



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Sverige till Indien

-

En interkulturell förhandlingsresa

En studie om den indiska kulturens påverkan vid internationella förhandlingar

Kandidatuppsats

Författare:

Babray Paktiani

Gabriel Baranto

Handledare:

Ellinor Torsein

Företagsekonomiska Institutionen

Marknadsföring

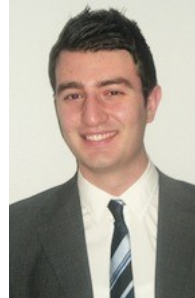
Höstterminen 2009

Förord

Vi är evigt tacksamma de respondenter som har delat med sig av de kunskaper och erfarenheter inom ämnet – deras deltagande har möjliggjort att fullgöra denna akademiska uppsats. Vi riktar även ett stort tack till Margreth Nilsson Molnár som har bidragit med en hjälpande hand i initialskedet av denna uppsats. Vidare vill vi även passa på att tacka vår handledare, Ellinor Torsein, som har väglett oss genom denna studie samt hjälpt oss att höja kvalitén i arbetet.



Babray Paktiani



Gabriel Baranto

”Nothing Can Stop An Idea – When It's Time Has Come”

- DR. MANMOHAN SINGH -



Sammanfattning

Den globala marknaden har öppnat nya möjligheter för inhemska företag att träda in på nya territorier och på så vis utöka sin affärsverksamhet. Dessa möjligheter medför nya utmaningar som i sin tur innebär både för- och nackdelar för de företag som har etableringsambitioner på främmande marknader. Kulturella skiljaktigheter mellan olika länder, kan försvåra eller förhindra internationella affärer och därmed även företagens etableringar utanför landets gränser. Sverige är utan tvekan ett litet land i en stor värld, där möjligheter till en utökad verksamhet är ytterst begränsade. Därmed erhåller globalisering en större betydelse utifrån ett svenskt perspektiv eftersom expanderings i form av nya marknadspenetrationer är avgörande för svenska företag.

Indien är ett mångkulturellt land med en enorm affärspotential samtidigt som landet förutspås att bli världens tredje största marknadsekonomi de kommande decennierna. Sveriges export till Indien motsvarar endast en procent av den totala exportkvoten – en blygsam summa som bevisar att affärsmöjligheterna är outnyttjade i det färgstarka landet. Indien anses snarare vara en mindre kontinent än enbart ett land, med många kulturer och traditioner som avviker sig markant från den svenska kulturen. Syftet med denna akademiska uppsats är att lyfta fram de huvudsakliga skiljaktigheter beträffande kultur samt vilken påverkan dessa skiljaktigheter har vid internationella förhandlingar i landet.

Kultur och förhandling blir därmed två essentiella begrepp som bör utförligt granskas samt analyseras för att på så vis erhålla en tydlig illustration kring begreppens innebörder. Den teoretiska referensramen omfattar diverse teorier och modeller kring begreppen utifrån världskända teoretikers synvinklar kring ämnet. De teorier och modeller som framläggs i den teoretiska referensramen berör olika aspekter som bör tas i beaktande vid internationella förhandlingar. Vidare är ett flertal teorier mer betydelsefulla än andra, och lyfts därmed upp i studiens undersökningsmodell. Uppsatsens undersökningsmodell omfattar följande fyra kritiska områden som är av vikt vid internationella förhandlingar: *kulturmiljö; affärskultur; förhandlingsbeteende; samt förhandlarens karaktärsdrag.*

Det har gjorts ett flertal olika studier inom ämnet som återfinns i denna uppsats och utgör även en viktig del av uppsatsens analyskapitel. Gestelands & Seyks studier inom kulturella skiljaktigheter mellan olika kulturer, är en tidigare studie som vi anser berör viktiga aspekter inom ämnet. Vidare är Douglas Bullis och Manoj Joshi ytterligare två namn med bidragande studier inom den indiska kulturen samt internationella förhandlingar i landet. Lynn E. Metcalf et als. forskning som baseras på Salacuses tio kulturelement vid internationella förhandlingar, berörande den indiska och ett flertal andra kulturer, är ännu en betydelsefull studie som återfinns i denna akademiska uppsats. Slutligen har Rajesh Kumars forskningsbidrag kring den indiska kulturen belysts bland de tidigare studier som vi anser är av vikt.

Den teoretiska referensramen utgör på så vis studiens sekundärdata som används i första hand för att erhålla redan publicerad information i ämnet samt att skapa en plattform för vidare forskning inom det specifika ämnet. Studien är vidare en kvalitativ studie där primära data återfinns i resultatkapitlet i form av fördjupade intervjuer med de deltagande respondenterna. De respondenter som har deltagit i undersökning består av 15 svenska affärsförhandlare med erfarenheter av förhandlingar med indiska motparter.

Resultatet av studien analyseras vidare i analyskapitlet med kopplingar till den teoretiska referensramen samtidigt som det möjliggör att kunna dra slutgiltiga konklusioner i ämnet. Analysavsnittet indelas därmed efter studiens fyra delproblem som återfinns i studiens undersökningsmodell. Studien avslutas med konstruktiva förslag till vidare studier inom ämnet.

Abstract

The global market has opened up new opportunities for domestic firms to enter new territories and thus expand their business. These opportunities bring new challenges, which in turn imply both advantages and disadvantages for the companies that have ambitions to establish their businesses in foreign markets. Cultural differences between countries may impede or prevent international businesses and therefore business establishments abroad. Sweden is without a doubt a small nation in a big world, where opportunities for increased business operations are extremely limited. Globalization receives thus a greater significance from a Swedish perspective, because the expansions in terms of new market penetrations are crucial for Swedish companies.

India is a multicultural country with a huge business potential, at the same time that the country is predicted to become the third largest market in the coming decades. Swedish exports to India represent only one percent of the total export quota - a modest sum which proves that business opportunities are unutilized in the colorful country. India is considered more like a giant continent than just one country, with many cultures and traditions that differ significantly from the Swedish culture. The purpose of this academic essay is to highlight the main differences in culture between these countries and to draw a conclusion about what impacts these differences have in international negotiations in India.

Thus, culture and negotiation become two essential concepts that should be comprehensively reviewed and analyzed to thereby obtain a clear illustration about the meanings of the concepts. The theoretical framework of this study includes various theories and models based on the concepts of world-renowned theorists and their respective perspectives on the subject. The theories and models presented in the theoretical framework deals with different aspects to be taken into account in international negotiations. Furthermore, a number of theories more important than others are highlighted in the research model. The essay's research model includes the following four critical areas that are important in international negotiations: *cultural environment*, *business culture*, *the negotiation behavior*, as well as *negotiator's character traits*.

Several previous studies on the subject which constitute an important part of this thesis's analytical chapter are also concluded in this essay. Gesteland's & Seyk's studies in cultural differences between different cultures, is a previous study that we believe affect important aspects of the subject. Furthermore, are Douglas Bullis and Manoj Joshi two more names who have contributed with cultural studies in India and which impact culture has on international negotiations. Lynn E. Metcalf et al's. research which is based on Salacuse's ten cultural elements in international negotiations, touching the Indian, and numerous other cultures, is another important study, which appears in this academic essay. Finally, Rajesh Kumar's research about the Indian culture is highlighted among the previous studies. In addition, all the above mentioned studies are of great importance in the field of this essay's main subject.

The theoretical framework is thus the secondary data of this study which is primarily used to obtain already published information on the subject and to create a platform for further research in this specific topic. The study is also a qualitative study where the primary data can be found in the result chapter in terms of in-depth interviews with the participating respondents. The respondents who participated in the survey consist of 15 Swedish business negotiators with good experience in negotiations with Indian counterparts.

The results of this study are further analyzed in the analysis chapter based on the theoretical framework, which in turn enabled to draw definitive conclusions on the subject. The analysis chapter is thereby divided after the four sub problems contained in the study's research model. The study is concluded with constructive suggestions for further studies in the subject.

Innehållsförteckning

1 Problembakgrund, frågeställningar & syfte.....	1
1.1 Val av ämne.....	1
1.2 Globalisering.....	1
1.3 Indien & Sverige.....	4
1.3.1 Fakta om Indien.....	5
1.3.2 Handel mellan Indien och Sverige.....	9
1.4 Affärskultur och förhandling.....	10
1.4.1 Förundersökning med Margreth Nilsson Molnár.....	10
1.5 Indisk förhandlings- och affärskultur.....	12
1.6 Problemdiskussion & frågeställningar.....	13
1.7 Syfte.....	14
1.8 Perspektiv.....	14
1.9 Avgränsningar.....	14
1.10 Disposition.....	14
2 Teoretisk referensram.....	17
2.1 Kulturdefinitioner.....	17
2.2 Kulturanalyser.....	18
2.2.1 Kulturelement enligt Czinkota & Ronkainen.....	18
2.2.2 Gauri och Usuniers kulturella komponenter.....	21
2.2.3 Gauri och Usuniers kulturklassificeringsmodell.....	22
2.2.4 Hofstedes kulturforskning.....	24
2.2.5 Hofstede lökdiagram.....	24
2.2.6 Hofstedes fem kulturdimensioner.....	25
2.2.7 Hög respektive lågt sammanhangsberoende kulturer.....	28
2.3 Förhandlingsdefinitioner.....	29
2.4 Förhandlingsanalyser.....	30
2.4.1 Förhandlingsbeteende.....	30
2.4.2 Förhandlingsstil.....	33
2.4.3 Förhandlingsskicklighet.....	34
2.4.4 Sawyer och Guetzkows förhandlingsmodell.....	36
2.4.5 Tio steg vid internationella förhandlingar.....	38
2.4.6 Strukturen för internationella affärsförhandlingar.....	39
2.4.7 Kapoors förhandlingsmodell.....	45
2.4.8 Salacuses top tio kulturelement vid förhandlingar.....	46
2.5 Tidigare studier.....	48
2.6 Uppsummering av den teoretiska referensramen.....	50
2.6.1 Kulturteorier och modeller.....	50
2.6.2 Förhandlingsteorier och modeller.....	52
2.7 Diskussion och avgränsningar.....	55
2.7.1 Kulturteorier.....	55
2.7.2 Förhandlingsteorier.....	56
2.8 Problemdefinition, undersökningsmodell och informationsbehov.....	57
2.8.1 Problemdefinition.....	57
2.8.2 Undersökningsmodell.....	58
2.8.3 Informationsbehov.....	61
3 Metod.....	67

3.1	Den explorativa, konklusiva resp. kontrollerande ansatsen.....	67
3.1.1	Val av undersökningsansats.....	68
3.2	Datainsamling.....	68
3.2.1	Val av datainsamling.....	69
3.3	Datainsamlingsmetoder.....	70
3.3.1	Val av datainsamlingsmetoder.....	71
3.4	Målpopulation och urvalsmetoder.....	71
3.4.1	Målpopulation.....	71
3.4.2	Urval.....	72
3.4.3	Val av målpopulation och urvalsmetod.....	74
3.5	Mätinstrument.....	74
3.5.1	Validitet och reliabilitet.....	75
3.6	Utvärdering av forskningsprocessen.....	77
3.7	Bearbetning och analys av data.....	79
4	Empirisk referensram.....	81
4.1	Presentation av respondenter.....	81
4.2	Resultat av intervjuer.....	86
4.3	Delproblem I – Kulturmiljö.....	86
4.3.1	Språk – verbalt och icke-verbalt.....	86
4.3.2	Tidsfaktor.....	87
4.3.3	Religion.....	88
4.3.4	Värderingar och attityder.....	88
4.3.5	Beteende och sedvanor.....	90
4.4	Delproblem II – Affärskulturen.....	91
4.4.1	Maktdistans.....	91
4.4.2	Kollektivism kontra individualism.....	92
4.4.3	Maskulinitet kontra femininitet.....	92
4.4.4	Förhandling.....	93
4.5	Delproblem III – Förhandlingsbeteende.....	94
4.5.1	Kommunikation.....	94
4.5.2	Personliga relationer vid affärssammanhang.....	96
4.5.3	Beslutsfattande.....	97
4.5.4	Normer och formaliteter.....	97
4.6	Delproblem IV – Förhandlarens karaktärsdrag.....	98
4.6.1	Förhandlingsstil.....	98
4.6.2	Förhandlingsskickligheter.....	99
4.6.3	Personliga egenskaper.....	99
4.7	Svårigheter och problematik.....	101
5	Analys.....	103
5.1	Delproblem I – Kulturmiljö.....	103
5.1.1	Språk – verbalt och icke-verbalt.....	103
5.1.2	Tidsfaktor.....	104
5.1.3	Religion.....	104
5.1.4	Värderingar & attityder.....	105
5.1.5	Beteende och sedvanor.....	106
5.2	Delproblem II – Affärskulturen.....	107
5.2.1	Maktdistans.....	107
5.2.2	Kollektivism kontra individualism.....	107
5.2.3	Maskulinitet kontra femininitet.....	108

5.2.4 Förhandling.....	108
5.3 Delproblem III – Förhandlingsbeteende.....	112
5.3.1 Verbal och icke-verbal kommunikation	112
5.3.2 Personliga relationer.....	113
5.3.3 Beslutsfattande.....	114
5.3.4 Normer och formaliteter.....	114
5.4 Delproblem IV – Förhandlarens karaktärsdrag.....	116
5.4.1 Förhandlingsstil.....	116
5.4.2 Förhandlingsskickligheter	116
5.4.3 Personliga egenskaper.....	116
6 Slutsatser och rekommendationer.....	119
6.1 Delproblem I – Kulturmiljö.....	119
6.2 Delproblem II – Affärskultur.....	120
6.3 Delproblem III – Förhandlingsbeteende.....	121
6.4 Delproblem IV – Förhandlarens karaktärsdrag.....	123
6.5 Vidare studier inom ämnet.....	124
7 Källförteckning.....	126
7.1 Litteratur.....	126
7.2 Artiklar.....	127
7.3 Internet.....	128
Bilaga 1 Undersökningsformulär – intervjuguide.....	129
Bilaga 2 Förundersökning med Margreth Nilsson Molnár.....	132
Bilaga 3 Intervjuschema.....	133

Illustrationsförteckning

Illustration 1.1	Indiens geografiska läge.....	2
Illustration 1.2	Inkomstutvecklingen bland samhällsklasserna i Indien.....	8
Illustration 1.3	Rapportskrivningens dispositionsmodell.....	15
Illustration 2.1	Kulturklassificeringsmodell.....	23
Illustration 2.2	Människans mentala programmering.....	24
Illustration 2.3	Hofstedes lökdiagram.....	25
Illustration 2.4	Kulturdimensioner, Indien.....	27
Illustration 2.5	Kulturdimensioner, Sverige.....	27
Illustration 2.6	Kritiska områden gällande förhandlingsbeteende.....	32
Illustration 2.7	Modell för förhandlingsbeteende.....	33
Illustration 2.8	Faktorer som påverkar förhandlingsskicklighet.....	35
Illustration 2.9	Sawyers och Guetzkows förhandlingsmodell.....	37
Illustration 2.10	Förhandlingsprocessen vid internationella förhandlingar.....	44
Illustration 2.11	Salacuses tio kulturelement.....	48
Illustration 2.12	Studiens undersökningsmodell.....	58
Illustration 2.13	Undersökningens informationsbehov.....	65
Illustration 3.1	Översikt över urvalsmetoder.....	72
Illustration 3.2	Sorteringsnormer.....	80

Tabellförteckning

Tabell 1.1	BRIC-ländernas ekonomiska utveckling.....	3
Tabell 1.2	Fakta om Indien & Sverige.....	4
Tabell 1.3	Svenska företag i Indien.....	9
Tabell 3.1	Sju steg vid analys av empiriskt material.....	79
Tabell 4.1	Översikt över studiens deltagande respondenter.....	85
Tabell 4.2	Resultat av personliga egenskaper.....	100

1 Problembakgrund, frågeställningar & syfte

I detta kapitel introduceras rapportens bakgrund, de aktuella frågeställningar samt syftet med arbetet för att på så vis inviga läsaren i den akademiska uppsatsen. Vidare ska vi lyfta upp begrepp som globalisering, förhandling samt kultur för att underlätta vidare läsning av rapporten genom att ge en lättbegriplig beskrivning av det aktuella ämnet. Därutöver presenteras Indien som land samt en kort jämförelse med Sverige kommer att illustreras. Därtill kommer detta kapitel även att innehålla information som har införskaffats under seminariet "Att lyckas med distributörer på framtidens marknad" med Fredrik Fexe som föreläsare.

1.1 Val av ämne

Att etablera sig på en ny marknad i ett nytt land medför stora kulturella skillnader som kan försvåra och förhindra företagets ambitioner för att vidareutveckla verksamheten. Därav är det ytterst viktigt

"...världens tredje största marknadsekonomi..."

att förstå och respektera de kulturella skillnader som existerar, för att på så vis kunna skapa långsiktiga relationer. Varför har fokus riktats mot Indien? Under de senaste decennierna har Indien vuxit påfallande både befolkningsmässigt men även ekonomiskt samtidigt som landet anses bli världens tredje största marknadsekonomi de kommande decennier – i skuggan av USA och Kina.¹ Vidare anser vi att den indiska kulturen är utpräglad och innehar en stark och färgglad förankring som skiljer sig markant från den västerländska och i synnerhet den svenska kulturen. Därmed blev Indien ett självklart val för denna akademiska uppsats med granskningar och analyser kring hur en lyckad förhandlingsprocess med indierna bör gå tillväga.

Ytterligare en anledning till valet av ämnet är att det har genomförts en stor mängd studier utifrån ett svenskt perspektiv, beträffande förhandlingar samt affärskulturer i utländska länder såsom Kina, Japan, Ryssland och Italien men däremot har Indien, som är och kommer att vara en gigantisk marknad, kvarlämnats. Därför anser vi att denna akademiska uppsats med fördjupning inom förhandlingar med indier utifrån ett svenskt perspektiv, kommer att underlätta framtida relationer i det asiatiska landet.

1.2 Globalisering

Världen idag har omvandlats till en enda stor marknad med globalisering som satt avtryck på samtliga länders ekonomier och samhällen. Därav har betydelsen av att förstå diverse kulturer och

"Globalisering är ett ekonomiskt fenomen..."

ta lärdom av dem, ökat och möjliggjort för svenska företag att bedriva verksamheter utanför landets gränser. Globalisering är ett ekonomiskt fenomen som uppkom under 1990-talet och har sedan dess vuxit under de senaste decennierna. Begreppet anses vara ett essentiellt medium för att generera tillväxt samt ekonomisk blomstring och har positiva effekter på samtliga marknadsekonomier.²

Fenomenet globalisering kan även ses som ett samlingsbegrepp för ekonomiska, politiska samt kulturella sammanhållningar som successivt utvecklats. Generellt vis förenas begreppet med ekonomiska förhållanden och innebär att gränserna mellan länder samt kontinenter försvinner och

¹ www2.goldmansachs.com/ideas/brics/nifty-50-doc.pdf 2009-11-11

² Ali Abbas, J. 2009, *Changing Premises of Globalization*, s. 245

möjliggör att arbetskraft lättare kan förflyttas och därmed inkorporeras nationella ekonomier. Beträffande politik syftar begreppet på en process som leder till att omständigheter som tidigare befunnits på en nationell nivå övergår till en mer överstatlig nivå där flera länder tillsammans fattar de politiska besluten, exempelvis Sveriges inträde i Europeiska Unionen. Utifrån ett kulturellt perspektiv lägger globalisering vikt på utbredning av kulturprodukter över hela världen.³ Ett praktexempel på globalisering med kulturella förhållanden är den ökade populariteten av Indien i form av indisk mat, Bollywood-filmer samt indiskt mode.

Som tidigare nämnts har globalisering haft en influens på samtliga ekonomier och därmed är Indien inget undantag. Landets bredd motsvarar avståndet mellan Lissabon i Portugal till Prag i Tjeckien och det vertikala avståndet är den samma som från Stockholm i Sverige till Rom i Italien.⁴ Därmed ses Indien snarare som en mindre kontinent än enbart ett land.

Illustration 1.1 Indiens geografiska läge



Källa: Wikipedia

³ Nationalencyklopedin www.ne.se/globalisering 2009-11-03

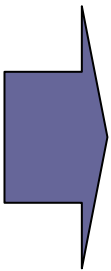
⁴ Bullis, D. 1998 *Doing Business In Today's India*, s. xiv

”...fokus läggs på länder som Brasilien, Ryssland, Indien och Kina...”

Globalisering innebär vidare en pågående process av ökade interaktioner mellan olika marknadsekonomier som avviker i form av välfärd och makt.⁵ Traditionellt har länder i väst såsom USA, Storbritannien och Tyskland haft de starkaste ekonomierna och den i särklass bästa välfärden. Däremot föreslår ett flertal experter att ett maktskifte kan vara nära till hands de närmaste decennierna och fokus läggs på länder som Brasilien, Ryssland, Indien och Kina som tillsammans utgör BRIC-länderna. Vid 2050 förutspås dessa fyra länder ligga i toppen gällande de länder som har världens starkaste ekonomier och största marknader. Indien är det landet av BRIC-länderna som har den största tillväxtpotentialen men är även det landet som har ofullkomligheter i form av för låg utbildningsnivå som kan försvåra för landet att leverera till fullo.⁶

Tabell 1.1 BRIC-ländernas ekonomiska utveckling

Rankning 2006	Land	BNP (USD Miljon)
1	USA	13201
2	Japan	43402
3	Tyskland	2906
4	Kina	2668
5	Storbritannien	2345
6	Frankrike	2231
7	Italien	1844
8	Kanada	1251
9	Spanien	1224
10	Brasilien	1067
11	Ryssland	986
12	Indien	906



Rankning 2050	Land	Förutspådd BNP 2050 (USD Miljon)
1	Kina	44453
2	USA	35165
3	Indien	27803
4	Japan	6673
5	Brasilien	6074
6	Ryssland	5870
7	Storbritannien	3782
8	Tyskland	3603
9	Frankrike	3148
10	Italien	2061

Källa: Exportrådet

⁵ van Kampen, M. & van Naerssen, T. 2008, *Globalization and Urban Governance in Two Asian Cities*, s. 942

⁶ O'Neill, J. 2006, *The World, BRICs Dream and India*, s. 11

1.3 Indien & Sverige



Tabell 1.2 Fakta om Indien & Sverige

Officiellt namn: Bharat (Hindi); Republiken Indien	Officiellt namn: Konungariket Sverige
Statschef: President	Statschef: Kung
Regeringschef: Premiärminister	Regeringschef: Statsminister
Huvudstad: New Delhi	Huvudstad: Stockholm
Officiella språk: Hindi; Engelska	Officiellt språk: Svenska
Officiell religion: Ingen	Officiell religion: Ingen
Valuta: Indiska rupier (Rs)	Valuta: Svenska kronor (SEK)
Befolkningsstorlek: (2008) 1 147 996 000	Befolkningsstorlek: (2008) 9 214 000
Landsyta (km²): 3 166 414	Landsyta (km²): 450 295

Källa: Encyclopaedia Britannica Online

1.3.1 Fakta om Indien

Republiken Indien – Bharat på hindi – placeras i hjärtat av Asien. Mellan länder i Östasien och Mellanöstern, ligger detta exotiska land som sticker ut som en gigantisk fot i den Indiska Oceanen.⁷

Befolkning och kultur

Indien är en mångsidig och multietnisk nation med tusentals små etniska grupper och stammar. Denna komplexitet har utvecklats från en lång process av in- och utvandring samt en omfattande kulturell assimilering.⁸

Tre tusen år f. Kr beboddes landet av draviderna som tillhör den forntida Induskulturen och vars kultur liknade den i forna Mesopotamien med likheter även med den egyptiska kulturen. Draviderna ersattes av indoarierna med språklig samhörighet till den persiska och europeiska befolkningen och följdes upp med muslimska sultaner samt kungar. Under 1400-talets Indien introducerade Vasco da Gama

”...världens största demokratiska nation...” kolonialismen i landet medan det under 1500-talet pågick en rad tvister bland portugiser, fransmän samt briter kring handelsrätten i landet, som senare ledde till att landet blev en koloni till Brittiska Imperiet. Trots utländskt styre samt kolonisering under flera hundra år, har indierna bevarat landets unika kultur. Efter att självständigheten från britterna förkunnades den 15:e augusti 1947, delades landet i Indien och Pakistan. Idag är Indien världens näst folkrikaste land samt världens största demokratiska nation.⁹

Språk¹⁰

Landet har ett hundratals större och mindre språk samt ett tjugotal officiella språk som vidare kompletteras med ännu ett hundratal erkända dialekter. Samtliga språk i Indien tillhör fyra olika

”...hundratals större och mindre språk samt ett tjugotal officiella språk...” språkfamiljer: indoiranska språket (en underfamilj till den indoeuropeiska språkfamiljen), dravidiska språket, austroasiatiska språket samt tibetoburmanska språket. Det finns även ett flertal isolerade språk såsom nahali som talas i ett litet område i Madhya Pradesh, samtidigt som den överväldigande majoriteten av indierna pratar språk tillhörande de indoiranska och dravidiska språken. Det officiella nationella språket är hindi, men det finns 22 så kallade ”reguljära” språk som även är accepterade i den indiska konstitutionen samt kan användas av stater vid officiella sammanhang. Av de nämnda språken har 15 språk ett indoeuropeiskt ursprung (assamesiska, bengali, dogri, gujarati, hindi, kashmiri, konkani, maithili, marathi, nepali, oriya, punjabi, sanskrit, sindhi och urdu), fyra av språken är dravidiska språk (kannada, malayalam, tamil och telugu), två har ett tibetoburmanskt ursprung (bodo och manipuri), och ett av språken är austroasiatiskt (santhali). Dessa språk har blivit alltmer standardiserade sedan

Visste du att...

- ... världens första universitet grundades i Takshilal i Indien under 700-talet f.Kr.
- ...den indiske matematikern Aryabhata uppfann siffran ”noll” under 500-talet f.Kr.
- ...Indien har världens äldsta och största filmindustri.
- ...sju indier har fått Nobelpriset genom tiderna.
- ... Indien har vunnit flest Miss World och Miss Universe titlar.
- ... Indian Railways är världens enskild största arbetsgivare
- ... schack uppfanns i Indien.

Källa: Exportrådet

⁷ Joshi, M. 2001 *Passport India*, s. 7

⁸ Encyclopædia Britannica Online

⁹ Joshi, M. 2001 *Passport India*, s. 7-8

¹⁰ Encyclopædia Britannica Online

landets självständighet på grund av förbättrad utbildning och den enorma påverkan från massmedia. Därutöver är engelska ett "associerande" officiellt språk som används i mycket bred utsträckning.

Religion¹¹

Religion utgör en mycket viktig aspekt av identiteten för varje enskild indier och en stor del av Indiens historia kan förstås genom samspelet mellan de religiösa grupperna i landet. En av många religioner som har sin härkomst i Indien är hinduism som kan ses som en samling av olika läror, sekter samt levnadssätt och följs av en stor majoritet av landets befolkning.

År 1947 i samband med landets självständighet samt delning av subkontinenten i två separata länder, Indien och Pakistan, förlorades en stor del av den muslimska befolkningen till grannlandet

”...förlorades en stor del av den muslimska befolkningen...”

Pakistan och Indien blev ännu mer hinduiskt övervägande. Idag består nästan tre fjärdedelar av landets befolkning av hinduer samtidigt som

muslimer än idag utgör den enskild största religiösa minoriteten och motsvarar mer än en tiondel av befolkningen med stora mängder i många delar av landet inklusive Jammu & Kashmir, västra Uttar Pradesh, Kerala och många andra städer. Den muslimska populationen är vidare större än hos något land i Mellanöstern och överskrider endast av Indonesien.

Andra religiösa minoriteter av vikt är kristna som återfinns i stor uträkning i nordöst, Bombay, samt längst i söder; sikher främst i Punjab och andra närliggande områden; buddhister särskilt i Maharashtra, Sikkim, Arunachal Pradesh, och Jammu & Kashmir; samt jainer som finns främst i Maharashtra, Gujarat och Rajasthan. Därutöver finns flera små men sociologiskt intressanta samhällen av judar som är belägna längs den västra kusten. Indiens stamfolk lever främst i nordost och utövar olika former av animism, vilket kanske är landets äldsta religiösa tradition.

Kastsystemet¹²

I södra delen av Asien har kastsystemet utgjort ett dominerande inslag i det sociala livet sedan tusentals år tillbaka. Ett kast som betecknas som *jati* (födelse) i allmänhet, refererar till en strikt reglerad social samhörighet i vilken varje enskild individ föddes i. Vissa *jati* har yrkesmässiga namn men däremot är sambandet mellan kasten och yrkesmässig specialisering begränsad. Generellt förväntas en person att gifta sig inom samma kast, följa en viss uppsättning av regler (i frågor kring släktskap, yrkesval och kost) samt att integrera med andra *jatis* utifrån gruppens position i den sociala hierarkin. I samband med självständigheten år 1947 förbjöds kastsystem enligt lag i landet, men trots det lever det kvar i samhället.

Ekonomisk utveckling

Indien förklarades 1947 som ett självständigt land, efter flera år av kolonisering under det Brittiska Imperiet. Under denna tidsepok var Indien ett låginkomstland med en stor population vars vardag

”...största tillväxtpotentialen bland BRIC-länderna...”

tillbringades i fattigdomens hårda kamp. Dagens situation är annorlunda och efter 62 år av självständighet anses det mångkulturella landet ha den

största tillväxtpotentialen bland BRIC-länderna (Brasilien, Ryssland, Indien och Kina). Världen över har bevittnat den fenomenala tillväxt som Indien har haft det senaste decenniet samtidigt som alltfler företag observerat vilka potentiella framgångar som kan vänta bakom hörnet vid eventuella etableringar i landet. Inom ramen av ekonomisk utveckling, är det viktigt att poängtera att

¹¹ Encyclopædia Britannica Online

¹² Ibid

ekonomisk utveckling påverkas av landets strävan för en förbättrad situation för landets befolkning. Exempelvis kampen mot fattigdom, strävan för en ökad läskunnighet bland befolkningen, förbättrad sjukvård för att minimera spädbarnsdödlighet etc.¹³

”Economic development, achieved largely through productivity growth, is very important to both developed and developing nations”.¹⁴

Lals & Clements påstående beträffande den ekonomiska utvecklingen, återspeglar hur Indien har utvecklats från ett utvecklingsland till ett allt mer industriland. Under 2006-2007 rapporterades det att Indiens BNP uppgick till sensationella 9,7 %, däremot sjönk siffran till 6,1 % efter att den ekonomiska krisen påverkat världens alla ekonomier.¹⁵ Trots finanskrisens påverkan på landets BNP, kvarstår industrier som innehar en BNP tillväxt på 7 % – vilket har attraherat investerare världen över. Dessa förutsättningar anses vara en bidragande faktor till Indiens ekonomiska utveckling, då en rapport från Ernst & Young förutspår att BRIC-länderna kommer att bidra med 40 % av den globala tillväxten vid 2020.¹⁶ Därutöver har det rapporterats att den indiska ekonomin indikerar en ökat ekonomisk aktivitet på grund av varierande faktorer. Det uppskattas att handeln, transporten, kommunikations- samt hotellverksamheten, som motsvarar en tredjedel av den indiska ekonomin, hade en ökad tillväxt på 7,7 %. Även den privata konsumtionen inom det mångfaldiga landet påvisade en markant ökning med 5,6 %, vilket kan jämföras med året innan där ökningen motsvarade endast 1,6 %. Allt fler individer innehar ett arbete och har därmed möjlighet att spendera mer på produkter samt tjänster utifrån deras egna behov.¹⁷

Telekombranschen i Indien fortsätter att växa med en häpnadsväckande hastighet. I oktober 2009 tecknades tio miljoner nya mobilabonnenter inom Indien – ett astronomiskt antal. Därutöver resulterade efterfrågan av bredband och trådlöst nätverk på marknaden med hela 28,44 miljoner abonnenter under september månad 2009. Världen över vittnar om hur den indiska ekonomin blomstrar, men även hur den indiska befolkningens situation successivt förbättras. Det uppskattas att 60 % av landets befolkning är under 24 år, befolkningens genomsnittliga inkomst ökar och universiteten inom landet är av ytterst hög kvalitet. Den indiska tillväxten indikerar vilken styrka landet kommer att besitta på den globala marknaden inom den närmsta framtiden.¹⁸

Under seminariet ***”Att lyckas med distributörer på framtidens marknad”*** den 8:e december 2009, illustrerade Fredrik Fexe, Sveriges handelssekreterare i bl.a. Indien, hur de olika

”When half the population in society is middle class, its poor will be fewer — and society will have greater means to look after them.”

- GURCHARAN DAS -

samhällsklasserna i landet kommer att utvecklas under de kommande decennierna. Det indiska samhället klassificeras utifrån följande klasser: ”rich”; ”upper-middle-class”; ”middle-class”; ”lower-middle-class”; samt ”needy”. Inom de närmaste decennierna kommer allt fler från klassificeringsgruppen ”needy” att gradvis övergå till antingen ”middle-class” eller ”lower-middle-

class”. Den successiva samt positiva övergången influeras av den ekonomiska utvecklingen som råder inom landet, då allt fler individer erhåller ett arbete som förbättrar deras allvarliga situation. Den indiska medelklassen har tredubblats de senaste åren och i dagsläget uppskattas gruppen bestå av 250 miljoner människor. Vidare beräknas en procent av Indiens fattiga befolkning ha möjlighet

¹³ Indian Country Overview 2009 www.worldbank.org 2009-12-13

¹⁴ Lal, A. K. & Clement, R. W. 2005 *Asia-Pacific Development Journal: Economic Development in India*, s. 81

¹⁵ Indian Country Overview 2009 www.worldbank.org 2009-12-13

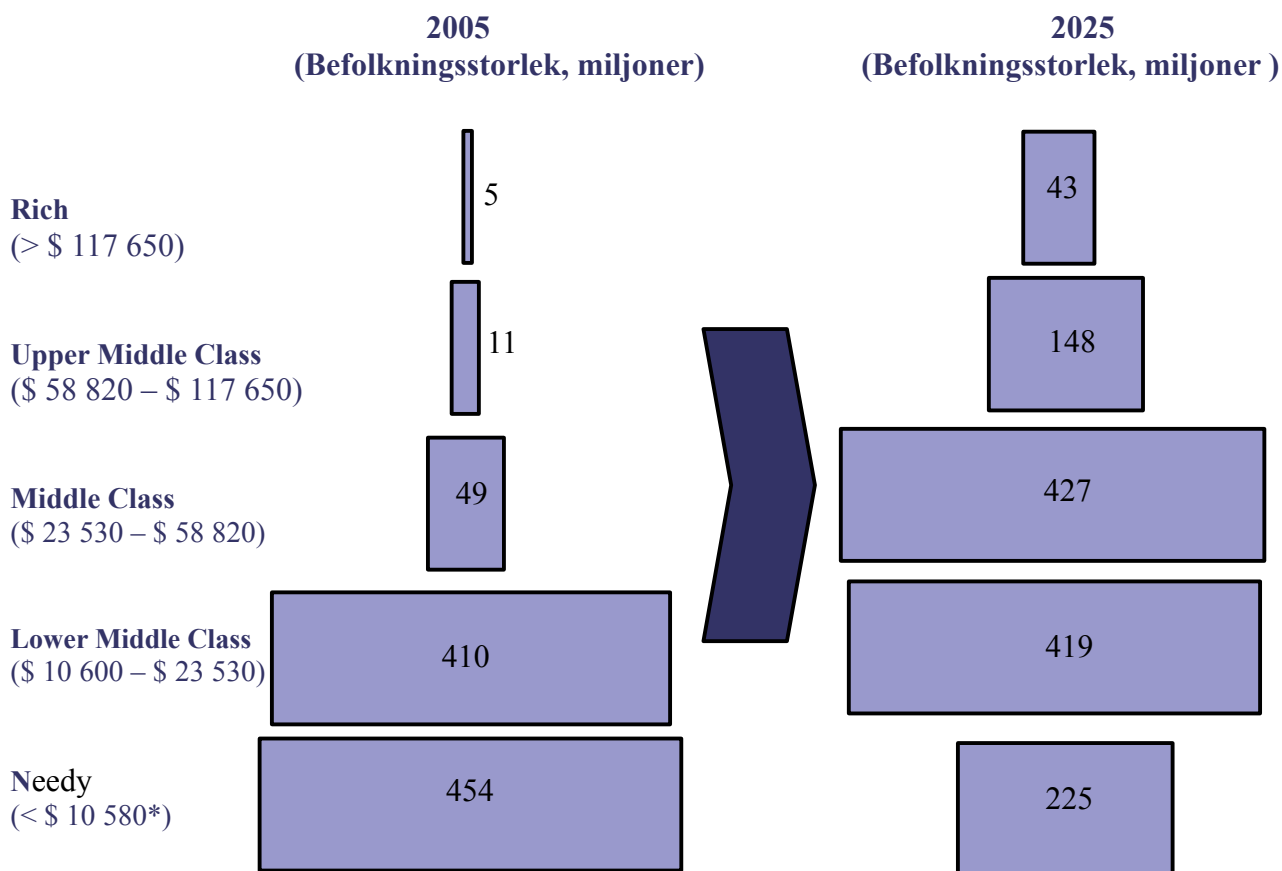
¹⁶ Pereira, J. 2009 *Money Management: India: not just another BRIC in the wall* s. 20

¹⁷ BusinessWeek www.businessweek.com 2009-12-18

¹⁸ Pereira, J. 2009 *Money Management: India: not just another BRIC in the wall* s. 20

att varje år besegra fattigdomens hårda kamp samt passera gränsen till medelklassen.¹⁹ Det påpekades även under seminariet att det är främst den ökade ”middle-class” och ”lower-middle-class” som lockar västerländska investerare till landet med stor affärspotential.

Illustration 1.2 Inkomstutvecklingen bland samhällsklasserna i Indien



* Årlig inkomst i USD

Källa: Exportrådet

¹⁹ Swedish International Development Cooperation Agency www.sida.se 2009-12-18

1.3.2 Handel mellan Indien och Sverige

Indien är världens snabbast växande marknad – detta har lett till ett större intresse från svenska företag de senaste åren. Däremot är den svensk-indiska handelsrelationen över ett sekel gammalt ”...idag finns det närmare 130 svenska företag...” eftersom Ericsson som första svenska företag, redan 1903 inledde sin verksamhet på den indiska marknaden. Två decennier senare följdes detta upp med Swedish Matchs entré samt etablering i Indien – idag finns det närmare 130 svenska företag som driver någon slags verksamhet på den gigantiska marknaden. Däremot är handelsförbindelsen mellan länderna ömsesidig eftersom fler och fler indiska företag tar steget in på den svenska marknaden och idag finns ett tjugotal indiska företag i Sverige.²⁰

Sveriges viktigaste handelspartners är Tyskland, Storbritannien, de skandinaviska länderna samt USA – Indien återfinns på en blygsam 19:e plats. Efter deltagande i Indienseminariet ”Att lyckas med distributörer på framtidens marknad” med föreläsning av Fredrik Fexe, poängterades det att endast en procent av Sveriges totala exportandel utgörs av handel med Indien – detta kan likställas med endast en femte del av beloppet som svenskarna spenderar på julhandeln under december månad. Dessa siffror är ytterst minimaliska med avseende på den stora affärspotentialen som befinner sig i landet.

”Indien är utan tvekan världens mest intressanta marknad med en enorm affärspotential”

- Fredrik Fexe -

Fexe påpekade under seminariet att ”the indian business mindset” går ut på att göra affärer – att hitta bra varumärken & produkter som på ett enkelt sätt kan säljas till konsumenterna. Indiska affärsmän åker ut i världen för att leta upp nya och intressanta företag, detta förklarar den stora mängden av distributörer på den indiska marknaden.

De huvudsakliga importprodukterna från Indien är lädervaror, oorganiska/organiska kemikalier, metaller, bomull, mattor samt hantverk. Bland exportprodukter finns mat, råvaror, bränsle, kemikaliska produkter, pappers- och träprodukter, läkemedel samt produkter inom telekommunikation/IT.²¹

Nedan följer några svenska företag som återfinns på den indiska marknaden:

Tabell 1.3 Svenska företag i Indien

Stora företag	Mellan stora företag	Små företag
Ericsson	Oriflame	IBI Chematur
ABB	Telelogic	Smarttrust
Tetra Pak	Perstorp	Teleopti
H&M	Hagglunds	Naturellement
IKEA	Roxtec	Adante
Volvo	Cybercom Group	Ostberg
Stora Enso	Systemair	Eletta
Astra Zeneca	Dynapac	Elekta

Källa: Sweden – India Business Guide 07-08

²⁰ Embassy of India www.indianembassy.se 2009-11-09

²¹ Ibid.

1.4 Affärskultur och förhandling

Förhandling är en process som kan uppstå mellan två eller flera parter för att lösa en viss dispyt och på så vis nå en överenskommelse som gynnar samtliga intressenter.²² Enligt Nilsson Molnár förekommer förhandlingsprocesser i hela samhället och på diverse nivåer mellan olika aktörer som exempelvis kan innefatta familjer, folkgrupper, företag, politiker samt nationer, då de olika grupperna har olika intressen och mål som ska tillgodoses.²³

Vidare kan förhandlingsprocessen skilja sig åt vad beträffar formalitet och kontext där i vissa fall en planering inför förhandlingen måste äga rum. Vid affärsrelationer måste en sådan noggrann plan ställas upp samtidigt som förhandlingen måste inträffa med stor försiktighet. Därav äger en affärsförhandling rum på grund av att förhandlarna anser att en bättre överenskommelse kan uppnås genom att förhandla än att enbart acceptera vad motparten erbjuder.²⁴

Därutöver har kulturella aspekter en väsentlig betydelse vid affärsförhandlingar och bör uppmärksammas i förberedelserna inför förhandlingarna med motparten. Enligt Nationalencyklopedin definieras begreppet organisations- eller affärskultur som följer:

”Den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta.”²⁵

Därav har företagskulturen en stor vikt i utfallet av förhandlingsprocessen och speciellt vid internationella affärer samt förhandlingar. Enligt Czinkota & Ronkainen kan företagens agerande urskilja sig från vad som förväntas, exempelvis kan förhandlarparten anpassa beteendet till den besökande partens kultur. Detta indikerar importensen av hur de auktoritära kulturerna övervinner de viljesvaga kulturerna.²⁶

1.4.1 Förundersökning med Margreth Nilsson Molnár

Affärskultur samt förhandlingar är svåra begrepp att skapa förståelse kring och därmed har vi valt att utföra en kvalitativ förstudie i form av en personlig intervju med Margreth Nilsson Molnár som är en av huvudaktörerna i den teoretiska referensramen. Därav ska detta avsnitt behandla de frågeställningar som vi anser är av vikt att skapa empiriskt stöd kring inför de teoretiska samt empiriska avsnitten senare i rapporten. Intervjun ägde rum den första december 2009 kl. 11:00 vid Handelshögskolan i Göteborg.

Nilsson Molnár har under 34 år undervisat vid Handelshögskolan i Göteborg inom marknadsföring med inriktning på internationell marknadsföring. I början av 1980-talet påbörjade Molnár sin forskning kring kultur och internationella förhandlingar. Vid den tiden fanns det inte många studier kring kulturella skillnader samt hur kulturer påverkar internationella förhandlingar. Pervez Ghauri som är ytterligare ett namn som återfinns i senare delen av denna akademiska rapport var den ende som vid den tiden disputerat kring förhandlingar med utländska motparter utifrån ett svenskt

perspektiv. Molnár har i sin forskning valt att lägga fokus kring tre så kallade ”svåra” kulturer utifrån en svensk synvinkel. Inom Europa lades fokus på den franska kulturen eftersom Molnár anser att svenskar känner sig underlägsna i jämförelse med den franska kulturen samt en fransk

²² Ghauri, P. & Usunier, J. 1996 *International Business Negotiations*, s. 3

²³ Nilsson Molnár, M. 1997 *Internationella affärsförhandlingar*, s. 4

²⁴ Ghauri, P. & Usunier, J. 1996 *International Business Negotiations*, s. 3

²⁵ Nationalencyklopedin

²⁶ Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. 2006 *International Marketing*, s. 390

förhandlare. Därutöver kretsar hennes studier kring den japanska kulturen som var väldigt populär under den tiden samt den kinesiska kulturen och marknaden på grund av dess enorma storleken.

Molnár definierar kultur som gemensamma nämnare av olika slag, exempelvis värderingar och attityder samt normer och seder som en grupp individer delar i ett samhälle. Vidare påpekade Molnár under intervjun att individer är präglade av den miljö de fostras samt växer upp i – kulturen finns inte i generna, det är något individen lär sig. Molnárs definition på begreppet förhandling lyder som följande:

”En förhandling uppstår mellan minst två parter, det ska finnas något att förhandla om och det ska finnas gemensamma mål – det är en fråga om ett givande och tagande.”

Vidare hävdar Molnár att en av de huvudsakliga skillnader mellan kulturer är synsättet på relationer, både de personliga relationerna samt affärsrelationerna. I många kulturer belyses vikten av relationer och det läggs större fokus kring relationer vid förhandlingar. Däremot har andra kulturer

”...svenskar är kända för att vara Nordens japaner...” en tendens att fokusera mer kring affärer samt att uppnå målet med affärsförhandlingen. Enligt Molnárs erfarenheter är japaner väldigt mycket mer fokuserade på affärer samtidigt som det påpekades under intervjuens gång att svenskar är kända för att vara Nordens japaner, det vill säga att det finns likheter mellan dessa kulturer. Den svenska och japanska kulturen anses vara mindre känslomässiga, lite mer reserverade och har ett stort engagemang vid affärsförhandlingar.

Molnár belyser vidare att det är essentiellt att förstå skillnader i den verbala samt den icke-verbala kommunikationen, alltså kroppsspråket i olika kulturer för att förhindra missförstånd vid affärssammanhang. Hon lyfter upp vikten av att undvika ögon- och kroppskontakt med motparten i vissa kulturer – samtidigt som kroppskontakt kan tillhöra vanligheterna i andra kulturer.

Molnár uppfattar fransmän som väldigt teatraliska och som använder ett yvigt kroppsspråk samt bryter gärna kommunikationen. Det anses inte vara oartigt i den franska kulturen utan kan användas mer för att få övertag i förhandlingarna. Utifrån ett svenskt perspektiv kan detta innebära problem för de förhandlare som saknar erfarenheter av förhandlingar med franska motparter. Vidare påpekas det under intervjun att svenskar är väldigt fåordiga i jämförelse med andra kulturer som är mer detaljinriktade och lätta att kommunicera med.

Tidsfaktorn är ännu ett viktigt element som enligt Molnár avviker mellan olika kulturer. Molnárs erfarenheter poängterar att tiden ses som linjär ur svensk synvinkel, där tiden är uppdelad i timmar,

”...historien och framtiden går in i ett.” dagar, månader etc. Det finns en klar början och slut på dagen samtidigt som deadlines värderas högt medan i främst asiatiska kulturer och även arabländer ses tiden som cirkulär vilket innebär att tiden finns där alltid. Det finns ingen början och inte heller något slut – historien och framtiden går in i ett. Detta kan ha en påverkan på förhandlingsprocessen, som kan förlängas om inte alla frågor är penetrerade.

Molnár menar på att hierarkin i olika kulturer kan ha avvikande mönster där det i de flesta asiatiska organisationer existerar ett flertal olika nivåer i organisationen och på så vis är det inte alltid lätt att komma i kontakt med den högste chefen. Det är just ägaren eller den högste chefen som tar hand om beslutsfattandet och därmed kan förhandlingsprocessen bli mer tidskrävande och mer komplex än i de kulturer där förhandlaren besitter auktoriteten att fatta det slutgiltiga beslutet.

”...Sverige är ett litet land med ett litet språk...”

Vidare påpekar Molnár att Sverige är ett litet land med ett

litet språk och detta tas oftast i beaktande av den svenska förhandlaren som tvingas anpassa sig till den främmande kulturen. Därav är det av ytterst stor vikt att studera och förstå de normer och formaliteter som är förankrade i en främmande kultur, inför förhandlingen för att ha större möjlighet att anpassa sig till en avvikande kultur. Ett exempel för att förtydliga kulturella skillnader är den japanska kulturen där japaner lämnar en del av själen när visitkort utbytes med motparten och därmed bör visitkortet tas emot med två händer för att påvisa respekt gentemot den japanska motparten.

1.5 Indisk förhandlings- och affärskultur²⁷

I denna del av rapporten presenteras en kort jämförelse av de viktigaste skillnaderna mellan svensk respektive indisk förhandlings- och affärskultur, för att ge läsaren en bild över vad som väntar senare i rapporten.

- Indierna uppskattar gemensamhet samt **familj** och **vänner**. Detta är utpräglat i hur de mindre företagen är uppbyggda. Det tillhör gästfriheten att bjuda affärskompanjoner hem för att träffa familj och vänner.
- Möten bör arrangeras i förtid och måste även **bekräftas** skriftligt eller via telefon. Möten som planeras nära indiska **högtider** såsom nationaldagen eller Diwali, bör **undvikas**.
- **Punktlighet** förväntas även om det inte alltid inträffar att den indiska motparten är i tid. Sista-minuten avböjningar tillhör vardagen och indierna anser inte att tiden **”rinner iväg”** i jämförelse med en stressad svensk som värderar tidsaspekten högt.
- Vid inträde till mötet är det normalt att **hälsa på den äldsta personen** i rummet först för att sedan påbörja mötet med **”small talks”**. Heta ämnen att diskutera kan vara de senaste ekonominyheterna, cricket, samt Bombays aktiebörs, i jämförelse med svenskar som prioriterar att diskutera vädret.
- **Beslut** fattas på den **högsta nivån i hierarkin** och därmed bör tid läggas på fördjupningar av **relationer** med högt uppsatta personer i organisationen.
- Ett **”nej”** anses vara oartigt att använda under förhandlingen och därmed utelämnas ordet. Istället används **icke-verbala signaler** och indirekt kommunikation. Detta kan vara ovanligt för svensken som uppskattar direkta och klara svar.
- Titlar såsom **”Professor”** eller **”Doktor”** bör användas så mycket som möjligt för att visa respekt. Om den indiska motparten saknar en akademisk titel kan andra titlar såsom **”Mr”**, **”Mrs”** eller **”Miss”** användas. Indiska män skakar inte hand med kvinnliga indiska kollegor.
- Det anses vara **oartigt att tacka nej** till mat eller dryck som bjuds på vid affärsmöten. Samtidigt är det viktigt att inte bjuda en muslim på alkohol och en hindu på nötkött.

²⁷ Affärskulturer i världen – Indien www.etableringutomlands.se 2009-11-13

1.6 Problemdiskussion & frågeställningar

Den globaliserade världen med ökad intimitet bland nationerna har lett till att de inhemska företagen har upptäckt nya möjligheter på nya marknader. Däremot urskiljer sig den svenska marknaden från internationella marknader och därmed bör företagen förstå och respektera de skiljda kulturer som kan bli en stor barriär att överstiga. Denna akademiska uppsats ska lyfta upp de kulturella förhandlingsbarriärer som försvårar samt hindrar svenska företag från en potentiell etablering på den voluminösa marknaden – Indien. Landet är idag en av världens mest storväxta marknader med enorma möjligheter att nå framgång på och förutspås att bli världens tredje största marknad de kommande decennierna efter USA och Kina.²⁸

”...förstå och respektera de skiljda kulturer som kan bli en stor barriär...”

Nedan presenteras de problem samt frågeställningar som vi anser är av vikt utifrån ett svensk företagsperspektiv för att på så vis komma fram till de aspekter som har en direkt påverkan på förhandlingsprocessen.

Den indiska kulturen är av en helt annan karaktär och utmärker sig på ett unikt sätt som oftast misstolkas av utländska företag med etableringsambitioner.²⁹ Därmed är det ytterst viktigt att ha förståelse samt respektera kulturskillnaden för att på så vis kunna skapa en ömsesidig relation till motparten. Därför är det essentiellt att erhålla svar på följande frågeställningar utifrån en kulturell synvinkel:

- 1. Hur skiljer sig kulturen i Indien från den i Sverige?**
- 2. Vilka effekter lämnar kulturen på organisationens samt förhandlaren affärskultur?**

Då Indien karaktäriserar en stark och färgglad kultur, måste vi analysera de kulturella skillnader som kan utgöra en problematik utifrån svenska ögon – både under förhandlingar samt vid företagets vidareetablering.

Examensarbetets andra huvudämne berör förhandlingsprocessen med indiska aktörer samt hur en lyckad förhandling bör gå tillväga. Vi ämnar att undersöka och komma fram till konklusioner om vilka aspekter som har en väsentlig betydelse vid internationella affärsförhandlingar och hur en välfunnen överenskommelse erhålls. Många västerländska och i synnerhet svenska företag, har under åren erfårit hur svårt och komplext en förhandling med indierna kan vara, därav måste vi erhålla svar på hur svenska företag bör förbereda sig samt gå tillväga vid en överläggning.³⁰

Nedan följer frågeställningar med tyngd på förhandlingsprocessen:

- 3. Hur skiljer sig det indiska förhandlingsbeteendet från det svenska?**
- 4. Vilka utmärkande drag finns det hos den indiske förhandlaren?**

Vidare har den globaliserade interkulturella världen ökat vikten av förhandlingsprocesser som är högaktuella för samtliga svenska företag med etableringsambitioner men även andra intressenter som gynnas av en potentiell etablering. De ovanstående fyra frågeställningar utgör studiens huvudfrågeställning:

- **Vilka erfarenheter har svenska förhandlare berikats med av den indiska affärskulturens influens vid affärsförhandlingar med indiska motparter?**

²⁸ O'Neill, J. 2006 *The World, BRICs Dream and India*, s. 11

²⁹ Fredrik Fexe, Exporrådet

³⁰ Ibid.

1.7 Syfte

Det förekommer en bristande kunskap beträffande kulturella skillnader mellan den svenska och indiska kulturen, därav har denna akademiska uppsats i huvudsyfte att analysera samt presentera de huvudsakliga skillnader i den indiska affärskulturen som kan ha en påverkan på internationella förhandlingar i landet.

1.8 Perspektiv

Denna akademiska uppsats skrivs på kandidatnivå inom ämnet internationell marknadsföring med inriktning på internationella affärsförhandlingar i Indien. Studien utförs vidare utifrån svenska företagsperspektiv och därmed undersöks endast de svenska företagare som har varit i kontakt med indiska motparter och därmed har erfarenheter av förhandlingar i Indien.

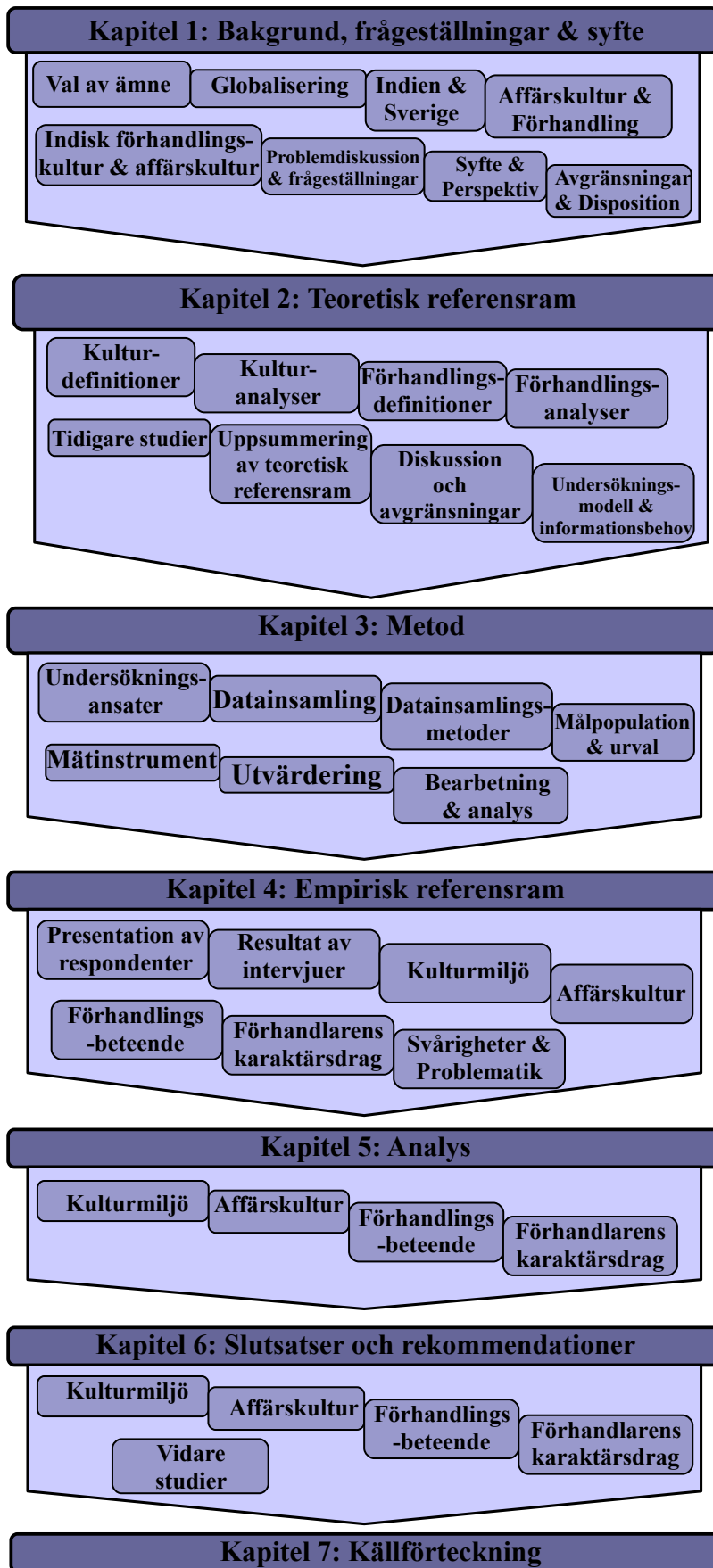
1.9 Avgränsningar

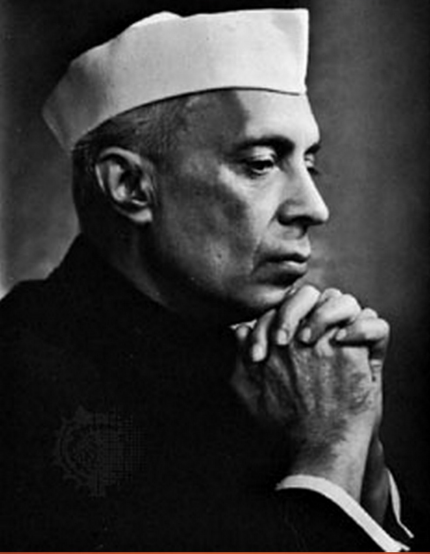
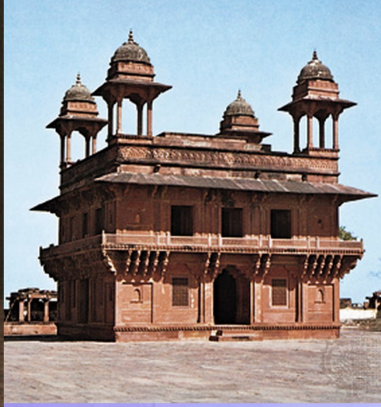
Internationell marknadsföring består utav ett flertal aspekter som måste beaktas vid en eventuell etablering i utlandet. Med avseende på den internationella marknadsföringens diskurs samt våra begränsade resurser, har vi valt att fokusera oss inom områden som har en avgörande betydelse för svenska företag som eftersträvar framgång i Indien. Examensarbetet kommer att kretsa kring förhandlingsprocesser samt affärskulturen i Indien och därmed utesluts byråkratiska hinder som också kan försvåra en potentiell etablering. Allteftersom vi saknar förmågan att förutse framtiden, har vi även valt att utesluta politiska risker såsom krig, revolution samt terrorism vid utvärderingen av företagets marknadsentré i Indien. Vidare är denna studie en kvalitativ studie och därmed kommer finansiella termer utifrån marknadsföringsperspektivet att avgränsas.

1.10 Disposition

Denna akademiska uppsats inleds med en beskrivning kring bakgrunden, frågeställningarna och syftet som tillsammans utgör uppsatsens inledande kapitel. Vidare ska detta kapitel skapa förståelse till studiens problemområde för att på så vis möjliggöra för läsaren vad uppsatsen kretsar kring. Rapporten fortsätter sedan med en teoretisk referensram i kapitel två, där olika teorier och modeller av välkända forskare kommer att läggas fram för att skapa en grund till arbetet. Det tredje kapitlet utgör studiens metodval samt vilka tillvägagångssätt som har tillämpats för att fullgöra den kvalitativa studien i form av intervjuer av olika slag som senare presenteras i den empiriska inramningen i kapitel fyra. Den akademiska rapporten fullbordas med några avslutande kapitel för att analysera och sammanställa informationen som har erhållits i empirin samt dra slutsatser kring ämnet. Nedan illustreras även studiens disposition i illustration 1.1.

Illustration 1.3 Rapportskrivningens disposition





2 Teoretisk referensram

Under denna teoretiska referensram lyfts olika teorier samt modeller upp gällande kultur och förhandlingar som kommer att underlätta arbetsprocessen i den akademiska uppsatsen. Kapitlet innehåller definitioner av begreppen kultur samt förhandling, med djupgående analyser för att ge läsaren en klar förståelse om dess innebörd.

2.1 Kulturdefinitioner

Czinkota & Ronkainen definierar kultur som ett integrerat system där det inlärdas beteendemönstret urskiljer en grupp individer i ett specifikt samhälle. Vidare påstår författarna att kultur är det individer i gruppen tänker, säger samt agerar i diverse situationer i samhället.³¹ Därutöver existerar det ett flertal definitioner av kultur med olika innebörder i diverse sammanhang. Nedan presenteras två definitioner för att få en klar bild av begreppet samt finna kopplingar med ämnet som denna akademiska rapport berör – nämligen affärsförhandlingar.

*”The customary beliefs, social forms and material traits of a racial, religious or social group; also the characteristic features of everyday existence shared by people in a place or time”.*³²

Enligt ovannämnda definition är kultur ett begrepp som berör den sedvanliga tilltron, sociala förhållanden samt inre egenskaper som gemensamt existerar bland en etnisk, religiös eller social grupp av individer. Samtidigt innebär kultur de karaktäristiska kännetecknen i det vardagliga livet som delas av en grupp människor på en viss plats eller vid en viss tid.

Nedan följer en definition av begreppet kultur utifrån ett företagande perspektiv:

*“A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*³³

Schein påpekar att företagskultur innefattar ett mönster av delade grundläggande antaganden som en grupp tar lärdom av när ett problem uppstår samtidigt som företaget anpassas till externa faktorer och integreras för att lösa det nämnda problemet. Integrationen har fungerat väl nog för att kunna övervägas som giltigt och därmed kan nya medlemmar i organisationen ta lärdom av denna process för att på ett korrekt vis begripa, tänka och känna i relation till problemen.

³¹ Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A 2007 *International Marketing*, s. 54

³² Encyclopaedia Britannica Online

³³ Schein, E.H. 2004 *Organizational Culture And Leadership*, s. 17

2.2 Kulturanalyser

Den enorma variationen av kulturdefinitioner samt teorier och modeller berörande ämnet, innebär att särskilda aspekter kring kultur måste tas i beaktande samt analyseras för att erhålla en vägande grund för denna akademiska rapport. Vidare är det essentiellt att lyfta upp teorier och modeller av välkända författare inom ämnet, för att ge läsaren en djupare förståelse kring ämnet. Nedan presenteras olika teorier samt modeller med fördjupningar i de valda aspekterna.

2.2.1 **Kulturelement enligt Czinkota & Ronkainen**³⁴

Enligt Czinkota & Ronkainen existerar det ett flertal element inom ramen av begreppet kultur, som bör beaktas för att klart och tydligt förstå dess betydelse samt inverkan på individer i ett samhälle. Vidare anser författarna att de kulturella elementen förekommer i alla samhällen, dock kan det existera avvikelser mellan olika societeter.

Språk

Språk anses vara en bidragande faktor till att individer kan assimileras till en främmande kultur. Czinkota & Ronkainen hävdar att **språket speglar kulturen**, då en besittning av ett språk underlättar förståelsen av kulturen, individerna inom samhället samt affärsförhandlingar mellan två parter. Därutöver lyfter författarna upp den stora variationen inom det engelska språket bland länder såsom Storbritannien, Australien och USA. **Diverse fraser kan ha olika innebörder** trots det gemensamma språket, exempelvis ”tabling a proposal” kan ha olika betydelser för brittiska och amerikanska förhandlare. För briter, signalerar frasen att en uppskjutning av förhandlingen kommer att ske, medan för amerikanska förhandlare syftar frasen på att ett avtal kommer av slutas inom en snar framtid.

Icke-verbalt språk

Det icke-verbala språket hänvisar till individernas beteende inom en given kultur. Czinkota & Ronkainen har identifierat följande aspekter som innefattas inom den icke-verbala ramen; *punktlighet, fysiskt avstånd, materiell tillgång, vänskapliga mönster samt affärsmässiga avtal*. Nämda aspekter bör beaktas samt bekantas av förhandlaren inför förhandlingar med utländska parter.

Framförallt har **tidsaspekten en avvikande betydelse inom diverse kulturer** i världen, då en försenad ankomst till förhandlingen inte väcker ett ramaskri inom en del länder, då det kan vara tidskrävande att förflytta sig från en punkt till en annan. Samtidigt lyfter Czinkota & Ronkainen upp betydelsen av den vänskapliga relationen mellan parterna innan förhandlingen kan börja. Att skapa ett **ömsesidigt förtroende** prioriteras högt inom den asiatiska kulturen samtidigt som ett jäktande in i förhandlingen är av en felaktig grund då parterna inte har hunnit skapa en vänskaplig relation.

Det **fysiska avståndet** har en hög kulturell förankring hos individernas beteende, i form av pussar på kinden vid hälsningar och avståndet mellan individerna under ett samtal. Författarna hänvisar till den arabiska kulturen, där individen i det arabiska samhället har ett nära avstånd till den andre vid samtal, vilket kan få den västerländske individen att ta ett steg bakåt. Det nära avståndet kan tillhöra en ovanlighet för den västerländska förhandlaren och innebära att individen får en obehaglig känsla under konversationen.

Vidare anser författarna att kroppsspråk är en viktig aspekt att beakta under internationella förhandlingar. Det nämns att sydeuropéer använder kroppsspråket i större utsträckning än nordeuropéer samtidigt som förhandlaren bör beakta vilket kroppsspråk som används för att undvika en omedveten förolämpning.

³⁴ Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A 2007 *International Marketing* s. 57-69

Religion

Czinkota & Ronkainen anser att **religion är starkt sammankopplat med landets kultur**, då det reflekterar individens och samhällets värderingar samt attityder. Framförallt måste den utländske förhandlaren inneha en kunskap om landets värderingar och attityder för att undvika en respektlös handling. En **kännedom om landets traditioner, seder samt religiösa värderingar** har en stor betydelse för en vänskaplig relation med motparten.

Värderingar & Attityder

Dessa två begrepp innehar ett starkt samband, då värderingar är de **delade uppfattningar** eller normer som har tillämpats av individer inom en kultur samtidigt som attityder hänvisar till **övervägandet av alternativa värderingar**. Kärnan av värderingar och attityder är djupt förankrade i individens personliga religion.

Beteende & Sedvanor

Författarna anser att en kartläggning av beteende och sedvanor är av stor vikt under internationella förhandlingar, då dessa två begrepp urskiljer sig från diverse kulturer. Vidare anser författarna att förhandlare måste ha en **förståelse för kulturella beteenden samt seder** för att en missuppfattad kommunikation mellan parterna inte ska uppstå. Czinkota & Ronkainen lyfter upp två exempel för att ge en klarhet kring beteenden och sedvanor under internationella förhandlingar. Amerikanska förhandlare tolkar **tystnad som en negativ signal** under förhandlingar, vilket ger den japanska parten en möjlighet att erhålla ett mer fördelaktigt avtal genom att vara tystlåtna och vänta tills motparten erbjuder ett mer attraktivt erbjudande. Ytterligare ett exempel belyser ländernas olika sedvanor, där förhandlingar med finska motparter kan äga rum i en traditionell finsk bastu.

Materiella element

Den materiella kulturen är ett resultat av **teknologiska framgångar**, samtidigt som det är sammankopplat med samhällets sätt att strukturera landets ekonomi. Czinkota & Ronkainen hävdar att de teknologiska framstegen har påverkat de kulturella förändringarna i många länder. Författarna menar vidare att de teknologiska framgångarna har påverkat individernas **efterfrågan av materiella produkter** – exempelvis mobiltelefoner. Den ekonomiska infrastrukturen i ett land innefattas av transportring, energi samt kommunikationssystem. Därutöver, har den sociala infrastrukturen influerat landets sjukvård, utbildningssystem samt bostadsbyggande.

Estetik

Den estetiska aspekten innehar en stark kulturell förankring bland individer och samhällen. Estetisk innefattar **musik, färger, former och symboler**. Därmed är det av stor betydelse att förstå estetiska skillnader vid förhandlingar med utländska affärspartners. Czinkota & Ronkainen lyfter även upp färgernas symboliska betydelse i diverse kulturer där svart är sorgens färg i västvärlden medan **vit representerar sorg i Japan**.

Utbildning

Czinkota & Ronkainen anser att utbildning består utav en **formell eller en informell dimension**, samtidigt som den har en central roll för landets kultur. Därmed är utbildning viktig för landets tillväxt samt utveckling, då länder tenderar att lägga tonvikt på en del utbildningsområden – exempelvis medicin, ekonomi, arkitektur etc. Författarna nämner att den japanska och den sydkoreanska utbildningen betonar vikten av vetenskaplig utbildning samt ingenjörskap, vilket återspeglar ländernas marknadsstyrka inom ramen av teknologiska framsteg. Vidare påstår

författarna, att **kultur överförs genom litterär samt muntlig utbildning** för att därmed bevara kulturens kärnvärden för den framtida generationen.

Sociala institutioner

Den sociala institutionen syftar på individens **relation samt tillhörighet till familj och andra** i omgivningen. Czinkota & Ronkainen menar på att tillhörigheten skiljer sig mellan kulturer, där västvärlden inkluderar föräldrar och barn i familjen, medan i andra kulturer har individer en mer intim relation till personer inom och utanför släktens band.

Källor till kulturell kunskap

Czinkota & Ronkainen definierar kulturell kunskap som det **tillvägagångssätt** en individ väljer för att **erhålla kunskap gällande en kultur**. Därutöver lyfter de båda författarna upp begreppen faktabaserad information samt erfarenhets kunskap. Utifrån faktabaserad information kan individen erhålla kulturell kunskap genom kommunikation, forskning eller utbildning. Erfarenhets kunskap erhålls genom att individen fysiskt är involverad i den främmande kulturen samt skapar individuella uppfattningar om kulturen.

2.2.2 *Gauri och Usuniers kulturella komponenter*³⁵

Ghuri & Usunier har i flertal studier kartlagt en rad element som påverkar internationella förhandlingar. Följande komponenter har en stark förankring hos individer med olika kulturella bakgrunder samtidigt som elementen bör beaktas för att en framgångsrik förhandling mellan två parter ska erhållas.

Språk och kommunikation

Denna aspekt hänvisar till individens **sätt att kommunicera och hur språket påverkar affärsförhandlingen** mellan företagen. Ghauri & Usunier poängterar betydelsen av förhandlarens modersmål och kommunikation vid utformning av avtal, användning av tolk och förhandlarens möjlighet att uttrycka idéer samt tankar på ett begripligt vis.

Institution och legala system

Skillnader mellan de legala systemen reflekterar **hur samhället är organiserat gällande regleringar och beslutssystem**. Privata samt offentliga frågor bör utförligt granskas vid inrättandet av framtida partnerskap med utländska verksamheter, då värdlandet kan ha problematiska frågor som måste utvärderas för att en förhandling ska ske.

Värderingssystem

Allmänt accepterade värderingar i ett specifikt samhälle har en stor betydelse för individens risktagande, ledarskap inom organisationen och relationen mellan medarbetare. Värderingssystemet bör därmed beaktas utförligt, för att förstå relationen mellan förhandlarna från de olika länderna.

Tidsorientering

Attityden till tid urskiljer sig markant inom olika kulturer då **individer i olika samhällen har en annorlunda uppfattning kring tidens betydelse**. Ghauri & Usunier hävdar att punktlighet återspeglar samhällets värdering av tid samtidigt som en försenad förhandlare kan påverka förhandlingsprocessen och skapa irritation från motpartens sida.

Mindsets

Begreppet ”Mindset”(Fisher 1988) eller ”intellektuell-stil”(Galtung 1981) hänvisar till **individens förmåga att reflektera samt analysera frågeställningar**. Baserar individer sin uppfattning utifrån information, idéer eller en kombination av de nämnda? Hur påverkar dessa uppfattningar individens tankar kring företagshandlingar samt ordval? Mindset eller intellektuell-stil influerar, med andra ord, individens kartläggning av problem, informationsanskaffning och valet av relevant samt trovärdig information. Denna reflektion har därmed en influens på förhandlingsprocessen samt de slutgiltiga överenskommelserna.

Relationer

Denna aspekt reflekterar **förhållandet individer har gentemot omgivningen**; hur individen relaterar till familj samt vänner och hur relationen är uppbyggd (individualism kontra kollektivism). Interaktionen mellan människor, hur beslutsfattandet går tillväga och i vilken grad affärsfrågor kombineras med relationer, har en påverkan på internationella affärsförhandlingar.

³⁵ Ghauri, P. & Usunier, J. 1996 *International Business Negotiations*, s. 95-96

2.2.3 *Gauri och Usuniers kulturklassificeringsmodell*³⁶

Under de senaste decennierna, har importensen av tid vuxit markant för människor i dagens moderna samhälle. Människan måste omsorgsfullt prioritera vardagens alla ärenden samt affärsuppgifter då **tid är en begränsad resurs**. Allteftersom tillgängligheten till information har underlättats tack vare de kontinuerliga teknologiska framstegen, har snabbhet samt reaktionstid blivit ett konkurrensområde där individer måste effektivt leverera värdefull information. Ghauri & Usunier påpekar att **tiden har en betydelse för individer inom internationella affärer** då dygnet på 24-timmar måste allokeras på ett effektivt vis för att avklara individuella arbetsuppgifter och vardagliga ärenden. Därtill menar författarna att det finns en stor skillnad mellan hur olika kulturer värderar samt allokerar tid under en vardag – exempelvis aktiviteter så som måltider, arbete, sömn etc. Baserat på individernas nedlagda tid på en aktivitet, återspeglas kulturens värdering av den specifika aktiviteten.

Ghauri & Usuniers kulturella klassificerings modell, reflekterar hur de två olika hörnstenarna **arbete** och **relationer** påverkas av kulturens generella uppfattning om tid (se illustration 2.1). Kulturer som innehar en position vid den vänstra sidan i modellen, är mer angelägna att utnyttja tiden för att på ett effektivt vis avklarar arbetsuppgifter. Kulturer vid den högra sidan av modellen fokuserar mer på att utnyttja tiden för att skapa relationer med affärspartners. Utifrån hur kulturer fördelar den begränsade resursen, har Ghauri & Usunier klassificerat de olika kulturerna med olika placeringar i modellen.

Den västerländska kulturen

Den västerländska kulturen innefattar exempelvis **Tyskland, Storbritannien samt de skandinaviska länderna**. Inom den västerländska kulturen, utnyttjas tiden främst för att på ett effektivt vis avklara arbetsuppgifterna. Med avseende på **fokuseringen på arbetsuppgifter** har relationer en mindre betydelse för individer i den västerländska kulturen. Tid är en väldigt viktig resurs då den bör utnyttjas effektivt samtidigt som tidsaspekten formar hur möten anordnas, hur länge samtalen pågår och hur måltider planeras.

Västerländska individer har stor respekt för tiden och anser det vara **oprofessionellt eller osofistikerat att anlända för sent** till ett planerat möte eller måltid – för att diskutera affärer.

Formella möten föredras under de västerländska företagens förhandlingar samtidigt som motparten tilltalas med titlar så som ”Mr”, ”Mrs” eller andra yrkestitlar. Vidare är det ytterst viktigt att möten endast fokuseras på de aktuella diskussioner samt frågeställningar som ska belysas under förhandlingen.

Ovanstående aspekter signalerar betydelsen av tidsallokeringen samt fokuseringen på förhandlingens huvudsyfte i den västerländska kulturen. Samtidigt påpekas det hur de västerländska företagen har en mindre fokusering på skapandet av relationer med motparten, då affärer är av högre relevans än ett familjärt förhållande.

Traditionella kulturer

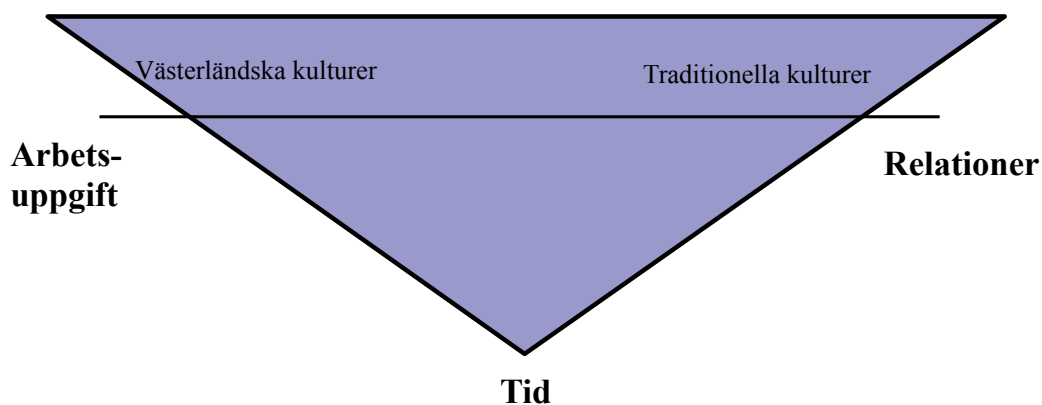
Ghauri & Usunier inkluderar den **japanska, kinesiska, indiska och de övriga asiatiska kulturerna** i kategorin traditionella kulturer. Trots den stora kulturella skillnaden inom denna kategori existerar det grundläggande likheter i sättet individerna relaterar till livets aspekter. Framförallt är **relationer en viktig dimension** som måste byggas upp i de traditionella kulturerna innan förhandlingar med utländska företag kan påbörjas. Vidare är det viktigt att påpeka att relationer inte skapas utifrån status eller rang, utan genom individens respekt samt ärlighet

³⁶ Ghauri, P. & Usunier, J. 1996 *International Business Negotiations*, s. 133-140

gentemot motparten. De asiatiska länderna tillhör kategorin ”hög kontextuella” språk, där ord samt direkt kommunikation har en mindre betydelse i dessa kulturer. Exempelvis, vid samtal med en person där det finns en stark relation, kan följande fråga: ”Kan du granska detta problem?”, vara en **uttalad förväntan än en befallning**. Däremot, har orden och den direkta kommunikationen en starkare betydelse i västvärlden, som är karakteriserade som ”låg kontext” länder. Ghauri & Usunier anser att individer från ”hög kontext” och ”låg kontext” länder, använder annorlunda metoder för presentationsstil, kommunikation och metoder för att påverka framtida strategier under internationella förhandlingar.

Ovanstående beskrivning av de traditionella kulturena, belyser faktumet att relationer är av ytterst stor vikt inför affärsförhandlingar. Framförallt, har individer i den traditionella kulturen i avsikt att skapa ett vänskapligt band för att bedöma motpartens trovärdighet samt pålitlighet.

Illustration 2.1 Kulturklassificeringsmodell



Källa: Ghauri, P. & Usunier, J. (1996) *International Business Negotiations*, s. 134

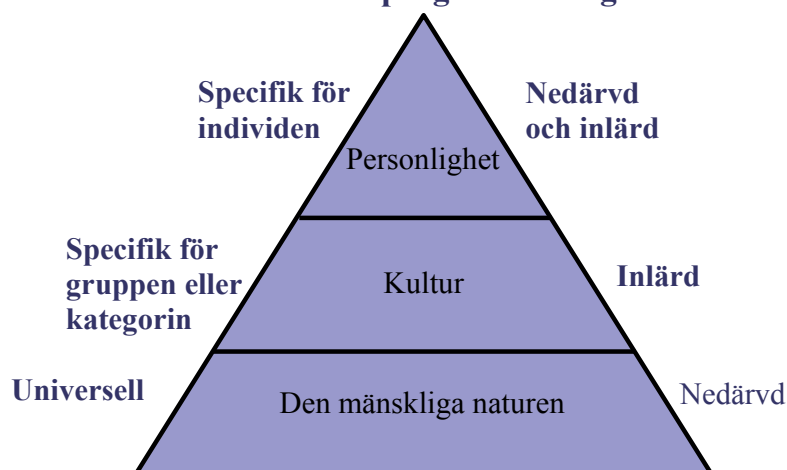
2.2.4 Hofstedes kulturforskning³⁷

Den inflytelserike nederländske kulturforskaren Geert Hofstede har en annorlunda syn på kultur och menar på att varje individ har inom sig en **struktur av tankar, känslor och möjliga sätt att agera**. Dessa tankar, känslor och sätt att agera placeras under begreppet *mentala program* som har sitt ursprung från de sociala miljöer där människor växer upp och erhåller livserfarenheter. Denna process börjar redan vid födseln samt familjen och fortsätter sedan i skolan, bland vänner, arbetsplatsen och samhället i helhet. En allmän benämning på en sådan process är *kultur*, som enligt Hofstede omfattar **en rad aktiviteter för att utveckla intellektet** exempelvis utbildning, men även en rad vanliga saker i det vardagliga livet såsom att hälsa, att äta, att visa eller dölja känslor, att hålla ett visst fysiskt avstånd till andra eller att använda sig utav kroppsligt språk.

Vidare påpekar Hofstede att **kultur är något människan lär sig och inte föds med**, den härstammar närmast från den sociala omgivningen och inte generna. Kultur ska avskiljas från den mänskliga naturen samt från individens personlighet (se illustration 2.2) *Den mänskliga naturen* är saker som alla människor i samtliga kulturer har gemensamt och utgör människans grundläggande psykologiska funktioner som möjliggör **förmågan att känna rädsla, ilska, kärlek eller sorg** - däremot påverkar kulturen *hur* människor i olika kulturer visar ovannämnda känslor.

Individens *personlighet*, är dennes sällsynta mentala egenskaper som både är inlärd och ärvda samt avviker en viss individ från en annan.

Illustration 2.2 Människans mentala programmering



Källa: Hofstede, G. & Hofstede, G.J (2005) *Organisationer och kulturer*, s. 18

2.2.5 Hofstede lökdiagram³⁸

Hofstede beskriver kulturella skillnader med fyra dimensioner som på ett övergripande sätt skapar en förståelse för kulturbegreppet. De fyra dimensioner skapar på så vis ett lökdiagram som illustreras nedan (se illustration 2.3).

Symboler är **ord, gester, bilder eller objekt** som är av stor vikt för individer i ett visst samhälle och kultur, men inte för andra. I denna kategori återfinns ord i ett visst språk liksom kläder och flaggor. Symboler är lätta att ersätta då nya symboler ständigt utvecklas samtidigt som gamla

³⁷ Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005, *Organisationer och kulturer*, s. 16-18

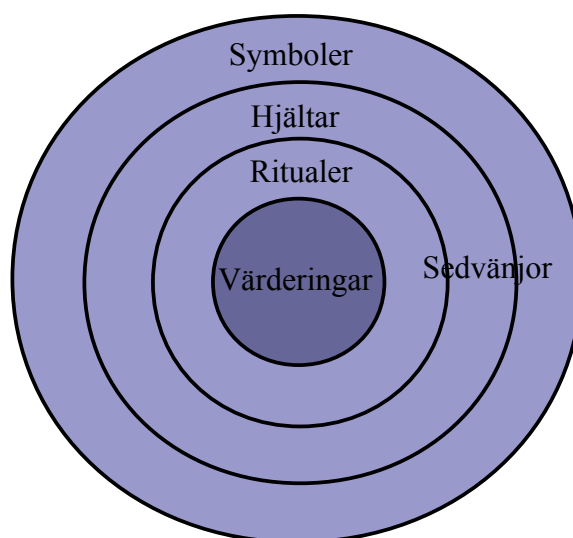
³⁸ Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005, *Organisationer och kulturer*, s. 20-22

försvinner. Vidare kan symboler kopieras från andra och överföras till den egna kulturen och därmed återfinns symboler i det yttre lager i nedan illustrerade figur.

Hjältar är **personer, levande eller bortgångna, verkliga eller fiktiva** – med egenskaper som högt värderas inom en viss kultur och på så vis blir dessa hjältar förebilder i samhället.

Ritualer är **gemensamma aktiviteter som har en social viktig innebörd** i en kultur – därav genomförs ritualer för människans egna intressen. Exempel på ritualer är sättet att hälsa på eller religiösa och sociala ceremonier. Därutöver kan även affärsmöten och politiska sammanträden ha rituella syften för att på så vis stärka sammanhållningen i gruppen. Symboler, hjältar och ritualer placeras vidare in i *sedvänjor* – som är synliga för utomstående åskådare men den kulturella innebörden är däremot osynlig och är beroende av hur de tolkas. Slutligen består diagrammets kärna av *värderingar* som uttrycker vad som föredras i vissa förhållanden framför andra.

Illustration 2.3 Hofstedes lökdiagram



Källa: Hofstede, G. & Hofstede, G.J (2005) *Organisationer och kulturer*, s. 21

2.2.6 Hofstedes fem kulturdimensioner

Den nederländske kulturforskaren Geert Hofstede har med hjälp av olika studier som berör diverse folkgrupper med olika nationaliteter över hela världen, kommit fram till ett antal kulturdimensioner där var och en av dimensionerna utgör en aspekt av en kultur som kan jämföras med andra kulturer. Hofstedes fördjupningar inom kultur har resulterat i fem dimensioner som identifierar olika problemområden existerande i alla nationalkulturer.³⁹ Nedan beskrivs de fem kulturdimensionerna:

*Maktdistans (från liten till stor)*⁴⁰

Alla nationer skiljer sig genom hur samhället behandlar ojämlikhet och därmed existerar olikvärdighet i samtliga samhällen – men **vissa samhällen är mer ojämlika än andra**. Maktdistans preciserar i vilken utsträckning mindre mäktiga medlemmar i en institution eller organisation förväntar sig och godtar att makt fördelas ojämlikt. Enligt Hofstede (2005) är **institutioner de grundläggande komponenter i samhället** exempelvis en familj, en skola och diverse församlingar samtidigt som organisationer är platser där människor arbetar. I kulturer med liten maktdistans (Österrike, Israel, Danmark och **Sverige**) förväntas maktförhållanden vara demokratiska och rådgivande. Kulturer där maktdistansen är stor (Sydostasien, Ryssland,

³⁹ Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005, *Organisationer och kulturer*, s. 37

⁴⁰ Ibid s. 59

Arabländer och **Indien**) accepterar de mindre inflytelserika medlemmarna i högre utsträckning maktrelationer som är auktoritära och paternalistiska, där ”fadern” fattar beslutet för ”barnen”.

Enligt Hofstede har språk och religion en påverkan på hur individer uppfattar skillnader i makt. I studien har det påvisats att **nordliga europeiska länder tenderar att ha en lägre maktdistans** samtidigt som länder i östra och södra Europa har en högre maktdistans. Liknande samband finns till hands beträffande religion, där islam och katolicism kopplas samman med större maktdistans som innebär icke-demokratisk maktfördelning.⁴¹

Kollektivism mot individualism⁴²

Det finns stora skillnader gällande hur samhällen i västvärlden urskiljer sig från samhällen i Mellanöstern eller Asien. Svenskarnas uppfattning är att affärer görs med ett företag, däremot har saudiaraber en uppfattning att affärer inte kan avslutas förrän de har lärt känna en person som visar tillit. Skillnaderna mellan dessa kulturer öppnar dörren för denna dimension som lägger tyngd på individens respektive gruppens roll i olika samhällen. **Ett samhälle där gruppens intressen går före individens kallas för kollektivistiska** samhällen – en stor majoritet av världens befolkning lever i kollektivistiska samhällen och utmärkande för dessa samhällen är stora familjer med många släktingar. Individualistiska samhällen är däremot sådana där individens intressen går före gruppens – minoriteten av världens befolkning lever i individualistiska samhällen. USA, Australien och **Sverige** tillhör de länder som är **individualistiska** och därmed anses individens intressen prioriteras före gruppens. Latinamerikanska länder, Pakistan samt Indonesien tillhör de länder som är mest kollektivistiska. **Indien** å andra sidan får en mitten placering i Hofstedes studie.

Maskulinitet mot femininitet⁴³

Denna dimension refererar till rollfördelningen mellan könen och Hofstede menar på att dimensionen är ännu ett fundamentalt problemområde i varje samhälle. Hofstedes IBM-studie visade att kvinnornas värderingar avviker mindre i olika samhällen än männen; den självsäkra och tävlingslystna sidan kallas för den ”maskulina” medan den blygsamma samt den omsorgsfulla sidan går under namnet ”feminin”. Japan och Slovakien är två länder som rankas som mest maskulina där materiella tillgångar och rikedom värderas högt. **Sverige är världens mest feminina land**, följt av andra nordiska och europeiska länder, där större vikt läggs på relationer och livskvaliteten. **Indien** återfinns på en delad 28/29 plats och därmed kan den indiska kulturen inneha **båda egenskaperna**.

Osäkerhetsundvikande⁴⁴

Denna dimension mäter i vilken utsträckning individerna i ett samhälle tolererar osäkerhet och otydligheter. Ostrukturerade situationer är tidigare okända, förvånande och skiljer sig från vanligheterna. Osäkerhetsundvikande kulturer minimerar sådana situationer med hjälp av **strikt regler och lagar** samt strukturerade sociala sammanhang, eller genom **tro på sanning utifrån ett religiöst perspektiv**. Den motsatta typen, osäkerhetsaccepterande kulturer är mer toleranta mot uppfattningar som skiljer sig från vad de är vana med; dessa kulturer föredrar implicita samt flexibla lagar och informella sociala aktiviteter. Grekland, Portugal och de latinska länderna Guatemala och Uruguay är länder med högst värden på osäkerhetsundvikande. Singapore, **Sverige** samt Danmark är länder som har lägst värden på osäkerhetsundvikande, samtidigt som även **Indien** återfinns på den nedre skalan.

⁴¹ Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005, *Organisationer och kulturer*; s. 56-57

⁴² Ibid s. 88-92

⁴³ Ibid s. 129-177

⁴⁴ Ibid. s. 179-184

Lång mot kort tidsorientering⁴⁵

Denna dimension kompletterar de nämnda fyra kulturdimensionerna och Hofstede har använt en CVS-studie (Chinese Value Survey) för att analysera och rangordna 38 länder och den fransktalande regionen Quebec i Kanada. Vidare beskrivs ett samhälles tidshorisont samt vikten av framtiden i jämförelse med nutiden samt det förflutna. I **samhällen med kort tidsorientering värderas respekten för traditioner**, ansträngningar med snabba resultat, sociala samt statusrelaterade förpliktelser samt att rädda sitt egna "ansikte". I kulturer med lång tidsorientering värdesätts sparsamhet samt fortlevande. De sex första länder i toppen av denna studie är östasiatiska länder: Kina, Hongkong, Taiwan, Japan, Vietnam och Sydkorea. **Indien** återfinns också på den övre delen, vilket motsvarar en långsiktig tidsorientering. De europeiska länderna finnes någonstans i mitten av skalan, med **Sverige** på en 23:e plats.

Illustration 2.4 Kulturdimensioner, Indien

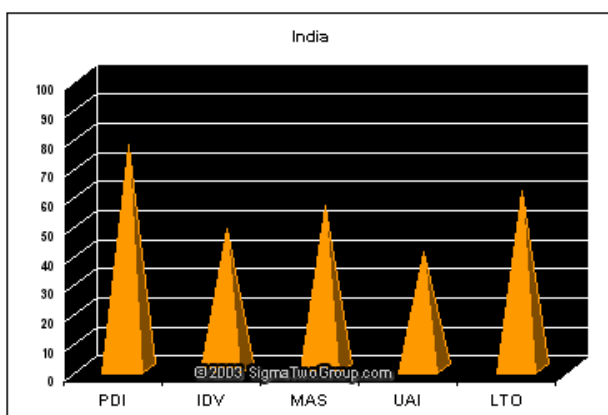
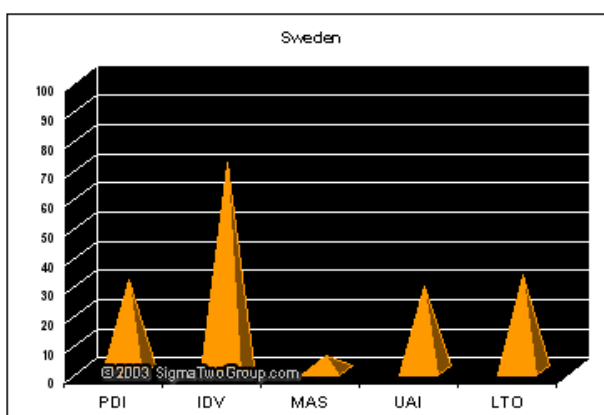


Illustration 2.5 Kulturdimensioner, Sverige



Källa: Geert Hofstede Cultural Dimensions, <http://www.geert-hofstede.com/>

⁴⁵ Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005, *Organisationer och kulturer*, s. 225-226

2.2.7 Högt respektive lågt sammanhangsberoende kulturer

Den världskände kulturvetaren E.T. Hall som forskat inom ämnet jämför världskulturer i skala från högt sammanhangsberoende till lågt sammanhangsberoende kulturer (high & low context cultures).

”A high context communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context communication is just the opposite; i.e., the mass of the information is vested in the explicit code. Twins who have grown up together can and do communicate more economically (high context) than two lawyers in a courtroom during a trial (low context), a mathematician programming a computer, two politicians drafting legislation, two administrators writing a regulation.”⁴⁶

Hall menar på att i högt sammanhangsberoende kulturer återfinns den mesta informationen hos individen samtidigt som en ytterst liten del är krypterad och på så vis explicit. I lågt sammanhangsberoende kulturer är det precis omvänt då informationsmassan är gömd i den explicita koden. Vidare berör sammanhangsberoende även **vilken typ av relation individen har med andra** – tvillingar som har vuxit upp med varandra kan kommunicera mer ekonomiskt och på så vis förstår varandra lättare, i jämförelse med två jurister i en rättsal under en rättegång.

Japaner, kineser, araber och indier som oftast har ett **vidsträckt informationsnätverk bland familjen, vänner och kollegor** med vilka det existerar nära personliga relationer, tillhör högt sammanhangsberoende kulturer. Som ett resultat begär människor i dessa kulturer ingen fördjupad bakgrundsinformation vid vardagliga interaktioner. Detta eftersom de håller sig informerade om allt som berör människor som är av vikt i deras liv. Lågt sammanhangsberoende kulturer innefattar tyskar, schweizare, skandinaver samt andra nordeuropéer. Utmärkande för individer i dessa kulturer är att **separera de personliga relationerna, arbetsuppgifterna** samt en mängd andra aspekter i det vardagliga livet – på så vis finns det ett behov av detaljerad bakgrundsinformation varje gång en samverkan uppstår med andra individer. Därmed saknas en väl framställd informationsnätverk som kan meddela vad som har hänt.⁴⁷

Hall anser vidare att det är av stor vikt att kunna dela in kulturer i de ovannämnda aspekterna eftersom högt sammanhangsberoende individer har en tendens att bli otåliga och irriterade när lågt sammanhangsberoende individer delar med sig av för mycket information som enligt dem inte är nödvändig. I kontrast till detta, kan lågt sammanhangsberoende individer känna sig vilsna när inte tillräcklig information tilldelas. Därutav blir det till en **stor utmaning att hitta en lämplig nivå på informationsbehovet** vid varje avskild situation. För mycket information kan resultera i att människor känner sig nedlåtande; samtidigt som för lite information kan förbrylla dem eller få dem att känna sig utanför. Dessa justeringar åstadkoms automatiskt i hemlandet, men i andra länder med skiljda kulturer är det lätt att negligera dessa justeringar.⁴⁸

⁴⁶ Hall, E.T. & Reed Hall, M. 1990 *Understanding Cultural Differences*, s. 6

⁴⁷ Ibid s. 6-7

⁴⁸ Ibid s. 9

2.3 Förhandlingsdefinitioner

Förhandlingar är en naturlig del av samhället och vardagen, och har även en viktig del i företagets verksamheter. Den globala marknaden har lett till att förhandlingsprocessen har fått en ökad importens för de svenska företag som har en etableringsintentioner på utländska marknader. Därav måste internationella förhandlare förstå de kulturella skillnaderna för att undvika missförstånd vid affärer med utländska motparter. Nedan följer tre definitioner ur tre skiljda aspekter, på förhandlingsbegreppet för att klargöra dess innebörd samt bemärkelse.

Sawyer & Guetzkow som har en social-psykologisk aspekt på begreppet, menar på att förhandling är:

”A process through which two or more parties – be they individuals, groups or large social units – interact in developing potential agreements to provide guidance and regulations for their future behavior.”⁴⁹

Ovanstående definition lyfter upp att förhandlingar är en slags interaktion mellan individer eller grupper, för att erhålla riktlinjer och regleringar för framtida beteenden.

McCall & Warrington har en mer kulturell övergripande syn på affärsförhandlingar, definierar förhandling som följande:

”Negotiations is any sequence of written and/or verbal 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.”⁵⁰

Definitionen ovan har en mer kulturell syn på förhandlingsbegreppet och förklarar att en förhandling är en process i form av skriftlig och/eller verbal kommunikation. Vidare inträffar förhandling mellan två parter med liknande eller avvikande kommersiella intressen samt med olika kulturella bakgrunder, för att komma fram till en gemensam överenskommelse.

Enligt Molnár genomförs en förhandling, specifikt en affärsförhandling, mellan två eller flera parter med intention att erhålla en överenskommelse av något slag. Vidare påpekar Molnár, att varje part eftersträvar att **uppnå planerade mål samt tillfredsställa medvetna eller omedvetna behov**. Därutöver lyfter Molnár upp importensen av **kommunikation och Kooperation** för att lyckas vid förhandlingar.⁵¹

Ovanstående definitioner klargör att förhandlingar kan förekomma i diverse situationer i hela samhället vare sig det berör politiska, ekonomiska eller sociala aspekter. I denna studie tas det upp flera teorier och modeller beträffande förhandlingar, men den största tyngden kommer att läggas på förhandlingar utifrån ett företagande perspektiv.

⁴⁹ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 1999 *International Marketing, Negotiations And Business Deals*, s. 64

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

2.4 Förhandlingsanalyser

Förhandlingsbegreppet utgör kärnan i denna akademiska rapport som har starka samband med kulturella element som tidigare har analyserats. I denna del av rapporten kommer förhandlingskonceptet utredas för att erhålla ett bredare perspektiv utifrån välkända teoretikers syn på vad som bör beaktas vid internationella förhandlingar. De teorier och modeller som presenteras nedan, anser vi ha en avgörande roll för svenska förhandlare med ambitioner att utveckla verksamheten i det nyansrika och mångkulturella Indien.

2.4.1 Förhandlingsbeteende

I avsnittet 2.3 har det klargjorts att förhandling uppstår mellan två eller flera parter som vill uppnå en tillfredsställande överenskommelse. Denna överenskommelse kan på så vis avse diverse olika tvister, utifrån ett ekonomiskt perspektiv berör det affärer. Enligt Nilsson Molnár är det av ytterst vikt att granska och förstå förhandlingsbeteendet hos de utländska förhandlarna eftersom begreppet oftast kopplas samman i förhandlingsteorier.⁵²

Nilsson Molnár som har forskat inom ämnet påpekar att förhandlingsbeteende är inget djupt analyserat ämne och oftast redogörs översiktligt samtidigt fastslås att det finns **kopplingar mellan begreppen förhandlingsbeteende samt förhandlingsstil**. Vidare har Nilsson Molnár utvecklat en modell för fenomenet och påpekar att förhandlingsbeteendet består av fyra faktorer hos de delaktiga parterna såsom kommunikation; personliga relationer; beslutsfattande; samt normer och formaliteter. Vidare influeras förhandlingsbeteende av kulturmiljön samt förhandlaren karaktärsdrag. Därutöver har kulturmiljön en påverkan på de personliga egenskaperna hos förhandlaren (se illustration 2.6).⁵³ De fyra kritiska områden i förhandlingsbeteendet är ytterst viktiga att analysera och skapa en djupgående förståelse kring. Därav följer en utförlig beskrivning av de nämnda fyra områden nedan.

Kommunikation

Kommunikation omfattar diverse aspekter av **verbalt språk** som exempelvis förhandlingsspråk, kunskap i engelska eller annat språk av betydelse, användning av en interpret och skriftligt språk.

Hindi och engelska är två officiella språk som talas i Indien – därmed har de flesta mycket goda kunskaper i engelska däremot kan användning av tolk behövas vid enstaka tillfällen då svenska internationella förhandlare generellt saknar kunskap i hindi.

Vidare ingår även det **icke-verbala språket** som har en betydande påverkan i vissa kulturer exempelvis den italienska. Det icke-verbala språket har ett flertal andra aspekter av innebörd i det som kan vara allt från sättet att hälsa till olika gester som ersätter ord eller andra fraser.⁵⁴ Det är viktigt att ha förståelse för det icke-verbala språket i den indiska kulturen, exempelvis utesluts ordet ”nej” och ersätts med en tystnad eller kroppslig gest av någon slag.⁵⁵

Personliga relationer

Detta kritiska område berör **relationsbyggandet mellan de förhandlande parterna** och består vidare av hur och när personliga relationer utvecklas, den sociala samvaron samt innebörden av att bevara och fördjupa relationerna.

⁵² Nilsson Molnár, M. 1997 *Internationella affärsförhandlingar*, s. 47

⁵³ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 1999 *International Marketing, Negotiations And Business Deals*, s. 80

⁵⁴ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 1999 *International Marketing, Negotiations And Business Deals*, s. 82-83

⁵⁵ *Affärskulturer i världen – Indien* www.etableringutomlands.se 2009-11-13

Relationsuppbyggande

Att skapa personliga relationer **kräver tid samt tålamod** och kan på så vis vara en krävande process – och är en **essentiell aspekt i de asiatiska kulturerna**, inte minst den indiska. Det är inte speciellt svårt att utveckla relationer med indierna men däremot kräver det tid och är avgörande för att få till ett avslutat avtal. Vidare anses den mentala distansen ha en påverkan på utvecklingen av personliga relationer.⁵⁶

Social samvaro

Den sociala samvaron utgör kärnan i att skapa samt utveckla relationer och består av olika former av sociala evenemang. I de flesta kulturer sker detta **i samband med måltider, lunchinbjudningar och fikastunder**. Beträffande den indiska kulturen är det normalt att bjuda hem motparten där möjlighet ges att träffa familj och vänner och på så vis leda relationen till en djupare nivå.⁵⁷

Kontinuitet i relationer

Kontinuitet refererar till bevarandet av de personliga relationerna inom affärer samt utanför ramen av förhandlingen. Vanligt förekommande att bevara relationer inom affärsramen kan vara via **mail, telefon samt personliga besök**. Utanför ramen av affärsförhandlingen kan det förekomma i form av privata evenemang, utbyte av presenter eller att skicka vykort.⁵⁸

Beslutsfattande

Enligt Molnár & Nilsson Molnár är det essentiellt att förstå hur förhandlarna fattar beslut eftersom förhandlingsprocessen består av en process som alltid avslutas med ett beslutstagande. Beslutsfattande kan vidare bestå av två viktiga dimensioner; **typ av beslut** samt **beslutsprocessen**. Typen av beslut skiljer sig åt i de olika kulturerna. Det hierarkiska systemet i Indien försvårar självständiga beslut och på så vis måste alla beslut diskuteras kollektivt och därefter **fattas av den högste i organisationen**. I Sverige ser det lite annorlunda ut då flera **beslut kan delegeras** och på så vis kan den svenska förhandlaren ha större auktoritet att fatta de slutgiltiga besluten.

Beslutsprocessen skiljer sig även den åt i samtliga kulturer - i Sverige är vi **vana vid att fokusera på arbetsuppgiften** och komma fram till ett snabbt beslut. I den indiska kulturen **läggs större tyngd på relationer med motparten** vilket leder till att beslutsprocessen blir långsammare.⁵⁹

Normer och formaliteter

Denna dimension gällande olika normer, formaliteter m.m. som påverkar förhandlarnas beteende, innefattar en rad olika indelningar. Inledningsvis återfinns det *formaliteter och uppträdande* som innefattar **användning av titlar** samt **att korrekta tilltala motparten**.⁶⁰ I Indien med flertalet olika religioner och kulturer existerar det skillnader i hur motparten bör tilltalas, exempelvis en minister i Indien kan adresseras som ”Minister-sahab”, där ordet *sahab* står för engelskans ”Mr”. Vidare finns det skillnader i hur en hindu eller muslim tilltalas.⁶¹

⁵⁶ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 1999 *International Marketing, Negotiations And Business Deals*, s. 83

⁵⁷ Ibid. s. 83-84

⁵⁸ Ibid. s. 84

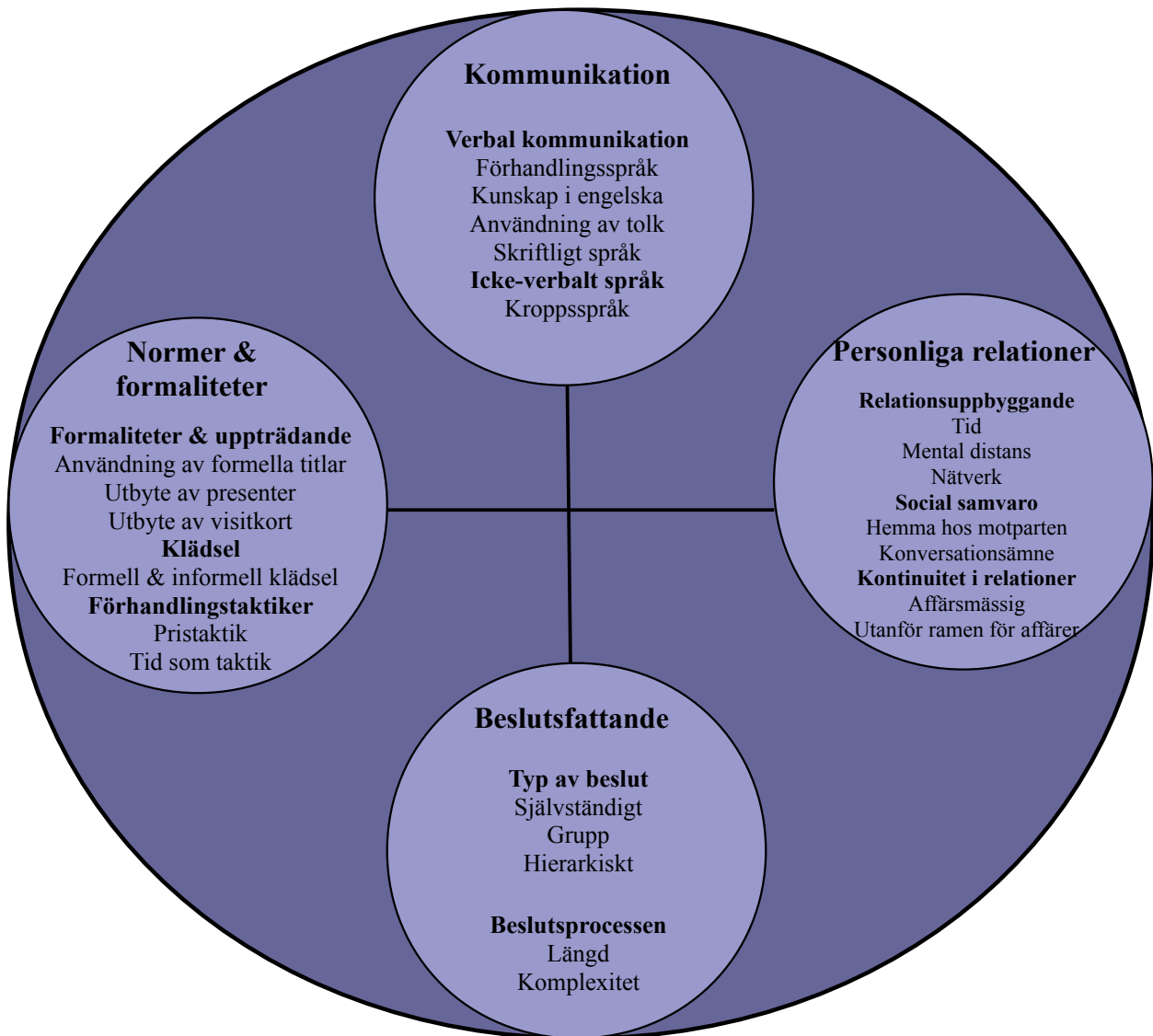
⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 1999 *International Marketing, Negotiations And Business Deals*, s. 85

⁶¹ Joshi, M. 2001 *Passport India*, s. 73

Den andra indelningen berör *klädseln* som också är av väsentlig betydelse och kan finnas i form av **formell och informell klädsel**. Därutöver existerar det generella *förhandlingstaktiker* som varierar i de flesta kulturerna.⁶² I Indien förekommer den traditionella klädseln i större utsträckning i jämförelse med den svenska kulturen. I flertalet asiatiska länder förekommer sådana taktiker som används oftast för att erhålla ett bättre avtal – **indierna kan använda sociala evenemang som en förhandlingstaktik** för att visa en gest samt uppnå fördelaktigare vinster.⁶³

Illustration 2.6 Kritiska områden gällande förhandlingsbeteende



Källa: Molnár och Nilsson Molnár (1999) *International Marketing Negotiations And Business Deals* s. 82

⁶² Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 1999 *International Marketing, Negotiations And Business Deals*, s. 85

⁶³ Joshi, M. 2001 *Passport India*, s. 64 & 85

2.4.2 Förhandlingsstil

Förhandlingsstil är ännu ett viktigt element att ha i beaktande vid internationella förhandlingar då Graham & Herberger Jr definierar fenomenet som en kombination av en förhandlares attityder, förväntningar samt beteende. Förhandlingsstilen har sålunda starka samband med förhandlingsbeteende och bestäms utifrån hur den nämnda kombinationen ser ut och är utformad. Vidare kan förhandlingsstilen indelas i två grupper som kortfattad beskrivs nedan⁶⁴:

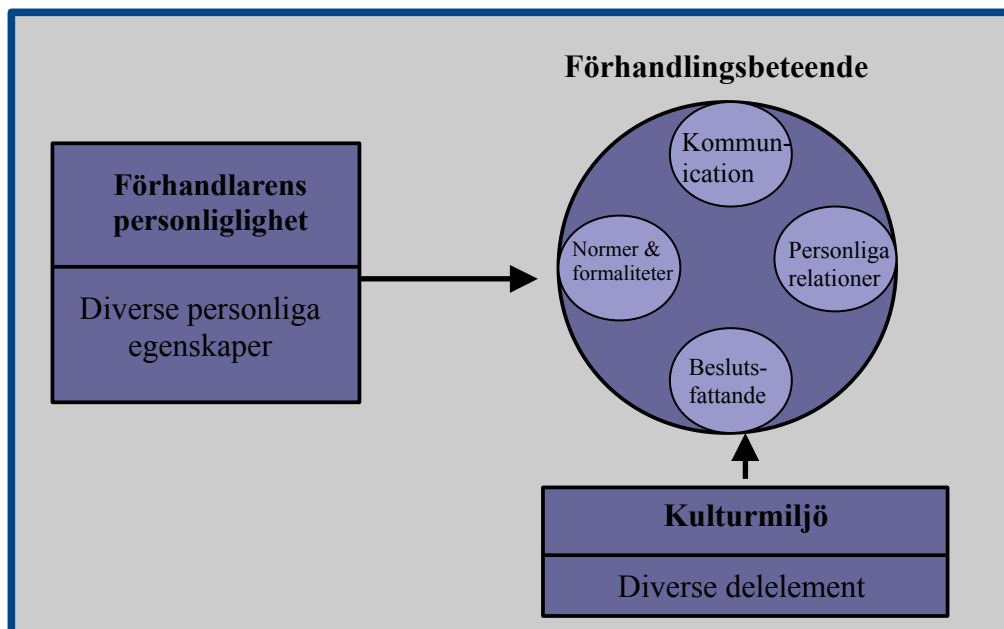
Strategi- samt taktikrelaterad förhandlingsstil

Denna aspekt kring förhandlingsstil avser vilken strategi och taktik som förhandlaren använder utan beaktande på något internationellt perspektiv. Utifrån detta perspektiv existerar det två olika former av förhandlingsstil nämligen **Sovjetstilen** och **Vinna-vinnastilen**. Den förstnämnda stilen härstammar från de sovjetiska förhandlarna och innebär i korthet att **ha som mål att övervinna samt besegra motparten**. Vinna-vinnastilen har ett mer ömsesidig drag där fokus läggs på att **erhålla en överenskommelse som gynnar samtliga parter** i förhandlingen. Vidare finns ett antal andra författar inom ämnet som lyfter upp liknande förhandlingsstilar som kan fungera som en kontrast till varandra.⁶⁵

Kulturrelaterad förhandlingsstil

Flertalet författare med forskning inom ämnet menar på att en förhandlingsstil kan relateras till kulturella utmärkande egenskaper. I flera artiklar och skrifter har jämförelser av förhandlare med olika kulturella bakgrunder gjorts och författarna är eniga om att **olika kulturer frambringar olika förhandlingsstilar**.⁶⁶

Illustration 2.7 Modell för förhandlingsbeteende



Källa: Molnár och Nilsson Molnár (1999) *International Marketing Negotiations And Business Deals* s. 81

⁶⁴ Nilsson, M. 1997 *Internationella Affärsförhandlingar*, s. 48

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid. s. 49

2.4.3 Förhandlingsskicklighet

Det existerar delade uppfattningar gällande betydelsen av förhandlaren skicklighet för internationella förhandlingar. Flera forskare har kartlagt vilka egenskaper samt erfarenheter en skicklig förhandlare bör inneha för att successivt uppnå en överenskommelse. Enligt Nilsson Molnár är förhandlingsskicklighet ett mer konkretare begrepp än förhandlingsbeteende och förhandlingsstil.⁶⁷

Nedan följer ett flertal forskares definitioner på begreppet förhandlingsskicklighet:

Fayerweather & Kapoor anser att förhandlingsskicklighet beskriver förhandlaren **kunskap inom finansiering, marknadsföring, produktion samt redovisning**. Vidare menar författarna att en skicklig förhandlare bör inneha kännedom och förståelse om den främmande kulturen. Därmed är det ytterst viktigt för företagets välgång att välja den lämpligaste förhandlaren för internationella affärsförhandlingar.⁶⁸

Lee & Dobler menar å andra sidan att en skicklig förhandlare karakteriseras utifrån **framgångar, god ledarskapsförmåga och en god bedömningsegenskap**. Forskarna hävdar vidare att kunniga förhandlare bör inneha kunskap inom **förhandlingsteknik, produktionsområdet de ansvarar för, god allmänbildning** samt **formell utbildning**.⁶⁹

I kontrast till de tidigare nämnda definitioner på förhandlingsskicklighet, lägger Ghauri & Johnsson större vikt på förhandlaren **förmåga att samarbeta med motparten under förhandlingsprocessen**. Ghauri påpekar att förhandlare med kunnande samt erfarenhet av förhandlingar kan effektivt påskynda förhandlingsprocessen med motparten. Vidare poängteras det att förhandlaren skicklighet kan utmärkas inom ramen av **presentationer av anbud, övertalningsförmåga eller kunskap kring politiska och diplomatiska frågor**.⁷⁰

Molnár har konstruerat en modell som illustrerar de dimensioner som influerar uppfattningen om förhandlaren skicklighet inom förhandlingsprocesser (se illustration 2.8).

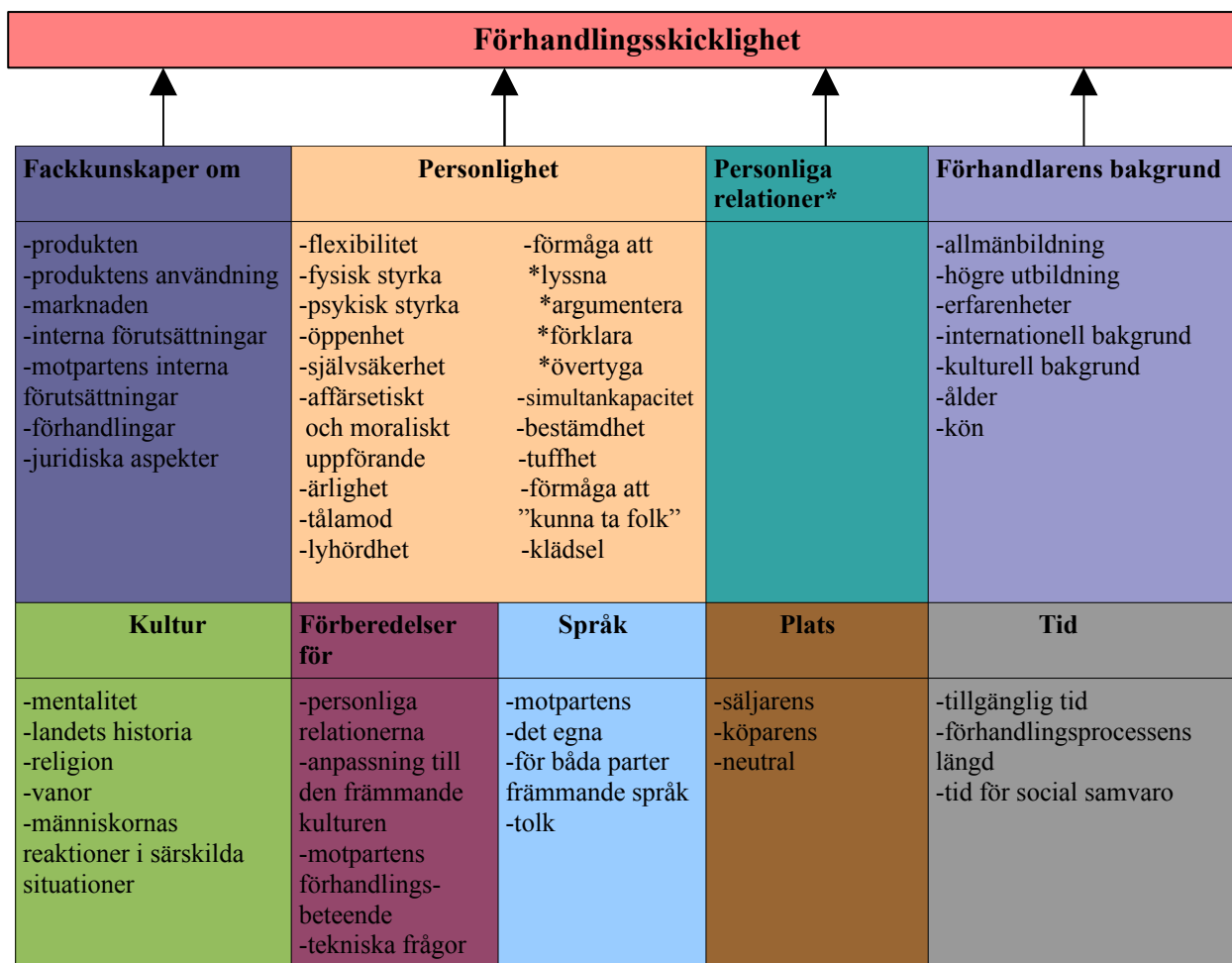
⁶⁷ Nilsson Molnár, M. 1997 *Internationella affärsförhandlingar*; s. 51

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid. s. 52

Illustration 2.8 Faktorer som påverkar förhandlingsskicklighet



*Personliga relationer anses ha avgörande betydelse för att ett affärsavtal skall komma till stånd. Goda personliga relationer gör att parterna får förtroende för varandra och att det blir lättare att utröna vad motparten vill ha samt dennes styrka och svagheter. Det är mycket viktigt att få motparten att känna sig nöjd, speciellt är detta en viktig förutsättning vid återkommande och långsiktiga affärsrelationer.

Källa: Nilsson Molnár (1997) *Internationella affärsförhandlingar*, s. 53

2.4.4 Sawyer och Guetzkows förhandlingsmodell⁷¹

De två välkända författarna Sawyer & Guetzkow har konstruerat en social-psykologisk modell som belyser flertal förhandlingsaspekter som influerar internationella relationer. Modellen illustrerar att det existerar tre huvudsakliga faser i internationella förhandlingar – inför, under samt efter förhandlingen. Enligt Sawyer & Guetzkow består de internationella relationer av följande fem dimensioner: mål, process, utfall, bakgrundsfaktorer samt situationstillstånd (se illustration 2.9).

Mål och bakgrundsfaktorer

Sawyer & Guetzkow anser att mål och bakgrundsfaktorer influerar processen, som är nästa fas i modellen. Framförallt har **attityder och kulturella faktorer en påverkan på de uppsatta förhandlingsmålen** samtidigt som målen formuleras utifrån parternas önskemål. Inför förhandlingsprocessen bör företagen stifta villkor som berör tidschema, antal deltagare samt antal parter.

Process

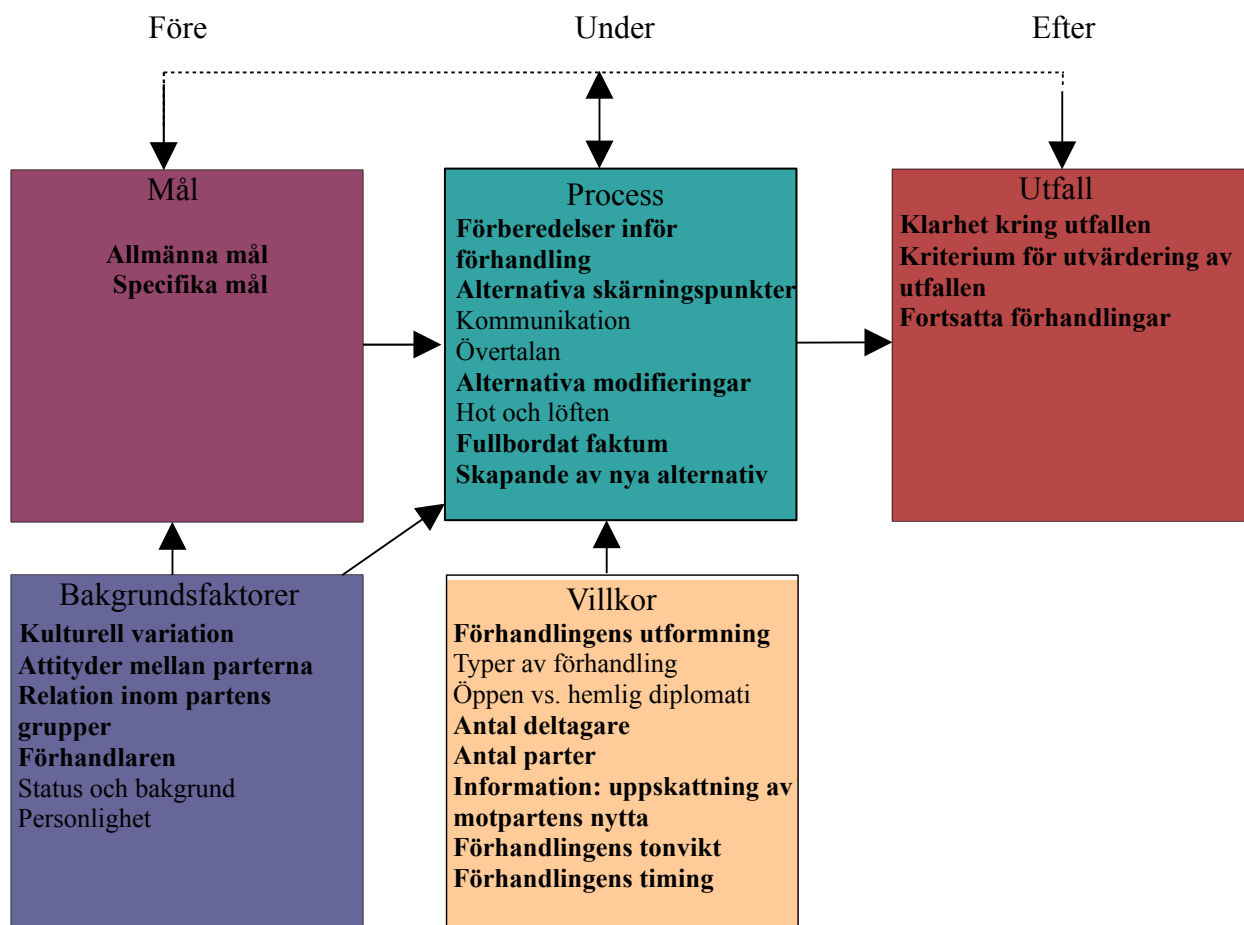
Inför förhandlingsprocessen har en förberedelse skett för att kartlägga de diskussioner som ska beröras samtidigt som parterna **har i avsikt att övertala motparten under förhandlingen** för att öka engagemanget kring affären samt nå en överenskommelse. Vid en eventuell överenskommelse sker **justeringar och bekräftelser** gällande de frågeställningar som har diskuterats under förhandlingsprocessen.

Utfall

Enligt Nilsson Molnár, är det parternas **gemensamma och kompletterande intressen** som avgör förhandlingens slutliga överenskommelse. Ett slutgiltigt utfall kan bestå av formella avtal, där tydlighet är ytterst viktigt för att motparterna ska **begripa avtalets innebörd** samtidigt som ett tydligt avtal underlättar förhandlingar inför framtida affärer. Nilsson Molnárs påstående kring betydelsen av kontraktens klarhet, signalerar hur svenska förhandlare måste beakta avtalens innebörd samt dess utformning vid förhandlingar med indiska partners för att en god relation ska skapas – både i nuet och inför framtiden affärer.

⁷¹ Nilsson Molnár, M. 1997 *Internationella Affärsförhandlingar*, s. 35-37

Illustration 2.9 Sawyers och Guetzkows förhandlingsmodell



Källa: Nilsson Molnar, M. (1997) *Internationella affärsförhandlingar* s. 36

2.4.5 *Tio steg vid internationella förhandlingar*⁷²

Enligt Czinkota & Ronkainen existerar det tio steg som bör tas i beaktande inför och under förhandlingar med internationella företag. Följande rekommendationer från författarna, lyfter upp de aspekter som är av betydelse för att skapa en förståelse gentemot motpartens kultur och seder.

1. **Gruppens påverkan** – Experter inom förhandling kan generera en styrka i förhandlingen med det internationella företaget. Det har noterats att det existerar skillnader gällande **antalet förhandlare inom teamet**, där västerländska team består i genomsnitt av två till fyra personer, medan kinesiska team kan bestå av tio förhandlare. Detta är av stor vikt för europeiska förhandlare vid internationella affärer, då Czinkota & Ronkainen menar på att västerländska förhandlare kan känna sig i **numerärt underläge** vid förhandlingar med utländska förhandlare.
2. **Traditioner samt seder** – Den kulturella aspekten har stor betydelse vid internationella förhandlingar. Framförallt måste förhandlare inneha kunskap och förståelse för motpartens traditioner och seder. I asiatiska länder värdesätts **ålder och status** i den hierarkiska organisationen, vilket västerländska förhandlare bör ha kännedom om för att på så sätt visa respekt för motparten. Vidare är den asiatiska seden gällande visitkort djupt präglat i den organisatoriska kulturen, då asiater anser att motparten **bör ta emot visitkortet med båda händer samt noggrant läsa kortet**.
3. **Språklig kompetens** – Czinkota & Ronkainen anser att idealt ska den internationella förhandlaren besitta motpartens språk – dock förekommer inte alltid detta. En kvalificerad individ bör finnas till hand under förhandlingen för att försäkra att inga missförstånd sker, både skriftligt och uttrycksmässigt. När den internationella förhandlaren är tvåspråkig eller vid användning av en interpret, är det en fin gest att inleda förhandlingen med kommentarer på det **lokala språket**. Vidare lyfter de båda författarna upp betydelsen av en interpret som kan instruera den internationella förhandlaren om kroppsspråk för att på så vis **undvika kulturella krockar med motparten**.
4. **Auktoritet** – Förhandlare från västvärlden förväntas oftast inneha en **full auktoritet** under förhandlingar med östasiatiska länder. Däremot är det ytterst sällan de asiatiska förhandlarna besitter en **auktoritär position** vid internationella affärer. Det anses vara negativt att tillkännage att förhandlaren saknar slutgiltig auktoritet för att fullborda ett avtal.
5. **Tålmod** – I många asiatiska länder kan affärsförhandlingar **ta mycket längre tid** än i västerländska länder. Därför kan brist på tålmod leda till att förhandlingen sträcker sig över en längre tidsperiod än att den påskyndas.
6. **Förhandlingsetik** – Attityder samt värderingar av utländska förhandlare kan skilja sig från vad svenska förhandlare är vana vid. Det är inte ovanligt att den utländska förhandlaren använder **invecklade metoder vid förhandlingar**, dock kan detta ses på ett negativt vis i vissa delar av världen.

⁷² Czinkota, M.R & Ronkainen, I.A. 2007 *International Marketing*, s. 390-391

7. **Tystnad** – För att lyckas förhandla på ett effektivt vis, måste den internationella marknadsföraren kunna **tolka all typ av kommunikation** – även den tysta. Amerikanska affärsmän är vana vid att avbryta sina kollegor under förhandlingen och tystnad anses vara en negativ signal. Japaner kan däremot använda tystnad för att komma fram till ett lägre pris och därmed ge avtalet en sötare smak.
8. **Uthållighet** – Att kräva svar samt ett resultat kan ses som ett hot i förhandlingsprocessen i många utländska länder. I länder med kollektivistiska kulturer ses förhandlingar som en orsak till att **skapa långsiktiga förhållanden** – en sammandrabbning utan vinnare eller förlorare.
9. **Holistisk syn** – Förmåner samt rabatter **bör undvikas** tills samtliga problem har diskuterats. Detta gäller främst vid prispförhandlingar – om en överenskommelse om priset sker tidigt i förhandlingsprocessen, kan motparten insistera att inkludera andra fördelar i priset.
10. **Betydelsen av överenskommelsen** – Czinkota & Ronkainen, hävdar att **skriftliga avtal** har en **mindre betydelse** i en del länder såsom Kina, då det skriftliga avtalet existerar i största allmänhet för en försäkring för det utländska företaget.

2.4.6 **Strukturen för internationella affärsförhandlingar**⁷³

Pervez Ghauri och hans kollega Jean-Claude Usunier har skapat en modell beträffande de olika dimensioner som existerar inom ramen av internationella affärsförhandlingar (se illustration 2.10). Ghauri & Usunier menar på att det finns tre element som har en avgörande påverkan på förhandlingens struktur: nämligen bakgrundsfaktorer; processen; samt atmosfären. Det bör dock påpekas att följande modell har flertal likheter med Sawyers & Guetzkows förhandlingsmodell som presenterades tidigare i uppsatsen. Framförallt belyser båda modeller vikten av tydliga bakgrundsfaktorer till förhandlingen samtidigt som förhandlingen bör utförligt planeras utifrån före- under- efter faser. Däremot lyfter Ghauri & Usunier upp ytterligare dimensioner berörande internationella förhandlingar, såsom kulturella faktorer och strategiska faktorer.

Bakgrundsfaktorer⁷⁴

Denna grupp av faktorer beskriver bakgrunden till förhandlingen som kommer att äga rum samtidigt som bakgrundsfaktorerna influerar atmosfären och förhandlingsprocessen. En bakgrundsfaktor kan påverka förhandlingen på ett positivt eller negativt sätt. **En positiv influens kan spara tid** under förhandlingen samt att diskussionen fortgår utan några problem. Däremot kan en **negativ påverkan leda till förhinder samt uppskjutningar** av förhandlingen. Utifrån Ghauris & Usuniers förhandlingsmodell, består bakgrundsfaktorer slutligen av följande aspekter: *målsättning; tredje parten; förhandlaren; omgivning; samt marknadsposition.*

Målsättning

Målsättning definieras som den slutliga överenskommelse båda parterna ämnar uppnå samtidigt som det råder **konflikter, gemensamma och kompletterande åsikter** för att motparterna ska uppnå ett godtagbart avtal. Det är dock viktigt att belysa faktumet att konflikter uppstår under förhandlingar främst då **ena individens vinst är den andres förlust.**

⁷³ Ghauri, P. & Usunier, C. 1996 *International Business Negotiations*, s. 5-14

⁷⁴ Ibid. s. 5-6

Omgivningen

Omgivning refererar till de **politiska, sociala och strukturella dimensionerna** som är av betydande roll för båda parter. Politiska och sociala aspekter påverkar **förhandlingsprocessen**, medan marknadsstrukturen påverkar **förhandlingsatmosfären**.

Marknadsposition

Marknadsposition är ett element som influerar förhandlingsprocessen då antalet köpare och säljare på marknaden fastställer parternas alternativa möjligheter att finna nya intressenter ifall förhandlingen når förhinder. Består marknaden av få alternativa intressenter kan en av parterna inneha **en stark förhandlingsstyrka** då **den andre partnern är i stort behov av en överenskommelse**. Vid förhandlingar med ett företag som innehar en nästintill monopolistisk position på marknaden influeras processen av den monopolistiska motpartens förhandlingskraft.

Tredje part

Under internationella förhandlingar existerar det ofta en tredje part, med ett intresse för förhandlingens utveckling och målsättning samtidigt som det finns ett intresse att influera den internationella förhandlingsprocessen, då denna part kan ha annat mål i sikte. Den tredje parten kan bestå av **regeringar, konsulter eller underleverantörer med olika intressen** utanför ramen av förhandlingen. Ghauri & Usunier nämner att regeringar ofta har i ambition att influera förhandlingen för att uppnå en bättre infrastruktur, skapa fler arbetsmöjligheter och stimulera den internationella handeln mellan länderna.

Förhandlare

Slutligen har **förhandlarens skicklighet och personliga erfarenheter en påverkan på förhandlingsprocessen**, då förhandlaren har i uppgift att öka det gemensamma intresset mellan parterna samt erhålla ett fördelaktigt avtal. Vid internationella förhandlingar, där det råder otillräcklig information om motparten, har **förhandlarens personlighet en central roll** i förhandlingsprocessen.

Atmosfär⁷⁵

Relationen som skapas mellan två förhandlande parter karakteriseras som förhandlingsprocessens atmosfär. Enligt Ghauri & Usunier har atmosfären en direkt påverkan på affärsförhandlingen samtidigt som atmosfären har en effekt på uppfattningen som förhandlarna har gentemot varandra. Ghauri & Usunier delar upp atmosfären i tre viktiga aspekter: nämligen *konflikt/kooperation*; *makt/beroende*; samt *förväntningar*.

Konflikt och Kooperation

Konflikt och Kooperation är två fundamentala element i förhandlingsprocessen då förhandlare diskuterar för att nå en eventuell överenskommelse. Förhandlare har i ambition att kooperera kring **gemensamma intressen för att närma sig en gynnsam lösning** för båda motparter. Däremot kan konflikter uppstå under förhandlingen framförallt då den ena förhandlarens vinst kan innebära motpartens förlust. Dock är det viktigt att poängtera att **konflikter kan uppstå på grund av ett missförstånd** under förhandlingen, vilket i sin tur kan innebära att förhandlingen når sitt slut utan någon överenskommelse.

⁷⁵ Ghauri, P. & Usunier, C. 1996 *International Business Negotiations*, s. 6-7

Makt och beroende

Makt och beroende är ytterligare element som har en direkt påverkan på förhandlingsprocessen och för den eventuella överenskommelsen. Ghauri & Usunier menar att det råder maktbalans då de förhandlande parterna **strävar mot ett gemensamt beslut och undviker att utnyttja makt** för att erhålla ett avtal. Däremot råder det maktobalans då en förhandlande part **utnyttjar makt för att erhålla ett gynnsamt avtal** eller om den ena förhandlingsparten är i behov av motparten.

Förväntningar

Det existerar två dimensioner av förväntningar inom förhandlingar, nämligen kortsiktiga och långsiktiga förväntningar. De långsiktiga förväntningarna relaterar till de **möjligheter som finns för framtida affärer** med motparten. De kortsiktiga förväntningar syftar på de förhandlande parternas förväntningar gällande den **nuvarande förhandlingen**, där parternas vilja att träda in i en förhandling och förfölja förhandlingen efter varje stadium tyder på förhoppningen om att mer fördelaktiga utfall kan erhållas om parten deltar förhandlingen.

*Förhandlingsprocessen*⁷⁶

Ghauri & Usunier har delat upp förhandlingsprocessen i tre stadier där förhandlingen består av en inför, under och efter process. Då internationella förhandlingar innefattar flera dimensioner måste förhandlare beakta följande aspekter utförligt för att uppnå en fördelaktig förhandling.

Inför förhandlingen

Inför förhandlingsfasen har de förhandlande parterna träffats för att **kortfattat diskutera de aktuella anbuden**, vilket ger parterna en förståelse kring de aspekter som kommer att utförligt diskuteras under förhandlingen. Därefter är det ytterst viktigt att samla relevant information gällande motparten, landets infrastruktur, övriga intressenter och konkurrenter inom branschen. Ghauri & Usunier anser att förhandlande parter **måste specifikt beskriva de problem som kommer att beaktas** för att erhålla en positiv förväntan inför förhandlingen samt ett ömsesidigt engagemang under förhandlingen.

Under förhandlingen

Under förhandlingen förekommer meningsskillnader då de förhandlande parterna innehar en **individuell synvinkel kring situationen och problematiken** som ska beröras. Därutöver är det ytterst viktigt att inleda diskussionen med ett öppet sinne och inneha flera alternativa lösningar för att i ett senare stadium **utvärdera förslagen som presenterades** av motparten. Ghauri & Usunier hävdar att förhandlare bör undvika att acceptera ett avtal tidigt under förhandlingen då det kan förekomma ytterligare förmåner under förhandlingens pågående process. Vidare anser författarna att det är ytterst besvärligt att förstå de kulturella skillnader som existerar under internationella förhandlingar. Dock lyfter författarna upp betydelsen av förhandlarens **förståelse samt anpassning för de kulturella aspekterna** under förhandlingsprocessens utveckling.

Efter förhandlingen

Efter förhandlingen har alla förslag och problem utförligt diskuterats samtidigt som ett avtal har konstruerats – nu fattas endast signaturer från båda parter. Ghauri & Usunier menar på att de förhandlande parterna bör inleda en kortfattad diskussion beträffande de överenskommelser som har skett under förhandlingen för att **undvika missförstånd kring avtalets detaljer**. Det är av stor betydelse att de båda parterna förstår avtalets innebörd inför implementeringen av kontraktet för att tvister mellan de förhandlande parterna inte ska uppstå.

⁷⁶ Ghauri, P. & Usunier, J. 1996 *International Business Negotiations*, s. 7-11

Kulturella faktorer⁷⁷

Författarna menar på att de kulturella faktorerna har en direkt influens på internationella affärsförhandlingar. Ghauri & Usunier hävdar att kulturella faktorer består av följande dimensioner: *tid; individualism och kollektivism; kommunikationsmönster; samt personliga relationer.*

Tid

Det existerar skillnader gällande tidens betydelse och mening i olika kulturer. Den allmänna uppfattningen kring tidens betydelse i den västerländska kulturen är ”Tid är pengar”, dock innehar inte de asiatiska kulturerna en liknande uppfattning kring tiden. Värderingen av tiden i de olika kulturerna har en påverkan på **förhandlingstempot och förhandlarnas punktliga ankomst** till mötena. Västerländska förhandlare föredrar att erhålla tydliga tidsplaner – för att undvika irritation på grund av motpartens sena ankomst.

Individualism & kollektivism

Enligt Hofstedes studier, kan länder placeras på en skala som definierar kulturens synvinkel kring individualism och kollektivism. Under förhandlingar är det väsentligt för förhandlaren att kartlägga motpartens kulturella attribut för att **effektivt tillämpa förhandlingsstrategier** som ska leda till en överenskommelse. Vidare är det viktigt utifrån förhandlaren perspektiv att inneha kunskap gällande motpartens vilja att uppnå en **kollektivistisk lösning eller en individualistisk nytta.**

Kommunikationsmönster

Olika kulturer har olikartade kommunikationsmönster beträffande direkta kontra indirekta och explicita kontra implicita kommunikationer. Ghauri & Usunier hävdar att det existerar kulturer som har otydliga ord i landets vokabulär, vilket **försvårar kommunikationen** för individer med annan kulturell bakgrund att förstå ordens innebörd. Inom den asiatiska kulturen används **överdrivna påståenden, metaforiska ordval samt upprepningar** under internationella förhandlingar, vilket kan missleda de västerländska förhandlarna. Vidare är det viktigt att förstå de icke-verbala kommunikationerna som innefattar handskakningar, det fysiska avståndet, kommunikationen mellan kvinnliga och manliga kolleger, tecken på irritation m.m. Ghauri & Usunier menar på att förhandlare bör inneha en bred kunskap kring kulturella kommunikationsmönster för att förbättra förhandlingsprocessen mellan parterna.

Personliga relationer

Under internationella förhandlingar har de personliga relationerna en avvikande betydelse inom olika kulturer. Den västerländske förhandlaren har mer fokus på de frågeställningar som kommer att behandlas samtidigt som förhandlaren har en större angelägenhet att **bevara en god relation mellan företagen** inför framtida affärer. Dock har den västerländske förhandlaren inte något större intresse för vem som representerar det motsatta företaget som förhandlingen bedrivs med, då fokus läggs på de problem som ska avklaras via förhandlingarna. I en del kulturer har **den individuella personligheten** hos förhandlaren en större betydelse än förhandlingens importens eller vilken organisation affärsmannen representerar.

⁷⁷ Ghauri, P. & Usunier, J. 1996 *International Business Negotiations*, s. 11-13

Strategiska faktorer⁷⁸

Vid internationella förhandlingar måste de förhandlande parterna förbereda de strategier som kommer att användas för att presentera de olika anbuden. Vidare bör förhandlarna utvärdera de olika beslutsfattande processer som tas i bruk av motparten under förhandlingen. Ghauri & Usunier anser att de strategiska faktorerna består av; *presentation, strategi, beslutsfattande och behov av agent*.

Presentation

Förhandlare måste inneha kunskap kring **informella samt formella presentationer**, samtidigt som förhandlare bör utvärdera hur presentationen ska utformas – **i grupp eller individuellt**. Ghauri & Usunier, hävdar att östeuropeiska samt kinesiska förhandlare utformar presentationer i grupp, medan indiska och förhandlare från Mellanöstern utformar individuella presentationer. Förhandlare bör även klargöra presentationens innehåll då presentationer kan utgå från argumentation, information eller vara baserad på fakta.

Strategi

Ghauri & Usunier anser att det existerar tre strategier under internationella förhandlingar för att erhålla en överenskommelse mellan parterna – nämligen **bestämd, mjuk** eller **mellanliggande**. Vid en bestämd strategisk förhandling, inleder den förhandlande parten med ett intressant förslag och beslutsamt ställningstagande samt inväntar förmåner från motparten. Under mjuka strategiska förhandlingar, presenterar den förhandlande parten inte ett förslag utan är den första parten att erbjuda förmåner för att nå en överenskommelse. Vid mellanliggande strategiska förhandlingar, har den förhandlande parten i ambition att invänta ett fördelaktigt förslag inom ramen av partens förväntningar, för att i ett senare stadium acceptera förslaget. Det är viktigt att **erhålla tydlig information gällande motpartens strategier** inom internationella förhandlingar för att **anpassa** den egna förhandlingsstrategin samt **förbereda** de förslag som kommer att presenteras.

Beslutsfattande

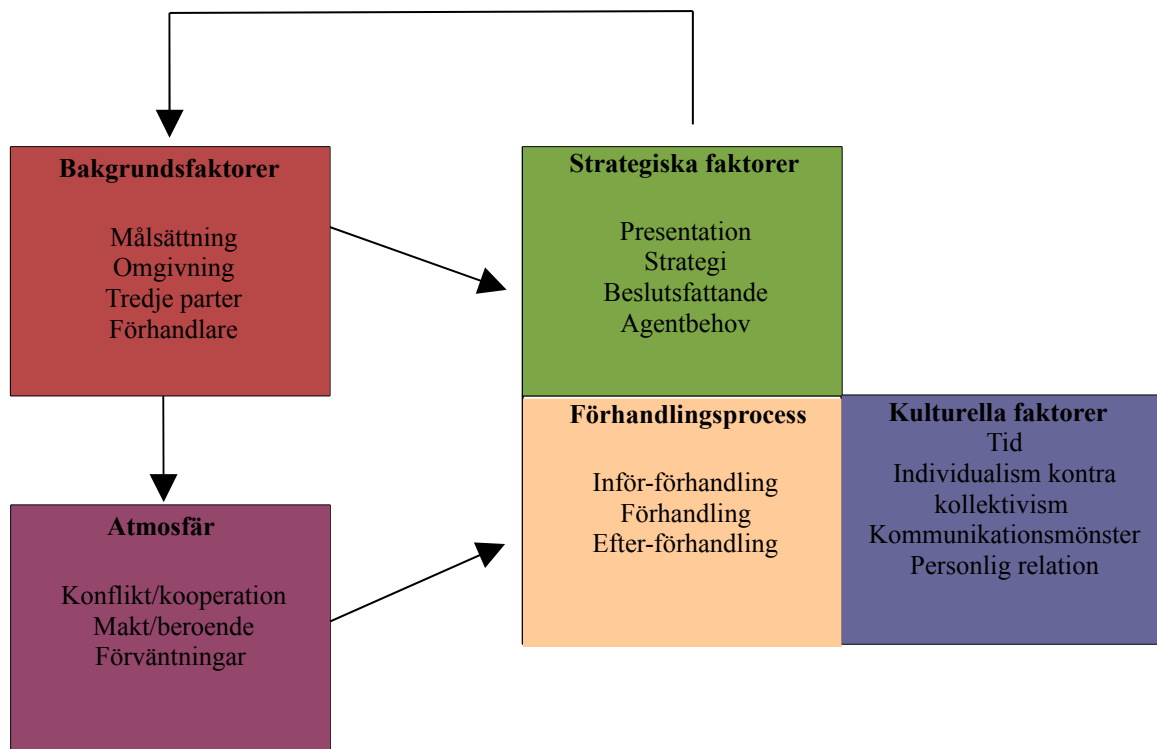
Information gällande motpartens **beslutsfattande mönster** är av stor vikt inför de internationella förhandlingarna. Fattar motparten impulsiva eller rationella beslut? Vem fattar besluten? Har förhandlarna den slutgiltiga makten att fatta beslutet?

Agentbehov

Den strategiska planeringen innefattar även huruvida den förhandlande parten är i *behov av agenter*, eller om parten ensamt kan hantera förhandlingens alla dimensioner. Då internationella förhandlingar kan vara **komplexa samt svårhanterliga** för en orutinerad part, kan det vara av stor nytta att utvärdera vilka fördelar som ligger i grund vid en rekrytering av en konsult eller agent.

⁷⁸ Ghauri, P. & Usunier, J. 1996 *International Business Negotiations*, s. 13-14

Illustration 2.10 Förhandlingsprocessen vid internationella förhandlingar



Källa: Ghauri, P. & Usunier, J. (1996) *International Business Negotiations*, s. 8

2.4.7 *Kapoors förhandlingsmodell*⁷⁹

Molnár & Nilsson Molnár, som har studerat Kapoors förhandlingskontext modell, belyser vikten av de olika dimensioner som berör internationella samt nationella förhandlingar. Det bör dock poängteras, att Kapoor hävdar att vid internationella affärsförhandlingar förändras förhandlingens struktur då alltfler aspekter måste beaktas.

Kapoor anser att de internationella förhandlingarnas natur samt karaktär måste utvärderas, då **inrikes och utrikes förhandlingar påverkas av yttre faktorer** som utförligt bör beaktas av företagen. Kapoor hävdar att de yttre faktorerna måste granskas för att i sin tur leda till en anpassad förhandlingstaktik gentemot den andre parten. Enligt Molnár & Nilsson Molnár kräver effektiva förhandlingar en förståelse av de sociala, kulturella, politiska och ekonomiska aspekter samtidigt som en god kunskap kring finansiella, tekniska, bokföringsmässiga samt legala system bör finnas hos förhandlaren. Kapoors modell består av fyra dimensioner: *förhandlingens situation*; *fyra C:n*; *omgivning*; samt *perspektiv*.

Förhandlingens situation

Förhandlingens situation har beteckningen "N" samtidigt som den beskriver **förhandlingens huvudsyfte**. Denna situation påverkas på olika sätt av de övriga dimensionerna: *fyra C:n*; *omgivning*; samt *perspektiv*.

Fyra C:n

De fyra C:na består av kriterium, kompromiss, gemensamt intresse samt konflikt (eng. criteria, compromise, conflicting interests och common interests). Det gemensamma intresset syftar på vad individerna förhandlar **för**, medan konfliktdimensionen har i huvudsyfte att kartlägga vad individerna förhandlar **om**. Kompromiss aspekten hänvisar till förhandlarnas **ge-och-ta inställning** under förhandlingens utveckling. Slutligen, beskriver kriterium dimensionen, vilka **objekt** eller **kriterium** som är av väsentlig betydelse under förhandlingen.

Omgivning

Förhandlingar kan kopplas samman med de **kulturella, ekonomiska, sociala samt politiska system** i ett specifikt land – dessa aspekter formar ländernas omgivning och influerar förhandlingssituationen (N). Kapoor menar på att förhandlingar skiljer sig i form av **strategi och taktik** samtidigt som diskussionen påverkas av omgivningen då de kulturella, ekonomiska, politiska samt sociala systemen varierar från land till land.

Perspektiv

Denna dimension berör vikten av förhandlaren **förmåga att anpassa perspektivet** för förhandlingens sammanhang. Kapoor menar på att ett utvidgat perspektiv underlättar den internationella förhandlingen då den kulturella aspekten har en påverkan på sammanhanget.

⁷⁹ Molnár, J. & Molnár Nilsson, M. *International Marketing, Negotiations and Business Deals*, s. 71-72

2.4.8 *Salacuses top tio kulturelement vid förhandlingar*⁸⁰

Den inspirerande kulturforskaren Jeswald W. Salacuse påpekar att internationella förhandlingar passerar inte endast landsgränser – de passerar även kulturgränser. Kulturskillnader mellan två företag i olika delar av världen skapar barriärer som kan hindra eller fullkomligt stoppa en förhandlingsprocess. Vidare påpekar Salacuse att det är omöjligt för en förhandlare, hur skicklig han/hon än är, att förstå de kulturer som drabbar samman till fullo och därmed lyfter författaren upp tio element som anses försvåra interkulturella förhandlingar (se illustration 2.11).

Förhandlingsmål – kontrakt eller relation?

Förhandlare från olika kulturer tenderar att ha olika avsikter med en förhandling – där vissa affärsförhandlare **prioriterar att kontraktet skrivs på** av motparten, medan förhandlare i andra kulturer tar hänsyn till **relationsskapandet med motparten**. Detta kan förklaras av skillnader i synsätt då förhandlare i kulturer som lägger fokus på relationer, anstränger sig mer samt lägger mer tid på förhandlingen. Det är just därför den preliminära fasen, där parterna lär känna varandra, är avgörande för bra affärsrelationer.

Förhandlingsattityd – win-win eller win-lose?

På grund av olikheter i kulturer, personligheter eller båda delarna har affärsförhandlarna två grundläggande attityder inför en förhandling: processen anses vara något som gynnar både parterna (win-win) eller en kamp där bara den ena parten kommer ut som segrare (win-lose). I en win-win situation ses förhandlingen som **ett samarbete mellan parterna** för lösa problemet, medan win-lose förhandlarna anser att det inte är möjligt med ett samarbete samt ser förhandlingen som en **konfrontation**.

Personlig stil – formell eller informell?

Personlig stil avser sättet förhandlaren pratar, använder titlar, klär sig eller samverkar med andra. En förhandlare med en formell stil adresserar helst motparten med **titlar** samtidigt som personliga frågor undviks. Förhandlare med en mer informell stil inleder diskussioner med att tilltala motparten med förnamnet och försöker att utveckla en **personlig och vänskaplig relation**. Exempelvis kan en informell stil i vissa kulturell ses som **brist på respekt** och därmed anses det vara säkrare att inleda relationen med en formell stil för att senare övergå till en mer informell sådan, om situationen kräver det.

Kommunikation – direkt eller indirekt?

Kommunikationsmetoder kan variera mellan kulturer – en del förhandlare föredrar enkla och direkta metoder medan andra använder mer indirekta och komplexa metoder. Förhandlare med indirekta kommunikationsmetoder använder sig av **symboliska tal, ansiktsuttryck, gester samt andra kroppsspråk**. I kulturer som värderar den direkta metoden, erhålles **klara och tydliga svar** på förslagen samt frågorna. Dessa skillnader kan orsaka motstånd bland två parter med som använder olika kommunikationsformer. En förhandlare med indirekt kommunikation kan uppfatta att motparten med en direkt kommunikationsmetod är för **aggressiv och otrevlig**. I kontrast till den direkta metoden kan den indirekta metoden anses vara **oärlig**.

⁸⁰ Salacuse, J.W. 2005, *Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation*, s. 1-6

Tidskänslighet – hög eller låg?

Som det har nämnts tidigare i rapportskrivningen, finns det olikheter mellan hur diverse kulturer uppfattar tiden. I de flesta västerländska kulturer, speciellt den tyska kulturen, värderas punktlighet medan det i de asiatiska kulturerna är en självklarhet att komma för sent. Tidsaspekten berör även hur **lång tid det tar att avsluta ett avtal**, då tid ses som en viktig resurs kan förhandlare i vissa kulturer påtvinga ett **snabbare avtal**. Däremot kan andra kulturer fördröja förhandlingsprocessen och lägga mer tid på de **personliga relationerna**.

Känslomässighet – hög eller låg?

Förhandlingsbeteende i andra kulturer kopplas oftast samman med förhandlarens användning av emotioner vid förhandlingsbordet. I vissa kulturer, såsom den latinamerikanska, accepteras det att visa **känslor vid affärsförhandlingar** och därmed är det inte ovanligt att en förhandlare från Brasilien blir känslomässig efter att ha sett ett alldeles för högt prisförslag. Därav är det av vikt att förstå dessa skillnader.

Typ av överenskommelse – generell eller specifik?

Vare sig förhandlaren har i mål att uppnå ett avtal eller en relation kommer det i nästa alla fall att skrivas ett skriftligt avtal mellan parterna. Däremot kan kulturella faktorer påverka vilket typ av kontrakt som skrivs på mellan förhandlarna, där vissa kulturer föredrar att kontraktet är så **specifikt och detaljerat** som möjligt. Andra kulturer föredrar generella kontrakt eftersom vikten av överenskommelsen ligger i **relationen** och inte det **skriftliga avtalet**.

Uppbyggande av överenskommelse – bottom up eller top down?

Uppbyggandet av överenskommelsen har självklart kopplingar med vilken typ av överenskommelse det tidigare har uppnåtts. Salacuse menar på att det finns två sätt att bygga upp en överenskommelse: antingen kan **specifika detaljer** såsom pris, leverans och produktkvalité bestämmas i första hand för att senare komplettera avtalet med **allmänna mål**, en så kallad top down metod. Det andra sättet innebär att en **generell överenskommelse** bestäms inledningsvis för att senare bestämma de mer **specifika delarna**, en så kallad bottom up metod.

Organisation – en ledare eller konsensus?

Vid varje förhandling är det viktigt att ha förståelse för hur motparten är organiserad, vem som tar det **slutgiltiga beslutet** samt hur **beslutsprocessen** går tillväga. I vissa kulturer har gruppen av individer en **större auktoritet** medan i andra kulturer markeras vikten av en **ledare**.

Rishtagande – hög eller låg?

Enligt ett flertal författare inom ämnet däribland Geert Hofstede vars teorier har lyfts upp tidigare i rapporten, finns det kulturer som är **mer riskavvisande** än andra kulturer. Detta har en påverkan på förhandlingen då en förhandlare som har en kulturell bakgrund med riskundvikande kan välja att inte ta några risker samt under på så vis att prova nya sätt att förhandla. Vidare prioriteras det att erhålla så mycket information som möjligt och välja det **säkra före det osäkra** - i andra kulturer kan **rishtagandet vara hög**.

Illustration 2.11

Salacuses tio kulturelement

Förhandlingsfaktorer		Kulturell respons
Mål	Kontrakt	Relation
Attityd	Win/win	Win/lose
Personlig stil	Formell	Informell
Kommunikation	Direkt	Indirekt
Tidskänslighet	Hög	Låg
Känslomässighet	Hög	Låg
Typ av överenskommelse	Generell	Specifik
Uppbygg. av överenskommelse	Bottom up	Top down
Organisation	En ledare	Konsensus
Rishtagande	Hög	Låg

Källa: Salacuse, J.W. (2005) *Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation*, s. 6

2.5 Tidigare studier

Den enorma indiska marknaden är otvivelaktigt ett intressant handelsområde för de flesta utländska företagen. Landet har under de senare åren fått ännu större uppmärksamhet utifrån ett ekonomiskt perspektiv, dock har svenska företag misslyckats att exploatera samt utnyttja möjligheterna i det färgglada och smakrika landet. En efterlysning kring akademiska skrifter berörande internationella förhandlingar i Indien, har påvisat att det existerar en stor mängd internationella studier samt skriftverk som behandlar den indiska kulturen samt vilken påverkan den har på affärsförhandlingar. Däremot finns det praktiskt taget inga studier utifrån en svensk synvinkel som kan underlätta för svenska företagare vid övervägningar av en etablering i Indien. Nedan presenteras några studier som har kopplingar med vår studie samtidigt som studierna återkommer senare i analysen av undersökningen.

Enligt Bullis kan det uppstå stora förvirringar för den som besöker landet för första gången på grund av det **enorma utbudet på språk, religioner, raser samt kulturer**. Förklaringen kan ligga i landets storlek vars vertikala längd motsvarar den från Sverige till Spanien. Just språket hindi som oftast blandas med engelska ord och fraser kan ytterligare skapa förvirringar för förhandlaren som inte har varit i kontakt med en indisk motpart tidigare. I hindi betyder ordet *kal*, både ”idag” och ”imorgon” – kanske inte en förklaring men ett uttryck för **indiernas handlingsfrihet** gällande deadlines samt punktligheten.⁸¹

Enligt Joshi kan **tiden ibland ”stjälas”** av oplanerade händelser såsom en begravningsprocession som blockerar trafiken, en mindre tvist som växer till *bandh* (en totalstrejk), besökare (speciellt vänner och släktingar) som dyker upp utan någon bestämd träfftid eller diverse andra oförutsebara problem – indierna menar dock att allt bestäms av **Guds vilja**.⁸²

⁸¹ Bullis, D. 1998 *Doing Business In Today's India*

⁸² Joshi, M. 1997 *Passport India*, s. 57

Vidare finns det tre nyckelfaktorer som enligt Gesteland & Seyk urskiljer den västerländska affärskulturen från den asiatiska och därmed den indiska – **vikten av relationer, vikten av hierarkier samt synen på tid**. Indien och de flesta andra asiatiska länder fokuserar på att skapa och fördjupa relationer vid affärsförhandlingar och därmed föredrar indierna att genomföra affärer med familj, vänner eller folk som går att lita på. I kontrast till ovan nämnda är de europeiska förhandlarna och särskilt nordeuropeer mer fokuserade på affärer utan större fokus på relationsbyggande.⁸³ Därmed är risken stor att återvända tomhänt om fokus hellre läggs på avtalet än relationerna med motparten.

Skandinaviska länder är bland de **mest icke-hierarkiska länder** i hela världen i motsats till de asiatiska nationerna som är de mest hierarkiska – det självklara exemplet är **kastsystemet i Indien**. Vidare är de asiatiska samhällen strikt organiserade i vertikala hierarkier med stora skillnader i status och makt. Dessa egenskaper i indiska organisationer kan skapa förvirringar för de svenska förhandlarna som kan ha bristande kunskap om att visa respekt för de med hög status i de indiska företagen. Vidare är det viktigt med **formella titlar i de asiatiska affärskulturerna** och att tilltala en indisk affärsman korrekt kan bli ännu ett dilemma ur svensk synvinkel, därav blir Kuldeep Singh – Mr Singh.⁸⁴

Utifrån tidsaspekten finns det s.k. **monokroniska** samt **polykroniska** kulturer med skiljda synsätt på tid. I Sverige är punktlighet vitalt då varje möte planeras i god tid och fullföljs garanterat – därmed tillhör Sverige de monokroniska kulturerna. Den indiska kulturen å andra sidan, tillhör de polykroniska där tid har ingen större betydelse. Det räknas inte till ovanligheterna att en indisk affärsman är ett par timmar försenad till mötet samtidigt som en affärsförhandling kan ta dubbelt så lång tid att avsluta än vad svenskarna är vana vid.⁸⁵

Metcalf et al. studie om hur kulturer påverkar förhandlingsstilen, utgår från Salacuse tio kulturelement vid affärsförhandlingar. Studiens författare har undersökt hur den finländska, indiska, mexikanska, turkiska samt amerikanska kulturen har påverkat de internationella affärsmännens förhandlingsstilar. Vidare har författarna sammanställt och presenterat en empirisk undersökning som illustrerar skiljaktigheterna i förhandlingsstilarna bland de olika kulturerna. Denna studie täcker en stor del av analyskapitlet som presenteras senare i rapporten.⁸⁶

Ännu en studie som har liknande nyanser som vår rapportskrivning är Rajesh Kumars forskningsstudie inom den indiska kulturen och hur den påverkar förhandlingar i landet. Kumar lyfter fram viktiga dimensioner i den indiska kulturen samtidigt som läsaren får en tydlig bild över den indiska affärskulturen. Allteftersom Kumars forskning utgår från ett nordamerikanskt perspektiv, har denna uppsats utgått ytterst lite från forskarens studie, senare i analysen.⁸⁷

Slutligen har ett flertal studier påvisat att **Indien hör till de nationer som är världens mest korrupta** där flest fall av bestickningar förekommer. Indierna är smarta och kan använda fraser som exempelvis *"we are such a poor country, please help us"*.

⁸³ Gesteland, R.R & Seyk, G.F. 2002 *Marketing Across Cultures in Asia*, s.13-14

⁸⁴ Ibid. s. 24-25

⁸⁵ Gesteland, R.R & Seyk, G.F. 2002 *Marketing Across Cultures in Asia*, s. 32-36

⁸⁶ Metcalf, L. E et. al. (2006) *Journal of World Business* 41: *Cultural Tendencies in Negotiation*, s. 382-394

⁸⁷ Kumar, R. 2005 *Ivey Business Journal: Negotiating with the complex, imaginative Indian*, s. 1-6

2.6 Uppsummering av den teoretiska referensramen

De teorier och modeller som har lyfts upp tidigare i denna akademiska uppsats har starka kopplingar och samband eftersom teorierna markerar liknande element. I denna del av rapporten kommer en uppsummering kring samtliga teorier att framställas för att ge läsaren en kort konklusion kring de teoretiska referenser som har behandlats i kapitlet.

2.6.1 Kulturteorier och modeller

Czinkota & Ronkainen

Två inflytelserika forskare inom internationell marknadsföring med fokus på förhandlingar samt kulturens påverkan, är tysk-amerikanske Michael R. Czinkota samt finsk-amerikanske Ilkka A. Ronkainen som tillsammans har forskat inom ämnet samt konstruerat modeller kring förhandlingar och kultur. Czinkota & Ronkainen lyfter upp tio element inom ramen av begreppet kultur som författarna anser utmärker individerna i ett visst samhälle eller en viss kultur.

Språket samt det icke-verbala språket är enligt Czinkota & Ronkainen två kulturelement som urskiljer individer från två främmande kulturer. Vidare upptar författarna religion som en viktig delaspekt som anses definiera livsidealen som i sin tur reflekteras på samhällets samt individens värderingar och attityder.

Därutöver är beteende samt sedvanor ett essentiellt kulturelement att skapa förståelse kring eftersom det är just beteendet samt sedvanorna som separerar individernas handlingar. De båda välkända författarna menar att de teknologiska framgångarna har influerat samhällets efterfrågan på materiella tillgångar. Vidare anser Czinkota & Ronkainen att estetik har en stark kulturell förankring bland individer och samhällen samtidigt som estetiska element såsom färg, musik och symboler har annorlunda innebörder i diverse kulturer. Enligt de båda författarna sker en överföring av de kulturella kärnvärdena utifrån en muntlig eller litterär utbildning till individer inom samhället. Czinkota & Ronkainen hävdar att de sociala institutionerna skiljer sig mellan världens alla kulturer, där den västerländska kulturen endast innehar en relation med familjemedlemmar medan den asiatiska skapar starka relationer med individer utanför familjen. Slutligen definierar Czinkota & Ronkainen kulturell kunskap som individens tillvägagångssätt för att erhålla kunskap gällande en främmande kultur. Samtidigt anser de båda författarna att faktabaserad information och erfarenhets kunskap beskriver individens handlingsätt för att erhålla förståelsen över en okänd kultur.

Ghuri & Usunier

Enligt Ghuri & Usunier existerar det en rad kulturella element som influerar den internationella förhandlingsprocessen. Författarna påpekar att de kulturella dimensionerna bör utförligt beaktas då de har en stark kulturell förankring hos individer och samhällen. Individens modersmål och kommunikation har en väsentlig betydelse under internationella förhandlingar. De legala systemen inom ett land reflekterar samhällets strukturella utformning vid rättsliga och beslutsfattande system samtidigt som förhandlare måste granska offentliga samt privata frågor innan förhandlingen med värd landet kan påbörjas. De allmänt accepterade värderingarna inom ett samhälle bör tas i beaktande, då det karakteriserar motpartens vilja att ta risker, ledarskap samt relationen med motparten. Ghuri & Usunier lyfter fram, likt övriga författare, den skilda uppfattningen gällande tidens betydelse i diverse kulturer. Tidsorienteringen i form av punktlighet, återspeglar samhällets och individernas värdering av tiden samtidigt som punktlighet anses vara viktigt under internationella förhandlingar. Författarna lyfter även upp begreppet "Mindset" (Fisher 1988), som beskriver individens förmåga att analysera samt utvärdera aktuella frågeställningar. "Mindset" har därmed en påverkan på den internationella förhandlingsprocessen och den slutliga överenskommelsen mellan parterna. De båda författarna menar slutligen att relationer är en viktig kulturell komponent samtidigt som den urskiljer sig mellan olika kulturer i världen. Den

relationsbaserade aspekten hänvisar till individernas förhållande till familj och vänner samt hur relationen är uppbyggt inom kulturen.

Ghuri & Usunier har vidare konstruerat en kulturklassificeringsmodell och menar på att det existerar skilda uppfattningar gällande tidens betydelse inom olika kulturer. Den skilda uppfattningen påverkar individernas tidsfördelning på de två hörnstenarna arbete och relation. Den konstruerade modellen illustrerar samhällets och individernas tidsfördelning för att skapa relationer med motparter men även den nerlagda tiden för att effektivt avklara arbetsuppgifterna.

Författarna konstaterar att den västerländska kulturen fokuserar på att effektivt avklarar arbetsuppgifter samtidigt som relationsuppbyggande har en mindre betydelse för individer i den västerländska kulturen. Tidsallokeringen formar hur möten arrangeras, hur länge samtalen pågår och hur måltider planeras. Västerländska förhandlare innehar en stor respekt för tiden då det är en begränsad resurs som bör fördelas med omsorg. Därutöver anser den västerländska förhandlaren att en försenad ankomst till en internationell förhandling signalerar brist på professionalism, vilket i sin tur kan skapa irritation eller ilska under förhandlingen.

I kontrast till den västerländska kulturen, innehar den traditionella kulturen ett större fokus på relationsbyggandet. Ghauri & Usunier hävdar vidare att en vänskaplig relation mellan de förhandlande parterna är ytterst viktigt inför internationella förhandlingar inom den traditionella kulturen. Författarna nämner även att de traditionella kulturerna anser att vänskapliga relationer inte skapas utifrån status eller rang, utan genom respekt samt pålitlighet. Därmed utnyttjas tiden för att skapa en relation mellan parterna, vilket i sin tur skapar en ömsesidig pålitlighet under den internationella förhandlingen.

Hofstedes kulturforskning

Geert Hofstede är ännu ett tongivande namn som oftast nämns i i diskussioner beträffande kultur samt dess påverkan på förhandlingar i främmande kulturer. Hofstede definierar kultur som människans mentala program som innefattar individens tankar, känslor och handlingssätt. Detta mentala program har sitt ursprung redan vid födelsen och fortsätter sedan att utvecklas bland vänner, i skolan och arbetsplatsen samt i samhället i helhet. Vidare avskiljer Hofstede kulturen från den mänskliga naturen och individens personlighet. Den mänskliga naturen är saker som individer i alla kulturer har gemensamt och individens personlighet är de inre egenskaper hos en enskild individ som avviker denne från andra.

Hofstedes välkända lökdiagram bestående av fyra dimensioner är ännu en teoretisk modell som den nederländske forskaren har bidragit med. Författaren menar på att kultur består av symboler, hjältar, ritualer och värderingar.

Därutöver har Hofstede fullgjort en omfattande studie och analyserat 74 olika nationers kulturer för att på så vis komma fram till fem kulturdimensioner. Dessa dimensioner används för att komparera olika kulturer och erhålla konklusioner kring hur kulturer avviker. Maktdistans är en dimension som preciserar i vilken utsträckning mindre inflytelserika medlemmar av organisationer och institutioner förväntar sig och accepterar att makt fördelas ojämnt. Kollektivism kontra individualism utgör den andra dimensionen som lägger tyngd på gruppen respektive individens roll i samhället. Vidare är maskulinitet kontra femininitet den tredje dimensionen som redogör hur manliga respektive kvinnliga egenskaper värderas i olika kulturer. Osäkerhets undvikande är nästa dimension som beskriver i vilken utsträckningen individer tolererar osäkerhet samt är villiga att ta risker. Den femte dimensionen som anses vara en komplettering till de övriga fyra klargör olika kulturers tidshorisont.

Hall & Reed Hall

Hall och Reed Hall delar in kulturer i högt respektive lågt sammanhangsberoende kulturer och menar på att människor i högt sammanhangsberoende kulturer innehar den mesta informationen samtidigt som en ytterst liten del är krypterad och på så vis explicit. I kontrast till ovanstående är informationsmassan i lågt sammanhangsberoende kulturer gömd i den explicita koden. Vidare berör sammanhangsberoendet även vilken typ av relationer det existerar bland individer i en viss kultur. I högt sammanhangsberoende kulturer som exempelvis den kinesiska, återfinns ett omfattande informationsnätverk med nära personliga relationer bland familj, vänner och kollegor. Utmärkande för lågt sammanhangsberoende kulturer såsom den skandinaviska är att personliga relationer, arbetsuppgifter samt andra aspekter i det vardagliga livet, separeras och på så vis finns det ett behov till detaljera informationsbakgrund vid sociala interaktioner och det saknas ett välstrukturerat informationsnätverk.

2.6.2 Förhandlingsteorier och modeller

Förhandlingsbeteende, förhandlingsstil och förhandlingsskicklighet

Enligt Nilsson Molnár är förhandlingsbeteende, förhandlingsstil samt förhandlingsskicklighet tre viktiga begrepp att granska för att få en klar förståelse kring hur förhandlingar kan skilja sig åt med motparter av olika kulturella bakgrunder.

Förhandlingsbeteendet är ett fenomen bestående av fyra faktorer hos de delaktiga parterna i en förhandling såsom kommunikation; personliga relationer; beslutsfattande; samt normer och formaliteter. Kommunikationen avser diverse aspekter av det verbala språket i form av skriftligt språk eller kunskaper i engelska, men även det icke-verbala språket i form av olika gester som ersätter ord eller fraser eller sättet att hälsa på i olika kulturer. Personliga relationer är en annan aspekt med vikt på relationsbyggande som oftast utgör en lång process som kräver både tid och tålmod. Därutöver är den sociala samvaron samt kontinuitet i relationen, kärnan i att skapa långsiktiga relationer. Nästa delaspekt som berör beslutsfattandet, är viktigt att skapa förståelse kring eftersom beslutstagandet skiljer sig åt i olika kulturer. Typen av beslut samt beslutsprocessen är två begrepp som författarna diskuterar och anser varierar i olika kulturer. Slutligen utgör normer och formaliteter den fjärde faktorn med vikt på formaliteter, exempelvis sättet att adressera motparten, klädseln samt förhandlingstaktiker i olika kulturer som ur ett svenskt perspektiv kan skilja sig åt markant.

Förhandlingsstil är ännu ett viktigt element som Graham & Herberger Jr. definierar som en sammansättning av förhandlaren attityder, förväntningar samt beteende och har därmed starka kopplingar med förhandlingsbeteendet. Vidare indelas förhandlingsstil i två grupper av strategi- och taktikrelaterad förhandlingsstil och kulturellrelaterad förhandlingsstil. Utifrån ett strategi- och taktikrelaterat perspektiv existerar det en så kallad Sovjetstil samt en Vinna-vinnastil där förhandlaren med den förstnämnda stilen har i mål att besegra motparten, samtidigt som Vinna-vinnastilen är mer ömsesidigt då båda parternas intressens tas i beaktande för att på så vis komma fram till en gynnande överenskommelse. Den kulturellrelaterade förhandlingsstilen påpekar att förhandlare med olika kulturella bakgrunder frambringar diverse förhandlingsstilar.

Förhandlingsskicklighet anses vara ett mer konkret begrepp än förhandlingsbeteende samt förhandlingsstil och därav finns det olika tolkningar kring vad begreppet innebär. Fayerweather & Kapoor anser att förhandlingsskicklighet redogör förhandlaren kunskap inom finansiering, marknadsföring, produktion samt redovisning samtidigt som förhandlare bör ha förståelse för främmande kulturer. Lee & Dobler lyfter å andra sidan upp förhandlaren framgångar, god förhandlingsförmåga och goda bedömningsegenskaper som viktiga aspekter kring förhandlingsskickligheten. I motsats till ovanstående definitioner lägger författarna Ghauri & Johnsson större vikt förmågan att samarbeta med motparten under förhandlingsprocessen.

Sawyers & Guetkows förhandlingsmodell

Sawyer & Guetkow har illustrerat en social-psykologisk modell som belyser de olika aspekter som influerar den internationella förhandlingsprocessen. Författarna anser att internationella förhandlingar är uppdelade i tre faser – inför, under och efter förhandlingen. Enligt Sawyer & Guetzkow består internationella relationer av fem element: nämligen *mål*; *process*; *utfall*; *bakgrundsfaktorer*; samt *situationstillstånd*.

Författarna hävdar att mål samt bakgrundsfaktorer har en direkt påverkan på förhandlingsprocessen. Därutöver har attityder samt kulturella faktorer en influens på de förhandlande parternas uppsatta mål inför förhandlingen. Det är däremot viktigt att poängtera att mål formuleras samt specificeras utifrån parternas önskemål som ska uppfyllas efter överenskommelsen.

Sawyer & Guetzkow hävdar att det bör ske en förberedelse inför förhandlingen med motparten för att erhålla en tydlig uppfattning gällande vilka frågor som ska tas upp under förhandlingsprocessen. Vid eventuella överenskommelser bör det ske justeringar samt bekräftelser gällande de frågeställningar som har diskuterats under förhandlingsprocessen.

De förhandlande parternas gemensamma och kompletterande intressen avgör i vilken utsträckning en överenskommelse kan uppnås. Författarna poängterar även betydelsen av ett tydligt formulerat avtal för att motparterna ska förstå överenskommelsens innebörd efter förhandlingen.

Czinkota & Ronkainens tio steg vid internationella förhandling

De internationella förhandlingarnas komplexitet har inneburit att förhandlare måste inneha en övergripande förståelse för kulturella aspekter vid förhandling med motparter. De världskända författarna, Czinkota & Ronkainen, lyfter därmed upp tio kulturella aspekter som influerar förhandlingsprocessen samtidigt som följande tio aspekter bör beaktas utförligt då det existerar skilda uppfattningar gällande dess betydelse i olika kulturer.

Gruppens utformning har en avgörande betydelse under förhandlingen då Czinkota & Ronkainen menar på att skickliga förhandlare genererar styrka och auktoritet under förhandlingen. Vidare poängterar författarna att det existerar skilda uppfattningar gällande förhandlings teamets utformning, där västerländska förhandlare består av ett litet sällskap medan den asiatiska motparten består av en större skara under förhandlingen. Traditioner och seder har en väsentlig betydelse vid internationella affärsförhandlingar då förhandlare måste respektera samt beakta de kulturella traditioner och seder som existerar i landet för att undvika respektlösa handlingar.

Förhandlarens språkliga kompetens anses vara en fördelaktig egenskap under internationella förhandlingar samtidigt som Czinkota & Ronkainen menar på att tolkare bör användas för att garantera att inga missuppfattningar inträffar – om inte förhandlaren besitter språket. Auktoritet har en väsentlig betydelse under internationella förhandlingar, främst då full auktoritär position kan förväntas av motparter för att förhandlingen ska fortgå. Czinkota & Ronkainen poängterar att tålmod samt uthållighet är ytterst viktigt för att inte riskera förhandlingsprocessen då motparter kan inneha en ambition att skapa en vänskaplig relation – därmed är det viktigt att inte jäkta in i förhandlingen. Förhandlingsetik är en aspekt som bör beaktas av utländska förhandlare, då det existerar skilda uppfattningar gällande vilka förhandlingsmetoder som ska och kan tas i användning för att nå en överenskommelse. Den internationella förhandlingen kräver att det finns en tydlig kommunikation mellan de förhandlande parterna för att effektivt uppnå ett avtal. Vidare menar Czinkota & Ronkainen att marknadsförare bör kunna tolka all typ kommunikation – även tystnad. Den holistiska synen syftar på, enligt Czinkota & Ronkainen, de förmåner samt rabatter som bör undvikas tills de förhandlande parterna har nått en slutgiltig överenskommelse. Czinkota &

Ronkainen hävdar att betydelsen av överenskommelser, i form av skriftliga avtal, har olikartade innebörder i olika kulturer där det slutgiltiga avtalet främst existerar som en försäkring.

Strukturen för internationella förhandlingar

De välkända författarna Ghauri & Usunier har skapat en förhandlingsmodell som belyser de olika dimensioner som påverkar den internationella affärsförhandlingen. Författarna hävdar att det existerar tre essentiella faktorer som influerar förhandlingsstrukturen – bakgrundsfaktorer, atmosfär samt processen. Vidare påpekar författarna att de kulturella och strategiska faktorerna, har även en påverkan under förhandlingen mellan parterna samtidigt som dessa faktorer bör beaktas.

Bakgrundsfaktorerna beskriver förhandlingens huvudsyfte samtidigt som dessa faktorer påverkar förhandlingens atmosfär och process. Ghauri & Usunier anser att följande aspekter innefattas inom ramen av bakgrundsfaktorer: *målsättning; tredje parten; förhandlaren; omgivning; samt marknadsposition.*

Atmosfären definieras som den relation de förhandlande parterna har gentemot varandra samtidigt som den har en direkt påverkan på förhandlingsprocessen. Ghauri & Usunier menar på att det existerar tre aspekter i begreppet atmosfär: *konflikt/kooperation; makt/beroende; samt förväntningar.*

Författarna Ghauri & Usunier har, liksom andra forskare inom ämnet, delat upp affärsförhandlingar i tre stadier som bör utförligt beaktas av de förhandlande parterna.

Författarna anser att affärsförhandlingar innefattar följande stadier: *inför; under; och efter* förhandlingen.

Enligt Ghauri & Usunier, består de kulturella faktorerna av följande dimensioner: *tid; individualism och kollektivism; kommunikationsmönster; samt personliga relationer.* Vidare anser författarna att de kulturella faktorerna har en påverkan på den internationella affärsförhandlingen.

De strategiska faktorerna består av: *presentation; strategi; beslutsfattande; samt behov av agenter.* Författarna hävdar att förhandlingsstrategier, gällande presentation av anbud samt förslag bör förberedas inför internationella affärsförhandlingar med motparten.

Kapoors förhandlingsmodell

Kapoor hävdar att förhandlingsstrukturen förändras vid internationella affärer då alltför många aspekter måste beaktas för att nå ett slutgiltigt avtal mellan de förhandlande parterna. Internationella förhandlare bör inneha en förståelse inom sociala, kulturella, politiska och ekonomiska aspekter samtidigt som kunskap inom bokföringsmässiga, tekniska, finansiella och legala system bör finnas.

Kapoor lyfter upp fyra dimensioner som utförligt bör granskas: *förhandlingens situation; de fyra C:na; omgivningen; samt perspektivet.*

Förhandlingssituation, N, beskriver förhandlingens generella huvudsyfte samtidigt som den influeras av de övriga dimensionerna. De fyra C:na består av; kriterium, kompromiss, gemensamt intresse samt konflikt (eng. criteria, compromise, conflicting interests och common interests). Kapoor hävdar att de kulturella, sociala, ekonomiska och politiska dimensionerna påverkar omgivningen i ett land. Författaren menar på att omgivningen påverkar förhandlingssituationen då dimensionerna varierar mellan diverse länder. Enligt Kapoor är perspektivet av väsentlig betydelse inom internationella affärsförhandlingar då förhandlaren bör inneha ett utvidgat perspektiv, vilket underlätta förhandlingsprocessen med motparten.

Salacuse

Den inspirerande förhandlingsforskare Salacuse hävdar att internationella förhandlingar passerar kulturgränser och med studierna som författaren fullgjort, bidrar han med tio olika element som anses försvåra interkulturella förhandlingar. Det första elementet avser målsättningen med förhandlingen där förhandlare från olika kulturer kan ha olika avsikter; antingen läggs fokus på kontraktet eller relationen med motparten. Tidsbegreppet är av ytterst stor vikt eftersom kulturer som fokuserar på relationen lägger mest tid på relationsbyggandet men däremot kulturer som prioriterar avtalet endast lägger tid på arbetsuppgiften. I andra hand lyfter Salacuse upp förhandlingsattityden och påpekar att förhandlare från olika kulturella bakgrunder kan ha olika attityder inför en förhandling: processen anses vara något som gynnar både parterna (win-win) eller en kamp där bara den ena parten kommer ut som segrare (win-lose).

Vidare är den personliga stilen hos förhandlaren nästa delement som enligt författaren omfattar alltifrån sättet förhandlaren pratar till dennes klädsel. Kommunikation i form av direkt eller indirekt utgör nästa dimension som har kopplingar med den personliga stilen. Därutöver anser Salacuse tidskänsligheten vara av betydelse eftersom olika kulturer har olika synsätt på tidsbegreppet samtidigt som tidsresursen kan lägga på diverse aspekter. Känslomässighet avser i vilken utsträckning förhandlaren visa emotioner och känslor under förhandling. Medan det är fullt acceptabelt att visa känslor i vissa kulturer, kan det vara säkrare att dölja dem i andra kulturer. Nästa två element i Salacuse teorier berör typen av överenskommelse i form av generell eller specifik samt hur denna överenskommelse byggs upp. Avslutningsvis omnämns sammanslutningen inom organisationen för erhålla förståelse hur en organisation är uppbyggd samt hur riskvillig organisationen är.

2.7 Diskussion och avgränsningar

Hitintills i rapporten har det presenterats ett flertal olika teoretikers synvinklar kring kulturmiljö samt dess påverkan på internationella affärsförhandlingar. I detta avsnitt sammanförs en diskussion kring nämnda teorier samt modeller samtidigt som avgränsningar kommer att fullgöras. Det anser vi vara av vikt för uppsatsens kvalitet eftersom endast väsentliga aspekter kring förhandlingar med de indiska motparterna kommer att behandlas i den empiriska inramningen. Nedan presenteras de avsnitt som avgränsas i undersökningsmodellen samt som inte kommer att behandlas senare i rapportskrivningen.

2.7.1 Kulturteorier

Det finns ett flertal författare samt forskare som har bidragit med diverse teorier och modeller beträffande kulturmiljön som har tidigare beskrivits i den teoretiska referensramen och på så vis utgör en viktig grund för denna akademiska rapport. Czinkota och Ronkainen är två viktiga namn som oftast benämns i diskussioner kring ämnet. Vi anser att Czinkota och Ronkainens tio kulturelement är relevanta för denna uppsats men däremot kommer modellen att skäras ned. Nedan följer olika aspekter ur författarnas teoretiska modell som inte kommer att tas upp i den empiriska studien:

- Materiella element
- Estetik
- Källor till kulturell kunskap
- Utbildning

Materiella element kring kultur berör ekonomiska samt teknologiska aspekter i ett samhälle och är av mindre intresse för denna rapportskrivning eftersom större fokus riktas på de mänskliga faktorerna som avskiljer kulturer och på så vis kan fungera som en barriär vid internationella förhandlingar. Estetik samt källor till kulturell kunskap anser vi vara viktiga kulturelement men som är av mindre vikt vid internationella förhandlingar. Dessa faktorer kan ha större innebörd vid marknadsföring av en konkret produkt på en ny marknad. Utbildning kring kultur samt hur kulturer överförs från en individ till en annan är vidare ett element som måste avgränsas för att hålla sig inom ramen av de viktigaste aspekterna kring kultur. Däremot kommer den formella utbildningen bland förhandlarna att tas i beaktande som en personlig egenskap senare i undersökningen.

Gauri & Usuniers forskning kring kultur har resulterat i ett antal komponenter som anses vara avgörande vid affärsförhandlingar i främmande kulturer. Vi har stor användning av dessa komponenter som även har kopplingar med andra teoretikers åsikter, men däremot kommer följande aspekter att inte upptas i den empiriska inramningen.

- Institutioner och legala system
- Mindsets

Dessa aspekter cirkulerar kring politiska regleringar, som beskriver hur ett samhälle är organiserat utifrån legala system, respektive individens tankesätt som vi anser är en mer psykologisk aspekt att studera. Avgränsningar måste införas för att inte träda in på ytterligare territorium som kräver fler fördjupningar och ytterligare resurser.

Hofstedes och Salacuse teorier kring affärskulturen har stor importens och utgör en viktig del av undersökningsmodellen. De båda teoretikerna har även liknade perspektiv kring kulturens påverkan på internationella förhandlingar samt på så vis kompletterar varandras teorier och modeller. Därav kommer samtliga aspekter ur båda författarnas synvinklar att behandlas senare i rapporten.

Hall & Reed Halls forskningar kring kulturer med högt respektive lågt sammanhangsberoende är av självklarhet samtidigt som resultatet redan påvisat att Indien som land tillhör högt sammanhangsberoende kulturer i kontrast till den svenska kulturen som placeras bland de mer lågt sammanhangsberoende kulturer.

2.7.2 Förhandlingsteorier

Molnár & Nilsson Molnárs forskningar har bidragit med essentiella grundläggande uppfattningar samt givit ett bredare perspektiv kring viktiga begrepp såsom förhandlingsbeteende, förhandlingsstil samt förhandlingsskicklighet. Ovan nämnda begrepp utgör en viktig del i undersökningsmodellen som presenteras nedan och på så vis har en avgörande i form av empiriskt stöd senare i rapportskrivningen. Vidare har ovanstående begrepp starka kopplingar med förhandlarens personlighet samt den kulturella bakgrunden som i sin tur kompletterar undersökningsmodellen kring internationella affärsförhandlingar.

Sawyer & Geutzkows förhandlingsmodell berör förhandlingsprocessens tre viktiga faser: processen före förhandlingen; processen under förhandlingen; samt processen efter förhandlingen. Modellen lägger ytterst stor tyngd på själva förhandlingsprocessen samtidigt som kulturella faktorer hamnar i skymundan. Därutöver saknar modellen empiriskt stöd och anses av denna anledning inte vara relevant i denna akademiska rapport.

Czinkota och Ronkainen har även bidragit med tio olika steg som bör beaktas vid internationella förhandlingar. Samtliga tio steg anser vi vara av vikt som innefattas i undersökningsmodellen.

Ghuri & Usuniers förhandlingsanalyser med en fördjupad modell kring internationella affärsförhandlingar är en intressant modell som innefattar flera viktiga aspekter samtidigt som den har samband med ett antal andra modeller som beskrivits tidigare. Därav är modellen betydelsefull i undersökningsmodellen men däremot avgränsas följande aspekter (omgivning, marknadsposition, tredje part och agentbehov) som vi anser berör politiska, ekonomiska samt juridiska aspekter. Presentationsaspekten har kvarlämnats på grund av bristande resurser.

- Omgivning – den politiska och ekonomiska
- Marknadsposition
- Tredje part
- Agent
- Presentation

Kapoors modell kring internationella affärsförhandlingar berör fyra dimensioner utifrån ett amerikanskt perspektiv. Denna modell har ett bredare perspektiv och avser förhandlingar med vikt på politiska, sociala samt ekonomiska faktorer. Vi anser att modellen är mer relevant att använda i studier beträffande amerikanska företag och förhandlingar som berör politiska samt ekonomiska aspekter.

2.8 Problemdefinition, undersökningsmodell och informationsbehov

Nedan presenteras samt konkretiseras uppsatsens huvud- och delproblem tillsammans med undersökningsmodellen samt informationsbehovet.

2.8.1 *Problemdefinition*

De fyra frågeställningar som presenterades tidigare i rapporten under avsnitt 1.7 utgör studiens fyra delproblem som samtliga innehar en viktig del i undersökningsmodellen. Nedan presenteras delproblemen som i sin tur utgör huvudproblemet.

Delproblem I: Hur skiljer sig kulturen i Indien från den i Sverige?

Delproblem II: Vilka effekter lämnar kulturen på organisationens samt förhandlarens affärskultur?

Delproblem III: Hur skiljer sig det indiska förhandlingsbeteendet från det svenska?

Delproblem IV: Vilka utmärkande drag finns det hos den indiske förhandlaren?

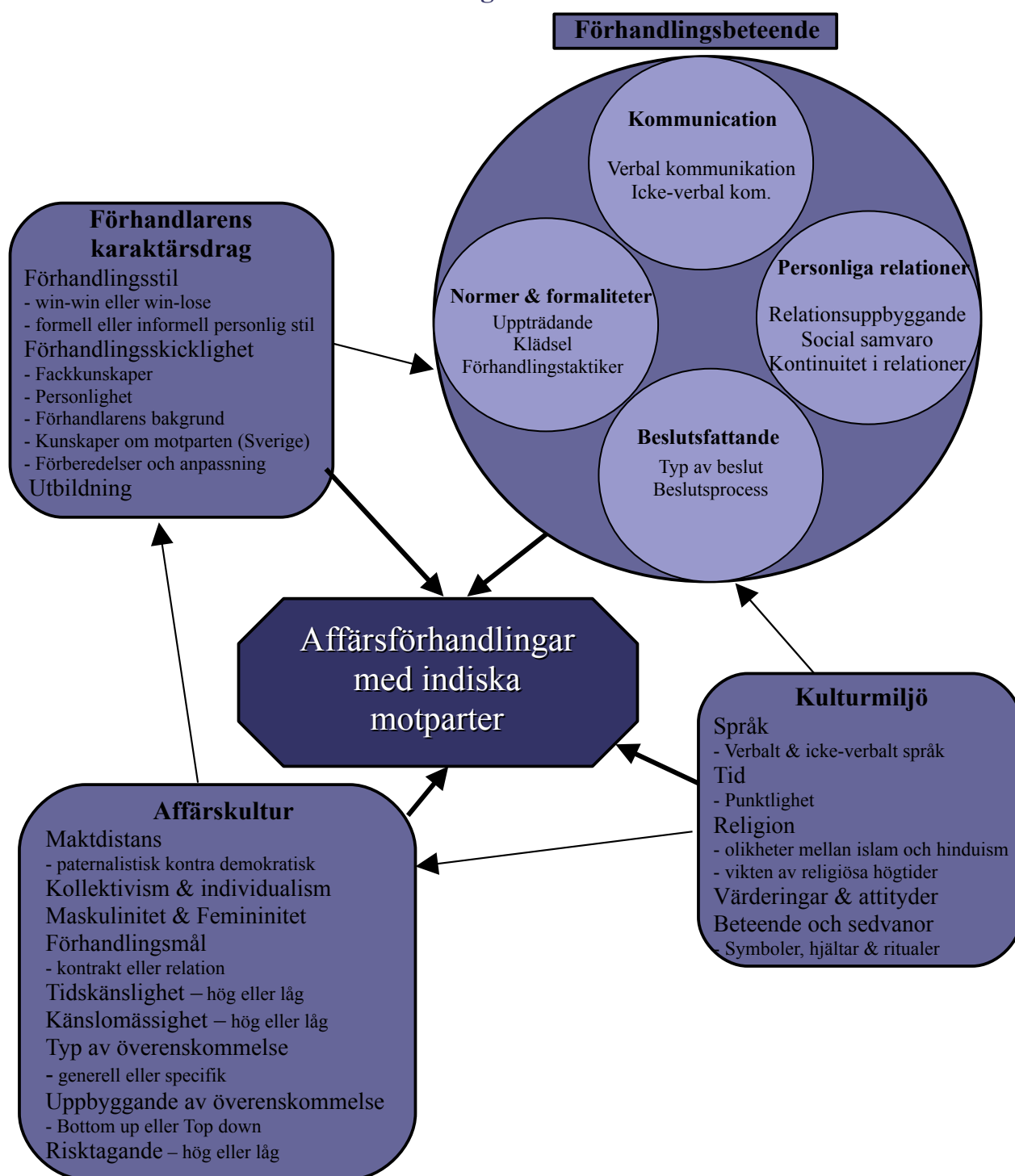
Ovanstående frågeställningar återhämtas från problembakgrunden i inledningen av rapportskrivningen samtidigt som de klart och tydligt utgör de fyra pelarna i undersökningsmodellen som illustreras i nästkommande avsnitt. De fyra frågeställningarna inkorporeras och utgör studiens huvudproblem:

Huvudproblem: Vilka erfarenheter har svenska förhandlare berikats med av den indiska affärskulturens influens vid affärsförhandlingar i Indien?

2.8.2 Undersökningsmodell

Efter fördjupningar i och avgränsningar av den teoretiska referensramen med ett flertal olika teoretikers synvinklar kring kulturens påverkan vid internationella förhandlingar, har vi konstruerat en undersökningsmodell som baseras på olika välkända författares teorier. Undersökningsmodellen ska klart och tydligt beskriva de viktigaste aspekterna som anses vara av ytterst stor vikt vid förhandlingar med de indiska motparterna. Vidare ska undersökningsmodellen underlätta informationsbehovet som i sin tur utgör studiens mätinstrument i det empiriska kapitlet.

Illustration 2.12 Studiens undersökningsmodell



Studiens undersökningsmodell innehåller fyra huvudområden som belyser de aspekter som anses vara avgörande vid internationella affärsförhandlingar. Modellen baseras huvudsakligen på Nilsson Molnár's forskning inom ämnet som berör förhandlingsbeteendet med kopplingar till kulturmiljön samt förhandlarens karaktärsdrag. Vidare kompletteras modellen med hjälp av växlande element som hämtas från ett antal olika teoretikers perspektiv kring ämnet. Några namn som är värda att nämna är Salacuse, Hofstede, Ghauri & Usunier samt Czinkota & Ronkainen vars teorier återkopplas i undersökningsmodellen. Vidare bör det påpekas att de nämnda forskare samt teoretiker har likartade perspektiv samtidigt som teorierna i den teoretiska referensramen kompletterar varandra. Därutöver kommer de teoretiska modellerna med empiriskt stöd att jämföras med resultatet från intervjuerna i den empiriska inramningen senare i rapporten.

Modellens fyra pelare är kulturmiljön; affärskulturen; förhandlingsbeteende; samt förhandlarens karaktärsdrag hos förhandlaren. Pilarna i modellen markerar vilken influens ett område i modellen har på ett annat område. Samtidigt vill vi poängtera att ett flertal element återkommer i de fyra pelarna i modellen eftersom det är av vikt att få en annorlunda syn på begreppet från olika perspektiv. Exempelvis utgör kommunikation en viktig del i förhandlingsbeteende där vikt läggs på den verbala och icke-verbala kommunikationen samtidigt läggs fokus kring språk i kulturmiljö för att få ett kulturellt perspektiv och på så vis erhålla vilka avvikelser som finns i språk mellan olika kulturer.

Kulturmiljö

Detta område lyfter upp skillnaderna mellan svensk samt indisk kultur och omfattar ett flertal olika element av betydelse som bör undersökas för att erhålla en översiktlig bild över skilljaktigheterna. Språk är den huvudsakliga skillnaden mellan två kulturer och därmed är det av stort intresse att granska hur det verbala samt icke-verbala språket i Indien avviker från det i Sverige.

De flesta teorier som presenterats i den teoretiska referensramen berör tidens betydelse i olika kulturer samtidigt som tidigare studier påvisat att indiska förhandlare oftast är försenade och inte värderar tiden så högt som svenskar är vana vid. Därav är det viktigt att inkludera tidaspekten i undersökningsmodellen för att erhålla konkreta svar om huruvida det ser ut i verkligheten.

Den indiska religionen är en stor del av samhället samt har stor influens på den indiska kulturen samtidigt som landet innehar två av världens största religioner nämligen islam och hinduism. I och med detta vill vi undersöka religionens påverkan på samhället och därmed affärsförhandlingar samt vilka aspekter bör tas i beaktande vid förhandlingar med hinduiska samt muslimska motparter. Därtill är det väsentligt att undersöka värderingar och attityder som oftast kopplas samman med religionen som i sin tur formar individen i ett samhälle.

Beteende och sedvanor är något som finns i alla samhällen och kulturer samtidigt som de oftast skiljer sig åt i olika kulturer. Vi har valt att undersöka hur beteenden samt sedvänjor i den indiska kulturen avviker från de i Sverige, samtidigt som betydelse av symboler, hjältar och ritualer är av vikt.

Utbildning i form av formell samt informell utbildning kan ha en effekt på affärsförhandlingar och det är av ytterst stor vikt att ha förståelse för vad motparten har för utbildningsbakgrund samt vilken status som erhålles med hjälp av utbildningen. Denna aspekt anser vi avvika i de två kulturerna nämligen den indiska och svenska och därmed är det intressant att erhålla svar kring huruvida indiska förhandlare har en högre eller en lägre utbildningsnivå.

Sociala institutioner lyfter upp vikten av familj, vänner och bekanta i ett samhälle samtidigt som olika kulturer har en avvikande syn på familj samt vilka medlemmar som omfattas i familjen. I dagsläget har vi en uppfattning kring hur sociala institutioner i den indiska kulturen kan se ut och därmed är det högaktuellt att erhålla empiriskt stöd kring denna aspekt. Vi anser att den indiska familjestrukturen är bredare än den svenska samtidigt som relationen med familjemedlemmar samt vänner är mer intima än vad det är i den svenska kulturen.

Affärskultur

De element samt dimensioner som innefattas i denna del av undersökningsmodellen är enbart baserade på Hofstede och Salacuses studier kring affärskultur. Inledningsvis är det intressant att kartlägga hur förhandlare i den indiska kulturen ser på makt samtidigt som vi vill granska huruvida den indiska kulturen placeras under individualistiska eller kollektivistiska kulturer. Jämställdhet är oftast ett högaktuellt diskussionsämne och därmed viktigt att inkludera denna aspekt i undersökningsmodellen för att kunna få en inblick i hur den indiska kulturen ser på manlighet respektive kvinnlighet.

Salacuse bidrag som har presenterats tidigare i den teoretiska referensramen utgör en stor del av affärskulturen i undersökningsmodellen. Förhandlingsmålet är intressant att erhålla svar kring för att kunna påvisa ifall indiska förhandlare har i mål att få ett påskrivet avtal eller en personlig relation med motparten. Tidskänslighet kopplas samman med förhandlingsmålet samt lägger tyngd på huruvida en förhandlare använder tidsresursen. Denna aspekt kompletterar frågeställningen kring tiden i kulturmiljön där vikt endast läggs på punktligheten i den indiska kulturen. I denna del har vi i avsikt att fokusera kring hur lång tid som motparten lägger på avtalet respektive relationen.

Denna aspekt belyser den indiska kulturens syn på känslomässighet vid förhandlingsbordet med motparten. Vi vill undersöka i vilken utsträckning det accepteras att visa känslor vid affärsförhandlingar eller om det anses vara tabu.

Typ av överenskommelse samt uppbyggandet av överenskommelse avviker oftast beroende på i vilken kultur samt med vilka förhandlare överenskommelsen fullbordas. Här är det essentiellt att granska huruvida den indiska förhandlaren prioriterar generella eller specifika avtal samt i vilken form ett avtal byggs upp.

Den sista aspekten av intresse ur ett affärskulturellt perspektiv är i vilken grad organisationen eller förhandlaren är villig att utsättas för risker för att på så vis kunna erhålla ett fördelaktigare avtal. Tidigare studier har markerat att indiska förhandlare tillhör de kulturer som har högre förmåga för risktagande. Därav vill vi även studera denna aspekt i den empiriska inramningen.

Förhandlingsbeteende

Detta undersökningsområde baseras enbart på Molnár & Nilsson Molnár studier som innefattar fyra kritiska element: kommunikation; personliga relationer; normer och formaliteter; samt beslutsfattande. Dessa faktorer har starka kopplingar med andra studier som har gjorts från välkända författare, däremot anser vi att denna modell är den mest kompletta för att erhålla en översiktlig bild över det indiska förhandlingsbeteendet. Czinkota & Ronkainens och Ghauri & Usuniers teorier och modeller lyfter upp kommunikation och personliga relationer som viktiga delar samtidigt som de återfinns i Molnár & Nilsson Molnárs modell.

Normer & formaliteter är ytterligare en essentiell aspekt att ha i beaktande för att skapa förståelse kring förhandlingsbeteende och på så vis utgör den ännu en viktig del i den presenterade undersökningsmodellen. Dessa tas inte upp i stor omfattning i den övriga teoretiska ramen men har

en viktig del för att kunna urskilja olika förhandlingsbeteenden.

Beslutsfattande är den sista dimensionen i förhandlingsbeteende modellen behandlas av ett flertal teoretiker i den teoretiska inramningen som berör utfallet av förhandlingen och har därmed en självklar plats i undersökningsmodellen. På så vis erhålles en komplett modell för att undersöka avvikelser i förhandlingsbeteendet.

Förhandlarens karaktärsdrag

Förhandlarens karaktärsdrag i undersökningsmodellen har två avgörande element som behandlar förhandlarens förhandlingsstil samt förhandlingsskicklighet. Modellen är uppbyggd utifrån Nilsson Molnár teorier men tillökas med Salacuse bidrag inom ämnet. Viktiga aspekter att undersöka är att erhålla svar kring huruvida indiska motparter har en win-win eller win-lose stil. Samtidigt är det intressant att få en uppfattning kring hur den formella och informella stilen avviker mellan den svenska och indiska kulturen.

Förhandlingsskicklighet är ett flerdimensionellt begrepp som innefattar förhandlarens fackkunskaper, personlighet, förhandlarens bakgrund, kunskap om motparten samt olika förberedelser berörande förhandlingsprocessen. Det är just de ovannämnda aspekter vi väljer att fokusera kring i empirin eftersom begreppet innefattar ett väldigt brett område. Samtidigt kan det vara intressant utifrån ett svenskt perspektiv att kartlägga förhandlingsskickligheten hos de indiska förhandlarna för att på så vis komma fram till vilka lärdomar som svenska förhandlare har berikats med.

2.8.3 Informationsbehov

Den teoretiska referensramen samt undersökningsmodellen utgör en viktig grund för denna del av den akademiska rapporten. Under detta kapitel kommer konkreta frågeställningar att presenteras för att på så vis kunna erhålla information som klarar upp rapportens fyra delproblem som i sin tur besvarar huvudproblemet.

Huvudproblem: Vilka erfarenheter har svenska förhandlare berikats med av den indiska affärskulturens influens vid affärsförhandlingar i Indien?

Nedanstående frågor i de fyra delområden har i syfte att besvara huvudproblemet samtidigt utgör de studiens mätinstrument i den empiriska inramningen senare i rapporten.

Delproblem I: Hur skiljer sig kulturen i Indien från den i Sverige?

Under detta delproblem kommer de aspekter ur kulturmiljön som presenterats i undersökningsmodellen att granskas för att identifiera den indiska kulturen samt i vilket avseende den skiljer sig från den svenska. Nedan följer frågeställningar som ska underlätta informationsanskaffningen beträffande kulturmiljön.

Språk

- Vilka språk/regionalspråk har Du/Ni stött på i Indien?
- Vilka skillnader har noterats gällande det verbala och icke-verbala språket (kroppsspråket) hos den indiska motparten?

Tid

- Hur värderas punktlighet, deadlines samt dagordning i den indiska kulturen?

- Vilka svårigheter har Du/Ni upplevt gällande tidsfaktorn i Indien?

Religion

- Vilka religiösa aspekter bör beaktas vid affärsförhandlingar i Indien med muslimska resp. hinduiska förhandlare? (religiösa högtider, tabubelagda ämnen etc.)
- Har religionen en påverkan på affärsförhandlingarna på den indiska marknaden och i så fall hur?
- Vilka svårigheter har Du/Ni upplevt beträffande religion vid internationella förhandlingar i Indien?

Värderingar & attityder

- Vilka huvudsakliga skillnader beträffande värderingar och attityder existerar mellan indier och svenskar?
- Vilka värderingar och attityder har indier gällande:
 - utländska förhandlare
 - kvinnlighet och manlighet
 - ålder och auktoritet
 - ärlighet
- Uppfattar Du/Ni den indiska kulturen som en traditionell sådan eller en mer förändringsbenägen?

Beteende och sedvanor

- Hur skiljer sig beteende och sedvanor i den indiska kulturen från den svenska?
- Vilken betydelse har symboler, hjältar och ritualer i den indiska kulturen?

Delproblem II: Vilka effekter lämnar kulturen på organisationens samt förhandlarens affärskultur?

I detta delproblem framställs frågeställningar som kopplar kulturens påverkan på organisations samt förhandlarens affärskultur. Därmed kommer de aspekter som presenterats i undersökningsmodellen att behandlas utifrån affärskulturen i Indien.

Maktdistans

- Hur ser hierarkin ut i indiska organisationer?
- Finns det en ledare som fattar alla beslut eller delegeras ansvar på lägre nivåer i organisationen?

Kollektivism kontra individualism

- Är den indiska organisationen en individualistisk eller en kollektivistisk organisation?

Maskulinitet kontra femininitet

- Är den indiska förhandlaren maskulin (självssäker, bestämd och tävlingslysten) eller feminin (omsorgsfull och blygsam)?

Förhandling

- Var läggs fokus beträffande förhandlingsmål – kontraktet eller relationen?
- Hur upplevde Du/Ni tidskänsligheten hos den indiska motparten vid affärsförhandlingen?
- Hur tidskrävande är en förhandlingsprocess med indiska motparten?

- I vilken utsträckning accepteras att visa känslor vid förhandlingsbordet i den indiska affärskulturen?
- Vilken typ av överenskommelse är normalt accepterat i den indiska affärskulturen?
 - *generell överenskommelse*
 - *specifik överenskommelse*
- Vilken metod används vid överenskommelser?
 - *Bottom up* – allmänna detaljer bestäms i första hand för att senare övergå till de mer specifika detaljerna.
 - *Top down* – de specifika detaljerna bestäms i första hand för att senare övergå till de mer allmänna detaljerna.
- I vilken utsträckning är indiska förhandlare villiga att utsättas för risker vid internationella förhandlingar för att på så vis erhålla ett mer lukrativt avtal?

Delproblem III: Hur skiljer sig det indiska förhandlingsbeteendet från det svenska?

Förhandlingsbeteende utgör kanske den allra viktigaste aspekten i undersökningsmodellen och innefattar fyra element som bör analyseras djupgående för att erhålla valida svar kring det indiska förhandlingsbeteendet samtidigt som resultatet kan underlätta för svenska förhandlare vid affärsförhandlingar med indiska motparter.

Verbal och icke-verbal kommunikation

- Vilket språk används vid förhandlingar med indiska förhandlare?
- Hur bra är kunskapen i det engelska språket hos de indiska förhandlarna?
- I vilken omfattning behövs användning av tolk?
- Hur ofta används kroppsspråket?
- Används direkt eller indirekt (gester, symboliska tal och ansiktsuttryck) kommunikation vid förhandlingar?
- Vad har tystnad för betydelse vid förhandlingar i Indien?
- ”Small talks” - vilka är de heta diskussionsämnen i Indien?
- Vilka problem har Du/Ni erfarit på grund av skiljaktigheter i kommunikationen?

Personliga relationer

- Hur viktiga är personliga relationer vid förhandlingar med indiska motparter?
- Hur byggs personliga relationer samt hur upprätthålls dem enligt indiska förhandlare?
- Vilken betydelse har den sociala samvaron vid affärsförhandlingar (lunchinbjudningar, sociala evenemang och hembesök)?
- Vilka svårigheter har Du/Ni upplevt vid relationsbyggande med indiska förhandlare?

Beslutsfattande

- Hur går beslutsfattande tillväga och vem tar det slutgiltiga beslutet i den indiska affärskulturen?
- Hur uppfattar Du/Ni beslutsprocessen beträffande tid, tempo etc. i förhandlingen?

Normer och formaliteter

- Vilka hälsningsfraser används samt i vilken utsträckning används titlar?
- Används en formell eller informell klädsel vid förhandlingar?
- Hur oftast utbyts gåvor och visitkort samt hur bör en gåva eller ett visitkort tas emot?

Delproblem IV: Vilka utmärkande drag finns det hos den indiske förhandlaren?

För att erhålla en klar bild kring de personliga karaktärsdrag hos en indisk förhandlare, presenteras nedan ett antal frågor som ska belysa den svenske förhandlaren kring skillnader i de personliga egenskaperna hos en indisk motpart.

Förhandlingsstil

- Har den indiske förhandlaren en win-win stil eller en win-lose stil?
- Uppfattar Du/Ni den indiska förhandlingsstilen som formell eller informell?

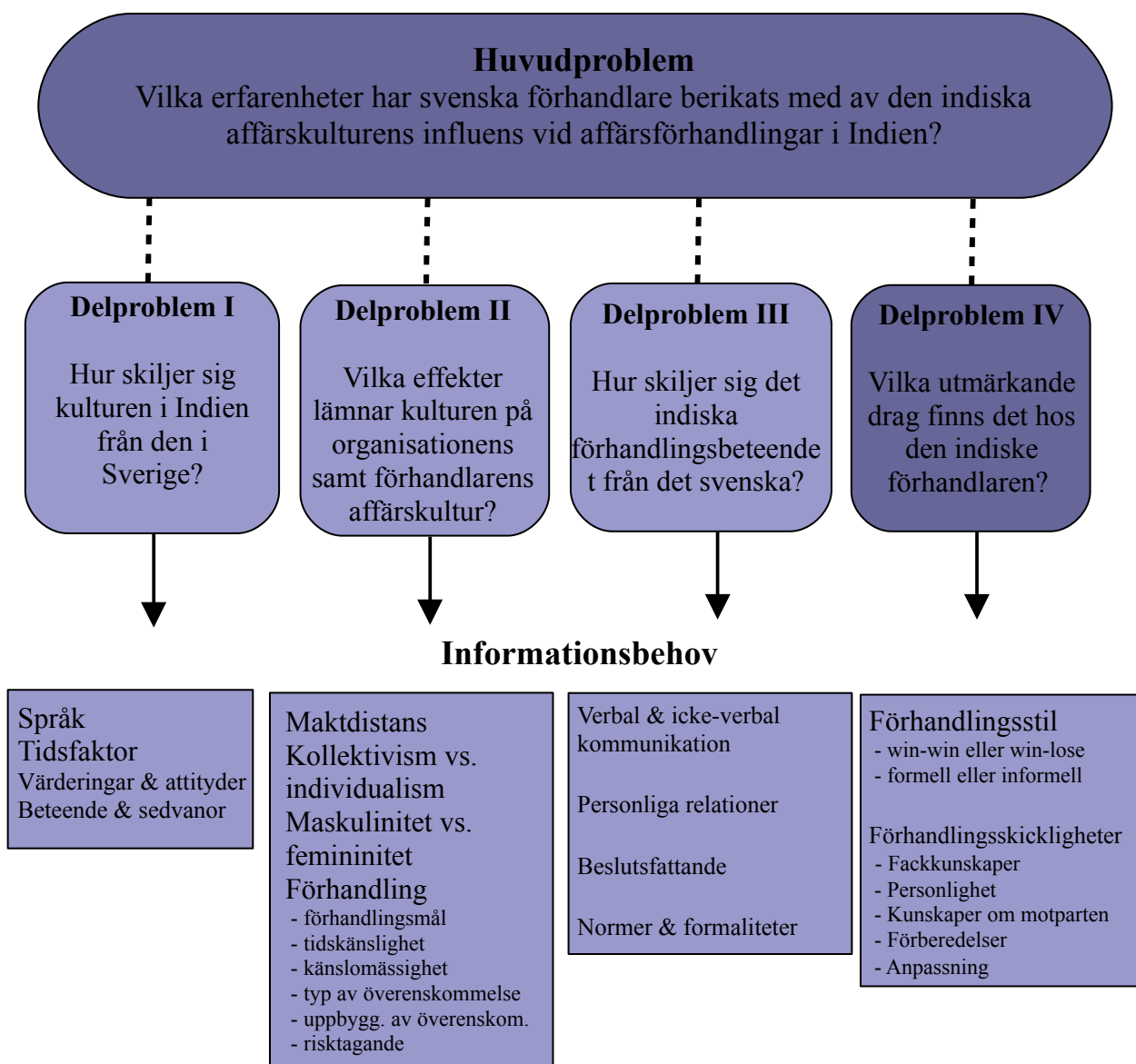
Förhandlingsskickligheter

- Vilka fackkunskaper har den indiska förhandlaren samt i vilka områden är han/hon speciellt kunnig?
- Existerar det bristande fackkunskaper hos den indiska motparten och har detta lett till svårigheter vid förhandlingen?
- Vilka av nedanstående egenskaper anser Du/Ni karaktäriserar en indisk förhandlare?

Flexibel	Icke-flexibel
Öppen	Reserverad
Ärlig	Oärlig
Tålmodig	Otålig/spänd
Lyhörd	Envis
Självsäker	Osäker
Emotionell	Rationell
Bestämd	Mjuk
Auktoritär	Enighetsinriktad
Besitta förmåga att argumentera	Sakna förmåga att argumentera

- Hur väl medvetna är indiska förhandlare om svenskar samt den svenska kulturen?
- Hur ser den karakteristiske indiske förhandlaren bakgrund ut med avseende på följande faktorer?
 - ålder och kön
 - erfarenheter
 - utbildningsnivå och allmänbildning
 - etc.
- Är indiska förhandlare generellt högre eller lägre utbildade än svenska motparter?
- Hur väl förberedda brukar den indiska motparten vara inför förhandlingen?

Illustration 2.13 Undersökningens informationsbehov





3 Metod

Under detta avsnitt presenteras de metoder som används i en forskningsstudie samtidigt som val av den aktuella metoden för denna akademiska uppsats kommer att framläggas. Kapitlet inleds med en beskrivning av de metodiska begreppen, för att ge en tydlig bild av dess innebörd samt användningssyften. Vidare ska presentationen av de diverse ansatser, ge läsaren en förståelse för undersökningens utformning.

3.1 Den explorativa, konklusiva resp. kontrollerande ansatsen

Det finns tre viktiga ansatser inom undersökningar av akademisk art: den *explorativa*; den *konklusiva*; samt den *kontrollerade ansatsen*. Dessa ansatser beskriver metodens användningsområde och utformning samtidigt som den beskriver undersökningens slutliga ändamål.⁸⁸

Explorativa ansatsen:⁸⁹

Denna ansats har i huvudsyfte att kartlägga och skapa en preliminär bild kring ett aktuellt problemområde. Den explorativa ansatsen är en flexibel metod som används för att samla in ny kunskap samt information om tidigare främmande forskningsområden. Därav är det viktigt att använda en varierad form av datainsamling för att på så vis erhålla omfattande kunskap kring ämnet. Datainsamlingen kan införskaffas i form av primärdata såsom intervjuer, observationer etc. som kompletteras med hjälp av sekundärdata av olika slag.

Konklusiva ansatsen:⁹⁰

Den konklusiva ansatsen används i största synnerhet när information används för att lägga en grund till undersökningen samtidigt som studiens huvudmål och informationsbehov är specifikt formulerat. Det innebär att det underlättar för forskaren att värdera den information som är av vikt samt utesluta den information som inte är av betydelse för studien. Exempel på datainsamlingsmetoder kan vara enkäter, experiment samt observationer.

Vidare uppdelas den konklusiva ansatsen i ytterligare två dimensioner – den *deskriptiva* samt *kausala*.

- Den *deskriptiva ansatsen* tillämpas när undersökaren vill: beskriva ett marknadsföringsfenomen eller marknadsföringssituation; bestämma associationen mellan olika marknadsföringsvariabler; samt göra antaganden beträffande en marknadsföringssituation eller ett marknadsföringsfenomen. Vidare är intervjuer med respondenter och insamling av sekundärdata de grundläggande metoderna för datainsamling.
- Den *kausala ansatsen* tillämpas då det är av vikt att förstå vilka variabler som har samband med varandra samt hur dessa påverkar effekten av det som har antagits. I kontrast till den deskriptiva ansatsen består den kausala ansatsens informationsanskaffning av enkäter med respondenter samt experiment.

⁸⁸ Kinnear, T. C. & Taylor J. R. 1996 *Marketing Research: An Applied Approach*, s. 53

⁸⁹ Molnar & Nilsson Molnar 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*; s. 110

⁹⁰ Ibid. s. 110-111

Kontrollerande ansatsen:⁹¹

Denna ansats innebär att via kontrollering och uppföljning anskaffa information kring de olika aspekterna av marknadsföringen. Vidare används den kontrollerande ansatsen till för att samla in information kring olika förändringar på marknaden såsom marknadsandelar, prisnivå och konkurrenternas aktiviteter på marknaden. De viktigaste datainsamlingsmetoderna i den kontrollerande ansatsen är intervjuer med respondenter, sekundärdata samt observationer av olika slag.

Tvärsnitts- och longitudinell ansats:⁹²

Den konklusiva och kontrollerande studien kan antingen utformas i form av tvärsnitts- eller longitudinell ansats. Tvärsnittsansatsen avser när ett urval av målpopulationen fullgörs vid en förutbestämd tidpunkt. I den longitudinella ansatsen undersöker forskaren ett urval av målpopulationen ett flertal gånger under en viss tidsperiod.

3.1.1 Val av undersökningsansats

I denna akademiska studie har vi valt att utgå från den konklusiva ansatsen med inriktning på den deskriptiva dimensionen. Allteftersom studien berör en marknadsföringssituation med avseende på kulturella skillnader under internationella förhandlingar mellan indiska samt svenska förhandlare, är den konklusiva ansatsen ett fördelaktigt val. Den explorativa ansatsen har därmed uteslutits eftersom vi anser ha en kännedom om de kulturella skillnaderna mellan indisk och svensk kultur samtidigt som detta självfallet påverkar förhandlingsbeteendet hos motparterna. Det finns en bred teoretisk referensram inom forskningsområdet som utgör studiens sekundärdata och som har använts i en kompletterande roll till den primära datan i form av intervjuer med respondenter. Vi anser att studiens huvudproblem samt informationsbehovet är klart specificerat och på så vis finns det möjlighet att värdera den information som är av vikt samt utesluta information av mindre importens.

3.2 Datainsamling

En undersökning innefattar olika sorters data som kan avvika i form av vilken typ av information som data bidrar med eller var informationen finnes till hands. För att klargöra skillnader mellan olika viktiga begrepp följer nedan en beskrivning av olika sorters data som underlättar informationsanskaffningen vid undersökningar.

Primär data:

Primär data innebär att information samlas in för ett specifikt syfte för projektet. Den primära informationen kan bestå utav fem olika aspekter; intervjuer, observationer, frågeformulär, experiment samt beteende data. Primär information är av väsentlig betydelse för att erhålla klar och tydlig information för att underlätta studiens ändamål.⁹³ Det finns en huvudsaklig nackdel vid användning av primär data och som bör tas i beaktande för att inte försvåra arbetsprocessen. Det är ytterst svårt att nå de rätta personerna som besitter kunskaper och erfarenheter i ämnet samtidigt som det är ännu svårare att erhålla information från dem på ett effektivt vis.⁹⁴

⁹¹ Molnár & Nilsson Molnár 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 111

⁹² Ibid.

⁹³ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001 *Information för marknadsföringsbeslut*, s. 212

⁹⁴ Kotler, P. & Keller, K.L. 2006 *Marketing Management*, s. 104

Sekundär data:

Sekundär data är information som är tillgänglig för allmänheten, i form av böcker och artiklar, samt har skrivits av författare med andra forskningsändamål. Den främsta fördelen med användning av sekundär data, är den låga införskaaffningskostnaden.⁹⁵ I början av studier är sekundär data ett fördelaktigt val, då information är tillgänglig och underlättar kunskapsanskaaffning. Däremot finns det en stor nackdel i att bearbeta informationen samt avgöra vilken information som är relevant och irrelevant.⁹⁶

Kvantitativ metod:

Kvantitativ data är information som kan uttryckas numeriskt som exempelvis antal, storlek, volym, vikt och mängd samtidigt som olika matematiska samt statistiska metoder används vid beräkningar. Vidare är kvantitativ data mest användbar vid undersökningar av olika slag såsom tidsserieanalys, regressionsanalys samt klusteranalyser.⁹⁷ Fördelen med en kvantitativ metod är att frågeställningarna ställs utifrån en standardiserad uppläggnings som innebär att respondenterna får samma frågor samt svarsalternativ. Detta leder i sin tur till att informationen som anskaaffas möjliggör en generalisering för undersökaren.⁹⁸

Kvalitativ metod:

Kvalitativ data består av olika former där den mest förekommande formen är intervjuer med insatta personer som har erfarenheter i ett visst ämne. Kunskaper hos de insatta personerna kan variera i hög grad beroende på individens bakgrund, antal års erfarenheter i arbetslivet etc. och därmed är det ytterst viktigt att sammanställa, bearbeta samt analysera kunskapsmassan hos personerna för att på ett förtroendegivande vis ge en bild kring ämnet.⁹⁹ Fördelen med kvalitativa metoder är den höga flexibiliteten vilket underlättar att rätta till felformuleringar samt de bortglömda frågeställningarna under genomförandet av undersökningen.¹⁰⁰

3.2.1 Val av datainsamling

Denna akademiska uppsats med dess undersökningsmodell bygger på en kvalitativ metod för att på ett enkelt och effektivt vis förenkla informationsanskaaffningen. Primär data för undersökningen i denna studie har en kvalitativ karaktär där intervjuer med olika personer med erfarenheter av förhandlingar med indiska motparter, har fullgjorts. Därav har dessa intervjuer en viktig del samt utgör det empiriska stödet för rapportskrivningen. Vi anser att detta sätt är det mest korrekta sättet att erhålla information samt skapa förståelse kring hur kulturella skillnader kan försvåra affärsförhandlingar i Indien. Därav har den kvantitativa metoden uteslutits som vi anser inte ger en rättvis bild av vilka kulturella skillnader som finns mellan svenska och indiska affärsmän samt hur dessa skilljaktigheter påverkar affärsförhandlingarna.

Den sekundärdata som har använts i studien innefattar diverse teorier samt modeller utifrån välkända forskare och teoretiker inom internationell marknadsföring med vikt på internationella affärsförhandlingar samt importensen av kulturella skillnader. Den sekundära datan återfinns huvudsakligen i inledningen av rapportskrivningen, närmare bestämt under problembakgrunden samt den teoretiska referensramen. Det har lagts stor tyngd på olika teorier och modeller för att erhålla en övergripande bild kring ämnet samtidigt som olika artiklar av relevans använts för att komplettera de teoretiska modellerna.

⁹⁵ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001 *Information för marknadsföringsbeslut*, s. 212

⁹⁶ Kotler, P. & Keller, K.L. 2006 *Marketing Management*, s. 104

⁹⁷ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 128

⁹⁸ Holme, I.M. & Solvang, B.K 1997 *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 81

⁹⁹ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 128

¹⁰⁰ Holme, I.M. & Solvang, B.K 1997 *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 80

3.3 Datainsamlingsmetoder

Det existerar två huvudsakliga datainsamlingsmetoder för att utforma en studie med hög kvalitet, nämligen den *kommunicerande* samt den *observerande* metoden. Med avseende på den akademiska uppsatsens utformning och huvudmål, bör den mest fördelaktiga insamlingsmetoden utses.¹⁰¹

Kommunikationsmetoder¹⁰²

Inom den kommunicerande metoden, baseras informationsinsamlingen utifrån intervjuer med respondenter som innehar kvalitativ information inom området samtidigt som intervjuaren erhåller en övergripande bild beträffande ämnet. Intervjuer kan genomföras utifrån två olika strukturer, där frågor samt svar erhålls genom *verbala* eller *skriftliga* utformningar. Personliga intervjuer, intervjuer via brev samt telefonintervjuer är tre vanliga tillvägagångssätt inom den kommunicerande datainsamlingsmetoden. Däremot har ytterligare alternativa tillvägagångssätt uppkommit för att erhålla information med hjälp av de teknologiska framstegen – epostintervjuer och internet intervjuer.

Genom de tre förstnämnda tillvägagångssätten, nämligen personliga intervjuer, telefon intervjuer samt brev intervjuer är det möjligt att nå nästintill alla kategorier av respondenter i i-länder samt i Central- och Östeuropa. I u-länder nås nästan alla respondenter via postala intervjuer men däremot nås en betydligt mindre andel respondenter via personliga och telefonintervjuer. Beträffande epost samt internetintervjuer kan andelen variera markant samtidigt som mönstret är likartat i samtliga länder. Personliga intervjuer indelas i den kategorin som innehar en hög kostnad men däremot erhålles svaren relativt snabbt. Telefonintervjuer å andra sidan har ganska låga kostnader med snabba svar och tillämpas i ganska stor utsträckning just med avseende på den relativt låga kostnaden. Via postala intervjuer erhålles svaren långsamt samtidigt som kostnaderna är väldigt låga. E-postintervjuer samt alternativa internetintervjuer anses ha låga kostnader, däremot kan snabbheten kring svaren variera i hög grad. Vidare har personliga intervjuer och telefonintervjuer ett lågt respektive ganska lågt bortfall, samtidigt som postala intervjuer och internetintervjuer av olika slag har en hög bortfallsnivå. Personliga intervjuer samt telefonintervjuer tillhör den kategorin där intervjuaren har en god kontroll över vem som besvarar frågorna, däremot saknar undersökaren kontroll över vem som svarar inom de resterande tillvägagångssätten. Anonymitet för respondenten anses vara essentiellt vid undersökningar av olika slag och kan endast erbjudas via postala intervjuer. Därtill är det möjligt att erhålla god information och många svar via samtliga tillvägagångssätten däremot varierar tiden för intervjun i de olika fallen.

Observationsmetoder¹⁰³

Observationsmetoder tillämpas för att analysera samt studera beteendet hos individer, objekt samt händelser. Observationsmetoder delas vidare in i fem kategorier: *naturliga kontra planlagda*; *dolda kontra öppna*; *strukturerade kontra ostrukturerade*; *direkta kontra indirekta*; samt *mänskliga kontra mekaniska observationer*.

Naturliga kontra planlagda observationer avser i vilken miljö observationen äger rum – naturliga observationer innebär att observationer kring beteendet uppstår i den naturliga miljön, däremot äger planlagda observationer rum i en konstgjord miljö.

Vid användning av dolda observationer har respondenten ingen kännedom om han/hon observeras, medan vid öppna observationer är respondenten medveten om vad som föreligger.

¹⁰¹ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 118

¹⁰² Ibid. s. 119-122

¹⁰³ Ibid. s. 122-123

Strukturerade observationer används när beslutsproblemet är klart preciserat samtidigt som informationsbehovet tillåter en klar identifikation av respondentens beteendemönster som är av intresse. Ostrukturerade observationer tillämpas däremot i situationer där beslutsproblemet måste fortfarande bearbetas samtidigt som flexibilitet är av vikt.

Direkta observationer innebär att beteendet hos respondenten iakttas då beteendet verkligen verkställs, medan det vid indirekta observationer görs kopplingar med det tidigare utförda beteendet. I de flesta fall utförs observationer av mänsklig form däremot kräver vissa situationer kompletteringar i form av tekniska apparater. Detta används när undersökaren kräver en ökad precision, lägre kostnader samt har preciserade mätbehov. Exempel på mätapparater vid denna form av observationer är videokamera, ljudinspelare, pupillometer samt ögonkamera.

3.3.1 Val av datainsamlingsmetoder

Syftet med denna akademiska rapport är att undersöka hur den indiska kulturen avviker från den svenska samt vilken påverkan detta har vid internationella affärsförhandlingar med indiska motparter. För att lyckas erhålla informationsbehovet som presenterats tidigare i rapporten är det relevant att använda sig i första hand av personliga intervjuer. Eftersom personliga intervjuer innebär höga kostnader har vi valt att komplettera kommunikationsmetoden med telefon- och epostintervjuer med lägre kostnader. Huvudskälet till användning av telefonintervjuer är den relativt snabba informationsanskaffningen samtidigt som bortfallet är relativt lågt. I de fall respondenterna inte har möjlighet att ställa upp på personliga eller telefonintervjuer har epostintervjuer tillämpats som kommunikationsmetod för att på så vis täcka bortfallet i de två kommunikationsmetoderna. Eftersom det är av vikt att rätt respondent besvarar intervjufrågeställningarna är det aktuellt att använda telefon samt personliga intervjuer där det finns god möjlighet att kontrollera vem som svarar på frågorna. Med epostintervjuer saknas den ultimata kontrollen över vem som besvarar frågeställningarna, däremot anser vi att de respondenter som ställt upp på epostintervjuer har med stor sannolikhet också besvarat på frågorna personligen och därmed har pålitliga svar erhållits i samtliga fall.

Vidare är anonymitet av mindre vikt i denna undersökning eftersom respondentens personliga bakgrund samt erfarenheter har en avgörande roll i den empiriska inramningen.

Observationsmetoder anses vara av mindre relevans i marknadsföring samt undersökningar i internationell marknadsföring. Däremot bör det påpekas att den tekniska aspekten i observationsmetoderna har varit av intresse då datorer med inspelningsprogram har utnyttjats för att på så vis erhålla ökad exakthet vid intervjuerna samtidigt som det har underlättat informationsbearbetningen.

3.4 Målpopulation och urvalsmetoder

3.4.1 Målpopulation

Målpopulation är de sammanlagda respondenter som undersökaren önskar erhålla väsentlig information från. Därutöver måste undersökaren kartlägga vilka respondenter som innehar kunskap samt erfarenheter kring ämnet som i sin tur utgör studiens målpopulation, vilket leder till att målpopulationen består endast av de respondenter som kommer att kontaktas för studiens empiriska del. Oberoende av vilken form av undersökning en forskare ägnar sig åt, är det ytterst viktigt att erhålla relevant information för studiens empiriska avsnitt. Relevant information kan erhållas från insatta personer inom ämnet, organisationer eller andra undersökningsenheter. Det bör påpekas att information som erhålles från olika undersökningsenheter måste tydligt dokumenteras för att

framtida forskare ska ha möjlighet att göra om studien och förhoppningsvis få liknande slutsatser.¹⁰⁴

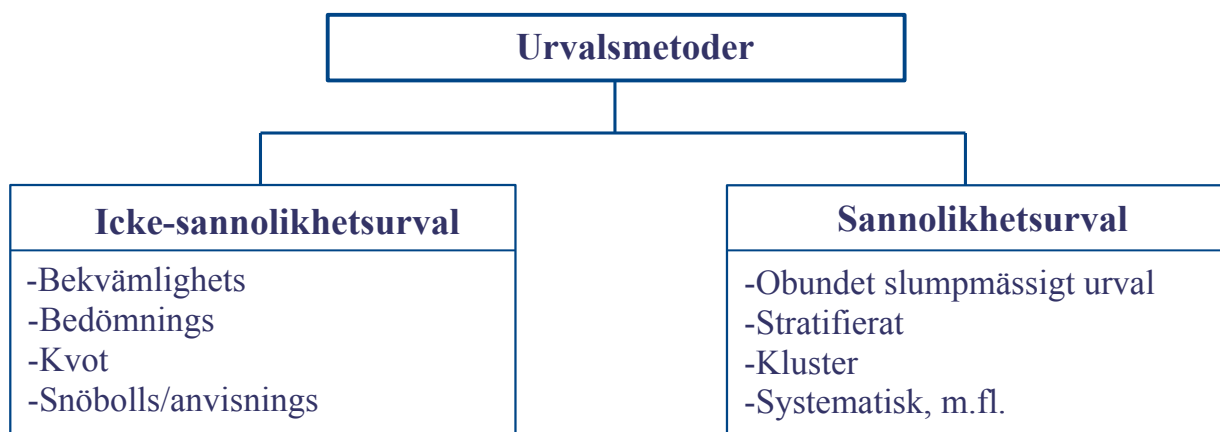
3.4.2 Urval¹⁰⁵

Det sammanlagda antalet respondenter inom studien karakteriseras som en *population*. Allteftersom forskare förfogar över bristande resurser, bör undersökaren göra ett *urval* av de respondenter som är relevanta inom populationen. Det finns två huvudsakliga orsaker till varför det är viktigt att göra ett urval ur en population:

- Det är kostsamt och tidskrävande att göra en undersökning över en hel population.
- Urvalet kan generera ett mer exaktare resultat då en totalundersökning omfattar större information samtidigt som studiens noggrannhet sjunker.

Det existerar två olika urvalsformer inom forskningsmetodik, nämligen *icke-sannolikhetsurval* och *sannolikhetsurval* (se illustration 3.1).

Illustration 3.1 Översikt över urvalsmetoder



Källa: Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. (2007) *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 124

¹⁰⁴ Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997 *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s. 181

¹⁰⁵ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 123-125

***Icke-sannolikhetsurval*¹⁰⁶**

Icke-sannolikhetsurval innebär att undersökaren enskilt bedömer vilket urval som ska ingå i studien. Inom denna urvalsmetod existerar det ingen känd sannolikhet vid valet av undersökningsenheter ur populationen. Urvalsmetod är uppdelat i fyra dimensioner: *bekvämlighetsurval*; *bedömningsurval*; *kvoturval*; samt *snöbollsurval*.

- I *bekvämlighetsurval* utgår forskaren utifrån vad som anses vara bekvämt samt hur lättillgänglig undersökningsenheterna är för studien. Det innebär att urvalsmetoden inte gör det möjligt för forskaren att mäta urvalsfel samt dra säkra slutgiltiga slutsatser.
- *Bedömningsurval* baseras på undersökarens individuella bedömningar beträffande vad som anses vara ett tillräckligt urval för att erhålla ett resultat som kan bidra till ett svar på studiens huvudproblem.
- Inom ramen av *kvoturval* väljer undersökaren utifrån specifika kontrollerande samt bedömande kriterier ut ett urval som efterliknar populationen.
- *Snöbolls- eller anvisningsurval* innebär att undersökaren ber respondenten att referera till potentiella respondenter med kunskap samt erfarenhet kring ämnet. Undersökaren kan på så vis erhålla väsentlig information för studien. Process kan upprepas ett flertal gånger till dess att en ”snöboll” har bildat en stor skara respondenter som kan ge svar på de frågeställningar undersökaren har.

***Sannolikhetsurval*¹⁰⁷**

Inom sannolikhetsurval måste sannolikheten för en specifik enhet vara känd för att den ska ha en möjlighet att inkluderas i urvalet. Däremot är det inte väsentligt att sannolikheten för varenda enhet ska vara lika stor, dock bör det poängteras att de enskilda enheternas sannolikhet måste vara känd. Sannolikhetsurvalet kan indelas i följande former: *obundet slumpmässigt urval*; *stratifierat urval*; samt *klusterurval*.

Ett *obundet slumpmässigt urval* innebär att alla undersökningsenheter har samma bekanta sannolikhet och kan därmed direkt inkluderas i undersökningens urval. I dag används datorer för att erhålla slumpmässiga tal, för att i sin tur välja ut vilka enheter som ska finnas i urvalet.

I *stratifierat urval* kan antalet undersökningsenheter fastställas genom att stratifiera eller skikta populationen. Det innebär att enheterna kan placeras i enskilda stratan, för att undersökaren i ett senare stadium ska kunna utföra ett slumpmässigt urval i respektive strata. Undersökaren måste däremot ställa upp en urvalsram över populationen som kommer att beaktas för att därefter kunna kategorisera varje enhet. Utifrån varje strata väljs ett visst antal enheter ut som ska ingå i stickprovet.

I *klusterurval* placeras undersökningsenheterna i kluster eller grupper för att undersökaren därefter ska ha möjlighet välja ut ett fåtal enheter inom varje kluster. Metoden gör det även möjligt för undersökaren att stegvis göra ett nytt urval inom det tidigare urvalet. Inom klusterurvalsmetoden tillämpas antingen den stratifierade urvalsmetoden eller den obundna slumpmässiga urvalsmetoden vid varje steg.

I *systematiskt urval* väljer undersökaren slumpmässigt ut det första elementet ur den bestämda populationen. Efterföljande element väljs därefter systematiskt utifrån ett givet intervall.

¹⁰⁶ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 124-125

¹⁰⁷ Ibid. s. 125

3.4.3 Val av målpopulation och urvalsmetod

I denna akademiska rapport, utgörs målpopulationen av de svenska företag som är etablerade i Indien eller som har svenska medarbetare med erfarenheter av affärsförhandlingar med indiska företag samt leverantörer. Allteftersom det existerar cirka 130 etablerade svenska företag i Indien, har en del verksamheter kontaktats för att erhålla information kring de aspekter som berörs i uppsatsen.

Den akademiska uppsatsens utformning innebär att icke-sannolikhetsurval är det mest lämpliga eftersom sannolikhetsurval tillämpas i större utsträckning vid kvantitativa studier. Vidare har de olika dimensionerna inom ramen av icke-sannolikhetsurval tillämpats under uppsatsens gång. För att på ett effektivt vis få kontakt med flera svenska förhandlare har en kombination av bedömningsurval samt snöboll- eller anvisningsurval applicerats. Inledningsvis har bedömningsurval använts för att bedöma vilka svenska företag och respondenter som uppfyller kraven för en eventuell intervju. I detta skede utfördes den första intervjun med en av respondenterna, Radmon Sukhia, som i sin tur refererade till andra respondenter som eventuellt kunde delta i undersökningen. Därför har det i första hand bedömts att det är essentiellt att få kontakt med svenska förhandlare som innehar djup kunskap och stor erfarenhet av affärsförhandlingar med indiska motparter. För att erhålla ytterligare respondenter, har vi utgått ifrån användning av ett snöboll- eller anvisningsurval, där de redan kontaktade respondenterna refererar till likvärdiga förhandlare med erfarenheter och kunskap inom ämnet, för att på så vis bygga upp urvalet. Därtill har Margreth Nilsson Molnár i förundersökningen också bidragit med rekommendationer kring lämpliga respondenter för studien.

3.5 Mätinstrument

Mätinstrument utgör en mycket viktig del av datainsamlingsprocessen och är en grundläggande del i de flesta forskningsstudier. Ett mätinstrument återfinns i form av ett frågeformulär eller en intervjuguide som är nödvändig för samtliga kommunikationsmetoder såsom personliga, telefon-, postala och internetintervjuer. Vid undersökningar i internationell marknadsföring är det av högre relevans att använda kommunikationsmetoder än observationsmetoder och därmed läggs fokus kring de förstnämnda metoderna.¹⁰⁸

Ett frågeformulär är en väl utformad plan för att anskaffa diverse typer av data från olika intervjurespondenter som har olika erfarenheter kring undersökningsämnet. Vidare omfattar ett komplett frågeformulär fem huvudkomponenter som följer nedan:¹⁰⁹

- frågeställningar för att identifiera data
- begäran om respondentens deltagande i undersökningen
- introduktion samt anvisningar kring hur formuläret skall ifyllas
- den efterlysta informationen – kärnan i mätinstrumentet
- klassificering gällande respondentens karaktäristiska

Därutöver innefattas sju steg i utvecklingen av ett mätinstrument eller ett frågeformulär, dessa presenteras nedan.

Det första steget avser granskning av de förberedande planerna som omfattar utvecklingen av studiens huvudproblem samt dess informationsbehov som leder till att etablera länken mellan beslutsprocessen och forskningsprocessen. Nästa steg berör beslut kring frågornas innehåll som

¹⁰⁸ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 125-126

¹⁰⁹ Ibid. s. 126

oftast påverkas av vilken förmåga intervjurespondenten besitter att svara på frågeställningarna samt i vilken grad dessa besvaras på ett ärligt sätt. Utvecklingsprocessen fortsätter sedan med beslut kring svarsformatet där undersökaren har möjlighet att kombinera svarsalternativen med öppna svarsfrågor, flervalsfrågor och tvåvalsfrågor. Nästa fas är kanske den allra viktigaste och behandlar frågeformuleringen och det är av vikt att undersökaren och respondenten uppfattar frågeställningarna på ett likartat vis annars föreligger risk för mätfel som kan sänka studiens kvalitet. Den femte fasen berör frågeföljden i frågeformuläret vilket kan ha en påverkan på svaren som erhålls från respondenterna och därför kan det orsaka skevheter om alltför svåra frågor ställs och inte följer en logisk följd. Vid postala och epostintervjuer är det vidare viktigt med det fysiska utformandet av mätinstrumentet som kan påverka huruvida respondenten väljer att delta i undersökningen eller inte. Slutligen bör forskaren utföra pilotintervjuer och försök till att revidera samt förbättra frågeställningarna för att på så vis komma fram till ett slutgiltigt mätinstrument.¹¹⁰

Samtliga faser som beskrivs ovan har tagits i beaktande under utformningen av undersökningens mätinstrument. Inledningsvis har en utförlig granskning kring studiens huvudproblem samt informationsbehovet fullgjorts för att på så vis utveckla bra och användbara frågeställningar. Vidare har frågornas innehåll diskuterats noga mellan författarna men även med Ellinor Torsein, handledare vid Handelshögskolan i Göteborg, för att komma fram till frågeställningar som på ett enkelt vis kan belysa huvudproblemet. Vidare har störst tyngd lagts på frågeformuleringen som vi anser är helt avgörande för studien och därmed har frågeställningar ställts upp på ett så enkelt och lättförståeligt sätt som möjligt. Därutöver bör det även påpekas att förundersökningen i form av en personlig intervju med Margreth Nilsson Molnár har använts som en pilotintervju för att kontrollera kvaliteten i frågeställningarna och på så sätt förbättra defekterna inför intervjuerna i den empiriska inramningen.

3.5.1 Validitet och reliabilitet

Validitet

Det är av vikt att forskaren med undersökningen införskaffar valid och giltig information med hjälp av de datainsamlingsmetoder och intervjutekniker som väljs för studiens syfte. Validitet avser med andra ord hur giltig en undersökning har varit samt i vilken utsträckning informationen som har samlats är användbar. Hög validitet innebär att informationen och därmed undersökningen har inga systematiska och slumpmässiga fel. Det är därför viktigt att undersökaren i planeringen samt utförandet av en undersökning kontrollerar huruvida det har uppstått några systematiska eller slumpmässiga fel.¹¹¹ Däremot kan detta inte ses som en garanti eftersom det är omöjligt att fastställa huruvida en mätmetod är valid eller inte. Det är därför viktigt att på subjektiva grunder bestämma validiteten hos mätmetoderna samtidigt som det finns olika validitetsbegrepp som har i syfte att höja validiteten i undersökningen. I denna studie har vi enbart lagt vikt på den så kallade *direkt upplevda validiteten* som även kallas för omedelbart upplevd validitet eller ”face validity”. Om en viss frågeställning i undersökningsformuläret ses som ”vettigt” av ett flertal kunniga personer inom ämnet, är det skäl nog att tro att den har ett visst mått på validitet.¹¹² Det är just denna metod som har tagits i beaktande vid denna studie, eftersom ett flertal frågor har ansetts ha stor relevans av de deltagande respondenterna med mycket goda erfarenheter av affärsförhandlingar i Indien. Därmed har vi en anledning att påstå att validiteten i mätinstrumentet och frågeställningarna är hög. Vidare har undersökningsmodellen som utgör underlaget för informationsbehovet granskats av Ellinor Torsein, detta har hjälpt oss att säkerställa att frågeställningarna mäter det som de avser att mäta och därmed erhålls en högre validitet. Samtidigt bör det påpekas att frågorna i undersökningen var tydligt formulerade samtidigt som öppna frågeställningar utnyttjats så ofta som möjligt för att på ett

¹¹⁰ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 126-127

¹¹¹ Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997 *Forskningsmetodik*, s. 163

¹¹² Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001 *Information för marknadsföringsbeslut*, s. 304

rättvist sätt fånga respondenternas erfarenheter.

Reliabilitet

Reliabilitet avser tillförlitligheten med en undersökning och mäter huruvida mätinstrumentet erhåller likartade resultat om undersökningen utförs ett flertal gånger på samma undersökningsenhet. Därmed bestäms reliabiliteten av hur en undersökning mäts, hur informationen bearbetas samt hur noggrann forskaren är vid informationsbearbetningen. Under processens gång är det omöjligt att undvika att det uppstår fel av något slag, däremot är det ytterst viktigt att forskaren minimerar dessa fel för att på så vis öka reliabiliteten i undersökningen som är en essentiell förutsättning för att belysa frågeställningen på ett rättvist sätt.¹¹³ Låg reliabilitet kan orsakas av ett flertal olika aspekter som Lekvall & Wahlbin lyfter upp i sin bok och som presenteras nedan¹¹⁴:

- Intervjurespondentens växlande egenskaper i form av hälsa, trötthet, brist på motivation, stress etc.
- Faktorer kopplade med situationen exempelvis samverkan mellan intervjuaren och respondenten eller brist på koncentration.
- Avvikelse i intervjusättet mellan olika intervjuare.
- Oklara frågeställningar i studiens mätinstrument som kan leda till olika tolkningar mellan respondenterna.
- Undersökningsformulärets ”layout” som begränsar utrymmet för respondenten att skriva i svaret.
- Diverse slumpfaktorer exempelvis att respondenten tröttnat på att svara och gissar fram svaren.

Stor vikt har lagts på frågeformuleringarna och vi anser att mätinstrumentet är tydligt samt klart, på så vis utesluts några avvikande misstolkningar bland respondenterna. Samtidigt anser vi att de två sista punkterna ovan saknar betydelse i denna kvalitativa studie eftersom respondenterna i första hand har intervjuats personligen eller via telefon samtidigt som svaren har spelats in istället för att skrivas ned av respondenterna, för att på så vis få större exakthet och därmed även högre reliabilitet. Vidare har respondenterna själva valt när och var de vill intervjuas för att på så sätt minska riskerna för låg reliabilitet beträffande den förstnämnda punkten ovan som berör respondentens trötthet, motivationsbrist och stress. Därutöver bör det poängteras att vi under intervjuens gång har varit extremt professionella samt använt oss av en mycket formell klädsel för att återspegla allvaret och även bibehålla en hög koncentrationsnivå som påverkar reliabiliteten.

Vidare räcker det inte med enbart reliabel och tillförlitlig information – det är viktigt att forskaren mäter det som denne är intresserad av samt avser att mäta för att pröva frågeställningarna och på så sätt erhåller höga värden på både validitet och reliabilitet.¹¹⁵

¹¹³ Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997 *Forskningsmetodik*, s. 163-167

¹¹⁴ Lekvall, P. & Wahlbin, C. 2001 *Information för marknadsföringsbeslut*, s. 306-307

¹¹⁵ Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997 *Forskningsmetodik*, s. 167

3.6 Utvärdering av forskningsprocessen

All information som införskaffas i akademiska undersökningar bör utvärderas utförligt för att fastställa dess trovärdighet samt upptäcka möjliga informationsbrister. Eventuella brister beträffande trovärdigheten kring informationen kan leda till allvarliga konsekvenser på studiens slutliga resultat. Det är därmed av stor vikt att undersökaren kritiskt granskar den insamlade informationen innan den presenteras i slutrapporten. Det existerar fem dimensioner som forskare bör beakta vid anskaffning av information: *felsyfte*; *fel inriktning och innehåll*; *inferensfel*; *mätfel*; samt *bearbetning och tolkfel*.¹¹⁶

Felsyfte

Vid analys av forskningsproblemet eller beslutssituationen kan studiens huvudsyfte vara fel formulerat, vilket i sin tur kan påverka det utformade informationsbehovet i den akademiska studien. Eventuella felformulerade syften kan leda till ett bristande resultatet, vilket i sin tur kan innebära att studien blir mindre relevant. Därutöver bör det påpekas att felkällor oftast upptäcks i undersökningens slutskede, då studiens slutgiltiga resultat ska kopplas samman och användas i beslutsprocessen.¹¹⁷

Genom att noggrant utforma studiens huvudproblem samt dela upp den i fyra delfrågor, har vi på så vis minimerat risken för felformuleringar beträffande studiens huvudsyfte. Därutöver har undersökningsmodellen baserats på de teorier som har beaktats under studien samtidigt som modellen har varit grunden till informationsbehovet som sammanställts. Det är ytterst viktigt att syftet är utförligt formulerat för att inte riskera studiens relevans – detta har varit primärt vid formuleringen av studiens syfte.

Fel inriktning och innehåll

Det är av ytterst vikt att undersökningens mål är korrekt uppställt samt utformat, för att undvika ett missvisande informationsbehov. Framförallt kan undersökarens felaktiga avgränsningar eller studiens inriktning vara en primär orsak till studiens felaktiga inriktning eller innehåll.¹¹⁸

För att undvika fel inriktning eller innehåll, har studiens mål preciserats genom avgränsningar samt konstruktion av ett informationsbehov som har styrt uppsatsen mot rätt riktning. Genom att korrekt avgränsa studiens beröringspunkter, har vi på ett klarare vis kunnat styra studiens innehåll samt inriktning. Vidare har undersökningsmodellen haft i syfte att kartlägga de aspekter som har utförligt beaktats och undersökts.

Inferensfel¹¹⁹

Vid valet av akademiska undersökningsansatser, metoder samt datakällor kan olika inferensfel förekomma, vilket är vanligt i enkätundersökningar. Det existerar tre olika dimensioner i inferensfel: *ramfel*; *bortfallsfel*; samt *urvalsfel*.

- Ramfel uppstår när undersökaren konstruerar ett missvisande urval där studiens urvalsram inte är aktuellt eller korrekt utformat.
- Bortfallsfel innebär att de potentiella respondenterna har avstått en medverkan i undersökningen eller att respondenterna är otillgängliga för undersökaren under

¹¹⁶ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 131

¹¹⁷ Ibid. 131-132

¹¹⁸ Ibid. s. 132

¹¹⁹ Ibid.

urvalsperioden.

- Urvalsfel avser de felaktiga uppskattningar, beträffande den valda urvalspopulation, som är väsentliga för studiens slutgiltiga analys och slutsatser. Det är av ytterst stor vikt att den valda populationen återspeglar den verkliga populationen.

Denna akademiska rapport utgår utifrån en kvalitativ metod i form av intervjuer, vilket innebär att de tidigare nämnda dimensionerna inom ramen av inferensfel är svårare att mäta. Vid kvantitativa studier bör undersökaren beakta nämnda aspekter mer utförligare för att undvika alltför stora felaktigheter. Det bör dock påpekas att ramfel och urvalsfel har undvikits då vi har koncentrerat oss på svenska förhandlare med erfarenhet samt kunskap inom affärsförhandlingar med indiska motparter. Däremot har bortfallsfel varit betydligt svårare att undvika eftersom enstaka respondent har inte haft möjlighet att medverka, vilket har lett till val av andra respondenter.

*Mätfel*¹²⁰

Inom ramen av mätfel existerar det tre dimensioner som bör utförligt beaktas inför undersökningens informationsanskaffning: *respondentfel*; *instrumentfel*; samt *intervjufel*.

- Respondentfel belyser respondentens humör och situation under den pågående intervjun såsom trötthet, stress eller sorg. Därmed kan omständigheterna under intervjun ha en påverkan på respondenten samt kvalitén på intervjun.
- Mätinstrument används under intervjun för att erhålla och analysera respondentens svar på frågeställningarna. Däremot kan det uppkomma instrumentfel, vilket orsakas av respondentens förmåga att besvara frågorna eller oklara frågeställningar.
- Intervjufel baseras på genomförandet av intervjun, vilket innebär att undersökaren måste utförligt strukturera intervjun för att undvika felaktigheter.

Det är av stor vikt att de genomförda intervjuerna inte påverkas av respondentens känslomässiga tillstånd. Därmed har hänsyn tagits till respondentens humör och situation genom att informera respondenten om tiden intervjun kräver för att ha möjlighet till att erhålla tillräcklig information. På så vis har eventuell stress eller trötthet hos respondenten undvikits – vilket kan ha en negativ influens på informationen som införskaffas i intervjun. Därutöver har inspelningsprogram använts för att garantera att ingen väsentlig information förbises under intervjuns gång. Mätinstrumentet består av den intervjuguide som kommer att presenteras till handledaren Ellinor Torsein för att sedan få konstruktiv kritik beträffande dess utformning och därefter ha möjlighet för vidare justeringar samt förtydligande. För att minimera risken av intervjufel är det essentiellt att intervjuguiden är utförligt strukturerad samt noga formulerad. Därutöver har vi undvikit att styra intervjun för att på så vis erhålla respondentens riktiga uppfattningar samt åsikter beträffande frågeställningarna. Det bör dock påpekas att intervjufel har varit betydligt svårare att undvika vid e-mail intervjuer då respondenter kan missuppfatta eller inte begripa frågorna i intervjuguiden. Sådana omständigheter har undvikits genom att åter kontakta de respondenter som inte begripit en viss frågeställning.

¹²⁰ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 132-133

***Bearbetnings – och tolkningsfel*¹²¹**

Det kan uppstå felaktigheter vid bearbetning samt tolkning av information under inkodningsprocessen eller när undersökaren renskriver information för vidare tolkning och analysering. Det bör poängteras att nämnda felaktigheter kan ha allvarliga konsekvenser på studiens slutliga resultat.

Med avseende på den rika kunskap respondenterna besitter, har det varit viktigt att all empiriskt stöd spelas in under intervjun för att på så vis underlätta bearbetning och tolkning av informationen som har erhållits - därmed har även renskrivandet av informationen underlättats då intervjuerna finns i ljudfiler. Därutöver har kontakt tagits med respondenter vid eventuella missuppfattningar för att undvika tolkningsfel samt bearbetningsfel vid sammanställning av den empiriska informationen.

3.7 Bearbetning och analys av data¹²²

Vid kvalitativa studier ställs höga krav på undersökaren vid bearbetning av empirisk data som har erhållits under studien. Framförallt måste undersökaren kunna dra nytta av den insamlade datan för att i ett senare skede analysera och sammanställa den empiriska informationen till en slutsats. Nilsson Molnár har konstruerat en ansats för hur undersökare bör analysera empirisk information i sju steg (se tabell 3.1)

Tabell 3.1 Sju steg vid analys av empiriskt material

De olika stegen
<ul style="list-style-type: none">- Genomläsning av intervjuer- Markering av nyckelord i varje intervju- Gruppering av svaren kring nyckelorden- Sammanfattning av varje intervju i löpande text- Sortering efter forskningsfrågorna- Analys av respektive studieområde- Urskiljande av väsentliga delområden

Källa: Molnár & Nilsson Molnár (2007) *Internationell marknadsanalys*, s. 129

I den empiriska inramningen har vi valt att följa dessa steg noga för att kunna analysera den information som har mottagits under intervjuerna med respondenterna. Studien har utgått ifrån 15 intervjuer med insatta individer inom ämnet samtidigt som de genomförda intervjuerna har utförligt genomlästs för att därefter markera nyckelord av betydelse.

De erhållna svaren har grupperats enligt nyckelorden som flera respondenter har lyft upp under intervjuerna. Vidare har en sammanfattning av varje intervju fullgjorts i löpande text för att därefter sorteras efter uppsatsens forskningsfrågor. I slutskedet har den empiriska informationen analyserats utförligt enligt studieområdena och därefter har de viktiga delområdena urskiljts för en djupanalys.

¹²¹ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 133

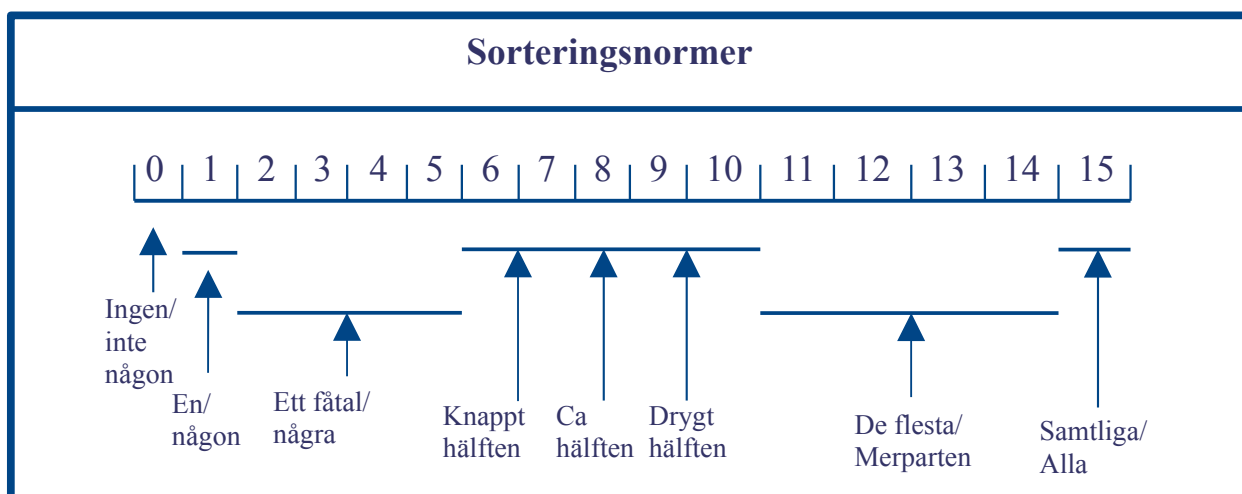
¹²² Ibid. s. 128-129

Normer för sortering¹²³

Inom studier där undersökaren intervjuar respondenter är det ytterst viktigt att frågeställningarna är korrekt formulerade samt öppna för att undvika att respondenter styrs under intervjun av forskaren. Nilsson Molnár menar på att undersökaren bör sträva efter att låta respondenten förmedla den kunskap samt erfarenhet de besitter inom forskningsområdet.

Vidare påpekar Nilsson Molnár att internationella undersökningar har en explorativ karaktär, allteftersom mängden information inom forskningsområdena är relativt ofta outforskade. Därmed är det ytterst problematiskt att bearbeta explorativ information, då undersökningsområdet kan vara av komplex karaktär för att erhålla relevant information som därmed kan sammanställas samt analyseras.

Illustration 3.2 Sorteringsnormer



Källa: Molnár & Nilsson Molnár (2007) *Internationell marknadsanalys*, s.130

Som tidigare nämnts, kommer denna akademiska uppsats att utgå utifrån 15 intervjuer med respondenter som innehar erfarenheter av affärsförhandlingar med indiska motparter. Vid frågeställningar där respondenternas svar enhetligt överensstämmer, kommer svaren att sorteras inom "Samtliga/Alla" i figuren. Saknade svar av respondenterna får en sortering inom ramen av "Ingen/inte någon". I de fall där endast en respondent besvarade frågeställningen, indelas det inom "En/någon" i sorteringsfiguren. Ytterligare sorteringar görs inom "Ett fåtal/några", där två till fem individer har ett liknande svar på frågeställningen. "Knappt hälften, ca. hälften och drygt hälften" påvisar att sex till tio av respondenterna har ett överensstämmande svar. I "De flesta/merparten" påvisas att elva till fjorton respondenter har ett liknande svar på intervjufrågorna.

De genomförda intervjuerna kommer att sammanställas och analyseras för att i ett senare stadium kunna presentera ett slutgiltigt resultat. Intervjuguiden måste därmed vara strukturellt utformat för att underlätta bearbetning samt analys av data.

¹²³ Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. 2007 *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder*, s. 129-131

4 Empirisk referensram

Den empiriska inramningen kommer att presentera resultatet av den kvalitativa studien i form av de utförda intervjuerna med svenska företagare som besitter erfarenheter av affärsförhandlingar i Indien. Kapitlet inleds med en kort presentation av samtliga respondenter för att på så vis ge läsaren en inblick i vilka personer som har deltagit i undersökningen. Vidare kommer resultatet att indelas i de fyra delområdena som alla utgör en betydande del av studiens undersökningsmodell nämligen; den indiska kulturen; den indiska affärskulturen; det indiska förhandlingsbeteendet; samt till sist den indiske förhandlarens karaktärsdrag.

4.1 Presentation av respondenter

De respondenter som har tagit del i undersökningen är samtliga svenska affärsmän eller affärskvinnor med erfarenheter av den indiska marknaden. Vidare har samtliga respondenter noggrant bedömts för att uppfylla kraven samt kunna besvara frågeställningar på ett korrekt och rättvist sätt. Vidare är det av vikt att påpeka att respondenterna har erfarenheter av olika branscher samt avvikande erfarenheter i form av kontaktfrekvensen med indiska förhandlare. Nedan presenteras de 15 respondenterna och rangordningen sker med avseende på antal års erfarenheter i ämnet.

Christina Baines



Christina Baines är en av ägarna samt vice styrelseordförande för Indiska Magasinet AB med närmare 35 års erfarenheter av affärsförhandlingar med indiska motparter. Indiska är ett familjeföretag som grundades av Åke Thambert, pappa till Christina Baines och Anders Thambert som är företagets VD. Christina har rest i hela Indien och förhandlat i hela landet från nord till syd.

Mats Jiremark

Mats Jiremark är vice president på Elof Hansson, som är ett handelshus som grundades 1897. Företaget bedriver verksamhet i stora delar av Asien och däribland Indien med huvudprodukter såsom skogsprodukter, pappersmassa, maskiner till papper och massa men även elektronikprodukter samt textilier. Jiremark har 27 års erfarenhet på den indiska marknaden och har förhandlat i princip hela Indien, från Delhi i nord till Chennai i syd samt från Bombay (Mumbai) i väst till Kolkata i öst.

Olle Olander



Olle Olander arbetar som försäljningsdirektör på Elof Hansson med 25 års erfarenhet av förhandlingar i Indien. Olander har precis som sin kollega Jiremark förhandlat i stora delar av Indien såsom Delhi, Bombay, Kolkatta samt Coimbatore i provinsen Tamil Nadu.

Radmon Sukhia



Radmon Sukhia föddes i Agra ”The City of Taj Mahal” och är sedan 50 år tillbaka bosatt i Sverige. Sukhia har under 37 år arbetat internationellt inom Atlas Copco Group och har 25 års erfarenheter av förhandlingar med indier. Idag bedriver han konsultföretaget IndiaBizzConsult och är styrelsemedlem i SIBC, Sweden-India Business Council.

Hans Manner



Hans Manner arbetar som produktutvecklare och internationell försäljare på Emerson Process Management där han började så tidigt som i början på 80-talet. Emerson Process Management är ett företag som bedriver verksamhet i det marina med inriktning på radarmätningsteknik till fartyg. Därmed har Manner 23 års erfarenheter av förhandlingar med indier och har förhandlat i stort sett hela Indien.

Anders Hellstrand



Anders Hellstrand är Vice President på Cellmark AB i Göteborg som också är ett handelshus med samma verksamhet som tidigare nämnda Elof Hansson. Hellstrand har vidare 20 års erfarenhet av Indien med avseende på affärsförhandlingar och har förhandlat i stort sett hela Indien, huvudsakligen i Delhi och Bombay samt Amritsar och Hyderabad.

Lena M. Falk



Lena Falk inledde sin karriär på Hennes & Mauritz som inköpare och efter elva års resande i stora delar av världen bestämde hon sig för att starta ett eget klädföretag som döptes till Pink India där hon har befattningen Creative Director. Idag är Falk bosatt i Indien och har 15 års erfarenheter av förhandlingar med indier. Hon har förhandlat i Bangalore samt huvudstaden Delhi.

Lars Wiik



Lars Wiik har befattningen Area Manager Export Sales på ventilationsföretaget Systemair AB, där han har arbetat med exportfrågor kring olika marknader däribland Indien. Wiik har förhandlingserfarenheter av framförallt de stora städerna i landet som Delhi, Bombay, Hyderabad, Kolkatta samt Chennai. Wiik har tio års erfarenheter av förhandlingar med indiska affärsmän.

Malin Wählström



Malin Wählström arbetar som inköpare på Indiska Magasinet AB och har skaffat sig stora erfarenheter av den indiska marknaden då hon har sju års erfarenheter av affärsförhandlingar med indiska motparter. Wählström har förhandlat i huvudstaden New Delhi, Bombay samt Rajasthan och andra städer i södra Indien.

Bernt Svensson



Bernt Svensson har tidigare arbetat som projektledare på Swedish Match med sex års erfarenheter av förhandlingar med indier där Svensson hade hand om lanseringen av svenskt snus i Indien. Swedish Match bedriver en så kallad "fast moving consumer goods" verksamhet med produkter som snabbt säljs till konsumenter till ett relativt lågt pris. Svensson arbetar idag på Comhem men som projektledare på Swedish Match förhandlade han i huvudsak New Delhi, och Bombay men även Bangalore och Hyderabad.

Ola Ramnebro



Ola Ramnebro jobbar som Global Business Manager på det välkända svenska telekomföretaget Ericsson och har sex års erfarenheter av affärer på den indiska marknaden. Ramnebro har vidare bott i huvudstaden New Delhi samt har även förhandlat i större delen av landet.

Maysa Kurdali



Maysa Kurdali har jobbat som Country Manager på KappAhls huvudkontor i Indien och har även varit bosatt i New Delhi i fyra och ett halvt år. Idag arbetar Kurdali vid Kappahls kontor i Mölndal där hon jobbar med licenser. Vidare har hon huvudsakligen förhandlat i New Delhi och Tirupur som är en viktig handelsstad i Indien.

Fredrik Fexe



Fredrik Fexe arbetar som Sveriges handelssekreterare och chef på Exportrådet i Indien och andra närliggande marknader såsom Afghanistan, Bangladesh, Pakistan och Nepal. Därmed bor han även i landet sedan fyra år tillbaka och har förhandlat i Kolkatta, Mumbai och Chennai. Tidigare har Fexe jobbat som strategikonstult för Ernst & Young Management Consulting.

Gautam Bhattacharyya



Gautam Bhattacharyya arbetar i dagsläget som Pr-konsult på PR och kommunikationsföretaget Springtime i Stockholm. Dessförinnan har han arbetat på Utrikesdepartementet som förste sekreterare på ambassaden i Delhi och Santiago de Chile. Bhattacharyya har vidare fyra års erfarenheter av affärsförhandlingar med indier och har i första hand förhandlat i Delhi men även andra storstäder såsom Mumbai, Kolkatta och Bangalore.

Robin Sukhia



Robin Sukhia är son till Radmon Sukhia och arbetar som generalsekreterare på Sweden India Business Council, SIBC. SIBC är en nätverksorganisation mellan Sverige och Indien för att skapa ökad förståelse för den indiska kulturen och det indiska affärsklimatet. Sukhia har över 10 års erfarenheter av Indien allt från importaffärer till investeringar och styrelsearbete. Sukhia har vidare ett års erfarenhet av förhandlingar med indier och har förhandlat i Bombay.

Samtliga respondenter återfinns i tabellen på nästkommande sida för att lättare kunna jämföra erfarenheterna hos de olika respondenterna samt illustrera personerna som har deltagit i undersökningen.

Tabell 4.1 Översikt över studiens deltagande respondenterna

Namn	Företag	Befattning	Bransch	Erfarenhet	Kunskap i Hindi	Förhandlingsstäder	Bott i Indien	Typ av intervju
Christina Baines	Indiska Magasinet	Ägare/Vice styrelseordförande	Detaljhandel	35 år	Väldigt grundläggande	Över hela Indien	Nej	<i>Telefon</i>
Mats Jiremark	Elof Hansson	Vice President	Handelshus / Papper & massa	27 år	Väldigt grundläggande	Över hela Indien	Nej	<i>Personlig</i>
Olle Olander	Elof Hansson	Säljdirektör	Handelshus / Papper & massa	25 år	Inga	Över hela Indien	Nej	<i>Personlig</i>
Radmon Sukhia	SIBC	Styrelsemedlem	Nätverksorganisation	25 år	Modersmål	Delhi & Bombay	Ja	<i>Telefon</i>
Hans Manner	Emersson Process Management	Produktutvecklare	Verkstadsteknik	23 år	Inga	Över hela Indien	Nej	<i>Personlig</i>
Anders Hellstrand	Cellmark AB	Vice President	Handelshus / Papper & massa	20 år	Väldigt grundläggande	Över hela Indien	Nej	<i>Personlig</i>
Lena M. Falk	PinkIndia	Ägare	Mode & Textil	15 år	Inga	Delhi & Bangalore	Ja	<i>E-mail</i>
Lars Wiik	Systemair	Area Manager Export Sales	Ventilation	10 år	Väldigt grundläggande	Delhi, Bombay & Hyderabad	Nej	<i>Telefon</i>
Malin Wählström	Indiska Magasinet	Inköpare	Detaljhandel	7 år	Väldigt grundläggande	Delhi, Bombay & Rajasthan	Nej	<i>Telefon</i>
Bernt Svensson	Swedish Match	Projektledare	Snabbrörliga konsumtion svaror	6 år	Inga	Delhi, Bombay & Hyderabad	Nej	<i>Telefon</i>
Ola Ramnebro	Ericsson	Global Business Manager	Telekom	6 år	Inga	Över hela Indien	Ja	<i>Telefon</i>
Maysa Kurdali	KappAhl	Country Manager	Klädbransch	5 år	Inga	Delhi & Tirupur	Ja	<i>Personlig</i>
Fredrik Fexe	Exportrådet	Handelssekreterare	Konsultbranschen	4år	Väldigt grundläggande	Delhi, Bombay & Kolkatta	Ja	<i>Personlig</i>
Gautam Bhattacharyya	Springtime/Utrikesdepartementet	PR-konsult resp. förste sekreterare	PR & kommunikation	4 år	Grundläggande	Delhi, Bombay & Kolkatta	Ja	<i>Telefon</i>
Robin Sukhia	SIBC	Generalsekreterare	Nätverksorganisation	1 år	Inga	Bombay	Nej	<i>E-mail</i>

4.2 Resultat av intervjuer

I denna del av rapportskrivningen kommer det empiriska stödet i form av resultatet av intervjuerna med samtliga respondenter som har deltagit i studien att läggas fram med hjälp av de normer som tidigare presenterades i metodkapitlet. Resultatet kommer därutöver att presenteras utifrån informationsbehovet och på så vis fördelas empirin i fyra delområden: *den indiska kulturmiljön; den indiska affärskulturen; det indiska förhandlingsbeteendet; samt till sist den indiske förhandlarens karaktärsdrag.*

4.3 Delproblem I – Kulturmiljö

Hur skiljer sig kulturen i Indien från den i Sverige?

Kulturmiljö är den inledande fasen i undersökningsmodellen för denna studie och därmed utgör detta delområde en ytterst viktig aspekt av undersökningen. Informationsbehovet beträffande kulturmiljön innefattar följande delelement: *språk; tidsfaktor; religion; värderingar och attityder; samt beteende och sedvanor.*

4.3.1 Språk – verbalt och icke-verbalt

Indien är ett mångspråkigt land med totalt ett tjugotal olika språk samt ett hundratal olika dialekter därtill som urskiljer de olika regionerna i landet. På frågan om vilka olika språk som kan uppfångas i det indiska samhället, svarade drygt hälften att det finns en mängd olika språk som kan erfaras i olika delar av landet samt att dessa olika språk avviker helt från varandra både i tal och i skrift. Merparten av respondenter påpekade dock att hindi och engelska är de två språk som oftast används i samhället. Däremot kan regionala språk såsom tamil, bengali, punjabi, malayalam m.fl. återfinnas i de större regionerna samt handelsstäderna.

Beträffande det icke-verbala språket alltså kroppsspråket anser de flesta respondenterna att det finns skiljaktigheter mellan indier och svenskar. Cirka hälften av respondenterna påpekar att indier har ett mycket livligare samt intensivare kroppsspråk, då en respondent uttrycker sig på följande vis:

”Det sägs att indier är Asiens italienare och använder händer, fötter och allt möjligt för att uttrycka sig – händerna kan flyga ibland” - RADMON SUKHIA -

Därutöver markerar drygt hälften av respondenterna att indier har en tendens att använda huvudet på ett helt annorlunda sätt som kan leda till missförstånd från svenska och andra västerländska förhandlare. En av respondenterna menar på att olika huvudskakningar kan användas att affirmera motparten men att det inte betyder att den indiske förhandlaren är överens eller håller med motparten. Samma respondent uttrycker sig på följande sätt:

”Det finns flera olika sätt att vicka eller skaka på huvudet vilket gör att européer blir förvirrade. Det är inte bara att man vickar huvudet i sidled utan det finns också en när huvudet dras lite bakåt som betyder ”visst, okej” men inte att man är överens.”

-GAUTAM BHATTACHARYYA -

Vidare är det intressant att lyfta upp att ett fåtal respondenter anser att det finns en skillnad mellan den äldre och yngre generationen i Indien med avseende på kroppsspråket, då de unga i samhället har ett mer västerländskt sätt att agera och är mycket försiktigare med kroppsspråket.

På frågan om hur det verbala språket skiljer sig åt när det gäller en svensk och en indier, råder det delade uppfattningar mellan respondenterna. Några respondenter menar på att indier uttrycker sig mycket mer indirekt och därmed måste det läsas mellan rader för att förstå vad en indier egentligen pratar om. Ett uttryck bland respondenter som fångar upp det ovannämnda är följande:

”Indierna uttrycker sig inte lika direkt och man pratar runt samtidigt som man får läsa mer mellan rader i Indien än vad man gör i väst.” - GAUTAM BHATTACHARYYA -

Samtidigt påpekar ett fåtal andra respondenter att indier är mycket intensivare samt hetsigare gällande det verbala språket och på så vis kan det kännas obekvämt för en svensk som oftast är lugn och harmonisk av sig. Några svarande anser i sin tur att indier använder många ord för att beskriva och är på så vis väldigt detaljinriktade gällande det verbala språket. En respondent uttalade sig på följande vis:

”Vi svenskar uttrycker oss mycket mer specifikt, teknokratiskt, medan de indiska motparterna uttrycker sig mycket mer känslomässigt.” - FREDRIK FEJE -

4.3.2 Tidsfaktor

Samtliga respondenter har enhetliga åsikter gällande tidsfaktorn i Indien och anser att synsättet på tid avviker helt från den svenska kulturen samt att den värderas ytterst lågt. Några respondenter lyfter upp vikten av problematiken kring infrastrukturen i landet speciellt i storstäder som Bombay eller Delhi och menar på att det orsakar förseningar som i sin tur påverkar tidssynen i den indiska kulturen. Ett fåtal andra respondenter hävdar att det existerar en enorm flexibilitet bland indier vilket gör att det finns en tendens att skjuta upp saker och ting för att lösa detta i sista stund. En av respondenterna verbaliserar sig på följande vis:

”Indier har en helt annan tidsuppfattning och skiljer sig från andra gällande synsättet på problemlösning. Man är otroligt flexibel, väldigt kreativ och enormt problemlösande. Medan vi i den svenska kulturen är väldigt problemorienterade, inte särskilt flexibla och inte så kreativa heller.” - FREDRIK FEJE -

Därutöver är det intressant att belysa att ett fåtal respondenter anser att det kan finnas en skillnad mellan olika regioner eller folkgrupper i landet beträffande synsättet på tiden. En av respondenterna menar på att hinduism som religion inte är uppbyggd på att hålla ”deadlines” och menar samtidigt att muslimer eller parser i Indien är mycket mer strukturerade och mycket mer deadline-orienterade. En annan respondent menar på att det existerar skiljaktigheter bland nordindier och sydindier, där det i norra Indien finns en sämre tidhållningskultur i jämförelse med Bombay eller de södra delarna av landet.

4.3.3 Religion

Beträffande religiösa aspekter i Indien påpekar merparten av respondenterna att sunt förnuft ska användas i första hand för att förstå de religiösa skillnader som kan finnas i Indien. Några av respondenterna hävdar att det helst ska undvikas att diskutera religion eller att skämta om sex som absolut inte uppskattas av varken en hindu eller en muslim. Samtidigt påpekar merparten av respondenterna att det existerar väldigt många högtider i Indien och därmed ska dessa självklart respekteras. En respondent beskrev de religiösa aspekterna i landet som följande:

”Är det en kristen högtid, så är alla lediga, är det en muslimsk högtid, så är alla lediga, är det en hinduisk högtid, så är alla lediga – alla är lediga på alla helgdagar.”

- HANS MANNER -

Intressant att lyfta upp är några respondenternas svar kring religiösa aspekter, som poängterar att muslimer i Indien är mer sekulariserade i jämförelse med andra muslimska länder samt att indier i sig är ganska västerländska i det avseendet. Nedan följer ett citat som styrker att religion i Indien inte är något problem vid sociala eller affärssammanhang.

”Det är ingen fara att bjuda en muslim på alkohol – man kan alltid fråga om motparten vill ha ett glas eller inte.”

- RADMON SUKHIA -

Merparten av respondenterna är överens om att religionen har ingen direkt påverkan på affärsförhandlingar i landet, samtidigt som endast en av respondenterna återkopplar tidsfaktorn med religion och menar på att religiösa högtider kan influera samt förlänga förhandlingen och att det är en viktig faktor att ha i beaktande. Vidare påpekar knappt hälften av respondenterna att det är av vikt att ha kunskap samt förståelse om religioner i landet för att på så vis kunna respektera och visa vördnad. Därutöver är samtliga respondenter eniga om att religionen inte innebär några problem eller hinder vid affärsförhandlingar. Nedan följer ett citat från en respondent vilket återspeglar vikten av religion vid affärsförhandlingar på den indiska marknaden:

”Religion i Indien påverkar inte affärsförhandlingar mer än vad svensk Lucia påverkar förhandlingar i Sverige”

- GAUTAM BHATTACHARYYA -

4.3.4 Värderingar och attityder

Västerländska förhandlare och affärsmän

Merparten av respondenterna är ense om att indier är öppna, väldigt positiva samt har en stor respekt gentemot västerländska förhandlare samt västerlänningar generellt. Däremot anser några respondenter att indier tycker att svenskar är blåögda samt att man gärna vill dra en rövare eftersom de själva anser sig vara mer prismedvetna än sina motparter. Vidare anser några respondenter att indier har en avvikande och på så vis en mer negativ attityd mot engelsmän samt amerikaner eftersom de anses vara väldigt tuffa och har en vilja att köra över de indiska förhandlarna. Samtidigt markerar ett fåtal andra respondenter att indier värderar svenskar högt eftersom svenskar anses vara pålitliga, ärliga och långsiktiga med en hög kvalitetsnivå kring affärerna. För att dra en konklusion kring det hela följer nedan citat från en av respondenterna:

”Många nya produkter och tekniker kommer från utlandet och indier är öppna för nyheter men de vill förstås göra det på ett indiskt sätt.”

- GAUTAM BHATTACHARYYA -

Därtill påpekar två respondenter att indier vill i första hand göra affärer med utländska och västerländska motparter än inhemska förhandlare som förstår de mycket väl.

Kvinnlighet och manlighet

Beträffande kvinnlighet och manlighet i den indiska kulturen anser knappt hälften av respondenterna att Indien och det indiska samhället är väldigt mansdominerat samtidigt som merparten av respondenterna bedömer att fler kvinnor vågar samt har möjlighet att utbilda sig och på så vis kan stå axel vid axel med männen i det indiska samhället. Ett citat från en respondent som på ett rättvist sätt beskriver kvinnans roll i Indien, följer:

”Det är väldigt sällan man träffar på kvinnor vid affärsförhandlingar men däremot är presidenten en kvinna, den viktigaste politikern i landet är en kvinna (Sonya Gandhi). Det finns väldigt starka kvinnor men inte i proportion till befolkningsstorleken.”

- FREDRIK FEJE -

Samtidigt påpekar en av respondenterna att alla affärsmän och förhandlare behandlas lika då indier inte särskiljer individer med avseende på kön. Därtill tillägger två respondenter att det är ytterst viktigt att som svensk kvinnlig förhandlare klä sig konservativt för att på så sätt inte påverka den indiska motpartens uppmärksamhet.

Vidare påpekar några respondenter att det kan uppstå problematik på grund av kön vid olika situationer eftersom i flera företag anses det vara optimalt att helst förhandla män mot män. Nedan följande citat styrker den ovannämnda problematiken:

”Vi har många kvinnliga medarbetare och kommer vi till en viss fabrik så blir det inte bra - de tar inte ens i hand med dem.”

- FREDRIK FEJE -

Ålder och auktoritet

Gällande denna aspekt anser cirka hälften av respondenterna att det existerar en skiljaktighet mellan den svenska och indiska kulturens syn på ålder och auktoritet där ålder är väldigt förankrat i den indiska kulturen. Samtliga respondenter hävdar vidare att ålder är en ytterst viktig faktor i Indien samt att det respekteras och leder till en större auktoritet. Några intressanta citat bland respondenterna följer nedan:

”Ju fler gråa hårstrån, desto mer auktoritet besitter motparten”

- LARS WIIK -

”Det som är fascinerande är att den som är äldre har högre auktoritet och den som har högst auktoritet är chefen.”

- BERNT SVENSSON -

Samtidigt påpekar några respondenter att den yngre generationen tar ett större initiativ och det är just de yngre som tar steget upp vid affärsförhandlingar. En av respondenterna uttrycker sig som följande:

”Idag är Indiens unga generation väldigt kaxiga. Den snabba ekonomiska utvecklingen har påverkat den unga generationen som är mer amerikaniserade och anser sig vara mycket informerade och har på så vis bra självförtroende.”

- RADMON SUKHIA -

Ärlighet

Ärlighet är ett begrepp som drygt hälften av respondenterna anser värderas högt i den indiska kulturen och det indiska samhället. Samtidigt påpekar de flesta respondenterna att indier kan vara flexibla och inte dela med sig av hela sanningen alltid. Några respondenter menar på att det kan finnas en kulturell skillnad och att definitionen på begreppet kan skilja sig åt i den svenska och indiska kulturen. En av respondenterna uttrycker sig som följande beträffande ärlighet i den indiska kulturen:

”I Indien har man större incitament och anledningar på grund av samhällsstrukturen att inte alltid visa alla kort på bordet.” - GAUTAM BHATTACHARYYA -

Några respondenter menar på att indier strävar efter att vara ärliga men att de ibland kan tänja på gränser som vi även gör i Sverige och på så vis är de inte alltid ärliga.

4.3.5 Beteende och sedvanor

Gällande skiljaktigheter kring beteende och sedvanor anser knappt hälften av respondenterna att indier är mycket mer traditionsbundna i jämförelser med svenskar. Samtidigt påpekar cirka hälften av respondenterna att indier är mycket mer människoorienterade där stor vikt läggs på familj, vänner och bekanta. Två citat som på ett enkelt sätt beskriver skillnaden mellan svenskt och indiskt perspektiv kring beteende och sedvanor, följer nedan:

”Indisk kultur är en mycket människoinriktad kultur. Jag skulle vilja säga att svensk kultur är mycket mer funktionsinriktad där människan inte spelar så stor roll så länge funktionen uppfylls.” - FREDRIK FEJE -

Därtill lägger några respondenter vikt kring religionen och menar på att religion i sig påverkar beteende och sedvanorna hos en indier samtidigt som ett fåtal andra respondenter anser att formaliteten i den indiska kulturen har helt klart en högre betydelse än i den svenska kulturen.

Symboler, hjältar och ritualer

Samtliga respondenter är överens om att vikten av symboler, hjältar och ritualer i den indiska kulturen är enorm och att det existerar en mängd olika hjältar, symboler och ritualer som gör det hela komplext ur svensk synvinkel. Merparten av respondenterna markerar att religionen samt gudarna i hinduismen är stora hjältar samtidigt som cirka hälften av respondenterna lyfter upp Bollywood-stjärnor och cricketspelare som stora hjältar i Indien som oftast hyllas i samhället. Därtill nämner några respondenter att världsledande indiska affärsmän såsom Mukesh Ambhani, Vijay Mallya och Ratan Tata är stora hjältar utifrån ett företagsperspektiv. Värt att nämna är att Mahatma Gandhi nämns endast av ett fåtal respondenter som en hjälte.

Beträffande ritualer besvarade respondenter väldigt olikartat där knappt hälften av respondenterna påpekar att indier lägger ytterst stor vikt kring böneritualer i tempel eller som utförs hemma. Därtill är det intressant att nämna att några respondenter påpekar även att ritualer i form av att inviga ett nytt kontor eller en ny bil oftast återfinns i den indiska kulturen. En respondent uttrycker sig på följande vis:

”När vi byggde upp vårt nya kontor var vi tvungna att ta in en Panditjee för att röka ut alla onda andarna. Gjorde vi inte så ville personalen inte jobba där.”

- FREDRIK FEJE -

Vikten av det kroppsliga beteendet belyses av ett fåtal respondenter då en av respondenterna menar på att det i den indiska kulturen är normalt att äta med höger hand, samtidigt som en annan respondent markerar att det bör undvikas att överlämna något till en muslim med vänster hand och att det även bör tas emot med höger hand.

Därutöver menar några respondenter att ritualer i form av en röd prick på pannan bevitnas i stor utsträckning i den indiska kulturen och att som svensk kan det uppfattas som förlöjligande men som är förankrad i kulturen och som en indier är stolt över.

4.4 Delproblem II – Affärskulturen

Vilka effekter lämnar kulturen på organisationens samt förhandlarens affärskultur?

Detta delområde omfattar den indiska affärskulturen som påverkas av kulturmiljön samtidigt som den influerar förhandlarens karaktärsdrag som också är ett delområde i denna studie. Affärskulturen kommer att innefatta följande aspekter: *maktdistans; kollektivism kontra individualism; maskulinitet kontra femininitet; samt förhandling.*

4.4.1 Maktdistans

Indiska organisationer är helt klart traditionella samt väldigt hierarkiskt strukturerade med många nivåer – detta påpekar merparten av respondenterna. Samtliga respondenter är vidare eniga om att det existerar en väldigt hög maktdistans mellan medarbetarna och högste chefen i indiska organisation-er då det slutgiltiga beslutet alltid tas av ägaren eller den högste chefen. Samtidigt menar en av respondenterna att en avdelningschef är inte mer än en vanlig medarbetare. En annan respondent uttrycker sig som följande:

”Den indiske chefen pekar med hela handen, alla beslut går genom chefen”

- CHRISTINA BAINES -

Vidare är merparten av respondenterna ense om att beslutsfattandet i indiska organisationer sker hierarkiskt d.v.s. att beslutet går genom samtliga underavdelningar för att på så vis hamna hos den högste chefen eller ägaren, som fattar det slutgiltiga beslutet. Några respondenter menar dock att beslutet skickas rakt upp till den högste chefen som tar hand om beslutsfattandet. Ingen av respondenterna påpekar att beslutet sker via konsensus. En av respondenterna verbaliserade sig som följande:

”Tillslut är det den högste chefen som fattar beslutet och han är mer en symbol, han är inte med i något beslut och kan inte så mycket samt har ingen aning om vad han skriver på.” - HANS MANNER -

Det sker ett generationsskifte där den unga generationen ställer högre krav på organisationen samtidigt som det i sin tur leder till att ansvar delegeras på lägre nivåer i organisationen – det menar en av respondenterna som även lägger till att det fortfarande är den högste chefen som har mandat att uttala sig.

4.4.2 Kollektivism kontra individualism

Indien utifrån ett företagande perspektiv placeras under individualism där individens intresse går före gruppens, detta påpekar drygt hälften av respondenterna. Respondenterna menar att individualismen i indiska organisationer utmärks i form av hur beslutet fattas, då endast ägaren eller den högste chefen har mandat att fatta beslutet. I kontrast till det påpekar cirka hälften av respondenterna att indiska organisationer är kollektivistiska eller en blandning av individualister och kollektivistiska. Därutöver är samtliga respondenter överens om att familj och vänner värderas högt i det indiska samhället samt att Sverige ur ett sådant perspektiv anses vara ett mer individualistiskt samhälle. Två av respondenterna formulerar sig som följande:

”Indien är en blandning mellan det orientaliska Kina där kollektivet går före och väst där individen går före.” - GAUTAM BHATTACHARYYA -

”I Sverige är människan fri att ta egna initiativ och svenskar har ett helt annat individualistiskt tankesätt – varje människa är unik. Medan i Indien tillhör alla en form av ett stort kollektiv. Så utifrån ett sådant perspektiv tillhör Indien i allra högsta grad en kollektivistisk kultur.” - BERNT SVENSSON -

4.4.3 Maskulinitet kontra femininitet

Den indiska kulturen är en mer maskulin kultur där det är viktigt att visa självsäkerhet, status, framgångar samtidigt som indier är otroligt tävlingsinriktade – det påpekar de flesta respondenterna. En av respondenterna menar vidare att individer i det indiska samhället måste vara tävlingslystna för att kunna överleva bland den gigantiska befolkningen där alla vill nå framgång.

En av respondenterna menar att det indiska samhället är mer feminin i jämförelse med det svenska eftersom indier är mer mjuka och omsorgsfulla. Samma respondent uttrycker sig på följande vis:

”Utifrån ett svenskt perspektiv är indier betydligt mer mjukare och femininare. Svenskar är mycket resultatnriktade och pressade att uppnå saker och ting.” - BERNT SVENSSON -

Vidare anser en respondent att det finns två sidor i den indiska affärskulturen, både den maskulina och den feminina förekommer. Respondenten menar att de välkända indiska affärsmännen Ratan Tata och Azim Premji är två exempel på indiska ledare som har en mer feminin sida samtidigt som familjen Ambani har den lite hårdare och mer maskulina sidan. Respondenten uttrycker sig vidare på följande vis:

”Det finns den här klassiska affärsmannen som är ofta kraftig och stor, den fantastiske supermannen, lite som vi hade det i Sverige förr i tiden. Samtidigt som det finns den här Gandhi liknande affärsförhandlaren som är ödmjuk och förstående.” - FREDRIK FEJE -

En av respondenterna saknar uppfattning gällande maskulinitet kontra femininitet i Indien och därmed förekommer det ett bortfall i denna frågeställning.

4.4.4 Förhandling

Förhandlingsmål – kontrakt eller relation?

Beträffande förhandlingsmålet anser cirka hälften av respondenterna att indiska förhandlare lägger större fokus kring att få ett kontrakt än att bygga upp en relation med motparten. Några av respondenterna menar dock att relationsskapandet anses vara viktigare för indiska förhandlare samtidigt som ett fåtal andra menar att indier tycker att förhandlingsmålet är en kombination av både kontrakt och relation.

Tidskänslighet – hög eller låg?

Merparten av respondenterna anser att tidskänsligheten hos indiska förhandlare är relativt låg i jämförelse med den svenska affärskulturen. Det anses inte vara viktigt att komma överens första dagen och indier vill gärna att det tar tid. Några av respondenterna påpekar vidare att den låga tidskänsligheten kan användas som ett vapen eller en taktik mot stressade västerländska och därmed svenska förhandlare. Därutöver menar ett fåtal andra respondenter att tidskänsligheten varierar i den indiska kulturen, där vissa gärna vill att förhandlingen ska utföras så effektivt och på så kort tid som möjligt samtidigt som andra inte gärna brådskar vid förhandlingar.

Känslomässighet – hög eller låg?

Beträffande känslomässighet vid internationella förhandlingar i Indien är det fullt accepterat att uppenbara känslor vid förhandlingsbordet – det menar merparten av respondenterna. I kontrast till det påpekar några respondenter att känslorna helst ska hållas inombords samt att emotioner inte ska blandas i förhandlingar. En av respondenterna menar i sin tur att graden av känslomässighet beror på hur djup relationen är med motparten samt att man i senare stadiet av relationen kan börja uppvisa känslor. Därtill tillägger en respondent att verbala hot och allmän aggressivitet kan förekomma bland indiska förhandlare. Detta kontrasterar i sin tur av två respondenter som påpekar att aggressivitet och oförskämdhet är inte alls accepterat i den indiska kulturen som är en väldigt mjuk och respektfull kultur.

Typ av överenskommelse – generell eller specifik?

Specifika överenskommelser är normalt accepterade i den indiska affärskulturen – det är cirka hälften av respondenterna ense om. Samtidigt har knappt hälften av respondenterna samstämmiga åsikter och menar på att indiska affärsmän har en tendens att helst komma överens om generella överenskommelser. Således finns det avvikande uppfattningar bland respondenternas svar.

Uppbyggande av överenskommelse – bottom-up eller top-down?

Bottom-up metoden d.v.s. att generella detaljer bestäms i första hand för att sedan övergå till mer detaljerade frågor, anser cirka hälften av respondenterna är den vanligaste metoden för att bygga upp överenskommelser i den indiska affärskulturen. Några av respondenterna menar det motsatta d.v.s. att specifika detaljer bestäms i första hand för att övergå till mer generella frågor, alltså en Top-down metod. Ett fåtal respondenter har ingen uppfattning kring frågan.

Risntagande – hög eller låg?

Det råder delade uppfattningar kring risntagande i den indiska affärskulturen då knappt hälften av respondenterna menar på att risntagandet är låg hos indiska förhandlare som oftast är rädda att göra fel och på så vis lutar sig tillbaka mot garantier och andra säkerhetsåtgärder. I kontrast till det menar knappt hälften av respondenterna att risntagandet är hög samt att indier är villiga att ”gambla” för att på så vis erhålla bättre avtal. Samtidigt påpekar ett fåtal respondenter att traditionellt sätt är indiska förhandlare riskaverta, men att tendensen att utsätta sig för risker har ökat. En respondent

saknar uppfattning kring frågeställningen.

4.5 Delproblem III – Förhandlingsbeteende

Hur skiljer sig det indiska förhandlingsbeteendet från det svenska?

Förhandlingsbeteendet utgör det tredje delområdet i studien med påverkan från kulturmiljön samt förhandlarens karaktärsdrag. Förhandlingsbeteendet är vidare indelat i fyra delelement: *kommunikation; personliga relationer; beslutsfattande; samt normer och formaliteter.*

4.5.1 Kommunikation

Verbal och icke-verbal kommunikation

Koloniseringen i Indien har lämnat avtryck i landet i form av språket engelska som samtliga respondenter påpekar är det primära förhandlingsspråket i landet samtidigt som ett fåtal respondenter lägger till att även hindi kan användas vid förhandlingar med mindre kunder. Därtill är nästan samtliga respondenter eniga om att indier besitter en väldigt hög nivå på det engelska språket samt att i jämförelse med en svensk har indierna ett mycket bättre och bredare engelska. En respondent har olika åsikter och menar på att engelska i landet inte är särskild god samt att användning av tolk ligger nära till hands under vardagen. Merparten av respondenterna är dock eniga om att användning av tolk inte behövs i Indien då alla förhandlingar hålls på det engelska språket. En av respondenterna uttrycker sig som följande:

”Kan du inte engelska, så kan du inte heller göra affärer i Indien”

- LARS WIİK -

Intressant att lyfta upp är att ett fåtal respondenter poängterar att det är essentiellt att ha en lokal kunnig person i landet som kan fungera som en tolk vid situationer som kan vara lite annorlunda ur svensk synvinkel. Samtidigt kan personen även underlätta att lägga fram orden på ett indiskt vis till den indiske motparten.

Beträffande det icke-verbala språket vid förhandlingar har merparten av respondenterna samstämmiga svar och menar på att kroppsspråket används i stor utsträckning både inom affärsramen samt utanför förhandlingarna. Endast en respondent påpekar att kroppsspråket inte förekommer i den indiska kulturen och affärskulturen. Vidare påpekar drygt hälften av respondenterna att det förekommer mer indirekt kommunikation vid förhandlingar i Indien i jämförelse med i Sverige där det är normalt med mer direkt kommunikation. Några respondenter menar att indier använder en kombination av den direkta och indirekta kommunikationen. Enbart en respondent hävdar att indiska affärsmän kommunicerar på ett direkt vis.

Några respondenter lyfter upp vikten av indiernas berömda huvudnickningar som kan misstolkas från svenskar och leda till stort missförstånd vid affärsförhandlingar. En respondent formulerar sig på följande vis:

”På ett humoristiskt sätt, blir det ganska mycket ”drama” i form av sårade känslor, huvudskakningar, ögonrörelser och andra gester vid förhandlingar i Indien.”

- LENA M. FALK -

Vad betyder tystnad vid affärsförhandlingar?

För att belysa ovanstående frågeställning har följande svar erhållits från de olika respondenterna.

- "Tystnad = nej" "Ingen tystnad, indier pratar mycket." "Tystnad = missnöje"*
- "Tystnad = tvinga motparten att öppna sig" "Tystnad har ingen betydelse"*
- "Tystnad = förlåt" "Tystnad = nej" "Tystnad = problem"*
- "Tystnad förekommer inte, alltid någon som pratar." "Tystnad = inte överens"*
- "Tystnad är positivt och används för att ge tid att tänka genom." "Tystnad = nej"*
- "Tystnad = nej" "Tystnad betyder att personen har ställts mot väggen."*

Som det illustreras ovan är det några respondenter som påpekar att tystnad används istället för att uttrycka ordet "nej" samtidigt som ett fåtal andra respondenter påpekar att tystnad har ingen betydelse. En respondent menar vidare att tystnad ses som något positivt i den indiska affärskulturen eftersom en indisk affärsman kan vara tyst för att tänka genom svaret och detta kan ses som negativt utifrån en svensk förhandlares perspektiv som kan misstolka det som ovilja hos den indiske förhandlaren. En respondent hävdar att tystnad och gester kan användas som en taktik att kombinera med dialogen och på så vis även få motparten att öppna sig vid förhandlingar.

Vilka är de heta diskussionsämnena i Indien?

Nedan följer svaren kring frågeställningen bland samtliga respondenter.

- "Indien, maten och staden" "Cricket, politik, infrastruktur" "Ekonomi och politik"*
- "Cricket, historia, mat och terrorism" "Om sig själva och Sverige" "Mat och politik"*
- "Cricket och infrastruktur" "Politik och infrastruktur" "Infrastruktur och mat"*
- "Familj och affärer" "Ingen small talk – business" "Sverige och Indien"*
- "Indien och politik" "Historia och Indien" "Cricket, politik och terrorism"*

Motparten av respondenterna påpekar att "small talks" har en stor betydelse i den indiska affärskulturen samt att en affärsförhandling alltid inleds med "small talks" för att sedan övergå till affärsfrågor. Knappt hälften av respondenterna har politik som ett diskussionsämne samtidigt som ett fåtal respondenter påpekar att indier helst vill prata om Indien och dess historia. Cricket återfinns också högt upp bland de heta diskussionsämnena samtidigt som infrastrukturen i landet utgör ett intressant ämne att prata om. Ett fåtal respondenter markerar även att indier är väldigt affärsorienterade och på så vis förekommer ingen "bull shit" vid affärsförhandlingar – utan att det i första hand alltid är affärer det diskuteras. Ett fåtal respondenter markerar dock att politik ska undvikas att diskuteras i Indien samtidigt som ingen kritik ska riktas mot någon politiker eftersom detta kan uppfattas väldigt negativt utifrån indiernas perspektiv som oftast är jätte stolta över sitt land och sina ledare.

För att avrunda ”small talks” följer nedan ett citat från en av respondenterna:

”Man kan förlora mycket som köpare om man inte förstår det här med 'small talks' samtidigt som en bra atmosfär skapas för kommande förhandlingar med 'small talks'.”

- LENA M. FALK -

4.5.2 Personliga relationer vid affärssammanhang

Personliga relationer har en avgörande roll vid affärsförhandlingar i Indien och utan dem uppnås inga affärer – detta påpekar nästan samtliga respondenter. Endast en respondent anser att personliga relationer mellan parterna inte är väsentliga utan leder snarare till krångligheter vid affärsförhandlingar. En respondent uttrycker sig som följande:

”Förtroendenivån i Indien är ganska låg i samhället och man litar inte alltid på institutionen på grund av korruption och andra svaga institutioner. Därför är det viktigt med personligt förtroende”

- GAUTAM BHATTACHARYYA -

Relationer byggs med tiden samt att förhandlaren har ett långsiktigt tänkande och inte rushar vid förhandlingar – det poängterar knappt hälften av respondenterna. Några respondenter anser att personliga frågor beträffande motpartens familj underlättar att få en personlig känsla på förhållandet. Knappt hälften av respondenterna lägger vidare till att det är essentiellt att vara på plats och träffa motparten samt att utbyta information för att på så vis bygga upp relationen. Enligt cirka hälften av respondenterna upprätthålls relationen genom att hålla kontakten i form av mail kontakt, telefonsamtal eller gratulationer vid olika högtider, som indierna uppskattar väldigt mycket.

Beträffande den sociala samvaron anser merparten av respondenterna att den har en stor betydelse i den indiska kulturen. Därtill påpekar de flesta respondenter att sociala evenemang i form av lunchinbjudningar, middagar, födelsedagar eller bröllop förekommer väldigt ofta i Indien samtidigt som några respondenter menar på att det är indiernas sätt att blanda affärer med privata tillställningar som oftast inte värderas så högt utifrån ett svenskt perspektiv eftersom svenskar hellre håller privatlivet utanför affärsramen. Ett fåtal respondenter markerar vidare att det är viktigt att på ett delikat sätt tacka nej för att på så vis inte blanda affärer med annat. Samtidigt poängterar ett fåtal andra respondenter att det är ytterst viktigt att närvara när parten bjuds på sådana tillställningar för att visa intresse samt respekt till motparten.

Några respondenter tillägger att indier har strukturella förutsättningar för att bjuda hem motparten eftersom de flesta affärsmän befinner sig i de högre samhällsklasserna samt har möjlighet till egen kock och betjänter och på så vis är det inga som helst problem att bjuda hem affärsparten.

Nedan följer ett citat från en respondent som sammankopplas med den sociala samvaron i Indien och en jämförelse med den svenska kulturen:

”I Sverige skiljer vi arbete och den sociala samvaron, det görs inte i Indien som leder till ett litet dilemma. Den sociala samvaron har en stor betydelse vilket måste hanteras på ett delikat sätt för att undvika missförstånd.”

- CHRISTINA BAINES -

4.5.3 Beslutsfattande

Hierarkin är utpräglad i indiska organisationer samtidigt som beslutprocessen också sker hierarkiskt efter att beslut skickas genom samtliga nivåer i organisationen för att tillslut hamna hos den högste chefen som fattar det slutliga beslutet – det framhäver merparten av respondenterna. Ett fåtal respondenter menar dock att beslutet inte diskuteras i de olika nivåerna i organisationen och skickas därmed rakt upp till högsta chefen som fattar beslutet. Ingen respondent anser att beslutsfattandet sker genom konsensus.

De flesta respondenter hävdar att förhandlingsprocessen tar betydligt längre tid än vad som förväntas samt även i jämförelse med den svenska eller andra västerländska marknader. Några respondenter påpekar vidare att det är hierarkin i indiska organisationer som påverkar förhandlingsprocessens tidsram samtidigt som ett fåtal andra menar på att den problematiska byråkratin i landet fördröjer förhandlingsprocessen. Därtill belyser några respondenter att den inledande fasen i form av att lära känna den indiska kulturen och samhället, är det som tar den längsta tiden i en förhandling. Några respondenter menar i sin tur på att tidsprocessen beror på vilken typ av affärer som görs i landet samt att det i vissa fall kan ta kortare tid än förväntat.

För att avrunda tidsaspekten kring förhandlingen följer nedan ett citat:

”I västvärlden har vi en helt annan bastillit i systemet och strukturen som förkortar tidsaspekten kring förhandlingen. I Indien finns inte en grundtillit i samhället – grundsystemet och strukturen garanterar inte kvalitet eller leverans.”

- FREDRIK FEJE -

4.5.4 Normer och formaliteter

Den indiska affärskulturen är mer formell i jämförelse med den svenska och användning av titlar är ytterst viktigt och utpräglad i Indien – det markerar samtliga respondenter. Vidare är samtliga respondenter överens om att den indiska affärskulturen innehar ett västerländskt sätt att hälsa och därmed inga större skillnader än vad svenskar är vana vid. Titlar som ”Sir”, ”Madame”, ”Mr” och ”Mrs” är vanligt förekommande i Indien som används för att visa respekt till motparten – det anser merparten av respondenterna. En respondent uttrycker sig på följande vis:

”Många västerlänningar förväntar ett ”namaste” och att sätta ihop händerna men det förekommer mer socialt i familjelivet – i affärssammanhang är det mer handskakning.”

- GAUTAM BHATTACHARYYA -

Beträffande klädsel vid affärsförhandlingar menar endast ett fåtal respondenter att indiska affärsmän använder en formell klädsel samtidigt som några respondenter påpekar att det förekommer mer informell klädsel i Indien än vad det görs i Sverige. Dock tillägger drygt hälften av respondenterna att klädseln vid förhandlingar kan bero på samt att indier har traditionella klädselar som kan ses som väldigt formella med indiska ögon men mindre formella ur svenskt perspektiv. En respondent verbaliserar sig på följande sätt:

”Indier kan vid vissa tillfällen vara klädda i den traditionella ”kurta pajama”, då kan du träffa ministrar som kommer i klädda pyjamas.”

- FREDRIK FEJE -

Beträffande utbyttandet av visitkort i den indiska kulturen anser merparten av respondenterna att det är av stor vikt att en svensk förhandlare ska ha förståelse för den kulturskillnad som existerar kring ämnet. Vidare anser några respondenter att det krävs väldigt många visitkort och att man bör ha uppdaterade visitkort. Endast en respondent hävdar att visitkort inte är av vikt i Indien. Cirka hälften av respondenterna menar vidare på att visitkort bör tas emot på det traditionella japanska och kinesiska sättet, nämligen att ta emot kortet med båda händer samt att noga läsa kortet för att visa respekt mot motparten. En respondent formulerar sig på följande vis:

”Visitkort är viktigt med långa titlar. De kan vara C.E.O och former Chairman. Ibland har de radat upp hela CV:et på baksidan av visitkortet.” - FREDRIK FEJE -

Gällande gåvor vid affärssammanhang är de flesta respondenter eniga om att det förekommer i ytterst liten utsträckning samtidigt som några respondenter hävdar att gåvor generellt vis kopplas med korruption och mutor i den indiska affärskulturen. Samtidigt markerar några andra respondenter att det är viktigt att dela med sig gåvor vid högtider och andra sociala evenemang som parterna bjuds på.

4.6 Delproblem IV – Förhandlarens karaktärsdrag

Vilka utmärkande drag finns det hos den indiske förhandlaren?

Förhandlarens karaktärsdrag är det avslutande delområdet och har starka kopplingar med de två tidigare presenterade områden förhandlingsbeteende samt affärskultur. Vidare indelas detta delområde i *förhandlingsstil*, *förhandlingsskickligheter* samt *personliga egenskaper*.

4.6.1 Förhandlingsstil

Indiska affärsmän har en mer win-lose stil vilket innebär att övervinna motparten till varje pris vid affärsförhandlingar – det påpekar knappt hälften av respondenterna. I kontrast till det menar den andra halvan av respondenterna att indiska förhandlare besitter en win-win stil och ett långsiktigt tänkande som gynnar båda parterna vid förhandlingar. Ett fåtal respondenter menar vidare att det förekommer skiljaktigheter mellan en nordindier och en indier från andra regioner, där en nordindier oftast har ett kortsiktigt tänkande och därmed en win-lose stil samtidigt som förhandlare från andra regioner har en mer win-win attityd. En respondent uttrycker sig på följande sätt:

”En indisk förhandlare börjar med en win-lose stil – det är hans mål men i efter hand kan båda parterna komma till en win-win lösning i alla fall.” - RADMON SUKHIA -

Några respondenter påpekar vidare att indiska förhandlare har en väldigt formell stil där regler och lagar följs för att uppfylla kriterier av en förhandling. I kontrast till det framhäver ett fåtal andra respondenter att indier besitter en informell stil vid förhandlingar. Knappt hälften av respondenterna placerar i sin tur indiska förhandlare någonstans mittemellan den formella och informella stilen.

4.6.2 Förhandlingsskickligheter

Indiska förhandlare överlag anses vara väldigt skickliga med bra fackkunskaper och anses vara specialister i området som berör förhandlingen – det menar samtliga respondenter i studien. Samtidigt påpekar knappt hälften av respondenterna att det förekommer brister från svenskt håll vid affärsförhandlingar med indiska motparter. Några respondenter tillägger att brister hos indiska förhandlare kan förekomma i finansieringen och dokumentationen av förhandlingar. Samtidigt som ett fåtal andra respondenter påpekar att de företag som är familjeföretag i Indien kan ha svaga sidor i form av att familjemedlemmar och släktingar som sätts fram inte alltid besitter den ultimata kunskapen i affärer. För att belysa fackkunskaper hos indiska förhandlare har följande citat valts ut från en respondent:

”Om en jämförelse görs med ett schackparti, så är indiska förhandlare sju steg framför de svenska motparterna” - OLA RAMNEBRO -

Beträffande förberedelserna inför förhandlingar är de flesta respondenterna eniga om att indiska förhandlare är mycket välförberedda samt väldigt pålästa innan förhandlingen sätts igång. Endast ett fåtal respondenter belyser det motsatta och menar på att tidssynen i kulturen påverkar förberedelserna inför förhandlingen med en negativ bemärkelse.

4.6.3 Personliga egenskaper

Merparten av respondenterna belyser att indier generellt vis saknar kunskap om Sverige och den svenska kulturen. Därtill menar dock några respondenter att Sverige och andra nordiska länder har ett väldigt gott rykte i Indien och på så vis innehar indier ganska goda kunskaper om den svenska kulturen. Samtidigt påpekar drygt hälften av respondenterna att indier inte är speciellt anpassningsbara till främmande kulturer vid internationella förhandlingar eftersom indier i första hand prioriterar att fullgöra saker och ting på ett indiskt sätt. I kontrast till detta hävdar dock knappt hälften av respondenterna att indier är vana internationella förhandlare och respekterar att människor är olika och på så vis har en väldigt bra förmåga att anpassa sig till främmande kulturer.

Den typiske indiske förhandlaren är en manlig motpart som befinner sig i 40-50 års åldern med väldigt goda erfarenheter av internationella förhandlingar – det hävdar merparten av respondenterna. Några av respondenterna menar dock att en typisk förhandlare i Indien är en man i medelåldern samtidigt som ett fåtal av respondenterna lägger till att erfarenheter som den indiske motparten besitter beror oftast på branschen och andra faktorer. Därtill belyser några respondenter att ett generationsskifte är på ingång då alltfler kvinnor påträffas vid internationella förhandlingar.

Drygt hälften av respondenterna framhäver vidare att indiska förhandlare och indier generellt vis har en högre formell utbildning samt att den indiska skolan är mycket tuffare än den västerländska och därmed även den svenska. Samtidigt indikerar några respondenter att indier och svenskar har generellt vis någorlunda likartade utbildningar. Ett fåtal respondenter påpekar vidare att indier sitter i förarsätet gällande den teoretiska biten samt att svenskar har en bredare och en bättre praktisk erfarenhet än de indiska motparterna.

I undersökningen svarade vidare respondenterna om vilka motsatsegenskaper som förknippas med indiska förhandlare. Nedan illustreras resultatet i form av en tabell där den mittersta cellen motsvarar de respondenter som förknippar båda egenskaperna med indiska förhandlare.

Tabell 4.2 Resultat av personliga egenskaper

Flexibel	8	4	3	Icke-flexibel
Öppen	8	2	5	Reserverad
Ärlig	8	5	2	Oärlig
Tålmodig	12	1	2	Otålig/spänd
Lyhörd	4	4	7	Envis
Själsäker	13	1	1	Osäker
Emotionell	10	4	1	Rationell
Bestämd	7	4	4	Mjuk
Auktoritär	8	4	3	Enighetsinriktad
Starka argument	15			Svaga argument

4.7 Svårigheter och problematik

Under detta avsnitt presenteras respondenternas uppfattningar kring de svårigheter och problematik som har försvårat den interkulturella kommunikationen med indiska förhandlare. Resultatet kommer att indelas utifrån olika delar såsom kommunikation; tidsfaktor; religion; samt personliga relationer. Vidare framläggs de rekommendationer som respondenterna anser är viktiga vid etableringsambitioner i Indien.

Kommunikation

Beträffande kommunikation anser de flesta respondenterna att misstolkningar och missförstånd kan uppstå i Indien eftersom en indier har ett indirekt sätt att uttrycka sig. Några respondenter tillägger att det är ytterst viktigt att tolka det indiska jakandet och nekandet på ett korrekt vis. Kontrollfrågor samt försäkran om att den indiske motparten förstår det som förmedlas är ytterligare en aspekt som några respondenter lyfter upp. En respondent påpekar att tystnaden kan leda till irritation eftersom ur ett svenskt perspektiv förväntas en rak kommunikation som inte alltid prioriteras i Indien.

Tidsfaktor

Den avvikande synen på tidsfaktorn leder till olika situationer som kan uppfattas som problematik ur svensk synvinkel. Några respondenter påpekar att förhandlingsprocessen blir mycket längre än vad som förväntas i första hand eftersom punktlighet och deadlines är indiernas svagaste sidor. Ett fåtal respondenterna framhäver i sin tur att bristen på punktlighet kan skapa irritation och frustration ur svenskt perspektiv samt att tålmod är det primära botemedlet. Några av respondenterna tillägger att det finns inga bestämda tider i Indien – allt handlar om approximationer samt att en indisk motpart meddelar inte att det har skett förseningar eller att mötet har inställts.

Religion

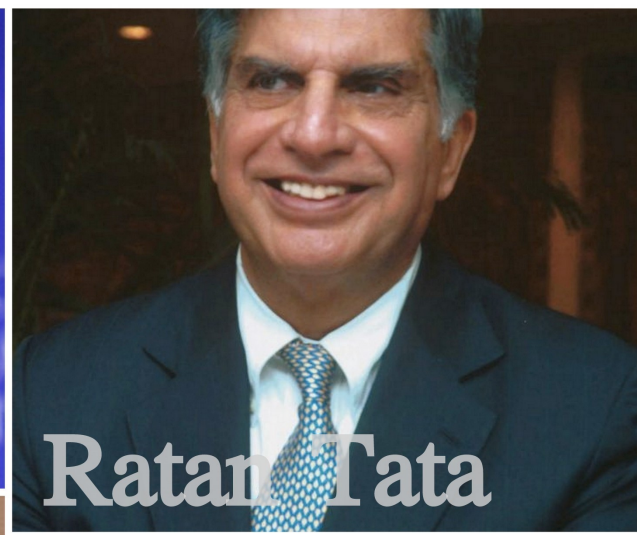
Samtliga respondenter är eniga om att religionen inte försvårar förhandlingar i Indien samt att indier är professionella affärsmän som håller religionen utanför affärsramen.

Personliga relationer

Den indiska livsstilen avviker helt från den svenska och det kan leda till svårigheter vid relationsskapandet – det menar några respondenter i undersökningen. Ett fåtal respondenter hävdar vidare att personkemin inte alltid klickar samt att det då kan leda till problem beträffande relationer med indier. Knappt hälften av respondenterna påpekar vidare att indier är väldigt professionella affärsmän som är mycket affärsorienterade och att därmed inga svårigheter uppstår vid relationsuppbyggandet.



Tulsi Tanti



Ratan Tata



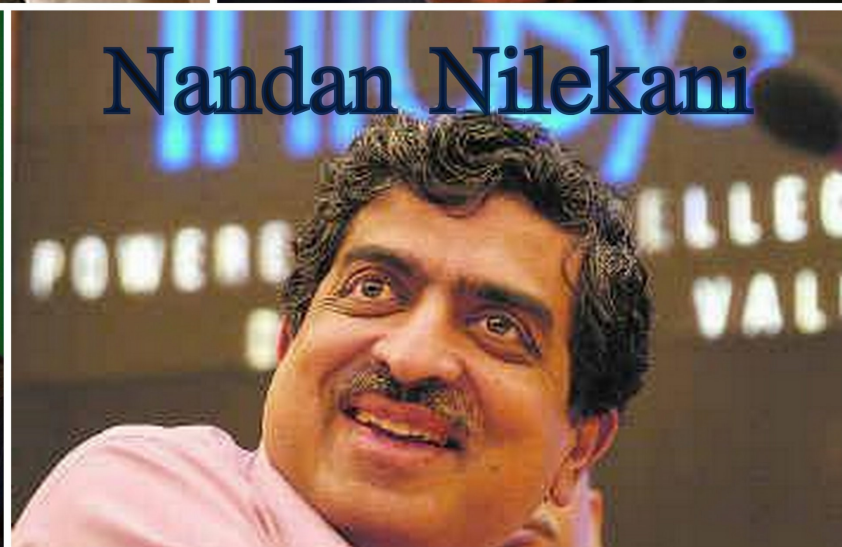
Kumar Mangalam



Mukesh Ambani



Sunil Mittal



Nandan Nilekani



Pratibha Patil



Dr. Manmohan Singh

5 Analys

I det här kapitlet kommer en djupgående analys att presenteras utifrån informationen som erhållits i den empiriska inramningen i form av intervjuer med respondenter och de teorier samt studier som har presenterats tidigare i den akademiska uppsatsen. Analysen kommer att följa de fyra olika delproblem som ligger i grund till uppsatsen.

5.1 Delproblem I – Kulturmiljö

Hur skiljer sig kulturen i Indien från den i Sverige?

Kultur är ett begrepp som består av flera viktiga dimensioner och därmed är det även av stor vikt att ha kännedom samt förståelse för de skillnader som existerar mellan den svenska och indiska kulturen. Flera teorier av välkända forskare har presenterats tidigare i den teoretiska inramningen i uppsatsen vilket kommer leda till att de namn som tidigare nämnts kommer att återkomma under detta avsnitt. Begreppet kulturmiljö innefattar följande aspekter: *verbalt och icke-verbalt språk; tidsfaktor; religion; värderingar och attityder; samt beteende och sedvanor.*

5.1.1 Språk – verbalt och icke-verbalt

Inom ramen av det verbala språket menar Czinkota & Ronkainen på att språk återspeglar landets kultur samtidigt som det bidrar till en förståelse av kulturen. I Indien finns det en rad olika språk och dialekter som talas samt kan påträffas i stor utsträckning i olika delar av landet. Dock är det engelska språket starkt präglad i det indiska samhället, vilket underlättar för svenskar vid ankomst till Indien. Detta leder till en konklusion – existensen av de olika språken i landet är ett konkret bevis på att Indien verkligen är ett mångkulturellt land.

”...förstå de berömda huvudrörelserna...”

Det existerar en klar skillnad gällande det verbala samt det icke-verbala språket mellan den svenska och indiska kulturen enligt merparten av de tillfrågade respondenterna. Respondenterna i undersökningen hävdar att indier använder en mer indirekt kommunikation och pratar runt, vilket innebär att svenskar måste läsa mellan raderna för att undvika missförstånd. Därutöver är indier aggressivare i sitt ordval – vilket kan ses som en kontrast till svenskar som kommunicerar på ett lugnare vis. Det finns markanta skiljaktigheter i det icke-verbala språket mellan den svenska och indiska kulturen, då indier använder ett mer livligare och intensivare kroppsspråk. Enligt Czinkota & Ronkainen har det icke-verbala språket en kulturell förankring i individens beteende, vilket även påvisas i undersökningen som har genomförts i denna studie. Det kroppsliga språket är ett viktigt element att beakta för att inte gestikulera ett vilseledande uttryck samtidigt som det är av ytterst stor vikt att förstå de berömda huvudrörelserna i den indiska kulturen eftersom de oftast leder till missförstånd från svenskt håll. En ”negativ” huvudrörelse utifrån svenska ögon är inte alltid negativ utan har mer en positiv bemärkelse i den indiska kulturen.

Undersökningen i den akademiska uppsatsen konstaterar att det existerar en skiljaktighet inom det verbala samt icke-verbala språket inom den svenska samt indiska kulturen. Det innebär att svenskar måste tydligt formulera den kommunikation som yttras för att undvika missförstånd. Den stora variationen av språk och dialekter inom landet styrker faktumet att språk påverkar de olika

kulturerna inom de olika regionerna, allteftersom språk återspeglar kulturer enligt Czinkota & Ronkainens teori.

5.1.2 Tidsfaktor

I en del kulturer värderas tiden samt punktlighet i större utsträckning än i andra kulturer. Ghauri & Usunier anser att olika kulturer i världen har avvikande attityder mot samt värderingar av tidsaspekten. Utifrån det empiriska stödet i undersökningen kan det konstateras att uppfattningen kring tidens betydelse urskiljer sig markant mellan den svenska och indiska kulturen. Några respondenter påpekar att indier har en flexibilitet beträffande tidsuppfattningen och kan därmed skjuta upp ärenden för att i ett senare stadium hantera ärendet. Enligt Ghauri & Usuniers teorier gällande hur kulturer allokerar den begränsade tidsresursen, kategoriseras den svenska kulturen inom den kulturgrupp som fokuserar alltmer på punktlighet och att effektivt avklara arbetsuppgifter. Vidare påstår de båda författarna att den indiska kulturen värdesätter relationer och fördelar tiden för att skapa djupare relationer och därmed återfinns den indiska kulturen på den motsatta sidan av den svenska kulturen. Undersökningen i den akademiska uppsatsen styrker författarnas teori om att den indiska kulturen värderar tiden betydligt mindre i kontrast till den svenska kulturen. Det bör påpekas att några respondenter anser att den komplexa infrastrukturen inom landet har en direkt påverkan på punktligheten i det indiska samhället. Det kan konstateras att den stora befolkningen i landet försvårar förflyttningen inom trafik vilket gör det nästintill omöjligt att vara punktlig.

”...svensk syn på tidsfaktorn är mer en linjär sådan...den indiska synen på tidsfaktorn är mer en cirkulär sådan...”

En konklusion är att svensk syn på tidsfaktorn är mer en linjär sådan, där tiden delas upp i timmar, dagar, veckor och månader. Den indiska synen på tidsfaktorn är mer en cirkulär sådan där tiden inte ”tar slut” och kan även kopplas med hinduismen och reinkarnationen. Människans själ dör inte utan återuppstår i en annan varelse och på så vis dör inte heller tid i den indiska kulturen.

5.1.3 Religion

Religion reflekterar individens värderingar och attityder samtidigt som traditioner och seder har starka kopplingar med religion. Resultatet från undersökningen fastslår att religion är en stark faktor

”Religion är en viktig del av det indiska samhället...” i det indiska samhället i kontrast till det svenska. Religion är en viktig del av det indiska samhället – vare sig det är en muslimsk, indisk eller kristen indier.

Därtill poängterar merparten av respondenterna att det är av stor vikt att ha kännedom och förståelse beträffande de olika religionerna inom landet samt att använda sig av sunt förnuft vid diskussioner kring religion – för att undvika respektlösa handlingar. Vidare påvisar undersökningen att de olika högtiderna har en central del av det indiska samhället och poängteras av merparten av respondenterna. Det bör även tilläggas att merparten av respondenterna är eniga om att religion har ingen påverkan på affärsförhandlingar. Det kan bero på att det indiska samhället samt indier överlag har en accepterad syn på mångfald i form av att människor kan skilja sig åt beträffande kön, kast och inte minst religion. Vi anser framförallt att de olika religionerna som existerar inom landet, ligger till grund till denna acceptans samtidigt som indiska affärsmän inte blandar in religion i affärsförhandlingar och på så vis är mer sekulariserade än andra nationaliteter i Asien. Vidare konstaterar vi att de olika högtiderna har en mindre påverkan på affärsförhandlingar men bör trots det respekteras med avseende på hur högt indier värderar högtiderna.

5.1.4 Värderingar & attityder

Czinkota & Ronkainen menar på att värderingar och attityder har en central roll i religionen hos individerna i ett samhälle. Därmed existerar det skilda värderingar och attityder i olika kulturer i världen. I detta avsnitt presenteras fyra faktorer beträffande indiernas värderingar och attityder mot: *västerländska förhandlare*; *kvinnlighet* och *manlighet*; *ålder* och *auktoritet*; samt *ärlighet*.

Västerländska förhandlare

Den genomförda undersökningen fastställer att indier har en positiv attityd gentemot västerländska förhandlare generellt sätt. Merparten av respondenterna nämner att indier har en öppen och positiv attityd samt en stor respekt till västerländska förhandlare. Ett fåtal respondenter markerar vidare att indier har en extra positiv attityd gentemot svenska förhandlare då svenskar anses vara pålitliga, långsiktiga samt ärliga. I kontrast till Czinkota & Ronkainens teorier, som belyser att religionen påverkar värderingar och attityder hos en individ eller i ett samhälle, kan vi konstatera att attityden gentemot västerländska förhandlare har påverkats ytterst lite av religionen. Vi drar därmed slutsatsen att den vänliga attityden samt värderingen av västerländska förhandlare har haft en större influens av den hundraåriga handeln som har bedrivits mellan indiska och västerländska företag samtidigt som indier är väldigt internationaliserade.

Kvinnlighet och manlighet

Skiljaktigheten beträffande värderingar av och attityder mot kvinnlighet och manlighet i den svenska samt indiska kulturen är ganska stor enligt undersökningen i den akademiska uppsatsen. Knappt hälften av respondenterna anser att den indiska kulturen är alltför mansdominerade, vilket tyder på att mannen oftast har en starkare ställning i Indien. Samtidigt har det under empirin noterats att det existerar färre kvinnliga medarbetare i de högsta positionerna än män. Vidare har **”...den traditionella synen kring kvinnan tynar bort...”** merparten av respondenterna lyft upp faktumet att alltfler kvinnor i dagsläget har utökade möjligheter vilket leder till en förändring inom de mansdominerade organisationerna. Vi kan konstatera att förändringen på denna front kommer att innebära att alltfler indiska kvinnor kommer att närvara vid internationella affärsförhandlingar. Viktigt att lyfta upp är att kvinnan inte nedvärderas i det indiska samhället och har genom åren haft en traditionell men viktig roll i samhället. Vi anser att den indiska kulturen präglas av en klar rollfördelning där de båda könen har olika roller i samhället. Vidare vill vi tillägga att under en snar framtid kommer det ske en markant förändring eftersom Indien börjar bli mer västerländskt samtidigt som den traditionella synen kring kvinnan tynar bort.

Ålder och auktoritet

Baserat på samtliga respondenters svar, kan vi fastställa att ålder och auktoritet har en stor betydelse i den indiska kulturen då ålder ger auktoritet. Den kulturella synen på ålder skiljer sig starkt från den svenska uppfattningen beträffande denna aspekt. Det är av vikt att tillägga att den yngre generationen i Indien ställer högre krav på de äldre samtidigt som de unga i samhället är väldigt kompetenta och tävlingsinriktade – det markerades av några respondenter.

Ärlighet

Undersökningen visar att ärlighet är ett högt värderat begrepp i Indien även om indier i vissa situationer har tendens att tänja på gränserna och inte dela med sig av hela sanningen. En svensk kan misstolka det som lögn och att den indiska motparten försöker lura en. Sanningen är annorlunda då det existerar stora incitament i det indiska samhället som gör att indier inte alltid utelämnar all information och detta ses inte som en lögn i den indiska kulturen. Ärlighet är ett

begrepp som värderas högt både i den indiska och svenska kulturen men däremot finns det en skillnad i definitionen av begreppet mellan den indiska och svenska kulturen. Viktigt att markera är E.T Hall delar in kulturer i högt respektive lågt sammanhangsberoende kulturer, där den indiska kulturen återfinns bland de högt sammanhangsberoende kulturer och den svenska kulturen indelas bland de lågt sammanhangsberoende kulturer. Hall menar på att det kan frambringas irritation bland individer i den högt sammanhangsberoende kulturen när lågt sammanhangsberoende individer delar med sig av för mycket information som inte anses vara väsentlig enligt högt sammanhangsberoende individer. Samtidigt kan en svensk som indelas i lågt sammanhangsberoende kulturer känna sig vilsen när för lite information tilldelas. Ur svensk synvinkel är det ytterst viktigt att ha förståelse kring detta samt att hitta en lämplig nivå på informationsbehovet vid internationella förhandlingar.

5.1.5 Beteende och sedvanor

Författarna Czinkota & Ronkainen hävdar att beteende samt sedvanor urskiljer sig stort mellan olika kulturer. Författarna anser att det är av stor vikt att begripa och förstå de kulturella beteendena samt sedvanorna som är förankrade i samhället. I den empiriska undersökningen framgick det att den indiska kulturen är traditionellt bunden samt väldigt människoorienterade – i kontrast till den svenska kulturen där människan har mindre betydelse. Med avseende på religionens betydelse inom det indiska samhället, konstaterar vi att religionen har haft en direkt influens på landets traditioner. Traditioner har därmed en essentiell roll i samhället, därför är det viktigt att inneha kunskap samt visa respekt gentemot landets seder och bruk. I den indiska kulturen är bröllop, familjära relationer och religiösa högtider en viktig del av samhället.

Symboler, hjältar och ritualer

Hofstede menar på att betydelsen av symboler, hjältar och ritualer skiljer sig åt i olika kulturer. I den genomförda undersökningen anser samtliga respondenter att symboler, hjältar samt ritualer är ytterst viktiga inom den indiska kulturen. De religiösa symbolerna noteras i stor utsträckning i det indiska samhället samtidigt som religiösa hjältar består av individuella gudar som tillbes i form av religiösa ritualer. Återigen kan vi referera till tidigare konklusioner beträffande religionens essentiella betydelse för indier. Vidare har traditionella ritualer i form av invigningar av kontor, välsignelser av bilar samt företag, stor betydelse i den indiska kulturen – detta lyfts upp av några

”...ledande företagare, skådespelare eller idrottsmän klassificeras som hjältar...” respondenter i undersökningen. Däremot kan vi fastslå att det inte endast är religiösa symboler samt hjältar som återfinns i det

indiska samhället utan även ledande företagare, skådespelare eller idrottsmän klassificeras som hjältar och symboler. Det hårda livet, som präglas av fattigdom för en stor del av befolkningen i Indien, ger den indiske individen en anledning att se upp till indier som har lyckats samtidigt som populära personer framstår som en symbolik för framgång. Vidare har den tävlingslystna inriktningen inom samhället en påverkan på den fattige individens strävan att uppnå framgång. Enligt vår mening urskiljer sig denna syn på hjältar, symboler och ritualer markant från den svenska kulturen som saknar hjältar, symboler och ritualer.

5.2 Delproblem II – Affärskulturen

Vilka effekter lämnar kulturen på organisationens samt förhandlarens affärskultur?

Den svenska affärskulturen avviker sig markant från den indiska och därför är det viktigt att i denna del analysera vilka huvudsakliga skiljaktigheter som förekommer bland affärskulturerna samt i vilket avseende dessa avvikelser kan påverka internationella förhandlingar i landet. Detta avsnitt berör följande dimensioner: *maktdistans*; *kollektivism* kontra *individualism*; *maskulinitet* kontra *femininitet*; samt *förhandling*.

5.2.1 Maktdistans

Hofstedes studie beträffande maktdistans placerar Indien bland de kulturer där maktdistansen är relativt hög. Detta resultat framhävs även i vår studie då det i undersökningen framgår att den indiska kulturen har en betydligt större maktdistans i jämförelse med Sverige. Enligt Hofstede har hierarki och auktoritet en central roll i organisationer som tillhör de kulturer som befinner sig på den övre skalan. Samtidigt påpekas det i Hofstedes forskning att det svenska samhället har en lägre maktdistans där demokratin har en mer betydande roll. Vidare har Hofstedes studie hittat samband mellan religion och graden av maktdistans i olika kulturer. Hofstedes studie visade att muslimska länder, bland annat i Asien, har en tendens att acceptera en högre grad av maktdistans. I vår studie framgår det att merparten av respondenterna anser att de indiska organisationerna är traditionella samt uppbyggda utifrån en hierarkisk struktur. Vi anser även att sambandet mellan religion och maktdistans överensstämmer i denna studie eftersom de två största religioner i Indien, nämligen hinduism och islam, har liknande nyanser. Det framgår även av de flesta respondenterna att beslut tas högst upp inom organisationen vilket styrker Hofstedes studie då indiska organisationer har en hierarkisk struktur samt att auktoritet är viktigt.

Vidare har det framgått att ålder ger auktoritet i de indiska organisationerna, i en större bemärkelse än i Sverige, vilket leder till att maktdistansen i den indiska kulturen urskiljer sig markant från det svenska samhället. Vi anser att det existerar en skiljaktighet mellan det svenska och indiska synsättet beträffande auktoritet samt hur organisationer bör styras. I Sverige ger den individuella prestationen och kunskapen inom området en högre auktoritet. Den indiske chefen behöver inte vara specialist i området för att ha hög auktoritet – med åldern kommer högre auktoritet. En konklusion är att maktdistansen i Indien är avsevärt stor och att detta accepteras från de lägre medarbetarna samtidigt som hierarkin i indiska organisationer lever kvar och fungerar.

”...maktdistansen i Indien är avsevärt stor...”

svenska samhället. Vi anser att det existerar en skiljaktighet mellan det svenska och indiska synsättet beträffande auktoritet samt hur organisationer bör styras. I Sverige ger

5.2.2 Kollektivism kontra individualism

Vid kollektivistiska samhällen går gruppens gemensamma intressen före den enskilda individens intresse. Vid individualistiska samhällen fokuserar individer på att uppfylla det individuella intresset före det kollektiva intresset. Enligt Hofstedes studier indelas det indiska samhället i mitten av skalan beträffande individualistiska och kollektivistiska samhällen medan det svenska samhället delas in i ett individualistiskt samhälle. I den empiriska undersökningen påpekade drygt hälften av respondenterna att indier tillhör ett individualistiskt samhälle – utifrån ett företagsperspektiv där beslut fattas enligt individens intresse. Däremot markerar den andra halvan av respondenterna att indiska organisationer är något mera kollektivistiska eller en blandning av kollektivism och individualism. Dock är samtliga respondenter överens om att familjen och vänner värdesätts ytterst högt i det indiska samhället.

”...en samtidig förekomst av kollektivism och individualism...”

intresse. Vid individualistiska samhällen fokuserar individer på att uppfylla det individuella intresset före det kollektiva intresset. Enligt Hofstedes studier indelas

Resultat påvisar en klar bild av att det finns en samtidig förekomst av individualism och kollektivism i den indiska kulturen samtidigt som detta kan likställas med resultatet i Hofstedes studie. Vidare kan resultatet även jämföras med Kumars studier som påvisar ett liknande utfall.¹²⁴ En konklusion är att indier är väldigt affärs- och tävlingsinriktade individer och på så vis också stora individualister. Den kollektivistiska sidan förekommer i den sociala inramningen eftersom indier generellt är väldigt familjeorienterade och lojala människor som värderar personliga relationen och förtroende, extremt högt.

Vidare är det viktigt att poängtera att i indiska organisationer existerar det en klar hierarki där varje medarbetare har en individuell roll i organisationen samtidigt som det finns en rivalitet bland individerna i organisationen. I det indiska samhället å andra sidan uppfyller den indiske individen en särskild roll i familjen eller gruppen av vänner och bekanta – individen blir då en del av ett stort kollektiv.

5.2.3 Maskulinitet kontra femininitet

Maskulinitet respektive femininitet är två begrepp som skiljer sig åt inom världens olika kulturer, enligt Hofstedes studier. Författaren menar på att rollfördelningen mellan könen urskiljer sig inom olika kulturer, där den maskulina sidan står för självsäkerhet och tävlingslystenhet medan den feminina sidan står för blygsamhet samt omsorgsfullhet. Hofstedes studie placerar återigen Indien någonstans i mitten av skalan vilket innebär att Indien klassificeras som både en maskulin och feminin kultur. I den empiriska undersökningen i vår studie, hävdar merparten av respondenterna att det indiska samhället utmärks av en maskulin sida – där status, självsäkerhet, framgång samt rivalitet är några utmärkande aspekter. Däremot påpekar en respondent att det indiska samhället

”Den indiska kulturen har både den maskulina och feminina sidan”

präglas i större utsträckning av en feminin sida, i jämförelse med det svenska samhället, då indier är mer omsorgsfulla och

mjuka i sitt beteende. Vidare anser en annan respondent att det existerar två sidor inom den indiska affärskulturen där de världskända indiska affärsmännen, Ratan Tata och Azim Premji, har en mer omsorgsfull och blygsam sida medan familjen Ambani har en allt hårdare och maskulinare sida. Det tyder på att den indiska kulturen har en blandning av de båda begreppen maskulinitet och femininitet – det finns individer med en tävlingslysten sida samtidigt som andra individer har en mer omsorgsfull sida. Vidare kan vi fastställa att den hårda konkurrensen, framförallt inom den akademiska ramen i landet, innebär att indier måste vara tävlingslystna för att nå en bättre levnadsstandard samt framgång – landet har 1,2 miljarder invånare vilket innebär att konkurrensen är ofantligt hög. Däremot har indier även en omsorgsfull och mjuk sida gentemot medmänniskor.

5.2.4 Förhandling

Förhandlingsmål – kontrakt eller relation?

Salacuse menar på att i vissa kulturer prioriterar förhandlaren kontraktet framför relationsskapandet med motparten, samtidigt som det i andra kulturer är vice versa. I den empiriska undersökningen framgick det att cirka hälften av respondenterna anser att indiska förhandlare prioriterar kontraktet framför en relation. Vidare hävdar några respondenter att en ömsesidig relation prioriteras i större utsträckning av de indiska förhandlarna under de internationella förhandlingarna. Viktigt att poängtera är att ett fåtal respondenter anser att indiska förhandlare föredrar en kombination av

”...indier generellt vis är väldigt affärsorienterade...”

kontrakt samt relationsskapande. Det indiska ”mindsetet”, vilket går ut på att göra affärer tyder på att indier generellt vis är väldigt

affärsorienterade och därmed prioriteras hellre kontraktet. Samtidigt är personliga relationer vid affärssammanhang mycket viktigare i Indien än i Sverige eftersom det saknas den bastillit och

¹²⁴ Kumar, R. 2005 *Ivey Business Journal: Negotiating With The Complex, Imaginativ Indian*, s. 1-6

komfort som existerar i det svenska samhället. Ett liknande resultat har påvisats i Metcalfs et al. studie som baserar sin undersökning på Salacuses tio kulturelement vid förhandlingar. I studien framgick det att en knapp majoritet av respondenterna ansåg att indiska förhandlare föredrog kontrakt medan en stor minoritet av respondenter menade på att relationsskapandet har en större prioritet.¹²⁵ Vidare indikerar Metcalfs et al. studie att endast en bråkdel av respondenterna anser att kontraktet och relationen bör kombineras vid internationella förhandlingar. Resultatet i vår studie har liknande inslag som resultatet i Metcalfs et al. och belyser att kontraktet prioriteras något mer än relationen.

Tidskänslighet – hög eller låg?

Det existerar skilda uppfattningar gentemot tidens betydelse inom olika kulturer i världen. Salacuse hävdar att i den västerländska kulturen är punktlighet en självklarhet medan i de asiatiska kulturerna är punktlighet inte så självklart. Vidare menar Salacuse att tidsaspekten influerar hur tidskrävande en förhandling är för att erhålla ett avtal. Merparten av respondenterna i undersökningen anser att förhandlingsprocessen på den indiska marknaden är betydligt längre i jämförelse med den svenska affärskulturen. Därutöver reflekterar ett fåtal respondenter att tidskänsligheten i den indiska affärskulturen varierar då det existerar indiska förhandlare som effektivt vill avklara ett avtal samtidigt som det existerar förhandlare som spenderar tid på att bekanta sig med motparten. Viktigt att poängtera är att resultatet från undersökningen påvisar ett avvikande resultat beträffande den indiske förhandlaren tidskänslighet i jämförelse med Metcalf et als. studie inom ämnet. Enligt Metcalfs et al. studie anser respondenterna att indiska förhandlare har en hög tidskänslighet vid

”...den traditionellt låga tidskänsligheten en stark förankring i det indiska samhället...”

affärsförhandlingar.¹²⁶ Därmed anser studiens författare att den traditionellt låga synen kring tidskänslighet har

övergått till en högre tidskänslighet allteftersom den globala handeln med västvärlden har påverkat tidskänsligheten. Enligt vår studie har den traditionellt låga tidskänsligheten en stark förankring i det indiska samhället och lever kvar samtidigt som infrastrukturen ligger bakom bristen på punktlighet inom landet. Vi kan återkoppla tidskänsligheten till tidigare analys av tidsfaktorn, där vi konstaterade att uppfattningen gentemot tiden är väldigt låg i Indien. Enligt vår reflektion, utifrån utfallet från den empiriska undersökningen, innehar indiska affärsförhandlare en lägre tidskänslighet i kontrast till svenska förhandlare då den allmänna attityden till tidsaspekten är mer flexibel än punktligt.

Hur tidskrävande är förhandlingsprocessen i Indien?

Internationella förhandlingar kan i olika avseenden kräva längre tid för att de förhandlande parterna ska uppnå ett samstämmigt avtal. Merparten av respondenterna anser att förhandlingsprocessen på den indiska marknaden kräver betydligt mer tid i kontrast till den svenska och andra västerländska marknader. Några respondenter menar på att det är de indiska organisationernas hierarkiska struktur samt Indiens byråkrati som hindrar förhandlingsprocessen att fortgå utan någon problematik. Vidare anser några respondenter i den empiriska undersökningen att den inledande fasen, där den utländska förhandlaren ska bekanta sig i den främmande kulturen och samhället, leder till att förhandlingsprocessen kräver ofantligt lång tid. Med avseende på resultatet som har erhållits i undersökningen, anser vi att förhandlingsprocessen kräver i större utsträckning längre tid i Indien än i Sverige, då det råder en skiljaktighet beträffande tidsaspekten i de båda samhällena. Som det tidigare har nämnts i analyskapitlet, har den indiska kulturen en cirkulär synpunkt på tiden medan den svenska kulturen har en linjär syn på tiden. Därmed kan vi konstatera att förhandlingar på den indiska marknaden är enormt tidskrävande då den indiska motparten upplever ingen tidspress eller brådska likt sin svenske motpart som har i ambition att effektivt avklara förhandlingen. Därutöver

¹²⁵ Metcalf, L.E et al. 2006 *Journal of World Business* 41: *Cultural Tendencies In Negotiation*, s. 382-394

¹²⁶ Ibid.

vill vi lyfta upp att det indiska byråkratin försvårar förhandlingsprocessen för svenska förhandlare som är ovana vid ett strikt byråkratiskt land.

Känslomässighet – hög eller låg?

I olika kulturer världen över råder det skilda acceptansnivåer gentemot emotionella uttalanden eller gester vid förhandlingsbordet, menar Salacuse. I Metcalfs et al. studie erhöles ett resultat som påvisade att indiska motparter har en låg känslomässighet,¹²⁷ vilket illustrerar en avvikande uppfattning med avseende på vår studie. I vår undersökning hävdar merparten av respondenterna att det är fullt acceptabelt att uttrycka känslor vid förhandlingar på den indiska marknaden. Vidare hävdar två respondenter att aggressivitet samt allmän oförsämdhet inte accepteras vid förhandlingar i Indien då den indiska kulturen är mjuk och respektfull – vilket måste tas i beaktande vid internationella förhandlingar med indiska motparter. Den empiriska undersökningen påvisar att känslomässighet bland indiska motparter förekommer vid affärsförhandlingar. Vi har fastslagit tidigare i analys avsnittet att indier har ett livligare och hetsigare kroppsspråk, därmed kan känslorna ytterligare framträdas under förhandlingsprocessen. Däremot får inte emotionerna skifta till aggressivitet eller hotelser i olika grader, då indier anses inneha en mjuk och generös inställning till medmänniskor samtidigt som aggressivitet i olika former kan uppfattas som respektlösa handlingar.

”...aggressivitet i olika former kan uppfattas som respektlösa handlingar...”

Typ av överenskommelse – generell eller specifik?

Salacuse hävdar i sina studier att kulturella faktorer påverkar vilken typ av kontrakt som skrivs mellan de förhandlande parterna – generella eller specifika kontrakt. I en del kulturer föredrar förhandlare specifika och detaljrika kontrakt medan i andra kulturer prioriteras generella kontrakt då tonvikten på överenskommelsen ligger i relationen som har skapats. Vi kan påpeka utifrån den genomförda undersökningen att det råder en delad uppfattning beträffande vilken kontraktsform som accepteras vid förhandlingar med indiska affärsmän. Cirka hälften av respondenterna anser att specifika kontrakt föredras i Indien medan drygt hälften av de tillfrågade anser att generella kontrakt accepteras. Vi argumenterar för att det existerar skilda uppfattningar beträffande specifika och generella kontrakt inom olika branscher som därmed ligger till grund för den uppdelade synpunkten beträffande kontraktsformerna. I en del branscher prioriteras specifika avtal då motparterna förhandlar om betydelsefulla leveranstider, mängd, storlek osv. Det innebär att avtalen måste vara utförligt detaljerade för att verksamheten ska fungera effektivt under perioden kontrakten är aktuella. Vidare anser vi att i andra branscher accepteras generella överenskommelser då betydelsen av överenskommelse är viktigare än de specifika detaljerna. Vi drar därmed en konklusion om att indier generellt vis är generalister och på så vis accepteras generella överenskommelser, därtill är det viktigt att tillägga att specifika överenskommelser är viktiga i vissa branscher. Samtidigt har den globala handeln med västvärlden haft en påverkan på den indiska marknaden eftersom västerländska företag prioriterar specifika och detaljerade avtal.

¹²⁷ Metcalf, L.E et al. 2006 *Journal of World Business* 41: *Cultural Tendencies In Negotiation*, s. 382-394

Uppbyggande av överenskommelse – bottom-up eller top-down?

Salacuse argumenterar i sina studier att det råder två olika sätt att formulera avtal – bottom-up eller top-down. Inom ramen av bottom-up kommer de förhandlande parterna överens om generella detaljer för att i ett senare stadium övergå till mer specifika detaljer. Vid top-down överenskommelser bygger de förhandlande parterna avtalen utifrån specifika detaljer för att senare övergå till mer allmänna överenskommelser. I vår undersökning framgår det att cirka hälften av respondenterna hävdar att bottom-up överenskommelser förekommer i större utsträckning i den indiska affärskulturen. Samtidigt anser ett fåtal respondenter att top-down överenskommelser tillhör vanligheten inom den indiska affärskulturen. Viktigt att lyfta upp är att ett fåtal respondenter inte har en klar uppfattning beträffande uppbyggandet av överenskommelser i Indien. Utifrån resultatet från vår undersökning kan vi konstatera att uppbyggandet av överenskommelser kan återkopplas med den indiske förhandlaren uppfattning gällande generella kontra specifika överenskommelser. Det har tidigare nämnts i analysavsnittet att den indiske förhandlaren är generallister, och därmed är det klokt att inleda förhandlingar med mindre detaljer för att senare övergå till de övergripande frågorna. På så vis hastas inte förhandlingen och den indiske förhandlaren får den tid som behövs för att skapa förtroende till motparten.

Metcalfs et. al. studie påvisar ett liknande resultat som vår undersökning, vilket styrker faktumet att bottom-up överenskommelser förekommer i större utsträckning inom den indiska affärskulturen.¹²⁸

Risntagande – hög eller låg?

Den välkände författaren Geert Hofstede menar på att kulturer världen över har en avvikande syn kring riskaversion – i vissa kulturer är individer mer risntagande än andra kulturer där risntagandet är lägre. Vidare påpekar Hofstede att förhandlare med olika kulturella bakgrunder, innehar avvikande uppfattningar beträffande risntagande vilket i sin tur har en påverkan på förhandlingen. I vår empiriska undersökning kan vi iaktta att det råder delade uppfattningar gällande den indiska förhandlaren risntagande under förhandlingar, där knappt hälften av respondenterna anser att risntagandet hos den indiske förhandlaren är otroligt låg. Därmed hävdar den andra halvan av respondenterna att indiska förhandlare är villiga till att ta risker under internationella förhandlingar. Viktigt att lyfta upp är en respondent som menar på att indiska förhandlare traditionellt sätt undviker risker men att förändringar har skett på den fronten. Utifrån undersökningen i vår studie, anser vi att den hierarkiska strukturen, där chefen innehar en stor auktoritet samt fattar alla organisatoriska beslut, har en influens på den indiske förhandlaren vilja att undvika risker. Vi anser därmed att den indiske medarbetaren har i ambition att undvika risker genom att inte riskera avtalet som kan leda till stora komplikationer för individen vid ett eventuellt negativt utfall av avtalet.

¹²⁸ Metcalf, L. E. et al. 2006 *Journal of World Business* 41: *Cultural Tendencies In Negotiation*, s. 382-394

5.3 Delproblem III – Förhandlingsbeteende

Hur skiljer sig det indiska förhandlingsbeteendet från det svenska?

Förhandlingsbeteende mellan förhandlare med olika kulturella bakgrunder, är ännu ett delområde som är av stor vikt att analysera vid internationella förhandlingar. I detta avsnitt följer en utförlig analys av förhandlingsbeteendet hos indiska förhandlare samtidigt som jämförelser görs med det svenska förhandlingsbeteendet. Vidare är förhandlingsbeteendet indelat i följande dimensioner: *verbal och icke-verbal kommunikation; personliga relationer; beslutsfattande; samt normer och formaliteter.*

5.3.1 Verbal och icke-verbal kommunikation

Vid internationella förhandlingar i Indien används primärt det engelska språket eftersom kunskaper i engelska hos en indisk affärsman, som sätts fram i förhandlingar, är mycket goda – det påpekas även i vår studie då de flesta respondenter har samstämmiga svar. Anledningen till den höga nivån

”Engelska språket underlättar kommunikationen på engelska språket är självfallet landets med västvärlden och ligger bakom landets kolonisering under det Brittiska Imperiet exceptionella ekonomiska välfärd under åren.” samtidigt som engelska tillsammans med hindi är idag landets två officiella språk.

Enligt Gesteland & Seyk blandas den indiska versionen av engelska språket med många lokala termer som en västerländsk förhandlare kan misstolka.¹²⁹ Intressant att tillägga utifrån vår studie är att gammalengelskan från kolonitiden lever kvar och därmed är ordförrådet väldigt brett hos indiska förhandlare. En indier kan vid internationella förhandlingar plocka fram ord som inte ens engelsmän kommer ihåg – ännu en aspekt som kan leda till misstolkningar från svenskt håll. Engelskan används vidare i flera sektorer och underlättar på så vis kommunikationen med västvärlden samt ligger bakom landets exceptionella ekonomiska välfärd under åren.

På den asiatiska marknaden behövs en väl kvalificerad tolk för att underlätta kommunikationen vid förhandlingar – Indien är ett undantag eftersom engelska används i nästan alla förhandlingssituationer. Däremot är det ytterst viktigt att ha en lokal kunnig person som kan underlätta den interkulturella kommunikationen vid förhandlingar med indier.

I den empiriska inramningen påpekas det vidare att indirekt kommunikation i form av kroppsspråk samt symbolisk retorik förekommer i hög utsträckning. Därmed blir det viktigt att ur ett svenskt perspektiv förstå de skillnader som finns i den indirekta kommunikationen och inte minst huvudrörelserna hos en indisk förhandlare. Den indiska kulturen har starka nyanser av att kunna visa respekt till andra människor och därmed använder indier kroppsspråket för att i första hand affirmera motparten – detta ska inte tolkas som att en indisk förhandlare håller med. Vidare bör det tilläggas att indier har under årens lopp blivit allt mer influerade av västvärlden samtidigt som indier i sig är väldigt professionella affärsmän som även uppskattar en rak och direkt kommunikation.

¹²⁹ Gesteland, R.R & Seyk, G.F. 2002 *Marketing Across Cultures in Asia*, s. 162

Tystnad

Czinkota & Ronkainen påpekar att all typ av kommunikation är viktig vid internationella förhandlingar – även den tysta. Det finns skiljaktigheter kring vad tystnad har för betydelse och i USA anses tystnad som en negativ aspekt vid förhandlingar.¹³⁰ I den indiska kulturen har tystnad ingen enskild mening utan kan ses ur flera olika synvinklar – det påvisas i vår studie. Gestelands & Seyks studier visar att indiska förhandlare uppfattar ordet ”nej” som väldigt oartigt och därmed kan en indier välja att byta ämne eller helt avstå från att svara. Undersökningen i vår studie överensstämmer med Gestelands & Seyks studie, då några respondenter påpekar just att tystnad har en betydelse i form av ett ”nej”.

”Small talks”

”Small talks” har en stor betydelse vid internationella förhandlingar och är en viktig del av kommunikationen. Vidare kan ”small talks” ses som ett **”...ett första steg för att inleda en personlig relation...”** första steg för att inleda en personlig relation samt att hitta gemensamma referenspunkter. I Indien finns ett flertal olika diskussionsämnen och några anses vara extra heta ämnen att diskutera. Politik, landets historia och dagens cricketresultat är de ämnen som indier helst vill prata om och står högst upp på listan. Beträffande politik är det viktigt att besitta kunskaper om politikerna i landet men det anses vara lika viktigt att undvika att kritisera.

5.3.2 Personliga relationer

Svenska förhandlare måste ha en klar förståelse att indiska affärsmän värderar personliga relationer högt samt att en indier i den inledande fasen har svårt att lita på motparten som denne inte känner. Sverige och andra skandinaviska länder fokuserar primärt på affären och därmed blir det essentiellt att budgetera en stor mängd av tidsresursen vid förhandlingar i Indien. Liknande studier om affärsförhandlingar i Indien påvisar att personliga relationer är viktiga vid förhandlingar med indiska motparter i den inledande fasen. Samtidigt har indier en tendens att rikta större fokus kring affären senare i förhandlingen och på så vis är de mycket mer affärsorienterade.^{131 132 133} Undersökningen i denna akademiska studie har liknande nyanser eftersom de flesta respondenterna menar på att personliga relationer är viktiga samtidigt som affärskontraktet anser majoriteten av respondenterna prioriteras i den indiska affärskulturen.

Det allra viktigaste beträffande personliga relationer i Indien är att träffa personen personligen samt att ha mycket tålamod gällande tidsfaktorn. Vidare kan personliga frågor om motpartens familj också vara ett smart drag att inleda en relation med en indier eftersom indier ur ett sådant perspektiv är väldigt människoorienterade. Personliga relationer upprätthålls genom regelbunden kontakt i form av mail, telefon eller gratulationer vid diverse högtider – samtliga aspekter har en stor betydelse i den indiska kulturen.

Enligt Gesteland & Seyks studier är 80 % av indierna hinduer som inte äter nötkött samtidigt som den muslimska (12%) och hinduiska befolkningen i landet avstår från att äta fläskkött eftersom det anses vara orent. Detta är självfallet något att ha i beaktande samtidigt som vår studie visar att Indien är ett mångfaldigt land som tillhör de mer sekulariserade länderna i Asien – på så vis är det inget misstag att vara kristen och äta fläskkött och dricka alkohol.

¹³⁰ Czinkota, M.R & Ronkainen 2007 *International Marketing*, s. 390-391

¹³¹ Gesteland, R. R & Seyk, G. F. 2002 *Marketing Across Cultures in Asia*, s. 13-14

¹³² Kumar, R. 2005 *Negotiating With The Complex, Imaginative Indian*, s. 4

¹³³ Metcalf, L. E. et al. 2006 *Journal of World Business 41: Cultural Tendencies In Negotiation*, s. 382-394

Sociala evenemang förekommer i stor utsträckning i den indiska affärskulturen och alltför ofta blandas affärer med sociala tillställningar – det visar undersökningen i denna studie. Därmed är det viktigt att som svensk förhandlare ha förståelse för detta och att det inte ska ses i negativ bemärkelse. Indier har strukturella förutsättningar att bjuda hem affärsmotparten på diverse sociala evenemang samt att det uppskattas att motparten dyker upp. En respondent lyfter just upp skiljaktigheten mellan det indiska och svenska synsättet:

”I Sverige skiljer vi arbete och den sociala samvaron, det görs inte i Indien som leder till ett litet dilemma. Den sociala samvaron har en stor betydelse vilket måste hanteras på ett delikat sätt för att undvika missförstånd.” - CHRISTINA BAINES -

5.3.3 Beslutsfattande

Hierarkin påverkar beslutsfattandet i de indiska organisationerna där beslutsfattandet skickas upp mellan nivåerna, upp till den högste chefen, som fattar beslutet – det påvisas i resultatet av undersökningen. Vidare har vi funnit kopplingar med Kumars studier som visar liknande utfall där författaren påpekar att indiska organisationer är väldigt toppstyrda där informationsflödet följs uppifrån och ner. Samtidigt påpekar Kumar att de underordnande cheferna håller alltid med den högste chefen, även om de anser att beslutsfattandet inte är korrekt.¹³⁴ Liknande uttryck fås i vår studie då en respondent påpekar att ägaren eller den högste chefen fattar samtliga beslut även om en avdelningschef är bättre kompetent att fatta beslutet.

”...beslutsfattandet skickas upp mellan nivåerna, upp till den högste chefen, som fattar beslutet...”

Beträffande tidsaspekten bör svenska förhandlare vara medvetna om att en förhandlingsprocess är mycket mer tidskrävande och komplexare i Indien. Orsaker till den förlängda processen är självklart den inledande fasen i form av att skapa förståelse för den indiska kulturen, den komplicerade byråkratin i landet, samt hierarkin i organisationen.

5.3.4 Normer och formaliteter

Enligt Molnár & Nilsson Molnár innefattar normer och formaliteter flera begrepp som kan påverka förhandlarens beteende vid förhandlingar med motparter. Inom ramen av normer och formaliteter indelades begreppen i den empiriska undersökningen i följande kategorier: *titlar och hälsningsfraser; klädsel; samt visitkort och gåvor.*

Titlar och hälsningar

Enligt Bullis är det av vikt att tilltala familjemedlemmar samt vänner på ett respektfullt sätt i den indiska kulturen. Samtliga indiska språk har specifika termer för hur en äldre familjemedlem bör tilltalas.¹³⁵ Alla respondenter i undersökningen är ense om att den indiska affärskulturen är betydligt mer formell och att titlar är väldigt viktiga – i kontrast till den svenska affärskulturen. Vi anser därmed att titlar används för att tilltala motparten på ett respektfullt och vördnadsfullt sätt samtidigt som det styrker Bullis påstående om att respekt har en stor betydelse inom den indiska kulturen – både i sociala sammanhang och inom affärsramen.

¹³⁴ Kumar, R. 2005 *Negotiating With The Complex, Imaginative Indian*, s. 3

¹³⁵ Bullis, D. 1998 *Doing Business in Today's India*, s. xv

”...en hård handskakning är mer lämplig...”

Beträffande hälsningar anser Joshi att den traditionella hälsningsfrasen ”namaste” används ytterst sällan under förhandlingar med motparter då en hård handskakning är mer lämplig för att hälsa på den indiske motparten.¹³⁶ Studien i denna akademiska uppsats är av liknande kulör då det lyfts fram att indiska förhandlare har ett mer västerländskt sätt att hälsa vid affärssammanhang. Vi anser att indiska affärsmän är väldigt internationella och på så vis har acklimatiserat sig till den västerländska kulturen i det avseendet. Vår undersökning styrker därmed Joshis påstående om att ett hård handslag tillsammans med engelska hälsningsfraser, såsom ”Hello” ”How do you do” eller ”Good Day”, föredras i den indiska affärskulturen samt att den traditionella ”namaste” förekommer sällan vid affärsförhandlingar.

Klädsel

Resultatet av undersökningen påvisar att en mer informell klädsel är vanligt förekommande i den indiska affärskulturen. Det kan finnas olika orsaker bakom detta – det varma klimatet är oftast en självklar orsak till att kavaj och slips inte alltid bärs upp av den indiska motparten. Därtill är det viktigt att ur ett svenskt perspektiv ha förståelse för att indiska förhandlare ibland kan dyka upp i en traditionell indisk klädsel som ur svensk synvinkel kan ses som informell – men som är högt formell ur ett indiskt perspektiv. Vidare är det av vikt att både manliga och kvinnliga förhandlare har en anständig klädsel vid förhandlingar. Rådet till svenska kvinnliga förhandlare är att ha en mer konservativ klädsel för att på så vis inte påverka uppmärksamheten hos indiska manliga motparter och därmed allvaret av förhandlingen.

Visitkort och gåvor

Utbytandet av visitkort är en viktig handling i den indiska affärskulturen, det påpekar merparten av respondenterna i undersökningen. Samtidigt börjar det japanska och kinesiska sättet, att lämna över eller att ta emot visitkortet med två händer och studera kortet noga, att lämna avtryck i den indiska affärskulturen. Därav är det av stor importens att svenska förhandlare skapar en förståelse i denna aspekt för att inte uppfattas som respektlösa av sina indiska motparter. Svenska affärsmän bör

”Bestickning och korrupcion i landet kopplas ständigt samman med utbytande av gåvor...”

utbytande av gåvor dras en konklusion att det inte är lika viktigt som förr i den indiska affärskulturen. Bestickning och korrupcion i landet kopplas ständigt samman med utbytande av gåvor samtidigt som många västerländska företag, däribland svenska, har konkreta grundprinciper för att inte ta emot gåvor vid förhandlingar i Indien. Därtill är det viktigt att tillägga att utbytande av gåvor utanför affärsramen kan ses som en fin gest samt att det helst inte ska tackas nej om den indiske motparten erbjuder en ”symbolisk” gåva.

vidare ha tydliga titlar på visitkorten vilket är ännu en viktig aspekt i den indiska affärskulturen. Beträffande

¹³⁶ Joshi, M. 2001 *Passport India*, s. 74

5.4 Delproblem IV – Förhandlarens karaktärsdrag

Vilka utmärkande drag finns det hos den indiske förhandlaren?

De personliga egenskaperna samt karaktärsdragen hos förhandlare är ännu en betydelsefull aspekt att ha god förståelse kring vid internationella förhandlingar. Därmed följer nedan en fördjupad analys kring den indiske förhandlarens karakteristiska egenskaper. Området är vidare uppdelat efter följande aspekter: *förhandlingsstil*; *förhandlingsskickligheter*; samt *personliga egenskaper*.

5.4.1 Förhandlingsstil

Resultatet i den empiriska inramningen påvisar ingen klar bild kring vilken förhandlingsstil indiska affärsmän besitter. Metcalfs et al. studier påvisar att en win-win stil är mer normalt förekommande i den indiska affärskulturen.¹³⁷ Avvikande bild fås fram med vår studie eftersom hälften av respondenterna placerar indiska förhandlare bland win-win kategorin samtidigt som andra halvan av respondenterna framhäver att indier innehar en mer win-lose attityd. Detta tyder på att både en win-win och en win-lose attityd är vanligt förekommande i den indiska affärskulturen.

Därutöver påvisar vår studie även att den formella och informella stilen bland indiska förhandlare är svårt att avskilja eftersom knappt hälften av respondenterna, som motsvarar majoriteten, hävdar att den indiska förhandlingsstilen är en kombination av den formella och informella. Därtill är det viktigt att tillägga att förhandlingsstilen i Indien är mycket mer formell än vad den är i Sverige eftersom det saknas en bastillit i samhället vilket leder till att formaliteter i form av regler och lagar efterföljes för att vara på den säkra sidan.

5.4.2 Förhandlingsskickligheter

Indiska affärsmän har väldigt goda fackkunskaper och är på så vis väldigt kunniga kring ämnet som berör förhandlingen. Samtidigt bör det ur ett svenskt perspektiv belysas att svenskar i de flesta fall har mindre kunskaper och är mycket mindre prisedvetna än sina indiska motparter. Studien påvisar vidare att brister hos indiska affärsmän ligger ibland i finansieringen samt dokumentationen av förhandlingsavtalen.

Erfarenheterna kring förberedelserna hos indiska affärsmän påvisar att indiska förhandlare är väldigt pålästa och mycket väl förberedda inför förhandlingen – det påpekar merparten av respondenterna. Som svensk förhandlare är det därför viktigt att ha förståelse för detta samt att inse att förberedelserna inför förhandlingen är en essentiell del av förhandlingsprocessen i Indien.

5.4.3 Personliga egenskaper

Ålder och auktoritet är viktiga egenskaper i den indiska affärskulturen och därmed återspeglas det även i bakgrundsbilden hos en typisk indisk förhandlare. Studien framhäver att den karakteristiska förhandlaren i Indien är en manlig motpart som befinner sig i senioråldern – men det är viktigt att inte bli förvånad om en yngre eller en kvinnlig indisk förhandlare sitter på andra sidan av förhandlingsbordet. Vidare är det viktigt att som svensk förstå att den indiske förhandlaren generellt har längre erfarenheter av förhandlingar.

¹³⁷ Metcalf, L.E. et al. 2006 *Journal of World Business* 41: *Cultural tendencies in negotiation*, s. 382-394

Sverige är ett litet land med drygt nio miljoner möjligheter och därmed prioriterar indier länder som USA, Tyskland, Japan och Kina där möjligheterna är ofantliga i jämförelse med Sverige. Detta påverkar vidare kunskapen om Sverige och den svenska kulturen då de flesta indierna har inga eller bristfälliga kunskaper om Sverige – det påvisas i vår studie. En respondent uttrycker sig på följande vis beträffande ovanstående:

”Det är Amerika, Tyskland, Italien, Japan och Kina som är giganterna. Sverige är ett litet land som anses vara mindre viktig och ligger geografiskt långt bort.”

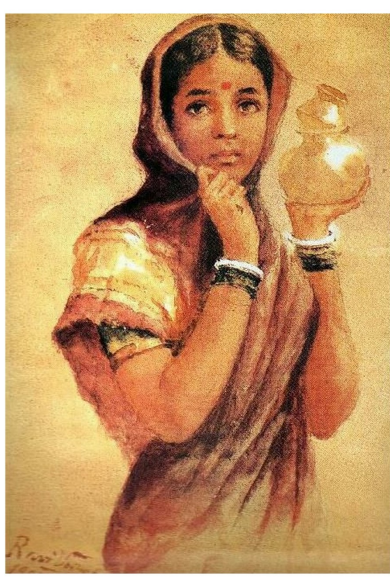
- RADMON SUKHIA -

Däremot har de svenska företag, som är etablerade på den indiska marknaden, mycket gott rykte och det gäller att svenska företag gör det till en fördel vid affärer i Indien.

Vidare påvisar studien ingen tydlig bild kring hur anpassningsbara indiska förhandlare är vid internationella förhandlingar. Drygt hälften av respondenterna framhäver att indierna är traditionella förhandlare som bevarar den indiska ”vibben” vid förhandlingar samt fullgör saker och ting på ett indiskt sätt. Men den ständiga kontakten med västvärlden har vidare resulterat i att indier även har en andra sida som är mer anpassningsbar till främmande kulturer och andra människor.

Erfarenheter kring utbildningen hos indiska förhandlare påvisar att indier generellt vis innehar en högre formell utbildning och står därmed högre i rank än sina svenska motparter – det belyser studien då de flesta av respondenterna påpekar detta.

Studien påvisar vidare att svenska förhandlare uppfattar de indiska motparterna som väldigt flexibla vid affärsförhandlingar samtidigt som majoriteten av respondenterna anser att indier är öppna förhandlare. Trots att några respondenter i undersökningen påpekar att indiska förhandlare inte delar med sig av hela sanningen, anses indiska affärsmän vara ärliga. Tålmod och självsäkerhet är ytterligare två personliga egenskaper som starkt förknippas med indiska förhandlare. Vi anser att den cirkulära tidssynen samt den enorma rivaliteten i samhället ligger till grund för respektive egenskap. Därutöver anses indiska förhandlare vara emotionella samt besitta förmåga att argumentera. Knappt hälften av respondenterna påpekar i studien att indiska förhandlare är envisa och bestämda samtidigt som andra halvan anser indier vara lyhörda respektive mjuka. Den envisa samt bestämda sida kan kopplas med självsäkerheten som är starkt utpräglad som personlig egenskap samtidigt som den lyhörda och mjuka sidan kan förknippas med att indier generellt besitter stor respekt och generositet gentemot motparten. Auktoritär och enighetsinriktad är två motsatsegenskaper som det inte framkommer någon tydlig bild kring i undersökningen. Cirka hälften av respondenterna anser att indier är auktoritära, några respondenter anser att indier är enighetsinriktade samtidigt som ett fåtal respondenter anser att båda egenskaperna associeras med indiska förhandlare. Denna tvivelaktiga bild anser vi bero på den samtida förekomsten av individualism samt kollektivism i den indiska kulturen.



6 Slutsatser och rekommendationer

Detta avsnitt av rapportskrivningen innehåller de slutsatser som har erhållits med hjälp av den empiriska inramningen i kombination med de analyser som presenterats i föregående kapitel. Slutsatserna presenteras ämnesvis utifrån de fyra delproblem som utgör studiens undersökningsmodell. Därtill innefattar avsnittet även de rekommendationer som anses vara väsentliga för vidare studier kring ämnet.

6.1 Delproblem I – Kulturmiljö

Beträffande de kulturella skiljaktigheter som råder mellan den svenska och indiska kulturen, är det viktigt att svenska förhandlare har en förståelse för följande aspekter som sammanställts. De rekommendationer och allmänna råd som presenteras ska lyfta fram viktiga element som svenska förhandlare bör beakta vid en vistelse i Indien.

Viktigt att beakta

- **Hindi och engelska** är landets två officiella språk.
- **Undvik missförstånd** genom att **förstå kroppsspråket** hos indier – speciellt de berömda huvudrörelserna.
- Indier har en **flexibel syn på tidsaspekten** – det finns **inga** bestämda tider utan enbart **approximationer** i den indiska kulturen.
- **Bristen** i bl.a. **infrastrukturen** har påverkat samhällets syn på tiden.
- **Religionen är starkt utpräglad** i den indiska kulturen – men separeras från affärsramen.
- Indierna har en **klar bild** på **mångfald** och samtliga religioner accepteras i landet.
- **Högtider** i den indiska kulturen utgör en **viktig del av livsstilen**.

Glöm inte

- Det finns ett **tjugotal** andra **språk** samt ett **hundratals dialekter** därtill som påträffas i samhället.
- Den **direkta kommunikationen** är lika viktig som den **indirekta**.
- Den **bristfälliga punktligheten** kan användas som en **taktik** att påverka motparten.
- Ha **tålamod** i Indien då **sena ankomster** eller sista minuten **avböjningar** tillhör vanligheterna.
- Visa **förståelse och respekt** för de religioner som finns i landet.
- **Förstå** att indier är **mer sekulariserade** än förväntat samt **undvik kritiska** åsikter beträffande religion.
- Det finns väldigt **många högtider** som innebär väldigt **många helgdagar**.

Viktigt att beakta

- **Västerländska** förhandlare **välkomnas** med öppna armar i Indien – du som **svensk** är extra välkommen.
- Indien är fortfarande ett **starkt mansdominerat** samhälle.
- **Ålder ger makt** i den indiska affärskulturen.
- **Ärlighet värderas högt** i den indiska kulturen.
- Indien är en **traditionsbunden** och **människoinriktad** kultur.
- Framgångsrika **affärsmän** är **stora hjältar** och **avgudas** i den indiska affärskulturen.

Glöm inte

- Indier är vana **internationella förhandlare** – sedan Vasco da Gamas inträde på den indiska halvön.
- Du kan träffa på en **kvinnlig indisk motpart** vid förhandlingar.
- Den **unga generationen** är extremt tävlingsinriktad.
- Bli inte förvånad om någon inte **visar alla kort** på bordet.
- Det finns väldigt **många symboler, hjältar** och **ritualer** i Indien.
- **Bollywood stjärnor** och **cricketspelare** är också stora hjältar.

6.2 Delproblem II – Affärskultur

Affärskultur är en essentiell aspekt vid internationella affärsförhandlingar och därmed bör svenska förhandlare ha en god kännedom om de aspekter som formar den indiska affärskulturen. Betydelsefulla dimensioner ur den indiska affärskulturen presenteras nedan för att vägleda svenska förhandlare vid förhandlingar i Indien och därmed skapa en klarare förståelse kring den indiska organisationskulturens uppbyggnad.

Viktigt att beakta

- **Hierarkin** lever kvar i indiska organisationer.
- Det finns **många nivåer** i indiska organisationer – de **underordnade** i organisationen **saknar makt**.
- Indier är enormt **affärs- samt tävlingsinriktade** – därmed är de stora **individualister**.
- Indiska affärsmän är **extremt maskulina** i jämförelse med sina svenska motparter.

Glöm inte

- Snabbt komma **högst upp** i **organisationen** – det är där beslutet fattas.
- **Ägaren** eller den **högste chefen** är **inte** alltid **specialister** inom förhandlingsämnet – men har ändå **mandat** att uttala sig.
- Den **samtidiga förekomsten** av **kollektivism** i landet – indierna är väldigt **familjeinriktade**.
- Det finns även **mer feminina** indiska affärsmän som är omsorgsfulla.

Viktigt att beakta

- Rikta **större fokus** kring **kontraktet** vid förhandlingar i Indien.
- Enligt indier ska förhandlingar ta god tid – **tidskänsligheten är låg**.
- Att visa **känslor och emotioner är normalt accepterade** vid förhandlingar i Indien.
- Inled förhandlingar genom att **diskutera små detaljer** för att senare **övergå till övergripande detaljer**.
- Traditionellt är indiska förhandlare **riskaverta** – därmed är det **viktigt** med **garantier** och andra **riskundvikande** åtgärder.



Glöm inte

- **Relationen** är **viktig** i inledningsfasen av förhandlingen.
- Bli inte förvånad om du träffar på en **indisk motpart** som är **mer tidskänslig** – indier har blivit allt mer västerländska.
- **Aggressivitet och allmän oförsämdhet** accepteras **inte** vid förhandlingsbordet.
- **Specifika överenskommelser underlättar** affärer i Indien.
- Bli inte förvånad om indiska förhandlare **”bluffar”** eller **”gamblar”** vid förhandlingar.

6.3 Delproblem III – Förhandlingsbeteende

Inom ramen av förhandlingsbeteende framläggs väsentliga dimensioner som är av vikt vid internationella förhandlingar i Indien och som det ur en svensk synvinkel bör skapas djupgående förståelse kring. De presenterade dimensionerna inom förhandlingsbeteende nedan, har i huvudsyfte att vägleda svenska förhandlare inför affärsförhandlingar med indiska motparter samt klargöra vilka aspekter som bör beaktas under förhandlingsprocessen.

Viktigt att beakta

- **Engelska** är det **primära** förhandlingsspråket.
- Användning av **tolk** är **inte nödvändig** i Indien.
- **Kroppsspråk samt huvudrörelser** används för att affirmera motparten.
- **Tystnad** kan ha **olika innebörder** vid förhandlingar i Indien – i de flesta fall tolkas tystnad som ett **”nej”**.



Glöm inte

- Din indiska motpart har mycket **bättre kunskaper** i det **engelska språket**.
- Ha en **lokalkunnig** person som underlättar den **interkulturella kommunikationen**.
- **Den nickande huvudrörelsen** betyder **inte** att den indiske motparten håller med.
- **Tystnad** kan även ses ur en **positiv synvinkel** och ger möjlighet till **betänketid**.

Viktigt att beakta

- Inled förhandlingar med ”**small talks**” i Indien – politik, Indien samt dagens cricketresultat är heta diskussionsämnen.
- Lägg tid på att **skapa relation med motparten** som är mycket viktigt i den inledande fasen.
- I Indien blandas **sociala evenemang med affärssammanhang** – många högtider och många bröllop.
- Förvänta dig **en lång förhandlingsprocess** – de **många nivåerna** i organisationen ligger till grund för det.
- Det finns enormt **många titlar** i Indien – tilltala därmed motparten på ett **korrekt** vis.
- Indiska förhandlare är något mer **informellt klädda** – det varma klimatet är en orsak.
- Visitkort är viktigt i Indien – ta med **många visitkort**.
- Utbyttandet av **gåvor** kan kopplas samman med **bestickning** eller **korruption**.



Glöm inte

- **Personliga frågor** om motpartens familj rankas också som ”**small talks**”
- Upprätthåll **kontakten** med den indiske motparten via mail, telefon och gratulationskort.
- **Tacka helst inte nej** när du bjuds på bröllop eller liknande – gör det på ett **delikat** sätt om du måste.
- En **underordnad** kommer alltid **hålla med** sin högste chef – även om han/hon är mer kompetent.
- ”**Namaste**” används **inte** vid affärssammanhang – en bestämd **handskakning** föredras.
- **Traditionell klädsel** kan också förekomma vid förhandlingar.
- Ta emot **visitkortet** med **båda händerna** samt studera det noga för att visa respekt och vördnad.
- **Gåvor** är **viktiga** vid sociala sammanhang såsom **bröllop** eller **födelsedagar**.

6.4 Delproblem IV – Förhandlarens karaktärsdrag

Beträffande förhandlarens karaktärsdrag, är det väsentligt att ha en tydlig förståelse kring den indiske förhandlarens bakgrund, personlighet samt vilka egenskaper som därmed urskiljer indiska förhandlare från andra. Aspekterna som lyfts fram ska skapa en illustration av den indiske förhandlaren ur ett svenskt perspektiv, för att på så vis ha en förståelse för de karaktärsdrag som indiska förhandlare innehar.

Viktigt att beakta

- Indier har **avvikande attityder** – både en **win-win** och en **win-lose** stil förekommer.
- I Indien följs **regler och lagar** vid förhandlingsbordet.
- Indiska förhandlare har mycket **goda fackkunskaper** – de är mycket **prismedvetna**.
- Den karakteristiska indiska förhandlaren är en **man i senior-åldern**.
- Indiska förhandlare har generellt en **högre formell utbildning** än svenska motparter.
- **Flexibilitet, öppenhet, ärlighet, tålmodighet och självsäkerhet** är några egenskaper hos indiska förhandlare.
- Indiska affärsmän är **övertygande** och har **starka argument**.

Glöm inte

- Lägg tonvikt på ditt **medgivande** samt **motpartens vinst** – om den indiske förhandlare har en **win-lose** attityd.
- Bli inte förvånad om din indiske motpart har en mer **informell förhandlingsstil**.
- **Förberedelserna inför** förhandlingen är essentiella – var noga **påläst**.
- Indiska förhandlare är **inte** speciellt **kunniga** om den **svenska kulturen** – försök att anpassa dig till den indiska kulturen.
- Den **praktiska erfarenheten** är **inte** alltid på **topp** hos indiska förhandlare.
- Bli inte förvånad om den indiske motparten ibland är **oärlig, envis** och **auktoritär**.
- Indiska förhandlare har en tendens till att vara **emotionella** vid förhandlingsbordet.

6.5 Vidare studier inom ämnet

Denna akademiska uppsats har i huvudsyfte att skapa förståelse kring kulturella skillnader mellan den indiska och svenska kulturen, som påverkar internationella affärsförhandlingar i Indien. Vidare är studien en avgränsad studie som lämnar dörren öppen för fortsatta studier i ämnet utifrån andra perspektiv. Det vore intressant att fullgöra en undersökning med indiska affärsmän samt skapa en illustration kring deras perspektiv på den svenske förhandlaren samt den svenska kulturen. Med hjälp av ytterligare resurser kan även olika observationsmetoder implementeras i vidare studier för att på så vis observera en förhandlingsprocess mellan svenska och indiska affärsmän. Användning av observationsmetoder kan vidare ses som en fördjupad studie med en avvikande beröring av ämnet.

Vidare har den ekonomiska och politiska synvinkel kvarlämnats i denna studie som leder till att fördjupningar inom dessa områden kan också tas i beaktande vid eventuella vidare studier. Indien är ett land med ett komplext byråkratiskt system vilket leder till att etableringar i landet försvåras för svenska och andra västerländska företagare. Därför är en djupgående studie kring dessa aspekter också av stor vikt utifrån ett svenskt perspektiv.

Indien är vidare ett gigantiskt land med en kontinentkänsla med avseende på den stora existensen av språk, traditioner och religioner som skiljer indierna åt i de olika regionerna. Därmed kan vidare studier med jämförelser mellan de olika regionerna fullgöras, för att på så vis få en rättvisare bild av det färgsprakande samt det enorma landet – Indien.



**Indienseminariet 8:e december 2009
med Fredrik Fexe, Sveriges handelssekreterare i Indien**

EXPORT
RÅDET
SWEDISH TRADE COUNCIL

7 Källförteckning

7.1 Litteratur

- B**ullis, D. (1998) *Doing Business in India*, Greenwood Publishing Group
- C**zinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (2006) *International Marketing*, Thomson South-Western, Mason
- G**esteland, R. R. & Seyk, G. F. (2002) *Marketing Across Cultures in Asia*, Copenhagen Business School Press, Köpenhamn
- Ghuri, P. & Usunier, J. (1996) *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford
- H**all, E.T. & Reed Hall, M. (1990) *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005) *Organisationer och kulturer*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2.a upplagan, Studentlitteratur, Lund
- J**oshi, M. (2001) *Passport India: Your Pocket Guide to Indian Business, Customs and Etiquette*, World Trade Press
- K**inney, T. C. & Taylor, J. R. (1996) *Marketing research: an applied approach*, McGraw-Hill, New York
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006) *Marketing Management*, 12:e, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
- L**ekvall, P. & Wahlbin, C. (2001) *Information för marknadsbeslut*, 4:e upplagan, IHM Publishing, Göteborg
- M**ccall J.B. & Warrington M.B. (1984) *Marketing by Agreement. A Cross-Cultural Approach to Business Negotiations*. John Wiley & Sons, Chichester s.13
- Molnár J. & Nilsson Molnár, M. (1999). *International Marketing Negotiations and Business Deals*. Kompendiet AB, Göteborg s.64
- Molnár, J. & Nilsson Molnár, M. (2007) *Internationell marknadsanalys – teorier, modeller och metoder: en affärsprocessansats*, IBIM Research, Göteborg

Nilsson, M. (1997) *Internationella Affärsförhandlingar*, Kompendiet AB, Göteborg

Schein, E.H (1997) *Organizational Culture and Leadership*, 3:e upplaga, Jossey-Bass, San Francisco

7.2 Artiklar

Ali Abbas, J. (2009) *Changing Premises of Globalization*, Competitiveness Review 2009, Vol. 19 Issue 4, s. 245-248

Iklé, F. C., (1964) *How Nations Negotiate*. Praeger, New York s. 2

Kumar, R. (2005) *Negotiating with the complex, imaginative Indian*, Ivey Business Journal, s. 1-6

Lal, A.K. & Clement, R. W. (2005) *Economic Development in India: The role of Individual Enterprise*, Asia-Pacific Development Journal Vol. 12, No. 2, December 2005, s. 81

Metcalf, L. E. et al. (2006) *Cultural tendencies in negotiation: A comparison of Finland, India, Mexico, Turkey and the United States*, Journal of World Business 41, Elsevier Inc. s. 382-394

O'Neill, J. (2006) *The World, BRICs Dream and India*, Siliconindia May2006, Vol. 10 Issue 4, s. 10-11, 2p

Pereira, J. (2009) *India: not just another BRIC in the wall*, Money Management January 2009, s. 20

Salacuse, J. W. (2005) *Negotiating: The Top Ten Ways That Culture Can Affect Your Negotiation*, Ivey Business Journal, Mar/Apr 2005, Vol. 69 Issue 4, s. 1-6

Van Kampen, M. & van Naerssen, T. (2008) *Globalization and Urban Governance in Two Asian Cities*, European Planning Studies Vol. 16, No. 7 August 2008, s. 941-953

7.3 Internet

Affärskulturer i världen – Indien

www.etableringutomlands.se Hämtad 2009-11-13

BusinessWeek

http://www.businessweek.com/globalbiz/content/nov2009/gb20091130_594070.htm

Hämtad 2009-12-18

Embassy of India

http://www.indianembassy.se/index.php?option=com_content&id=46 Hämtad 2009-11-09

Encyclopaedia Britannica Online

<http://search.eb.com.ezproxy.ub.gu.se/nations/compare> Hämtad 2009-11-13

<http://search.eb.com.ezproxy.ub.gu.se/eb/article-9111197> Hämtad 2009-11-20

<http://search.eb.com.ezproxy.ub.gu.se/dictionary?va=culture&query=culture> Hämtad 2009-11-23

Exportrådet – Swedish trade council

www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/indien/Om-Indien/Fact-Pack/ Hämtad 2009-11-25

Geert Hofstede's Cultural Dimensions

<http://www.geert-hofstede.com/> Hämtad 2009-11-16

Goldman Sachs

www2.goldmansachs.com/ideas/brics/nifty-50-doc.pdf Hämtad 2009-11-11

Nationalencyklopedin

www.ne.se/globalisering Hämtad 2009-11-03

www.ne.se/foretagskultur Hämtad 2009-11-03

Sweden – India Business Guide 2007-2008

http://www.pikwebb.se/newdelhi/SIBG_2007_2008.pdf Hämtad 2009-11-11

Swedish International Development Cooperation Agency

<http://www.sida.se/English/Countries-and-regions/Asia/India/Developments-in-India/>

Hämtad 2009-12-18

The Globalist

<http://www.theglobalist.com/StoryId.aspx?StoryId=2195> Hämtad 2009-11-15

Wikipedia

<http://sv.wikipedia.org/wiki/India> Hämtad 2010-01-04

Bilaga 1

Undersökningsformulär Intervjuguide

Bakgrundsinformation

- Namn _____
- Företag _____
- Befattning _____
- Bransch _____
- Antal års erfarenheter av förhandlingar med indiska motparter _____ år
- Kunskaper i språket Hindi? _____
- Var i Indien har Du/Ni bott alternativt förhandlat? _____

Kommunikation – verbal & icke-verbal

- Vilka olika språk/regionala språk har Du/Ni stött på i Indien?
- Vilka skillnader har noterats gällande det verbala och icke-verbala språket (kroppsspråket) hos den indiska motparten i jämförelse med den svenska kulturen?
- Hur ofta används kroppsspråket under vardagen?
- Hur uppfattas kunskapen i det engelska språket hos de indiska förhandlarna?
- Vilket språk används vid förhandlingar med indiska förhandlare?
- I vilken omfattning behövs användning av tolk?
- Används direkt eller indirekt (gester, symboliska tal och ansiktsuttryck) kommunikation vid förhandlingar?
- Hur tolkas tystnad vid förhandlingar i Indien?
- ”Small talks” anses vara viktigt vid förhandlingar – vilka är de heta diskussionsämnena?
- Vilka problem har Du/Ni erfarit på grund av skiljaktigheter i kommunikationen både den verbala och icke-verbala?

Tidsfaktor

- Hur värderas punktlighet, deadlines samt dagordning i den indiska kulturen?
- Hur upplevde Du/Ni tidskänsligheten hos den indiska motparten vid affärsförhandlingen?
- Hur tidskrävande är en förhandlingsprocess med indiska motparten?
- Vilka svårigheter har Du/Ni upplevt gällande tidsfaktorn med indiska förhandlare?

Religion

- Vilka religiösa aspekter bör beaktas i Indien med muslimska resp. hinduiska förhandlare? (religiösa högtider, tabubelagda ämnen etc.)
- Har religionen en påverkan på affärsförhandlingar på den indiska marknaden och i så fall hur?
- Vilka svårigheter har Du/Ni upplevt beträffande religion med indiska förhandlare?

Värderingar & attityder

- Vilka värderingar och attityder har indier gällande:
 1. utländska förhandlare
 2. kvinnlighet och manlighet
 3. ålder och auktoritet
 4. ärlighet
- Var läggs fokus i den indiska kulturen – gruppens intresse eller individens intresse?
- Är den indiska kulturen maskulin (självssäker och tävlingslysten) eller feminin (omsorgsfull och blygsam)?
- Är den indiska kulturen en traditionell sådan eller en mer förändringsbenägen?

Beteende och sedvanor

- Hur skiljer sig beteende och sedvanor i den indiska kulturen från den svenska?
- Vilken betydelse har symboler, hjältar och ritualer i den indiska kulturen?
- Vilka hälsningsfraser används samt i vilken utsträckning används titlar?
- Används en formell eller informell klädsel vid förhandlingar?
- Hur oftast utbyts gåvor och visitkort samt hur bör man ta emot en gåva eller visitkort?

Personliga relationer

- Hur viktiga är personliga relationer med vikt på familj och vänner i den indiska kulturen?
- Hur viktiga är personliga relationer vid affärsförhandlingar?
- Hur byggs personliga relationer samt hur upprätthålls dem enligt indiska förhandlare?
- Vilken betydelse har den sociala samvaron vid affärsförhandlingar (lunchinbjudningar, sociala evenemang och hembesök)?
- Vilka svårigheter har Du/Ni upplevt vid relationsbyggande med indiska förhandlare?

Förhandlingsstil

- Har den indiske förhandlaren en win-win stil eller en win-lose stil?
- Uppfattar Du/Ni den indiska förhandlingsstilen som formell eller informell?

Förhandlingsskickligheter

- Vilka fackkunskaper har den indiska förhandlaren samt i vilka områden är han/hon speciellt kunnig?
- Existerar det bristande fackkunskaper hos den indiska motparten och har detta lett till svårigheter vid förhandlingen?

- Vilka av nedanstående egenskaper anser Du/Ni karaktäriserar en indisk förhandlare?

Flexibel	Icke-flexibel
Öppen	Reserverad
Ärlig	Oärlig
Tålmodig	Otålig/spänd
Lyhörd	Envis
Själsäker	Osäker
Emotionell	Rationell
Bestämd	Mjuk
Auktoritär	Enighetsinriktad
Besitta förmåga att argumentera	Sakna förmåga att argumentera

- Hur väl medveten är indiska förhandlare om svenskar samt den svenska kulturen?
- Hur ser den karakteristiske indiske förhandlaren bakgrund ut med avseende på följande faktorer?
 - ålder och kön
 - erfarenheter
 - utbildningsnivå och allmänbildning
 - etc.
- Är indiska förhandlare generellt högre eller lägre utbildade än svenska motparter?
- Hur väl förberedda brukar den indiska motparten vara inför förhandlingen samt hur anpassbara är de till främmande kulturer?

Förhandling

- Var läggs fokus beträffande förhandlingsmål – kontraktet eller relationen?
- I vilken utsträckning accepteras att visa känslor vid förhandlingsbordet i den indiska affärskulturen?
- Hur ser hierarkin ut i indiska organisationer?
- Hur går beslutsfattande tillväga och vem tar det slutgiltiga beslutet vid affärsförhandlingar? (självständighet, konsensus eller hierarki vid beslutsfattande)
- Vilken typ av överenskommelse är normalt accepterat i den indiska affärskulturen?
 - generell* överenskommelse
 - specifik* överenskommelse
- I vilken utsträckning är indiska förhandlare villiga att utsättas för risker vid internationella förhandlingar för att på så vis erhålla ett mer lukrativt avtal?
- Vilka huvudsakliga problem har du erfarit i Indien beträffande skiljaktigheter i kultur samt vilka råd har du för svenska företag med etableringsambitioner i Indien?

Bilaga 2

Förundersökning med Margreth Nilsson Molnár

- Hur definierar Du begreppen kultur och förhandling?
- Vilka aspekter innefattar respektive begrepp, enligt Dina erfarenheter?
 - Värderingar & attityder
 - Seder & bruk
- Vilka huvudsakliga kulturella skillnader har Du noterat under dina studier mellan de utländska samt de svenska förhandlarna?
- Hur viktigt är det verbala och det icke-verbala språket vid internationella förhandlingar?
- I en del kulturer är det viktigt att kunna tolka olika typer av icke-verbala signaler, vilka erfarenheter har Du beträffande detta?
- Har Du noterat några skillnader mellan det svenska och utländska kommunikationssättet?
- Hur skiljer sig synvinkeln på tidsfaktorn inom de olika kulturer Du har studerat?
- Under de teorier vi har studerat har det lagts stor tyngd på relationsskapandet mellan de förhandlande parterna, hur viktigt är det enligt Dina erfarenheter att prioritera relationen framför förhandlingsavtalet? Samt hur skiljer sig detta mellan kulturer?
- Hur skiljer sig den hierarkiska organisationen i de olika kulturerna? Samt hur påverkar detta beslutstagandet under förhandlingen?
- Hur skiljer sig de personliga egenskaperna hos förhandlarna?
- Hur skiljer sig beteendet samt sedvanor i de kulturer Du har studerat? Samt hur påverkar detta förhandlingsbeteendet?
- Vilka huvudsakliga skillnader beträffande värderingar och attityder existerar mellan den svenska kulturen och de utländska kulturer Du har studerat? (jämförelse, ålder, auktoritet)
- Hur skiljer sig normer och formaliteter i de kulturer Du studerat? Samt hur påverkar detta förhandlingsprocessen? (kläder, hälsningsfraser, titlar, gåvor)
- Hur skickliga anser Du att svenska förhandlare är i jämförelse med utländska förhandlare? (övertalningsförmåga, språkliga kunskaper, kunskaper om & anpassningsbarhet till främmande kulturer).
- Av de erfarenheter Du har, vilka kulturer är av mer auktoritär karaktär samt innehar en högre känslomässighet vid förhandlingsbordet? Var skulle Du placera en svensk förhandlare?

Bilaga 3

Intervjuschema

<u>Respondent:</u>	<u>Datum:</u>	Intervjumetod:	Tid*
Margreth Nilsson Molnár	1/12 2009	Personlig	70 min
Anders Hellstrand	3/12 2009	Personlig	55 min
Radmon Sukhia	3/12 2009	Telefonintervju	55 min
Christina Baines	4/12 2009	Telefonintervju	90 min
Bernt Svensson	7/12 2009	Telefonintervju	65 min
Mats Jiremark	8/12 2009	Personlig	65 min
Fredrik Fexe	8/12 2009	Personlig	60 min
Malin Wåhlström	9/12 2009	Telefonintervju	65 min
Lars Wiik	11/12 2009	Telefonintervju	80 min
Gautam Bhattacharyya	14/12 2009	Telefonintervju	50 min
Ola Ramnebro	14/12 2009	Telefonintervju	80 min
Olle Olander	15/12 2009	Personlig	60 min
Lena M. Falk	15/12 2009	E-Mail	-
Robin Sukhia	16/12 2009	E-Mail	-
Maysa Kurdali	17/12 2009	Personlig	80 min
Hans Manner	21/12 2009	Personlig	60 min

*Den tid som lades på intervjuer med varje enskild respondent

Den totala nedlagda tiden på intervjuerna motsvarar 935 min.