



**HÁSKÓLI
ÍSLANDS**

**BS ritgerð
í Viðskiptafræði**

Fríverslunarsamningur Íslands og Kína
Mismunandi viðskiptamenning

Völundur Ísar Guðmundsson

Leiðbeinandi: Sigurður Guðjónsson, lektor

Maí 2022

Fríverslunarsamningur Íslands og Kína

Mismunandi viðskiptamenning

Völundur Ísar Guðmundsson

Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Sigurður Guðjónsson, lektor

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2022

Fríverslunarsamningur Íslands og Kína.

Ritgerð þessi er 6 eininga lokaverkefni til BS-prófs við Viðskiptafræðideild á Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2022 Völundur Ísar Guðmundsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Reykjavík, 2022

Formáli

Þessi ritgerð er 6 eininga lokaverkefni til BS prófs á fjármálabraut við viðskiptadeild Háskóla Íslands. Leiðbeinandi ritgerðar er Sigurður Guðjónsson, lektor við Háskóla Íslands og vil ég þakka honum fyrir góða leiðsögn við skrif ritgerðar. Einnig vil ég þakka móður minni, Aðalbjörgu Stefánsdóttur fyrir góðan stuðning. Tilgangur ritgerðarinnar er að komast að hver munurinn er á viðskiptamenningu Íslands og Kína. Höfundur er Völundur Ísar Guðmundsson.

Útdráttur

Árið 2013 var skrifað undir fríverslunarsamning á milli Íslands og Kína, sem gekk í gildi árið 2014. Þessi samningur auðveldar viðskipti á milli þessara landa, meðal annars minnkun á viðskiptahömlum. Með þessum samningi er mikil aukning á viðskiptum milli þessara landa og þarf að hafa í huga þann mikla mun á viðskiptamenningu Íslands og Kína.

Þessi ritgerð er heimildarritgerð og notast var við meginleg rannsóknaraðferð til þess að svara einni rannsóknarspurningu sem er „Hver er munur á viðskiptamenningu Íslands og Kína?“. Niðurstöður á þessari rannsókn er að það er talsverður munur á viðskiptamenningu Íslands og Kína og margt þarf að kunna þegar er verið að stunda viðskipti við Kínverja. Helstu niðurstöður voru þær að lönd, fyrirtæki og einstaklingar þurfa að skoða og hafa í huga venjur og hefðir Kínverja þegar kemur að viðskiptum við þá. Fyrir Íslendinga er gríðarlegur munur þegar kemur að viðskiptahefðum Kínverja og sést það þegar skoðað er menningarviddir Hofstede. Munurinn minnkar samt þegar við skoðum rannsókn sem var gerð árið 2009 af Gylfa, Svölu og Þórhalli en Ísland fær fleiri stig í öllum menningarviddum.

Efnisyfirlit

Formáli.....	4
Útdráttur.....	5
Efnisyfirlit.....	6
Myndaskrá.....	7
1 Inngangur.....	8
2 Menning.....	8
2.1 Fyrirtækjamening.....	8
2.2 Viðskiptamening.....	9
3 Hofstade.....	9
3.1 Einstaklingshyggja / Hóphyggja.....	9
3.2 Karllæg gildi / Kvennlæg gildi.....	9
3.3 Óvissufælni.....	9
3.4 Valdafjarlægð.....	10
3.5 Langtímahyggja / Skammtímahyggja.....	10
4 Fríverslunarsamningar.....	10
4.1 Marghliða samningur.....	11
4.2 Tvíhliða samningur.....	11
5 Menning Íslands og Kína.....	11
5.1 Ísland.....	11
5.1.1 Menningarvaddir Íslands.....	11
5.1.2 Viðskiptamening á Íslandi.....	12
5.1.2.1 Fyrsti hittingur og tímastjórnun.....	12
5.1.2.2 Formlegheit og hefðir.....	12
5.1.2.3 Fundir.....	13
5.1.2.4 Klæðaburður og aðrir siðir.....	13
5.1.2.5 Samningsviðræður.....	13
5.2 Kína.....	13
5.2.1 Menningarvaddir Kína.....	13
5.2.2 Viðskiptamening í Kína.....	14
5.2.2.1 Fyrsti hittingur og tímastjórnun.....	14
5.2.2.2 Formlegheiti og hefðir.....	14
5.2.2.3 Fundir.....	15
5.2.2.4 Klæðaburður og aðrir siðir.....	15

5.2.2.5 Samningsviðræður	15
6 Samanburður	16
6.1 Samanburður menningavídda	16
7 Lokaorð	17
Heimildaskrá:.....	19

Myndaskrá

Mynd 1: Hofstede Insight niðurstöður.....	12
---	----

1 Inngangur

Ísland er með fríverslunarsamninga við fjölda landa. Flest allir samningar hafa komið í gegnum EFTA samstarfið en þar hafa 27 fríverslunarsamningar verið undirritaðir sem ná til 38 landa (Stjórnaráðið, e.d.). Tilgangur fríverslunarsamninga Íslands við önnur lönd er að bæta aðgang íslenskra fyrirtækja á erlendum mörkuðum og daga úr viðskiptahindrunum eins og tollum (Skatturinn, e.d.). Fríverslunarsamningurinn var upphaflega undirritaður árið 1960 en Ísland gerðist meðlimur EFTA árið 1970, aðrir meðlimir þess eru Noregur, Swiss og Liechtenstein. EFTA og ESB gerðu samning um tollfrelsi fyrir allar iðnaðarvörur og tók sá samningur gildi árið 1994. Þann 1. nóvember árið 2006 tók gildi fríverslunarsamningur á milli Íslands og Færeyja sem hefur verið kallaður Hoyvíkursamningurinn. Einnig hefur Ísland gert samning við Danmörku um viðskipti á milli Íslands og Grænlands. Ísland gerði svo tvíhliða fríverslunarsamning við Kína 15. apríl 2013 sem tók í gildi 1. júlí árið 2014 (Stjórnaráðið, e.d.). Kína er orðið eitt af stærstu mörkuðum í heiminum enda er það fjölmennasta landið í heiminum. Því er spáð að Kína muni sjá mestan hagvöxt meðal flestra annarra ríkja og einnig að kínverska hagkerfið muni verða stærra en það bandaríska. Helsta útflutningsvara Íslendinga til Kína er sjávarafurðir sem hafa verið í kringum 90% af útflutningi. Aðrar vörur sem má nefna eru rafeindavogir og kísiljárn. Vöruviðskipti við Kína hafa aukist á síðustu árum og er innflutningur vara frá Kína sexfaldur á við útflutning Íslands til Kína árið 2012 (Sveinsson, 2013).

Þessi ritgerð er heimildarritgerð og verður skoðaður munur á viðskiptamenningu á milli Íslands og Kína. Skoðað verður þau áhrif sem menning, hefðir og gildi hafa á viðskipti í þessum tveimur löndum. Byrjað verður að skilgreina þau hugtök sem eiga við. Eftir það verður skoðaðar menningarvaddir og viðskiptamenning landanna eins og hefðir, venjur og samningaviðræður. Síðan verður samanburður á milli þessara landa og niðurstöður gefnar.

2 Menning

Tákn, tungumál, skoðanir, gildi og gripir mynda hvaða samfélag sem er og er flokkað sem menning. Menning samanstendur af tveimur nauðsynlegum þáttum: Hugmyndir og tákn annars vegar og gripir hins vegar. Sú fyrsta er óefnisleg menning, oft þekkt sem táknræn menning, sem nær yfir gildi, skoðanir, tákn og tungumál samfélagsins. Seinni er efnismenning sem vísar hins vegar til allra líkamlegra hluta samfélagsins, svo sem tóla og tækni, fatnaðar, mataráhalda og ferðamáta (Pressbooks, e.d.).

2.1 Fyrirtækjamenning

Menning innan fyrirtækis er mikilvæg, hún vísar til viðhorfa, hegðunar fyrirtækis og starfsmanna þess. Hún hefur áhrif á gildi, samskipti og ákvörðunartöku innan fyrirtækisins, einnig nær hún yfir margvíslega þætti eins og leiðtogastíl, vinnuumhverfi og verkefni fyrirtækisins (Doyle, 2020). S. Chirs Edmonds skilgreining fyrirtækjamenningu sem „Menning snýst um hvernig fólk kemur fram við hvert annað – hvernig leiðtogar koma fram við sitt lið og jafninga, hvernig starfsmenn koma fram við hvort annað og hvernig fólk kemur fram við viðskiptavini og söluaðila. Þetta snýst um sambönd og virðingu.“ (Nguwi, 2020). Dr Elliot Jaques kemur með aðra skilgreiningu „Menning verksmiðjunnar eru venjur og hefðbundinn hugsunarháttur og framkomu vinnu, sem allir félagsmenn eiga að meira eða minna leyti

sameiginlegt og allir nýir meðlimir verða að læra eða að minnsta kosti samþykkja til þess að getað starfað í fyrirtækinu“ (Nguwi, 2020).

2.2 Viðskiptamenning

Menning er mjög mikilvæg í viðskiptum og hefur gífurleg áhrif á hvernig viðskiptum á milli landa er háttað. Viðskiptamenning hefur áhrif á t.d. stjórnun, ákvarðanir og starfsemi viðskipta, hennar áhrif eru auðvitað mismunandi á milli landa. Það er mikilvægt fyrir lönd, fyrirtæki og einstaklinga sem ætla að eiga viðskipti í öðru landi að kynna sér menningu þess og hefðir áður en viðskipti eiga sér stað (Businessculture, e.d.-d).

3 Hofstade

Gerard Hendrik Hofstede var fæddur árið 1928 í Hollandi, hann lærði MSc í verkfræði við háskólann í Delft árið 1953 og árið 1970 birti hann kenningu um menningarvaddir (Tools, e.d.) Í upphafi þá var Hofstede kenningin um menningarvaddir aðeins fjóra vaddir: Þær vaddir voru einstaklingshyggja / hóphyggja, karllæg gildi / kvennlæg gildi, óvissufælni og valdafjarlægð (Kobiruzzaman, 2019). Árið 1988, bætti Hofstede og Michael Harris Bond fimmtu viddinni við en hún heitir langtímahyggja / skammtímahyggja. Síðan árið 2010 bætist sjötta viddin við, sem er umburðarlyndi / hófsemi (Tools, e.d.). Lítið af rannsóknum hafa verið gerðar af sjöttu viddinni í menningu í Kína og á Íslandi og verður hún ekki notuð í þessari ritgerð.

3.1 Einstaklingshyggja / Hóphyggja

Fyrsta menningarviddin er einstaklingshyggja (e. Individualism) og eða hóphyggja (e. Collectivism). Þessi vidd snýst um mikilvægi einstaklings á móti hóphagsmunum. Hærri hlið þessarar viddar, er það sem kallast einstaklingshyggja og má skilgreina sem val á lauslega samhentum félagslegum ramma þar sem ætlast er til að einstaklingur sjái aðeins um sjálfan sig og sína nánustu (Burin, 2017). Dæmi um lönd sem eru með mikla einstaklingshyggju eru Bandaríkin, Bretland, Kanada, Holland, Norðurlöndin og Írland (Kobiruzzaman, 2019). Lægri hlið þessarar viddar, er það sem kallast hóphyggja. Hún vísar til menningu samfélags þar sem fólk vinnur saman og hjálpar hvort öðru til að ná árangri, í stað þess að vinna einir og fyrir sjálfan sig. Einnig leggja þeir mikla áherslu á sjálfsmynd hópsins og eru þeir þá samvinnuþýðir og hlýðnir (Kobiruzzaman, 2019). Dæmi um lönd sem eru með mikla hóphyggju er Kína, Pakistan, Suður Kórea og Indónesía (Kobiruzzaman, 2019).

3.2 Karllæg gildi / Kvennlæg gildi

Önnur menningarviddin er Karllægri (e. Masculinity) og/ eða Kvennlægri (e. Femininity). Meðlimir karllægu gildanna eru yfirleitt ákveðnari, samkeppnishæfari og einbeita sér að því að ná árangri. Dæmi um karllæg lönd eru Japan, Austurríki, Ítalía og Kína. Kvennlæg gildi leggja áherslu á sambönd og lífsgæði. Meðlimar þess eru yfirleitt samvinnuþýðir, hógværir og umhyggjusamir við aðra. Dæmi um kvenlæg lönd, Svíþjóð, Danmörk, Noregur og Holland (Kobiruzzaman, 2019).

3.3 Óvissufælni

Þriðja menningarviddin er óvissufælni (e. Uncertainty avoidance), henni er oft lýst sem umburðarlyndi samfélags fyrir tvíræðni (Hofstede, 2011). Það gefur til kynna hvernig menning

hefur áhrif hvort að meðlimum þess líður þægilega eða óþægilega í óvissu aðstæðum (Kobiruzzaman, 2019). Lönd þar sem mikillar óvissu gætir eru yfirleitt með fleiri lög og reglur. Þau kjósa að fylgja venjum og gera áætlunir til að koma í veg fyrir óvissuna (Hofstede, 2011). Lönd sem eru með háa óvissunarfælni eru Grikkland, Rússland, Japan, Portúgal og Belgía (Kobiruzzaman, 2019). Í löndum sem forðast litla óvissu eru yfirleitt færri lög og reglugerðir. Meðlimir slíkra samfélaga eru yfirleitt minna stressaðir, hafa meiri sjálfstjórn og eru umburðarlyndari fyrir nýjum hugmyndum (Hofstede, 2011). Lönd sem eru með lága óvissufælni eru Norðurlöndin, Hongkong og Singapúr (Kobiruzzaman, 2019).

3.4 Valdafjarlægð

Fjórða menningarvæðin segir til um ójöfnuð og kallast valdafjarlægð (e. Power distance index). Ójöfnuður getur verið allsstaðar og í allskonar formi, eins og t.d. í stéttaskiptingu, lögum og auðæfum. Öll samfélög eru ójöfn en sum eru ójafnari en önnur (Hofstede, 2011). Há valdafjarlægð einkennir samfélag þar sem valdaminni sætta sig auðveldlega við ójafna valdadreyfingu í því samfélagi. Fólk í svona samfélögum býst við að valdi sé dreift ójafnt og þess vegna kvarta þau ekki undan ójöfnuði. Dæmi um lönd sem eru með háa valdafjarlægð eru Kína, Indland, Singapúr og Arabísku löndin (Kobiruzzaman, 2019). Aftur á móti á samfélag með litla valdafjarlægð erfitt með að sætta sig við ójafna valdadreyfingu. Meðlimir í því samfélagi eru duglegir að kvarta yfir ójöfnuði og vilja ná jöfnuði og jafnrétti á milli þegna með háa og lága stöðu í samfélaginu. Dæmi um lönd sem eru með lága valdafjarlægð eru Noregur, Þýskaland, Bretland og Danmörk (Kobiruzzaman, 2019).

3.5 Langtímahyggja / Skammtímahyggja

Byggt á rannsóknum hjá Micheal Harris Bond þar sem 23 lönd voru í rannsókninni, bætti Hofstede fimmtu viddinni við árið 1988, Langtímahyggja (e. Long-term orientation) vs Skammtímahyggja (e. Short-term orientation) (Michael Minkov & Hofstede, 2010). Langtímahyggja er þegar horft er til framtíðar frekar en nútíðar eða fortíðar. Það er einblínt á að ná langtíma árangri. Meðlimum langtímahyggju eru oft lýst sem hagnýtum, þolinmóðum, hófsömum og varkárnum (Kobiruzzaman, 2019). Dæmi um lönd með langtímahyggju er Japan, Kína, Suður Kórea og Þýskaland. Skammtímahyggja er þegar horft er til fortíðar og nútíðar í stað framtíðar. Mikilvægustu þættir þess er t.d. hefðir, hröð afgreiðsla mála og skyldur einstaklinga. Meðlimum skammtímahyggjunnar er oft lýst sem þjóðernissinnuðum og viðmiðunarsinnuðum. Dæmi um lönd sem eru með skammtímahyggju eru Norðurlöndin, Bandaríkin, Ástralía og Nígería (Kobiruzzaman, 2019).

4 Fríverslunarsamningar

Fríverslunarsamningar eru þeir samningar sem stjórnvöld gera við önnur ríki eða hópa til að draga úr eða afnema viðskiptahindranir og bæta stöðu fyrirtækja í landinu á mörkuðum erlendis (Skatturinn, e.d.). Þetta hjálpar fyrirtækjum í hverju landi að flytja inn vörur sem geta nýst í framleiðslu á öðrum vörum eða í neyslu almennings. Þessi blanda af framleiðslu og viðskiptum utanríkis ýtir undir hraðari vöxt hagkerfa og mætir þörfum neytenda (Barone, 2020).

4.1 Marghliða samningur

Samningur á milli þriggja eða fleiri ríka er kallaður marghliða samningur. Megin markmið þessara samninga er að draga úr viðskiptahindrunum sem geta takmarkað getu þjóðar til að flytja út vörur eða flytja þær inn (Upcounsel, e.d.). Allir sem undirrita þennan samning verða að koma jafnt fram við aðra og ekkert land getur fengið betri viðskiptasamning en annað land (Amadeo, 2021). Þeir ókostir sem fylgja marghliða samningum er hversu flóknar og tímafrekar samningsviðræður eru. Einnig getur þessir samningar gert erfiðara fyrir minni fyrirtæki að keppa við stærri fyrirtæki (Upcounsel, e.d.).

4.2 Tvíhliða samningur

Tvíhliða samningur er samningur á milli tveggja þjóða sem veitir báðum þjóðum hagstæðari viðskiptastöðu. Þessi samningur skiptist niður í fimm hluta. Fyrsti hluti er að fella niður alla tolla og aðra viðskiptaskatta. Annar hluti, er að löndin samþykki að fyrirtæki mega ekki reyna að ná stærri hlutdeild á markaði með því að bjóða vörur á mjög lágu verði. Fyrirtæki gera þetta til þess að neyða keppinauta sína af markaðnum. Þriðji hluti er að stjórnvöld mega ekki gefa ósanngjarna styrki til fyrirtækja í sínu eigin landi. Fjórði hluti er að staðla samninginn að reglugerðum, vinnustöðlum og umhverfisvernd. Fimmti hluti er samþykki um höfundarétt og hugverkalög hvers annars (Amadeo, 2021). Dæmi um tvíhliða samning er Fríverslunarsamningur Íslands og Kína.

5 Menning Íslands og Kína

5.1 Ísland

5.1.1 Menningarviddir Íslands

Ekki er mikið til af gögnum um menningarviddir Íslands og eru örfáar rannsóknir til. Rannsókn var gerð árið 1996 af Hrafnhildi Eyjólfsdóttur og Peter Smith. Þar komu í ljós menningareinkenni eða að viðskiptamenning Íslands væri mjög lík menningareinkennum Norðurlandanna. Hofstede Insights hefur einnig gefið frá sér greiningu og einkunnir á menningarviddum Íslands. Árið 2009 var gerð rannsókn af Gylfa Dalmanni Aðalsteinssyni, Svölu Guðmundsdóttur og Þórhalli Erni Guðlaugssyni. Í þeirri rannsókn var lögð fram könnun í Háskóla Íslands og fengu þau 15% svarhlutfall eða um 427 nemendur sem tóku þátt í könnuninni (Aðalsteinsson et al., 2011).

Í rannsókninni árið 2009 skorar Ísland mjög hátt í einstaklingshyggju eða um 91,5 og er hærra en Bandaríkin sem hefur verið með hæstu einstaklingshyggju frá því mælingar hófust. (Aðalsteinsson et al., 2011). Þetta myndi skila sér lauslega í samsettu samfélagi þar sem von er á því að fólk sjái um sig sjálft og sína nánustu. Í atvinnulífinu myndi þetta skila sér þannig að starfsmenn séu sjálfbjarga og sýni frumkvæði. Einnig eru ákvarðarnir um ráðningar og stöðuhækkun byggðar á styrkleikum og veikleikum. Í Hofstede Insight gefa þeir Íslandi töluvert lægri einkunn en hjá Gylfa, Svölu og Þórhalli eða um 60 stig (Hofstede Insights, e.d.-b). Stigin sem Hofstede Insight gefur Íslandi er samt sem áður talið hátt. Það sem einkennir lönd sem skora hátt á einstaklingshyggjuviddinni eins og Ísland er að hver og einn einstaklingur taki ákvörðun óháð öðrum. Einnig eru börn líklegri til þess að vilja fara fyrr að heiman og sjá um sig sjálf en hjá löndum sem eru í lægri kantinum í einstaklingshyggjunni (Aðalsteinsson et al., 2011).

Karllægni kemur næst, þar skorar Ísland mjög lágt samkvæmt Hofstede Insight eða um 10 stig. Þetta þýðir að Ísland er mjög kvenlægt samfélag (Hofstede Insights, e.d.-b). Ekkert ólíkari niðurstöður fengust í rannsókninni hjá Gylfa, Svölu og Þórhalli eða um 17,3 stig sem er talið líka að vera mjög lágt (Aðalsteinsson et al., 2011). Þetta er ekkert ósvipað og hjá hinum Norðurlöndunum fyrir utan Finnland. Á Íslandi er lög mikil áhersla á að hafa jafna stöðu kynja og stjórnendur reyna að ná samstöðu og leysa átök með málamiðlunum og samningaviðræðum (Aðalsteinsson et al., 2011).

Þegar óvissuhliðrun er skoðuð hér á Íslandi þá mælist hún frekar lág eða um 50 stig samkvæmt Hofstede Insight. Þetta myndi þýða að áhersla er lögð á skipulagningu en henni væri hægt að breyta ef þörf er á með stuttum fyrirvara (Hofstede Insights, e.d.-b). Fólk er yfirleitt afslappað og er til í að taka áhættur ef þess er þörf. Aftur á móti skorar Ísland miklu hærra í rannsókninni hjá Gylfa, Svölu og Þórhalli eða um 82,4. Þetta myndi þýða að meðlimir í íslensku samfélagi væru með meiri óróa og mótþróa við breytingum, myndu taka sem minnst af áhættum og væri erfitt fyrir þá að breyta áætlun með stuttum fyrirvara þegar þess þyrfti. (Aðalsteinsson et al., 2011).

Í rannsókninni sem Gylfi, Svala og Þórhallur gerðu skoraði Ísland á 38,8 í valdafjarlægð sem þýðir að stigveldið á Íslandi hefur minni þýðingu. Yfirmenn og stjórnendur eru yfirleitt aðgengilegir og treysta á sérfræðipækkingu hjá sínum starfsmönnum. Hofstede Insights gaf Íslandi svipaða einkunn eða 30 stig (Hofstede Insights, e.d.-b).

Ísland skorar mjög lágt í langtímahyggju eða um 52,5 samkvæmt rannsókn þeirra Gylfa, Svölu og Þórhalls. Sannleikur og skýr framtíðarsýn skiptir mjög miklu máli á Íslandi, einnig er lögð mikil áhersla á ná fljóttum árangri og afgreiða mál hratt (Aðalsteinsson et al., 2011). Hofstede Insight gefur Íslandi lægri einkunn en rannsóknin árið 2009 eða um 28 stig (Hofstede Insights, e.d.-b).

5.1.2 Viðskiptamenning á Íslandi

Íslendingar hafa ólíkari viðskiptamenningu heldur en flest önnur lönd. Viðskipti og ánægja blandast oft saman og það getur leitt til þess að erlendir viðskiptamenn gætu skilað minni árangri en vonast var eftir (businessculture, e.d.-c). Viðskiptamenning eru yfirleitt mjög róleg og ekki eins formleg og í öðrum löndum (Privacy Sheild, e.d.).

5.1.2.1 Fyrsti hittingur og tímastjórnun

Á Íslandi er oft gott að koma fyrir á fundi svo að fundurinn geti byrjað á réttum tíma. Maður er mikils metinn ef það er látið vita af seinkunum, hvort sem það er mæting á fundi eða maður sjálfur (businessculture, e.d.-c). Þegar erlendir viðskiptamenn hitta viðskiptamenn frá Íslandi í fyrsta skipti eru byrjað á því með að takast í hendur og horfst í augu. Hittingurinn er oftast frekar rólegur og ekki formlegur (Businessculture, e.d.-a).

5.1.2.2 Formlegheit og hefðir

Ekki er mikið um formlegheit þegar kemur að nöfnum. Íslendingar ávarpa hvenr annan yfirleitt með eigin nafni, titlar eins og „Herra“, „Frú“ eða „Fröken“ eru mjög sjaldan notaðir nema í mjög formlegum kringumstæðum (Businessculture, e.d.-a). Þegar er farið á

viðskiptahádeigisverði eða -kvöldverði eru engar sérstakar reglur við matarborðið, t.d. hverjir eiga að sitja hvar (Privacy Sheild, e.d.).

5.1.2.3 Fundir

Það er auðvelt að fá fund með fyrirtækjum á Íslandi vegna þess að samfélagið er svo lítið. Vegna þess að Ísland er svo lítið land og flest fyrirtæki eru lítil miðað við heimsmælikvarða, þá kemur oft fyrir að þú getur verið með bæði stjórnendum og eigendum á fundinum. Fundir eru yfirleitt frekar rólegir og ekki formlegir eins og sést meira erlendis (Privacy Sheild, e.d.). Hins vegar er yfirleitt alltaf tekist í hendur fyrir og eftir fundi, handtakið er yfirleitt í fastari kantinum og er búist við því að allir sem eru á fundinum takist í hendur burtséð frá stöðu innan fyrirtæksins. (businessculture, e.d.-c).

5.1.2.4 Klæðaburður og aðrir siðir

Á Íslandi skiptir klæðaburður talsverðu máli og er venjan að leggja mikið á sig varðandi klæðaburð. Þegar verið er að stunda viðskipti, klæðast Íslendingar oftast vel en ekkert of formlega, hins vegar er erlendum viðskiptamönnum ráðlagt að klæða sig formlega þegar stunduð eru viðskipti á Íslandi (Businessculture, e.d.-b). Gjafir eru alltaf vel þegar á Íslandi og eru engar sérstakar reglur um hvað gjöfin á að vera. Vínflaska er oftast gefin eða gripir frá heimalöndum viðskiptamannanna sem koma erlendis frá. Einnig getur það gerist að Íslendingar bjóða erlendum viðskiptamönnum heim til sín í mat til þess að byggja upp gott traust og samband (Businessculture, e.d.-b).

5.1.2.5 Samningsviðræður

Í samningsviðræðum á Íslandi kunna Íslendingar að meta heiðarleika, hreinskilni og loforð. Það er eðlilegt á Íslandi að láta ákvarðanir standa þar til á síðustu stundu, þetta er oft tengt því að Íslendingar vilja ekki skuldbinda sig til stórra ákvarðana og vilja sjá hvort að þeim verði boðinn betri samningur (businessculture, e.d.-c).

5.2 Kína

5.2.1 Menningarvíddir Kína

EKKI er mikið til af rannsóknum um menningarvíddir í Kína. Hofstede Insights hefur hins vegar skoðað og gefið menningarvídum í Kína einkunn (Hofstede Insights, e.d.-a).

Fyrsta menningarvídinn er einstaklingshyggja, Kína skorar mjög lágt í henni eða 20 stig (Hofstede Insights, e.d.-a). Kínverjar vinna yfirleitt í stórum hópum í stað þess að vinna sjálfstæðir, einblínt er á að hagur hópsins skiptir meira máli en hagur einstaklingsins (Techo, 2017). Í atvinnulífinu skilar þetta sér þannig að ákvarðanir um stöðuhækkun og ráðningu starfsmanna byggjast frekar á tengingum og samböndum við yfirmenn fram yfir styrkleika og veikleika starfsmanna. Skuldbinding starfsmanna við fyrirtækið er lítil og það að öðlast persónuleg tengsl eru mikilvægara en fyrirtækið sem starfsmaðurinn vinnur hjá (Hofstede Insights, e.d.-a). Þegar tekin er ákvörðun, þá er hún tekin af hópnum og oft lýst sem hægu ferli (Tao & Li, 2020).

Kína skorkar hátt í annarri menningarvídinni, karllægni eða um 66 stig (Hofstede Insights, e.d.-a). Kínversk menning virðist vera mikið meira karllæg heldur en kvennlæg. Fjárhagslegur árangur er mjög mikilvægur og myndast mikil samkeppni í samfélaginu (Techo,

2017). Fjárhagsleg staða, laun og menntun er mjög mikilvægur mælikvarði fyrir Kínverja og segir til um hvar þú ert staðsettur í samfélaginu (MarketMeChina, 2014). Þessi nauðsyn til að tryggja góðan árangur getur oft leitt til þess að Kínverjar fórna fríi, tíma og skyldum við fjölskylduna til þess að vinna meira (Hofstede Insights, e.d.-a).

30 stig skorar Kína í óvissuhliðrun í þriðju menningarviddinni, sem er talið vera mjög lágt (Hofstede Insights, e.d.-a). Kínverjar setja mikla áherslu á skipulagningu og plön fyrir framtíðina. Kínverjar þola illa snöggar breytingar og erfitt væri fyrir þá að breyta plönunum með stuttum fyrirvara (MarketMeChina, 2014). Í Kína eru sett of mikið af ströngum lögum og reglugerðum til þess að minnka óvissuna eins mikið og hægt er (Hofstede Insights, e.d.-a).

Kína er eitt af þeim löndum sem skora mjög hátt í fjórðu menningarviddinni eða valdafjarlægð sem er um 80 stig (Hofstede Insights, e.d.-a). Stigveldið í Kína hefur mikla þýðingu. Bein samskipti við yfirmenn og stjórnendur eru sjaldgæf, einnig er lögð mikil áhersla á virðingu og er fólk í hærri stöðum ávarpað með sérstökum titlum eins og strafstitlum eða „Herra“ og „Frú“ (Techo, 2017).

Í fimmtu og síðustu menningarviddinni sem er langtímahyggja / skammtímahyggja skorar Kína mjög hátt eða 87 stig (Hofstede Insights, e.d.-a). Kína er frekar langtímamiðað samfélag miðað við flest önnur samfélög. Kínverjar eru tilbúnir að vinna lengur og fórna miklu fyrir góðan árangur í framtíðinni (MarketMeChina, 2014). Þeir horfa frekar langt fram í framtíðina og fjárfesta í henni frekar en nútíðinni (Hofstede Insights, e.d.-a). Kína hefur grætt á þessu, þeir hafa eitt af hröðustu vaxandi hagkerfum heims og er nú orðin eitt af stærstu mörkuðum í heiminum (EveryCRSReport, 2019). Kínverjar reyna að byggja upp tengingu sem er unnin til marga ára með trausti og heiðarleika (Tao & Li, 2020).

5.2.2 Viðskiptamenning í Kína

Í Kína hefur Konfúsíusismi mikil áhrif á viðskiptamenninguna. Þetta hugtak byggir á gildum sem sjást þegar fyrirtæki eða fólk stundar viðskipti í Kína. Þessi gildi eru að byggja upp samstöðu, tryggð, hógvær og kurteis. Að búa til og hafa sambönd skiptir mjög miklu máli. Hins vegar hafa þessi gildi verið minkandi síðustu ár og í stað þeirra hafa vestrænar viðskiptahefðir farið vaxandi (Santandertrade, e.d.).

5.2.2.1 Fyrsti hittingur og tímastjórnun

Fyrstu samskipti ókunnugra við Kínverja geta oft verið full af vantrausti og tortryggni. Til þess að efla traustið fljótt, þá er gott að forðast mistök á hefðum og afla þér betri upplýsinga um samstarfsaðila þína sem þú ert að stunda viðskipti við, einnig mun notkun kínverska orða hjálpa þér að heilla Kínverjana (Santandertrade, e.d.). Stundvísi er gríðarlega mikilvæg. Kínverjar eru alltaf stundvísir og kunna að meta aðra sem eru það líka. Fólk sem er seint, á helst að upplýsa fólkið sem það er að fara hitta að það verði seint og biðjast afsökunar á því (Santandertrade, e.d.).

5.2.2.2 Formlegheiti og hefðir

Í Kína er ætlast til að fólk komi formlega fram við hvort annað. Þegar er verið að ávarpa viðskiptafélaga er ætlast til að fólk noti starfstítl og nafn þeirra sem það ávarpar. Ef það er engin starfstítl til staðar, skal nota í staðinn „Herra“, „Frú“ eða „Fröken“ og nafnið þeirra

beint á eftir. Kínverjar segja einnig eftirnafnið fyrst og síðan fornafnið (Santandertrade, e.d.). Frekar algengt er að heilsast með löngu handartaki, gripið á að vera tiltölulega laust annað getur komið fram sem árásgirni. Í mjög formlegum viðtökum hneigja menn sig smá fyrir hvorum öðrum eða kinka kolli þegar verið er að heilsast, einnig skal heilsa þeim sem eldri eru en maður sjálfur fyrst (Cultural Atlas, e.d.-c). Nafnspjöld eru einnig mikilvægur þáttur í Kína og er ráðlagt að hafa mörg nafnspjöld til reiðu þegar gerð eru viðskipti í Kína (Sethi, 2016).

5.2.2.3 Fundir

Viðskiptafundir eru mjög mikilvægir þegar verið er að koma á sjálfbæru sambandi. Þegar verið er að funda erlendis er ráðlagt að hafa túlk til að forðast hindranir í tungumáli. Kínverjar hafa oft óbein samskipti þar sem ágreiningur kemur fram og notast þeir oft við millilið þegar á að koma á framfæri slæmum fréttum til að mildað höggið (Santandertrade, e.d.). Í Kína er mikilvægt að leyfa fólki sem er í hærri stöðu að fara inná fundinn fyrst. Einnig er mikilvægt að heilsa öllum sem eru á fundinum sama hversu margir eru á honum (Cultural Atlas, e.d.-a). Samningsviðræður eru stór hluti af kínverski menningu og fólk ætti að forðast að samþykkja tilboð án þess að reyna að semja um betra tilboð, annað telst vera veikleikimerki. Matur og drykkir eru einnig mikilvægir á fundum og viðskiptamáltíðir eru algengar (Santandertrade, e.d.).

5.2.2.4 Klæðaburður og aðrir siðir

Klæðaburður skiptir mjög miklu máli þegar verið er að gera viðskipti í Kína og er oftast formlegur eins og jakkaföt. Klæðaburður endurspeglar hins vegar hversu góðan árangur viðskiptamaðurinn er búinn að ná. Tökum sem dæmi, ef manneskja er í dýrum jakkafötum er búist við að sú manneskja hafi náð góðri velgengni í sínum viðskiptum (Santandertrade, e.d.). Gjafir eru oft gefnar til að byrja sambandið á réttum nótum. Það eru hins vegar nokkar reglur þegar verið er að gefa gjafir í Kína. Góð gjöf í augum Kínverja er t.d. nammi og ávextir, einnig má hún ekki vera of dýr. Gjafir ættu að vera gefnar með báðum höndum og tekið á móti með báðum höndum. Gjafir sem væru ekki vel þegnar eru hnífar, skæri, hattar, regnhlífur og hvít eða gul blóm (Cultural Atlas, e.d.-b).

5.2.2.5 Samningsviðræður

Að semja er gríðalega mikilvægur þáttur þegar kemur að viðskiptum. Kínverska hugtakið fyrir samningsviðræður er, „tan pan“ eða „að ræða“ (Cultural Atlas, e.d.-a). Samningsviðræður í Kína eru oft mikil og stór ferli. Eitt af meginatriðum er að byggja upp traust og að báðir aðilar geti fengið svipaða niðurstöðu. Gott er að reyna að skilja og koma til móts við hinn aðilann til að búa til samning sem mun skila langtíma ávinningi fyrir báða aðila (Asialink Business, e.d.). Erlendir viðskiptamenn þurfa að fara mjög varlega þegar verið er að semja við Kínverja, ein móðgun og samningsviðræðurnar gætu hætt (Tao & Li, 2020). Oft er haldið að samningsviðræðum sé lokið þegar búð er að skrifa undir samning en frá kínversku sjónarhorni þýðir að undirritun samnings gefur til kynna upphaf af nýju samstarfi og skuldbindingu við áframhaldandi samningaviðræður (USCBC, 2010).

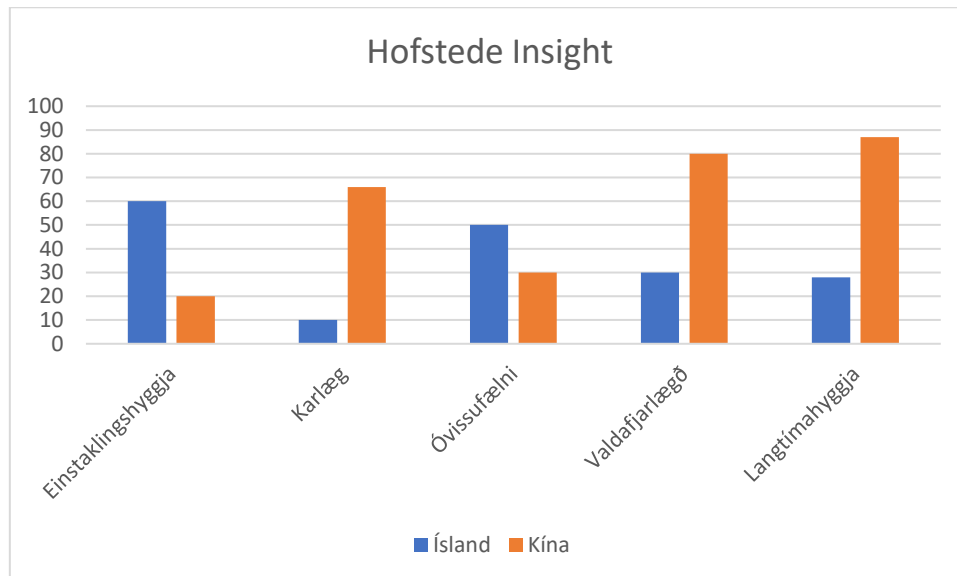
6 Samanburður

Þegar við berum saman Ísland og Kína, þá sjáum við mjög mikinn mun á menningu, hefðum, venjum og viðskiptamenningu. Viðskiptamenning landanna er mjög ólík. Þegar við skoðum viðskiptamenningu Íslands, þá sjáum við að Ísland er ágætlega sambandsmiðað, stundvíst og frekar formlegt (Privacy Sheild, e.d.). Hins vegar þegar kemur að viðskiptamenningu Kína, getum við líst henni sem mjög sambandsmiðaðri, stundvístri og frekar formlegri (Santandertrade, e.d.). Á Íslandi er ekki mikil formlegheit þegar viðskiptamenn hittast, ekki mikið verið að nota titla, heldur frekar fornafnið og heilsast með handabandi (Businessculture, e.d.-a). Það eru meiri formlegheiti í Kína og er notast við titla eins og starfsheiti eða „Herra“ eða „Frú“ (Santandertrade, e.d.). Þessi tvö lönd eiga það sameiginlegt að stundvísi er mikils metin í báðum löndum og gott er að mæta aðeins fyrr en settur tími. Kína er mjög sambandsmiðað og er oft ekki hægt að gera samninga nema það sé gott samband á milli aðila. Þetta tengist þeirri staðreynd að réttakerfi Kína er vanþróað og veikt og að sambönd eru yfirleitt betur metin er lögin í landinu (Staff, 2022). Á Íslandi er gott að hafa sambönd og geta þau hjálpað mikið en þau eru ekki nauðsynleg (Businessculture, e.d.-a). Í Kína eru hlutirnir ekki sagðir eins og þeir eru beint út, heldur eru þeir sagðir með óbeinum hætti, annars geturu komið fram sem ókurteis, setningar eins og „já það gæti verið erfitt“ eða „já líklega“ er notaðar í staðinn (Santandertrade, e.d.). Íslendingar eru frekar beinir í samskiptum og segja hlutina eins og þeir eru (Businessculture, e.d.-a). Hefðir og venjur eru líka gjörólík þegar kemur að viðskiptum hjá þessum löndum. Kínverjar eru strangari og hafa þeir mikið af venjum og hefðum sem þarf að fylgja eftir. Ef erlendt viðskiptafólk er ekki með þær venjur og hefðir á hreinu gæti það leitt til þess að engin samningur á sér stað (Santandertrade, e.d.). Ísland er meira afslappað þegar kemur að samningum, en ekki er mikið af venjum og hefðum sem erlendir viðskiptamenn þurfa að kunna (Businessculture, e.d.-b). Það getur reynst erfitt að stunda viðskipti í Kína ef viðskiptavinur eða fyrirtæki hafa einhverntímangangrýnt Kínverska ríkið. Ekki er mikið frelsi þegar kemur að tjáningu í Kína og aðeins þeir sem eru háttsettir meðlimir Kommúnistaflokksins hafa fullt tjáningafrelsi (Congresional-Executive Commission on China, e.d.). Mörg fyrirtæki hafa brennt sig á þessu og hafa þurft að biðja Kínaverja fyrirgefningar, t.d. Disney og NBA (Brzeski, 2019). Á Íslandi er mikið málfrelsi og geta allir gangrýnt ríkið án þess að fá einhverjar refsingar á sig. Ísland er í 13. sæti yfir lönd sem hafa mest frelsi á meðan Kína er 158. sæti (Heritage, e.d.). Þegar viðskiptamáltíðir eiga sér stað í Kína er mikilvægt að setjast niður í röð sem ræðst af því hversu mikilvæg manneskjan er. Einnig á ekki að klára matinn sem þú ert að borða, því þá halda Kínverjarnir að þú sért ennþá svangur (Santandertrade, e.d.). Á Íslandi er þetta ekki svona reglubundið, en það telst hins vegar dónaskapur ef þú klárar ekki matinn (businessculture, e.d.-c).

6.1 Samanburður menningavídda

Þegar við skoðum mun menningarvídna landanna, þá er gríðarlega mikill munur á löndunum. Í einstaklingshyggju þá sjáum við að Ísland fær töluvert hærri einkunn eða 60 (Hofstede Insights, e.d.-b) heldur en Kína sem fær bara 20 (Hofstede Insights, e.d.-a). Næst kemur Karllægni en þar fær Ísland mjög lága einkunn eða um 10 stig, sem vísar til þess að Ísland sé mjög kvenlægt land (Hofstede Insights, e.d.-b), Kína fær 66 stig og er lýst sem karllægu landi (Hofstede Insights, e.d.-a). Óvissufælni kemur næst en þar skorar Ísland 50 stig

(Hofstede Insights, e.d.-b), Kína skorar lága einkunn eða 20 stig (Hofstede Insights, e.d.-a). Þegar við skoðum valdafjarlægð, þá skorar Ísland mjög lága einkunn sem er 30 stig (Hofstede Insights, e.d.-b), Kína skorar hins vegar mjög hátt eða 80 stig (Hofstede Insights, e.d.-a). Í langtímahyggju skorar Ísland lágt skor eða 24 stig (Hofstede Insights, e.d.-b) á meðan Kína skorar mjög hátt eða 87 stig (Hofstede Insights, e.d.-a).



7 Lokaorð

Þessi ritgerð var skrifuð með því markmiði að sjá mun á viðskiptamenningu hjá Íslandi og Kína. Þessi tvö lönd undirrituðu fríverslunarsamning 15. apríl 2013 eftir margar og langar samningsviðræður og er því áhugavert að sjá hversu mikill munur er á menningu milli þessara landa þegar kemur að viðskiptum. Í þessari ritgerð eru skoðuð lykilhugtök eins og menning, viðskiptamenning, fyrirtækjamening, fríverslunarsamningar, menningarvíddir, venjur, hefðir og reglur til þess að fá betri skilning á viðskiptamenningu þessara tveggja landa. Einnig eru skoðaðar einkunnir og rannsóknir til þess að sjá hvar þessi lönd standa í menningarviddinni. Það kemur ekki á óvart að þessi tvö lönd eru með ólíka menningarheima. Ísland er eyja sem er staðsett í Evrópu og fólksfjöldin er aðeins 366.425 þúsund á meðan Kína er staðsett í Asíu og er fjölmennasta land í heimi eða um 1.402 milljarða. Í Kína er lögð áhersla á formlegheit, kurteisi og stigveldi og þurfa viðskiptamenn og fyrirtæki að kynna sér þær vel áður en viðskipti eiga sér stað annars gæti það leitt til þess að engin samningur komist á. Aftur á móti eru Íslendingar ekki eins harðir á hefðum, venjum og reglum þegar kemur að viðskiptum. Ávörp og titlar eru mikilvægir í Kína og er notaður starfstíll og síðan eftirnafn en á Íslandi er bara notað sérnafn. Bæði löndin eru stundvís og kunna að meta að viðskiptaaðilar mæti á réttum tíma og stundum fyrr. Mikilvægt er að hafa sambönd þegar kemur að viðskiptum í báðum löndum og er betra að búa til gott samband áður en samningsviðræður hefjast. Í Kína er miklu meira stigveldi heldur en á Íslandi og er erfitt fyrir lágt setta að stunda viðskipti við kínversk fyrirtæki sem vilja aðallega stunda viðskipti við hátt setta einstaklinga. Kínverjar vilja frekar tala óbeint, þeir tala frekar í kringum hlutina og finnst óþægilegt þegar hlutirnir eru sagðir beint út sem Íslendingar gera yfirleitt. Einnig skal sýna mikla virðingu og sem minnst af

tilfinningum þegar verið er að stunda viðskipti við Kínverja. Íslendingar þurfa að passa sig þegar kemur að handabandi og augnsambandi þegar kemur að Kínverjum, þeir þurfa að taka lauslegt handartak og ekki nota mikið augnsamband annars geturðu virkað sem frekar árásgjarn í augum Kínverja. Í Kína er meira um formlegheit heldur en á Íslandi og eru gjafir og klæðaburður mikilvægur. Klæðaburður í Kína þegar kemur að viðskiptum eru jakkaföt og eru gjafir mjög vel þegnar. Mikilvægt að erlendir viðskiptamenn kynni sér vel hvað má gefa og hvað má ekki.

Það er augljóst að það er mikil munur þegar kemur að menningu þessara landa og sést það þegar bornar eru saman menningarvíddir. Samkvæmt Hofstede Insight er minnsti munurinn óvissufælni og munar þar 20 stigum á milli landa. Í rannsókn hjá Gylfa, Svölu og Þórhalli mælist Ísland með 82,4 stig og hækkar mismuninn í 52,4 stig á milli landa. Næst minnsti munurinn er í einstaklingshyggju sem er 40 stig en þar skorar Kína frekar lágt. Í rannsókn hjá Gylfa, Svölu og Þórhalli eykst þessi munur í 71,5 stig á milli þessara landa. Næst kemur valdafjarlægð en munurinn þar er 50 stig en minnkar í 2009 rannsókninni í 41,2 stig. Næst mesti munurinn er í karllægðinni en þar munar um 56 stig, aftur minnkar munurinn í 48,7 stig þegar við skoðum rannsókn Gylfa, Svölu og Þórhalls. Mesti munurinn er í langtímahyggjunni en þar munar um 59 stig en þar skorar Kína mjög hátt og Ísland mjög lágt. Aftur minnkar munurinn ef við skoðum 2009 rannsóknina en þá verður munurinn 34,5 stig.

Fróðlegt var að rannsaka þessa ólíku menningarheima og er áhugavert hvað þarf að hafa í huga þegar kemur að viðskiptum þessara landa. Viðskiptamenning í Kína hefur verið rannsökuð af nokkrum stofnunum og einstaklingum og er til fínt magn af gögnum til þess að skoða og greina. Aftur á móti hafa fáar rannsóknir verið gerðar fyrir Ísland, væntanlega vegna þess að Ísland er svo lítið miðað við önnur lönd.

Áhugavert væri að taka viðtöl við þá einstaklinga sem komu að samningsborðinu í viðræðum fríverslunarsamninga Íslands og Kína. Fróðlegt væri að vita hvort að Íslendingar fóru eftir öllum þessum reglum, hefðum og venjum í samningsviðræðum við Kína. Kína er með annan stærsta efnahag í heimi og gæti bráðlega tekið fyrsta sætið af Bandaríkjunum og er því óhætt að gera ráð fyrir að meiri og meiri viðskipti verða gerð við Kína. Það verður fróðlegt að sjá hvort að viðskiptaheimurinn í Kína breytist hraðar eins og hefur sést á síðustu árum.

Heimildaskrá:

- Aðalsteinsson, G. D., Guðmundsdóttir, S., & Guðlaugsson, P. Ö. (2011). ÍSLENSK ÞJÓÐMENNING Í LJÓSI MENNINGARVÍDDA HOFSTEDE. <https://doi.org/https://doi.org/10.13177/irpa.a.2011.7.2.7>
- Amadeo, K. (2021). *What Are Bilateral Trade Agreements*. the balance. <https://www.thebalance.com/what-are-bilateral-trade-agreements-pros-cons-and-list-3305911>
- Asialink Business. (e.d.). *Why every discussion is a form of negotiation in China*. <https://asialinkbusiness.com.au/news-media/why-every-discussion-is-a-form-of-negotiation-in-china?doNothing=1>
- Barone, A. (2020). *Free Trade Agreement (FTA)*. <https://www.investopedia.com/terms/f/free-trade.asp>
- Brzeski, P. (2019). NBA's Apology to China Draws Outrage Across Political Spectrum. *The Hollywood Reporter*. <https://www.hollywoodreporter.com/news/general-news/nbas-apology-china-draws-outrage-political-spectrum-1245772/>
- Burin, L. d. (2017). *Hofstede's Cultural Dimensions*. <https://www.business-to-you.com/hofstedes-cultural-dimensions/>
- Businessculture. (e.d.-a). *Business communication*. <https://businessculture.org/northern-europe/iceland/business-communication/>
- Businessculture. (e.d.-b). *Business etiquette*. <https://businessculture.org/northern-europe/iceland/business-etiquette/>
- businessculture. (e.d.-c). *Business meeting etiquette*. <https://businessculture.org/indian-business-culture/business-meeting-etiquette-2/>
- Businessculture. (e.d.-d). *Business Culture: Introduction to Business Culture*. <https://businessculture.org/business-culture/>
- Congressional-Executive Commission on China. (e.d.). *Freedom of Expression in China: A Privilege, Not a Right*. Retrieved from <https://www.cecc.gov/freedom-of-expression-in-china-a-privilege-not-a-right>
- Cultural Atlas. (e.d.-a). *Chinese Culture: Business Culture*. <https://culturalatlas.sbs.com.au/chinese-culture/chinese-culture-business-culture>
- Cultural Atlas. (e.d.-b). *Chinese Culture: Etiquette*. <https://culturalatlas.sbs.com.au/chinese-culture/chinese-culture-etiquette>
- Cultural Atlas. (e.d.-c). *Chinese Culture: Greetings*. <https://culturalatlas.sbs.com.au/chinese-culture/chinese-culture-greetings>
- Doyle, A. (2020). *What Is Company Culture?* the balace careers.
- EveryCRSReport. (2019). *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*. <https://www.everycrsreport.com/reports/RL33534.html#:~:text=Since%20opening%20up%20to%20foreign,sustained%20expansion%20by%20a%20major>
- Heritage. (e.d.). *2022 Index of economic freedom*. <https://www.heritage.org/index/ranking>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. <https://doi.org/https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede Insights. (e.d.-a). *What about China?* <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/>
- Hofstede Insights. (e.d.-b). *What about Iceland?* <https://www.hofstede-insights.com/country/iceland/#:~:text=With%20an%20extremely%20low%20score,resolved%20by%20compromise%20and%20negotiation.>
- Kobiruzzaman, M. M. (2019). *Hofstede's Cultural Dimensions- Hofstede's 6 Cultural Dimensions Examples*. <https://newsmoor.com/cultural-dimensions-hofstedes-cultural-dimensions-theory-with-six-dimension/>

- MarketMeChina. (2014). *What Geert Hofstede tells us about Chinese business culture*.
<https://www.marketmechina.com/geert-hofstede-tells-us-chinese-business-culture/>
- Michael Minkov, & Hofstede, G. (2010). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Sage Journals*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0022022110388567>
- Nguwi, M. (2020). *The best definitions of organisational culture*. the human capital hub.
- Pressbooks. (e.d.). *The Elements of Culture*. PressBooks.
- Privacy Shield. (e.d.). *Iceland - Business Customs*. <https://www.privacyshield.gov/article?id=Iceland-Business-Customs#:~:text=Icelanders%20like%20to%20combine%20business,dressing%20up%20and%20being%20social.>
- Santandertrade. (e.d.). *CHINA: BUSINESS PRACTICES*.
<https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/china/business-practices>
- Sethi, D. (2016). Business Etiquette in China: Analysis Based on Literature Review. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/2259/770>
- Skatturinn. (e.d.). *Hvað er fríverslunarsamningur?* tollur.is Retrieved from
<https://www.tollur.is/einstaklingar/oft-spurt-um/spurt-og-svarad-tollar/hvad-er-friverslunarsamningur/>
- Staff, P. (2022). The Importance of Relationship Building in China: When in China, Relationship Building is Critical <https://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/negotiation-in-china-the-importance-of-guanxi/>
- Stjórnaráðið. (e.d.). *Fríverslunarsamningar Íslands*. Retrieved from
<https://www.stjornarradid.is/verkefni/utanrikismal/utanrikisvidskipti/vidskiptasamningar/friverslunarsamningar/>
- Sveinsson, G. B. (2013). *Tillaga til þingsályktunar um fullgildingu fríverslunarsamnings milli ríkisstjórnar Íslands og ríkisstjórnar Alþýðulýðveldisins Kína*. Retrieved from
<https://www.althingi.is/altext/143/s/0073.html>
- Tao, X., & Li, S. (2020). The developing influence of Chinese culture on finance: A literature review and case-study illustration. *ScienceDirect*, 54.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101302>
- Techo, V. P. (2017). *The Chinese Cultural Dimension*.
https://www.researchgate.net/publication/316103895_The_Chinese_Cultural_Dimension
- Tools, M. (e.d.). *Hofstede's Cultural Dimensions*.
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm
- Upcounsel. (e.d.). *Multilateral Agreement: Everything You Need to Know*.
<https://www.upcounsel.com/multilateral-agreement#:~:text=A%20multilateral%20agreement%20is%20a,to%20import%20or%20export%20goods.>
- USCBC. (2010). *Negotiations, Chinese Style*. <https://chinabusinessreview.com/negotiations-chinese-style/#:~:text=Chinese%20style%20negotiation%20is%20the,unless%20the%20relationship%20is%20severed.>