

¹³ (6) www.landguiden.se 2008-04-21

¹⁴ (7) www.swedishtrade.se 2008-04-03



Figur 1.2: Karta över Mexico



Källa: (8) <https://www.cia.gov> 2008-04-25

1.2.1 Historia

Mexico har mellan 1521 och 1821 varit en spansk koloni vilket har påverkat landet mycket på flera olika sätt. Bland annat förändrade kolonialtiden Mexicos befolkningsstruktur mycket, med en betydligt minskad indianbefolkning och framväxt av mestisbefolkningen som idag utgör Mexicos majoritet.¹⁵ Efter att Mexico blivit självständigt var landet splittrat och ett femtioårigt inbördeskrig bröt ut. Kriget ledde till att landet försvagades utåt och förlorade därav mer än hälften av sin yta till USA.¹⁶ Ett kort tag rådde det politisk stabilitet i landet och det öppnades upp mer för export och utländska investeringar. Det varade dock inte länge och ett ytterligare inbördeskrig bröt ut mellan 1910-1920-talen på grund av stora klasskillnader.¹⁷

Landet hade en explosionsartad befolkningstillväxt och urbaniseringstakt under 1950-1970-talen och fattigdomen var under perioden välutbredd trots den ekonomiska tillväxten. Mexico satsade mycket på oljeexport, vilket fick ett stort bakslag under 1982 då oljepriserna sjönk kraftigt. En strukturell omvandling krävdes och landet blev mindre protektionistiskt och privatisering av företag ökade. 1994 bildade Mexico, tillsammans med Kanada och USA, frihandelsområdet NAFTA North American Free Trade Agreement.¹⁸

1.2.2 Demografi

Befolkningsökningen har länge varit stor i Mexico och även om den på senare tid har avtagit ligger den ändå över världsgenomsnittet och landet har nu en befolkning på ungefär 110 miljoner invånare.¹⁹ Urbaniseringsgraden och befolkningstätheten är mycket hög i Mexico och då speciellt i Mexico City vars invånarantal beräknas vara 22,1 miljoner, vilket gör det till en av världens största städer.²⁰

¹⁵(9) www.ne.se 2008-04-25

¹⁶(10) www.ne.se 2008-04-25

¹⁷(11) www.ne.se 2008-04-25

¹⁸(12) www.ne.se 2008-04-25

¹⁹(13) www.cia.gov 2008-04-25

²⁰(14) www.ne.se 2008-04-25



Vanligaste folkslaget i Mexico är mestiserna, vilka är spansktalande katoliker som härstammar från ett indianskt ursprung.²¹

“A total of 6912 known living lanaguages exist in the world, with 311 being spoken in the United States, 297 in Mexico, 13 in Finland, and 241 in China.”

Czinkota & Ronkainen (2007) s. 57

Spanska är det officiella språket och majoritetsspråket i Mexico. Utöver det talas ett antal indianspråk och det uppskattas att cirka tio procent av befolkningen har ett inhemskt språk som modersmål.²² I landet används engelska som internationellt affärsspråk.²³

Det är stora skillnader i levnadsförhållanden mexikaner emellan vilket beror på bland annat kulturell tillhörighet, religion, stad samt yrkesgrupp. En medelklass har mer eller mindre nästan saknats i landet, men har på senare år börjat växa fram.²⁴

1.2.3 Ekonomi

Mexicos ekonomi växte 2007 med tre procent till en BNP på 886,4 miljarder USD och en BNP (PPP) på 1353 trilioner USD vilket är högst i Latinamerika. Mexico har därmed gått om Chile, som tidigare var det ledande landet. Mexico är idag en av de 15 största ekonomierna i världen. Landet ses som ett medelinkomstland med 12 500 USD i BNP (PPP) per capita.²⁵ Mexico har en mycket ojämn inkomstfördelning samt stora välståndsskillnader vilket skiljer mellan regioner, tätorter och glesbygd. Nästan 43 procent av befolkningen lever under fattigdomsstrecket samtidigt som några av världens rikaste människor kommer ifrån landet.²⁶

Mexicos centralbank har ett uttalat inflationsmål på mellan 2-4 procent, vilket på senare år har lett till en stabil inflation som 2007 låg på 3,8 procent. Landet har relativt låga skatteintäkter vilket beror på skattefusk och skattebefrielser för vissa personer och företag. De små skatteintäkterna kompenseras idag genom höga oljeinkomster. Under 2008 tros den ekonomiska konjunkturen att minska på grund av USA's finansiella nedgång och ländernas nära kontakter. Det finns däremot förhoppningar om att Mexico ska klara av nedgången bättre än vid tidigare kriser tack vare förbättrad stabilitet i ekonomi- och penningpolitik. Regeringen har även beslutat om ett stimulanspaket med bland annat temporära skatte- och energiprissänkningar för att motverka påverkan av USA's negativa utveckling.²⁷

1.2.4 Handel

Handelsbalansen i Mexico är negativ vilket kompenseras med positiva kapitalflöden från utlandsmexikaner och utländska direktinvesteringar. Som medlemmar i GATT har Mexico fokuserat på att öppna marknaden och ekonomin vilket bland annat kan återspeglas i landets aktiva roll i WTO och deras många frihandelsavtal. Mexico har ett strategiskt bra läge mellan både Nord- och Sydamerika och är den enda nationen med överenskommelser om frihandel

²¹(15) www.ne.se 2008-04-25

²²(16) www.ne.se 2008-04-25

²³(17) www.swedishtrade.se 2008-04-25

²⁴(18) www.ne.se 2008-04-25

²⁵(19) www.cia.gov 2008-04-28

²⁶(20) www.swedishtrade.se 2008-04-02

²⁷(21) www.swedishtrade.se 2008-04-02



med NAFTA och EFTA samt med länderna El Salvador, Guatemala, Honduras, Uruguay, Israel och Japan. Mexico har även förhandlingar om frihandelsavtal med Sydkorea och Nya Zeeland, Australien, Peru och Singapore. USA är dess största och viktigaste handelspartner dit nästan 90 procent av exporten går.²⁸

Mexico är Sveriges näst viktigaste export- och investeringsland i Latinamerika. Det senaste året minskade däremot exporten något samtidigt som importen från Mexico ökade. Exporten låg förra året på 4.9 och importen på 0.82 miljarder SEK. Viktiga exportvaror inkluderar raffinerad olja, medicinska produkter, maskiner och apparater samt transportmedel. Viktiga importprodukter är transportmedel, livsmedel, maskiner och apparater samt järn och stål. De totala svenska direktinvesteringarna i Mexico uppgick till 10 miljarder SEK vid slutet av 2006. Vanligt är däremot att de svenska investeringarna i landet görs via holländska eller amerikanska dotterbolag och syns då inte i den svenska handelsbalansen.

Idag är nästan 100-talet Sverige-relaterade företag verksamma i landet och de fortsätter sin tillväxt på marknaden. Exempel på svenska företag är bland annat Skandia, Securitas, ESAB, Make Up Store, Electrolux och Ericsson. Handeln mellan länderna har ökat betydligt de senaste åren och det beräknas finnas outnyttjat potential på marknaden för utökade handelsrelationer.²⁹

1.3 Tidigare studier av förhandlingar med mexikaner

För att få en bredare bild av karaktärsdragen av förhandlingar med mexikaner presenteras nedan två tidigare studier gjorda av forskare och experter med kunskap om ämnet.

1.3.1 Martin & Chaney

Martin och Chaney har flera års erfarenhet av affärsförhandlingar och har efter många års forskning presenterat deras studie om affärsetikett. Här nedan visas deras framarbetade resultat angående Mexico.

Att hälsa och introduceras

I Mexico hälsas det med ett handslag både vid ankomst samt avsked. Att hälsa med en kram är även vanligt och visar tecken på att personen har accepterats. En man ska buga lätt om den blir introducerad till en kvinna. Vid första mötet är tituleringar med efternamn en norm. Ens visitkort ska innehålla en spansk översättning. Under första introduktionen bör ens position i företaget samt utbildning tydligt framgå.³⁰

Socialisering

Att bli introducerad av en tredje part anses vara mycket fint i Mexico. Vid affärsrelationer föredrar de att skapa långvariga relationer. Möten förväntas starta i tid, men att vara något sen är accepterat. Att ge bort presenter uppskattas mycket och bra alternativ är en guldpenna, konståbäck eller whiskey. Blommor bör undvikas, då det finns flera normer inom det.³¹

²⁸(22) www.swedishtrade.se 2008-04-02

²⁹(23) www.swedishtrade.se 2008-04-02

³⁰ Martin & Chaney (2006)

³¹ Martin & Chaney (2006)



Kroppsspråk

Att rikta tummen neråt om personen misstycker om något ska undvikas då det anses vara vulgärt. Händerna ska inte sättas på höfterna eller i fickorna då det indikerar att personen är arg. Däremot att "prata med händerna" är vanligt och uppskattat. Människor från Mexico gillar att stå nära och röra människor de konverserar med och att då backa undan anses vara ovänligt.³²

Klädsel

Affärsmän klär sig mycket konservativt och uppklätt, vilket grundar sig i deras hierarkiska livssyn. Mörka kostymer och välpolerade skor föredras. För kvinnor är det viktigt att femininiteten uttrycks, så högklackat och kjol eller klänning uppskattas. I Mexico City är inte shorts acceptabelt, men det är accepterat på resorter.³³

Kulturella attityder och beteenden

Familjen värderas otroligt högt i Mexico och stora familjer med fyra eller fler barn är vanligt. Fadern är auktoriteten i familjen och modern står för underhållet av hemmet. Social status grundar sig i utbildning, rikedom, vänner och familjenamn. Hårt arbete är vanligt och anses vara viktigt där 43 timmars arbetsveckor är vanligt. Vid köp av varor från dagligvaruhandel ska pengarna alltid placeras i handen på kassörskan. Att konsumera mat och gå samtidigt bör undvikas.³⁴

Konversationsnormer och beteenden

Konstant ögonkontakt anses vara aggressivt, men under konversationen är det fördelaktigt att stå nära varandra samt göra lätta beröringar. Ämnen som uppskattas att småprata om är vädret, platser personen besökt i Mexico, fotboll och familj. Diskussion om kriget mellan USA och Mexico, politik och hårda gränskontroller bör undvikas.³⁵

Muntliga och skrivna kommunikationsnormer

Vältalighet beundras. Mexikaner sätter ofta suffix på ord för att få dem att låta mindre, och på så vis få världen att verka mindre och intimare. Människor från Mexico gillar att göra människor glada, exempelvis vid begäran om vägbeskrivning kan personen hitta på en beskrivning, om den inte vet vägen, för att tillfredsställa den undrande.³⁶

1.3.2 Exportrådet

Exportrådet gav 2003 ut en bok om förhandlingsteknik, osynliga koder, kulturella särdrag och kommunikation i 51 länder, Mexico en av dem, och bygger på information från deras olika kontor. Följande är vad de kommit fram till om förhandlingsbeteende i Mexico.³⁷

Tider

Mexico har vissa helgdagar som är annorlunda från Sverige som bör tas hänsyn till vid inplanering av affärsmöten. Februari till mitten av oktober är enligt Exportrådet bästa tiden

³² Martin & Chaney (2006)

³³ Martin & Chaney (2006)

³⁴ Martin & Chaney (2006)

³⁵ Martin & Chaney (2006)

³⁶ Martin & Chaney (2006)

³⁷ Forslund (2003)



för resor till Mexico. Kontorstiderna är antingen mellan nio till sju eller tio till åtta med lunch på två timmar mellan två och fyra på dagen.³⁸

Seder och bruk

Ett artigt bemötande är viktigt i Mexico och första intrycket är av stor vikt. Hälsningsfrasen är "Mucho gusto" och det är vanligt att utväxla visitkort. Titlar är viktiga och används med efternamnet vid tilltal. Om titeln är okänd används Señor eller Señora. För mexikaner är punktlighet inte så viktigt, men utlänningar rekommenderas att hålla tiderna trots att möten inte alltid inleds på förutbestämd tid. Klädseln vid affärer är formell, speciellt i städerna, med kostym, slips och fina skor för män och dräkt, klänning eller finbyxor för kvinnor. Vid diskussioner bör parterna se varandra i ögonen samt behålla ett trivsamt avstånd.³⁹

Förhandlingssituationen

Värdföretaget bestämmer platserna vid förhandlingsbordet och efter en kort inledning brukar affärsdiskussionerna vidtas. Efter mötet förväntas det att parterna stannar för att lära känna varandra. Personliga relationer är ett villkor för att förhandlingar ska gå bra och en lokal representant kan underlätta. Som förhandlare värderas kunskaper i spanska som i vissa sammanhang är nödvändigt, även social kompetens och att vara allmänt trevlig mot alla uppskattas. Kvinnliga förhandlare bör hålla en låg profil. Tiden för förhandlingar tar i svenska mått ganska lång tid, med långsammare takt samt flera besök och möten. Företagen är hierarkiskt organiserade i Mexico, med en chef som fattar besluten. Protokoll bör göras och avtalen bör vara skriftliga och detaljerade, då muntliga beslut inte alltid gäller. Mexikaner är pratglada och välartikulerade men har ibland svårigheter med att säga nej och ser flexibelt på sanningen, vilket kan skapa problem. De kan emellertid kompromissa utan att tappa ansikte eller prestige. Det personliga mötet är viktigt och överenskommelsen görs ansikte mot ansikte. Lämpliga presenter vid besök kan vara svenskt glas.⁴⁰

Representation

Vid middagar i hemmet hos någon räknas det med att ankomst sker ungefär 30 minuter efter avtalad tid och blommor eller en svensk gåva bör medtagas. Skålande förekommer inte formellt och bordsskicket är av formellare karaktär än det svenska. Gästen bör tacka för maten vid bordet. Det är opassande att kritisera landet och tala om religion. Fotboll däremot är ett bra samtalsämne och kännedom om landets historia gillas. Skämt är vanligt, däremot inte ekivoka. Tacka för middagen via telefon dagen efter eller vid nästa återseende bör göras.⁴¹

Övrigt

I Mexico är familjen viktigt och innevånarna skymlar inte med att visa känslor. En utländsgäst kan lätt bli som en del av familjen.

De olika regionerna i Mexico har egna kulturer och mattraditioner och mexikaner är stolta över sina traditioner och indiankultur. Alkohol dricks fristigt med öl, drinkar och tequila till

³⁸ Forslund (2003)

³⁹ Forslund (2003)

⁴⁰ Forslund (2003)

⁴¹ Forslund (2003)



och före maten. Mannen har en hög position i samhället medan kvinnan leder i hemmet, men det finns även vissa kvinnor på höga positioner i arbetslivet.⁴²

1.4 Förundersökning av mexikansk kultur

För att få en bättre förståelse för den mexikanska kulturen samlades fyra mexikanska utbytesstudenter till en fokusgruppintervju som pågick i ungefär tre timmar. Intervjun gick ut på att studenterna fick diskutera fritt kring ämnen som valts ut. Resultaten blev följande:

Språk/kommunikation

Enligt studenterna råder det stora skillnader i kommunikation i Mexico beroende på vem som adresseras och påverkas av personens auktoritet, kön, klass, och ålder. Auktoritet har starkast betydelse och ålder svagast.

Auktoritet: Språk och beteende skiljer sig mycket från umgänge med jämbördiga eller personer med auktoritet. I formella situationer när tilltal till sin chef sker, är talet stelt och respektfullt samt en större fysisk distans hålls.

Kön: Mellan kvinnor och män sker även kommunikationen annorlunda. Exempelvis vid samtal mellan män används ofta förolämpande ord, som ett tecken på acceptans. Det förekommer även kvinnor emellan, men är mycket ovanligt mellan kvinnor och män.

”Closeness is bad words.”

Klass. På grund av de ojämna kunskapsnivåerna och klasskillnaderna i Mexico, påpekades att språket måste anpassas efter vilken klass personen tillhör. Vid umgänge med någon som har låg utbildning anpassas kommunikationen till en lägre nivå än till en högt utbildad person som tilltalas med ett mer korrekt språk. Dialekter förekommer och skiljer förutom mellan regioner, även mellan samhällsklasser. Som minoritet i en grupp med en viss dialekt blir personen ofta lite utstött.

”How you talk defines who you are”

Ålder och relation: Äldre personer än en själv medför ökad respekt och tilltal som är mer formellt. Kommunikationen kan förändras till en mer informell art allt eftersom relationen utvecklas och kännedomen om varandra ökar. Mellan vänner betar man sig på ett visst sätt och i formella situationer ett annat. Auktoritet är viktigare än ålder, en yngre chef ska tilltalas formellt. Det går att använda ett mer informellt språk till sin chef, men chefen måste dock alltid ta initiativet och godkänna förändringen.

Som ny anser studenterna att det är lättare att lära känna människor och komma in i gruppen, i Mexico än i Sverige. Första intrycket är mycket viktigt i Mexico och bestämmer vad som tros om personen, önskan att lära känna personen mer och hur en framtida kontakt sker. Mycket fördomar finns mot kvinnor och personer från en lägre klass. Blyghet påverkar relationsbyggandet negativt. Exempel som gavs var att om låg social interaktion och tillbakadragenhet med en chef eller kollega förekommer kan det påverka den framtida relationen och möjlighet till befordran.

⁴² Forslund (2003)



Angående främmande språkkunskaper anser studenterna att svenskar är bättre på engelska. Engelska talas inte i Mexico, endast vid vissa affärssammanhang, varpå kunskaperna är dåliga. Dock har spanskan i Mexico mer amerikanska låneord än spanskan i Spanien och norra delen och på kusterna pratas mer engelska då det är fler turister i de områdena.

Vid hälsningar och avsked skakas det hand i formella situationer och mellan vänner ges en puss på högra kinden. Vid samtal med en person ska ögonkontakt hållas hela tiden, genom att se bort tas det som en förolämpande. Andra förolämpningar är att stirra eller att med ögonen kontrollera en person från topp till tå, som studenterna finner vanligt i Sverige.

Värderingar och attityder

Familj och vänner värderas över allt annat och hälsan värderas också högt. Annars är det traditioner, seder, historia och status som är viktigt. Status fås genom pengar, utbildning, makt och auktoritet. Materiella saker är viktiga och det är vanligt med mutor.

Samtalsämnen som är tabu i Mexico är; sex, i alla fall mellan kvinnor och män; homosexualitet, som inte är accepterat i mindre städer; politik, som i och för sig blivit vanligare på senare år; och religion.

Klädseln skiljer sig mellan olika situationer. På arbetet är klädseln ofta formell där kort kjol aldrig är okej, då kvinnan inte ses som seriös i sådan klädsel. På jobbintervjuer gäller alltid formell klädsel oavsett jobb och vad chefen har på sig. Exempelvis vid kusten eller på utställningar kan klädseln vara mer utmanande och ledig, vilket bör undvikas i offentliga stadsmiljöer och kollektivtrafik.

Social organisation/individualism

Familjen är viktigast av allt och kan betecknas som storfamiljer, där många släktingar och vänner räknas in. Allt som görs ska tillfredsställa familjen och i mindre städer är familjenamn viktiga och kan öppna dörrar.

Studenterna anser att det är mer ordning och struktur i Sverige, medan personerna i Mexico är mer spontana. Exempelvis kan personer hälsa på utan att ringa först eller komma objuden på en fest i Mexico. Svenskar är mer uppgiftsfokuserade medan mexikaner vill umgås och ha kul istället. De anser sig öppnare till att möta nya människor och har fler nära vänner än svenskarna. Svenskar anses även klaga mycket och verkar ha lätt att säga att de är deprimerade över minsta lilla. I Mexico är de vana vid att ha det dåligt ställt och skrattar åt det istället. Enligt studenterna har de ett mer positivt synsätt och större entusiasm för småsaker, som lätt förstoras upp.

Seder och bruk

Skapandet av relationer och att vara bra på att umgås är viktigt i Mexico. I affärssammanhang ska parterna lära känna varandra innan de talar affärer. Det är vanligt att affärsparterna socialiserar genom middagar på restaurang och på barer, där alkohol konsumeras och gör stämningen mer avslappnad. Muntliga avtal görs ofta på barer, men om de inte bekräftas gäller de ofta inte och bör därmed bekräftas skriftligt efteråt.



Vid överräkning av något till en annan person i Mexico, ska saken ges direkt i handen och inte exempelvis slängas på ett bord, vilket är förnedrande. Ordet nej undviks i Mexico och anses mycket oartigt. Om en person blir bjuden till något och inte kan, bör personen svara att denne "ska försöka komma" istället för ett nej. Nej-svar kan leda till att personen inte blir bjuden igen. Tysthet kan även betyda nej.

Studenterna tycker att i Sverige äts nästan all mat med gaffel och kniv, medan i Mexico är det vanligare att äta med händerna eller bara gaffel. Maten ska ätas upp annars är det en förolämpning och minst två portioner förväntas ätas.

Det finns flera viktiga ikoner i Mexico, men de allra viktigare är religiösa. Jungfru Maria, kallad Guadalupe i Mexico, värderas högst av allt, och står för det goda. I vissa samhällsgrupper är det revolutionsledare, så som Emilio Zapatas och Marcos som ses som hjältar och som Mexicos Robin Hood. Fotbollsstjärnor och skådespelare är även viktiga ikoner.

Maktjäms/Hierarki

Det finns tydliga auktoriteter i landet som respekteras högt. I affärsvärlden finns det en tydlig gräns mellan chef och underställd. Företagen har ofta en strukturerad hierarkisk organisering, där chefen alltid har sista ordet vid beslutsfattande. Det är inte vanligt att chefer socialiserar med sina underställda, men om det sker måste initiativet komma från chefen. Vanligt är till exempel att cheferna inte äter lunch med de anställda.

Det är vanligt att vilja bli chef i Mexico då makt ger status. De anser att Sverige är mer demokratiskt. Makt fås ofta genom att känna "rätt" personer, pengar och veta hur den ska handskas med människor. Att bli introducerad av en tredje part ger status.

Maskulinitet/femininitet

Det råder stora skillnader mellan män och kvinnor i Mexico. Mannen får i affärslivet högre poster och högre lön, medan kvinnan bestämmer i hemmet. I arbetslivet har kvinnan alltså inte lika mycket att säga till om. Många affärsförhandlingar sker i barer, där kvinnor inte helst ska vistas i alla fall inte som ensam kvinna. Ska en kvinna med på ett möte förläggs det ofta på en restaurang istället. Många chefer är tveksamma till att anställa kvinnor, då män anses vara mer flexibla och kvinnan mer bunden till hemmet och vård av barn. För att en kvinna ska lyckas i affärsvärlden måste hon i många fall lära sig att bete sig som en man samt arbeta hårdare än männen. Det ses en förbättring för kvinnor i Mexico men det är fortfarande bland annat ovanligt att jobba efter att kvinnan har fått barn.

Kyrkan är mycket viktig i Mexico. Kyrkan har fortfarande en stor politisk makt och integrerar det dagliga livet genom moraliska värderingar.

"Religion is part of the daily life"

Det talas och uttrycks mer känslor i Mexico, vilket studenterna tycker skiljer sig mycket från Sverige. Kvinnor anses vara mer känslösa, men även män kan prata om känslor bara inte för ofta eller gråta mycket. I affärssammanhang ska det däremot inte pratas om känslor.



Tidsuppfattning/inriktning

Mexikaner är inte punktliga. Det är vanligt att komma en timme försent och i formella sammanhang är en kvarts försening normalt. Tiden brukar avtalas mellan två klockslag och det förväntas att mötet sker i slutet av den tidsperioden. Det är viktigt att påminna om ett möte ett flertal gånger för att den ska bli av. Slutligen planerar mexikaner inte mycket framåt utan har övergripande mål i livet och lever sedan dagen som den kommer.

1.4.1 Sammanfattning av tidigare studier och förundersökning

Likheter och skillnader kan hittas mellan de två tidigare studierna samt författarnas förundersökning. Likheter som återfanns var bland annat att mexikaner inte är punktliga, de är känsliga och öppna som människor, organisationerna är hierarkiska och att det finns skillnader mellan kvinnor och mäns roller i samhället. Seder som är viktiga att känna till och som upprepas i de olika undersökningar var att stirra är ohövligt så som att lägga något direkt på bordet. Status visade sig även viktigt i de olika studierna och ansågs fås genom:

- Utbildning
- Rikedom
- Vänner
- Familjenamn
- Makt och Auktoritet

Det kan återspeglas även i att det ansågs viktigt att presenteras med titel och efternamn, samt berätta om sin utbildning. Klädseln ska vara formell vid affärssammanhang vilket även det visar status.

De olika undersökningarna ser olika på vad som är resultatet av att nej inte accepteras. Den första av de tidigare studierna tar upp att det är artighet som gör att mexikaner kan ljuga om en person frågar om vägen. Medan förundersökningen med mexikanerna kom fram att det var på grund av deras attityder till att säga nej. Den andra tidigare studien tar upp att mexikaner har svårt att säga nej samt att de har en flexibel syn på sanningen.

1.5 Problemdiskussion

Som nämnts tidigare i kapitlet ökar handeln mellan länder och förståelse för varandras kultur ökar i vikt. Mexico är ett land av intresse för svenska företag gällande handel eller etablering bland annat på grund av Mexicos närhet till den stora nordamerikanska marknaden och medlemskap i NAFTA.

Vid internationella affärsförhandlingar uppstår lätt problem och missförstånd mellan parterna vilket kan hänföras till skillnader i förhandlarnas kulturer och därmed förhandlingsbeteende. Ett förhandlingsbeteende kan vara accepterat i en kultur men inte i ett annat, varpå det är viktigt att undersöka och vara förberedd på de skillnaderna i beteende.

Tidigare studier och författarnas förundersökning om förhandlingar och kultur i Mexico tyder på att det finns stora skillnader mellan Sverige och Mexico. Det saknas däremot en vetenskaplig och bredare undersökning om skillnaderna i förhandlingsbeteende i Mexico och som är specifikt från det svenska perspektivet. Kultur anser vi vara av intresse då det är



grunden till skillnader i förhandlingsbeteende och det är därmed intressant att undersöka hur kulturen påverkar förhandlingsbeteendet.

1.5.1 Problemformulering

Det framarbetade huvudproblemet är:

- Hur påverkar kulturmiljön mexikanskt förhandlingsbeteende vid affärer, ur ett svenskt perspektiv?

1.6 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse av den mexikanska kulturens påverkan på beteende vid affärsförhandlingar, genom att undersöka svenska affärsmäns erfarenheter. Den djupare förståelsen ska med förhoppning vara insiktsfull för de affärsmän som förhandlar med mexikaner.

1.7 Perspektiv och relevans

Uppsatsen skrivs ur ett vetenskapligt och företagsekonomiskt perspektiv, då marknadsföring är inplacerat under företagsekonomi. Uppsatsen innefattar även ett svenskt perspektiv, då det endast finns ett fåtal studier om svenska affärsmäns erfarenheter av affärsförhandlingar. Det svenska perspektivet känns även naturligt eftersom vi är svenskar.

Relevansen anser vi vara hög då förhandlingar är en naturlig del i vardagen. I och med den ökade internationella handeln, är förhandlingar med motparter från främmande länder ett stort och viktigt inslag för dagens företagare. Mexico är ett land som Sverige sedan länge har haft förbindelser med och ett flertal svenska företag är etablerade där. Landets attraktivitet är stor tack vare deras medlemskap i NAFTA och närhet till USA. Att studera svenska affärsmäns erfarenheter av förhandlingar med mexikaner finner vi därav relevant.

1.8 Avgränsningar

Ett antal avgränsningar har framtagits då vi har finansiella och tidsmässiga restriktioner. För att få en rättvisande bild av Mexicos kultur vore det en stor fördel att genomföra en fallstudie i landet. Kulturen inom landet är dock mycket varierande vilket gör att en omfattande undersökning under en lång tidsperiod i flera olika regioner skulle krävas för att kunna göra ett uttalande om landets kultur. Det skulle givetvis vara fördelaktigt för en studie av denna karaktär, men våra restriktioner sätter stopp för det. Då vi skriver ur ett svenskt perspektiv känns ändå en utelämnad fallstudie i landet försvarbart.

Uppsatsen behandlar inte heller skillnader i olika branscher, då det kräver en mer omfattande studie där fler respondenter behövs för att kunna göra en trovärdig jämförelse.

Förhandlingarna vi riktar in oss på är endast av affärsmässig karaktär, varken politiska eller sociala förhandlingar kommer att behandlas.



1.9 Disposition

I figur 1.3 visas uppsatsens disposition. Kapitel 1 innehåller bakgrundsinformation för uppsatsen vilket innefattar en kort bakgrund till ämnet, fakta om Mexico, tidigare studier om förhandlingar med mexikaner och vår förundersökning om den mexikanska kulturen. Kapitlet innehåller även problemdiskussion, syfte, perspektiv och relevans samt avgränsningar.

Kapitel 2 presenterar den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen. För att särskilja teorierna om kultur och förhandlingar är de indelade efter de begreppen. Teorierna uppsummeras i slutet av kapitlet för att ge en överblick över referensramen.

I kapitel 3 jämförs teorierna med varandra och de delar som vi fann mest relevanta för vår undersökning valdes ut. Sedan presenteras den undersökningsmodell som vi framarbetat och kapitlet avslutas med en presentation av det bedömda informationsbehovet.

Kapitel 4 presenterar den metod som använts för insamling av data, vilket innefattar undersökningsansatser och datainsamlingsmetoder. Slutligen diskuteras uppsatsens tillförlitlighet samt källkritik och felkällor.

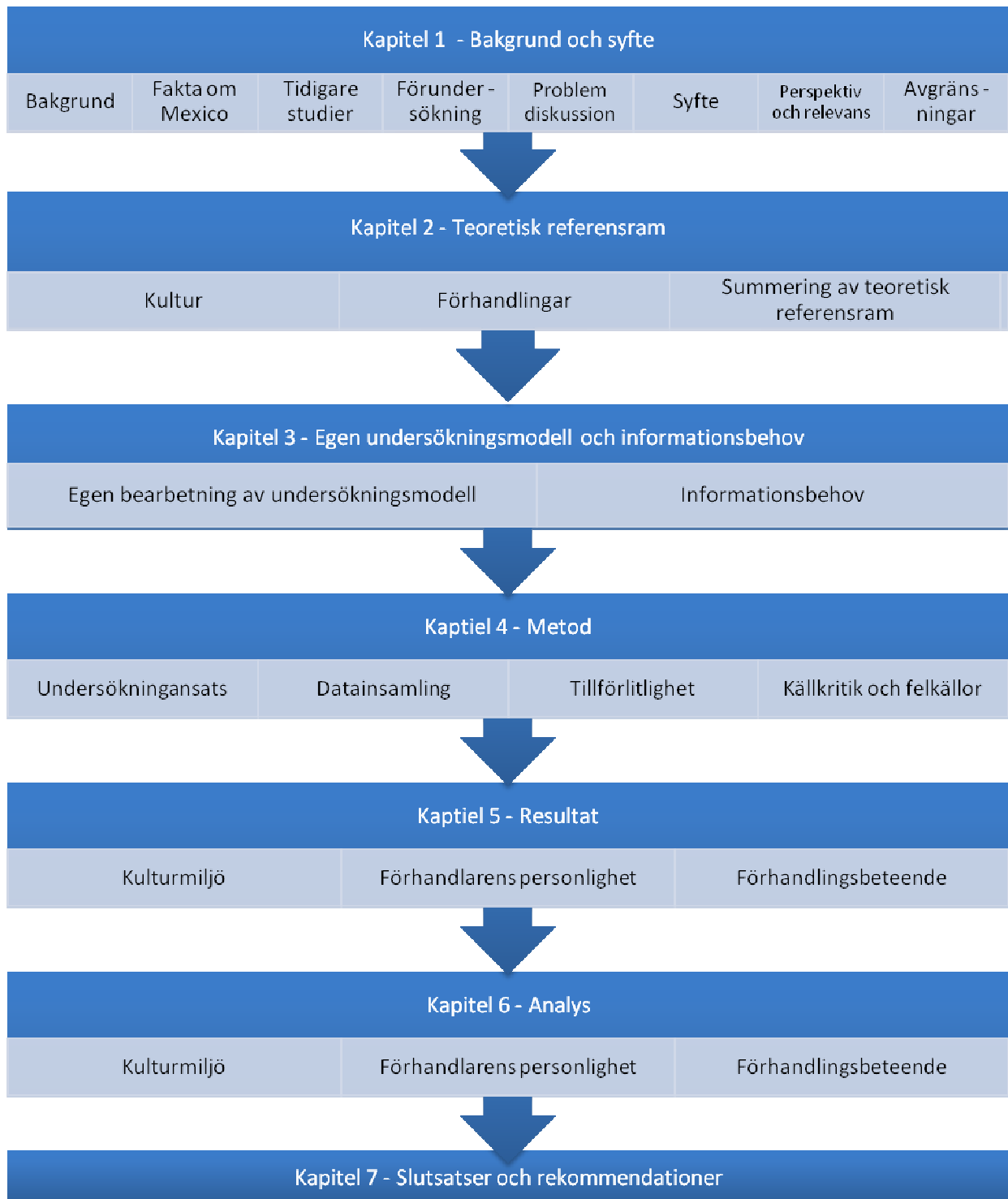
I kapitel 5 visas det resultat som framtagits efter genomförd undersökning och är indelat efter delproblemen kulturmiljö, förhandlarens personlighet samt förhandlingsbeteende.

I kapitel 6 analyseras resultatet med den teoretiska referensramen, de tidigare studierna och förundersökningen som grund. Kapitlet är indelat efter de ovan nämnda delproblemen.

Kapitel 7 presenterar de slutsatser som dragits efter analysen, rekommendationer samt förslag till vidareforskning ges.



Figur 1.3: Disposition över uppsatsens upplägg





Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



2 Teoretisk referensram

Kapitlet presenterar de teorier och modeller inom kultur och förhandlingar som används inom ramen för uppsatsen. För att klargöra vad som menas med begreppen definieras kultur och förhandlingar före respektive teori. Slutligen summeras den teoretiska referensramen.

2.1 Kultur

Internationella affärsförhandlingar kännetecknas av att motparten vid förhandlingsbordet kommer från en, mer eller mindre, främmande kulturmiljö. Den kultur människan växer upp i påverkar i hög grad personen på många sätt. Kultur är en viktig del i förhandlingar då det har inverkan på människors förhandlingsbeteende och förståelse om motpartens kulturella bakgrund underlättar förhandlingsprocessen. Därav presenteras nedan olika definitioner av kultur och fem forskares teorier om kultur.

2.1.1 Definitioner av kultur

Människan påverkas av sociala miljöer och erfarenheter genom hela livet, men störst del av personers kulturella bakgrund inlärs under barndomen. De inläringarna och anpassningar formar hur vi tänker, känner och agerar i livet och kan kallas vår mentala mjukvara eller kultur.⁴³

Ordet kultur härstammar från det latinska ordet *cultúra* som betyder ”bearbetning” eller ”odling”. Det är ett mångfasetterat begrepp som ett flertal akademiker har definierat.

Immanuel Kant definierade kultur som

"Något högre än vad naturen själv kan åstadkomma"

Immanuel Kant: (24) www.ne.se 2008-04-07

En annan filosof, Oswald Spengler, ansåg att kultur är en organisk livsyttring som föds, utvecklas, fulländas och dör inom nationer, folk och samhällsgrupper.⁴⁴

Nedan presenteras Hofstedes, Terpstras, Dereskys, Salacuses samt Gestelands syn på kultur.

2.1.2 Hofstede

Hofstede anser kultur vara inlärd beteendemönster från barndomen som påverkas av sociala miljöer och erfarenheter. Kultur bör särskiljas från den mänskliga naturen och individens personlighet (se figur 2.1). Den mänskliga naturen anses vara det som alla människor har gemensamt, som förmågan att känna ilska, glädje, rädsla, kärlek, skam och behov av samvaro, att leka och öva samt att observera och tala om omgivningen. En individs personlighet är dennes personliga kombination av mental mjukvara som är unik och beror till viss del av ärvda gener och dels inläring. Det inlärd består av två delar; en del är den kollektiva påverkan som definieras som kulturen samt en del är de personliga erfarenheterna.⁴⁵

⁴³ Hofstede & Hofstede (2005)

⁴⁴ (25) www.ne.se 2008-04-07

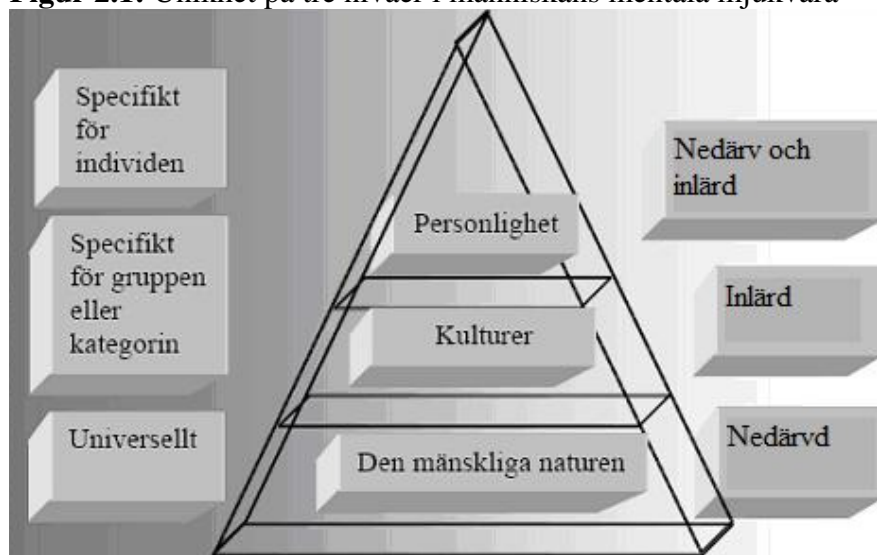
⁴⁵ Hofstede & Hofstede (2005)



”Kultur är något man lär sig, inte något medfött. Den härrör från vår sociala miljö snarare än från våra gener.”

Hofstede & McCrae (2004) i Hofstede & Hofstede (2005) s. 18

Figur 2.1: Unikhet på tre nivåer i människans mentala mjukvara



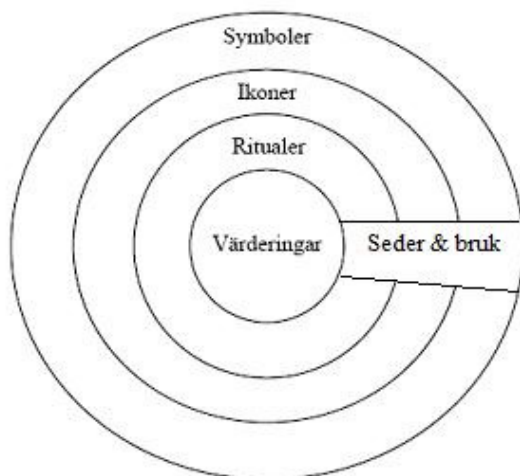
Källa: Hofstede & Hofstede (2005) s. 18

Kulturen kan uttryckas på olika sätt och beskrivas genom ett lökdiagram bestående av symboler, ikoner, ritualer och värderingar (se figur 2.2). Den djupaste delen av kulturen består av värderingar, som är positiva eller negativa känslor för någonting. Ritualer är kollektiva aktiviteter och innefattar även språk i tal och skrift vid daglig interaktion. Ikoner är personer som beaktas högt och är förebilder i kulturen. Symboler är ord, gester, bilder eller objekt som innebär något i en kultur, men kan ändras snabbt samt påverkas av andra kulturer varpå den placeras ytterst i modellen. Seder och bruk är de tre yttersta nivåerna och kan betraktas av utomstående medan innebörden endast kan tolkas av dem som känner till kulturen.⁴⁶

⁴⁶ Hofstede & Hofstede (2005)



Figur 2.2: Lökdiagrammet: kulturella manifestationer på olika nivåer



Källa: Hofstede & Hofstede (2005) s. 21

2.1.2.1 Hofstedes kulturdimensioner

Hofstede utförde en stor undersökning under 70-talet på IBM anställda i mer än 50 länder, varpå flera länders kulturella skillnader kunde upptäckas och fyra kulturella dimensioner urskiljdes. Dimensionerna kan användas för att definiera och mäta skillnaderna eller likheterna mellan länder genom nivåer av *maktdistans*, *individualism kontra kollektivism*, *maskulinitet kontra femininitet* och *osäkerhetsundvikande*. På senare tid formulerades även en femte dimension kallad *långtids kontra korttids orientering*⁴⁷

Maktdistans (PDI)

Med maktdistans menas avstånden mellan olika hierarkiska nivåer i samhället och dess organisationer. Synen på den löpande arbetsmiljön och om en beroendesituation föredrogs eller ej, undersöktes. Efter undersökningen kunde samband ses mellan länder med hög eller låg maktdistans och typiska karaktärer inom bland annat landets historia, familjeförhållande och organisationer som påverkade maktdistansen.⁴⁸

Ytterligheterna lågt respektive högt maktavstånd kan kännetecknas som följer. Där maktdistansen är låg ses chefer och anställda ha olika roller men ser sig som jämlikar, och med synen att alla har samma möjligheter, som till exempel att kunna bli chef en dag. Organisationerna är relativt decentraliserade och platta. Löneskillnaderna är låga och särskilda förmåner för överordnade eftersträvas ej och statussymboler är inte omtyckta. Chefer ska vara initiativrika och demokratiska. Det är förstått att det är chefen som har det slutgiltiga ordet men denne förväntas tillfråga de anställda som berörs innan beslut tas. Yngre chefer är mer omtyckta än äldre och organisationerna har oftast ett organiserat system för klagomål om maktmissbruk.

I de länder där maktdistansen är hög anser chefer och underordnade inte att de är jämlikar. Organisationerna är hierarkiska med centraliserad makt och de underställda förväntar sig att

⁴⁷ Hofstede & Hofstede (2005)

⁴⁸ Hofstede & Hofstede (2005)



bli styrda av sina överordnade, vilket medför större behov av bevakning. Löneklyftorna är stora mellan högsta och lägsta rang och statussymboler samt ålder verkar förstärkande på auktoritet.⁴⁹

Individualism/kollektivism (IDV)

Individualism eller kollektivism kännetecknas genom individens och gruppens roll i kulturen. I ett kollektivistiskt samhälle föredras storfamiljer där gruppens åsikter värderas högst och synsättet är vi och de andra. I en individualistisk kultur föds människor in i en kärnfamilj och uppfostras till att klara sig själv och tänka i jag form. Familjestrukturen är avgörande för vilken inställning människor har till samhället och vilka normer som finns. Vad som mättes av Hofstede var graden av möjlighet till fritid, frihet, utmaning, övning, fysiska förhållanden och användning av färdigheter.

Det som kännetecknar en kollektivistisk kultur är undvikande av direkta konfrontationer för att på så sätt värna om att upprätthålla harmoni. En familjemedlem som har hög inkomst förväntas dela med sig till resten av storfamiljen. En arbetstagare i en kollektiv kultur är lojal mot sin arbetsgivare, arbetar bäst i grupp och eftersträvar gruppens bästa. I kollektivistiska kulturer värderas personliga relationer högt och uppbyggandet av förtroende mellan parterna är viktigt.

Kulturer med hög individualism uppmuntrar ärlighet och motverkar inte konfrontationer. I skolan och på arbetsplatsen uppmärksammas individualistiska prestationer och familjemedlemmar förväntas inte dela på sina tillgångar. Medborgarnas frihet eftersträvas som bland annat kan återspeglas i politiken.

Maskulinitet/femininitet (MAS)

Hofstede betonar att individer inom alla samhällen kan ha både maskulina och feminina drag, men att kulturer alltid lutar åt det ena eller andra hållet. Det som kan variera mellan kulturer är bland annat synen på vad som är manligt och kvinnligt och hur könsrollerna bestäms.⁵⁰

I kulturer med hög maskulinitet är en stor skillnad att könsrollerna oftast är strikt uppdelade efter de traditionella könsrollerna, vilket kan finnas i de flesta kulturer. Den traditionella manliga rollen är att mannen ska hävda sig, vara tuff och konkurrensinriktad och det beteendet sker främst utanför hemmet. Kvinnor däremot ska mest ägna sig åt att ta hand om hemmet och andra människor och de ska vara blygsamma och mjuka i sin framtoning. I de här kulturerna anses det viktigt med struktur och intresse för arbetet och på arbetet eftersträvas hög lön, möjlighet till avancemang, belöningar och utmaningar. Organisationerna brukar vara stora i dessa kulturer och konflikter lösas genom att den starkaste vinner.⁵¹

I kulturer med hög femininitet går de kvinnliga och manliga rollerna in i varandra och där förväntas både män och kvinnor vara blygsamma, ömsinta och eftersträva livskvalitet. Både män och kvinnor kan göra karriär, men kan också välja att låta bli. Det anses viktigt med hänsyn, jämlikhet och människointresse. På arbetet eftersträvas en bra relation till chefen och

⁴⁹ Hofstede & Hofstede (2005)

⁵⁰ Hofstede & Hofstede (2005)

⁵¹ Hofstede & Hofstede (2005)



ett gott samarbete med arbetskamraterna. Det återfinns även oftare mindre organisationer och konflikter löses genom kompromisser.⁵²

Osäkerhetsundvikande (UAI)

Osäkerhetsundvikande urskiljs genom att vi människor reagerar på olika sätt inför den ovisshet som finns i framtiden. För vissa människor är ovissheten förknippad med ångest och osäkerhet medan den för andra är närmare betydelselös. Osäkerhetsundvikande kan beskrivas med de åtgärder medlemmar inom en kultur är beredda att vidta för att hantera ångest och minimera osäkerhet.⁵³

Kulturer med ett högt osäkerhetsundvikande karaktäriseras av ett reglerat och inordnat samhälle med många lagar och förordningar samt starka traditioner så som religion. Medlemmarna i kulturen sammankopplar ovisshet med ängslighet och föredrar därför struktur i vardagen. Starkare nationalism och etniska fördomar brukar återfinnas. Vanligt är även hög uttrycksfullhet och känslsamhet i kulturerna, med invånare som oftare lever ut inneboende aggressioner och frustrationer. I arbetet ska osäkerheten undvikas exempelvis genom att de anställda vill ha detaljerade beskrivningar av sina arbetsuppgifter, att en chef ska kunna ge tydliga svar och att fler specialister återfinns på de olika nivåerna i organisationen.⁵⁴

Kulturer med lågt osäkerhetsundvikande kännetecknas genom hög individualism, tolerans, emotionella restriktioner samt ett svagt beroende av lagar och förordningar. Kulturerna regleras i allmänhet av sociala normer i syfte att dämpa ett uttrycksfullt beteende, vilket leder till att starka känslöflöden i högre grad riktas inåt och att endast nödvändiga lagar och byråkrati återfinns. Motsägelsen är däremot att fastän reglerna är mindre viktiga så följs de oftast bättre, exempelvis genom upprätthållande av kösystem som återfinns i länder med lågt osäkerhetsundvikande.⁵⁵

Långtids/korttids inriktning (LTO)

Långtid kontra korttids orientering i olika kulturer kännetecknas genom fokusering på framtida eller nutida belöningar. Långsiktigt eftersträvar uthållighet och sparsamhet samtidigt som det går att känna skam. I korttids kulturer eftersträvas snabba resultat, respekt för gamla traditioner, bevara ”ansikte” och uppfylla sociala skyldigheter. Det påverkar företag genom ökade kontrollsystem och kortsiktiga uppföljningar med fokusering på årets vinst i kortsiktiga kulturer. Ställt mot uthållighet i förhandlingar och arbete med rutinmässiga och tråkiga uppgifter samt ett företags fokusering på vinsten om tio år i en kultur med långsiktig orientering.⁵⁶

⁵² Hofstede & Hofstede (2005)

⁵³ Hofstede & Hofstede (2005)

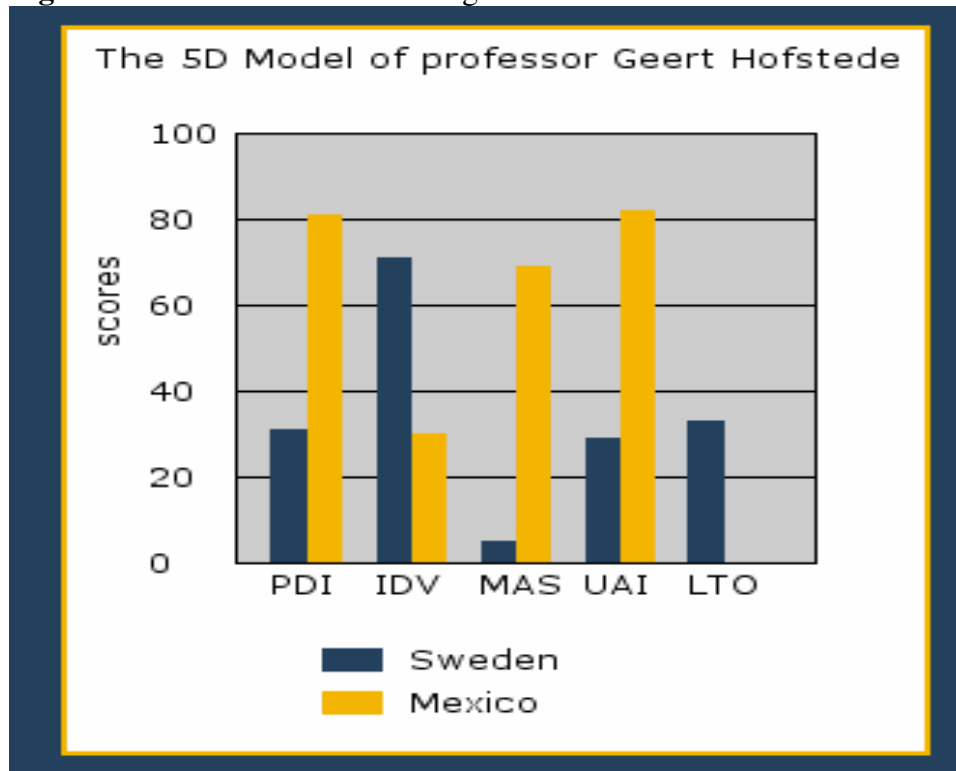
⁵⁴ Hofstede & Hofstede (2005)

⁵⁵ Hofstede & Hofstede (2005)

⁵⁶ Hofstede & Hofstede (2005)



Figur 2.3: Jämförelse mellan Sverige och Mexico



Källa: (26) www.geert-hofstede.com 2008-04-04

Som synes i figur 2.3 skiljer sig den svenska och den mexikanska kulturen mycket i alla dimensioner, enligt Hofstedes undersökningar. Mexico har anmärkningsvärt större maktdistans, kollektivism, maskulinitet och osäkerhetsundvikande än Sverige. Långtidsorienteringsdimensionen i Mexico har inte undersökts ännu av Hofstede, varpå den inte kan jämföras.

2.1.3 Terpstra

Terpstra har urskilt åtta element i kulturmiljön som kan påverka internationellt företagande: teknologi och materiell kultur, utbildning, språk, estetik, religion, politiskt liv, attityder och värderingar samt social organisation (se figur 2.4). Terpstra diskuterar i sina böcker att kultur är komplext och att hans element inte är definitiva, men anser att elementen är de viktigaste gällande internationella affärer.⁵⁷

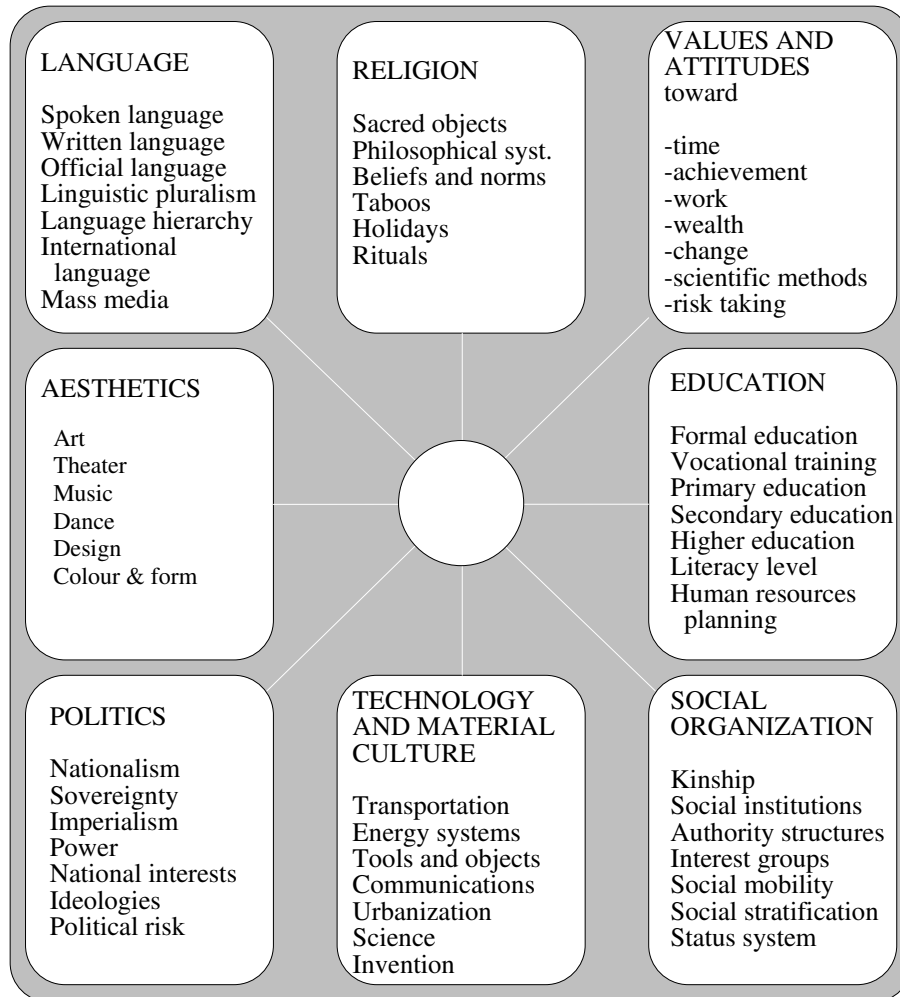
“Culture is an intergrated pattern of behaviour shared by people in a society”.

Terpstra (2000) s. 112

⁵⁷ Terpstra (1978) & Terpstra & Sarathy (2000)



Figur 2.4: Terpstras kulturmiljö vid internationellt företagande



Källa: Egen bearbetning utifrån Terpstra & Sarathy (2000)

Teknologi och materiell kultur

Materiell kultur består av verktyg, föremål och fysiska ting tillverkade av människan. Teknologi är de tekniker eller metoder som används för att skapa eller använda de materiella tingen. Sättet människor arbetar och konsumerar påverkas av de faktorerna och är därmed av vikt vid internationella affärer.⁵⁸

Språk

Starkt kopplat till de andra kulturelementen är språket, vilket reflekterar kulturens natur och värden. Språk har ett rikare ordförråd inom det som är viktigt inom kulturen och en begränsad vokabulär inom andra områden som kanske är viktiga i andra kulturer och språk. Vissa länder har fler språk och därmed flera kulturer. Länder med många språk har oftast ett "Lingua franca" ett språk som väljs att användas vid kommunikation mellan språkgrupperna. Vissa språk används i flera länder men kan då använda en del olika ord och uttal.⁵⁹

⁵⁸ Terpstra & Sarathy (2000)

⁵⁹ Terpstra & Sarathy (2000)



Estetik

Uppfattningarna om vad som är vackert och god smak i en kultur innefattas av elementet estetik. Det handlar om uppskattningen av konst, teater, musik, dans, design, färg och form. Skillnaderna brukar skilja mellan större regioner snarare än länder exempelvis gillas viss populärmusik av många länder i västvärlden.⁶⁰

Utbildning

Utbildning innefattar överföringsprocessen av kunskap, idéer och attityder samt träning inom vissa områden. Kultur och traditioner överförs genom utbildningen över generationer. Utbildningsnivån påverkar bland annat ett företags möjligheter att kommunicera och lyckas på en marknad. Utbildningssystemets möjligheter att tillfredställa utbildningsbehoven på marknaden kan även påverka nationens ekonomiska utveckling.⁶¹

Religion

Generellt är det religionen som kan ge den bästa insikten av kulturellt beteende. Det finns ett stort antal religioner i världen och de har stor påverkan på bland annat attityder och värderingar samt påverkan på ekonomin. Det som påverkas är helgdagar, konsumtionsmönster, kvinnans ekonomiska roll, nepotism, religiösa påtryckningsgrupper och segmentering efter religion eller kastsystem.⁶²

Attityder och värderingar

Värderingar och attityder påverkar vad vi tycker är rätt, viktigt eller önskvärt. Många attityder kan relateras till olika ekonomiska aktiviteter. Exempel på det är syn på rikedom, materiell vinst och förvärv, förändringar, risktagande och konsumentbeteende.⁶³

Sociala organisationer

Social organisation handlar om skillnader i hur människor relaterar till varandra. I olika samhällen skiljer familjers natur och storlek åt, som traditionella eller mindre traditionella kärnfamiljer eller utökade familjer. Även det som ses som gemensamt territorium, som grannskap, stad, förort, etnicitet eller stam. Olika intresseorganisationer och andra sociala organisationer som kast och klassgrupperingar eller kvinnans roll och åldersgrupperingar kan alla, tillsammans med ovanstående, påverka företagens affärer.⁶⁴

Politiskt liv

Nationalism och patriotism i ett land, påverkar invånarnas känslor för landet och dess intressen återspeglas exempelvis genom hur viktigt firande av nationaldag är. Som gäst i ett land ses denne som en representant för sitt hemland och blir involverad i gästlandets internationella relationer. Det kan vid politiska konflikter eller hög nationalism ses som ett hot eller irritation.⁶⁵

⁶⁰ Terpstra & Sarathy (2000)

⁶¹ Terpstra & Sarathy (2000)

⁶² Terpstra & Sarathy (2000)

⁶³ Terpstra & Sarathy (2000)

⁶⁴ Terpstra & Sarathy (2000)

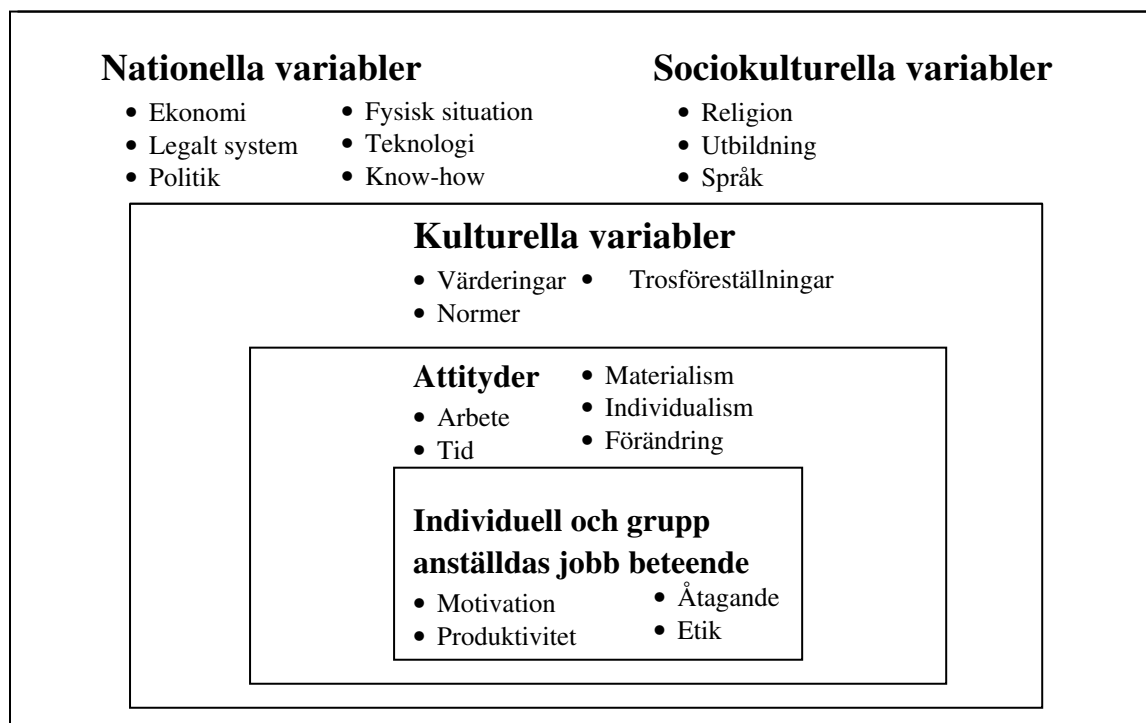
⁶⁵ Terpstra & Sarathy (2000)



2.1.4 Deresky

Deresky har genom sina studier tagit fram en modell som beskriver den kulturella miljöns påverkan på ledarfunktioner (se figur 2.5). Skillnaderna på arbetsplatser är ett resultat av de sociokulturella variablerna, som religion och språk, tillsammans med de rådande nationella variablerna, som ekonomi och politik. Nationell och sociokulturella variabler påverkar de kulturella variabler som är värderingar, normer och trosföreställningar. De variablerna bidrar till att vissa attityder mot arbetet, tid, materialism, individualism och förändring bildas. Attityderna påverkar i sin tur den individuella motivationen och förväntningarna gällande arbete och arbetsrelationer. Som synes i figuren består kulturen av flera nivåer där de yttre påverkar de inre.⁶⁶

Figur 2.5: Variabler inom miljön som påverkar ledningsfunktioner



Källa: Egen översättning från Deresky (2006) s. 84

För att identifiera de kulturella variablerna i ett främmande land anser Deresky att det är viktigt att universella kunskaper om kulturvariabler först innehas. Däremot kan kulturella landskulturer som fås fram endast ge en ungefärlig bild, för många länder har olika subkulturer och generaliseringar bör därmed undvikas.⁶⁷ Efter studier har Deresky hittat ett antal kulturella variabler som ofta skapar problem för amerikanska personer som är internationellt verksamma vilka är arbete, tid, materialism, individualism och förändring.⁶⁸

⁶⁶ Deresky (2006)

⁶⁷ Deresky (2006)

⁶⁸ Deresky (2006)



2.1.5 Gesteland

Enligt Gesteland ska en internationell förhandlare inte imitera det lokala beteendet utan ha kunskap om vad lokalbefolkningen är känslig för och respektera deras traditioner samt följa två grundliga tumregler. Reglerna är att säljaren bör anpassa sig efter köparens kultur och gästen ska följa värdlandets regler och vanor. Gällande kulturella skillnader i affärlivet nämner Gesteland fyra tvärkulturella beteendemönster som skiljer tillvägagångssättet av affärer åt i olika länder (se nedan).

- Affärsfokus eller relationsfokus
- Formell eller Informell
- Bestämda eller obestämda tider
- Expressiva eller reserverade

Affärsfokus eller relationsfokus

Majoriteten av personerna i världens regioner är relationsinriktade och fokuserar på personen vid affärer och en mindre del av världen, som Europa och USA, är inriktade på själva affären och arbetsuppgifterna. Relationsinriktade (RF) vill göra affärer med familj, vänner och personer de känner väl. För att göra affärer med RF måste företaget eller personen ofta bli presenterade för företaget. Därefter vill RF företag lära känna sin motpart innan förhandlingarna startar vilket gör att affärerna tar längre tid och den personliga relationen är viktig och bör hållas kontinuerlig. De affärsinriktade (DF) företagen kan göra affärer med främmande människor och vill att affärerna går fort. Gällande själva avtalen vill DF att de ska vara skriftliga, detaljerade och legala för att undvika missförstånd medan RF förlitar sig på relationen och har inte behov av denna typ av detaljerade avtal samtidigt som de kan förvänta sig att kunna omförhandla vid behov. Sättet att kommunicera skiljer sig ofta även åt, DF använder ett direkt och rakt språk och RF ett indirekt och förtäckt språk. Skillnaderna kan bland annat sammanfattas som ”berätta sanningen” mot ”rädda ansikte”.

Formell eller informell

Problem kan även uppstå när motparter från informella och formella kulturer träffas. Formella kulturer är uppdelade i hierarkisk organisation som återspeglar skillnader i status och makt. Informella kulturer däremot eftersträvar jämlikhet och mindre skillnader i makt och status. I formella kulturer vill affärsmän endast göra affärer och behandlas av personer med samma eller högre status än de själva och förväntar sig bli mötta med respekt efter sin status. Vad som påverkar status är inte endast vilken organisationsrank som innehas utan även kön, ålder och ibland även om denne är säljare eller köpare. Statusen kan däremot överkommas i vissa fall exempelvis genom expertis eller introduktion av en äldre man.

Bestämda tider eller obestämda tider

I kulturer med bestämda tider är punktighet, scheman och agendan viktiga och fasta. I kulturer med obestämda tider däremot läggs inte lika stor vikt på punktighet och tidsgränser samt använder oftare flexibla scheman eller dagordningar.

Expressiva eller reserverade

Verbal kommunikation mellan kulturer kan också skapa missförstånd och problem vid affärer. Gesteland nämner tre typer av kommunikation, verbal (ord och dess betydelse), paraverbal (hur högt man pratar, använder tystnad och avbryter) och icke verbal kommunikation



(kroppsspråk). Personer i expressiva kulturer gillar ofta ett nära avstånd och kontakt till den de talar med, talar högt, avbryter ofta andra som talar och tycker det är obehagligt med tystnad. Personer i reserverade kulturer däremot tycker det är behagligt med avstånd och tystnad samt tycker det är oartigt med att avbryta i konversationer eller uppfattar högt tal som ilska. Gällande kroppsspråket har hälsningar, ansiktsuttryck, ögonkontakt och andra gester olika betydelse i olika kulturer.⁶⁹

2.1.6 Salacuse

Kulturen påverkar hur vi människor tänker, kommunicerar och beter oss och då även hur vi går till väga vid förhandlingar samt vad för typer av överenskommelser vi fattar. Skillnader i kulturer mellan affärsparter kan skapa hinder vid förhandlingar. Salacuse nämner tio viktiga faktorer som bör identifieras för att lättare förstå och förutsäga motpartens beteende vid en internationell affärsförhandling (se tabell 2.1). Kulturen kan därmed placeras mellan två motpoler inom nedanstående tio faktorer, vilka förklaras nedan.

Tabell 2.1: Tio sätt kultur påverkar överenskommelser

Faktor	Skala av kultur respons		
1. Förhandlings mål:	Kontrakt	↔	Relation
2. Förhandlings attityd:	Win-Lose	↔	Win-Win
3. Personlig stil:	Informell	↔	Formell
4. Kommunikation:	Direkt	↔	Indirekt
5. Känslighet för tid:	Hög	↔	Låg
6. Känslomässighet:	Hög	↔	Låg
7. Typ av överenskommelse:	Generell	↔	Specifik
8. Uppbyggnad av överenskommelsen;	Nedifrån Upp	↔	Uppifrån Ned
9. Organisation av arbetslag:	En Ledare	↔	Grupp Konsensus
10. Risktagande:	Högt	↔	Lågt

Källa: Egen översättning från Salacuse (2002) s. 70

Förhandlings mål

Förhandlare i vissa kulturer har som mål att få ett underskrivet kontrakt medan de i andra kulturer har som mål att skapa en relation mellan parterna. Det leder till att olika tillvägagångssätt där tid och ansträngningar fördelas olika. De som har kontrakt som mål fäster inte lika stor vikt vid att bygga upp en bra affärsrelation utan vill hellre skynda på förhandlingen och vice versa.

Förhandlings attityd

Det finns två grundliga attityder som förhandlare verkar inta vid närmande av en överenskommelse. De två är antingen där förhandlingen ses som en process där båda parter bör vinna (win-win) eller en kamp där endast en part kan vinna (win-lose). Med win-win attityd ses förhandlingen som ett samarbete och problemlösning medan en förhandlare med win-lose attityd inte anser parternas mål förenliga och har svårt att kompromissa.

⁶⁹ Gesteland (2005)



Personlig stil

Faktorn handlar om viset en förhandlare pratar med andra. Hur denne använder titlar och interagerar med andra personer. Har en person en formell stil innebär det att förhandlaren adresserar sin motpart med titel och undviker personliga skämt eller frågor. En informell stil hos en förhandlare leder till att denne helst adresserar motparten med dess första namn eller bär mer informella kläder.

Kommunikation

Olika kulturer brukar olika kommunikationsmetoder, vissa använder enkla och direkta medan andra använder indirekta och komplexa metoder. Den indirekta metoden kan innehålla olika typer av kroppsspråk och figurativa sätt att tala. Vid användning av den direkta metoden förväntas ett klart svar på frågor och erbjudanden.

Känslighet för tid

Inom vissa kulturer är det väldigt viktigt att vara punktlig och i andra kulturer är det vanligt att komma sent. I vissa kulturer önskas en överenskommelse snabbt då "tid är pengar" och i andra kulturer långsamt för att inte verka misstänksamt.

Känslomässighet

Olika kulturer har oskrivna regler om vad som är passande med att visa känslor. I vissa kulturer visar förhandlarna sina känslor och i andra kulturer döljs känslorna.

Typ av överenskommelse

Inom vissa kulturer eftersträvas en specifik överenskommelse där ett skriftligt kontrakt noggrant tar upp alla aspekter, för att undvika missförstånd och säkra sig mot möjliga incidenter. Andra kulturer föredrar generella avtal med övergripande principer och förlitar sig på förtroendet för och varaktigheten i relationerna mellan parterna för att fullfölja överenskommelsen.

Uppbyggande av överenskommelse

Olika kulturer tenderar att använda sig utav en nedbrytande eller ett uppbyggande angreppssätt vid förhandlingar. Antingen med utgångspunkt från generella överenskommelser och därefter bestämma specifika detaljer som pris och leveransdatum, eller inleda med att diskutera specifika objekt och sedan summera upp alla delar.

Organisation av arbetslag

Viktigt vid förhandlingar är att veta hur motparten är organiserad, vem som har rätten att ta beslut och hur beslut tas. Inom vissa kulturer är det vanligare att beslut tas i konsensus i grupp och i andra där en ledare har all makt att besluta om alla företeelser.

Rishtagande

Undersökningar visar att olika kulturer har olika fallenheter att undvika risker. Det påverkar även förhandlaren benägenhet att ta risker vid överenskommelser, så som villighet att prova nya angreppssätt och tåla osäkerheter. Förhandlare med högt riskundvikande föredrar att inte



skynda på förhandlingen, utan vill använda regler och processer, få tillgång till mycket information, bygga relationer och förtroende till motparten samt strukturera förhandlingen i delar.⁷⁰

2.2 Förhandlingar

I alla samhällen förekommer förhandlingar på samtliga nivåer och i olika situationer. Det förekommer mellan nationer och företag såväl som mellan grupper och uppstår ofta för att tillfredsställa ett behov. Vad som menas med förhandlingar skiljer sig dock nämnvärt mellan olika forskare och begreppet har därav ett flertal gånger definierats brett. Forskning inom ämnet har även genomförts av människor som tillhör olika discipliner, vilket skapat en ytterligare förvirring över vad begreppet står för.⁷¹ Avsnittet presenterar olika definitioner av förhandlingar och beskriver utvalda förhandlingsteorier.

2.2.1 Definitioner av förhandlingar

Definitionerna av förhandlingar är, som nämns ovan, många och skiftande. Allmänna drag som ofta återfinns är att förhandlingar betraktas som en process och innehåller beslutsfattande, förberedelser, tillfredställelse av behov, övertalning, interaktion, kommunikation, samarbete och byte. Det framhävs även att bakomliggande faktorer kan vara någon form av konfliktlösning, ett gemensamt beroendeförhållande eller en ömsesidig vilja att nå ett specifikt mål.⁷²

“The process of bargaining and negotiation has to do with the resolution of disputes and differences of opinion.”

Mitchel, T. (1985) s. 2

Stephen E. Weiss definierar förhandlingar som en på förhand bestämd interaktion mellan två eller fler sociala enheter som försöker definiera eller omdefiniera deras beroendeförhållande i affärssammanhang.⁷³ Enligt Kotler är en förhandling en bytesprocess vars syfte är att, genom parternas agerande, tillfredsställa behov. Då det är en interaktion mellan individer påverkas utfallet av individernas egenskaper och kunskaper.⁷⁴

En viktig del av förhandlingar är att förhandlaren måste ta hänsyn till behov och intressen hos motparten. Det är nödvändigt med en ordenlig föreberedelse och övervägande över samtliga alternativ och den bästa eller sämsta tänkbara överenskommelsen.⁷⁵ Men hellre än att förbereda sig för olika specifika händelser, finns det de som anser att en förhandling bör ske genom improvisation och att förhandlaren arbetar med de situationer som uppkommer.⁷⁶

*“Negotiators improvise — it is unavoidable.
They work with the unpredictable and deal with the unexpected.”*

Balachandra (2005) s. 417

⁷⁰ Salacuse, J. (2003)

⁷¹ Nilsson Molnár (1997)

⁷² Nilsson Molnár (1997)

⁷³ Weiss, E, Stephen, Maj 1993

⁷⁴ Nilsson Molnár (1997)

⁷⁵ Fisher, U. & Patton (1991); Menkel-Meadow (2001) i Balachandra et al. (2005)

⁷⁶ Balachandra et al (2005)



Här nedan presenteras ett antal modeller och teorier om förhandlingar.

2.2.2 Sawyer & Guetzkow

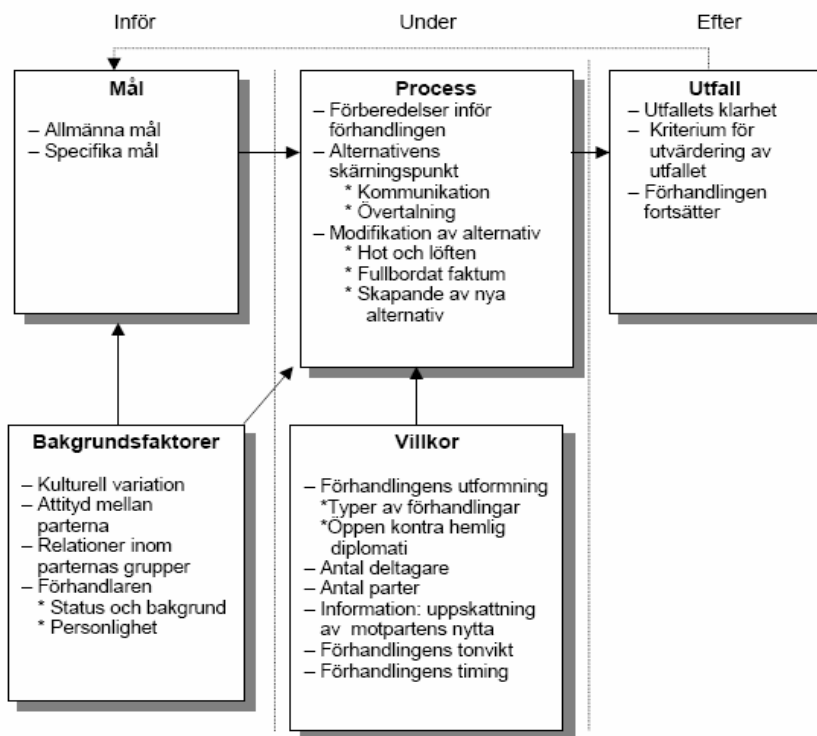
Sawyer och Guetzkow är två social-psykologer som ofta omnämns vid tal om internationella förhandlingar. De definierar förhandlingar på följande vis:

”Negotiation is a process through which two or more parties – be they individuals, groups, or larger social units – interact in developing potential agreements to provide guidance and regulation of their future behavior. Such negotiations is conducted not only between nations, but also between government departments, political factions, labor and management, gangs, neighbors, and spouses.”

Sawyer & Guetzkow (1965) i Kellman (1966) s. 466

Sawyer och Guetzkow har utvecklat en modell som innefattar köpsläende och förhandlingar och som visar förhandlingars tidsförlopp. Modellen består av tre faser vilka är; före, under och efter förhandlingen. I modellen presenteras även fem huvudfaktorer vid en förhandling. De är mål, process, utfall, bakgrundsfaktorer samt villkor. I figuren nedan presenteras modellen. De heldragna pilarna visar hur de olika delarna i modellen påverkar varandra.⁷⁷

Figur 2.6: Sawyer & Guetzkow förhandlingsmodell



Källa: Sawyer & Guetzkow (1965) hämtad från Kellman (1966) s. 468

⁷⁷ Molnár & Nilsson Molnár (2000)



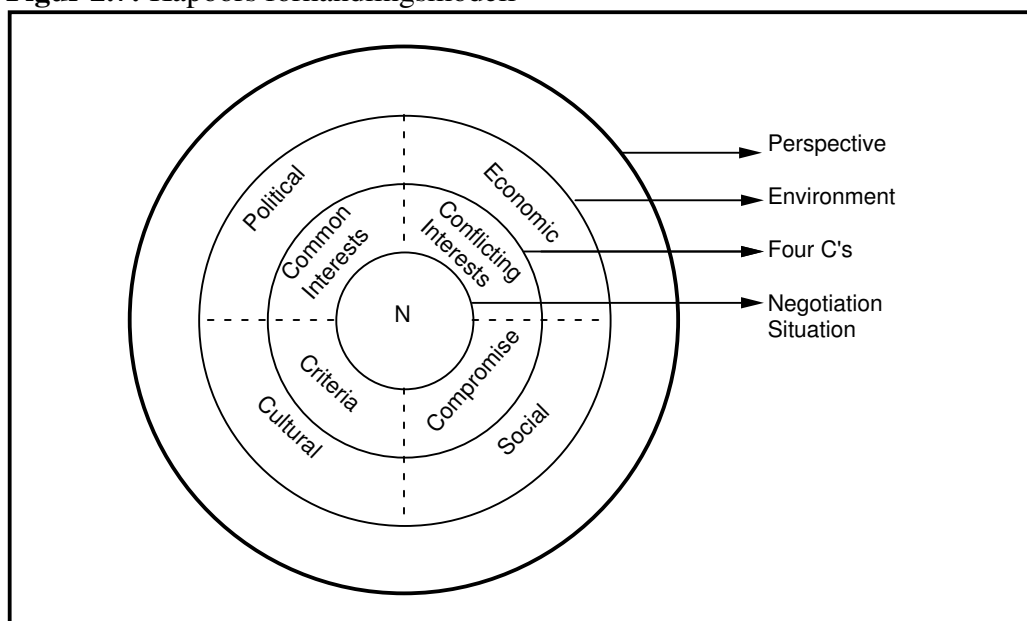
Som synes i modellen ovan är det mål och bakgrundsfaktorer som påverkar arbetet inför förhandlingen och även processen under förhandlingen. Processen påverkas i sin tur också av olika, av Sawyer och Guetzkow, angivna villkor. Förhandlingens utfall påverkas av processen.⁷⁸

Modellen har inte testats empiriskt av författarna och den avses mest till förhandlingssituationer där utfallet förväntas vara tillräckligt lovande för fortsatta förhandlingar.⁷⁹

2.2.3 Kapoor

Kapoor har studerat förhandlingar utifrån ett amerikanskt perspektiv i syfte att skapa riktlinjer för planering av förhandlingar. Han har studerat hur omgivningen påverkar förhandlingar och har utifrån det utvecklat en förhandlingsmodell. De dimensioner som inkluderas i modellen visas i figuren nedan.⁸⁰

Figur 2.7: Kapoor's förhandlingsmodell



Källa: Kapoor (1975) s. 2

Förhandlingssituationen utgörs av den första cirkeln och influeras av en rad faktorer. Cirkel nummer två innehåller fyra C:n som står för gemensamt intresse, konflikt, kompromiss och kriterium.

- Gemensamt intresse behövs vid förhandlingar för att parterna ska vilja förhandla med varandra.
- Konflikt skapar anledningen till varför förhandlingar krävs.
- Kompromissa är viktigt i alla sorts förhandlingar.

⁷⁸ Molnár & Nilsson Molnár (2000)

⁷⁹ Molnár & Nilsson Molnár (2000)

⁸⁰ Kapoor (1975)



- Kriterium, som fördelaktigt bör vara välformulerade, underlättar förhandlingsprocessen väsentligt.⁸¹

Den tredje ringen visar att förhandlingen påverkas av den omkringliggande miljön i landet. Miljön består av politiska, ekonomiska, kulturella och sociala system vilka direkt påverkar förhandlingstaktiken. Varje land har olika system och på så vis utvecklas olika förhandlingsstrategier.⁸²

Den fjärde ringen visar att förhandlaren måste ha ett brett perspektiv och se förhandlingen i en bredare kontext för att nå framgång. Med det menas att personen måste vara medveten om externa faktorer som påverkar förhandlingssituationen. Kapoor påpekar att internationella förhandlingar karakteriseras av att de sker i en främmande miljö. Därav påpekar han vikten av att ha skiftande perspektiv på förhandlingar beroende på vem motparten är.⁸³

2.2.4 McCall & Warrington

McCall och Warrington har inspirerats av forskare inom ett antal olika discipliner vid deras utveckling av förhandlingsteorier, bland annat av forskare inom socialantropologi, socialpsykologi, kommunikationsteoretiker och sociologi. Utifrån de olika områdena har McCall och Warrington framarbetat ett tvärkulturellt perspektiv på förhandlingar där hänsyn tas till organisationsklimat och policys, strategier samt strukturer. McCall och Warrington definierar förhandlingar som:

"Negotiation is any sequence of written and/or oral communication processes whereby parties to both common and conflicting commercial interests and of differing cultural backgrounds consider the form of any joint action they might take in pursuit of their individual objectives which will define or redefine the terms of their interdependence."

McCall & Warrington (1989) s. 15

De påvisar att ett flertal externa faktorer påverkar hur förhandlare agerar samtidigt som personerna influerar varandra. Förhandlingar ses som en process uppbyggt av flera steg, där miljöpåverkan, strategier och skicklighet, förhandlarnas beteendebakgrund samt förhandlingssituationen interagerar med varandra. Nedan visas en modell över interaktionen.⁸⁴

⁸¹ Kapoor (1975)

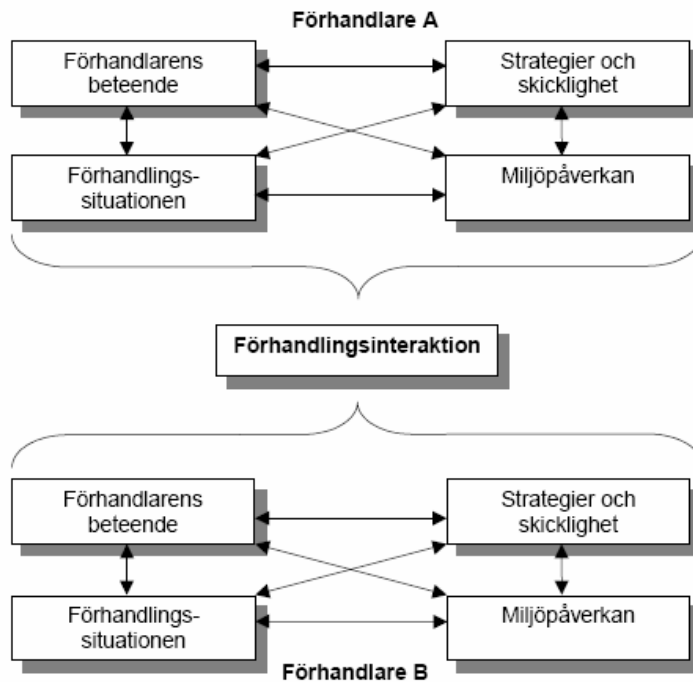
⁸² Kapoor (1975)

⁸³ Kapoor (1975)

⁸⁴ McCall & Warrington (1989)



Figur 2.8: Modell av faktorer som påverkar förhandlingens resultat



Källa: McCall & Warrington (1989) s. 9, översatt av Nilsson Molnár

Förhandlarnas beteende

Alla människor har olika erfarenheter, bakgrund och världsbild, vilket påverkar parternas beteende under förhandlingsprocessen. Bakgrunden styr hur personen reagerar under förhandlingen och påverkar dess förmåga att samarbeta, syn på auktoritet samt villighet att ta risker. De förmågorna varierar i olika grad länder emellan. Individens personlighet, som självbild, motiv och personliga värderingar, påverkar även förhandlingens utgång. Förståelse och kunskap om förhandlarnas beteende är mycket viktigt vid förhandlingar.⁸⁵

Förhandlingssituationen

Det som påverkar förhandlingssituationen är maktfördelningen och medberoendet mellan parterna. Medberoendet avgörs av motparternas motiv till förhandlingen. Det finns tre huvudsakliga motiv vilka är: kooperativa, konkurrensmässiga och individualistiska motiv där det kooperativa troligtvis ger mest framgång då det kännetecknas av att parterna är intresserade av motparternas välgång så väl som sin egen. En jämlik maktfördelning mellan parterna är också att föredra då ingens intressen negligeras.⁸⁶

Miljöpåverkan

Att omgivningen påverkar förhandlingar är många marknadsförare överrens om. Både landsrelaterade faktorer som ekonomisk, politisk och legal miljö samt organisatoriska faktorer som organisationskultur och företagets ledning influerar förhandlingar och deras resultat.⁸⁷

⁸⁵ McCall & Warrington (1989)

⁸⁶ McCall & Warrington (1989)

⁸⁷ McCall & Warrington (1989)



Strategier och skicklighet

För att kunna forma förhandlingsstrategier krävs information om motpartens preferenser, intentioner och sociala perceptioner samt ha de egna tydligt formulerade. I förväg bör strategier utformas gällande första anbud, strategiska drag och motdrag samt övertalningssätt. Information om motparten krävs för att kunna framställa förhandlingsstrategier och förhandlarens skicklighet bestäms av dennes förmåga att ta till sig och använda informationen om motparten.⁸⁸

2.2.5 Nilsson Molnár

Nilsson Molnár presenterar flera förhandlingsteorier där hon placerar affärsförhandlingar som en del i en planerad affärsprocess. Nilsson Molnár definierar förhandlingar på följande vis:

”En förhandling, specifikt en affärsförhandling, genomförs mellan minst två parter, som har för avsikt att träffa en överenskommelse av något slag; varje part antas därvid sträva efter att dels nå planerade och formulerade affärs mål, dels tillfredsställa vissa medvetna eller omedvetna behov. Kommunikation och samarbete är viktiga förutsättningar för att lyckas i en förhandling.”

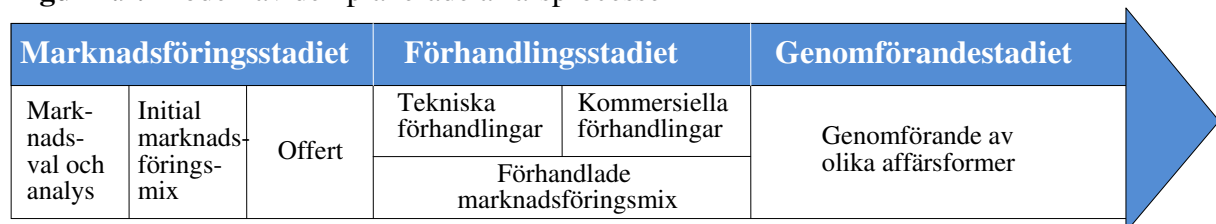
Nilsson Molnár (1997) s.17

Vidare utvecklas vad som ingår i förhandlingsstadiet i processen där hon delar in förhandlingar i förhandlingsbeteende, förhandlingsstil samt förhandlingsstrategier. Innebörden av begreppen kommer att uppvisas i styckena nedan.

2.2.5.1 Den planerade affärsprocessen

Den planerade affärsprocessen som innefattar, vilket namnet antyder, en planerad affär innehåller tre stadier. Förhandlingar är en del av processen som visas i figur 2.9.

Figur 2.9: Modell av den planerade affärsprocessen



Källa: Nilsson Molnár (1997) s. 40

Processen börjar med marknadsföringsstadiet där en första analys och val av främmande marknad genomförs, den initiala marknadsföringsmixen bearbetas och en offert skapas. Andra stadiet, förhandlingsstadiet, innefattar både tekniska och kommersiella förhandlingar. Vanligtvis startar förhandlingarna med teknologiska aspekter där produkten och dess attribut diskuteras. Förhandlingen fortsätter sedan med kommersiella förhandlingar som vanligen omfattar pris, plats, promotion med mera. Är båda parter nöjda sluts ett avtal och genomförandestadiet startar, vilket avslutar affärsprocessen.⁸⁹

⁸⁸ McCall & Warrington (1989)

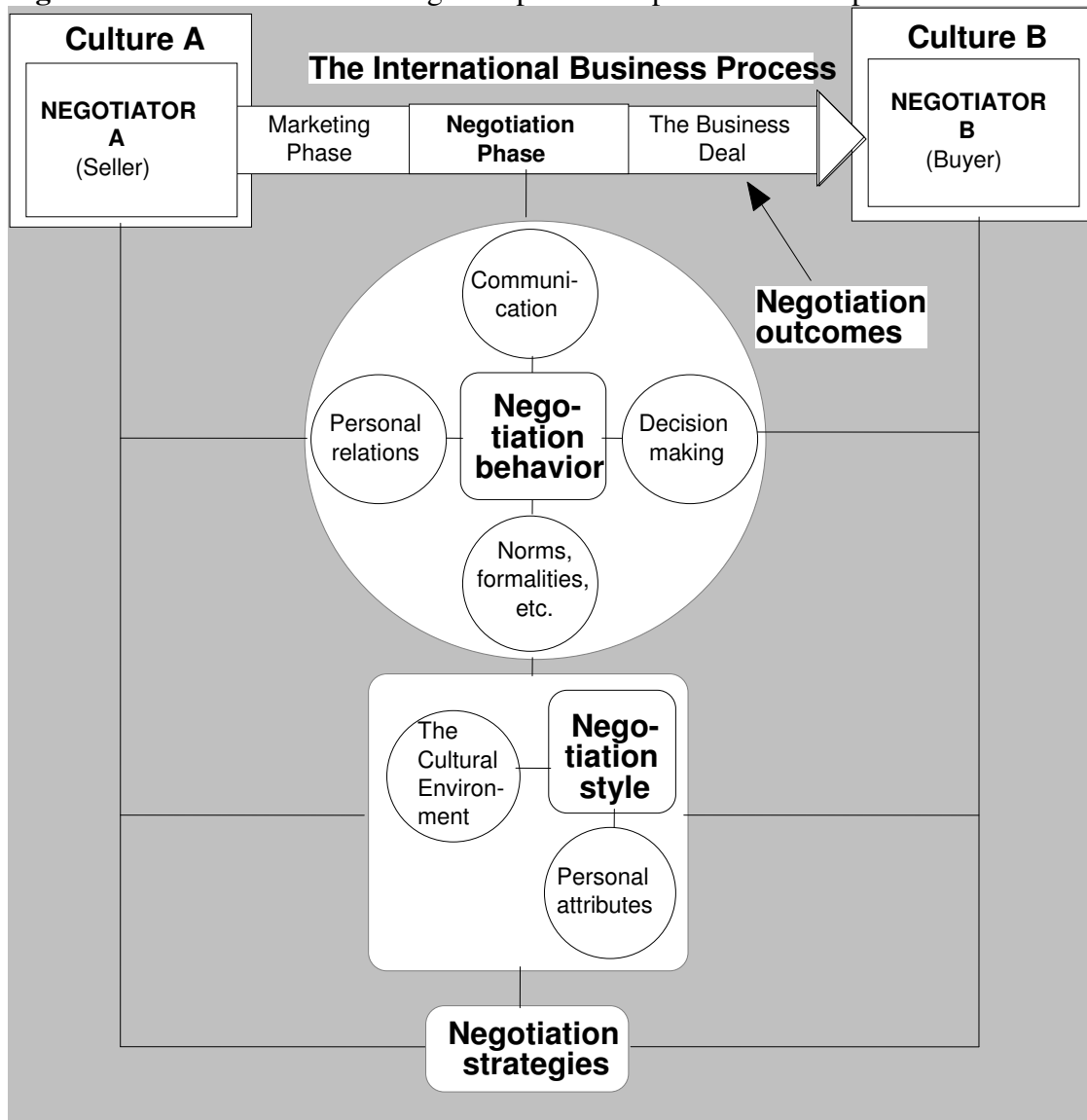
⁸⁹ Molnár & Nilsson Molnár (2007)



2.2.5.2 Förhandlingsfasen i affärsprocessen

Som skrivet i stycket ovan är förhandlingsfasen en av tre delar i den planerade affärsprocessen. Förhandlingar kan delas in i delar som är förhandlingsbeteende, förhandlingsstil och förhandlingsstrategier. Vad de innefattar presenteras i figur 2.10. Begreppen kommer att presenteras mer framöver.

Figur 2.10: Modell av förhandlingarnas plats i den planerade affärsprocessen



Källa: Vidareutveckling av Nilsson Molnár från Molnár & Nilsson Molnár (2000) s. 19

Förhandlarna A och B har olika kulturbakgrund och interagerar därför på olika sätt. Den första cirkeln visar de faktorer som påverkar förhandlingsbeteendet, vilka är kommunikation, normer och formaliteter, beslutsfattande samt personliga relationer.⁹⁰

⁹⁰ Nilsson Molnár (1999)



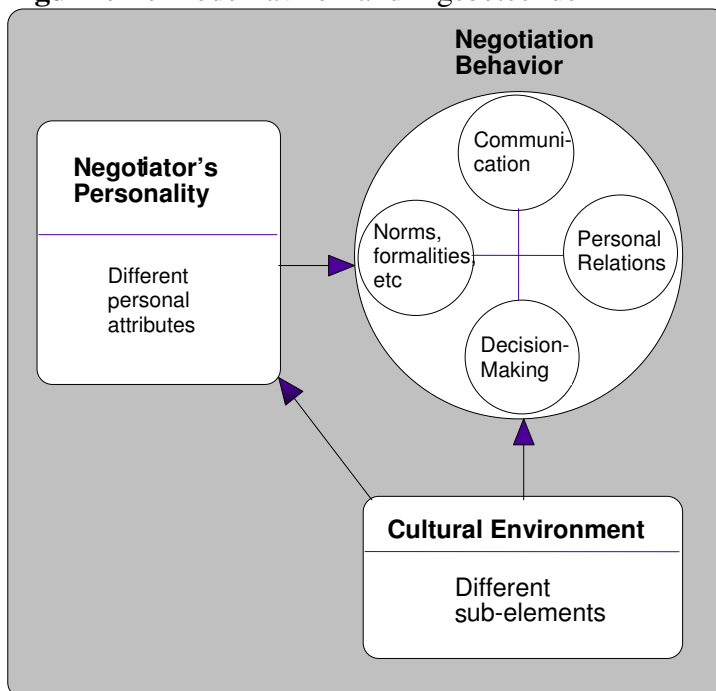
Kulturen förhandlarna kommer ifrån påverkar dem på så vis att de utvecklar olika förhandlingsstilar. Förhandlingsstil influeras av förhandlarens personliga egenskaper samt kulturmiljön i landet personen kommer ifrån, vilket visas i andra steget i figur 2.10.⁹¹

Slutligen visas i figuren ovan förhandlingsstrategier, vilka utvecklas i syfte att få ökad kunskap om motparten.⁹²

2.2.5.3 Förhandlingsbeteende

Förhandlingsbeteende är inget välstuderat begrepp utan behandlas ofta översiktligt. Vid diskussioner kring begreppet fastställs ofta att beteende innefattar både mentala och fysiska element och att beteende och kultur hör ihop.⁹³ Enligt Nilsson Molnár utgörs förhandlingsbeteende av förhandlarens personliga egenskaper, personliga relationer mellan parterna samt kulturmiljön. Kulturmiljön påverkar även förhandlarens personliga egenskaper. Kärnan i förhandlingsbeteendet utgörs av de fyra områdena som visas i figuren nedan, kommunikation, personliga relationer, beslutsfattande samt normer och formaliteter.⁹⁴

Figur 2.11: Modell av förhandlingsbeteende



Källa: Vidareutveckling av Nilsson Molnár från Molnár & Nilsson Molnár (2000) s. 40

Förhandlarens personliga egenskaper

Personliga egenskaper påverkas, som skrivet ovan, av kulturmiljön. Förhandlare som delar samma kulturella bakgrund antas alltså ha liknande personliga egenskaper vid förhandlingsbordet. Det beror på att individer fostras in i sin kultur sedan födseln och utvecklar ett visst beteende som är specifik för kulturen samtidigt som att individuella

⁹¹ Nilsson Molnár (1997)

⁹² Nilsson Molnár (1997)

⁹³ Nilsson Molnár (1997)

⁹⁴ Nilsson Molnár (1997)



skillnader finns. Kunskap om de personliga egenskaperna är av yttersta vikt då det underlättar förhandlingsprocessen.⁹⁵

Personliga egenskaper kan beskrivas på tre nivåer för att underlätta analys av beteendet. Indelningen är på nivå ett; generella personliga egenskaper, nivå två; utmärkande personliga egenskaper hos kulturgruppen samt nivå tre; personliga egenskaper hos individen. I förhandlings-sammanhang är det nivå två motparten har fördel av att ha kunskap om i förväg.⁹⁶

Personliga relationer mellan parterna

Personliga egenskaper hos förhandlarna har stor påverkan på uppbyggande och bevarande av personliga relationer mellan parterna. Kulturmiljön influerar även uppkomsten av personliga relationer. Den psykiska distansen mellan parterna har stor möjlighet att minska om personerna har god kunskap om varandras personliga egenskaper i förväg, och upprättandet av personliga relationer underlättas väsentligt. Vid långsiktiga affärer är det av större vikt att skapa ömsesidiga relationer med kvalitet för att underlätta upplevelsen.⁹⁷

Kulturmiljö

Det i kulturmiljön som påverkar förhandlingsbeteende är framförallt språk, centrala begrepp, normer, seder och bruk samt tid. Det viktigaste kommunikationssättet vid förhandlingar är språk, både verbalt och icke-verbalt. Kan förhandlingarna ske utan alltför stora språkhinder är sannolikheten att personliga relationer av kvalitet skapas större. Andra faktorer som kan vara av stor relevans för att undvika irritation är motpartens uppfattning om punktlighet och dennes benägenhet att pruta.⁹⁸

2.2.5.3.1 Kritiska beteendekområden vid internationella affärsförhandlingar

Nilsson Molnár har funnit fyra kritiska beteendekområden som är av vikt vid förhandlingar. De är kommunikation, personliga relationer, beslutsfattande samt normer och formaliteter. Områdena betraktas som kritiska då de är grundläggande för att förhandlingar ska fungera smidigt. Figur 2.12 visar vad de fyra områdena innehåller.

⁹⁵ Molnár & Nilsson Molnár (2000)

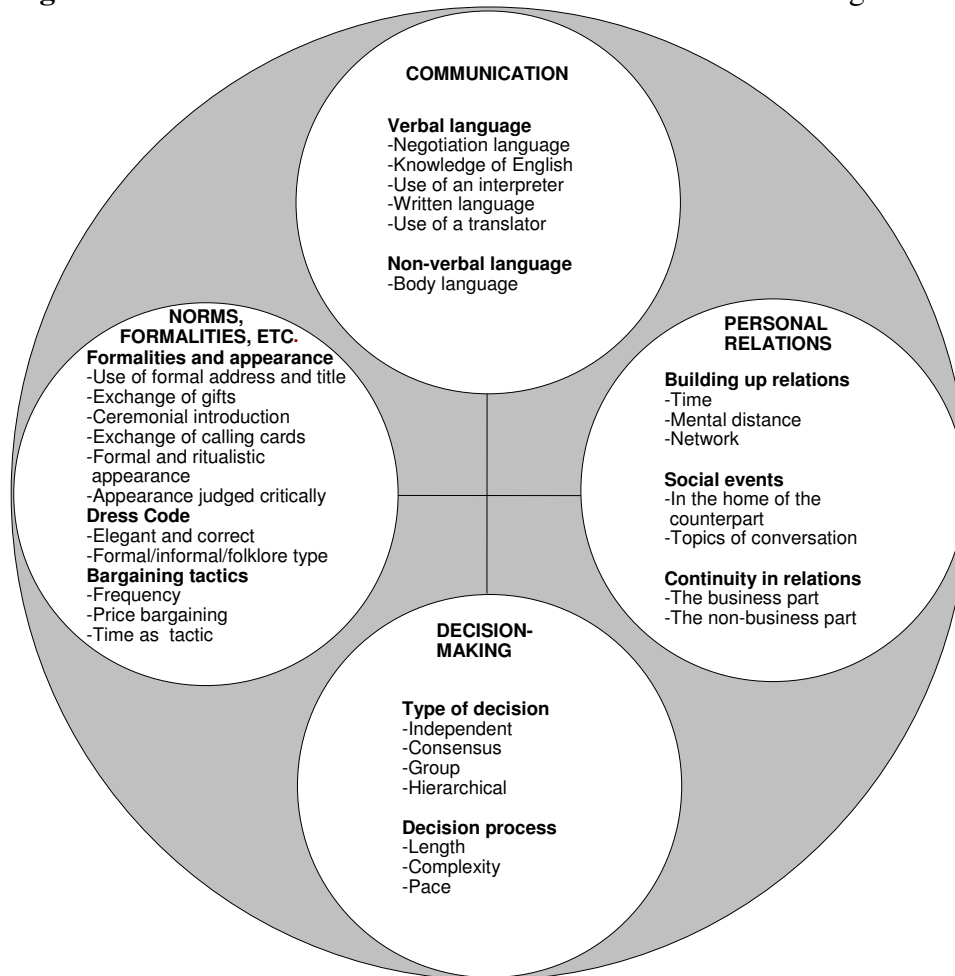
⁹⁶ Nilsson Molnár (1997)

⁹⁷ Nilsson Molnár (1997)

⁹⁸ Nilsson Molnár (1997)



Figur 2.12: Kritiska områden vid internationella affärsförhandlingar



Källa: Molnár & Nilsson Molnár (2000) s. 46

Kommunikation

Språk kan ses som ett verktyg för kommunikation i både verbal och icke-verbal form. Det uttrycks på varierande sätt i olika kulturer, beroende på uttrycksform och begreppsanvändning. I all form av förhandling är kommunikation centralt. Viktiga faktorer inom verbalt språk i samband med förhandlingar är användning av tolk, kunskaper i engelska, förhandlingsspråk och om skriftspråket stämmer överrens parterna emellan. Det icke-verbala kommunikationssättet är kroppsspråk vilket inte ska negligeras.⁹⁹

Personliga relationer

För att personliga relationer ska kunna upprättas och bevaras krävs att ett förtroende skapas och bibehålls mellan parterna. Förtroende kan skapas på två nivåer, personligt och organisatoriskt där personligt förtroende är fördelaktigt i långsiktiga relationer. Svårigheter i att skapa förtroende och på så vis relationer grundar sig i lång psykisk distans.¹⁰⁰

⁹⁹ Molnár & Nilsson Molnár (2000)

¹⁰⁰ Molnár & Nilsson Molnár (2000)



Beslutsfattande

Under förhandlingen fattas en rad beslut och det är av stor betydelse att ha kunskap om motpartens sätt att fatta beslut. Typ av beslutsfattande och beslutsprocess är de viktigaste områdena.¹⁰¹

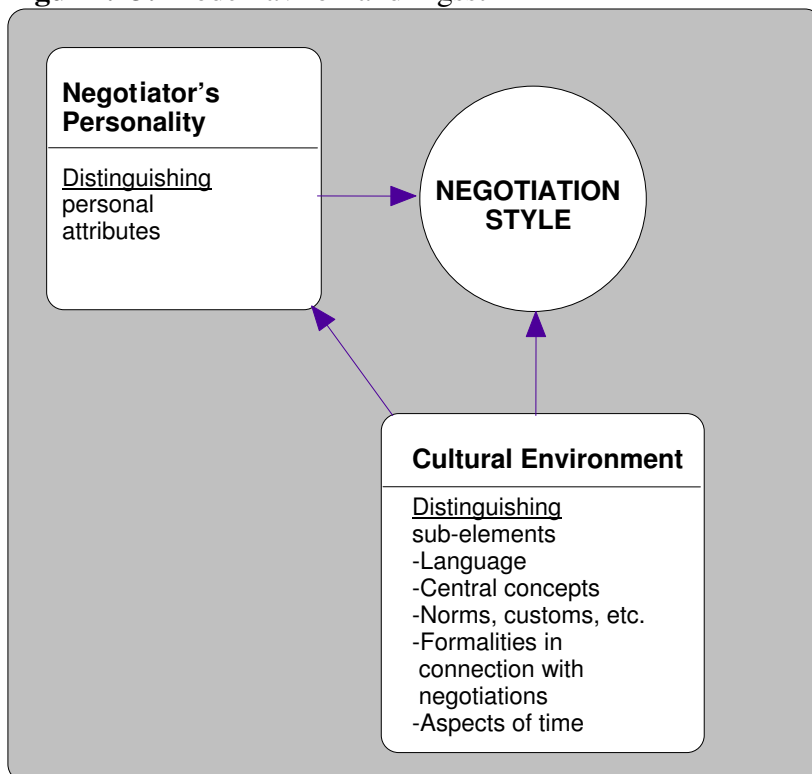
Normer, formaliteter med mera

I alla sociala situationer uppstår formaliteter som varierar i sin natur beroende på parternas kulturella bakgrund. Det som framförallt påverkar förhandlingar är formaliteter och normer i form av beteendemönster, klädsel och taktiska grepp.¹⁰²

2.2.5.4 Förhandlingsstil

Förhandlingsstil är ett smalare begrepp än förhandlingsbeteende och utgörs av förhandlarens utmärkande personliga egenskaper och utmärkande faktorer i kulturmiljön. Med utmärkande menas de egenskaper som är framträdande och påverkar förhandlingen mycket. Nedan visas Nilsson Molnárs framarbetade figur av förhandlingsstil.¹⁰³

Figur 2.13: Modell av förhandlingsstil



Källa: Nilsson Molnár (1997) s. 228

Förhandlingsstil är lättare för motparten att observera än förhandlingsbeteende då stilen just innefattar noterbara karaktärsdrag hos personen. Vad som ingår i personliga egenskaper och i kulturmiljön har presenterats i förhandlingsbeteendevsnittet.¹⁰⁴

¹⁰¹ Molnár & Nilsson Molnár (2000)

¹⁰² Molnár & Nilsson Molnár (2000)

¹⁰³ Nilsson Molnár (1997)

¹⁰⁴ Nilsson Molnár (1997)



Förhandlarens personlighet

Förhandlare från olika kulturer anses ha olika utmärkande personlighetsdrag som är påverkade av den kultur de kommer ifrån. Det anses underlätta förhandlingsprocessen att ha kunskap om motpartens typiska personlighetsdrag. Förhandlarens personlighet spelar en stor roll vid förhandlingen och bör därav beaktas. Nilsson Molnár har framarbetat faktorer som karakteriserar en förhandlares personlighet.¹⁰⁵ De är följande:

Flexibilitet	Förmåga att:
Fysisk styrka	lyssna
Psykisk styrka	argumentera
Öppenhet	förklara
Självsäkerhet	övertyga
Affärsetiskt och moraliskt uppträdande	Simultankapacitet
Ärlighet	Bestämmdhet
Tålmod	Tuffhet
Tolerans	Ödmjukhet
Lyhördhet	Förmågan att ”kunna ta folk” ¹⁰⁶

Skillnaden mellan förhandlingsbeteende och förhandlingsstil

Den mest uppenbara skillnaden mellan de båda är att begreppet förhandlingsbeteende är mer omfattande och innehåller personliga relationer mellan parterna, vilket inte är fallet för förhandlingsstil. I förhandlingsstilmodellen är, som nämnt ovan, endast det mest utmärkande och först noterbara dragen medtagna.¹⁰⁷

2.2.5.5 Förhandlingsstrategier

Parter som har för avsikt att skapa långsiktiga relationer borde, med hjälp av kunskap om varandras kultur, anpassa sig efter varandra. Att ha gedigen kunskap om motpartens förhandlingsbeteende före första kontakt är dock svårt. Med förhandlingsstrategier menas olika sätt att förhandla i främmande kulturer. För att nå en framgångsrik förhandling bör strategierna anpassas efter motpartens kultur, vilket än en gång betonar vikten av att ha utförlig kunskap om kulturen före förhandlingens startpunkt.

2.2.6 Deresky och internationella förhandlingar

“The term negotiation describes the process of discussion by which two or more parties aim to reach a mutually acceptable agreement.”

Harris & Moran (1991) i Deresky (2006)

Förhandlingar kan inte genomföras utan att beslut tas, och innehåller därmed olika beslutsprocesser. Vid förhandlingar mellan kulturer bör hänsyn tas till skillnader i besluts- och förhandlingsprocesser. En förhandlingsprocess består av fem faser vilka kan skilja i vikt mellan kulturer och där relationsbyggande oftast är en kontinuerlig process.¹⁰⁸

¹⁰⁵ Nilsson Molnár (1997)

¹⁰⁶ Nilsson Molnár (1997)

¹⁰⁷ Nilsson Molnár (1997)

¹⁰⁸ Deresky (2006)



Faserna i förhandlingsprocessen är:

- Föreberedelse,
- Relationsbyggande,
- Utbyte av uppgiftsrelaterad information,
- Övertygelse
- Medgivande och överenskommelse.

Förberedelse

Förberedelser innan en förhandling är alltid viktigt. Många förhandlingsproblem skapas av skillnader i kultur, språk och miljö varpå bakgrunden hos motparterna bör undersökas förutom de speciella objekten som ska förhandlas.¹⁰⁹

Relationsbyggande

Relationsbyggande är en process som innan förhandlingsdiskussioner inleds och innebär att parterna lär känna varandra och bygger upp ett ömsesidigt förtroende. Det kan handla om sociala events och ceremonier eller informella konversationer före möten. Relationsbyggande anses vara av olika vikt i olika länder och olika mycket tid läggs därmed på det. I vissa förhandlingar är det den första fasen.¹¹⁰

Utbyte av uppgiftsrelaterad information

Fasen innebär att varje part presenterar sin ståndpunkt, frågor ställs, svar ges och alternativ diskuteras. Sättet att framlägga informationen skiljer sig mellan kulturer, vissa vill lägga fram fakta direkt, objektivt, förståeligt och effektivt medan andra föredrar en indirekt och otydlig diskussion. Olika kulturer kan även ha särskilda krav på vem som ska delta och hur fasen ska genomföras.¹¹¹

Övertygelse

I fasen föregår det svåra köpsläendet. Båda parter vill övertyga varandra om att ge upp några av sina önskemål och medge flera av deras. I vissa kulturer sker köpsläendet i förväg men det sker oftast genom en eller två möten. Svårigheterna som speciellt kan uppkomma i den här fasen är ofta skillnaderna i användning och förståelse av verbal och icke-verbalt beteende och taktiker.¹¹²

Medgivande och överenskommelse

I den sista fasen skiljer sig processen för medgivande åt mellan kulturer, en del vill sammanfatta del för del och sedan bilda en helhet medan andra endast vill besluta om helheten. Gällande överenskommelsen skiljer sig avtalen åt mellan kulturer, där skriftliga och legala avtal önskas i vissa kulturer, medan andra ser det som slöseri med pengar och tid samt en förolämpning av relationens förtroende.¹¹³

¹⁰⁹ Deresky (2006)

¹¹⁰ Deresky (2006)

¹¹¹ Deresky (2006)

¹¹² Deresky (2006)

¹¹³ Deresky (2006)



Deresky nämner att det är fördelaktigt att studera skillnader i förhandlingsbeteende och bakomliggande orsaker till beteendet för att kunna känna igen händelser inom förhandlingsprocessen. Kulturerna hos de inblandade i en internationell förhandling påverkar deras förhandlingsstil och beteende och därmed hela förhandlingsprocessen. Även relationerna mellan parterna är viktiga att noggrant beakta under förhandlingsprocessen.¹¹⁴

2.3 Uppsummering av teoretisk referensram

Nedan presenteras, i sammanfattad form, de teorier och modeller som använts som teoretisk referensram till uppsatsen. Det börjar med uppsummering av kulturteorier och fortsätter sedan med de använda förhandlingsteorierna.

2.3.1 Kulturteorier

Då kultur enligt flertalet forskare påverkar allt hur människor är, gör och tänker, påverkar det även hur människor förhandlar. Kulturaspekten får allt större fokus i teorier om internationella förhandlingar, och har därav fått en ansenlig plats i uppsatsen. Nedan är en uppsummering av de använda teorierna om kultur. De variabler som teoretikerna tar upp visas i tabell 2.2.

Tabell 2.2: Uppsummering av kulturteorier

<i>Terpstra</i>	<i>Deresky</i>	<i>Hofstede</i>	<i>Salacuse</i>	<i>Gesteland</i>
•Språk	Nationella variabler •Ekonomi, teknologi, politik etc.	•Maktdistans	Kommunikation: •Direkt/Indirekt	•Bestämda/obestämda tider
•Värderingar & attityder	Sociokulturella variabler •Religion, utbildning & språk	•Individualism/kollektivism	Förhandlings attityd: Win-lose/Win-win	•Expressiva/reserverade
•Politik	Kulturella variabler •Värderingar, normer etc.	•Maskulinitet/femininitet	Känslighet för tid: •Hög/Låg	•Affärsfokus/relationsfokus
•Materiell Kultur	Attityder •Arbete, tid, materialism, individualism etc.	•Osäkerhetsundvikande	Känslomässighet •Hög/Låg	•Formell/Informell
•Estetik	Individuella och grupp beteende •Förväntningar mot: arbete & relationer	•Långtids-/korttids orientering	Förhandlings mål: • Kontrakt/relation	
•Utbildning			Organisation: •En ledare/gruppkonsensus	
•Social organisation			Risktagande: •Högt/Lågt	
			Personlig stil: •Informell/Formell	
			Typ av avtal: •Generell/Specifik	
			Uppbyggnad av avtal: •Nedifrån /Uppifrån	-

¹¹⁴ Deresky (2006)



Kultur är enligt **Terpstra** ett integrerat mönster av beteende som delas av människor i ett samhälle. Vid internationellt företagande har Terpstra urskiljt åtta element som påverkar kulturmiljön.

Deresky har genom sina studier tagit fram en modell som beskriver den kulturella miljöns påverkan på ledarfunktioner. Hon delar in kultur i olika nivåer där det börjar med en övergripande nationella nivå och avslutas på en individnivå. Varje nivå påverkar nivån under.

Hofstede anser kultur är inlärd beteendemönster från barndomen som påverkas av sociala miljöer och erfarenheter. Han anser vidare att kultur bör särskiljas från den mänskliga naturen och individens personlighet. Hofstede har även utvecklat fem kulturella dimensioner som han menar kan användas som grund vid analys av nationalkulturer.

Enligt **Salacuse** påverkar kultur hur människor tänker, kommunicerar och betar sig, vilket betyder att kultur även påverkar hur människor går till väga vid förhandlingar. Salacuse nämner tio viktiga faktorer som bör identifieras för att lättare förstå och förutsäga motpartens beteende vid en internationell affärsförhandling.

Enligt **Gesteland** ska en internationell förhandlare ha kunskap om vad lokalbefolkningen är känslig för och respektera deras traditioner. I affärslivet framvisar han fyra tvärkulturella beteendemönster som skiljer tillvägagångssättet av affärer åt i olika länder.



2.3.2 Förhandlingsteorier

Uppsatsen fokuserar på förhandlingar med mexikaner som motpart. För att kunna få en uppfattning om vad förhandlingar är har ett antal forskares förhandlingsmodeller visats. Nedan sammanfattas de förhandlingsmodeller som presenterats tidigare i uppsatsen se tabell 2.3.

Tabell 2.3: Summering av förhandlingsteorier

Sawyer & Guetzkow	Kapoor	McCall & Warrington	Nilsson Molnár	Deresky
Mål: <ul style="list-style-type: none"> •Allmänna/specifika 	<ul style="list-style-type: none"> •Konflikt •Gemensamt intresse •Kompromiss •Kriterier 	<ul style="list-style-type: none"> •Förhandlarnas beteendebakgrund 	Förhandlingsbeteende: <ul style="list-style-type: none"> •Förhandlarens personliga egenskaper •Kulturmiljön •Kritiska beteendeområden 	<ul style="list-style-type: none"> •Föreberedelse
Bakgrundsfaktorer: <ul style="list-style-type: none"> •Kulturell variation •Attityder •Relationer •Personlighet 	<ul style="list-style-type: none"> •Landets miljö 	<ul style="list-style-type: none"> •Miljöpåverkan 	Förhandlingsstil <ul style="list-style-type: none"> •Personliga egenskaper •Kulturmiljö 	<ul style="list-style-type: none"> •Relationsbyggande
Villkor: <ul style="list-style-type: none"> •Förhandlingens utformning •Antal deltagare/parter, •Tonvikt •Timing etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •Perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> •Förhandlings situationen 	Strategier	<ul style="list-style-type: none"> •Utbyte av uppgiftsrelaterad information
Process: <ul style="list-style-type: none"> •Förberedelser •Kommunikation •Övertalning etc. 		<ul style="list-style-type: none"> •Strategier & skicklighet 		<ul style="list-style-type: none"> •Övertygelse
Utfall: <ul style="list-style-type: none"> •Klarhet, •Utvärdering 				<ul style="list-style-type: none"> •Medgivande och överenskommelse

Sawyer & Guetzkow definierar förhandlingar som en process mellan två parter med målet att uppnå en överenskommelse om deras framtida beteende. Den modell som författarna utvecklat är fördelat i tre faser i en förhandlingsprocess; före, under och efter, och har hittat fem faktorer som är av vikt vid förhandlingar.

Kapoor talar likaså om en förhandlingsprocess, en process som påverkas av ett antal faktorer som han beskriver i en lökmodell. Ytterst i modellen påverkar det perspektiv förhandlaren har, där en flexibel syn är nödvändig. Därefter nämns miljön i landet och innerst ligger Kapoor's fyra C som handlar om konflikten och det gemensamma intresset som är grunden till



förhandlingen och möjlighet till att kompromissa och välformulera sina kriterier som underlättar förhandlingsprocessen.

McCall och Warrington har framarbetat en modell om förhandlingar som tar hänsyn till organisationsklimat och policys, strategier samt strukturer. Förhandlingar ses även här som en process uppbyggt av flera steg, där det är en interaktion dem emellan. **Deresky** ser även förhandlingen som en process som påverkas av kulturmiljön. Enligt Deresky består processen av fem faser.

Nilsson Molnár presenterar flera förhandlingsteorier där hon placerar affärsförhandlingar som en del i en planerad affärsprocess. Hon delar in förhandlingsstadiet i tre delar där förhandlingsbeteende, förhandlingsstil samt förhandlingsstrategier ingår. Förhandlingsstil är ett smalare begrepp än förhandlingsbeteende. Med förhandlingsstrategier menas olika sätt att förhandla i främmande kulturer. En förhandlares personlighet påverkas av vilken kultur personen kommer ifrån. Varje samhälle har utmärkande personlighetsdrag, vilka underlättar förhandlingen om motparten känner till dem. Enligt Nilsson Molnár utgörs förhandlingsbeteende av fyra kritiska beteendoområdena, som är kommunikation, personliga relationer, beslutsfattande samt normer och formaliteter.



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



3 Egen undersökningsmodell och informationsbehov

Kapitlet börjar med att visa en översikt över de kultur – och förhandlingsteorier som ligger till grund för bearbetningen av en egen undersökningsmodell. Sedan presenteras undersökningsmodellen för uppsatsen och kapitlet avslutas med informationsbehovet för analys och resultat.

3.1 Egen bearbetning av undersökningsmodell

Den undersökningsmodell som vi har framarbetat ligger som grund för den undersökning vi genomförde. Nedan presenteras hur vi har kommit fram till vilka kulturteorier respektive förhandlingsmodeller som ingår i den egenarbetade undersökningsmodellen.

3.1.1 Översikt över kulturteorierna

I tabellen nedan summeras de teorier som använts som referensram. Den visar vad varje forskare anser att kultur innehåller och vad de tar upp i respektive teori. Det är en egen tolkning av vad respektive forskare tar upp i sina teorier.

Tabell 3.1: Uppsummering av använda kulturteorier

Faktorer/teoretiker	Hofstede	Terpstra	Deresky	Gesteland	Salacuse
Språk/kommunikation		X	X		X
Religion		X	X		
Värderingar och attityder	X	X	X		X
Seder och bruk	X	X			
Teknologi		X	X		
Estetik		X			
Utbildning		X	X		
Social organisation/ individualism	X	X	X		X
Politik		X	X		
Lagar		X	X		
Maktdistans/hierarki	X			X	X
Maskulinitet/femininitet	X		X		
Rishtagande/ osäkerhetsundvikande	X		X		X
Tidsuppfattning/inriktning	X		X	X	X
Känslouttryckande				X	X
Affärs/relationfokus				X	X

Förklaring av begrepp:

- *Språk/kommunikation:* Terpstra har med språk i sin kulturanalys och innefattar både verbalt och ickeverbalt språk i begreppet. Deresky har med språk som en sociokulturell variabel som påverkar kultur. Salacuse har inte med språk i sig i sin



kulturteori, däremot har han med vikten av kommunikation och påvisar att olika kulturer brukar olika kommunikationsmetoder. Då språk och kommunikation mer eller mindre överlappar varandra och vi finner kommunikation vara ett vidare begrepp som innehåller språk, har vi valt att slå ihop orden.

- *Religion:* Terpstra har med religion som en viktig del vid kulturanalys och Deresky anser religion vara en sociokulturell variabel som påverkar kulturen.
- *Värderingar och attityder:* Värderingar och attityder ingår i Terpstras kulturelement. I Hofstedes lökdiagram anses värderingar vara kärnan av kulturen. Salacuse har med attityder och Deresky värderingar.
- *Seder och bruk:* Terpstra och Hofstede finner båda två att seder och bruk är viktiga delar av kultur.
- *Teknologi:* Teknologins påverkan och uttryckande av kultur tas upp av Terpstra och Deresky.
- *Estetik:* Begreppet skiljer mellan kulturer och tas upp av Terpstra.
- *Utbildning:* Terpstra samt Deresky finner det vara av vikt vid kulturanalys.
- *Social organisation/individualism:* Social organisation tas upp av ett flertal teoretiker. Hofstede tar upp individualism kontra kollektivism vilket vi tolkar vara en del av den sociala organisationen och begreppen slås därav ihop.
- *Politik och lagar:* Tas upp av Terpstra och Deresky som viktiga påverkare av kultur.
- *Maktdistans/hierarki:* Hofstede har maktdistans som en av sina kulturdimensioner och tar upp huruvida ett samhälle är hierarkiskt eller egalitärt uppbyggt. Salacuse diskuterar hierarkier i sitt begrepp organisation av arbetslag och Gesteland gör det i formell kontra informell. Då hierarkier är en del av maktdistans och alla tre diskuterar det även om det benämns olika har begreppen slagits ihop.
- *Maskulinitet kontra femininitet:* Är ytterligare en av Hofstedes kulturdimensioner. Deresky tar upp materialism och då begreppet är innefattat i maskulinitet tolkar vi det som att också hon diskuterar problematiken.
- *Rishtagande/osäkerhetsundvikande:* Vi har valt att slå ihop risktagande och osäkerhetsundvikande då det båda tar upp att attityder till förändring och villighet till att ta risker. Hofstede har osäkerhetsundvikande som en av sina kulturdimensioner, Salacuse tar upp det i form av risktagande under förhandlingar och Deresky diskuterar attityder till förändring.
- *Tidsuppfattning/inriktning:* Tidsuppfattning är även det en av Hofstedes kulturdimensioner som tar upp synen på tid. Salacuse tar upp känslighet för tid med hänsyn på vikten av punktlighet. Deresky och Gesteland diskuterar också attityder till tid och vikten av bestämda tidsramar.
- *Känslomässighet:* Är ett begrepp som tas upp av både Salacuse och Gesteland och syftar på kulturers sätt att visa känslor vid kommunikation.
- *Affärs/relationsfokus:* Gesteland har myntat begreppen och Salacuse tar upp vilka mål förhandlaren har med förhandlingen; kontrakt/relation, som anses likställt.

3.1.2 Val av kulturanalys

Utifrån ovanstående tabell har vi valt ut de faktorer vi finner mest relevanta för en kulturanalys. För att kunna välja ut de faktorer som skulle ligga till grund för kulturanalysen började vi med att skala bort yttre faktorer som påverkar ett lands kultur. Med yttre faktorer menas lagar, politik, utbildning, religion samt ekonomi. De uteslöts trots att de är givna



påverkare av kultur. Det grundar vi i att de i sin tur påverkar andra kulturelement på inre nivåer och därav blir innefattade indirekt. Vi valde därför att endast ta med de som blir påverkade av yttre faktorer och mer direkt kan härledas till att påverka individer. De valda faktorerna är:

- *Social organisation/individualism*: Hur samhället är organiserat socialt sett, det vill säga huruvida kollektivism eller individualism är norm. Vi finner begreppet spela stor roll vid förhandlingar, då vi tolkar kollektivistisk eller individualistisk inriktning i kulturen påverkar sättet att tänka och bete sig. Ett flertal teoretiker tar upp begreppet, vilket understryker dess vikt.
- *Värderingar och attityder*: Värderingar är gemensamma normer inom en grupp som påverkar vad som värderas i livet och attityden till risk och förändring. Då fyra av fem tar upp begreppet i sina kulturteorier kändes det även relevant att ta med till vår undersökningsmodell. *Rishtagande/osäkerhetsundvikande* har inte tagits med som ett eget begrepp i kulturanalysen då vi fann att det kunde placeras in i värderingar och attityder.
- *Maktdistans/hierarki*: I begreppet maktdistans har vi även lagt in begreppet hierarki då det handlar om huruvida hierarkier accepteras i samhället eller om konsensusbeslut är norm. Begreppet tas upp av tre teoretiker och känns relevant vid förhandlingar då det avgör hur personer ska tilltalas, hur beslut fattas samt hur många som har något att säga till om under förhandlingen. Efter genomförd förundersökning om den mexikanska kulturen fick vi uppfattningen om att det råder stor maktdistans i landet, tillskillnad från i Sverige. Då skillnaden verkade vara betydlig fann vi begreppet relevant att ta med.
- *Maskulinitet/femininitet*: Begreppet diskuteras endast av två teoretiker, men vi fann det ändå av vikt att ta med. Det grundar vi på, som ovan, att efter genomförd förstudie fann vi att det verkade råda stora skillnader mellan Sverige och Mexico. Då Sverige är världens femininaste land enligt Hofstede är det även en naturlig del att ta med då vi skriver ur ett svenskt perspektiv och frågan är viktig i Sverige.
- *Tidsuppfattning/inriktning*: Begreppet togs upp av fyra teoretiker och med det menar vi samhällets syn på punktlighet och planering. Det tas upp då vi finner det vara av stor vikt vid förhandlingar, då kulturkrockar kan uppstå vid okunskap om motpartens syn. Även här fick vi uppfattningen att skillnaden mellan Mexico och Sverige var stor och fann det därför av vikt att gå djupare in på det.

Att de ovanstående begreppen valdes ut beror även på att de enligt oss är relevanta kulturelement att ha kunskap om vid förhandlingar. De begrepp som valts bort under kultur men ingår i andra delar av undersökningen är:

Språk och kommunikation är ett begrepp som ett flertal forskare tar upp i samband med kultur och finner det viktigt vid analys av olika kulturer. Vi har inte valt att ta med begreppet i kulturanalysen då det senare tas upp i förhandlingsteorierna. Att diskutera ordet i både kulturanalysen och i förhandlingssammanhang fann vi överflödigt och valde därför att endast ta upp det i samband med förhandlingsprocessen då det är uppsatsens huvudsakliga fokus. Vi håller dock med om vikten av att studera språk och kommunikation för att nå en djupare förståelse för ett lands kultur.



Känslomässighet har valts bort då vi tyckte att det var innefattat i begreppet kommunikation som tas upp i teorier om förhandlingar. Då förhandlingar är huvudfokus var det viktigare att ta upp där enligt oss.

Relations/affärsfokus tas inte upp i kulturanalysen då det under förhandlingar valts en punkt som kallas personliga relationer, där fokuset blir medtaget. Som skrivet innan är förhandlingar fokus och det som tas upp där tas ej med i kulturavsnittet.

De bortvalda begreppen förklaras nedan:

Ett flertal teoretiker tar också upp begreppet *religion* och anser att det påverkar kulturen mycket. Vi valde att inte ta med begreppet på grund av att, som skrivet ovan, att det är en indirekt påverkare på individen enligt oss. Religion är en given påverkare på kultur men den påverkar även andra kulturbegrepp som till exempel normer och värderingar. Vi har valt bort de begrepp som påverkar andra kulturbegrepp för att lättare kunna härleda till att det påverkar individen.

Seder och bruk är inte med i vår modell. Det grundar vi på att det i ett flertal fall är svårt att skilja från attityder och värderingar i förhandlingssammanhang. Vi fann även att begreppet mer var intressant för rena kulturstudier och passar därför inte till vår uppsats. I förhandlingsanalysen är normer och formaliteter medtaget och känns snarlik seder och bruk i just förhandlingssammanhang.

Teknologi är precis som religion en påverkare av andra kulturbegrepp och är svår att härleda till att påverka en individ och tas därav inte med i kulturanalysen.

Estetik har valts bort då vi finner begreppet vara innefattat i värderingar och det känns irrelevant vid tal om förhandlingar. Att endast en teoretiker valt att ta med begreppet bygger även på övertygelsen att det inte innehar stor vikt.

Utbildning är som religion och teknologi påverkare av andra kulturbegrepp. Vi medhåller om att det är viktigt för rena kulturstudier men antas förlora mening vid studier av förhandlingar. Det grundar vi på att de som har kunskapen att kunna få medverka vid förhandlingar antagligen är välutbildade och blir ur utbildningssynpunkt en homogen grupp.

Politik och lagar är som skrivet ovan påverkare av andra kulturelement och tas därav inte upp i kulturanalysen.



3.1.3 Översikt över förhandlingsteorierna

I tabellen nedan summeras de förhandlingsteorier uppsatsen tar upp. Tabellen visar, med hjälp av centrala begrepp inom förhandlingsteorier, hur teoretikerna skiljer sig och liknar varandra.

Tabell 3.2: Uppsummering av använda förhandlingsteorier

Faktorer/Teoretiker	Sawyer & Guetzkow	Kapoor	McCall & Warrington	Nilsson Molnár	Deresky
Motiv till förhandling		X	X	X	
Förhandlingsmål	X				
Förhandlarens bakgrund	X		X	X	X
Förhandlingssituation	X	X	X		
Miljöpåverkan		X	X	X	X
Strategier			X	X	X
Relationer				X	X
Kommunikation	X			X	X
Beslutsfattande				X	X
Överenskommelse	X				X
Normer, formaliteter etc.				X	
Personlighet	X			X	

Förklaring av begrepp:

Nedan förklaras hur vi, med hjälp av teorierna, har tolkat begreppen i tabellen ovan.

- *Motiv till förhandling:* I det begreppet innefattar vi varför parterna vill förhandla med varandra.
- *Förhandlingsmål:* Med det menar vi vad för slags mål förhandlaren vill uppnå. Om målen exempelvis är av allmän eller specifik karaktär.
- *Förhandlarens bakgrund:* Med det menas om förhandlarens bakgrund, erfarenheter, värderingar och personlighet påverkar dennes sätt att förhandla.
- *Förhandlingssituation:* Huruvida maktfördelningen och medberoendet påverkar förhandlingsprocessen.
- *Miljöpåverkan:* Om externa faktorer som ett land ekonomiska, politiska, legala samt kulturella miljö påverkar förhandlaren.
- *Strategier:* Det begreppet menar vi innefattar om förhandlaren undersöker motpartens förhandlingsstil för att själv planera hur denna ska agera i förhandlingen.
- *Relationer:* Det innefattar enligt oss hur olika kulturer lägger vikt vid att skapa relationer med sin motpart under förhandlingsprocessen.
- *Kommunikation:* Innefattar hur förhandlarna kommunicerar med varandra, både verbalt och icke-verbalt under förhandlingsprocessen.
- *Beslutsfattande:* Med det menar vi vilken typ av beslut som fattas (konsensus, hierarkiskt) samt hur beslutsprocessen fortskrider.



- *Överenskommelse*: Med det menar vi hur avtal görs, genom detaljerade och lagliga skriftliga dokument eller muntliga, mer övergripande och flexibla avtal.
- *Normer, formaliteter etc.*: Innehåller bland annat beteendemönster och klädsel.

3.1.4 Val av förhandlingsmodell

Utifrån tabell 3.2 har vi valt ut de begrepp som används i vår undersökningsmodell för förhandlingar med mexikaner som motpart. De begrepp som valts ut till vår förhandlingsmodell har valts då vi finner dem mest relevanta vid undersökning av förhandlingar med mexikaner. De valda faktorerna är hämtade från Nilsson Molnár (1997) och är följande:

- Normer och formaliteter
- Beslutsfattande
- Personliga relationer
- Kommunikation

Sawyer och Guetzkow som var socialpsykologer fann vi inte riktigt passa vår uppsats då den inte är skriven ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Forskarna har inte testat sin modell empiriskt vilket gör att en viss tveksamhet till att använda sig av modellen uppkommer. Sawyer och Guetzkow tar dock upp vikten av att känna till motpartens bakgrund och personlighet samt kommunikation före en förhandling, vilket även vi tar upp i vår undersökningsmodell. På så vis blir en liten del av deras teori medtagen.

Kapoor har forskat om förhandlingar ur ett amerikanskt perspektiv med syftet att skapa riktlinjer för förhandlingar. Då vi skriver ur ett svenskt perspektiv fann vi inte hans modell relevant. Uppsatsen har ej heller som syfte att skapa riktlinjer för förhandlingar, utan är mer av beskrivande karaktär. Dock har Kapoor's utformning av modell, ett lökdiagram, använts av oss. Kapoor har även med vikten av att känna till motpartens kulturella bakgrund samt förhandlarens flexibilitet till att anpassa sig efter det, vilket också vi har lagt fokus på.

McCall och Warrington har hämtat inspiration till deras teorier från ett flertal discipliner vilket gör deras modell relevant. Dock presenterar de modellen som en undersökning ur båda motparternas perspektiv, medan vi endast undersöker ur det svenska perspektivet. Det gör att modellen inte var helt relevant för oss. De tar upp vikten av personlighet och kulturell bakgrund, vilket även vi har lagt stort fokus på. Därav har inspiration hämtats från McCall och Warrington's modell.

Utifrån *Deresky* fann vi att hennes betoning på förberedelser före en förhandling och vikten av relationsbyggande var relevant. De andra delarna tas inte upp i vår undersökningsmodell då vi valt att inte undersöka förhandlingsprocessen utan fann andra faktorer vara viktigare.

Vi använde oss av *Nilsson Molnár's* kritiska beteendoområden vid förhandlingar vilket vi grundar på att den innefattar det som vi finner relevant för att undersöka kulturens påverkan vid förhandlingar. Flera av de andra forskarnas förhandlingsmodeller hade liknande andemening som Nilsson Molnár med sina teorier, men benämnde begreppen annorlunda. Vi fann därav att flera teoretikers idéer blir innefattade i modellen. Då Nilsson Molnár skriver i ett svenskt perspektiv och själv använt sin modell i sin forskning ökade det övertygelsen att



det var en passande modell för förhandlingar som även vi kunde använda oss av. Förhandlingsbeteende är det vi har valt att lägga fokus på och de begrepp som tas upp i samband med beteendet tar vi därför upp.

Förhandlarens personlighet

För att gå djupare in hur kulturen påverkar förhandlingar har vi valt att även undersöka hur personlighet sätter sina spår på förhandlingen. Personlighet i sig påverkas av kultur. Att undersöka hur svenska förhandlare karakteriserar mexikanska affärsmäns personlighet fann vi givande för uppsatsen. Som grund för vad personlighet är har vi valt att använda oss av Nilsson Molnárs faktorer av personliga egenskaper. De är följande:

Flexibilitet	Förmåga att:
Fysisk styrka	lyssna
Psykisk styrka	argumentera
Öppenhet	förklara
Självsäkerhet	övertyga
Affärsetiskt och moraliskt uppträdande	Simultankapacitet
Ärlighet	Bestämmdhet
Tålmod	Tuffhet
Tolerans	Ödmjukhet
Lyhördhet	Förmågan att ”kunna ta folk” ¹¹⁵

Utifrån Nilsson Molnár faktorer som påverkar personlighet, har vi sedan utvecklat motsatspar av en förhandlares personlighetsdrag. De framarbetade motsatsparen presenteras i tabell 3.3. De användes för att skapa en konkret bild av en mexikansk förhandlares personlighet och för att respondenterna lättare skulle kunna generalisera har motsatspar framställts.

Tabell 3.3: Motsatspar av förhandlarens personliga egenskaper

Flexibel	Icke flexibel
Självsäker	Osäker
Öppen	Reserverad
Ärlig	Oärlig
Tålmodig	Otålig
Lyhörd	Påstridig
Övertygande	Svaga argument
Rationell	Känslösam
Bestämd	Velig
Tuff	Ödmjuk
Medgivande	Envis
Affärsinriktad	Relationsinriktad
Auktoritär	Konsensusinriktad
Formell stil	Informell stil

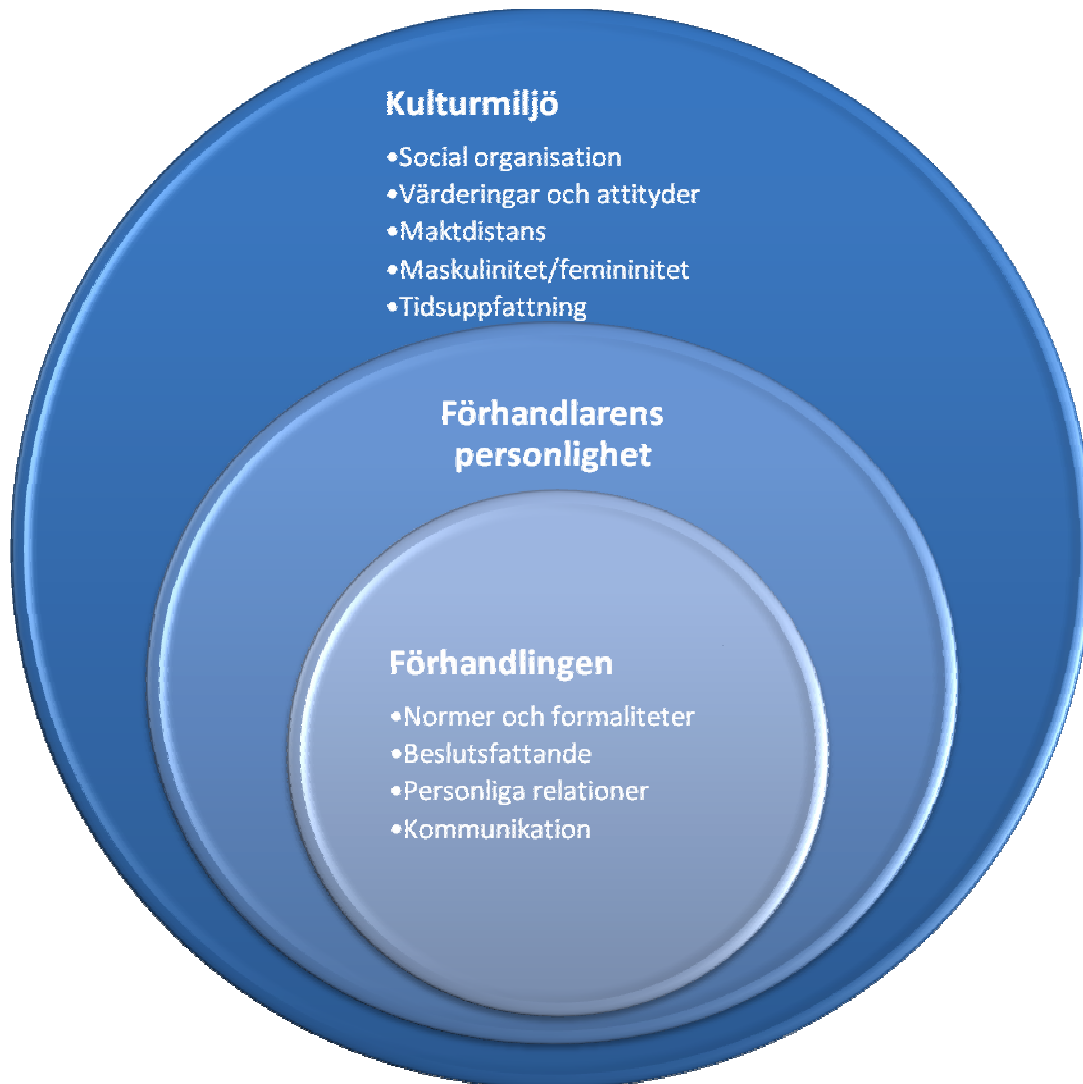
¹¹⁵ Nilsson Molnár (1997)



3.1.5 Egen undersökningsmodell

Utifrån de valda begreppen från teorierna har vi sedan framställt den egen undersökningsmodell. Modellen visas nedan i figur 3.1:

Figur 3.1: Undersökningsmodell



Modellen är formad som ett lökdiagram i tre nivåer, då vi fann det vara tre områden som främst påverkar förhandlingsprocessen. Kulturmiljön är den yttersta nivån då kulturen påverkar förhandlarens personlighet, som i sin tur påverkar förhandlingen. Modellen är formad som ett lökdiagram då det tydligt visar vilka nivåer som påverkar varandra och vad som är kärnan i modellen. Begreppen kulturmiljö och personlighet innehåller det vi tidigare i stycket har valt fram. Förhandlingen innehåller som synes Nilsson Molnárs kritiska beteenden vid förhandlingar. Då ett flertal teoretiker har tagit upp vikten av att undersöka motpartens kulturella bakgrund och personlighetsdrag har även vi valt att lägga fokus på det. För att få en förståelse för motpartens beteende känns kulturen och personligheten som naturliga drag att studera och då förhandlingar alltid genomförs av människor finner vi att vikten av det är stor.



3.2 Informationsbehov

I kapitel 1 har uppsatsens huvudproblem presenterats, och är:

- *Hur påverkar kultur mexikanskt förhandlingsbeteende vid affärer, ur ett svenskt perspektiv?*

För att kunna besvara problemet har vi delat in frågan i tre delproblem som formulerats efter referensramen och vald underökningsmodell och lyder:

- *Vad kännetecknar den mexikanska kulturmiljön?*
- *Vad är utmärkande för den mexikanska förhandlarens personlighet?*
- *Vad är karakteristiskt förhandlingsbeteende hos mexikanska förhandlare?*

Informationsbehov för delproblem 1

Det första delproblemet ska besvara hur den mexikanska kulturen ser ut och följande information behövs samlas in:

Social organisation

- Dominerar kollektivistiska eller individualistiska värderingar i samhället?
- Hur ser de sociala grupperingarna ut i samhället?

Värderingar och attityder

- Vilka värderingar och attityder finns i samhället?

Maktdistans

- Hur ser den hierarkiska organiseringen ut i samhället?
- Hur är attityden mot hierarki?

Maskulinitet

- Dominerar maskulina eller feminina värderingar i samhället?

Tid

- Hur ser samhällets syn på tid ut?

Informationsbehov för delproblem 2

Det andra delproblemet ska besvara vad som utmärker mexikanska förhandlarens personlighet och följande information behövs samlas:

- Vilken av motsatsegenskaperna beskriver bäst den mexikanska förhandlaren?



Tabell 3.4: Motsatspar av förhandlarens personlighet

Flexibel	Icke flexibel
Självsäker	Osäker
Öppen	Reserverad
Ärlig	Oärlig
Tålmodig	Otålig
Lyhörd	Påstridig
Övertygande	Svaga argument
Rationell	Känslösam
Bestämd	Velig
Tuff	Ödmjuk
Medgivande	Envis
Affärsinriktad	Relationsinriktad
Auktoritär	Konsensusinriktad
Formell stil	Informell stil

Informationsbehov för delproblem 3

Det andra delproblemet ska besvara vad som karakteriserar förhandlingsbeteende hos mexikanska förhandlare och följande information behövs samlas in:

Normer och formaliteter

- Vilka normer och formaliteter är viktiga vid förhandlingar?

Beslutsfattande

- Hur ser beslutsprocessen ut?
- Hur utformas avtalen?

Personliga relationer

- Hur viktigt är de personliga relationerna vid förhandlingar?
- Hur sker uppbyggnaden av relationerna?
- Hur och var förläggs sociala aktiviteter?
- Hur upprätthålls relationerna?
- Vilka ämnen ogillas att tala om?

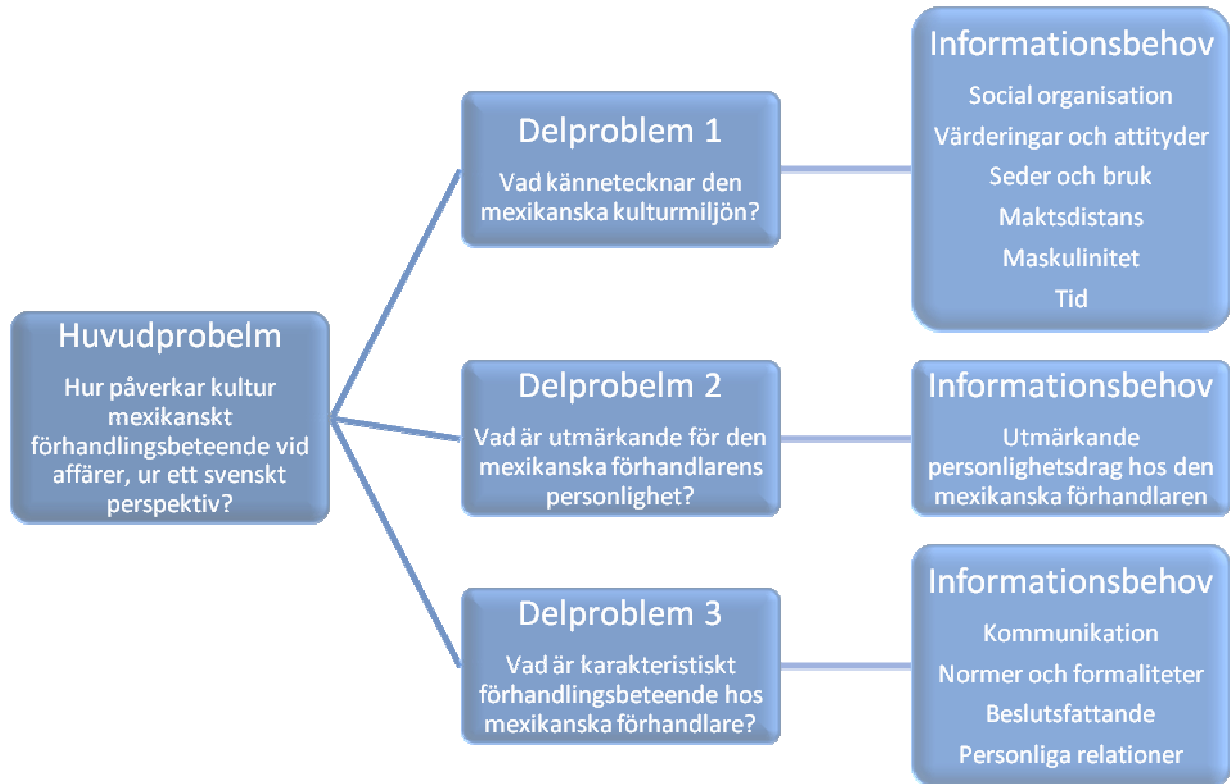
Kommunikation

- Vilket språk används vid förhandlingar? Skriftligt/tal
- Hur används kroppsspråket?
- Vilka missförstånd kan uppstå?
- Hur används språket? Används indirekt/direkt språk?



3.2.1 Överblick över problemformulering och informationsbehov

Figur 3.2: Problemformulering och informationsbehov





Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



4 Metod

I kapitlet presenteras de ansatser och tillvägagångssätt som ligger till grund för uppsatsen. Till att börja med beskrivs några av de ansatser som används vid uppsatsarbete och en diskussion av vårt val av utgångssätt. Vidare visas datainsamling där kvalitativ kontra kvantitativ data, primär - och sekundärdata, målpopulation och urval samt datainsamlingsmetoder ingår. Sedan diskuteras hur bearbetning och analys har skett och uppsatsens tillförlitlighet. Kapitlet avslutas med källkritik och felkällor.

4.1 Undersökningsansats

Vid val av undersökningsansats är det av stor vikt att ange detaljerat vad undersökningen ska beskriva och/eller förklara. Före undersökningen ska dens inriktning, innehåll samt avgränsningar preciseras. Undersökningar kan delas in efter vad de är inriktade på, där de olika kategorierna kallas explorativa, beskrivande, förklarande och förutsägande undersökningar.¹¹⁶ Undersökningsansatser kan även indelas efter hur långt undersökningen har framskridit och kallas då för explorativ, konklusiv och kontrollerande undersökningsansats.¹¹⁷ Det finns även fyra undersökningsansatser som bestäms av studiens omfång och räckvidd, de fyra ansatserna är tvärsnitt, longitudinell, fallstudie samt experimentell ansats.¹¹⁸ Innebörden av de olika undersökningsansatsindelningarna presenteras i styckena nedan.

4.1.1 Explorativa, beskrivande, förklarande, och förutsägande undersökningar

Indelning efter undersökningens inriktning bygger på ett kunskapsteoretiskt synsätt. De olika kategorierna kallas explorativ, beskrivande, förklarande samt förutsägande undersökningstyper.¹¹⁹

Explorativa undersökningar

Syftet med explorativa undersökningar är att få en grundläggande bild av ett problemområde. Undersökningstypen används fördelaktigt i förundersökningar, när inte mycket kunskap om ämnet finns. Undersökningen ska fungera som underlag för att kunna framställa en problemställning och ge idéer till olika handlingsalternativ.¹²⁰

Beskrivande undersökningar

Kan även kallas för deskriptiva undersökningar. När det redan finns mycket kunskap inom ramen för ämnet är undersökningen av beskrivande karaktär. Beskrivningarna kan vara om både om dåtid och nutid och utmärkande för undersökningen är att ett intresseområde väljs ut för att studeras detaljerat och grundligt.¹²¹ Beskrivande undersökningar är ofta av mer neutral karaktär än de andra undersökningsformerna¹²².

¹¹⁶ Lekvall & Wahlbin (2001)

¹¹⁷ Kinnear & Taylor (1996)

¹¹⁸ Christensen et al (2001)

¹¹⁹ Andersen (1994)

¹²⁰ Lekvall & Wahlbin (2001)

¹²¹ Patel & Davidson (1994)

¹²² Andersen (1994)



Förklarande undersökningar

Förklarande undersökningar sträcker sig längre än de explorativa och beskrivande genom att försöka besvara frågan ”varför?”.¹²³ Syftet med undersökningstypen är att finna orsakssamband. Förklarande undersökningar är ofta koncentrerade till ett fåtal och på förhand identifierade variabler.¹²⁴

Förutsägande undersökningar

Har undersökningen som avsikt att framarbete en förutsägelse eller en prognos så är den av en förutsägande karaktär. De bakomliggande orsakssambanden är inte en förutsättning, men fungerar som en stor hjälp för framtida prognoser. Ett krav för undersökningen är förkunskap inom ämnet.¹²⁵

4.1.2 Explorativ, konklusiv och kontrollerande undersökningsansats

Marknadsföringsundersökningar kan delas in i tre delar bestående av explorativ, konklusiv och kontrollerande ansats. Det som ligger bakom val av ansats är den information som behövs för beslutsfattande, vilket i sig beror på hur långt undersökningen har framskridit.¹²⁶

Explorativ ansats

Ansatsen fungerar bra vid problemformulering och definiering av undersökningen samt vid val av handlingsalternativ. Mål breddas i och med sökandet efter ett relevant handlingsalternativ. Data insamlas främst i form av sekundärdata och observationer, intervjuer med experter samt gruppintervjuer.¹²⁷

Konklusiv ansats

Den konklusiva ansatsen ger mer djupgående information med syftet att ge ett underlag till undersökningsledaren, som hjälp till att utvärdera och välja handlingsalternativ. Undersökningsmål och informationsbehov är formellt och tydligt definierat där det ska framgå hur informationen ska insamlas. Datainsamlingen sker med hjälp av enkätundersökningar, experiment, observationer och simuleringar.¹²⁸

Kontrollerande ansats

När handlingsalternativ har valts och implementerats ger den kontrollerande ansatsen svar på vad som har hänt under undersökningens gång. Ansatsen befinner sig alltså i slutskedet av marknadsundersökningsprocessen. Den kontrollerande ansatsen används för att kontrollera att undersökningen går som planerat. Avvikelse från syftet kan leda till missvisande resultat. Ansatsen kontrollerar att marknadsföringsmixen och andra traditionella mätenheter som försäljning och marknadsandelar uppvisar tillfredsställande resultat. Data för kontrollering kommer främst från sekundärdata och intervjuer.¹²⁹

¹²³ Andersen (1994)

¹²⁴ Lekvall & Wahlbin (2001)

¹²⁵ Lekvall & Wahlbin (2001)

¹²⁶ Kinnear & Taylor (1996)

¹²⁷ Kinnear & Taylor (1996)

¹²⁸ Kinnear & Taylor (1996)

¹²⁹ Kinnear & Taylor (1996)



4.1.3 Tvärsnitt, longitudinell, fallstudie och experimentell ansats

Det finns även fyra generella undersökningsansatser som bestäms av studiens omfång och räckvidd. De fyra ansatserna är tvärsnitt, longitudinell, fallstudie samt explorativ ansats.¹³⁰

Tvärsnittsansats

Tvärsnittsansats är den vanligaste vid marknadsundersökningar och går ut på att en bred och ytlig undersökning utförs vid ett tillfälle. Ett representativt urval väljs ut från en målgrupp och undersöks vid en bestämd tidpunkt. Datainsamlingsmetoder som används är bland annat strukturerade intervjuer och enkäter, då svaren ska kunna kvantifieras och bearbetas statistiskt. Nackdelar är att ansatsen inte kan användas för att förklara enskilda fall och ge djupare förståelse för sociala processer eller förändringar. Fördelar är att den är mindre kostsam än de andra ansatserna samt kan genomföras i storskala. Ansatsen är bäst lämpad för en beskrivande undersökning.¹³¹

Longitudinell ansats

Vid studier över en tidsperiod passar sig en longitudinell ansats, som är bred och ytlig där urvalet studeras över tiden. Data vid en undersökning av en longitudinell ansats brukar vara av en kvantitativ karaktär, där samma typ av frågor ställs vid flertalet tillfällen över en tidsperiod. Studier med longitudinell ansats är ofta komplexa, tidskrävande och kostsamma men har som fördel att de kan beskriva en förändringsprocess och trender. Ansatsen lämpar sig bäst för ett beskrivande eller förklarande syfte.¹³²

Fallstudieansats

En fallstudie är till skillnad från de föregående ansatserna smal och djup och består oftast av data av kvalitativ karaktär. Data insamlas från ett fåtal enheter vid en bestämd tidpunkt eller över tiden. Med fallstudieansats kan generella mönster urskiljas genom analytiska generaliseringar och skapa förståelse om komplexa samband som är situationsbestämda. Ansatsen passar sig för både ett explorativt, beskrivande eller förklarande syfte vid behov av att förklara processer mellan människor. Förståelsen växer fram under datainsamlingens gång, som ofta sker via flera metoder, som djupintervjuer och observationer samt både primär och sekundärdata. Data presenteras sedan genom detaljerade beskrivningar och visualiseringar för att förklara den komplexa sociala processen som undersöks.¹³³

Experimentell ansats

Experimentell ansats kan inta olika omfångs och räckvidds positioner, med andra ord, genom både tillfälliga och återkommande samt smal och djup studie. Ansatsen går ut på att händelser påverkas aktivt. Personer utsätts för en förändring och undersöks både innan och efter förändringen för att kunna urskilja vad förändringen resulterade i. Vid experiment kan olika kvantitativa datainsamlingsmetoder användas. Ansatsen lämpas sig bäst vid förklarande studier då undersökaren har en bra bild av vad som ska studeras.¹³⁴

¹³⁰ Christensen et al (2001)

¹³¹ Christensen et al (2001)

¹³² Christensen et al (2001)

¹³³ Christensen et al (2001)

¹³⁴ Christensen et al (2001)



4.1.4 Val av undersökningsansats

För att få en första bild av ämnet användes ett explorativt undersökningssätt. Enligt Nilsson Molnár finns det inte sedan tidigare mycket skrivet om förhandlingar, vilket påvisar undersökningssättets relevans. Det explorativa undersökningssättet är fördelaktigt under förundersökningar, vilket vi har genomfört för att få en djupare förståelse för kulturen i Mexico och gjordes genom att sammanföra en fokusgrupp med utbytesstudenter från Mexico. Vi har även samlat mycket information i form av sekundärdata för att skapa en uppfattning om ämnet. Utifrån det underlättades problemformuleringen och framställandet av ytterligare informationsbehov samt skapandet av intervjuguide till våra andra respondenter. Efter insamlad information övergick arbetet till en mer beskrivande karaktär, då syftet var att beskriva den mexikanska kulturens påverkan på deras förhandlingsbeteende. Det förklarande och förutsägande undersökningssättet applicerades inte på arbetet då vi varken försökte bevisa orsakssamband eller framställa prognoser för framtida förhandlingar.

I uppsatsens startskede använde vi oss av den explorativa ansatsen enligt Kinnear & Taylors ovanstående definition. Det grundar sig i att vi inte hade mycket kunskap om ämnet sedan tidigare och skaffade information för att få en övergripande bild av problemområdet. Data som samlades in bestod främst av sekundärdata. I ett senare skede i uppsatsarbetet övergick vi till den konklusiva ansatsen då, enligt oss, tillräckligt med information hade insamlats för att kunna göra intervjuer och välja handlingsalternativ för det fortsatta arbetet. Den kontrollerande ansatsen har inte använts då den syftar till att kontrollera traditionella mätenheter för att se att tillfredsställande resultat uppvisas. Det låg inte inom ramen för uppsatsen.

Ansatsen som användes ur ett omfångs och räckvidds perspektiv hade inslag av en tvärsnittsstudie då vi gjorde en bred och ytlig undersökning på ett bestämt urval vid en bestämd tid. Dock stämmer inte ansatsen helt in på uppsatsen då svaren är av kvalitativ karaktär och svåra att kvantifiera vilket understryker att ansatsen inte fullt använts. En viss struktur används däremot i intervjuerna då frågorna på förhand var formulerade och specifika. En fallstudie stämde på flera sätt mer överrens med uppsatsens karaktär då insamlad data var av kvalitativ karaktär och data har insamlats utav ett fåtal enheter med hjälp av relativt öppna intervjuer då exemplifieringar gavs ett stort utrymme till. Ansatsen gör sig även tydlig i uppsatsen syfte att beskriva processer mellan människor. Varken longitudinell eller experimentell ansats har använts då de inte passade uppsatsens syfte eller undersökningssätt.

4.2 Datainsamling

Vid marknadsundersökningar krävs alltid någon form av insamling, analys och utvärdering av data. Det finns två sätt att dela in data på. Antingen att dela in efter deras karaktärsdrag då indelningen är kvantitativ och kvalitativ data. Data är då antingen uttryckt i mätenheter eller uttryckta i ord, text och bilder. Det andra indelningssättet är efter hur och när data samlas in och syftar då på primär - och sekundärdata.¹³⁵ Vid datainsamling görs ofta ett urval ur målpopulationen, då det i de flesta fall är för resurskrävande att använda sig av hela populationen.¹³⁶ I styckena nedan presenteras de olika undersökningssätten för insamling av data, urvalssätt samt datainsamlingsmetoder.

¹³⁵ Christensen, Engdahl, Grääs & Haglund (2001)

¹³⁶ Christensen, Engdahl, Grääs & Haglund (2001)



4.2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Kvalitativ dataundersökningsmetod hjälper undersökaren att djupgående komma närmare sanningen, genom detaljerade beskrivningar om företeelser, tillstånd, människor eller observationer. Resultatet växer på ett naturligt sätt fram genom subjektiva och reaktiva tolkningar.¹³⁷ Metoder och ansatser som används vid kvalitativa undersökningar är i förväg fria i sina strukturer och en explorativansats är vanlig.¹³⁸ Undersökningar med denna typ av metod använder bland annat djupintervjuer eller fokusgrupper och brukar innefatta citat från personers upplevelser, attityder, övertygelser eller tankar.¹³⁹ En forskare som använder sig av kvalitativ metod måste reflektera över sin egna sociala och kulturella bakgrund för att förstå de egna begränsningarna och hur detta påverkar tolkningen. Undersökning kan även studera flera perspektiv för att få fram en giltigare bild av verkligheten.¹⁴⁰

Kvantitativ dataundersökningsmetod innebär att forskaren eftersträvar ytligare och mätbar data som kan upprepas. Metoden inleds med att hypoteser om verkligheten och olika orsakssamband definieras. Data samlas därefter in från ett representativt urval efter de kategorier som fastställts i förväg. Data uttrycks i sifferform som sedan analyseras med matematiska och statistiska metoder varpå hypoteserna kan verifieras eller falsifieras. Metoden passar när data kan kodas och insamlingen kan ske på ett opartiskt och kontrollerat sätt.¹⁴¹

Val av dataundersökningsmetod ska utgå ifrån problemet för undersökningen. Beroende på vad för typ av data som söks skapas behovet av olika metoder. Söks hårddata som siffror och statistiska analyser och som är återupprepbara är en kvantitativmetod bra. Söks information om en osäker verklighet, data över känslor och djupare data som är närmare sanningen passar en kvalitativmetod bättre. Tillsammans kan kvantitativ och kvalitativ metod komplettera varandra för att återge en bättre helhetsbild. Kvalitativ metod kan upptäcka existensen av vissa faktorer som kan återges och bekräftas på en större population med en kvantitativ metod.¹⁴²

4.2.2 Primär – och sekundärdata

Data kan samlas in genom primära och sekundära källor. Sekundärdata är data som redan existerar och är insamlad för ett annat ändamål medan primärdata är insamlad för den aktuella undersökningen. *Sekundärdata* är lättåtkomlig, snabb och relativt billig som med fördel kan användas för insamling och analys av bakgrundsinformation i en undersökning. Nackdelen med sekundärdata är begränsad precision och relevans på grund av att insamlingen skett med ett annat syfte och metod. Sekundärdata kan även vara delvis oaktuell eller opålitlig varpå det är viktigt att utvärdera den noga. Först efter användning av all överkomlig sekundärdata bör primärdata samlas in.¹⁴³ *Primärdata* är insamling av data direkt från ursprungskällan¹⁴⁴. Fördelen med primärdata är att den insamlas för den aktuella undersökningen och efter dess

¹³⁷ Seymour (1992)

¹³⁸ Lekvall & Walbin (2001)

¹³⁹ Seymour (1992)

¹⁴⁰ Malhotra & Birks (2007)

¹⁴¹ Seymour (1992)

¹⁴² Seymour (1992)

¹⁴³ Malhotra & Birks (2007)

¹⁴⁴ Lekvall & Walbin (2001)



problem och metod. Nackdelen med primärdata är att det kan ta längre tid att samla in samt analysera och är därmed ofta mer kostsam.¹⁴⁵

4.2.3 Målgrupp och urvalsmetod

Vid marknadsundersökningar är det av vikt att bestämma vilken målpopulationen är samt vilka som ska väljas ut som respondenter. Då hela målpopulationen ofta är för stor för att undersökas hela, görs vanligtvis ett urval ur populationen som ska representera helheten.¹⁴⁶ Det vill säga ett stickprov görs i motsats till totalundersökning.¹⁴⁷ När ett urval görs kommer det aldrig till 100 procent representera målpopulationen. Resultatets generaliserbarhet och representativitet påverkar i hur hög grad urvalet stämmer överens med målpopulationen. Då totalundersökningsmetoden ofta väljs bort, måste personen som genomför undersökningen i efterhand vara medveten om de olika felkällor som kan uppstå i och med urval.¹⁴⁸ Det finns två huvudsakliga urvalsmetoder, kallade sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval.¹⁴⁹

Sannolikhetsurval

Metoden innebär att respondenter väljs ut slumpmässigt och alla personer i målpopulationen har lika stor chans att bli utvalda.¹⁵⁰ Det finns huvudsakligen fyra olika sannolikhetsurval:

- Enkelt slumpmässigt urval innebär att urvalet sker slumpmässigt från en förutbestämmd population.
- Stratifierat urval betyder att målpopulationen delas in i olika grupper, och kan endast tillhöra en grupp. Utifrån de grupperna väljs ett antal personer ut.
- Klusterurval innebär att populationen delas in i homogena grupper, kluster, där sedan ett eller fler kluster väljs ut. Utifrån dem väljs sedan respondenter ut.
- Systematiskt urval betyder att ett slumpmässigt urval sker först, och sedan väljs respondenterna därifrån systematiskt.¹⁵¹

Icke-sannolikhetsurval

Ett urval av den sorten innebär att respondenter ur målpopulationen inte väljs slumpmässigt, och alla har därav inte lika stora möjligheter att bli utvalda.¹⁵² Forskaren bedömer på egen hand utefter självuppsatta variabler hur urvalet ska ske. Det finns tre olika sorters icke-sannolikhetsurval:

- Bekvämlighetsurval, görs efter vad forskaren finner bekvämt. Till exempel väljer lättillgängliga respondenter.
- Bedömningsurval görs efter vad forskaren finner vara tillräckligt för att resultatet ska bli representativt.

¹⁴⁵ Malhotra & Birks (2007)

¹⁴⁶ Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund (2001)

¹⁴⁷ Dahmström (2005)

¹⁴⁸ Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund (2001)

¹⁴⁹ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁵⁰ Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund (2001)

¹⁵¹ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁵² Christensen, Engdahl, Gräas & Haglund (2001)



- Kvoturval, innebär att forskaren försöker få ett urval som liknar målpopulationen så mycket som möjligt, efter deras på förhand uppsatta kriterier.¹⁵³

4.2.4 Datainsamlingsmetoder

Primärdata kan vara av kvalitativ eller kvantitativ sort och insamlas genom observation eller frågemetoder. *Observation* innebär att undersökaren betraktar ett specifikt skeende och datainsamlingen kan med säkerhet registreras utan beroende av andra människor aktiva deltagande. Nackdelen är att själva observationen kan påverka skeendet och kan inte användas vid undersökning av kunskaper, känslor och attityder med mera.

Frågemetoder är data som insamlas med hjälp av att respondenter tillfrågas. Valet av respondenter, hur kontakt tas, formulering av frågorna och hur de besvaras bör tänkas igenom ordentligt. Intervjuer kan ske muntligt eller skriftligt och ske i grupp eller enskilt. Olika metoder för förfrågningar är enkäter, telefonintervju, personligintervju och Internetintervju. Intervjuer gruppvís kan ske genom gruppenkäter, då utdelning och besvarande sker vid ett gruppsammanträde, eller fokusgrupper, grupp diskussioner som sker fritt med viss struktur med hjälp av en intervjuare.¹⁵⁴

Enkäter är skriftliga formulär med frågor som fylls i av respondenten och sker ofta via brevgång men även via Internet blir allt vanligare. Enkäter är tidskrävande, ofta med högt bortfall och med låg kontroll över intervjusituationen. Fördelen är dock att kostnaderna är relativt låga per respondent.¹⁵⁵

Med *telefonintervjuer* ställs frågorna av en person som intervjuar respondenten via telefon. Olika typer av frågor kan ställas samt kan engagera respondenten att besvara intervjuer med större omfång. Kostnaden är däremot ganska hög för den här typen av intervjumetod och används då ofta inte för ett stort urval.¹⁵⁶

Personliga intervjuer kan ske genom på förhand formulerade frågor med eller utan kodade svarsalternativ eller via en intervjuguide som innehåller förberedda frågeområden och eventuella följdfrågor som önskas besvaras och besvaras då mer spontant. Fördelen med personliga intervjuer är att metoden är relativt snabb, kontrollen är god och det finns möjlighet att använda olika typer av frågor och stimuli. Nackdelen är att det kan vara svårt att komma i kontakt med respondenten och att intervjun slutligen realiserar.¹⁵⁷

Intervjuer via Internet kan ske genom intervjuformulär som skickas via e-post, publicering på en hemsida eller genom en Internetpanel. Internetintervjuer kombinerar telefonintervjuns fördelar med snabbhet och enkätens relativa låga kostnad med personliga intervjuns fördelar med frågeteknik med möjligheter till stimuli. Kontrollen och urvalspopulationen är däremot begränsade.¹⁵⁸

¹⁵³ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁵⁴ Lekvall & Walbin (2001)

¹⁵⁵ Lekvall & Walbin (2001)

¹⁵⁶ Lekvall & Walbin (2001)

¹⁵⁷ Lekvall & Walbin (2001)

¹⁵⁸ Lekvall & Walbin (2001)



Sekundärdata kan fås genom många källor och kan delas i intern och extern data. *Intern* sekundärdata kan finnas genom insamling av information från företagets försäljningsstatistik, rapporter, kundregister, redovisningssystem med mera. Informationen kan samlas i ett så kallat marknadsinformationssystem som organiserar, bearbetar och sammanställer data för användning vilket förenklar processen. Problemet ligger i att ha bra fungerande informationssystem med data som kan nyttjas till olika användningsområden. Även tillförlitligheten kan ibland brista hos sekundär interndata.¹⁵⁹

Extern sekundärdata kan delas in i kommersiell och publicerade källor. *Publicerade källor* är kostnadsfria och finns inom många typer av områden. Källorna kan vara nationella eller internationella och komma från myndigheter, offentligsektor, företag, organisationer eller universitet. Källorna kan vara tidskrifter, böcker med mera. *Kommersiella källor* utgörs av data från marknadsundersökningsföretag som säljer sina undersökningar. Ibland görs undersökningar med en eller flera uppdragsgivare och i andra fall utförs undersökningen utan uppdragsgivare och sälj då till dem som vill köpa den.

4.2.5 Val av insamlingsmetod

Kvantitativ – kvalitativ

Data som samlats in var av kvalitativ karaktär då den behövda informationen inte kunde omvandlas till mätenheter. Uppsatsens behövda information bestod av kunskap om en komplicerad verklighet som kunde beskrivas med hjälp av ord eller bilder, vilket är specifikt för den kvalitativa metoden. Att data som insamlades var av kvalitativ karaktär gjorde sig även påmint i valet att genomföra en fokusgruppsintervju samt personliga intervjuer, som är typiska datainsamlingsmetoder för kvalitativ data, då det finns möjlighet att få information om personers upplevelser, attityder, övertygelser eller tankar.

Sekundärdata - primärdata

Uppsatsen grundas på både primär – och sekundärdata. Till bakgrundskapitlet är informationen främst hämtad från diverse internetsidor och vetenskapliga artiklar. Den teoretiska referensramen som ligger till grund för analysen, består av litteratur och artiklar av olika slag, där vi tagit upp olika forskares syn på kultur och förhandlingar.

En del av primärdata samlades in med hjälp av en fokusgruppintervju där mexikaner medverkade och gjordes i inledningskedet av uppsatsen (se bilaga 1). Det som eftersträvades var att få en fördjupad förståelse av något så komplext som kultur, varpå metoden valdes.

Fokusgruppen bestod av fyra studenter och hade följande bakgrund:

De fyra studenterna som intervjuades hade vistats i Sverige mellan tre till åtta månader, var mellan 23 och 27 år gamla och studerade politik, industriell teknik, logistik, finans och kemi som huvudämnen. Studenterna var en kvinna och tre män och från olika delar i Mexico; Mexico City, Querétaro, Guadalajara och Toluca Estado de Mexico.

Den största delen av primärdata som insamlats har gjorts genom intervjuer med svenska affärsmän som har erfarenhet av förhandlingar med mexikanska motparter (se bilaga 2). Syftet med intervjuerna var att få en djupare förståelse över hur kultur och personlighet påverkar förhandlingar i Mexico och att ta del av informationen ur ett svenskt perspektiv.

¹⁵⁹ Christensen et al (2001)



Målpopulation och urval

Urvalet av respondenter till fokusgruppen ansågs inte representativt för hela den mexikanska populationen, som ej var möjligt eller syftet, utan ett bekvämlighetsurval gjordes och det blev fyra utbytesstudenter. Vi finner det däremot skäligt då studenterna kommer från olika delar av Mexico och därav har olika bakgrund. Vi fick även med båda könen perspektiv vilket gör det urvalsmetoden och antalet respondenter mer försvarbart.

Den målpopulation som huvudsakligen ligger till grund för uppsatsen var alla affärsmän/kvinnor som har erfarenhet att förhandlingar med mexikaner som motpart och bor och/eller kommer från Sverige. Då ett stort antal svenska företag finns representerade i Mexico, och ett flertal svenskar därav har erfarenhet av förhandlingar med landet, fann vi målpopulationen för stor för att göra en totalundersökning. Därmed gjordes ett bekvämlighetsurval som bestod av förhandlare från de svenska företag vi funnit ha en relation med Mexico och som kunde ställa upp på en intervju. I första hand valde vi också att kontakta respondenter i Göteborg och Stockholm för att sedan fortsätta med resten av Sverige. Ett bedömningsurval har även gjorts genom att 10 till 15 respondenter bedömdes behövas för att kunna få fram en jämförbar och en representativ bild.

Datainsamlingsmetoder

Utifrån databehovets karaktär beslöt vi att intervjuer var det mest passande sättet för insamling. Det grundade vi på att den behövda informationen var av specifik och komplex karaktär där det var respondenternas egna erfarenheter som var av intresse. För att kunna få öppna och omfattande svar samt låta personen tala fritt om sina upplevelser, fann vi att personliga intervjuer var ett passande tillvägagångssätt. Genom att själva få vara med under en förhandling och då utföra en observation hade varit kompletterande, men var av sekretessjäl inte möjligt.

För att kunna genomföra personliga intervjuer valde vi att i första hand kontakta respondenter i Göteborg och Stockholm. Personliga intervjuer hade varit att föredra, men då respondenterna var spridda i Sverige och några placerade utomlands blev det till en omöjlighet. I så stor mån som möjligt har telefonintervjuer skett med personer belägna på långt geografiskt avstånd. En av respondenterna befann sig i Mexico och vi valde därav att genomföra intervjun via e-mail.

Intervjuerna som utfördes var av en blandning mellan strukturerad och ostrukturerad karaktär, då frågorna var förutbestämda samt tydligt strukturerade efter delproblem och informationsbehov. Tillvägagångssättet valdes för att intervjuerna inte skulle sväva ut för mycket och svaren som vi fick skulle tillgodose informationsbehovet. Den ostrukturerade delen av intervjuerna var att efter merparten av de strukturerade frågorna ställdes situationsbetingade följdfrågor eller att exemplifieringar begärdes, som gjorde intervjuerna mer öppna och flexibla. Syftet med den öppna delen av intervjuerna var för att få en djupare förståelse och lättare kunna tyda svaren i ett senare skede.

I delproblemet angående personligheten ställdes frågorna på ett annorlunda sätt än de andra delproblemen, då respondenterna spontant skulle ta ställning till ett av två motsatspar. Frågorna var därmed väldig strukturerade, utan möjlighet till exemplifiering eller vidare

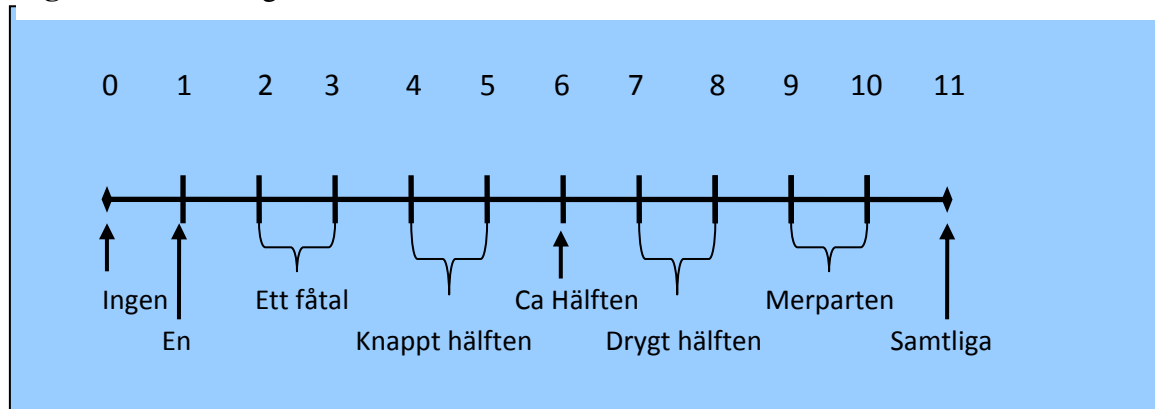


förklaring. Syftet var att kunna se en majoritet på ett av motsatsparen, för att tydligt få fram vilka personlighetsdrag som mexikaner ofta innehar. Vi var medvetna om att vissa motsatspar kunde vara svåra att generalisera men vi förväntade oss att hitta en del tydliga personlighetsdrag. Valet och antalet motsatspar ansågs därmed tillfredställande för att kunna besvara delproblemet, tillsammans med att en öppnare fråga om personlighetens påverkan på förhandlingar.

4.3 Bearbetning och analys av data

Efter genomförda intervjuer sammanställdes resultatet genom att svaren strukturerades efter de ställda frågorna, vartefter mönster och likheter/skillnader i svar kunde tydas. Svaren tyddes därefter efter våra egna uppfattningar som vi fått under intervjuerna och redovisades i uppsatsen efter de formulerade delproblemen. Redovisningen av delproblemet angående personlighet visualiserades i ett diagram med motsatspar och antal svar. Citat användes även i redovisningen av resultat av alla delproblem för att konkretisera resultatet. För att förenkla och precisera redovisningen av resultatet användes Nilsson Molnár's modell om sorteringsnormer, se modell 4.3. Med 0 i figuren menas att ingen respondent har svarat och 11 betyder att samtliga respondenter har svarat samma sak.

Figur 4.1: Sorteringsnormer



Källa: Egen bearbetning av Nilsson Molnár (2007) s. 130

Analysen skedde därefter och utgick ifrån vår egen utvecklade undersökningsmodell och de teorier som beskrivits i kapitel två. I analysen gjordes även jämförelser mellan undersökningen och de tidigare studierna och förundersökningen, för att se likheter och skillnader med syfte att avhjälpa analysen.

4.4 Tillförlitlighet

För att uppsatsen ska vara av vetenskaplig karaktär är en förutsättning att dens resultat ska uppfattas som pålitliga. Med det menas att liknande resultat uppstår oavsett angreppssätt.¹⁶⁰ Vid diskussion av uppsatsens tillförlitlighet skiljs här nedan på begreppen reliabilitet och validitet.

¹⁶⁰ Andersen (1994)



4.4.1 Reliabilitet

Med reliabilitet menas att om slumpmässiga stickprov utförs för att testa det framarbetade resultatet så ska variationen i utfallet vara minimal.¹⁶¹ Resultatet bör alltså inte variera från tillfälle till tillfälle. Reliabilitet som även kan kallas för tillförlitlighet har definierats av Denscombe på följande vis:

”Tillförlitlighet har att göra med metoderna för datainsamling och intresset av att de ska vara stabila och inte förvrängda forskningsfynden. Vanligtvis är detta förenat med en utvärdering av de metoder och tekniker som har använts för att samla in data.”

Denscombe (2004) s. 125

En förutsättning för att en uppsats ska vara tillförlitlig är att mätningarna är korrekt gjorda. Vid opinionsundersökningar måste till exempel ett representativt urval av respondenter göras för att inte tillfället ska påverka resultatet.¹⁶²

Metoder för att fastställa reliabilitet har framtagits och för att en undersökning ska kunna räknas som tillförlitlig måste likartade resultat uppstå trots utförande av tester i följande situationer:

- i olika miljöer eller,
- av olika forskare eller,
- med samma människor i olika situationer eller,
- åtskilda grupper av liknande människor vid samma tidpunkt.¹⁶³

4.4.2 Validitet

Validitet står för giltighet. En undersökning kan ha hög reliabilitet men ändå inte vara valid. Hög validitet uppnås när exakt det fenomen som det var tänkt att undersökningen skulle studera, verkligen mäts och inget annat.¹⁶⁴ Validitet kan definieras på följande vis:

”Validitet gäller precisionen i de frågor som ställs, de data som samlas in och de förklaringar som presenteras. Vanligtvis har det att göra med de data och den analys som används i forskningen.”

Denscombe (2004) s. 124

Med det syftas på att validiteten grundar sig i kvaliteten av data samt hur stark övertygelsen är att det resultatet stämmer överrens med verkligheten. Data måste vara relevant, autentisk och verklig så läsaren vet att noggranna undersökningar har gjorts samt att feltolkningar inte förekommit.¹⁶⁵

¹⁶¹ Kinnear & Taylor (1996)

¹⁶² Thurén (1996)

¹⁶³ Denscombe (2004)

¹⁶⁴ Andersen (1994)

¹⁶⁵ Denscombe (2004)



4.4.3 Uppsatsens reliabilitet och validitet

För att öka reliabiliteten för uppsatsen har vi valt respondenter från flera olika och varierande branscher och på så vis minskat risken att endast erhålla en branschs perspektiv på förhandlingar med mexikaner. Alla företag var dock av producerande karaktär, men då produkterna har medfört tjänster i Mexico blev tjänstesektorn representerad indirekt. Därav fann vi inte att det påverkade reliabiliteten negativt.

Respondenterna vi valde ut var utplacerade på flera olika ställen i Sverige vilket minskade risken för geografiska skillnader av svensk kultur. Det fann vi öka reliabiliteten då anpassningsbarheten och synen på skillnader mellan Sverige och Mexico möjligen kunde skilja sig i olika delar av Sverige.

Respondenterna har även varit av varierande ålder och varit verksamma i Mexico under olika tidsperioder. Det ökar reliabiliteten då svaren inte endast representerar en viss tidperiod och en viss åldersgrupp.

Både kvinnor och män har intervjuats vilket gör att tillförlitligheten ökat då båda köns synvinkel finns representerad. Flertalet respondenter var dock män vilket kan tyda på en snedfördelning, men då endast ett fåtal kvinnor förhandlar med mexikaner som motpart känns det ändå representativt och försvarbart.

Vi medverkade båda två på samtliga intervjuer för att inte missa något respondenterna berättade om och för att minska egna tolkningar av svaren. För att effektivisera intervjuerna var det en som skötte intervjuandet och den andra som antecknade. På så sätt var det lättare att få med allt respondenterna berättade då vi hade varsin sak att koncentrera oss på. För att minska risken att glömma och feltolka det respondenterna sa skrev vi direkt på datorn under intervjuerna och sammanställde tillsammans vad som hade sagts direkt efter genomförda intervjuer.

Validiteten på uppsatsen bedömer vi vara hög då undersökningsmodellen och informationsbehovet är tätt sammanbundet med intervjuguiden och en tydlig länk synes.

Före genomförda intervjuer godkändes intervjuguiden (se bilaga 2) av vår handledare, vilket medförde en större chans att det som syftades undersökas verkligen undersöktes och på så vis höjdes validiteten på uppsatsen.

Om respondenten förstod frågorna eller inte var tydligt under personliga intervjuer via kroppsspråket. Det framgick även då om vissa frågor var känsliga och respondenterna helst ville undvika att svara. Under telefonintervjuerna var det svårare att tolka respondentens signaler vilket vi har medvetenhet om. Då majoriteten av intervjuerna var telefonintervjuer har vi beaktat möjligheten till missförstånd och feltolkningar noga. Däremot fann vi att telefonintervjuerna medförde liknande svar som de personliga intervjuerna vilket påvisar att metoden fungerade väl till uppsatsens syfte. E-mail intervjun var inte att rekommendera till en kvalitativ undersökning då svaren som framkom var mycket tunna. Både telefonintervjuerna och e-mail intervjus tillförlitlighet har beaktats noga och bör därav inte sänka uppsatsens tillförlitlighet.



4.5 Källkritik och felkällor

Källkritik innebär att alla påståenden som används i uppsatsen granskas noga och det som anses vara ohållbart rensas bort.¹⁶⁶

Alla uppsatser måste granskas kritiskt och det måste finnas en medvetenhet om *felkällor* som kan uppstå. Fel som vanligen kan uppkomma är till exempel fel syfte, fel inriktning och innehåll, inferensfel, mätfel samt tolknings och bearbetningsfel.¹⁶⁷

Fel syfte. Under analys av resultatet kan det upptäckas fel i syfte vilket kan medföra fel i informationsbehovet.¹⁶⁸

Fel inriktning och innehåll. Det är möjligt att det uppstår fel i resultatet i jämförelse med informationsbehovet och undersökningens mål och därmed klarhet saknas. Vilket kan bero på att avgränsningarna och undersökningens inriktning inte stämmer med dess mål.¹⁶⁹

Inferensfel. Om urval görs utifrån en sned urvalsram, det vill säga uppskattningen av populationen inte är aktuell eller korrekt, kan ramfel uppstå. Om respondenter i urvalet inte vill eller kan medverka uppstår bortfallsfel. Urvalsfel kan även uppstå om urvalet ur populationen inte är representativ, varpå skillnader uppstår och påverkar det slutgiltiga resultatet.¹⁷⁰

Mätfel. Inom marknadsföringsområdet behandlar ofta olika begrepp och definitioner, samt attityder och uppfattningar som kan tolkas på olika sätt och kan leda till mätfel. Vanliga mätfel vid marknadsundersökningar kan vara respondentfel, instrumentfel och intervju effekter. Respondentfel kan vara att respondentens svar påverkas av miljön eller dess tillfälliga humör. Instrumentfel kan vara graden av tvetydighet i frågorna och respondenternas svårighet att besvara dem. Intervjuareffekt kan vara att variation i hur frågorna ställs uppstår och intervjumetodens påverkan.¹⁷¹

Tolknings- och bearbetningsfel. Allvarliga fel kan uppstå vid felaktig kodning och bearbetning av resultatet samt dess tolkning och analysering.¹⁷²

4.5.1 Utvärdering av källkritik och felkällor i studien

För att få fram bakgrundsinformation om Mexico har vi främst använt oss av Internethemsidor. Överlag brukar tryckta källor anses vara av större pålitlighet än opublicerade. Dock har vi endast använt oss av erkända sökmotorer och hemsidor upprättade för rådgivning vid export och finner därför internetkällorna trovärdiga. Att inhämta information från expertexperter från Internet medför även en mer uppdaterad information än vad som skulle kunna vara möjligt i tryckt litteratur.

¹⁶⁶ Thurén (1991)

¹⁶⁷ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁶⁸ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁶⁹ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁷⁰ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁷¹ Molnár & Nilsson Molnár (2007)

¹⁷² Molnár & Nilsson Molnár (2007)



Till vår teoretiska referensram har vi oavkortat använt oss av litteratur från, sedan tidigare, erkända forskare inom ämnena kultur och förhandlingar. För att få så djup kunskap om ämnet som möjligt har vi hämtat information från flera olika forskare som varit verksamma under differerande tidsperioder. Därav minskar risken att utgå från teorier som senare endast visar sig vara en modefluga. Däremot är flertalet av författarna amerikanska och representerar därmed det amerikanska perspektivet, vilka möjligen fokuserar på andra områden än vad svenska eller mexikanska teoretiker skulle göra. För att motverka det faktum har vi fokuserat till stor del på Nilsson Molnár, som utfört en grundlig forskning inom ämnet och från det svenska perspektivet. Därför finner vi även den teoretiska referensramen vara tillförlitlig och välrepresenterad.

Efter noggrann undersökning och evaluering av kända teorier har vi utvecklat en egen undersökningsmodell, som till stor del bygger på Nilsson Molnárs teorier men med inslag av teorier från de andra teoretikerna. Den kritik som kan ges modellen är att den är endimensionell, i och med att den endast ser från ett perspektiv, i det här fallet det svenska. Fördelaktigt hade varit att se både från det svenska och det mexikanska perspektivet för att få en mer djupgående förståelse. Det har däremot till viss del uppnåtts genom att vi utförde en förundersökning med mexikaner, dock var de studenter. Studenter kan ha en annorlunda syn på saker än affärsmän, vilket har tagits hänsyn till. Studenterna hade dock viss arbetslivserfarenhet och bedöms komma ifrån likartad samhällsklass som affärsmän i landet. Samma frågor gick därmed inte att ställa, varpå den dimensionen inte ingick i undersökningsmodellen. Fördelen med modellen är att den tar in flera teorier med nivåer och variabler som enligt forskning visats viktiga att undersöka vid förhandlingar. Däremot har inte de yttersta faktorerna som påverkar kulturmiljön valts att inkluderas i modellen, så som politik, ekonomi och religion. De har under undersökningens gång visats ha stor påverkan på kulturen. Dock skulle ytterligare en nivå i modellen ha inneburit ett alltför omfattande undersökningsområde och därmed inte genomförbart i det här skedet.

Fel syfte. Igenom undersökningen har syftet noggrant kopplats till problemställning, undersökningsmodell, informationsbehov och intervjuguide. Som i sin tur påverkat resultat, analys och sedan kopplats till slutsatserna. Vartefter vi anser att inget fel syfte har förekommit i uppsatsen.

Fel inriktning och innehåll. Undersöknings inriktning har tydlig formulerats varpå vi igenom arbetsgång tydligt vetat vad som ska göras och informationen som insamlats kan tillfredställande täcka behovet.

Inferensfel. En urvalsram för undersökningen har inte kunnat göras. Det var omöjligt att genom exempelvis något register få information om vilka svenskar som har erfarenhet av förhandlingar med mexikaner, varpå ramfel kan återfinnas i undersökningen. Däremot gjordes inga restriktioner vid sökandet av respondenter, utan vi utgick från sökning på bland annat exportrådets hemsida om företag verksamma i Mexico. Bortfallsfel har förekommit då vissa respondenter vi kontaktat inte velat eller haft möjlighet att ställa upp på en intervju. Antalet önskade respondenter har däremot uppnåtts och bortfallen bör därmed inte ha påverkat resultatet. Urvalsfel kan ha påverkat resultatet genom att bedömnings och bekvämlighetsurvalet som utfördes inte är representativt för populationen då ingen urvalsram kunde göras. Däremot ansågs det slutgiltiga antalet respondenter som deltog, som var elva



stycken, vara tillräckligt stort för att kunna representera målgruppen. Det grundas på att vid de sista intervjuerna framkom ingen ny information, vi hade fått fram flera liknande svar samt att respondenterna var varierande i kön, branscher samt ursprung från olika delar i Sverige.

Mätfel. Frågorna som ställdes respondenterna kan ha uppfattas olika och instrumentfel därmed uppstått. Det motverkades dock genom att ansträngning gjordes för att utforma frågorna på ett tydligt sätt samt att de noggrant undersöktes i förhand och bedömdes av vår handledare Ellinor Torsein (se bilaga 2). Vid intervjutillfället förtydligades även frågorna vid behov, vilket tyvärr inte var möjligt vid den enda e-mail intervjun som utfördes. Intervjuareffekt kan ha uppstått genom att vi omedvetet ställt frågorna på olika sätt för att styra resultatet. Vi har däremot försökt att ha det i åtanke vid varje intervjutillfälle för att inte påverka resultatet i någon riktning. Viss påverkan kan miljön och respondenternas humör, som i vissa fall kan ha varit stressande, ha haft på svaren och därmed kan vissa respondentfel ha uppstått. Vid personliga intervjuer finns möjlighet till viss kontroll över miljön och en möjlighet till uppfattning av respondentens situation och lättare tolkning av dennes uppfattning av frågorna kan göras. Personliga intervjuer var i ett inledningsskede föredragande, men eftersom det inte var möjligt i en del av fallen, utfördes även telefonintervjuer. Telefonintervjuerna ansågs även fungera tillfredställande trots avsaknaden av personlig närvaro genom att stress och tveksamhet kunde tolkas via röst och bakgrundsljud. Svaren som vi fick fram var i vissa fall tvetydliga, varpå feltolkning kan ha gjorts och då instrumentfel förekommit. I vissa fall förekom även svårighet för respondenterna att svara på vissa frågor. Instrumentfel motverkades genom att vi vid möjlighet ställde följdfrågor för att få tydlighet i vissa svar som verkade tvetydliga samt att respondenternas svårigheter att svara tog vi hänsyn till vid redovisning av resultat samt analys.

Tolknings- och bearbetningsfel. Vid bearbetning av resultatet har vi strukturerat svaren efter frågorna och därefter jämfört de svar genom vår tolkning och efter vår teoretiska referensram. Det kan leda till tolkningsfel, men eftersom att undersökningen var av kvalitativ karaktär var det behov av subjektiva tolkningar för att förstå det som undersökts. Felaktiga tolkningar har motverkats genom att vi ansträngt oss att vara förutsättningslösa och försöka förstå respondenten från hans/hennes sida. Våra kunskaper om teorier om ämnet har även hjälps oss vid tolkningen av resultatet.



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



5 Resultat

I kapitlet presenteras de resultat som framtagits efter genomförda intervjuer. Kapitlet börjar med att presentera de respondenter som medverkat i undersökningen. Därefter presenteras kulturmiljön i Mexico och fortsätter sedan med vad som framtagits om en mexikansk förhandlares personlighet och avslutas med förhandlingsbeteendet under förhandlingen.

5.1 Presentation av respondenter

Tabell 5.1: Respondenter

Företag	Namn	Arbetsort	Exporterar till Mexico	Var i Mexico	Erfarenhet med Mexico	Typ av intervju
	Janus Skög	Köpenhamn	Mejeri - produkter	Flertal ställen	1,5 år	E-mail
	Fredrik Engströmer	Stockholm	Mobil - utrustning & nätverk	Guadalajara och Mexico City	7 år	Personlig
	Gunnar Jakobsson	Stockholm	Evaporativa kylare	Monterrey	7 år	Personlig
	Lennart La Fleur	Denver, USA	Medicin - teknik	Guadalajara	3 år	Telefon
	Gunnar Nordman	Västerås	Tåg & järnvägar	Mexico City	3 år	Personlig
	Per Johan Norberg	Mellansel	Hydral - motorer	Cordoba	2 år	Telefon
	Torbjörn Widebrant	Karlshamn	Vegetabiliska oljor & fetter till choklad	Mexico City och Guadalajara	4 år	Telefon
	Johnny Persson	Karlskoga	Försvars - system till fartyg	Mexico City	23 år	Telefon
	Eva Fridman	Göteborg	Pappers - försäljning	Mexico City	6 år	Personlig
	Hans Strandberg	Göteborg	Papper, cellulosa & maskiner	Flertal ställen	Ca 20 år	Personlig
	Leif Strandberg	Stockholm	Absolut Vodka	Mexico City	2 år	Telefon



I tabell 5.1 ovan presenteras de respondenter som ingått i vår studie. De affärsmän/kvinnor som valts ut är de som har erfarenhet av internationella affärsförhandlingar med mexikaner som motpart och har kunnat ställa upp på en intervju.

5.2 Den mexikanska kulturmiljön

Avsnittet presenterar de empiriska data som framtagits till delproblem ett, det vill säga: *Vad kännetecknar den mexikanska kulturmiljön?* Avsnittet är uppdelat efter de variabler som valts ut med hjälp av tidigare presenterade teorier om kultur och som återfinns i uppsatsens undersökningsmodell.

5.2.1 Social organisation

Cirka hälften av respondenterna tyckte att mexikaner är individualistiska människor, som i första hand ser till sitt eget bästa. De gillar att umgås och är sociala men väl under ytan är de individualister. Som orsaker till den individualistiska synen nämnde respondenterna det hårda samhället med enorma klyftor mellan fattiga och rika, korruption och hög kriminalitet. En respondent uttryckte det som:

”Enorm individuell drift men använder sociala nätverk.”

Ett fåtal respondenter svarade att de tyckte att mexikaner är grupp människor, där familjen är viktig och att vara sociala. Ett skäl till grupp fokusering ansågs vara religionen.

Ett fåtal respondenter svarade att de tyckte att mexikaner är grupp människor, där familjen är viktig och att vara sociala. Ett skäl till grupp fokusering ansågs vara religionen. Ett fåtal respondenter svarade att mexikaner är både individualistiska och grupp människor. En orsak ansågs bero på om personen i fråga är påverkad av det amerikanska eller spanska synsättet eller inte. De med internationell erfarenhet eller utbildning från amerikanska universitet ansågs ha anammat en mer individualistisk synsätt. Traditionellt sätt ansågs mexikaner vara grupp människor i grunden men att de som haft möjlighet till internationell erfarenhet dras mer åt det individualistiska.

Samtliga respondenter nämnde att det märks gruppindelningar i samhället. Merparten av respondenterna svarade utan tvekan och betonade denna punkt. Den största indelningen som merparten tog upp var efter pengar och klass. En respondent uttryckte det som:

”Det har fortfarande en överklass som är väldigt privilegierad och sedan fattiga som man ser på gatan.”

Knappt hälften av respondenterna kunde även se gruppindelningar efter etnicitet, där ursprungsbefolkningen ansågs leva för sig eller vara utstötta. Utlänningar kan även i vissa fall ses ned på, då amerikaner har dåligt rykte och kallas gringos, vilket även kan dra ned synen på européer. En respondent nämnde att samhället fortfarande är relativt könsindelad, medan ett fåtal respondenter tyckte att det inte finns en könsrelaterad uppdelning i samhället.

5.2.2 Värderingar och attityder

Drygt hälften av respondenterna trodde att det som värderas högt i samhället är pengar. Cirka hälften ansåg att familjen värderas högt, en respondent nämnde även vänner. En respondent



förklarade att pengarna behövs för att kunna skydda familjen. En annan respondent berättade att familjen är viktig som i alla latinska länder vilket kan bero på religionen och bristen på det sociala skyddsnetet som exempelvis finns i Sverige. Ett fåtal nämnde även att religion värderas högt. Knappt hälften tyckte att status och framgång värderas högt, som bland annat ansåg att mexikaner är tydliga positionsmänniskor. En respondent uttryckte sig på följande vis om vad mexikaner värderar högst:

”Pengar är enormt viktigt, man är sig själv närmast.”

Knappt hälften av respondenterna upplevde att mexikaner är emot förändring. De gav inte tydliga indikationer på det, men ansåg att mexikanerna är relativt konservativa. Rika ansågs inte vilja förändra sin situation men de fattiga vill få det bättre. Ett fåtal respondenter nämnde att den politiska miljön med mord och korruption har gjort att många inte vågar ta initiativ till förändring. En respondent sa som följer om attityden till förändring:

”De är relativt protektionistiska, vill ha det som det har varit.”

Knappt hälften av respondenterna nämnde båda delarna. Att positiva förändringar, som nya amerikaniserade affärscentrum och ny politik, har tagits emot bra medan negativa, som höjda matpriser, har lett till stora demonstrationer i samhället. Ett fåtal nämnde att mexikaner är positiva till förändring då samhället är ungt och de är öppna för förbättring.

Merparten av respondenterna ansåg att det återfinns mer regler och byråkrati i Mexico än i Sverige. Knappt hälften av respondenterna ansåg att mexikaner är vana med ekonomisk och politisk osäkerhet, varpå de anses hantera det bra och är mycket flexibla. Den sociala osäkerhet har däremot lett till att behovet av att skydda sin familj är stort, varpå pengar är viktigt. Exempelvis hägnar rika in sina områden och har livvakter. Följande sades av en respondent:

”De är uppväxta med osäkerhet. Det finns byråkrati, men inte mer än i övriga Latinamerika, men mer än i Sverige.”

Merparten av respondenterna ansåg att mexikaner undviker att säga ordet nej, då de antingen säger ja fast de menar nej eller kommer med svepskäl. Ett fåtal respondenter sa att de berodde på mexikansk hövlighet och snällhet att inte säga nej. En annan respondent nämnde att det berodde på att de vill rädda ansikte, exempelvis att de inte vill erkänna att de hinner bli klara i tid. Med tiden måste man lära sig att läsa mellan raderna enligt en respondent:

”I affärsförhandlingar får man lyssna mellan raderna, de säger ja men menar nej.”

Ett fåtal ansåg att mexikaner har svårt att säga både ja och nej, det vill säga att de aldrig ger tydliga svar utan talar i bisatser. En nämnde att tolkningen av vad en mexikan verkligen menar tar tid att lära sig. En respondent menade på att deras ovilja att ge raka svar resulterade i:

”De säger mest jasså eller kanske.”



Ett fåtal respondenter hade upplevt båda delarna, med mexikaner som ibland är väldigt otydliga och andra gånger ger raka ja eller nej. Ett fåtal andra respondenter såg ingen skillnad i attityder till ja och nej som i andra länder. Att båda delarna förekom beskrev en respondent som följer:

”Ibland är de väldigt otydliga, mångordiga och tvetydliga och ibland väldigt rakt ja eller nej.”

Ett fåtal respondenter tog upp exemplet om att fråga en mexikan om vägen och att de ofta då hittar på ett svar. (Tips var att fråga minst tre gånger för att se om personen nämner samma väg igen.) Exemplet ansågs antingen härledas till att de inte säger nej eller för att de vill rädda ansikte.

Cirka hälften ansåg att mexikaner helst räddar sitt eget ansikte än att tala sanning. Orsaker till vikten att rädda ansikte ansågs vara på grund av kyrkan och den sociala osäkerheten, där alla är lika rädda om sin position och för att förlora sitt arbete. Kyrkans vikt uttrycktes av en respondent som:

”De har en annan stolthet än vad vi har här, det kan ha att göra med kyrkan och skam.”

Knappt hälften hade svårt att svara. Ett fåtal trodde att sanning var viktigt men att vara hövlig och visa respekt kan vara viktigare varpå osanning ibland förekommer. En respondent sa att det berodde på nivån av relation, där sanning talas vid djupa relationer och vid ytliga relationer är det viktigare med att rädda ansikte.

5.2.3 Maktdistans

Merparten av respondenterna sa uttryckligen att pengar ger status. Cirka hälften nämnde att utbildning ger status. Knappt hälften talade om att materiella ting och klädsel ger status. Utbildningen och materialismen kan i sig härledas till hur mycket pengar som innehas, enligt respondenterna. Knappt hälften nämnde även att makt och position ger status. En respondent talade om att rätt kontakter kan ge status. Knappt hälften av respondenterna sa att familj ger status, en av dem nämnde uttryckligen ”en hel familj” och ett fåtal berättade att ”rätt familj” ger status. En respondent uttryckte sig på följande vis om vad som är statusbringande::

”Gått på rätt universitet och har då rätt kontakter och pengar.”

Alla respondenter ansåg att organisationerna i Mexico oftast är hierarkiska. Knappt hälften nämnde att det oftast är stora företag i Mexico. Orsaker till att många stora företag finns ansågs bero på att arbetskraften är billig och att ägare anställer fler för att demonstrera sin framgång. De stora företagen har även mycket byråkrati och att endast ett fåtal fattar besluten gör att de inte är så effektiva, enligt ett fåtal respondenter. Resterande respondenter hade svårt att svara på om det finns mest stora eller små företag.



Merparten av respondenterna ansåg att mexikaner har respekt för auktoritet. Drygt hälften sa det med betoning, så som ”o ja” eller ”absolut”. Orsaker till det är att samhället anses auktoritärt och hierarkiskt, där alla lyssnar och gör som chefen säger:

”I Mexico blir du mer tillsagd vad du ska göra, du springer dit eller dit var efter chefen säger.”

Ett fåtal respondenter ansåg att det både finns och inte finns respekt för auktoriteter i Mexico. Det sades bero på om det handlar om politiker och poliser, som många i Mexico saknar respekt för, eller om det handlar om chefer på företag, där tydlig respekt märks. En respondent tyckte att det berodde på vem personen är och på vilket företag denne verkar. Om det är en välutbildad person på ett företag i städerna kanske personen inte alltid gör som chefen säger. Men om det är en person på ett företag som är hierarkiskt och kanske på landsbygden har denne nog stor respekt för chefen.

Samtliga respondenter ansåg att det märks vilken befogenhet en person har. Det märks på klädsel och beteende. Knappt hälften tyckte att de underställde ofta inte vågar uttala sig om något, speciellt inte inför chefen, utan att få klartecken. Det förtydligades av en respondent:

”Om en högt uppsatt person kommer in i rummet lyssnar alla.”

5.2.4 Maskulinitet

Drygt hälften av respondenterna ansåg att både fritid och arbete värderas högt i samhället. Mexikaner arbetar hårt, jobbar många timmar och spenderar mycket tid i trafiken till och från jobbet. Det göra att mexikaner är borta från hemmen största delen av tiden och kan därmed ses värdera arbete mer, däremot tror respondenterna att det är fritiden som egentligen värderas högst. Orsakerna ansågs vara de latinska värderingarna; där familj, vänner och rekreation är viktiga, men för det behövs pengar. Mexikaner arbetar därmed hårt för att få en rik fritid och beskrevs av en respondent som:

”De är ambitiösa, effektiva, duktiga och kan arbeta nio timmar, men sedan lägger man ner och har fritid.”

Knappt hälften tyckte att det är arbete som värderas högst i Mexico. Då mexikaner inte ansågs ha ett val, arbetet måste värderas för att det är det enda sättet att få pengar. Pengar, som ovan nämndes, värderas väldigt högt i samhället. En respondent beskrev det som följer:

”Mexico är det land som spenderar mest tid på arbetet.”

Merparten av respondenterna ansåg att jämlikheten i samhället inte kunde jämföras med Sverige och ansågs i flera fall vara marginell. Könrollerna ansågs av dessa vara de traditionella där kvinnan har hand om familj och hem. Det finns många hemmafruar, men samtidigt är det vanligt med hembiträde, barnflicka eller trädgårdsmästare som hjälper till i hemmet. Knappt hälften talade om att det oftast är män som sitter på de höga posterna, men att det även finns kvinnor i affärlivet. Respekten mellan könen ansågs däremot vara väldigt hög, där det tydligt kunde märkas att kvinnor blir behandlade på ett vänligt sätt. Enligt den kvinnliga respondenten kunde hon däremot känna att mexikaner aldrig börjar diskutera



affärer med henne, utan adresserar alltid hennes manliga chef. Orsaker till de fasta könsrollerna ansågs vara religionen, det katolska inflytandet. En vanligt förekommande åsikt om jämlikheten var:

”Könsrollerna är tydligare.”

Samtliga respondenter ansåg att kvinnliga motparter vid förhandlingar accepteras, och att det förekommer både från deras och motpartens sida. Ett fåtal respondenter trodde att det kan bero på att de är mer öppna mot kvinnor som är européer. Kvinnorna ansågs även bli testade hårdare och måste alltid vara lite bättre än mannen för att få respekt. Merparten av respondenterna ansåg att det inte är vanligt med kvinnliga motparter, men att det kan skilja mellan branscher och storleken på affären. En respondent ansåg däremot att det i näringslivet var väldigt jämlikt:

”Jag har mött fler kvinnliga chefer än någon annanstans.”

5.2.5 Tid

Merparten av respondenterna ansåg att mexikaner inte är punktliga, vilket de flesta av dem betonade. Allting ansågs vara förskjutet ungefär en timme i affärssammanhang såsom på fritiden. Ibland ringer de och berättar att de blir försenade och ibland inte. En orsak som gavs av flera till att de alltid är försenade var trafikproblemen i storstäderna. Framförallt ansågs de ha ett annat tidsperspektiv till skillnad mot i Sverige. Ett fåtal ansåg att mexikaner ibland är punktliga och ibland inte. Att de i affärssammanhang alltid är punktliga men att de på fritiden inte orkar vara det. Synen på tid beskrevs bland annat som följer:

”De kommer men man vet inte när de kommer.”

”Mañana mañana”.

Drygt hälften av respondenterna ansåg att det föredras flexibla agendan i Mexico. Punkterna på ett möte ändras efter mötets gång. Möten tar alltid längre tid än planerat och är inte alltid så effektiva, varpå det är nödvändigt med att planera för en buffertzon. Vid mötet brukar mexikaner heller inte anteckna det som sägs, vilket för svenskar kan verka underligt och mindre seriöst, men sades fungera bra ändå. Många möten förläggs även i samband med mat, som lunch eller middag, var både affärsmässiga och sällskapliga samtalsämnen berörs. En respondent beskrev det på följande vis:

”Märkte inte när allvaret i affärsförhandlingen pågick. Pratade mycket om familj och Sverige. 95 % berörde inte business utan relation. Gick inte att lägga agenda.”

Ett fåtal respondenter ansåg att mexikaner både följer fast och flexibel agenda, men att tidsramarna oftast inte hålls.



5.3 Förhandlarens personlighet

Följande stycke tar upp resultatet av delproblem två som var följande: *Vad är utmärkande för den mexikanska förhandlarens personlighet?* För att få en uppfattning om en mexikansk förhandlares personlighetsdrag ombads respondenterna att välja ut de faktorer som bäst stämmer överens med deras personlighet. Att känna till skillnader i förhandlarens personlighet uttrycktes av en respondent som:

”Finns skillnader, känner man till det kan det utnyttjas i förhandlingar.”

Nedan följer det som respondenterna svarade angående olika personlighetsdrags motsatser och vad som stämmer bäst överens med mexikanska förhandlares personlighet. Cellen i mitten visar de respondenterna som svarade ”vet ej”.

Tabell 5.2: Resultat av förhandlares personlighet

Flexibel	10			1	Icke flexibel
Självssäker	8		1	2	Osäker
Öppen	7		1	3	Reserverad
Ärlig	7		2	2	Oärlig
Tålmodig	4	2	5		Otålig
Lyhörd	5		2	3	Påstridig
Övertygande	4		4	3	Svaga argument
Rationell	3	8			Känslösam
Bestämd	6		1	4	Velig
Tuff	6		1	4	Ödmjuk
Medgivande	2	2	7		Envis
Affärsinriktad	3	2	6		Relationsinriktad
Autoritär	7		1	3	Konsensusinriktad
Formell stil	4	1	6		Informell stil



Som tabell 5.2 visar är det mest utmärkande personlighetsdraget för en mexikansk förhandlare flexibilitet, vilket merparten av respondenterna svarade. Andra personlighetsdrag som drygt hälften av respondenterna pekade ut var självsäker, öppen, ärlig, känslösam, envis och auktoritär. Cirka hälften av respondenterna ansåg att mexikaner var bestämda, tuffa, relationsinriktade och hade en informell stil. Knappt hälften av respondenterna ansåg det vara svårt att välja mellan övertygande och svaga argument, där några angav att mexikaner kan låta övertygande men att det inte ligger någon tyngd bakom argumenten. Andra tyckte inte att de två var direkta motsatspar. På alla motsatspar utom ett har ”vet ej” svar förekommit vilket mestadels beror på att respondenterna har funnit det svårt att generalisera personlighetsdragen. En del av bortfallen beror även på vår e-mail intervju, där personen endast ansåg att fyra av motsatsparen var utmärkande.

Merparten respondenter svarade att en förhandlares personlighet påverkar förhandlingsprocessen och dess utfall. Två av respondenterna sa följande om personlighetens vikt:

”Ja självfallet, personligheten påverkar hur snabbt du kan komma överens och vilka överenskommelser som görs och om man kan kompromissa eller inte.”

”Man lär ju känna folk och vet du hur man fortsättningsvis ska agera.”

5.4 Förhandlingsbeteende

Delproblem tre var: *Vad är karakteristiskt förhandlingsbeteende hos mexikanska förhandlare?* Resultatet tas upp i nedanstående avsnitt. Det är indelat efter de valda faktorerna som innefattats i förhandlingsbeteende, vilket tidigare nämnts, som främst är hämtat från Nilsson Molnár's fyra kritiska beteenden vid förhandlingar.

5.4.1 Kommunikation

Cirka hälften av respondenterna angav engelska som det språk som används vid förhandlingar med mexikaner. Anledningen till att engelska i de fallen använts beror på att den svenska affärsmannen antingen inte har tillräckliga språkkunskaper i spanska eller att de ansåg att de sätter sig själva i underläge genom att tala motpartens modersmål och engelskan är då en fungerande kompromiss. Det kan även bero på att avtalen måste vara på engelska för att de ska kunna förstås av företaget i Sverige. Ett fåtal sa att både spanska och engelska används och då främst för att motparten inte har tillräckligt goda kunskaper i engelska. Det fåtalet respondenter som anger att spanska används i både tal och skrift menar att motparten kräver det och ser inga problem med det. En respondent som nämnde att engelska talas beskrev det på följande vis:

”Engelska används, man är tvingad att använda engelska för då är båda lika dåliga på språket. Kontrakten måste vara på engelska för att företaget ska förstå. Pratar man spanska så faller man i fällan direkt.”



Tolk visade sig vara ovanligt vid förhandlingar med mexikaner då endast ett fåtal ansåg att det förekommer. Ett fåtal menade även att deras agent kan tolka i vissa situationer, men har då fler uppgifter under förhandlingen än att fungera som tolk. Drygt hälften sa att tolk inte förekommer alls.

Vad som kännetecknar mexikaners sätt att tala rådde det olika uppfattningar om. Knappt hälften ansåg att mexikaner har en högre samtalston än svenskar, vilket en respondent ansåg vara en skrämstaktik. Lika många av respondenterna ansåg att mexikaner gärna avbryter samtal och att livliga diskussioner lätt uppstår. Följande beskrivningar gavs:

”De avbryter samtal, de pratar mycket och de gestikulerar mycket. De har mer känslöytringar och försöker inte dölja det på samma sätt som vi.”

”Ibland kan de höja rösten och använda det som skrämstaktik men alltid med glimten i ögat.”

Ett fåtal ansåg dock att samtal aldrig avbryts och att sättet att tala är som i Sverige. En respondent ansåg att tystnad används som taktik och en annan ansåg att de talar lågmält.

Merparten av respondenterna ansåg att missförstånd kan uppstå på grund av språket. Anledningarna till det är att ord och uttryck används och tolkas olika samt att mycket fackspråk används, vilket ökar på risken för missförstånd. En respondent ansåg att det var av den anledningen förhandlingar finns, att klara upp missförstånd före avtal skrivs på:

”Missförstånd uppstår då vi rör oss med mycket tekniska uttryck och då kan det bli fel översättning. Vid förhandlingen reder man ut varje stycke så alla parter förstår.”

Att kroppsspråket skiljer sig mellan mexikaner och svenskar var merparten av respondenterna överrens om. Cirka hälften ansåg att mexikaner använder kroppen mer när de talar och då framförallt armarna. Av två respondenter uttrycktes det som:

”De har ett yvigt kroppsspråk där man pratar mycket med kroppen.”

”Har svenskar ett kroppsspråk? Är man van att vara i de här länderna så vet man hur man ska bete sig. Man viftar med armarna och kanske höjer rösten mer”

Knappt hälften tyckte att mexikaner står närmare varandra när de talar och cirka hälften ansåg att de tar mer i personen de talar med. Ögonkontakten ansågs av merparten av respondenter vara samma som i Sverige. En person tyckte att mexikaner har en mer flackande blick. En respondent ansåg inte att det var någon skillnad i kroppsspråket mellan mexikaner och svenskar.



Cirka hälften av respondenterna ansåg att de svar som fås ofta är indirekta och utsvävande. De utsvävande svaren ansågs bero på rädsla att göra fel och på så vis förlora sin position i företaget. En respondent sa följande om svaren som fås:

”Svaren är utsvävande väldigt ofta vilket beror på osäkerhet, rädsla och hierarkin. De måste tänka till en extra gång innan de gör något. Vi skulle nog göra likadant om vi hade samma affärskultur.”

Knappt hälften ansåg att svaren kan vara både och, vilket beror på vad det handlar om eller hur nära relation de har till motparten. Två av dem sade:

”Det beror på vad det handlar om, är det något negativt håller de på eller inte svarar alls, men är det något positivt så brukar det svaras ganska direkt.”

”Både och, det beror på hur väl man känner varandra och var man är i förhandlingen. I början är det indirekt och man försöker läsa mellan raderna. I slutet nära avtalet är det direkt. Känner man varandra så är det direkt.”

Ingen av respondenterna ansåg att svaren som fås är direkta.

5.4.2 Personliga relationer

Samtliga respondenter ansåg att personliga relationer är viktigt vid förhandlingar. Däremot skiftar synen dem emellan om relationerna är viktigare i Mexico än i Sverige, där cirka hälften ansåg att personliga relationer är mer viktigt i Mexico:

”Personliga relationer är a och o och är viktigare där än i Sverige.”

”Ja, framförallt att det är viktigt med hierarkin och status, vi skäms över att visa det men där är det viktigt att visa det. Man gör det på ett naturligt sätt.”

Drygt hälften av respondenterna ansåg att det finns kulturella skillnader mellan svenskar och mexikaner som påverkar relationsbyggandet. Dock ansåg inte alla att det var negativa skillnader, utan att mexikaner är mer öppna så relationsbyggandet underlättas. Det som skulle kunna påverka relationsbyggandet negativt är om svensken innan har mycket fördomar om mexikaner eller att de har svårt att anpassa sig till företagets hierarkiska mönster. Ett fåtal såg inga skillnader i kulturerna som skulle kunna påverka relationsbyggandet. En respondent uttryckte det på följande vis:

”Nej det fungerar alldeles utmärkt, men personkemin avgör mycket. Mexico är det mest gästfria landet i Latinamerika, de är ödmjuka mot främlingar.”

Drygt hälften av respondenterna ansåg att relationer med motparten byggs genom att de äter mat tillsammans, där lunch var det vanligaste. Luncherna började då mellan klockan 14 och



15 och kunde vara till sen kväll. Ett fåtal ansåg att relationer byggs genom att de reser ihop eller att motparten får komma till Sverige. Två av respondenterna hade följande åsikter som relationsbyggandet:

”En riktigt bra relation tar lång tid att bygga upp och måste byggas upp på olika plan, i arbetet, med familjen, resa ihop etc.”

”Man bjuder folk på middag och lunch och spelar golf ihop och försöker bjuda hem dem till Sverige. Ha en social verksamhet vid sidan om.”

Ett fåtal ansåg att de tar år att bygga upp de personliga relationerna med mexikaner. Cirka hälften ansåg att de varierade väldigt mycket, att det kunde skilja mellan år eller endast några möten, vilket gjorde att det var svårt att svara på. Ett fåtal ansåg att det gick fort, men då underlättades om personen gillade mentaliteten i landet.

När det gällde hur relationer upprätthålls var svaren relativt skiftande. Merparten ansåg dock att det gjordes genom att hälsa på motparten, vilket gjordes olika ofta. I vissa fall var det agenten som höll i den kontinuerliga kontakten. Cirka hälften höll kontakt via telefon eller e-mail. Ett fåtal nämnde att de reser ihop eller att motparten får hälsa på i Sverige. Ytterligare ett fåtal nämnde att de skickade julklappar och/eller julkort.

Vid socialisering med sin motpart var samtliga respondenter överrens om att det skedde vid någon form av mat, oftast lunch eller middag, men även frukost. Ett fåtal nämnde att de bjöd hem motparten till sig eller blev hembjudna. Att ta med motparten till en fotbollsmatch eller spela golf ihop nämndes även av ett fåtal.

Ämnen som vanligen diskuteras vid socialisering med motparten varierade mellan respondenterna där endast ett fåtal var överrens om varje ämne. De som togs upp var familj, kulturskillnader mellan Sverige och Mexico, fotboll, genensamma intressen och i vissa fall politik. Merparten av respondenterna fann inga ämnen som olämpliga att ta upp, de som ändå nämndes av ett fåtal var politik, religion, jämställdhet samt problem inom familjen. Följande sades av två respondenter om samtalsämnena:

”Familjen är viktigt att prata om. Man ska veta vad barnen heter och vilken skola de går på.”

”De tycker mycket om att prata om politiker, korruption och knarksmuggling osv. så det är okej att prata om. De skäms på ett sätt men det är ändå okej.”

5.4.3 Normer och formaliteter

De viktigaste normer och formaliteter som tog upp var att ha förståelse för och respektera sin motpart. Ett fåtal av respondenterna tog upp att det var viktigt att känna till hierarkin hos motparten och ge den högsta chefen mest uppmärksamhet. Att vara medveten om mexikanernas flexibla sätt att se på tid ansågs även vara en fördel, för att irritation inte ska uppstå.



När de gäller klädseln under förhandlingen var merparten av respondenterna överrens om att det är mer formellt i Mexico än i Sverige. Vanlig klädsel var för män kostym, vit skjorta och slips och för kvinnor dräkt. Kvinnor ansågs dock klä sig något mer feminint i Mexico än i Sverige. Endast en respondent ansåg att klädseln var informell. Om klädstil sades:

”Mexikaner klär gärna upp sig med dyr slips, kostym osv. Då blir det att man själv klär upp sig.”

”Nordeuropéer är de sämst skodda männen i världen. I Mexico är det viktigt. Både män och kvinnor är fåfänga med kläder där.”

Drygt hälften av respondenterna ansåg att första kontakten med motparten skedde via en tredje part, som då ofta var en av företaget anlita agent. Andra kontaktvägar är via telefon och e-mail som ett fåtal nämnde att de använde sig av.

Merparten av respondenterna ansåg att visitkort var mer viktigt för mexikaner än svenskar. De ansåg även att titeln på visitkortet var viktig och menade att det kunde öppna dörrar. Ett fåtal nämnde också att ens utbildning var uppskattat att ha på visitkortet. Cirka hälften av respondenterna angav engelska som språk på visitkorten. Endast en respondent ansåg att visitkort inte var viktigt. Visitkortets vikt uttrycktes av en respondent på följande vis:

”Visitkort är viktiga absolut, det är viktigt med rätt titel för att få access till rätt person. Vid den första introduktionen är det viktigt att det står något flashigt på kortet.”

Om gåvor var vanligt att ge till sin motpart var för vissa respondenter en känslig fråga och ett fåtal angav att inga gåvor gavs till motparter. Drygt hälften av respondenterna sa att gåvor förekom men då ofta endast småsaker som till exempel usb-minnen, pennor med företagets logotyp, alkohol eller något typiskt svenskt, då svenskt glas var väldigt uppskattat. En respondent sa att de kunde bjuda hem motparten till Sverige och då betala dennes boende. Samtliga respondenter var överrens om att gåvor gavs om de blev hembjudna till någon, men då var det inget företaget stod för. Vanligt då kunde vara vin, något svenskt eller blommor.

Cirka hälften av respondenterna ansåg att tilltal under förhandlingen ofta skedde med förnamn. De flesta av dem menade dock att efternamn kunde användas första gången de sågs, men att det sedan snabbt gick över till förnamn och att ”du” varandra:

”Man börjar ganska snabbt att säga du och förnamn. Initialt är man lite neutral och avvaktar, och sedan när någon droppar in ett förnamn så fortsätter man själv så.”

Knappt hälften däremot sa att efternamn alltid användes och att mexikaner var väldigt noga med det. Ett fåtal ansåg även att tituleringar användes vid tilltal.



5.4.4 Beslutsfattande

Merparten av respondenterna ansåg att beslut fattas hierarkiskt med ett fåtal personer som fattar alla beslut. De menar att cheferna inte delegerar och för att beslutsprocessen ska gå smidigt är det därför viktigt att vara medveten om vem beslutsfattaren är. En respondent menade att beslut fattas via konsensus då de vill att alla ska vara överrens och de lyssnar på samtliga före besluten fattas. En respondent sade följande om beslutsfattandet:

”Kan bli en flaskhals. Det landar mycket på chefsbordet som kan bli en stress, som är beroende på chefens beslut som har mycket att besluta.”

Att beslutsprocessen tog lång tid var merparten av respondenterna överrens om, vilket berodde på just det hierarkiska beslutsfattandet. De menade att besluten flera gånger gick fram och tillbaka och därav drog ut på tiden:

”Det är mycket fram och tillbaka. Mexikaner velar, ändrar sig, frågar igen. Det är trådigt och omständigt.”

Förhandlade de däremot med beslutsfattaren gick beslutsfattandet betydligt snabbare. Ett fåtal av respondenterna menade att beslutsfattandet gick snabbt.

Drygt hälften av respondenterna menade på att förhandlingar inleds med generella överenskommelser som sedan går in på detaljer. Det är för att först få en bild av vad som ska förhandlas om för att sedan gå in mer på specifika delar. Ett fåtal nämnde att de förekommer både och, då det i början av en relation brukar börja med generella förhandlingar, medan om de gjort affärer tidigare kan de direkt gå in på detaljer. Ytterligare ett fåtal menade på att det börjas med detaljer för att sedan summeras upp. Värt att notera var att ett fåtal respondenter betonar att betalning alltid sker sent och bör hållas i åtanke vid prissättning.

Att det är legala och detaljerade avtal som gäller i Mexico är merparten av respondenterna överrens om. Det menade på att det är större byråkrati i landet vilket medför flera sidor av detaljerade kontrakt. Har de en bra relation med sin motpart och förtroende kan avtalens vikt och detaljrikedom minska något. En av respondenterna menade på att avtalen är generella och flexibla och ansåg att det inte är mycket byråkrati om de har en bra relation till varandra. Följande sades av en respondent om avtalens form:

”Legal avtal skrivs alltid för att ha bäring både i Sverige och där. Däremot skjuter de ofta på tiden och betalning kan vara svårt att få.”



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET



6 Analys

I kapitlet görs en analys av de resultat som framtagits genom intervjuerna med de presenterade teorier och uppsatsens undersökningsmodell som grund. Jämförelser görs även med de tidigare studierna och förundersökningen. Kapitlet börjar med en analys av den mexikanska kulturmiljön, fortsätter med en mexikansk förhandlares personlighet och avslutas med en analys av mexikanskt förhandlingsbeteende.

6.1 Den mexikanska kulturmiljön

Som följer analyseras resultatet angående kulturmiljön efter de teorier som presenterades i kapitel två och tre. Resultatet jämförs även med vad som framgick angående kulturen i de tidigare studierna och förundersökningen vilket redovisades i bakgrundskapitlet.

6.1.1 Social organisation

Mexikaner är sociala människor vilket framgick i de tidigare studierna¹⁷³ och våra undersökningar. Om de i grunden är individualister framgick inte genom de tidigare studierna, men cirka hälften av respondenterna ansåg det i vår undersökning. Mexico är ett ostabilt land med hög kriminalitet och orättvisor, vilket återspeglas i att pengar är viktiga och den egna familjens intressen går före andra grupper. De egna intressena går därmed i första hand, men är då familjens intressen varpå det bör tolkas att den mexikanska kulturmiljön lutar åt det kollektivistiska hållet iallafall. Den kollektivistiska lutningen syns även då familjerna är storfamiljer samt att relationer och uppbyggande av förtroende är viktigt, vilket framgick i undersökningen.

Att samhället är mer kollektivistiskt stämmer även överens med vad Hofstede fått fram om Mexico. Men för att samhället ska vara genomgående kollektivistisk, enligt Hofstede, bör även arbetsförhållanden tyda på det. Folket bör vara lojala mot arbetsgivaren och tänka i vi form även i arbetslivet.¹⁷⁴ Till viss del framgick det i undersökningen, men på grund av den tydliga hierarkiska struktureringen har mexikaner ofta svårt att arbeta i grupp, då de inte är vana att själva fatta beslut. Den internationella erfarenheten har även, enligt vår undersökning, funnits påverka vissa mexikaner till en mer individualistisk syn. Att respondenterna upplevt mexikaner som i grunden individualister kan bero på att de träffat personer i de övre skikten som är påverkade av den västländska synen. Den ökade individualismen i Mexico kan visa globaliseringens påverkan på kulturen. De respondenter som varit bosatta i Mexico ansåg till större del att mexikaner var individualister än de som inte varit bosatta där. Respondenterna grundade det på att mexikaner måste kämpa mycket i livet och endast har sig själv att lita på för att nå framgång. Skillnaden i svaren hos respondenterna kan möjligen bero på att de som bott i landet mer lärt känna människorna på djupet och på en mer social nivå, vilket på så vis kan leda till en större förståelse för vad som ligger under ytan.

¹⁷³ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁷⁴ Hofstede & Hofstede (2005)



Enligt vår undersökning syns tydliga gruppindelningar i samhället, vilket kan relateras till den hierarkiska indelningen i samhället som framgick av de tidigare studierna¹⁷⁵. En gruppering som framkom tydligt i vår undersökning var efter klass. Indelning efter klass framgick även av vår bakgrundsinformation om Mexico, där det nämndes att klasskillnaderna är väldigt stora i samhället. I Mexico är familjerna större än i Sverige, där släktingar och vänner inräknas, enligt vår förundersökning och en av de tidigare studierna¹⁷⁶. Undersökningen tog inte upp det men visade att familj är väldigt viktigt. Trots att mexikaner är ett folkslag som är relativt homogent, med majoriteten mestiser (en blandning mellan indian och europé) fann nästan hälften av respondenterna gruppindelning i samhället efter etnicitet.

6.1.2 Värderingar och attityder

De tidigare studierna och våra undersökningar visade att familj och status värderas högt i livet.¹⁷⁷ Hälsa och traditioner ansågs viktigt enligt vår förundersökning, vilket inte riktigt framgick i vår huvudundersökning som istället talade om vikten av pengar. Svenskarnas tro på pengars vikt i Mexico, kan bero på en maskulinare kultur var statussymbol och prestationer visas upp mer än i Sverige. Status och pengar visade sig även höra ihop, enligt undersökningarna.

Attityder till förändring fanns inte med i de tidigare studierna, men undersökningen visade att det råder ett visst motstånd i samhället mot förändring. Som nämndes i bakgrundskapitlet är samhället relativt ungt (sedan koloniseringen av kontinenten) samt innehar en väldigt ung population, vilket borde hjälpa öppenhet för nya tankesätt och förändring. Öppenheten framgick till vis del genom undersökningen. Landets problem har lett till att många innevånare är positiva till förändring till det bättre men att de rika är rädda om sin makt och rikedom. Kyrkan visade sig, enligt undersökningarna, påverka och hålla tillbaka samhället inom vissa traditionella ramar, vilket kan påverka motståndet till förändring som upplevts av respondenterna.

Attityden till osäkerhet framgick vara öppen och flexibel, i de tidigare studierna, vilket också framgick av majoriteten respondenter i vår undersökning¹⁷⁸. Öppenheten mot osäkerhet kan härledas till att mexikaner är vana att leva med osäkert, ser annorlunda på tid samt är positivister. Men på grund att mexikaner lever i ett osäkert samhälle är det också viktigt att skydda sig mot osäkerhet. Exempelvis ansågs det vanligt med mycket byråkrati, inhägnader av bostadsområden samt pengars vikt för att skydda familjen, vilket tyder på osäkerhetsundvikande. Osäkerhetsundvikandet kan även urskiljas genom att de underställde inte vågar fatta egna beslut eller uttala sig inför chefen, vilket framgick tydligt i undersökningen. En annan faktor som tyder på högt osäkerhetsundvikande är att mexikaner är känslösamma, som framgick i undersökningens delar om personlighet och förhandling. Högt osäkerhetsundvikande stämmer överens med det Hofstede fått fram i sina undersökningar¹⁷⁹.

¹⁷⁵ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁷⁶ Martin & Chaney (2006)

¹⁷⁷ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁷⁸ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁷⁹ Hofstede & Hofstede (2005)



Ordet nej undviks i Mexico, enligt de tidigare studierna¹⁸⁰ och våra undersökningar. Istället för nej talar mexikaner i bisatser eller använder tystnad. Orsaken som nämndes i de tidigare studierna samt våra undersökningar var att de av mexikansk hövlighet inte uttalar ordet. Hövligheten visar sig även i gästvänligheten som nämndes i de tidigare studierna.¹⁸¹

En av de tidigare studierna hade kommit fram till att mexikaner kan kompromissa utan att tappa ansikte¹⁸². Vår undersökning lutade i stället åt att mexikaner föredrar att rädda ansikte framför att tala sanning. Men cirka hälften av respondenterna ansåg att det var svårt att svara. Det kan härledas till att Mexikaner undviker ordet nej, vilket kan uppfattas både som att rädda ansikte och att undvika ordet nej. Men samhället är osäkert och som följd, värnar mexikaner om sin egen position och kan då ljuga för att rädda ansikte. Förutom samhällets osäkerhet kan kyrkan, som visat sig viktig i samhället, ligga som grund till att lögn förekommer för att uppehålla sitt sociala rykte. Undersökningen visade även att indirekta svar ges oftare, vilket tyder på att de räddar ansikte och är en relationsinriktad kultur, som Salacuse uttrycker det¹⁸³.

6.1.3 Maktdistans

Som nämnt ovan ansågs status viktigt i samhället. Det som ger status var i både de tidigare studierna och våra undersökningar: pengar, utbildning, makt, auktoritet, materiella saker, vänner och familjenamn¹⁸⁴. Vår förundersökning angav att mexikaner är positionsmänniskor, vilket även framgick uttryckligen av ett fåtal av respondenterna i vår undersökning. Vikten av status kan relateras till vikten av att inneha rätt titel.

Företagen i Mexico är organiserade hierarkiskt och en tydlig uppdelning mellan chef och underställd finns, vilket framgick i de tidigare studierna¹⁸⁵ och våra undersökningar. Enligt undersökningen svarade de som kunde även att organisationerna oftast är stora, vilket tillsammans med hierarkin och skillnad mellan rank tyder på att det råder relativt hög maktdistans i samhället.

De stora klasskillnaderna i samhället och materiella tings påverkan på status tyder också på en hög maktdistans, enligt Hofstede. Den höga maktdistansen stämmer överens med vad Hofstede fått fram genom sina undersökningar om Mexico.¹⁸⁶ Den hierarkiska organiseringen och vikten av status tyder även på en formell kultur, enligt Gesteland. Personer i formella kulturer ska enligt teorin behandlas efter sin rank, vilket även syntes i undersökningen då det tydligt märks vilken befogenhet som innehas.¹⁸⁷

6.1.4 Maskulinitet

De tidigare studierna¹⁸⁸ och våra undersökningar berättade om att det råder ojämlikhet mellan män och kvinnor i Mexico. Könnsrollerna ansågs tydligare än i Sverige, där oftast männen innehar de högre posterna och kvinnan har ansvaret för hemmet. Kvinnorna förväntas även

¹⁸⁰ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁸¹ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁸² Forslund (2003)

¹⁸³ Salacuse (2003)

¹⁸⁴ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁸⁵ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁸⁶ Hofstede & Hofstede (2005)

¹⁸⁷ Gesteland (2005)

¹⁸⁸ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)



klä sig mer feminint och kommunikationen mellan män och kvinnor skiljer sig åt. Maskuliniteten bör därmed vara hög i Mexico och kan bero på kyrkans påverkan på samhället. Däremot nämnde en respondent att de tyckte att det fanns många kvinnor i affärlivet, som kan tyda på att en utveckling sker i samhället vilket bekräftades av vår förundersökning. De som främst ansåg att ojämlikheten i landet var stor var verksamma i Mexico för ett antal år sedan, vilket även det tyder på att landet är under förändring.

Hårt arbete ansågs av majoriteten i undersökningen och de tidigare studierna värderas högt, men även fritid och ha kul ansågs viktigt¹⁸⁹. Som nämnt innan är det viktigt med avancemang i arbetslivet, som tillsammans med hårt arbete tyder på en maskulin kultur¹⁹⁰. Personlighetsdrag som att mexikaner är tuffa, visades i undersökningen och tyder också på en maskulin kultur.

De olika undersökningarna visade även att kvinnor måste arbeta hårdare för att respekteras i arbetslivet och agera på ett manligt sätt för att lyckas i arbetslivet, vilket även det kan tyda på hög maskulinitet. Den höga maskuliniteten i kulturen stämmer överens med det Hofstede fått fram i sina undersökningar¹⁹¹.

6.1.5 Tid

Mexikaner ansågs utan tvekan inte vara punktliga, enligt de tidigare studierna¹⁹² och våra undersökningar. Trafiken ansågs vara en av orsakerna, som i sig kan visa på dålig planering i samhället. Men främst fick vi intrycket att det beror på att mexikaner har en annan syn på tid. På grund av den slappa synen på tid borde kulturen, enligt Salacuse teorier, anses ha låg känsligheten för tid¹⁹³.

De olika undersökningarna visade även att mexikaner föredrar flexibel agenda och att exempelvis möten tar längre tid än i Sverige. Planering sker även mer spontant, enligt vår förundersökning vilket vi även fick intryck av i huvudundersökningen. Den flexibla synen på tid och agenda tyder på en kultur med obestämda tider, enligt Gesteland¹⁹⁴.

6.2 Förhandlarens personlighet

Nedan följer en analys av de resultat som presenterats i tabell 5.2 om en mexikansk förhandlars personlighet. Analysen är uppdelad efter de motsatspar som använts i intervjuguiden.

Flexibel - icke flexibel

Undersökningen kom fram till att mexikaner till personligheten är flexibla. Mexikaners flexibilitet kom även fram under andra delar i undersökningen. Orsakerna till den upplevda flexibiliteten kan vara mexikaners annorlunda syn på tid och planering. I förundersökningen nämndes att mexikaner är mer spontana än svenskar, vilket även bekräftar deras flexibilitet. I

¹⁸⁹ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁹⁰ Hofstede & Hofstede (2005)

¹⁹¹ Hofstede & Hofstede (2005)

¹⁹² Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁹³ Salacuse (2003)

¹⁹⁴ Gesteland (2005)



förhandlingar kan flexibiliteten påverka, upplägget av förhandlingen som då inte följer fasta tidsramar eller agenda. Flexibilitet anses nödvändigt vid förhandlingar, enligt Kapoor, för att förstå motpartens perspektiv och kunna anpassa sig efter skillnader¹⁹⁵. Flexibiliteten bör därmed förenkla förhandlingen men kanske även dra ut på processen.

Självssäker - Osäker

Mexikaner ansågs självsäkra i undersökningen. Den upplevda självssäkerheten kan bero på mexikaners sätt att tala, men tydligare och närmare kroppsspråk samt en högre samtalsstön. En annan påverkansfaktor kan vara den mexikanska kulturens maskulinitet, med krav på prestationer, hög utbildning och hårt arbete. Självssäkerheten kan påverka förhandlingen genom att de är bättre på att argumentera sina ståndpunkter. Självssäkerheten kan även påverka att motparten inte vågar säga emot vissa argument.

Öppen - Reserverad

Ett annat personlighetsdrag som visades i undersökningen var att mexikaner är öppna. Öppenheten visades även i förundersökningen, där mexikanerna ansåg sig vara mer öppna till att träffa nya människor än vad svenskar är. Att vara social ansågs viktigt av både de tidigare studierna¹⁹⁶ och förundersökningen, vilket också är en indikation på öppenhet. Öppenheten tyder på att förhandlingsprocessen sker smidigare, då de är öppna och förmedlar sina behov. Men det ställer även högre krav på att motparten är öppen och social för att det ska fungera.

Ärlig - Oärlig

En av de tidigare studierna påpekade att mexikaner ser flexibelt på sanningen¹⁹⁷, ändå visade undersökningen på att mexikaner upplevs ärliga. Det kan bero på att hövligheten att inte säga nej, kan ses som oärlighet i vissa fall. Ärligheten kan variera efter vilken typ av relation de har med motparten. Ärligheten kan påverka förhandlingen på ett positivt sätt, genom att det går att lita på dem.

Tålmodig - Otålmodig

Mexikanerna ansågs främst vara otålmodiga i undersökningen men respondenterna hade svårt att svara. Det visar sig i att knappt hälften samtidigt svarade att mexikaner är tålmodiga. Inga tydliga generaliseringar kan därmed dras, vilket kan bero på att de i vissa situationer är mer tålmodiga och i andra inte. Deras flexibilitet borde däremot leda till ett tålmodigare personlighetsdrag, vilket inte riktigt framgick.

Lyhörd - Påstridig

Knappt hälften i undersökningen ansåg mexikaner vara lyhörda, samtidigt som att det fanns ett fåtal tveksamma och som ansåg det motsatta. Att de främst upplevs lyhörda kan bero på deras öppenhet och flexibilitet, som kan bidra till att de är lättare att förhandla med. Påstridighet kan förknippas med deras självssäkerhet och otålighet, och kan påverka förhandlingen genom att de avbryter samtal och istället argumenterar sin ståndpunkt. Men efter resultatet kan inga tydliga generaliseringar göras.

¹⁹⁵ Kapoor (1975)

¹⁹⁶ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

¹⁹⁷ Martin & Chaney (2006)



Övertygande – Svaga argument

Om mexikaner är övertygande eller kommer med svaga argument var svårt för respondenterna att svara på. Då lika många svarade att de är övertygande som inte kunde svara alls och nästan lika många tyckte att de gav svaga argument. Det kan bero på att båda personlighetsdragen förekommer och inga generaliseringar går därmed att göra.

Rationell - Känslösam

Det kunde tydligt i undersökningen urskiljas att mexikaner anses känslösa. Deras känslösamhet kan förknippas med deras latinska påverkan och, enligt Hofstede, det höga osäkerhetsundvikandet¹⁹⁸. Känslösamheten kan påverka förhandlingen genom livligare diskussioner och val bestäms mer efter hjärta än logik, vilket ökar vikten av de personliga relationerna och kännedomen om motparten.

Bestämd - Velig

Cirka hälften av respondenterna ansåg att mexikaner var bestämda, medan ett fåtal var osäkra och resterande ansåg att de var veliga. Lutningen åt det bestämda hållet kan bero på mexikaners självsäkerhet och känslösamhet. Bestämtheten kan även grunda sig i att de är välutbildade och kompetenta, eftersom utbildning och kunnighet ger status. Bestämthet kan påverka förhandlingen både på ett positivt och negativt sätt, då de vet vad de vill, vilket effektiviserar processen men de kan ha svårt att kompromissa. På grund av de otydliga resultaten kan en generalisering inte göras.

Tuff - Ödmjuk

Även här ansåg cirka hälften att mexikaner är tuffa och inte främst ödmjuka, medan ett fåtal var osäkra och resterande ansåg att det motsatta. Att mexikaner anses tuffa kan även här bero på de latinska influenserna med känslösamhet, självsäkerhet och högre tonläge. Men vi antar att det främst beror på den maskulina kulturen, där männen ska hävda sig. I förhandlingar kan det påverka motparten till att utlösa en försvarsmekanism och det kan bli svårt att komma överens. Den svaga majoriteten gör att inga generaliseringar kan göras.

Medgivande – Envis

Flertalet respondenter angav att mexikaner är envisa under förhandlingar vilket troligen tar sig uttryck i att de är svåra att övertala och vill stå fast vid sin sak. En anledning till envisheten skulle kunna vara deras benägenhet att bevara ansiktet, vilket i så fall leder till att de argumenterar för sin sak till oändligheten istället för att ge med sig. Det är något som i så fall skulle påverka förhandlingen negativt och tendera på att dra ut på tiden. De respondenter som istället tyckte att mexikanska förhandlare var medgivande ansåg dem vara ödmjuka och medvetna om sina brister. Det kan bero på branschskillnader, personlighetsskillnader, regionsskillnader och/eller olika tolkningar på frågan.

Affärsinriktad – Relationsinriktade

För vissa av respondenterna var det svårt att välja en av dessa motsatser då en viss grad av affärsinriktning behövs för att genomföra affärer medan relationer inte heller ska negligeras vid förhandlingar. Flertalet angav dock att mexikaner mest är relationsinriktade då de fäster stor vikt vid personliga relationer vid förhandlingar. Samhället är även uppbyggt på ett sådant

¹⁹⁸ Hofstede & Hofstede (2005)



sätt att relationer underlättar affärer i landet. Det har antagligen gjort att flera av respondenterna har känt av dess vikt och ansett att mexikaner lutar åt relationshållet. De som istället valde affärsinriktad menade på att mexikaner är mycket professionella och även om relationer tar plats i förhandlingen så läggs den största vikten på själva affären.

Auktoritär – konsensusinriktad

Som framgick av resultatet ansåg majoriteten av respondenterna att mexikaner är auktoritära, vilket i sig inte var förvånande då det råder en tydlig maktdistans i landet. Vad som däremot kan tyckas förvånande var att ett antal av respondenterna ansåg att de var konsensusinriktade. De som angav att mexikaner var konsensusinriktade menade på att de ofta inte fattar beslut själva utan i samråd med familj och de tog även upp oviljan att fatta beslut. Någon av dem nämnde att även om det endast är ett fåtal beslutsfattare så fattas ändå dessa beslut i samråd med varandra. Resultatet kan därav påverkats av olika tolkningar av ordet konsensus. Att mexikaner ändå mestadels verkar vara av auktoritär karaktär bör påverka förhandlingar på så vis att de inger respekt och att beslut fattas av ett fåtal uppsatta personer.

Formell stil - Informell stil

Flerparten av respondenterna ansåg att stilen var informell, vilket kan tyckas förvånande då mexikaner enligt teorin är mer formella på grund av sitt hierarkiska samhälle. Dock är det inte en stor majoritet som lutar åt det informella hållet vilket kan tyda på att inga exakta slutsatser kan dras. En del av respondenterna tog upp att mexikaner är formella till en början vid förhandlingar men relativt snabbt övergår till att bli mer informella. Det personlighetsdraget kan påverka förhandlingar är att en formalitet bör hållas tills motparten anger att annat är accepterat.

6.3 Förhandlingsbeteende

Nedan analyseras resultatet angående mexikanskt förhandlingsbeteende med Nilsson Molnár fyra kritiska beteenden vid förhandlingar som huvudsaklig grund. Jämförelser med informationen i bakgrundskapitlet tas även upp.

6.3.1 Kommunikation

Om förhandlingsspråket vid förhandlingar med mexikaner var spanska eller engelska rådde det delad uppfattning om mellan respondenterna. De som ansåg att spanska borde användas talade själva spanska flytande och flertalet av dem hade bott i Mexico. Då de behärskade språket väl fanns det ingen anledning att förhandla på engelska, vilket gjorde att de flesta av dem ansåg att spanska var en förutsättning för att förhandla med mexikaner. De som ansåg att engelska skulle användas som förhandlingsspråk angav att det berodde på att båda motparter då låg på samma språknivå och ingen fick övertaget. Respondenterna som ansåg att engelska skulle användas hade tidigare angett att de ej talade spanska flytande, vilket antagligen är en stor anledning till deras ställningstagande. För att kunna medverka vid förhandlingar krävs antagligen en lång utbildning och då de flesta välutbildade mexikaner talar engelska bör inte förhandlingar på engelska vara en omöjlighet. I vissa regioner kan det tänkas att det är vanligare med förhandlingar på engelska som till exempel i städer i norra Mexico där språkkunskaperna i engelska i regel är goda tack vare sin närhet till USA. Att engelskan verkar gångbar i Mexico kan också bero på att ett stort antal amerikanska företag finns representerade i landet, vilket medför att mexikaner bör ha som vana att förhandla på



engelska. Att det var stor meningsskiljaktighet mellan respondenterna i frågan tros dock främst bero på deras egna språkkunskaper.

Förr i tiden kan det hända att kunskaper i spanska inte ansågs vara av lika stor vikt, utan det förutsattes att förhandlingar skulle ske på engelska. Det kan bero på den ökade internationaliseringen och globaliseringen, som bland annat lett till ökat språkutbud i skolorna. Därav kan tänkas att spanska mer och mer kommer att bli en förutsättning för att förhandla med latinska länder. Däremot ökar engelskans vikt världen över och fler och fler mexikaner undervisas i språket. Ett flertal länder i världen blir även allt mer amerikaniserade, och då Mexico inte är ett undantag kan istället tänkas att i takt med att deras språkkunskaper i engelska ökar, minskar vikten av att lära sig spanska flytande för att kunna förhandla med mexikaner.

I frågan om tolk användes ansåg de flesta respondenter att det inte nyttjades. Att tolk inte används i förhandlingar mellan svenskar och mexikaner beror troligen på att de båda kan göra sig förstådda på engelska. Förhandlas det med en kund som inte är bekväm med engelskan skickas antagligen en svensk som behärskar spanska väl. Ett flertal av respondenterna har även med sin agent vid förhandlingen som kan klara upp svårigheter om sådant uppkommer.

Gesteland tar upp i sin teori att personer från expressiva kulturer gillar nära avstånd och kontakt med den de talar med, att de talar högt, ofta avbryter andra som talar och finner tystnad obehagligt¹⁹⁹. De tidigare studierna om förhandlingsbeteende i Mexico påpekar att gestikulera tydligt är vanligt, avstånden personer emellan är korta och lätta beröringar under konversationer förekommer mycket²⁰⁰. Delar av de expressiva personlighetsdragen stämmer väl in på hur respondenterna ansåg att mexikaner talar. Flertalet angav att de tar på varandra mer och gestikulerar mycket. Att inte samtliga respondenter höll med på den punkten kan bero på att känsloyttringar tonas ned i affärssammanhang. Mexikanerna kan möjligen även anpassa sig till svensken och tona ned sin expressiva sida om denne märker att personen är reserverad. Flera av respondenterna tyckte även att mexikaner talar högre än svenskar och gärna avbryter samtal. Även här kan icke medhåll från samtliga bero på att en normal samtalston med stor sannolikhet används vid förhandlingar och i affärssammanhang kan avbrytande samtal anses vara mer oartigt än vid andra tillfällen. Att anse om någon talar högt eller inte kan möjligen även variera beroende på vad för erfarenhet personen har. Har de blivit vana vid personer med ett expressivt sätt att tala kan blindhet för det uppstå. Endast ett fåtal av respondenterna hade reflekterat över mexikaners ögonkontakt under samtal och vid tillfrågan såg de flesta inga skillnader mot Sverige. En respondent ansåg dock att de flackade mer med blicken, vilket var förvånande då det efter vår förstudie framkom att mexikaner har tydligare ögonkontakt än svenskar. De uteblivna åsikterna om ämnet och de två uttalanden som tydligt skiljer sig emellan tolkas som att skillnaden i ögonkontakt inte är stor länderna emellan.

Missförstånd var de flesta respondenter överrens om att det kan uppstå på grund av språket. Mycket beror med stor sannolikhet, precis som respondenterna sa, på att personer från olika kulturer tolkar saker olika och mycket fackspråk används som kan vara svårt att förstå på ett

¹⁹⁹ Gesteland (2005)

²⁰⁰ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)



annat språk än ens modersmål. Att det inte var fullt medhåll från respondenterna här kan bero på att det är en tolkningsfråga. Småsaker som uppkommer och snabbt klaras upp kanske inte av alla uppfattas som missförstånd. En del ansåg också att missförstånd främst berodde på andra anledningar än språket och lade därav ingen vikt vid det.

Svaren som mexikanerna ger var de flesta överrens om att de är indirekta och utsvävande. Med stor sannolikhet beror det på, som skrivet innan, att mexikaner undviker att säga nej. Att positiva svar ges mer direkta stämmer troligen överens med att de har lättare att säga ja än nej. Nej undvikandet kan härledas till att de undviker direkta konfrontationer, som Hofstede anser vanligen återfinns i kollektiva samhällen²⁰¹. Att svaren är indirekta kan även bero på att de är rädda för att göra fel och för att de vill rädda ansiktet. Det mexikanska samhället är uppbyggt på ett helt annat sätt än det svenska där inget direkt skyddsnät finns och jobb kan förloras relativt lätt. Samhället är även mycket hierarkiskt där gemene man inte är van vid att fatta beslut. Samhällsstrukturen leder antagligen till att mexikaner både är ovana vid att ta ställning på grund av hierarkin och är rädda att uttrycka sin åsikt då det kan straffa sig. För att inte behöva stå till svars för vad de har sagt, kan därav en bra lösning vara att svara indirekt och lämnas till egen tolkning. Respondenterna nämner dock att svaren kan vara mer direkta om de känner personen eller om det gäller något positivt. Det kan tänkas att det blir mer direkta då de känner förtroende för personen och litar på att denne inte använder det som sägs emot den.

6.3.2 Personliga relationer

Samtliga respondenter var överrens om att personliga relationer är viktigt vid förhandlingar och de yngre respondenterna ansåg att det var viktigare i Mexico än i Sverige. Både de tidigare studierna²⁰² och vår förundersökning ansåg att personliga relationer är en förutsättning i Mexico och bör läggas tid på. Att relationerna är av stor vikt i Mexico beror antagligen även på att det råder stora osäkerheter i landet och de vill ha förtroende för personen de gör affärer med. I samhället förekommer även nepotism och fördelar ges till personer som räknas till familjen samt vänner. För att ta del av dessa fördelar borde det därav vara en stor fördel att lägga tid på att bygga relationer. Under förundersökningen framkom det även att det är viktigt att kunna socialisera i landet för att bli respekterad, vilket ger en ytterligare anledning till att lägga tid på det. Att en del respondenter inte ansåg personliga relationer vara viktigare i Mexico än i Sverige kan bero på att de själva inte är sociala till karaktären och därför inte har erfarenhet av att åtnjuta de fördelar en god relation kan ge.

Både Nilsson Molnár och McCall & Warrington tar upp att uppbyggandet av relationer kan påverkas av den psykiska distans som råder mellan motparternas olika kulturella bakgrund²⁰³. Då Mexico verkar skilja sig markant från Sverige enligt undersökningarna borde det därav finnas stora skillnader som kan komma i vägen för relationsbyggandet. Ändå var det endast cirka hälften av respondenterna som ansåg att det fanns skillnader som kunde påverka relationsbyggandet. Det kan bero på att vissa inte har prioriterat relationsbyggandet och därav inte reflekterat över om det kan vara svårt. Svenskar anses även vara anpassningsbara och respondenterna har möjligen anpassat sig efter sin motpart utan att reflektera över det. Ett antal av respondenterna ansåg inte heller att de var några skillnader som påverkade relationsbyggandet. Det kan bero på att skillnaderna var av positiv karaktär i form av att

²⁰¹ Hofstede & Hofstede (2005)

²⁰² Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

²⁰³ Nilsson Molnár (1997) och McCall & Warrington (1989)



mexikaner är mer öppna mot nya människor. Ett otydligt resultat kan därav ha uppstått på grund av att frågan har tolkats olika.

Flertalet av respondenterna ansåg att relationer med motparten byggs upp genom att de äter mat ihop. Relationsbyggandet kan dock ta olika lång tid och enligt förundersökningen går det snabbt att skaffa relationer i Mexico då mexikaner är mycket öppna mot utlänningar. De flesta respondenter ansåg att tiden för relationsbyggandet varierade mycket. Som i det privata livet beror tiden på uppbyggandet troligtvis på hur personkemin fungerar personerna emellan. Att sedan bygga en djup relation kan vara svårt då motparterna är i ett beroendeförhållande till varandra och att de möjligen endast ses under en begränsad tid. För att uppnå ett djupt förtroendeförhållande verkade dock respondenterna vara eniga om att det tar lång tid.

Personliga relationer upprätthålls genom regelbunden kontakt och socialisering med motparten sker främst på restauranger. Måltiden tar lång tid i svenska mått mätt och är därav i många fall en tillräcklig mötesplats för att bygga relationer. Ytterligare platser som socialiseras på är sportevenemang och hemma hos motparten. Att de platserna inte är lika vanliga beror troligen på intresse och djupet av relationen.

Åsikter om vilka ämnen som vanligen diskuteras vid socialisering med motparten varierade mellan respondenterna, där att diskutera familj var det vanligaste svaret. Det kan tänkas vara av stor vikt på grund av att familj värderas högt i landet. Att diskutera gemensamma intressen och kulturella skillnader mellan länderna, ansågs även vanligt. Enligt tidigare studier var det opassande att kritisera landet, tala om religion och politik²⁰⁴. Då mexikaner är mycket religiösa kan religion tänkas vara ett känsligt ämne, speciellt om svensken inte har en liknande trosuppfattning. Politik tog en del respondenter upp som vanliga och uppskattade ämnen och av andra som ämnen som bör undvikas. Det kan bero på hur berörd vederbörande har blivit av politiken och på vilket sätt. I vår förundersökning nämndes även att politik varit tabu, men som idag har blivit mer accepterat. Under förundersökningen ansågs att sex och homosexualitet var ämnen som var tabu. Att de ämnena inte togs upp av respondenterna beror troligen på att de inte är ämnen som kommer upp i affärsrelationer, eller inget de ville ta upp under intervjun. Att dessa ämnen är känsliga beror troligen på religionens starka genomsyrning i landet. En respondent nämner dock att kriser i familjen inte ska diskuteras eller om motparten praktiserar månggifte.

6.3.3 Normer och formaliteter

Blachandra et al nämner att en viktig del av förhandlingar är att förhandlaren måste ta hänsyn till behov och intressen hos motparten²⁰⁵. Även respondenterna ansåg att de viktigaste normerna och formaliteterna var att ha förståelse för och respektera sin motpart. Det borde vara en central del vid alla förhandlingar. McCall och Warrington anger också att det är viktigt att ha koll på organisationsklimatet och maktfördelningen vid förhandlingen²⁰⁶. Det tas även upp av några respondenter, vilket borde vara av stor vikt i Mexico då hierarkierna är tydliga i landet. Att veta vem beslutsfattaren är och behandla denne med större respekt borde vara uppskattat hos mexikaner då de har en tydlig hierarki.

²⁰⁴ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

²⁰⁵ Blachandra et. al (2005)

²⁰⁶ McCall & Warrington (1989)



Gesteland tar upp att det kan uppstå problem när informella och formella kulturer möts då formella har hierarkiska organisationer där status och makt ska framhävas. Det är inte prioriterat i informella kulturer och för att inte någon ska negligeras eller förolämpas borde medvetenhet om dessa skillnader vara en viktig norm att ha koll på.²⁰⁷

Både de tidigare studierna²⁰⁸ och förundersökningen tog fram att klädseln i Mexico vanligen är mycket formell och då speciellt i affärssammanhang. Merparten av respondenterna var överrens om det. I mindre företag kan det dock tänkas att formaliteten i klädseln minskar i vikt. Att klädseln är formell i Mexico beror troligen på deras syn på att visa upp status och materialism.

Introduktion via en tredje part anses vara vanligt i Mexico, dock nämnde ingen av respondenterna att det var statusbringande, vilket förundersökningen påvisade. Visitkort ansågs av de flesta respondenterna vara viktigt för mexikaner. Att titlar ansågs vara av vikt tyder även det på det mexikanska samhällets hierarkiska uppbyggnad och särbehandlingar av människor med hög status. Gåvor var, som nämndes i resultatet, en känslig fråga för vissa av respondenterna då det är mycket mutor och korrupktion i Mexico. I förundersökningen nämndes att inköpare ofta kunde mutas med fina gåvor, vilket svenska företag starkt avsåde sig ifrån. Mindre gåvor var dock relativt vanligt och uppskattat där usb-minnen och pennor var det vanligaste. En av de tidigare studierna nämner även att svenskt glas var uppskattat²⁰⁹, vilket också några respondenter gjorde.

Enligt förundersökningen tilltalas personer olika beroende på personens auktoritet, kön, klass, och ålder och att efternamn skulle användas, tills den med högre rang visade att annat var tillåtet. Även tidigare studier påvisade att tilltal med efternamn var norm²¹⁰. Trots det var det färre än hälften av respondenterna som ansåg att tilltal skedde med efternamn. Det påvisar antingen att normen minskar i vikt eller att svenskar med sitt informella sätt att tala inte respekterar mexikanskt tilltalssätt. Det kan också bero på att både Ni och Du heter You på engelska så respondenterna kan Nia motparten utan att reflektera över det. De som ansåg att efternamn var tilltalssättet ansåg att det var av stor vikt. Skillnaderna i tilltalssätt kan bero på skillnader mellan branscher eller företag.

6.3.4 Beslutsfattande

Både förundersökningen och de tidigare studierna²¹¹ tar upp att beslut fattas hierarkiskt av ett fåtal beslutsfattare. Det ansåg även merparten av respondenterna. Att besluten fattas hierarkiskt i Mexico verkar troligt då samhället har en sådan struktur. Beslutsprocessen tar ofta lång tid i Mexico då det endast är ett fåtal beslutsfattare och beslutsfattaren medverkar inte alltid vid förhandlingen. Besluten skickas då ofta fram och tillbaka vilket drar ut på processen. Flertalet respondenter ansåg att beslutsfattandet gick snabbare om de hade en god relation med motparten, vilket påvisar vikten av relationsbyggande i Mexico. En god relation påverkar även förhandlingen på så vis att de kan gå direkt in på att förhandla om detaljer och skipa de generella delarna.

²⁰⁷ Gesteland (2005)

²⁰⁸ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

²⁰⁹ Forslund (2003)

²¹⁰ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)

²¹¹ Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)



De tidigare studierna visar att avtal bör vara skriftliga och detaljerade, då muntliga beslut inte alltid gäller²¹². Även de flesta respondenter ansåg att legala och detaljerade avtal är norm i Mexico. Det är troligen som ett skydd mot osäkerheter och ett uttryck av den byråkrati som råder i landet. Samhället har stor påverkan även där och för att undvika att behöva stå svars för misstag kan tänkas att avtalen är mycket detaljerade och legala som ett skydd. Att Mexico är ett relationsinriktat land gör sig dock påmint genom att avtalens flexibilitet kan öka i och med en god relation.

²¹² Martin & Chaney (2006) och Forslund (2003)



7 Slutsatser och rekommendationer

Kapitlet börjar med att presentera de slutsatser som framarbetats om vad som var typiska drag inom den mexikanska kulturmiljön, förhandlarens personlighet samt förhandlingsbeteende. Därefter följer förslag till vidareforskning.

7.1 Slutsatser

Efter genomförd undersökning har slutsatser dragits om mexikanskt förhandlingsbeteende. De tre styckena 7.1.1, 7.1.2 och 7.1.3 svarar tillsammans på huvudproblemet:

Hur påverkar kultur mexikanskt förhandlingsbeteende vid affärer, ur ett svenskt perspektiv?

Kulturmiljön påverkar motparten och på så vis även förhandlingsbeteende. I stycke 7.1.1 visas de utmärkande kulturdragen i Mexico som anses påverka förhandlingsprocessen.

Personlighet har även inverkan på förhandlingsbeteende och vad som anses vara utmärkande personlighetsdrag för en mexikansk förhandlare presenteras i stycke 7.1.2

Under själva förhandlingen finns det fyra kritiska beteendekområden som har stor inverkan på förhandlingsbeteende. I stycke 7.1.3 visas de utmärkande dragen inom de områden som kännetecknar förhandlingar med mexikaner som motpart.

Generella slutsatser som dragits är att det finns stora skillnader mellan den mexikanska och den svenska kulturen som på flera sätt kan påverka förhandlingsprocessen. För att underlätta förloppet är kunskap om den mexikanska kulturen en fördel. Svenskar verkar, efter genomförd undersökning, ha stor förmåga att anpassa sig efter andra kulturer och stora problem bör därav inte uppstå. En fördel verkar dock vara att uppskatta mentaliteten i landet för att lättare själv trivas med kulturen.

7.1.1 Den mexikanska kulturmiljön

- *Vad kännetecknar den mexikanska kulturmiljön?*

Nedan presenteras de slutsatser som utmärker den mexikanska kulturmiljön.

Social organisation

- De kollektivistiska värderingarna dominerar i samhället, men individualistiska värderingar ökar efter påverkan från väst.
- Tydliga grupperingar syns i samhället, framförallt efter klass och pengar.

Värderingar och attityder

- Familj och status är av störst vikt i samhället och styrks med pengar.
- Visst motstånd till förändring finns i samhället.
- Osäkerhetsundvikandet är relativt högt men också flexibelt.
- Ordet nej anses ohövligt och uttalas istället indirekt eller med tystnad.



- Rädsla ansikte är relativt viktigt på grund av religionens påverkan och samhällets osäkerhet.

Maktdistans

- Status eftersträvas.
- Status fås genom pengar, utbildning, makt, auktoritet, materiella ting, ”rätt” vänner och familjenamn.
- Organisationer är organiserade hierarkiskt, där en eller få chefer fattar beslut.
- Organisationerna har ofta många anställda.
- Tydlig skillnad märks mellan chef och underställd.

Maskulinitet

- Maskulina värderingar dominerar.
- Tydliga könsroller råder. (Maskuliniteten hos män eftersträvas med tuff yta, status och prestationer i utbildning eller arbetslivet. Kvinnor har ansvaret om hemmet och familj och uttrycker sin femininitet i klädsel.)

Tid

- Synen på tid är flexibel både i punktlighet och genomförande av planering.

7.1.2 Förhandlarens personlighet

- *Vad är utmärkande för den mexikanska förhandlarens personlighet?*

Vad resultatet visade vara utmärkande drag i en mexikansk förhandlares personlighet visas nedan:

- Flexibel
- Självssäker
- Öppen
- Ärlig
- Känslösam
- Envis
- Auktoritär

De personlighetsdrag som kännetecknar en mexikansk förhandlare påverkar förhandlingsprocessen och dess utfall. De ovan nämnda personlighetsdragen visar att en mexikansk förhandlare både har positiva och negativa egenskaper ur det svenska perspektivet. Flexibilitet, öppenhet och ärlighet tyder på att förhandlingen borde gå med en viss smidighet. Självssäkerhet, känslösamhet, envishet och auktoritet skulle däremot kunna leda till vissa problem i förhandlingen och bör därmed beaktas.

7.1.3 Förhandlingsbeteende

- *Vad är karakteristiskt förhandlingsbeteende hos mexikanska förhandlare?*

Nedan presenteras de slutsatser som dragits om de utmärkande dragen inom mexikanskt förhandlingsbeteende.

Kommunikation

- Engelska talas främst vid förhandlingar med mexikaner, men att ha kunskap i spanska är en fördel.



- Tolk används vanligen inte, i så fall i form av en agent.
- Mexikaner har något högre samtalston och kan avbryta samtal.
- Missförstånd kan uppstå på grund av språket då saker tolkas olika.
- Kroppsspråket kännetecknas av större gestikuleringar, lätta beröringar och närmare avstånd än i Sverige.
- Svar som fås är mestadels indirekta, framförallt om de är negativa. Direkta svar kan fås om de är av en positiv karaktär eller om en god relation innehas med personen.

Personliga relationer

- Personliga relationer är viktigt i Mexico då det är en förutsättning för affärer och kan underlätta dem.
- Skillnader som kan påverka relationsbyggandet negativt är att mexikaner har en tydligare hierarki. Positiv skillnad är att de är öppna mot utlänningar.
- Relationer byggs vanligen genom restaurangbesök. Det är även det vanligaste sättet att socialisera med sin motpart.
- Relationsbyggandet tar vanligen lång tid.
- Relationer upprätthålls via telefon och besök.
- Familj och sport är uppskattat att prata om. Mindre lämpligt är religion, politik och jämställdhet.

Normer och formaliteter

- Viktigaste normerna att känna till vid förhandlingar är att respektera motparten och vara medveten om hierarkin.
- Klädseln är vanligen mycket formell, men undantag kan finnas i vissa branscher.
- Första kontakten sker oftast genom en tredje part.
- På visitkorten är titlar viktigt, men vilket språk det står på är ej väsentligt.
- Smågåvor är vanligt.
- Tilltal sker oftast med förnamn, det är klokt att följa motpartens tilltalssätt dock.

Beslutsfattande

- Beslut fattas hierarkiskt av ett fåtal personer
- Beslutsprocessen tar vanligen lång tid då beslut skickas fram och tillbaka. Processen kan skyndas på av en god relation.
- Förhandlingar inleds ofta med en generell överblick och går sedan in på detaljer. En god relation kan medföra att detaljer kan diskuteras från start.
- Avtalen är ofta av detaljerad och legal karaktär då byråkratin är större i Mexico.

7.2 Rekommendationer

I avsnittet presenteras de rekommendationer som vi vill ge till svenska affärsmän som förhandlar eller ska förhandla med mexikaner.

- Lär dig att förstå vad som är ett mexikanskt nej.
- Ta snabbt reda på vem som är beslutsfattaren och behandla denne med stor respekt.
- Visa med klädsel och visitkort att du har status och befogenhet.
- Klaga inte på mexikanerna om de kommer försent och kom inte i tid själv.



- Påminn motparten flera gånger om ett möte för att försäkra dig om att de verkligen kommer.
- Var social och öppen och var beredd på ett närmare och tydligare kroppsspråk.
- Var beredd på att spendera stor del av träffarna på en restaurang och förvänta dig mycket småprat.
- Diskutera mycket familj och var beredd på att dela med dig om din egna. Var inte rädd för att skryta.
- Underskatta inte personliga relationer, de kan öppna dörrar.
- Var beredd att ligga ute med pengar då betalning i regel kommer försent.
- Bekräfta alltid avtal då muntliga inte alltid gäller.

7.3 Förslag till vidareforskning

Under uppsatsens gång har ett flertal ytterligare områden dykt upp som kan vara av intresse att fördjupa sig inom. Nedan presenteras i punktform de huvudsakliga ämnen som vi fann skulle vara intressant att studera vidare inom området affärsförhandlingar med mexikaner.

- De respondenter som ligger till grund för undersökningen har varit verksamma i Mexico under olika tidsperioder. De svar som har erhållits har varierat beroende på när de varit verksamma i landet. Det skulle därför vara intressant att göra en åtskillnad mellan den tidsperiod respondenterna har förhandlat med mexikaner för att kunna göra en jämförelse mellan då och nu. Intresset ökar just för att skillnaden mellan svaren var betydlig och kultur anses vara ett fenomen som ändras mycket trögt.
- De respondenter som har kontaktats har även varit av varierande ålder som också har lett till olika svar. Det fanns till exempel en tendens att de yngre respondenterna fann personliga relationer vara av större vikt än de äldre. Ett förslag till vidareforskning skulle därav kunna vara att göra en jämförelse på ålderns påverkan på förhandlingar med mexikanska motparter.
- Ytterligare ett område som påverkade respondenternas svar var om de hade bott i Mexico eller inte. En jämförelse mellan de förhandlare som bott/inte bott i landet skulle därför kunna vara av intresse. Speciellt att fokusera på om de som bott i landet har svårt att se skillnader mot Sverige då de anpassat sig till kulturen och inte märker det längre.
- För att få en djupare förståelse över vad skillnaden mellan mexikanska och svenska förhandlare är hade det varit av intresse att ha med mexikanska förhandlare som respondenter. Efter genomförd förundersökning med mexikanska studenter underlättades framarbetandet av en intervjuguide då en djupare förståelse av kulturen erhållits och vad som bör fokuseras på för just en jämförelse med Mexico. Därav påvisas vikten av att få med motpartens syn på skillnaderna för att öka på tillförlitligheten i resultatet.
- Då Mexico är ett väldigt stort land med stora regionala skillnader hade det varit av intresse att undersöka regionernas påverkan på förhandlingen. Speciellt en jämförelse mellan syd och nord då de norra delarna influeras mycket av USA medan det i de södra delarna levs mer traditionellt liv. Skillnaderna mellan landsbygd och storstad är även markanta och hade därmed varit intressant att undersöka.

Källförteckning

Litteratur:

Andersen, H (red.) (1994) *Vetenskapsteori och metodlära. En introduktion*, Studentlitteratur, Lund

Christensen, L. Englund, N. Grääs, C. & Haglund, L. (2001) *Marknadsundersökning – en handbok 2:a uppl.* Studentlitteratur, Lund

Czinkota, M. R & Ronkainen, I. A (2007) *International Marketing*, 8:e uppl. Thomson South-Western, USA

Dahmström, K (2005) *Från datainsamling till rapport. Att göra en statistisk undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Denscombe, M (2004) *Forskningens grundregler. Samhällsforskarens handbok i tio punkter*, Studentlitteratur, Lund

Deresky, H (2006) *International management. Managing Across Borders and Cultures*, 5: e uppl. Pearson Education Inc., New Jersey

Forslund, C (red.) (2003) *Oskrivna regler. Förhandlingsteknik osynliga koder, kulturella särdrag och kommunikation i 51 länder*, 3:e uppl. Industrilitteratur, Uppsala

Gesteland, R. (2005) *Cross cultural Business Behaviour*, 4: e uppl. Copenhagen Business School Press, Köpenhamn

Gesteland R, (2006) *Guide till globala affärskulturer – Att förhandla, sälja, köpa och leda företag i skilda kulturer*, Kristianstad Boktryckeri AB, Kristianstad

Hofstede G. & Hofstede G. J. (2005) *Organisationer och kulturer 2:a uppl.* Studentlitteratur, Lund

Kapoor, A (1975) *Planning for Internatonal Business Negotiations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge

Kellman, H.C. (1966) *International Behavior. A Social-Psychological Analysis*, Holt, Rinehart and Winston, Inc. USA

Kinncar, T.C. & Taylor, J.R (1996) *Marketing Research. An Applied Approach*, 5: e uppl. McGraw-Hill Inc, USA

Lekvall, P & Wahlbin, C (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e uppl. IHM Publishing, Göteborg

Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2007) *Marketing Research. An Applied Approach*, 3: e europeiska uppl. Prentice Hall Inc, Spain

Martin, J.S. & Chaney, L.H. (2006) *Global Business Etiquette. A Guide to International Communications and Customs*, Praeger, London

McCall, J.B & Warrington, M.B (1989) *Marketing by Agreement – A Cross-Cultural Approach to Business Negotiations*, 2: a uppl. John Wiley & Sons Ltd. Avon

Molnár, J & Nilsson Molnár, M (2000) *Affärsförhandlingar. En affärsprocessansats. Jämförande kulturanalyser av franska, japanska och utlandskinesiska förhandlare*, Kompendiet AB, Göteborg

Molnár, J och Nilsson Molnár, M (2007) *Internationell Marknadsanalys – Teorier, modeller och metoder, en affärsprocessansats*, Kompendiet AB, Göteborg

Nilsson Molnár, M (1997) *Internationella affärsförhandlingar. Svenska affärsmäns erfarenheter av att förhandla med fransmän, japaner och utlandskineser*, Kompendiet AB, Göteborg

Patel, R & Davidson, B (1994) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Salacuse, J. (2002) *Making Global Deals. What Every Executive Should Know About Negotiating Abroad*, PON Books, New York

Salacuse, J. (2003) *Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*, Palgrave Macmillian (E-bok)

Seymour, D.T. (1992) *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*, Högsbo Grafiska AB, Göteborg

Terpstra, V (1978) *International Marketing*, 2: a uppl. The Dryden Press, Hinsdale, Illinois

Terpstra, V & Sarathy, R (2000) *International Marketing*, 8:e uppl. The Dryden Press, Orlando

Thurén, T (1991) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB, Malmö

Tidsskrifter:

Balachandra, L., Bordone, R., Menkel-Meadow, C., Ringstrom, P. & Sarath, E. (2005) *Improvisation and Negotiation: Expecting the Unexpected*, Negotiation Journal, s 415-423

Mitchell, T. (1985) *Review and Evaluation of Research Studies on Negotiation Behaviour*
Journal of Occupational Behaviour, Vol. 6, No. 1, A Special Issue on Negotiating in
Organizations. s. 85-91.

Weiss, E, Stephen, Maj 1993, *Analysis of Complex Negotiations in International Business:
The RBC Perspective*, Organization Science Vol. 4 No.2 pp. 269-300.

Internet:

- (1) World Trade Organization 2008-04-14
www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.pdf
- (2) Nationalencyklopedin sökord globalisering 2008-04-15
www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=globalisering
- (3) World Trade Organisation 2008-04-14
www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2007_e/its07_world_trade_dev_e.pdf
- (4) EFTA 2008-04-23
www.efta.int/content/free-trade
- (5) World Trade Organisation 2008-04-14
www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/utw_chap2_e.pdf
- (6) Landguiden 2008-04-21
www.landguiden.se
- (7) Exportrådet 2008-04-03
www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=7673
- (8) CIA 2008-04-25
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/mx.html
- (9) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=25535800&i_word=mexico&i_history=11
- (10) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=25535801&i_word=mexico&i_history=12
- (11) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=25535802&i_word=mexico&i_history=13
- (12) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=25535802&i_word=mexico&i_history=14
- (13) CIA 2008-04-25
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/mx.html

- (14) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=255315&i_word=mexico&i_history=2
- (15) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=255314&i_word=mexico&i_history=1
- (16) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=255316&i_word=mexico&i_history=3
- (17) Exportrådet 2008-04-25
www.swedishtrade.se/mexico/?objectID=7322
- (18) Nationalencyklopedin sökord Mexico 2008-04-25
www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=255338&i_sect_id=255320&i_word=mexico&i_history=6
- (19) CIA 2008-04-28
www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/mx.html
- (20) Exportrådet 2008-04-02
www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=6897
- (21) Exportrådet 2008-04-02
www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=6897
- (22) Exportrådet 2008-04-02
www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=5227
- (23) Exportrådet 2008-04-02
www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=5227
- (24) Nationalencyklopedin sökord kultur 2008-04-07
www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=233228&i_word=kultur
- (25) Nationalencyklopedin sökord kultur 2008-04-07
www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=233228&i_word=kultur
- (26) Hofstedes hemsida 2008-04-04
www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=59

Länk till e-bok, Salacuse:

<http://site.ebrary.com.ezproxy.ub.gu.se/lib/gubselibrary/Top?id=10135595&layout=document>

Rapporter:

Exportrådets landsrapporter: Mexico

www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=6897 2008-04-02

Svenska handelsrådet, Mexican *market overview* 2007

Respondenter:

Engströmer Fredrik, Affärsutvecklare Nätverk, Ericsson	2008-05-05
Fridman Eva, Marknadsassistent, Bengt Larsson Paper AB	2008-05-15
Jakobsson Gunnar, Chef för Munters i Australien, Brasilien & Mexico, Munters	2008-05-06
La Fleur Lennart, Vice President Distribution Services, Gambro	2008-05-06
Norberg Per Johan, Marknadsansvarig Nord - och Mellanamerika, Hägglunds	2008-05-12
Nordman Gunnar, Account Manager, ABB	2008-05-08
Persson Johnny, Regionsansvarig säljare, Bofors	2008-05-15
Sandberg Hans, Marknadschef för Latinamerika, Elof Hansson	2008-05-15
Skög Janus, Export Manager, Arla Foods	E-mail
Stranberg Leif, Area Manager Latin America, V & S Group	2008-05-16
Widebrant Torbjörn, Area Sales Manager, AarhusKarlshamn	2008-05-13

Bilaga 1 Intervjuguide till mexikaner

Språk/kommunikation

We want you to discuss around the different subjects we will explain to you. We start with language and communication, and by that we mean language skills, body language and in different situations such as greetings. For example, if it is common with foreign language skills in Mexico and taboo subjects. Any differences from Sweden.

Värderingar och attityder (estetik)

The second subject is what you value in life and what you consider beautiful.

Social organisation/individualism

The next subject we want you to discuss is about family construction, like how big families are.

Seder och bruk

Then we have customs

Maktdistans/Hierarki

Next is the structure of the society, if decisions are made hierarchical or consensus.

Maskulinitet/femininitet

What is considered feminine and what is masculine and do the roles between men and women differ?

Tidsuppfattning/inriktning

And now talk about time and its importance

What do you think are the biggest differences between Mexico and Sweden?

Bilaga 2 Intervjuguide till affärsmän

1. Bakgrundsfakta

- 1.1 Namn
- 1.2 Företag
- 1.3 Tjänst
- 1.4 Arbetsort
- 1.5 Typ av affärer i Mexico
- 1.6 Var i Mexico har du förhandlat/bott?
- 1.7 Antal års erfarenhet med förhandlingar i Mexico
- 1.8 Språkkunskaper

2. Kulturmiljö

Av er erfarenhet hur upplever ni kulturen i Mexico, efter följande aspekter:

2.1 Social organisation

- 2.1.1 Är mexikaner individualister eller grupp människor? (sätter sig själv eller gruppen i första hand)
- 2.1.2 Märks gruppindelningar i samhället? (klass, etnicitet, status, kön etc.) Om ja, hur?

2.2 Värderingar och attityder

- 2.2.1 Vad värderas högt i Mexico? Exempel?
- 2.2.2 Hur är attityderna mot förändring och osäkerhet? Hur märks det?
- 2.2.3 Hur är attityderna till ja och nej? Hur märks det?
- 2.2.4 Vad anses viktigast, tala sanning eller rädda ansikte? Hur märks det?

2.3 Maktdistans

- 2.3.1 Vad ger status i Mexico? Ge exempel
- 2.3.2 Har mexikaner respekt för personer med auktoritet? Hur yttrar sig det?
- 2.3.3 Märks det vilken befogenhet en person har? Om ja, hur?
- 2.3.4 Hur är organisationerna vanligen uppbyggda?(Platta, hierarkiska, stora, små) Ge exempel

2.4 Maskulinitet

- 2.4.1 Vad värderas högst arbete eller fritid? Hur märks det?
- 2.4.2 Hur är jämlikheten i samhället mellan män och kvinnor? Hur märks det?
- 2.4.3 Accepteras kvinnliga motparter? Är det vanligt med kvinnliga motparter?

2.5 Tid

- 2.5.1 Är mexikaner punktliga? På vilket sätt märks det?
- 2.5.2 Föredras flexibla agenda eller fasta tidsramar?

3. Förhandlarens personlighet

3.1 Vad stämmer bäst överens av följande motsatspar med en mexikansk förhandlares personlighet?(Sätt ett kryss för det som passar bäst vid varje motsatspar)

1. Flexibel	Icke flexibel
2. Självsäker	Osäker
3. Öppen	Reserverad
4. Ärlig	Oärlig
5. Tålmodig	Otålig
6. Lyhörd	Påstridig
7. Övertygande	Svaga argument
8. Rationell	Känslös
9. Bestämd	Velig
10. Tuff	Ödmjuk
11. Medgivande	Envis
12. Affärsinriktad	Relationsinriktad
13. Auktoritär	Konsensusinriktad
14. Formell stil	Informell stil

3.2 Påverkar personligheten förhandlingsprocessen och dess utfall? Om ja, på vilket sätt?

4. Förhandlingen

Följande frågor behandlar utmärkande drag inom kommunikation, personliga relationer, normer och formaliteter samt beslutsfattande i sammanhang med förhandlingar med mexikanska motparter.

4.1 Kommunikation

- 4.1.1 Vilket språk används vid förhandlingar? (vid tal, skrift, olika situationer)
- 4.1.2 Händer det att tolk används?
- 4.1.3 Vad kännetecknar mexikanernas sätt att tala? (högt/lågt, tystnad används, samtal avbryts) Kan missförstånd uppstå på grund av språket? Om ja, hur?
- 4.1.4 Skiljer sig kroppsspråket mellan svenskar och mexikaner? Hur?
- 4.1.5 Är svaren som fås direkta eller indirekta?(Raka eller utsvävande svar)

4.2 Personliga relationer

- 4.2.1 Är det viktigt med personliga relationer och förtroende vid förhandlingar? Varför?
- 4.2.2 Finns det stora skillnader mellan svenskar och mexikaner som påverkar det personliga relationsbyggandet?
- 4.2.3 Hur byggs relationen med motparten upp?
- 4.2.4 Hur lång tid tar relationsbyggandet?
- 4.2.5 Hur upprätthålls de personliga relationerna? Ge exempel
- 4.2.6 Var socialiserar man med sin motpart? Vilka samtalsämnen diskuteras vid dessa tillfällen?

4.3 Normer och formaliteter

- 4.3.1 Vilka normer och formaliteter är viktiga att känna till vid förhandlingar? Ge exempel
- 4.3.2 Klädseln, är den formell eller informell? Finns det klädnormer?
- 4.3.3 Hur sker den första kontakten? (Förekommer introduktioner via tredjepart? Visitkortens vikt och utformning? Andra ceremonier?)
- 4.3.4 Är gåvor vanligt? Om ja, vilka?
- 4.3.5 Hur sker tilltal? (Används titel, förnamn?)

4.4 Beslutsfattande

- 4.4.1 Hur fattas beslut? (genom konsensus, individuellt eller hierarkiskt)
- 4.4.2 Hur ser beslutsprocessen ut? Hur lång tid tar den?
- 4.4.3 Inleds förhandlingar med generella överenskommelser och går sedan in på detaljer (som pris och leveransdatum) eller inleds det med att förhandla specifika objekt som sedan summeras?
- 4.4.4 Vad för typ av avtal förhandlas fram? (detaljerade och legala eller generella och flexibla)

5. Avslutande kommentarer/ övrigt

Något Du vill tillägga?