

Áhrif menningar í alþjóðaviðskiptum

Hverjir eru helstu áhrifaþættir ólíkra menninga í samningaviðræðum?

BS. Ritgerð í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst

Vorönn 2010



HÁSKÓLINN Á BIFRÖST
BIFRÖST UNIVERSITY

Skýrsluhöfundur: Haukur Gíslason
Leiðbeinandi: Ásmundur Þórðarson

Áhrif menningar í alþjóðaviðskiptum

Hverjir eru helstu áhrifaþættir ólíkra menninga í samningaviðræðum?

BS. Ritgerð í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst

Vorönn 2010

Skýrsluhöfundur:

Haukur Gíslason, kt: 230968-4629

Leiðbeinandi: Ásmundur Þórðarson

Lokaverkefnið hefur verið metið samkvæmt reglum og kröfum

Háskólans á Bifröst og hlotið lokaeinkunina: _____

Útdráttur

Skýrsluhöfundur hefur unnið í alþjóðlegu viðskiptaumhverfi undanfarin 6 ár. Partur af daglegum störfum höfundar voru samskipti við fólk úr mismunandi menningarheimum. Samningar við erlenda samstarfsaðila var einnig drjúgur partur af starfi höfundar, með tilheyrandi ferðalögum til ólíkra og stundum framandi landa. Í ljósi þessarar reynslu höfundar var ritgerðarefnið valið.

Við vinnslu ritgerðarinnar skoðaði höfundur ýmsar kenningar fræðimanna á alþjóðaviðskiptum annarsvegar og menningu hinsvegar. Eftir að hafa skoðað fræðilega hlutann leitaðist höfundur við að svara rannsóknarspurningunni: Hverjir eru helstu áhrifaþættir ólíkra menninga í samningaviðræðum?

Auðvitað eru engin tvenn samningaferli eins en við alla samningagerð eru þó nokkrir fastir punktar sem höfundur skilgreindi. Farið var nokkuð ýtarlega í gegnum ferlið og reynt að varpa ljósi á það hvernig mismunandi menning hefur áhrif í samningaviðræðum.

Niðurstaða höfundar er sú að ef fyrirtæki ætla sér árangur í alþjóðaviðskiptum er alger grunnforsenda að kynna sér vel menningu þess lands sem samið er við, annars skapast hættu á að dýrkeypt mistök verði gerð sem erfitt getur verið að leiðrétta. Menningarlæsi er þannig snar þáttur í hæfni fyrirtækja í alþjóðaviðskiptum.

Formáli

Ritgerð þessi er lokaverkefni við fjárnámsdeild viðskiptadeildar Háskólans á Bifröst. Höfundur hefur stundað námið frá haustönn 2006 til dagsins í dag. Ritgerðin er BS-ritgerð í alhliða viðskiptanámi til 180 ECTS eininga og lýkur með B.Sc. gráðu.

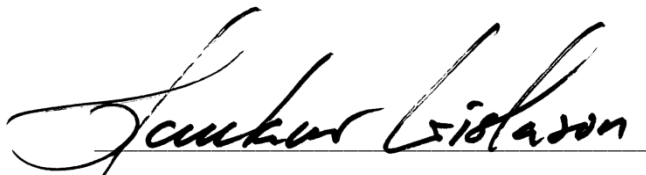
Námið hefur verið gríðarlega skemmtilegt og áhugavert. Sérstaklega hefur verið skemmtilegt að tvinnna saman fræðin við þær gríðarlegu breytingar sem orðið hafa í viðskiptaumhverfi á Íslandi á undanförunum tveimur árum.

Vinnuhelgarnar á Bifröst eitthvað sem höfundur á eftir að muna lengi og sannkölluð forréttindi að hafa fengið að kynna öllu því frábæra fólki sem hefur stundað námið með höfundinum auk kennara og starfslíði skólans sem á sérstakar þakkir skilið fyrir vel skipulagt og skemmtilegt nám.

Höfundur vill þakka leiðbeinanda sínum Ásmundi Þórðarsyni fyrir vel unnin störf, óvæga og uppbyggilega gagnrýni og hvatningu.

Ég lýsi því hér með yfir að ég einn er höfundur þessarar ritgerðar og hún er afrakstur eigin rannsókna. Reglum skólans varðandi heimildarefni hefur verið fylgt eftir bestu getu og vísað til heimilda ef vitnað er í verk annarra.

Reykjavík 28. apríl 2010



Haukur Gíslason

Viðskiptafræðinemi í fjarnámi við Háskólann á Bifröst.

Efnisyfirlit

1. INNGANGUR	9
2. ALÞJÓÐAVIÐSKIPTI	12
2.1. Helstu kenningar í alþjóðaviðskiptum	13
2.1.1. Kenning Adam Smith um algera yfirburði.....	13
2.1.2. Kenning David Ricardo um hlutfallslega yfirburði.....	14
2.1.3. Heckscher & Ohlin kenningin.....	14
2.1.4. Stolper-Samuelson kenningin.....	15
2.1.5. Kenning Porters um samkeppnisyfirburði ríkja	15
2.2. Kostir alþjóðaviðskipta	16
2.3. Gallar alþjóðaviðskipta	17
2.4. Þáttur Íslands í alþjóðlegu efnahagsstarfi	17
2.4.1. Alþjóðabankinn	18
2.4.2. Alþjóðagjaldeyrissjóðurinn	18
2.4.3. Efnahagssamvinnustofnunin.....	18
2.4.4. Samkomulag um viðskipti og tolla	19
2.4.5. Evrópusambandið	19
2.4.6. Fríverslunarsamtök Evrópu	19
2.4.7. Evrópska Efnahagssvæðið	20
2.5. Hvað hvetur til aukinna alþjóðaviðskipta?	20
2.5.1. Markaðspensla	20
2.5.2. Auðlindir.....	21
2.5.3. Samkeppniskraftar	21
2.5.4. Tækniframfarir	21
2.5.5. Félagslegar breytingar	21
2.5.6. Aukið viðskiptafrelsi.....	22
2.5.7. Hagvöxtur	22
3. MENNING	23
3.1. Skilgreining á menningu	23
3.2. Helstu stoðir menningar	24
3.2.1. Innri bygging og tengsl.....	24
3.2.2. Tungumál og tjáskipti	25
3.2.3. Trú og trúarbrögð.....	27
3.2.4. Gildi og viðhorf	28

3.3. Ransóknir Geert Hofstede	29
3.3.1. Valdastaða (power distance)	29
3.3.2. Félagsleg afstaða (Social Orientation)	30
3.3.3. Afstaða til óvissu (Uncertainty Orientation)	31
3.3.4. Karllæg eða kvenlæg gildi (Masculinity vs. femininity).....	31
3.3.5. Tímasetning (Time orientation).....	32
3.3.6. Samantekt á kenningum Hofstede	32
4. FJÖLMENNINGARLEG HÆFNI	33
5. SAMNINGAR Í ALPJÓÐAUMHVERFI	34
5.1. Fyrstu kynni	34
5.2. Fundurinn	36
5.2.1. Ytra útlit	36
5.2.2. Stundvísi	37
5.2.3. Ávörp og kveðjur.....	38
5.2.4. Nafnspjöld og gjafir	39
5.3. Samningaviðræðurnar	40
5.3.1. Tungumálið	40
5.3.2. Framsetning.....	41
5.3.3. Tjáning án orða	41
5.4. Að blanda saman viðskiptum og skemmtun	43
6. LOKAORÐ	44
7. HEIMILDASKRÁ.....	46
7.1. Prentheimildir.....	46
7.2. Netheimildir	47

Töfluskrá

Tafla 1. Valdastaða.....	30
Tafla 2. Félagsleg afstaða.....	30
Tafla 3. Afstaða til óvissu	31
Tafla 4. Karllæg eða kvenlæg gildi	31
Tafla 5 Samnings-miðuð eða Sambands-miðuð menning.....	35
Tafla 6 Tímamiðuð menning eða Ótímamiðuð menning	38
Tafla 7 Formleg eða óformleg menning.....	38
Tafla 8 Hvað tákna að lyfta augabrúnum?	41

Myndalisti

Mynd # 1 – Rannsóknarprepa líkan Kotlers	10
--	----

1. Inngangur

Alþjóðaviðskipti aukast ár frá ári, hvort sem um ræðir verslun með vörur og varning, flutning fjármagns vegna fjárfestinga eða einfaldlega flutning fólks milli landa. Aukning alþjóðaviðskipta hefur haft mikil áhrif á þjóðir heims og með þróun í fjarskiptum og almennri tækni eiga einstaklingar og fyrirtæki nú mun auðveldar með að mynda viðskiptatengsl.

Höfundur hefur starfað við alþjóðleg viðskipti undanfarin 6 ár. Starfið var fólgið í því að selja vöru til sjónvarpsstöðva um allan heim. Auk þess starfaði höfundur við það um árabíl að láta framleiða vörur í Asíu sem dreift var í Evrópu. Hluti af starfinu voru ferðalög til ólíkra heimsálfa með tilheyrandi fundarhöldum, samningaviðræðum og almennum viðskiptatengslum við fólk frá mismunandi og stundum framandi menningarheimum. Höfundur var fljótur að læra það að “viðskipti” eru ekki bara “viðskipti”, það þarf að taka tillit til fjölmargra þátta þegar kemur að því að stunda viðskipti á alþjóðlegum grundvelli. Einn grundvallarþáttur er að vera vel kunnugur menningu þeirrar þjóðar sem um ræðir hverju sinni.

Þó að flestir sem starfa í alþjóðlegu viðskiptaumhverfi átti sig á því að fólk er misjafnt í hverju landi, þá er algengt að fólk sé dregið í dilka og flokkað eftir þjóðerni og/eða þeirri menningu sem það er sprottið úr. Til dæmis mætti hugsa sér, þegar talað er um fólk frá Bandaríkjunum, kúreka ríðandi á milli kaktusanna í Villta Vestrinu og á hinn bóginn þegar talað er um fólk frá Japan, öskrandi samuraistríðsmann sem heggur höfuðið af óvini sínum og fremur svo Harakiri. Þó að menning sé ólík er mikilvægt að varast að draga fólk í dilka eftir staðalímyndum.

Með auknum alþjóðaviðskiptum verða samskipti og aðgengi að afþreyingu, vörum og þjónustu auðveldari. Það dregur úr sérkennum þjóða og nánasta umhverfi, fatnaður og líkamsbeiting er allt orðið mjög svipað hjá einstaklingum í þéttbýli flestra landa. Meira að segja eru íbúðir ungs fólks í Japan orðnar mög svipaðar útlits og íbúðir ungs fólks í Skandinavíu. Hvers vegna? Jú, það er nefnilega búið að opna 10 IKEA verslanir í Japan og enn fleiri eru á leiðinni.

Menningarmunurinn er samt ennþá mjög greinilegur þegar skyggst er undir yfirborðið. Sú menning sem ríkir í hverju samfélagi er áunnin. Hún berst frá einni kynslóð til annarrar með móðurmjólk og uppeldi. Um leið og við ölumst upp erum við jafnframt að læra það hvernig okkur ber að haga okkur í því umhverfi sem við búum. Það er menningin sem mótar viðhorf, gildi, fas og framkomu fólks og gerir það ólíkt. Fólk sem stundar alþjóðleg viðskipti í harðnandi samkeppnisumhverfi getur ekki leyft sér að horfa

fram hjá þáttum sem geta haft áhrif á viðskiptatækifærin. Þar sem menning er einn af mikilvægum áhrifavöldum í alþjóðlegum viðskiptum, telur höfundur viðfangsefnið vera áhugavert og þess vert að rannsaka nánar.

Markmiðið með þessari ritgerð er að varpa ljósi á það hversu mikilvægt er að vera vel læs á mismunandi menningu í alþjóðlegu viðskiptaumhverfi. Til þess að komast að því leitast höfundur við að svara eftirfarandi rannsóknarspurningu:

Hverjir eru helstu áhrifaþættir ólíkra menninga í samningaviðræðum?

Þessari ritgerð er ekki ætlað að vera ýtarlegur leiðarvísir um það hvernig fólk í alþjóðaviðskiptum á að haga sér í hinum ólíku löndum, það væri efni í enn lengri ritgerð. Henni er ætlað að sýna fram á þá þætti sem vert er að skoða þegar unnið er í alþjóðlegu viðskiptaumhverfi. Tilgangurinn er að gefa innsýn inn í alþjóðaviðskipti og hvernig ólík menning hefur þar áhrif. Einnig er tilgangurinn að sýna hvernig ólík menning hefur áhrif á samningaviðræður.

Við gerð þessarrar lokaritgerðar var stuðst við viðurkennda aðferð sem byggir á rannsóknarþrepalíkani Kotlers¹. Þrepunum er lýst frá því að rannsóknarefnið er valið þar til niðurstöður liggja fyrir og eru settar fram.



Mynd # 1 – Rannsóknarþrepalíkan Kotlers

Í upphafi var rannsóknarefnið valið, afmarkað og skilgreint. Út frá rannsóknarefninu var áður nefnd rannsóknarspurning sett fram og því næst var gerð rannsóknaráætlun sem inniheldur markmið og tilgang ritgerðarinnar ásamt uppbyggingu hennar. Við heimildaöflun var notast við afleiddar heimildir. Þær voru fengnar úr fræðibókum og einnig af veraldarvefnum. Við heimildaöflunina voru ófáar ferðir farnar í Þjóðarbókhöðuna þar sem hinar ýmsu bækur og fræðigreinar voru skoðaðar. Gríðarlegur tími fór í að lesa fræðibækur og greinar en sú vinna var nauðsynleg til að öðlast yfirsýn yfir helstu kenningar í bæði alþjóðaviðskiptum og menningu sem hvort um sig eru yfirgripsmikil fræði. Þegar höfundur taldi sig vera kominn með hæfilegt magn heimilda var unnið úr þeim á gagnrýninn hátt og þeim raðað saman svo ritgerðin yrði sem skilmerkilegust fyrir lesendur. Í lok ritgerðarinnar eru upplýsingarnar dregnar saman og rannsóknarspurningunni svarað. Ritgerðin skiptist í fimm meginkafla.

Kafli 1 – Inngangur

¹ Kotler, P. og Keller, K. L. (2006) bls. 103.

Kafli 2 – Alþjóðaviðskipti: Í þessum kafla fer höfundur í gegnum helstu kenningar fræðimanna í alþjóðaviðskiptum, rætt er um kosti og galla alþjóðaviðskipta og þátt Íslands í alþjóðlegu efnahagsstarfi. Í lok kaflans er svo farið yfir helstu breytur sem hvetja til aukinna alþjóðaviðskipta.

Kafli 3 – Menning: Í kaflanum um menningu er reynt að fá yfirsýn yfir menningu ólíkra landa og hver áhrif mismunur þeirra hafi í viðskiptum. Fyrst er hugtakið menning skilgreint. Þar er greint á milli menningar sem á sér birtingarmynd t.d. í tónlist og myndlist og þeirrar undirliggjandi menningar sem mótar skoðanir og gildi hvernar þjóðar eða þjóðarbrotar. Því næst eru tíundaðar helstu stoðir menningar sem menningin mótast úr. Þá er fjallað um kenningar og rannsóknir Geert Hofstede, en hann er talinn vera sá sem hefur gert hve víðtækastar rannsóknir á því hvernig skilgreina má mismunandi menningu.

Kafli 4 – Fjölmennningarleg hæfni: Þegar búið er að fjalla um alþjóðaviðskipti og menningu sitt í hvoru lagi er farið í það hvernig hvort tveggja birtist hjá einstaklingum sem stunda viðskipti í fjölmennningarlegu umhverfi.

Kafli 5 – Samningar í alþjóðaumhverfi: Í fimmta kafla er fjallað um einn hluta viðskipta sem er samningaferlið. Þegar kemur að því að semja við aðila sem eru af ólíku bergi btotnir eru margir þættir sem geta spillt fyrir því ferli. Markmiðið með þessum kafla er að kafa djúpt ofan í samningaferlið og reyna að koma auga á sem flesta þætti sem ólík menning kann að hafa áhrif á.

Kafli 6 – Lokaorð: Í lokaorðum eru niðurstöður ritgerðarinnar dregnar saman og skýrðar.

Það er von höfundar að uppbygging og efni ritgerðarinnar sé skýrt og sett fram með þeim hætti að auðvelt sé að átta sig á aðalatriðum.

2. Alþjóðaviðskipti

Á síðustu 10 árum eða svo hefur heimsframléiðsla fimmfaldast og á sama tíma hafa alþjóðaviðskipti nífaldast. Alþjóðaviðskipti mynda þannig sífellt stærri hluta af heildarviðskiptum í heiminum í dag.² En hvað eru alþjóðaviðskipti? Alþjóðaviðskipti eru færslur á vöru eða þjónustu milli landamæra til að fullnægja markmiðum einstaklinga, fyrirtækja og stofnanna um vöxt og hagnað. Þau eru uppspretta hagvaxtar og veita fyrirtækjum tækifæri til þess að nýta stærðarhagkvæmni og erlenda tækniþekkingu.³ Adam Smith útskýrði alþjóðaviðskipti einhvern veginn þannig að ráðdeildarsamur fjölskylduafaðir reyni aldrei að framleiða sjálfur hluti sem hann getur keypt á lægra verði af öðrum og að það sama eigi við um heilar þjóðir.

Alþjóðaviðskipti geta birst í ýmsum myndum. Þau geta m.a. verið í formi út- eða innflutnings á vörum, hvort sem varan er áþreifanleg neytendavara eða óáþreifanleg eins og hugvit. Alþjóðaviðskipti geta einnig birst í formi beinna eða óbeinna alþjóðlegra fjárfestinga. Bein erlend fjárfesting er til dæmis fjárfesting í eign sem skiptis í kaup á eignum sem fyrir eru í viðkomandi landi, nýfjárfesting (greenfield investments) í tækjum eða verksmiðju, þátttaka í sameiginlegu verkefni með erlendum aðila (joint venture) eða yfirtökur (acquisition) sem eiga sér stað þegar erlend fyrirtæki taka yfir núverandi fyrirtæki á heimamarkaði. Óbeinar erlendar fjárfestingar fela aftur á móti í sér kaup á erlendum hlutabréfum, skuldabréfum eða öðrum fjárhagslegum eignum sem ekki fela í sér vald yfir útgefandanum. Önnur form alþjóðaviðskipta geta síðan verið leyfisveitingar (licensing), sérleyfi (franchising) og stjórnunarsamningar (management contract) svo dæmi séu tekin.⁴

Alþjóðaviðskipti veita fyrirtækjum ákveðna vaxtarmöguleika ásamt mögulegri tekjuaukningu en jafnframt leiða þau til aukinnar samkeppni sem erfitt getur reynst að keppa við.⁵ Með auknum alþjóðaviðskiptum hefur orðið greiðari aðgangur að þróuðum fjármálamörkuðum, vel menntuðu og sérhæfðu vinnuafli og vel búinni rannsóknar- og þróunaraðstöðu. Neytendur vilja sífellt fjölbreyttara úrval af vöru og þjónustu á lægra verði, frumkvöðlar eiga auðveldara með að koma hugmyndum sínum á framfæri, fyrirtæki eru sífellt að leita eftir auknum gróða og fjárfestar eftir nýjum fjárfestingamöguleikum. Auk þess sem margar þjóðir hafa lært að þær áorki meiru

² Ágúst Einarsson.(2007). Bls. 368

³ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 8

⁴ Daniels, J.D., & Radebaugh, L.H. (2001). Bls. 10-12

⁵ Czikota, M.R., Ronkainen, I.A., & Moffett, M.H. (1994). Bls. 4

saman en þær gera einar og sér.⁶ Þjóðir heims hafa einnig gert sér grein fyrir því að efla verður frjálsræði í viðskiptum, m.a. til að vinna bug á hungursneyð, auka lífslíkur manna og bæta lífskjör þeirra.⁷

Eins og gefur að skilja eru ekki allir sammála um að afleiðingar alþjóðaviðskipta séu bara jákvæð. Bennt hefur verið á þá galla sam fylgja gjarnan alþjóðaviðskiptum og fjallað verður einnig um þá í þesum kafla.

Þrátt fyrir allt hafa alþjóðaviðskipti orðið vaxandi þáttur í hagkerfum heimsins og mikilvægt umhugsunarefni fyrir þjóðir, fyrirtæki og einstaklinga, bæði sem tækifæri og áskorun. Því er áhugavert að skoða helstu kenningar í alþjóðaviðskiptum.

2.1. Helstu kenningar í alþjóðaviðskiptum

Umfang alþjóðaviðskipta er svo gríðarlegt að það getur haft bein og óbein áhrif á efnahagslíf heilla þjóða. Útflutningur örvar efnahag heimalandsins. Innflutningur getur sömuleiðis þrýst á birgja í heimalandinu að lækka verð og bæta samkeppnisstöðu sína. Vegna mikilvægis alþjóðaviðskipta hafa fræðimenn reynt að búa til kenningar til að skýra og spá fyrir um umfang þeirra á hverjum tíma og þar með áhrif á hagkerfi viðskiptalandanna. Kenningarnar eru fjölmargar þannig að höfundur tíundar hér aðeins nokkrar þeirra.

2.1.1. Kenning Adam Smith um algera yfirburði

Fyrir um tveimur öldum var uppi hagfræðingurinn Adam Smith. Hann var mikill hugsuður og er stundum kallaður faðir hagfræðinnar. Hann kom fram með margar áhugaverðar tilgátur á ferli sínum, ein af þeim var kenningin um algera yfirburði:⁸

„If a foreign country can supply us with a commodity cheaper than we ourselves can make it, better buy it of them with some part of the produce of our own industry, employed in a way in which we have some advantage.“

Ef annað land getur séð okkur fyrir vöru á lægra verði en við getum sjálf framleitt hana, ættum við að kaupa hana af þeim með hluta afurða okkar eigin iðnaðar nýttum á þann veg að við höfum nokkra yfirburði.

Niðurstaða hans var þannig sú að viðskipti milli landa væru uppspretta auðs fyrir alla aðila. Viðskipti gera kleift að sérhæfa framleiðslu landa og nýta þannig betur framleiðsluþætti hvors lands um sig. Þannig heldur hann því fram að þjóðir eigi að flytja út þær vörur og þjónustu sem þær hafa algjöra yfirburði í og flytja inn þær vörur og þjónustu sem aðrar þjóðir hafa algjöra yfirburði í. Algjöra yfirburði hefur sú persóna, fyrirtæki eða þjóð sem hefur mesta framleiðni þ.e.a.s. þarf minnst af aðföngum.

⁶ Walker, D.M., Walker, T. og Schmitz J. (2003). Bls. 7

⁷ Ágúst Einarsson. (2007). Bls. 368

⁸ Smith, Adam. (1776). Bls 478

2.1.2. Kenning David Ricardo um hlutfallslega yfirburði

En hvað gerist ef önnur þjóðin hefur algebra yfirburði í framleiðslu á báðum vörnum eða þjónustunni? Samkvæmt kenningu Smith yrði þá engin verslun sem er rangt. David Ricardo, breskur hagfræðingur sem var uppi snemma á 19. öld bjó til kenninguna um hlutfallslega yfirburði. Í kenningunni felst að þjóðir eigi að framleiða og flytja út þær vörur og þjónustu sem þær hafa hlutfallslega yfirburði í og flytja inn þær vörur og þjónustu sem aðrar þjóðir hafa hlutfallslega yfirburði í. Sá sem hefur lægri fórnarkostnað (opportunity cost) er sagður hafa hlutfallslega yfirburði.⁹

Röksemdir Ricardo má skýra í eftirfarandi dæmi: Frakkland getur framleitt 4 flöskur af víni og 6 útvarpsklukkur á klukkustund. Japan framleiðir aftur á móti 1 flösku af víni og 5 útvarpsklukkur á klukkustund. Frakkland hefur því algjöra yfirburði í báðum vörum: á hverri klukkustund framleiðir vinnuafli í Frakklandi 3 fleiri flöskur af víni ($4-1=3$) og 1 útvarpsklukku betur ($6-5=1$). Samkvæmt kenningunni um algjöra yfirburði ættu engin viðskipti að eiga sér stað þar sem að Frakkland hefur algjöra yfirburði í báðum vörum. En kenningin um hlutfallslega yfirburði segir að viðskiptin fari engu að síður fram. Frakkland er 4 sinnum betra en Japan í framleiðslu á víni en einungis 1,2 sinnum betra í að framleiða útvarpsklukkur. Frakkland hefur því hlutfallslega yfirburði, þ.e. lægri fórnarkostnað í framleiðslu á víni en Japan er hlutfallslega betra í framleiðslu útvarpsklukkna. Af þessum sökum ættu Frakkar að selja Japönnum vín en Japanir ættu að selja Frökkum útvarpsklukkur og þá eru báðar þjóðir betur settar en áður. Það eru því hlutfallslegir yfirburðir sem hvetja til viðskipta en ekki algjörir yfirburðir.¹⁰

2.1.3. Heckscher & Ohlin kenningin

Kenningin um hlutfallslega yfirburði leiðir til spurningarinnar: Hvað ákvarðar hvað það er sem þjóðir eru bestar í eða hafa hlutfallslega yfirburði í? Til að svara þessari spurningu komu tveir sænskir hagfræðingar, Eli Heckscher og Bertil Ohlin, fram með Heckscher-Ohlin kenninguna (einnig nefnd Theory of Relative Factor Proportions). Í fyrsta lagi komu þeir auga á að lönd eru misjafnlega rík af náttúruauðæfnum. Sem dæmi má nefna að Argentína á mikið ræktarland og í Kína er mikið af ófaglærðu vinnuafli. Í öðru lagi sáu þeir að það þarf mismunandi framleiðslupætti til að framleiða ólíkar vörur. Til dæmis þarf mikið ræktarland til að rækta hveiti og við framleiðslu á fatnaði nægir oft að hafa ófaglært vinnuafli. Út frá þessu settu þeir fram kenningu sína:

Ríki hafa hlutfallslega yfirburði í vörum sem krefjast framleiðslupátta sem ríkið hefur mest af.¹¹

⁹ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 28

¹⁰ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 28

¹¹ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 29

Af þessum sökum hefur Argentína hlutfallslega yfirburði í ræktun á hveiti og Kína hlutfallslega yfirburði í framleiðslu á fatnaði. Samkvæmt kenningunni eiga ríki að flytja út þær vörur sem krefjast framleiðslupátta sem ríkið hefur mest af. Þessi kenning var mikið gagnrýnd, sérstaklega eftir að hagfræðingurinn Wassily Leontief gerði könnun sem hrakti niðurstöður Heckscher og Olin. Sú kenning er kölluð Leontief þverstæðan (The Leontief Paradox).

2.1.4. Stolper-Samuelson kenningin

Megininntak kenningar Stolper og Samuelson er að viðskipti milli landa valda því að hlutdeild þess framleiðslupáttar í þjóðartekjum sem landið er ríkt af vex, en hlutdeild hins framleiðslupáttarins minnkar.¹²

2.1.5. Kenning Porters um samkeppnisyfirburði ríkja

Samkvæmt Michael Porter á gott gengi í alþjóðaviðskiptum rætur sínar í samspili fjögurra þátta sem tengjast landi og fyrirtæki:

Framleiðslupættir (Factor Conditions): Hversu auðugt land er af framleiðslupáttum hefur áhrif á getu þess til samkeppni á alþjóðamörkuðum. Porter tekur tillit til fleiri þátta en þeir sem aðhylltust klassísku kenningarnar þ.e. lands, vinnuafls og fjármagns. Hann tekur einnig tillit til menntunarstigs vinnuaflsins og gæða samgöngukerfa. Hann leggur áherslu á sköpun framleiðslupátta með þjálfun, rannsóknum og nýsköpun.¹³

Eftirspurn/markaðir (Demand Conditions): Ef heimamarkaður fyrirtækis býr yfir stórum hópi neytenda örvar það þróun og dreifingu nýrra vara þegar fyrirtæki keppa um yfirráð á heimamarkaði. Þegar fyrirtæki reynir að mæta þörfum viðskiptavina sinna á heimamarkaði, þróar það og aðlagar vörur sem einnig er hægt að markaðssetja alþjóðlega. Frumkvöðlafyrirtæki geta einnig skarað fram úr alþjóðlegum keppinautum sínum.¹⁴

Tengdar stoðgreinar (Related and Supporting Industries): Annars vegar hæfni: Það að ný atvinnugrein líti dagsins ljós ýtir undir þróun innlendra birgja sem vilja ólmir mæta þörfum atvinnugreinarinnar hvað varðar framleiðslu, markaðssetningu og dreifingu.

Hins vegar staðsetning: Fyrirtæki sem er staðsett nálægt birgjum sínum nýtur góðs af betri samskiptum við birgjana auk skiptum við þá á kostnaðarsparandi hugmyndum og uppfinningum. Samkeppni meðal birgja leiðir til lægra verðs, aukinna gæða og

¹² Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 30

¹³ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 32

¹⁴ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 32-33

tæknilegrar nýsköpunar og leiðir þetta til aukinna samkeppnislegra yfirburða atvinnugreinarinnar á heimsmarkaði.¹⁵

Stefnumótun, uppbygging og samkeppni fyrirtækis (Firm Strategy, Structure and Rivalry): Til þess að lifa af harða samkeppni á heimamarkaði þurfa fyrirtæki stöðugt að leitast við að draga úr kostnaði, auka gæði, auka framleiðni og stunda nýsköpun. Ef reynt hefur á fyrirtæki hvað þetta varðar hafa þau oft þróað með sér hæfileika sem nauðsynlegir eru til þess að geta náð árangri á alþjóðamörkuðum. Auk þess eru margar þær fjárfestingar sem fyrirtæki hafa lagt út í til þess að ná árangri á heimamarkaði yfirfæranlegar á alþjóðamarkaði með litlum tilkostnaði. Þessi fyrirtæki hafa því forskot þegar þau útvíkka starfsemi sína erlendis.

Porter telur einnig að stefna stjórnvalda geti haft áhrif á stefnu og tækifæri fyrirtækja. Kenning hans blandar saman klassísku kenningunum, sem byggja á ríkishugtakinu og nútímakenningunum, sem byggja á fyrirtækinu. Lönd og ríkisstjórnir þeirra spila mikilvægt hlutverk í uppbyggingu umhverfis sem getur stutt eða skaðað getu/hæfni fyrirtækja til samkeppni á alþjóðamörkuðum en fyrirtækin eru raunverulegir þátttakendur í alþjóðaviðskiptum.

Klassísku kenningunum, sem byggja á ríkishugtakinu, tekst vel að skýra viðskipti milli iðngreina (Interindustry Trade) með einsleitar, óaðgreinanlegar vörur. Nútímakenningunum, sem byggja á fyrirtækinu, tekst betur að skýra viðskipti innan sömu iðngreinar (Intraindustry Trade) með ósamleitar, aðgreinanlegar vörur sem margar treysta á þekkt vörumerki eða orðspor.

2.2. Kostir alþjóðaviðskipta

Alþjóðaviðskipti hvetja flestar þjóðir heims til að hugsa á alþjóðlega vísu. Framfarir á sviði samgangna og samskipta hafa verið svo örur að varla er hægt að tala um heimsálfur sem aðskilin svæði lengur. Frjálst flæði fjármagns milli ríkja hefur veitt fátækum ríkjum velferð. Gríðarlegar tækniframfarir hafa orðið vegna alþjóðaviðskipta. Vörur verða ódýrari og gæðin aukast. Hagkvæmni í rekstri eykst sem leiðir til aukningar á tekjum fyrir eigendur sem svo aftur leiðir af sér möguleika á frekari fjárfestingum. Með alþjóðaviðskiptum gefst færi á aukinni sérhæfingu þjóðríkja. Alþjóðaviðskipti stuðla að hagnýtttri ráðstöfun fjármagns til fjárfestinga. Séð frá sjónarhóli fyrirtækja stækka alþjóðaviðskipti markaði fyrir afurðir og aðföng. Fjárfest er á mörgum stöðum samtímis sem getur falið í sér áhættudeyfinu. Þegar á heildina er litið auka alþjóðaviðskipti framleiðni í heiminum og bæta lífskjör.

¹⁵ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 33

2.3. Gallar alþjóðaviðskipta

Stór þáttur er siðferðilegur þar sem fátæk ríki sitja uppi með framleiðsluna þar sem vinnuframlagið er ódýrt, launum er haldið niðri og neyð manna og fátækt notuð til að ná fram hagræðingu. Einnig hefur verið talað um það að lítið sitji eftir af þeim auði hjá fátæku ríkjum sem myndast við þá hagræðingu að framleiða með ódýru vinnuafli í fátækum ríkjum. Að auki skapast hætta á mengun í þessum fátæku ríkjum sem fáir eru viljugir að hreinsa upp, allra síst þau gróðafyrirtæki sem stunda framleiðslu sína þar. Helstu gagnrýnendur alþjóðaviðskipta nefna þætti eins og misnotkun á fátæku og ómenntuðu vinnuafli, flutningi á framleiðslu til svæða þar sem verkalýðsfélög eru óvirk eða hreinlega ekki til staðar og barnaþrælkun svo eitthvað sé nefnt. Samtök gegn alþjóðaviðskiptum hafa verið stofnuð og meðlimir þeirra mótmæla gjarnan fyrir utan þar sem fulltrúar helstu iðnríkja koma reglulega saman til fundar.

2.4. Þáttur Íslands í alþjóðlegu efnahagsstarfi

Á kreppuárunum í kringum 1930 brugðust flest ríki Evrópu við kreppunni með því að takmarka innflutning, annaðhvort með beinum höftum eða stórhækkuðum tollum. Í kjölfarið hljóp mikil harka í öll milliríkjaviðskipti og “viðskiptastríðið” og þjóðernisstefnan kynti undir ófriðarbáli í Evrópu. Eftir seinni heimsstyrjöldina var hafist handa um viðtæka alþjóðasamvinnu meðal annars með stofnun Sameinuðu Þjóðanna. Hin þróuðu iðnaðarlönd fóru fyrir öðrum þjóðum í að byggja upp umgjörð alþjóðlegra viðskipta, sem þau álitu tryggja örari hagvöxt þjóða og aukna velsæld almennings. Íslendingar hins vegar bjuggu við haftastefnu allt til ársins 1959. Árið 1960 eiga sér stað róttækar aðgerðir í efnahagsmálum. Gengi krónunnar er fellt. Losað er verulega um höft á innflutningi og gjaldeyrisviðskiptum. Tekin er upp markviss stefna í ríkisfjármálum og peningamálum og sjálfvirk vísitölukerfi er að mestu afnumið svo eitthvað sé nefnt. Þessar róttæku breytingar Íslendinga í efnahagsmálum voru alger forsenda þess að Ísland gat tekið þátt í því alþjóðlega efnahagsstarfi sem hófst með aðild að EFTA árið 1970.

Þær alþjóðastofnanir sem hvað mesta viðskiptalega þýðingu hafa haft fyrir Íslendinga eru: Alþjóðabankinn (IBRD), Alþjóðagjaldeyrissjóðurinn (IMF) og Efnahagssamvinnustofnunin (OECD). Auk þess eru ekki síður mikilvægir ýmsir alþjóðasamningar sem viðskiptalega þýðingu hafa haft fyrir Íslendinga: Alþjóðasamkomulag um tolla og viðskipti (GATT), Fríverslunarsamningur Evrópu (EFTA), viðskiptasamningur við Efnahagsbandalag Evrópu (EU) og Samningurinn um Evrópska Efnahagssvæðið (EEA). Hér á eftir verður stuttlega fjallað um þessar stofnanir og alþjóðasamninga.

2.4.1. Alþjóðabankinn

Alþjóðabankinn (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) hefur aðsetur í Washington D.C.. Hann var stofnaður árið 1944 á alþjóðlegri ráðstefnu í Bretton Woods í Bandaríkjunum, samtímis Alþjóðagjaldeyrissjóðnum. Ísland var meðal fyrstu ríkja sem skrifuðu undir stofnsamninginn. Hlutverk bankans er að stuðla að efnahagslegum framförum aðildarlanda. Starfsemin er fyrst og fremst fólgin í lánveitingum, tæknaaðstoð og ábyrgðum vegna lána. Ráðstöfunarfé bankans skiptist í eigið fé sem aðildarlöndin láta bankanum í té og hinsvegar lántökur á alþjóðlegum fjármálamörkuðum. Þannig getur bankinn nálgast lánsfé á hagstæðum kjörum og lánað áfram til þróunarlanda. Íslendingar hafa fengið lánsfé hjá Alþjóðabankanum við meiriháttar framkvæmdir svo sem virkjanir, hafnargerðir, hitaveitur og vegaf framkvæmdir.¹⁶

2.4.2. Alþjóðagjaldeyrissjóðurinn

Alþjóðagjaldeyrissjóðurinn (International Monetary Fund, IMF) þarf vart að kynna fyrir Íslendingum enda sjóðurinn verið nánast sleitulaust í umræðunni hér á landi undanfarin tvö ár. Eins og áður sagði var Alþjóðagjaldeyrissjóðurinn stofnaður á sama tíma og Alþjóðabankinn. Hlutverk sjóðsins var að endurskipuleggja alþjóðleg gjaldeyrismál og koma á stöðugu gengi gjaldmiðla. Sjóðurinn veitir aðstoð í tímabundnum greiðslujöfnunarhalla landa með því að lána samkvæmt kvótum sem taka mið af þjóðarframleiðslu og gjaldeyrissvarasjóðum lánþega. Ísland hefur nokkrum sinnum þurft að reiða sig á aðstoð frá sjóðnum, sérstaklega fyrr á árum þegar greiðsluferfiðleikar steðjuðu að í viðskiptum við útlönd.¹⁷

2.4.3. Efnahagssamvinnustofnunin

Efnahagssamvinnustofnunin (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) var stofnsett árið 1961 og hefur aðsetur í París. Stofnunin er arftaki Efnahags- og framfarastofnunar Evrópu (OEEC), sem stofnuð var árið 1948 í tengslum við Marshalláætlunina. Þó að stofnunin sé arftaki Efnahags- og framfarastofnunar Evrópu tekur hún til fleiri landa en bara Evrópulanda. Til dæmis eru aðilar að stofnuninni Bandaríkin, Kanada, Japan, Ástralía og Nýja Sjáland. Hlutverk OECD er meðal annars að stuðla að hagstæðri þróun efnahagsmála í heiminum, hlúa að atvinnumálum og bættum lífskjörum og greiða fyrir vaxandi alþjóðaviðskiptum.

¹⁶World Bank

¹⁷International Monetary Fund

Ísland hefur verið aðili að Efnahagssamvinnustofnuninni allt frá stofnun forvera hennar (Efnahags- og framfarastofnunar Evrópu) árið 1948.¹⁸

2.4.4. Samkomulag um viðskipti og tolla

Árið 1947 var komið á alþjóðasamkomulagi um viðskiptamál og tolla (General Agreement on Trade and Tariff, GATT). GATT hafði það að markmiði að koma á svonefndum bestukjarasamningum sem byggjast á því að geri tvö lönd samninga innan GATT um viðskipti sín á milli, þá eru þau skuldbundin til að bjóða öðrum aðildarríkjum ekki lakari kjör hvað snertir þær vörutegundir sem samningurinn tekur til. GATT hefur stækkað jafnt og telur nú um 100 þjóðir. Einnig hefur samningurinn stækkað hvað varðar vöruflokka, fyrst var aðeins um iðnaðarvörur að ræða en nú nær samningurinn einnig til þjónustu, landbúnaðarafurða og hugverka. Í janúar 1995 tók Alþjóðaviðskiptastofnunin (WTO) við umsjón um framkvæmd GATT.

2.4.5. Evrópusambandið

Evrópuhugsjónin er í eðli sínu pólitísk og efnahagssamvinna ekki markmið í sjálfu sér, heldur liður í pólitískri einingu. Upphafið að Evrópusambandinu (European Union EU) var fólgið í sameiningu þriggja sáttmála. Sá fyrsti var kola- og stálbandalag Evrópu sem komið var á milli Belgíu, Hollands, Lúxemborgar, Frakklands, Ítalíu og Vestur-Þýskalands árið 1950. Það bandalag var ekki bara efnahagslegt heldur voru öryggismál einnig mikilvægur þáttur, þar sem kola- og stálframleiðsla hefur alltaf gengt lykilhlutverki í hergagnaframleiðslu. Í mars 1957 var svo Rómarsáttmálinn undirritaður en í honum fólst stofnun Kjarnorkustofnunar Evrópu og Efnahagsbandalags Evrópu. Frá febrúar 1978 var Evrópusambandið látið vera heitið yfir sáttmálana þrjá; Kola- og stálbandalag Evrópu, Kjarnorkustofnun Evrópu og Efnahagsbandalag Evrópu.

Evrópusambandið er flókið í skipulagi, verkefni þess margþætt og má líkja því við stjórnsýslu fullvalda ríkis. Með æðsta vald fer ráðherraráð, þar sem hvert ríki á einn fulltrúa. Framkvæmdastjórn stjórnar daglegum rekstri og skipta stjórnarmenn með sér verkum líkt og ráðherrar í ríkisstjórn. Þar er þjóðkjörið þing, Evrópuþingið, sem hafði áður fyrr ráðgefandi hlutverk, en sækir nú fram til aukinna áhrifa. Evrópusambandið hefur einnig sinn eigin dómstól.¹⁹

2.4.6. Fríverslunarsamtök Evrópu

Fríverslunarsamtök Evrópu (European Free trade Association, EFTA) voru stofnuð árið 1959 að frumkvæði Breta sem andsvar við Evrópusambandinu. Þær þjóðir sem stóðu

¹⁸ Organisation for Economic Cooperation and Development

¹⁹ General Agreement on Trade and Tariff

að samtökunum auk Breta voru; Austurríkismenn, Danir, Norðmenn, Svíar og Svisslendingar. Íslendingar gengu inn í samninginn árið 1970. EFTA eru fríverslunarsamtök þar sem sérstakar tollaávilnanir eru milli aðildarríkja. Samtökin eru ekki pólitísk og öll aðildarríki þurfa að samþykkja ákvarðanir. Mikið hefur fækkað í EFTA hópnum þar sem mörg aðildarríkja hafa farið yfir í Evrópusambandið. Þau lönd sem eru eftir í EFTA eru einungis Noregur, Ísland, Sviss og Lichtenstein.²⁰

2.4.7. Evrópska Efnahagssvæðið

Eftir að greitt var enn frekar fyrir viðskiptum innan EU, og fleiri lönd Evrópu gerðust aðilar, versnaði staða EFTA ríkjanna. Tímamótafundur í Luxemborg milli utanríkisráðherra EU og EFTA ríkjanna varð til þess að breytingar urðu á og ljóst þótti að nauðsynlegt væri að efla og víkka samstarf EU og EFTA ríkja. Markmiðið var að tryggja EFTA ríkjum aðild að innri markaði Evrópu með viðskipti, vörur, þjónustu og fólksflutninga. Samningurinn um Evrópska efnahagssvæðið (European Economic Area EEA) var undirritaður 1. janúar 1994 og með honum voru fjarlægð öll höft og tollar á viðskiptum landa EU og EFTA í þeim tilgangi að örva viðskipti og hagsæld. Mikil umræða hefur verið í þjóðfélaginu um það hvort Ísland eigi að sækja um aðild að EU eða hvort hagsmunum okkar sé borgið með aðildinni að EEA samningnum.²¹

2.5. Hvað hvetur til aukinna alþjóðaviðskipta?

Margvíslegar ástæður geta verið fyrir því að fyrirtæki fer út í alþjóðaviðskipti. Þeir þættir sem helst hvetja til aukinna alþjóðaviðskipta eru aukin markaðstækifæri, auðveldara aðgengi að auðlindum, aukin samkeppni, tækni framfarir, félagslegar breytingar og aukið viðskiptafrelsi. Áður en fyrirtæki leggja út í alþjóðaviðskipti þurfa þau að hugleiða í hvaða tilgangi, með hvaða markmið og með hvaða aðferð þau hyggjast stunda slík viðskipti.²²

2.5.1. Markaðspensla

Þetta er ein helsta ástæðan fyrir vexti í alþjóðaviðskiptum. Aukin framleiðslugeta hefur leitt til þess að fyrirtæki hafa þurft að leita á nýja markaði.²³ Fyrirtæki í litlum hagkerfum eins og Sviss, Singapore og Hollandi áttuðu sig fljótt á því að auka vöxt þyrftu þau að leita á erlenda markaði. Nesttlé til dæmis er frá sviss og er eitt stærsta vörmerki í heiminum í dag en fáir átta sig á að fyrirtækið sé Svissneskt því að það er löngu orðið alþjóðlegt og ber ekki nokkurn keim af heimalandi sínu lengur.

²⁰ European Union

²¹ European Free trade association

²² Daniels, J.D., & Radebaugh, L.H. (2001). Bls. 4

²³ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 30

2.5.2. Auðlindir

Aðgangur að auðlindum skiptir einnig miklu máli. Auðlindir geta verið í formi hráefnis, vinnuafis, fjármagns eða tækni. Sum fyrirtæki þurfa að leita til annarra landa eftir auðlindum því að skortur er á þeim í heimalandinu, eða auðlindin er þar ekki fyrir hendi. Í öðrum tilfellum er hreinlega um hagstæðari kjör á auðlindinni að ræða í öðru landi eins og til dæmis þegar fyrirtæki flytja framleiðslu sína þangað sem vinnuafli er ódýrara. Frjálst flæði fjármagns gerir það einnig að verkum að mörg fyrirtæki leita eftir fjármagni frá erlendum fjárfestum eða lánveitendum.²⁴

2.5.3. Samkeppniskraftar

Vegna stærðarhagræðis og fjárhagslegs styrkleika stærri fyrirtækja, skapast of erfitt samkeppnisumhverfi fyrir þau minni. Þegar samkeppnisaðilarnir vaxa með því að sækja inn á nýja markaði eiga önnur fyrirtæki oft ekki annarra kosta völu en að fylgja í kjölfarið.²⁵ Aukin alþjóðleg samkeppni leiðir gjarnan af sér kröfu um stærri og samkeppnishæfari rekstrareiningar.²⁶

2.5.4. Tækniframfarir

Þegar horft er til baka, 100 ár eða svo, þá er augljóst að gríðarlegar breytingar hafa átt sér stað. Samgöngur hafa þróast með tilkomu flugvéla og lesta auk þess sem augljósir hlutir eins og vegakerfi hafa tekið stórkostlegum framförum. Með tilkomu þessa hafa flutningar á vörum og flutningar á fólki aukist og orðið einfaldari, fljótlegri og ódýrari en áður. Þegar minnst er á samskipti þarf ekki að horfa lengra aftur en um tvo til þrjú áratugi til að sjá gríðarlegar framfarir. Þróun í síma og tölvutækni hefur fleygt fram og nútíma viðskiptamaður er sí tengdur við allar þær upplýsingar sem hann þarf til að stunda vinnu sína. Farsímar, tölvupóstur og aðgangur að interneti var á færi fárra útvaldra fyrir fáeinum árum en er nú staðalbúnaður í flestum gerðum farsíma. Þessar tækniframfarir hafa leitt til aukningar í eftirspurn eftir nýjum vörum og þjónustu sem hefur haft verulega aukningu á alþjóðaviðskiptum í för mér sér.²⁷

2.5.5. Félagslegar breytingar

Félagslegar breytingar hafa einnig átt sinn þátt í að auka alþjóðaviðskipti. Í dag eru viðskiptavinir líklegri til að leita eftir erlendra framleiðslu en áður fyrr. Fyrir nokkrum áratugum var algengt að vara eða þjónusta sem tengdist ákveðinni menningu væri hunsuð í ákveðnum samfélögum. Sú alheimsvitund sem nú ríkir hefur leitt til aukinnar

²⁴ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 29

²⁵ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 29

²⁶ Þór Sigfússon. (2000). Bls. 15

²⁷ Daniels, J.D., & Radebaugh, L.H. (2001). Bls. 7

sölu á slíkum vörum, t.d. má finna framboð á sjónvörpum frá Japan og dýrum bílum frá Þýskalandi víðsvegar um heiminn.²⁸ Einnig má nefna sem dæmi að á tímum seinni heimsstyrjaldarinnar sneiddu Bandaríkjamenn hjá japönskum vörum, Kelloggs gat ekki selt vöru sína í Evrópu því að fólk þar borðaði ekki “svona” morgunmat. Með tilkomu internetsins og annars konar aðgengi að upplýsingum s.s í gegnum sjónvarp er auðveldara að ná til fólks út um allan heim. Fólk er farið að finnast vörurnar kunnuglegar, ekki lengur ókunnar eða öðruvísi.

2.5.6. Aukið viðskiptafrelsi

Á undanförunum fimmtíu árum hafa stjórnvöld ýmissa landa samið um að draga úr innflutningstollum og eyða hindrunum úr vegi fyrir frjálst flæði fjármagns. Í þessu sambandi má nefna GATT, Evrópusambandið og NAFTA svo eitthvað sé nefnt. Með þessum aðgerðum hefur viðskiptafrelsi milli landa aukist og þar af leiðandi hafa alþjóðaviðskipti aukist.²⁹

2.5.7. Hagvöxtur

Að lokum má nefna að varanlegur hagvöxtur og efnahagsleg hagsæld hjá löndum eins og Kína, Japan Indlandi og Indónesíu hefur myndað nýja markaði fyrir vöru og þjónustu. Útlitið fyrir vöxt þessara hagkerfa getur gefið aukna möguleika í alþjóðaviðskiptum.³⁰

²⁸ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 29-30

²⁹ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 30

³⁰ Walker, D.M., Walker, T. og Schmitz J. (2003). Bls. 8

3. Menning

Nú hefur verið fjallað um alþjóðaviðskiptin í víðu samhengi, fjallað um helstu kenningar á sviði alþjóðaviðskipta og aðkomu Íslands að helstu stofnunum og bandalögum sem hvetja til alþjóðaviðskipta. Í nútíma samkeppnisumhverfi þurfa þeir sem ætla sér árangur í alþjóðaviðskiptum að vera vel læsir á menningu þeirra landa sem höfð eru viðskipti við. Stór alþjóðleg fyrirtæki eins og Nike og Disney hafa gert dýrkeypt mistök þar sem ekki var tekið tillit til menningar. Í tilfalli Nike varð fyrirtækið að hætta gríðarstórum auglýsingaherferðum með ærnum tilkostnaði og í tilfalli Disney munaði hársbreidd að Disney garðurinn í París yrði ekki að veruleika. Hvort tveggja dæmi um það að menningarlegur munur var ekki tekinn inn í myndina. Klassískt dæmi er til dæmis þvottaefnisauglýsing frá alþjóðlegum þvottaefnisframleiðanda sem hugðist markaðssetja vörur sínar í austurlöndum nær. Til að einfalda skilaboðin samanstóð herferðin af prentauglýsingum þar sem þrjár einfaldar myndir voru í hverri auglýsingu. Fyrsta myndin var af mjög óhreinni flík við hliðina á þvottavél, myndin í miðjunni var svo af þvottavélinni þar sem greinilegt var að verið var að þvo flíkina. Síðasta myndin var svo sambærileg fyrstu myndinni nema að flíkin var núna tandurhrein og skínandi. Ímyndum okkur nú viðbrögð neytenda í þjóðfélagi þar sem hefðin er að lesa frá hægri til vinstri. Augljóst er að auglýsingin hefur þveröfug áhrif. Þú setur hreina flík í þvottavélina og notar xxx þvottaefnið og hún kemur grútskítug út úr vélinni að loknum þvotti.

3.1. Skilgreining á menningu

Þegar við tölum almennt um hvað menning sé þá er eflaust hægt að finna margar ólíkar útskýringar og skilgreiningar. Í fræðunum virðist menningu hinsvegar aðallega vera skipt í tvennt; annars vegar er það menning í skilningi þess hvernig myndlist, tónlist og matargerð fyrirfinnst hjá þjóðum og hins vegar menning í víðari skilningi þess orðs, hvernig við lifum lífinu, hvernig við hugsum, finnum til og hegðum okkur. Það er þessi óáþreifanlegi seinnihluti sem höfundur á við þegar talað er um menningu í þessari ritgerð. Það var Geert Hofstede sem var einn af þeim fyrstu sem sýndi fram á í rannsóknum sínum hvernig þjóðir eru ólíkar í hugsun og hegðun. Hofstede skilgreinir menningu þannig:

“the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another. Culture, in this sense

*includes systems of values; and values are among the building blocks of culture*³¹

Sameiginleg forritun hugans sem aðgreinir einn hóp manna frá öðrum á þennan hátt innifelur menning kerfisgildi og þau eru kjarnabættir menningar.

Þessi “forritun hugans” sem Hofstede talar um byrjar fljótlega eftir fæðingu, þegar börn fara að meðtaka skoðanir, gildi og hugsanagang foreldra sinna. Þessi forritun á sér stað á löngum tíma og þau gildi og viðhorf sem prentast djúpt í huga fólks í mismunandi menningarheimum á löngum tíma er ekki hægt að læra utanað eða lesa í bók. Það sem höfundur er að meina er að þó að við getum kynnt okkur mismunandi menningau og jafnvel aðlagast ólíkri menningu með því að búa í framandi landi, þá erum við alltaf gestir og getum aldrei orðið 100% inngróin í aðra menningu. Fyrir fólk í alþjóðlegum viðskiptum er nóg að vera vel kunnugur menningu þess lands sem þú átt í viðskiptum við, að þekkja “mótherjann” ef svo mætti að orði komast.

Áður en lengra er haldið telur höfundur rétt að nálgast skilgreininguna á menningu aðeins nánar til að einfalda umfjöllunina sem hér fer á eftir. Hafa ber í huga að þegar talað er um menningu í þessari ritgerð þá er menning heimfærð á hin ýmsu lönd heimsins. Með öðrum orðum þá á hver hinnar ólíku menningar við um heilt land. Í þeim tilfellum þar sem um ræðir stórar þjóðir þá má oft finna menningu innan menningar (subculture). Dæmi um þetta eru Bandaríki Norður Ameríku en þau samanstanda af mörgum ólíkum ríkjum sem samt tilheyra einni þjóð og þannig einni menningu skv. skilgreiningu höfundar.

3.2. Helstu stoðir menningar

Til þess að skilja hvað það er sem skiptir máli þegar menning er skoðuð verðum við að þekkja þær helstu stoðir sem eru til grundvallar menningu. Það er menningin sem ákvarðar hvernig þegnar samfélaga tengjast og koma fram við hvern annan. Helstu stoðir hennar eru; Innri bygging, tengsl, tungumál, tjáskipti, trú, gildi og viðhorf.

3.2.1. Innri bygging og tengsl

Grundvallaratriði hvers samfélags er innri bygging þess, heildarramminn sem ákvarðar hlutverk hvers einstaklings innan samfélagsins, lagskipting (stratification) samfélagsins og hreyfanleiki (mobility) einstaklings innan samfélagsins.

Einstaklingar, fjölskyldur og hópar. Öll samfélög innihalda einstaklinga sem eiga fjölskyldur og vinna með hver öðrum í hópum. Samfélög eru þó ekki eins, til dæmis hvað fjölskyldur varðar og skyldleika innan hennar. Á Íslandi til dæmis er skilgreiningin á

³¹ Hofstede, 1994, bls. 25

nánustu fjölskyldu: Faðir, móðir og börn, en í miðausturlöndum er skilgreiningin: Frændur, frænkur, bræður, tengdforeldrar osfrv.³²

Gott dæmi hvað fyrirtækin varðar er að það væri litið hornauga ef framkvæmdastjóri fyrirtækis myndi giftast dóttur forstjórans. En í Arabalöndunum væri mikilvægt að fá fjölskyldutengsl inni fyrirtækið. Annað dæmi varðar einstaklingsframtakið. Á vesturlöndum er einstaklingnum kennt að auka sjálfstraustið og efla sína eigin hæfileika. Honum er kennt að trú á sjálfan sig og að framtíð hans liggi í hans eigin höndum. En í til dæmis í Kína og Japan þá mönnum kennt að þjóna heildinni.

Samfélög er hægt að greina með lagskiptingu (stratification). Öll samfélög flokka fólk eftir ýmsum aðferðum, til dæmis eftir fæðingu, starfi, menntun o.s.frv. Mörg alþjóðleg fyrirtæki reka sig oft á það að þau þurfa að passa vel upp á verkskiptingu milli starfsmanna sinna. Fyrirtækin þurfa að taka tillit til margra þátta þegar til dæmis á að hækka á menn í launum, eða verðlauna fólk o.s.frv. vegna þess að það er misjafnt eftir löndum hvernig menn taka slíkum breytingum.

Hreyfanleiki:

Það er sá eiginleiki einstaklingsins að geta flutt sig frá einum stað til annars. Hreyfanleiki er meiri í þeim löndum sem eru minna lagskipt eins og USA heldur en til dæmis í Bretlandi þar sem öllum einstaklingum er skipt niður eftir stéttum.³³

3.2.2. Tungumál og tjáskipti

Tungumál er uppruni menningar ef svo má að orði komast því að samfélög virka ekki nema þegnarnir geti talað saman. Tungumálið er þannig eitt helsta einkenni hvernar þjóðar. Við Íslendingar erum gríðarlega stolt af okkar tungumáli og reynum hvað við getum til að verja hana frá áhrifum annarra tungumála, sérstaklega ensku.

Sama tungumál, sama viðskiptamenning:

Mismunandi tungumál innan hvers lands gefur vísbendingu um mismunandi menningu, en það er í raun ekki hægt að segja lönd sem hafa sama tungumál hafi sömu menningu. Dæmi um þetta er Bretland og Bandaríkin, þar er enska töluð í báðum löndum en sum orð hafa mismunandi merkingu þó að þau séu skrifuð eins. Mismunur í lögum, pólitík, innri byggingu og efnahagskerfinu búa til mismunandi menningu milli landa þar sem sama tungumálið er talað. En rannsóknir hafa sýnt að lönd sem hafa sama tungumálið eru lík að menningu.³⁴

³² Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

³³ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

³⁴ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 93-96

Tungumál sem samkeppnisvopn:

Hægt er að búa til mikilvæga samkeppnisyfirburði með tungumálum vegna þess að sá eiginleiki að geta talað saman sín á milli er mjög mikilvægt þegar viðskipti eiga sér stað. Dæmi um þetta væri að fyrirtæki frá Ameríku gæti sett upp verksmiðju á Írlandi og þannig komið í veg fyrir að tungumálið verði vandamál. Annað dæmi sem má nefna er að fyrirtæki á Spáni á auðvelt með að fóta sig í Suður Ameríku vegna þess að þar er töluð spænska. Einnig ef horft er til nýlendutímans þegar vestrænar þjóðir eins og Frakkar og Englendingar lögðu undir sig Afríku þá má segja að áhrif frá þeim tíma sjást enn þann dag í dag því tungumál fornu nýlenduveldanna er töluð í þessum löndum í dag (Portúgalska töluð í Brasilíu) og því gott samkeppnisvopn þegar verið er að eiga viðskipti við þessi lönd.³⁵

Sum lönd hafa mörg þjóðarbrot innan sinna landamæra og taka því upp eitt móðurmál til dæmis Singapore og Malasía hafa ensku sem móðurmál. Einnig er algengt innan alþjóðlegra fyrirtækja að þar eru stjórnendur frá ýmsum löndum og þeir tala sín á milli á t.d. ensku eða þýsku.

Þýðingar:

Fyrirtæki verða að fara varlega þegar þau ætla að fara út í auglýsingarherferð erlendis sérstaklega ef þýða á einhverja auglýsingu sem gengið hefur vel í heimalandi fyrirtækisins. Oft eru ekki til orð sem segja það sama og í auglýsingum heimalandsins og einnig kemur fyrir að merking auglýsingarinnar er allt önnur í því landi sem auglýst er í stað heimalandsins. Allt of oft verða þýðingarmistök í auglýsingum sem valda miklum skaða. Gott dæmi um það er KFC þegar þeir þýddu “vörumerkið” “Finger Lickin Good” á kínversku og útkoman varð “Eat You Fingers Off.” Besta leiðin til að forðast svona mistök er að ráða til sín sérfræðing úr því landi sem auglýsa skal í. En fyrirtæki verða þó að passa sig á því að sá maður sem tekur slíkt verkefni að sér skilji vel allar hliðar málsins og geti einnig tjáð sig við það fyrirtæki sem á í viðskiptum við hann. Einnig geta fyrirtæki forðast þessi mistök með því að nota aðferð sem að kallast backtranslation eða endurþýðing. Þegar búið er að þýða af tungumáli A yfir á tungumál B þá er annar aðili fenginn til að bera þá þýðingu saman við upprunalega textann.³⁶

Að segja nei:

Annar menningarlegur mismunur sem að viðskiptafólk stendur stundum frammi fyrir er að sum orð þýða allt annað en áætlað var. Dæmi um slíkt er orðið “manana” sem að Bandaríkjamenn þýða sem “á morgun” en Suður Ameríku menn þýða sem “bráðum”.

³⁵ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

³⁶ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

Jafnvel notkun á orðunum “Já” og “Nei” hafa mismunandi merkingu milli menningahópa. Dæmi um slíkt er þegar viðskipti eiga sér stað við Japani þá þýðir orðið “Já” oft “já ég skil hvað verið er að segja”. Erlendir samningarmenn gera oft ráð fyrir að japanskir viðskiptafélagar þeirra séu í raun að segja “já ég er þér sammála” og verða síðan vonsviknir þegar samningar eru ekki efndir.³⁷

Tjáning án orða:

Þegar hvers þjóðfélags tjá sig einnig á annan hátt en með tungumálum. Þessi talmáti í hljóði getur verið til dæmis andlitssvipur, handahreyfingar, augnasamband, staðsetning og líkamsstilling. Þessi talmáti í hljóði getur verið mismunandi milli landa. Til dæmis í Bandaríkjunum þegar fólk er að ræða ýmis viðskipti saman þá stendur fólk c.a. ½ metra frá hvort öðru en í Saudi Arabíu þá stendur fólk c.a. ¼ úr metra frá hvort öðru. Annað dæmi er þegar fólk kinkar kolli á Íslandi og er að meina “já” þá þýðir það “nei” í Búlgaríu.³⁸

Gjafir og kurteisi:

Gjafir og kurteisi eru mikilvæg atriði í tjáskiptum milli viðskiptafólks. Í Japan myndast sterk bönd þegar gefnar eru gjafir, slíkar gjafir eru opnaðar í einrúmi en það er gert svo að gjafirnar séu ekki móðgandi á almannafæri ef þær eru of dýrar eða ódýrar. Arabar eru einnig hlyntir því að vinna mikið og líta þeir svo á að samstarfsfólk sé jafn mikilvægt og það verkefni sem það vinnur að. Arabar gefa einnig gjafir en þeir opna þær ólíkt Japönunum á almannafæri til að sýna öllum gjafmildi gefandans. Slæmar fréttir eru einnig láttnar í ljós mismunandi milli landa, til dæmis í USA eru slæmar fréttir færðar um leið og þær gerast en í Kóreu eru þær sagðir í enda dags svo að dagurinn verði ekki ónýtur.³⁹

3.2.3. Trú og trúarbrögð

Trú er mikilvæg hlið í flestum samfélögum. Trú hefur áhrif á hvernig fólk tengist hvert öðru og einnig þeim sem erlendir eru. Mótmælendatrú (Protestant ethic) leggur áherslu á mikla vinnu, sparsemi og persónuleg afrek sem tákni um að virða sinn Guð. Þvert á móti leggur Hindúisminn áherslu á andleg afrek frekar en efnahagslega velgengni. Íslamstrú styður kapitílisma, en leggur meiri áherslu á einstaklingskyldur við samfélagið. Hagnaður fyrirtækja sem unnin er á sanngjarnan hátt er réttlætanlegur en hagnaður sem unnin er með arðráni og okri er fordæmdur. Ekki er krafist vaxta vegna þess að þá er verið að arðræna hina fátækari.

³⁷ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

³⁸ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

³⁹ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

Alþjóðleg fyrirtæki verða að hafa varann á þegar þau eru að auglýsa á alþjóðavettvangi svo þau lendi nú ekki í því að móðga einhverja trúarhópa. Dæmi um slíkt er McDonalds, en þegar heimsmeistarakeppnin í fótbolta stóð yfir 1994, þá prentuðu þeir alla fána þeirra landa sem tóku þátt í keppninni á alla bréfpokana sem notaðir voru undir vörur þeirra. Þetta endar náttúrulega allt í ruslinu en þar sem fáni Saudi Arabíu var einnig á pokunum þótti það mikil móðgun við Allah og Mohammed vegna þess að fáni Saudi Arabíu er tákn um þá góðu menn. Stjórnendur McDonalds brugðust skjótt við og hættu að nota þessa poka og báðust innilegrar afsökunar.

Ýmiss fyrirtæki eins og IBM sem hafa þúsundir starfsmanna þurfa að taka tillit til trúar starfsmanna sinna hvað varðar páskafrí, jólafrí, frí um helgar o.s.frv. vegna þess að það eru mismunandi áherslur milli hversrar trúar fyrir sig hvað frí varðar og önnur atriði.⁴⁰

3.2.4. Gildi og viðhorf

Menning hefur einnig áhrif á og endurspeglar þau gildi og viðhorf fólksins innan hvers samfélags. Gildi eru reglur og staðlar sem samþykktir eru af þegnum samfélaga. Viðhorf innihalda þær aðgerðir, tilfinningar og hugsanir sem ráðast af þessum gildum.

Tími.

Viðhorf gagnvart tíma er mismunandi milli menningarhópa. Í Engilsaxneskum löndum er tíminn peningar (time is money). Í USA og Kanada er gert ráð fyrir því að fundir byrji á réttum tíma og að láta fólk bíða er dónalegt. Laun eru einnig tengd tíma og framleiðni og því er það ekki skrítið af hverju tími er hátt metinn. Í Rómversku-Ameríku þykir það hins vegar eðlilegt að fundir byrji c.a. 45.mín. of seint. Í Arabalöndunum þykir það mjög eðlilegt að fundir byrji ekki á réttum tíma og að fjölskyldumeðlimir trufli fundi þykir í fínu lagi.⁴¹

Aldur.

Mikilvægur menningarmunur á sér stað í viðhorfi gagnvart aldri. Ungleiki og æska þykir vera mikil dyggð í USA. Fyrirtæki eyða miklum tíma og orku í að finna og uppgötva ungt fólk og ráða það til starfa og virkja það sem allra mest. En í Asíu og Arabalöndunum er aldur notaður sem virðingarmælikvarði. Því eldri sem þú ert því líklegri er að þú endir sem stjórnandi í því fyrirtæki sem þú starfar í. Þessi viðhorf gagnvart aldri geta valdið vandamálum þegar fyrirtæki eiga með sér viðskipti. Til dæmis þegar Bandaríkin og Kína eiga viðskipti og fyrirtæki í USA sendir ungan og efnilegan starfsmann til Kína í

⁴⁰ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

⁴¹ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

samningarviðræður gæti það þótt móðgandi gagnvart Kínverjum sem eru vanir því að eldri menn sjái um að semja fyrir hönd fyrirtækja.⁴²

Menntun.

Menntakerfi er líka áhrifavaldur á menningu milli samfélaga. Í Bandaríkjunum er lögð áhersla á einstaklingsframtakið, sköpunargleði, sjálfstraust og sjálfsöryggi í skólum þar í landi en í Bretlandi er lögð áhersla á skiptingu nemenda eftir stöðu í samfélaginu. Í Japan er lögð mikil áhersla að nemendur læri mikið í grunnskólum og framhaldsskólum og eru þessir skólar nánast lifandi helvíti miðað við skóla í hinum vestræna heimi en síðan þegar komið er í háskóla þá er í raun ekkert að gera.⁴³

Staða:

Merking orðsins staða er einnig mismunandi milli menningarhópa. Í sumum löndum er staða fólgin í því að maður fæðist í ákveðna stöðu, menn erfa hana. Í öðrum löndum vinnur maður sig upp í ákveðna stöðu með einstaklingsframtakinu eða sérfræðipækkingu.⁴⁴

3.3. Ransóknir Geert Hofstede

Geert Hofstede, þýskur rannsóknarmaður gerði könnun á einstaklingsmun milli ólíkra menningarhluta. Hann rannsakaði 116.000 manns í mismunandi löndum og komst að því að mismunurinn lá aðallega í fjórum víddum. Reyndar kom fimmta víddin til sögunnar töluvert seinna en það var vídd sem hann kallaði "Time Orientation" eða tímasetningu en þeirri vídd var ætlað að útskýra efnahaglegan vöxt í sumum Asíu löndum.

3.3.1. Valdastaða (power distance)

Fólk úr ólíkum menningarheimum hefur mismunandi hugmyndir og trú á valdastöðu. Sumir menningarheimar eru með mikla valdavröngu (power respect). Það þýðir að staðan skiptir öllu og borin er mikil virðing fyrir þeim sem hefur valdið eða þess sem er ofarlega í valdapýramídanum. Dæmi um lönd sem þetta á við eru Frakkland, Spánn, Japan ofl. Aðrir menningarheimar hafa mikið valdapol (power tolerance), sem þýðir að staðan í valdapýramídanum skiptir ekki eins miklu máli. Fólk úr slíkum menningarheim er til dæmis óhrætt við að neita fyrirmælum yfirmanna sinna. Dæmi um lönd sem þetta á við eru USA, Danmörk, Noregur, Þýskaland ofl. Fólk úr "valdapolnu" umhverfi segja að lagskipting skipulagsheilda sé til þess að auðveldara sé að leysa vandamál og

⁴² Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

⁴³ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

⁴⁴ Griffin, R.W., & Pustay, M.W., (1999). Bls. 92-96

skipuleggja verkefni innan fyrirtækisins. En fólk úr “valdavröðing” umhverfi segja að lagskiptingar séu gerðar til þess að sýna hver hafi valdið og yfir hverjum. Mismunandi viðhorf til valdastöðu geta oft á tíðum leitt til misskilnings í viðskiptalífinu.⁴⁵

	Valdaból	Valdavröðing
Í fjölskyldunni	<ul style="list-style-type: none"> Börn hvött til að hafa eigin vilja. Foreldrar álitnir jafningjar. 	<ul style="list-style-type: none"> Börnum kennt að sýna foreldrum virðingu. Foreldrar æðri.
Í skólanum	<ul style="list-style-type: none"> Nemendur sýna frumkvæði. Lært af sannleika lífsins í heild. 	<ul style="list-style-type: none"> Kennarar sýna frumkvæði og fyrirskipa. Lært af persónulegri visku kennara.
Í vinnunni	<ul style="list-style-type: none"> Hírarki tákna ójafnræði. Undirmaður biður þess að verða beðinn og spurður ráða. Stjórnandinn er jafningi. 	<ul style="list-style-type: none"> Hírarki tákna sjálfsgagt ójafnræði. Undirmaður biður þess að verða skipað fyrir. Stjórnandinn er guðfaðirinn.

Tafla 1. Valdastaða

3.3.2. Félagsleg afstaða (Social Orientation)

Félagsleg afstaða er trú fólks á mikilvægi einstaklingsins og hópsins sem hann tilheyrir. Þessari afstöðu er hægt að skipta í tvennt annarsvegar samráðshyggja (Collectivism) og hinsvegar einstaklingshyggja (individualism).

Samráðshyggja er þegar fólk býr í samfélagi þar sem hópurinn er mikilvægari en einstaklingurinn. Í slíkum samfélögum eru gjarnan mjög sterk fjölskyldubönd þar sem einstaklingurinn hefur ríkum skyldum að gegna gagnvart fjölskyldunni. Til dæmis ef aðeins einn úr samráðshyggjusamfélagi hefur vinnu ber honum að deila tekjunum með hópnum.⁴⁶ Dæmi um lönd þar sem samráðshyggjan er ráðandi eru Mexíkó, Hong Kong og Singapore.

Einstaklingshyggja á við í samfélögum þar sem einstaklingurinn er í forgangi og mikil áhersla lögð á sjálfstæði. Einstaklingurinn miðar að því að hugsa um eigin hag og hag nánustu fjölskyldu sinnar.⁴⁷ Dæmi um lönd þar sem einstaklingshyggja er ráðandi eru Bandaríkin, Bretland og Ástralía.

	Samráðshyggja	Einstaklingshyggja
Í fjölskyldunni	<ul style="list-style-type: none"> Lögð áhersla á “við”. Hópávarðanir. Skylda gagnvart fjölskyldu/hóp að sýna sátt, virðingu og kunna að skammast sín. 	<ul style="list-style-type: none"> Lögð áhersla á “ég”. Einstaklingsávarðanir. Skylda einstaklingsins að sýna áhuga, sjálfproska og sektarkennd.
Í skólanum	<ul style="list-style-type: none"> Skóli aðeins fyrir unga fólkið. Lært hvernig eigi að gera hlutina. 	<ul style="list-style-type: none"> Framhaldsmenntun Lært hvernig eigi að læra.
Í vinnunni	<ul style="list-style-type: none"> Annað fólk hluti af hópnum Samskipti mikilvægari en verkefni. Samskiptalíkan um samband stjórnandans og starfsmanns. 	<ul style="list-style-type: none"> Annað fólk möguleg auðlind. Verkefni mikilvægari en samskipti Reiknilíkan um samband stjórnandans og starfsmanns.

Tafla 2. Félagsleg afstaða

⁴⁵ Hofstede, 1994, bls. 24-28

⁴⁶ Hofstede, 1994, bls. 50-52

⁴⁷ Hofstede, 1994, bls. 50-52

3.3.3. Afstaða til óvissu (Uncertainty Orientation)

Þessi vídd útskýrir hvernig fólk bregst á mismunandi hátt við óvissu í umhverfinu. Sumir menningarheimar hafa mikið óvissuþol og sýna því jákvæð viðbrögð við breytingum og nýjum tækifærum. Þar er óvissa talin jákvæð og til þess fallin að einstaklingurinn þroskist og öðlist ný tækifæri. Óvissuþol er mikið t.d. í Bandaríkjunum, Danmörku, Svíþjóð og á Íslandi.

Aðrir menningarheimar hafa hins vegar mikla óvissufælni og vilja þannig skipulagt, rútinubundið og jafnvel skrifræðislegt umhverfi til að minnka óvissuna. Allir verða að vita hvað þeir eiga að gera. Dæmi um lönd með lítið óvissuþol eru Þýskaland, Austurrík og Japan.

	Óvissuþol	Óvissufælni
Í fjölskyldunni	<ul style="list-style-type: none"> • “Öðruvísi” er talið áhugavert. • Streita lítil, leti, rólegheit. • Tilfinningar ekki sýndar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Öðruvísi er talið hættulegt • Meiri kvíði og streita • Tilfinningar sýndar.
Í skólanum	Nemendur eru ánægðir með: <ul style="list-style-type: none"> • Óskipulagða starfsemi • Óskýr markmið. • Opin og frjáls verkefni • Engar stundaskrár • Kennari má segja “veit ekki” 	Nemendur eru ánægðir með: <ul style="list-style-type: none"> • Skipulagða starfsemi • Skýr markmið • Vel skilgreind verkefni • Nákvæmar stundaskrár • Kennari á að hafa öll svör
Í vinnunni	<ul style="list-style-type: none"> • Illa við miklar og stífar reglur • Hvorki staðlað né formlegt umhverfi 	<ul style="list-style-type: none"> • Þörf fyrir skýrar reglur • Formlegt og staðlað umhverfi

Tafla 3. Afstaða til óvissu

3.3.4. Karllæg eða kvenlæg gildi (Masculinity vs. femininity)

Öll samfélög samanstanda af konum og körlum. Þessi vídd Hofstedes fjallar hvernig daglegt líf í samfélagi ber oft keim af kvenlegum eða karllægum gildum. Víddin útskýrir mismunandi hlutverk kvenna og karla þannig að karlar eru harðir og ákveðnir á meðan konurnar eru umhyggjusamari og skilningsríkari.⁴⁸ Þjóðfélög með karllæg gildi leitast eftir árangri þar sem þjóðfélagsstaða einstaklingsins er mikilvæg til að sýna hversu mikillar velgengni hann nýtur á meðan að kvenlæg þjóðfélög leita meira að umhyggju fyrir náunganum og auknum lífsgæðum.⁴⁹ Dæmi um lönd þar sem karllæg gildi eru ofarlega eru Japan, Austuríki, Venezuela, Ítalía og Sviss. Þar sem kvenlæg gildi eru ríkjandi eru lönd á borð við Norðurlöndin, Holland og Costa Rica.

	Karllæg gildi	Kvenlæg gildi
Í fjölskyldunni	<ul style="list-style-type: none"> • Áhersla á afrek • Peningar mikilvægir • Hversdagslegir hlutir mikilvægir. • Móðir sér um tilfinningar • Faðir sér um staðreyndir 	<ul style="list-style-type: none"> • Áhersla á fjölskyldusambönd • Fólk mikilvægt • Lífsgæði mikilvæg • Sambönd fólks mikilvæg
Í skólanum	<ul style="list-style-type: none"> • Besti nemandinn er viðmið hinna • Að falla á prófi er skammarlegt • Konur kenna yngri börnum • Karlmennt kenna á háskólastigi 	<ul style="list-style-type: none"> • Meðal nemandinn er viðmið hinna • Að falla á prófi er ekki alvarlegt • Karlar og konur kenna á öllum stigum skólakerfisins.
Í vinnunni	<ul style="list-style-type: none"> • Einstaklingurinn vinnur einn • Fólk oflofar sig • Ákvarðanir teknar af ákveðni • Einstaklingsbónusar 	<ul style="list-style-type: none"> • Unnið í hópum • Fólk undirbyður sig • Ákvarðanir teknar af innsæi • Hópbónusar

Tafla 4. Karllæg eða kvenlæg gildi

⁴⁸ Hofstede, 2001, bls. 80-81

⁴⁹ Morgan, 1997, bls. 80

3.3.5. Tímasetning (Time orientation)

Fimmta og síðasta víddin er tímasetningin. Þessi vídd kom til skjalanna síðar en hinar og vegur ekki eins þungt og þær en engu að síður er ekki hægt að sleppa henni í þessari umfjöllun. Víddin skiptist í skammtímaframtíðarsýn og langtímaframtíðarsýn fólks á vinnu sína, lífið og aðra þætti þjóðfélagsins. Þjóðir eins og Japan, Hong Kong, Taiwan og S-Kórea hafa langtímaframtíðarsýn þar sem einblínt er á mikla vinnu, seiglu og sparsemi. Þjóðir eins og Pakistan og V-Afríka horfa til skamms tíma og leggja áherslu á hefðir og lífsfyllingu.

3.3.6. Samantekt á kenningum Hofstede

Hofstede þróaði þessar fimm víddir til að geta borið saman gildi mismunandi þjóða. Hann framkvæmdi umfangsmikla rannsókn á starfsmönnum IBM í 50 löndum á árunum 1967 til 1973. Niðurstöðurnar birtu hann í fyrsta sinn á prenti í bókinni *“Culture and Consequences”* árið 1980. Gera má ráð fyrir því að mikið hafi breyst á þessum 30 árum sem liðin eru og sennilega mætti færa rök fyrir því að sumar niðurstöðurnar hafi breyst frá útgáfu bókarinnar. Rannsóknir Hofstede hafa í gegnum árin nýst öðrum fræðimönnum við sína vinnu, víddirnar hans 5 eru notaðar sem grundvöllur annarra rannsókna og enn þann dag í dag er vitnað til þeirra sem umfangsmestu og marktækustu rannsókna á þessu sviði sem gerðar hafa verið.

4. Fjölmennningarleg hæfni

Nú hefur verið fjallað um alþjóðaviðskipti annarsvegar og menningu hinsvegar. Til að varpa ljósi á rannsóknarspurninguna þurfum við að skoða aðeins hvað fjölmennningarleg hæfni er og komast að því hvaða eiginleikum sá býr yfir sem er fjölmennningarlega hæfur (Intercultural Competence).

Nú á tímum þegar fólk í alþjóðaviðskiptum fer í styttri eða lengri heimsóknir til annarra landa er nauðsynlegt að vera vel að sér í menningu annarra landa til að hámarka árangur dvalarinnar erlendis. Aðeins sá sem er fjölmennningarlega hæfur getur talist fullfær um að starfa í hópi starfsfólks sem kemur frá mörgum menningarsvæðum og átt áhrifarík samskipti við fólk af ólíkum þjóðernum bæði með og án orða.⁵⁰ Ýmsir hafa reynt að skilgreina fjölmennningarlega hæfni og vanalega er henni lýst sem hæfni til að aðlagast og vinna í ókunnu menningarumhverfi, að skilja fólk úr mismunandi menningum og þau gildi sem fólkið lifir eftir. Michael Byram lýsir fjölmennningarlegri hæfni þannig:

“the ability to see relationships between different cultures – both internal and external to society - and to mediate, that is interpret each terms of the other, either for themselves or for other people”⁵¹

Alvino E. Fantini lýsir fjölmennningarlegri hæfn svona:

“intercultural competence is the complex of abilities to perform effectively and appropriately with members of another language-culture background on their terms”⁵²

Tungumál er hinsvegar ekki eini mælikvarðinn á fjölmennningarlega hæfni. Fólk getur haft sama tungumál en þó komið frá algerlega ólíkum menningarlegum bakgrunni. Til dæmis er Enska opinbera tungumálið bæði á Indlandi og í Bandaríkjunum en augljóslega eru venjur, framkoma og gildi þessara þjóða gríðarlega ólík. Þannig að skilgreina menningu eftir tungumálinu er ekki endilega góð leið til að skilgreina fjölmennningarlega hæfni. Eftir að hafa lesið fræðin og upplifað sjálfur mismunandi menningar telur höfundur að fjölmennningarlega hæfur einstaklingur þurfi að búa yfir: sveigjanleika, kímniáfu, þolinmæði, vera opinskár, áhugasamur, forvitinn og að vera ekki dómharður svo eitthvað sé nefnt. Þó að erfitt sé að skilgreina hugtakið nákvæmlega þá kemst höfundur næst því að útskýra hugtakið þannig að fjölmennningarlega hæfur einstaklingur þarf að geta “lesið” mismunandi menningar. Hann þarf að geta heimfært þær yfir á sína eigin menningu, þarf að vera opin og tilbúinn til að taka áhættu. Hann þarf að vera laus við fordóma. Hann þarf að vera umhyggjusamur og áhugasamur um það verkefni sem hann tekur sér fyrir hendur.

⁵⁰ Matveev, A. V., & Milter, R. G. (2004). bls 104

⁵¹ Byram, M.

⁵² Fantini, A. E.

5. Samningar í alþjóðaumhverfi

Nú verður reynt að kafa aðeins dýpra í ákveðinn hluta af áhrifum menningar á viðskipti, nefnilega samningaferlið. Það er ekki síst vegna persónulegrar reynslu höfundar af samningum við fyrirtæki í ýmsum löndum að áhuginn leitaði þangað.

Höfundur, samkvæmt eigin reynslu, leggur til eftirfarandi ferli þegar er talað um samninga: Oftast er það þannig að seljandinn hefur ákveðna vöru og hann nálgast kaupandann og býður honum vörur sínar og þjónustu. Ef seljandinn er að leitast við að stækka sinn markað og selja vörur sínar í nýju framandi landi þarf hann með einhverjum hætti að nálgast kaupandann og stofna til fyrstu kynna. Ef við gefum okkur að seljandanum takist þetta fyrsta skref þá má gera ráð fyrir að næsta skref sé einhverskonar fundur milli kaupanda og seljanda. Eftir að báðir aðilar hafa hist hefst samningaferlið þar sem aðilar semja um innihald samningsins og ná sáttum um samning eða samkomulag sem lýsir þeim viðskiptum sem í vændum eru.

Í alþjóðlegum viðskiptum er það yfirleitt þannig að það er seljandinn sem þarf að aðlagast menningu kaupandans en ekki öfugt. Auðvitað gerist hið gagnstæða en þá yfirleitt undir þeim kringumstæðum að eftirspurn eftir vörunni er meiri en framboðið eða í þeim tilfellum þar sem val á framleiðanda er mjög mikilvægt. Í þeim tilfellum þar sem kaupandi þarf að aðlagast menningu seljanda gildir sami ferillinn þ.e. stofnað er til fyrstu kynna, fundur er haldinn og samningur gerður í framhaldinu.

Meðan á þessu ferli stendur eru fjölmargir menningarlegir þættir sem geta haft áhrif á útkomuna og hreinlega skorið úr um það hvort af viðskiptum verður eða ekki. Hér á eftir verður farið nánar ofan í ferlið sem lýst var að ofan og reynt að varpa ljósi á eins marga þætti og kostur er sem gætu haft áhrif á samningaferlið.

5.1. Fyrstu kynni

Þegar við lítum á fyrstu kynni þá þurfum við að skoða hvernig fólki í mismunandi menningum líður við að eiga viðskipti við ókunnuga. Í sumum menningum er óhugsandi að eiga í viðskiptum við fólk sem þú þekkir ekki. Það er einfaldlega litið á það sem forsendu að kynnast fólki þokkalega vel áður en stofnað er til viðskipta. Í öðrum þjóðfélögum er slíkt ekki nauðsyn og ókunnugir eiga auðvelt með að eiga viðskipti sín í milli. Í bók Richard R. Gesterland "*Cultural Business Behavior*", eru þessar tvær ólíku nálganir kallaðar; Sambands-miðuð menning (Relationship-focused culture) og samnings-miðuð menning (Deal-focused culture).

Fólk í sambands-miðaðri menningu vill frekar eiga viðskipti við fjölskyldu, vini eða fólk sem það þekkir vel og treystir. Því líður illa í þeirri aðstöðu að þurfa að eiga viðskipti við ókunnuga, svo ekki sé talað um ef sá ókunnugi er einnig útlendingur.⁵³ Eftirfarandi tafla sýnir hvernig Gesterland flokkar nokkra menningarheima eftir viðhorfum þeirra til viðskipta við ókunnuga⁵⁴

Samnings-miðuð	Hallast til samnings-miðunar	Sambands-miðuð
Norður Evrópa og Skandinavía	Suður Evrópa	Arabalöndin
Stóra Bretland	Austur Evrópa	Meiginhluti Afríku
Norður Ameríka	Lönd við Miðjarðarhafið	Suður Ameríka
Ástralía og Nýja Sjáland	Hong Kong og Singapore	Stæsti hluti Asíu
Suður Afríka		

Tafla 5 Samnings-miðuð eða Sambands-miðuð menning

Eins og sést í töflunni þá er menning í Norður Evrópu og Skandinavíu álitin samnings-miðuð. Íslendingar eru í þessum hópi en það er öruggt að Íslendingar eru ekki eins samnings-miðaðir og til dæmis Bandaríkjamenn. Það er jafnvel hægt að segja að Íslendingar séu sambands-miðaðir, sérstaklega gagnvart útlendingum. Íslendingar vilja sýna útlendingum land og þjóð og fara gjarnan með þá út fyrir bæinn að skoða helstu náttúruperlur landsins s.s. Gullfoss, Geysi og Bláa Lónið.

Þegar stofna á til kynna við fólk úr samnings-miðaðri menningu er líklegra að hægt sé að sleppa öllum formsatriðum og taka bara upp símann og hringja. Þegar um stóra samninga er að ræða þá er kannski hægt að sleppa fundi í eigin persónu en samt sem áður líður flestum betur ef þeir hafa einhverjar grundvallar upplýsingar um viðsemjandann. Að klára samninginn er hinsvegar í forgrunni hjá samnings-miðuðum þjóðum.

Þegar nálgast á fólk út sambands-miðaðri menningu er sennilega ekki heppilegt að hafa beint samband við viðkomandi í gegnum síma, fax eða tölvupóst. Gestland heldur því fram í bók sinni að besta leiðin til árangurs sé að vera kynntur af þriðja aðila. Best væri að þessi utanaðkomandi aðili sé mikils metinn og njóti virðingar hjá væntanlegum viðskiptafélaga. Sjaldnast er þó hægt að koma þessu við og sem betur fer eru til aðrar leiðir. Hægt er að leita til sendiráða, viðskiptaráðuneyta, alþjóðlegs banka sem starfar á svæðinu eða til einhvers vinar eða kunningja sem er með skrifstofu í viðkomandi landi. Skýrsluhöfundur hefur sótt fjöldann allan af ráðstefnum og kaupstefnum um allan heim þar sem ægir saman fólki frá mismunandi löndum og menningu að kaupa og selja vörur og þjónustu. Þrátt fyrir að markmið slíkra kaupstefna sé að skapa viðskipti þá hefur höfundur það alltaf fyrir reglu að þegar þarf að koma á samskiptum við aðila úr sambandsmiðaðri menningu er best að fá einhvern til að mæla með sér áður en haft er

⁵³ Gesteland R. (1996). bls. 17

⁵⁴ Gesteland R. (1996). bls. 18

samband. Reglan er semsagt sú að þegar stofnað er til fyrstu kynna við sambandsmiðaðar þjóðir er best að gera það með óbeinum hætti í gegnum þriðja aðila.

5.2. Fundurinn

Þegar stofnað hefur verið til fyrstu kynna og ákveðinn hefur verið fundur og fundarstaður koma nokkrir nýir þættir inn í spilið sem taka þarf tillit til af þeim sem á frumkvæðið af viðskiptunum. Þegar aðilar eru mögulega að hittast í fyrsta sinn augliti til auglitis skipta hlutir máli eins og klæðnaður, framkoma, stundvísi og þess háttar.

5.2.1. Ytra útlit

Þegar aðilar hittast í fyrsta sinn augliti til auglitis gerist það óhjákvæmilega að þeir mæla hvor annan út og ákveða hvort þeir líti á sig sem æðri, óæðri eða það sem væri sennilega best, sem jafningja. Þó að viðskiptafundir séu auðvitað ekki fegurðarsamkeppnir eða tískusýningar þar sem hlutaðeigandi halda að útlitið færi þeim samninginn sem þeir eru á höttunum eftir, þá þurfa þeir sem mæta á viðskiptafund að átta sig á þeim venjum sem viðsemjandinn býr við. Hvernig fólk klæðir sig getur sagt mikið um persónu viðkomandi. Megin reglan er að vera hreinn og snyrtilegur, það er líklegt til að vera talið eðlilegt í nánast hvaða menningarsamfélagi sem er. Karlmennt klæðast venjulega jakkafötum, eru í vel straujaðri skyrtu með látlaust hálsbindi. Vel þússaðir skór eru líklegri en ekki til að mælast vel fyrir. Betra er að skilja eftir heima aukahluti eins og eyrnalokka (sérstaklega á þetta við um karlmenn), nef hringi og annað skraut sem gæti verið litið hornauga í menningu fundarmanna.⁵⁵ Allt hér að framan, varðandi ytra útlit, á einnig við um viðskiptafundi í heimalandi til jafns við fundi í framandi menningarríki. Hinsvegar eru nokkrir hlutir sem tengjast menningu og hafa ber í huga. Fólk í vestrænum heimi er líklegra til að klæða sig óformlega í miklum hita. Það er alls ekki þannig í Asíu. Í Asíu tákna formlegur klæðaburður virðingu við þann sem þú ert að hitta.⁵⁶ Í viðskiptum eru því jakkaföt, skyrta og hálsbindi einkennisfatnaður Asíubúa burtséð frá því hvernig veðrið er. Margar sögur eru til af vesturlandabúum þar sem þeir sitja bókstaflega með sveitt ennið (og reyndar restina af líkamanum líka) að reyna að ganga frá samningi í landi þar sem hiti og raki í lofti er mikill. Í múslimalöndum er hreinlega talið að það stríði gegn trúnni að klæða sig í efnislítil föt. Þetta á sérstaklega við um konur en þeim er ráðlagt að hylja eins mikið af líkama sínum og hægt er. Þar sem ytra útlitið er líklegt til að hafa áhrif á þann sem maður er að fara að hitta er ráðlegt að skoða grundvallarreglur um klæðaburð í hverju landi fyrir sig. Mikilvægt er að hafa í huga að sem gestur verður maður að passa að ganga ekki of langt og fylgja

⁵⁵ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 11

⁵⁶ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 11

út í ystu æsar klæðavenjum íbúanna það gæti hreinlega verið móðgandi eða yfirlætislegt.

5.2.2. Stundvísi

Svo er það spurningin um það hvenær á að mæta á fundinn og hvenær má gera ráð fyrir því að aðrir fundarmenn mæti. Þetta getur verið mjög mismunandi eftir menningu. Í sumum löndum er það almenn vitneskja að ef þú átt að mæta á fund klukkan eitt eftir hádegi þá mætir þú klukkan eitt, jafnvel smá seinkun um fimm til tíu mínútur þarfnast afsökunar eða útskýringar. Í öðrum löndum er það þannig að álitid er í lagi að mæta klukkutíma of seint á fund. Ef fundurinn er klukkan eitt eftir hádegi er óhætt að gera ekki ráð fyrir fundarmönnum fyrr en um tvö leitið. Stundvísi getur því verið mjög ruglandi fyrir þá sem ekki þekkja menningu viðkomandi lands og það þýðir ekkert að verða pirraður á því ef mætt er of seint á fundi, ég tala nú ekki um ef þú sjálfur ert frá landi þar sem óafsakanlegt er að koma of seint.⁵⁷

Edward T. Hall fann up hugtakið “monochronic” (tímamiðuð menning) fyrir fólk í menningu þar sem tíminn er mikilvægur og stundvísi nauðsyn. Hann komst að þessari niðurstöðu:

“Monochronic time is divided quite naturally into segments; it is scheduled and compartmentalized, making it possible for a person to concentrate on one thing at a time. In a monochronic system, the schedule may take priority above all else and treated as sacred and unalterable”⁵⁸

Þessi stundvísi á við um mestan hluta vestrænar menningar. Stundvísinn á rætur sínar að rekja til iðnbyltingarinnar í Englandi þar sem gríðarlega skipulagt verksmiðjullíf einkenndi meginhluta vinnandi fólks. Þar var stundvísi og skipulagning í öndvegi og gerði það að verkum að fólk fór að lifa eftir klukkunni.

“Polychronic” (ótímamiðuð menning) fólk er hinsvegar algerlega andstæðan. Þar er lítil áhersla á að mæta á réttum tíma og aðrir hlutir skipta meira máli eins og persónuleg tengsl. Þannig væru tveir menn úr ótímamiðaðri menningu að spjalla saman á götuhorni líklegir til að mæta of seint á fund frekar en að slíta samtalinu áður en það klárast með eðlilegum hætti.⁵⁹

Í ótímamiðaðri menningu fær tíminn ekki að stjórna daglegu lífi með þeim hætti sem við þekkjum í hinum tímamiðuðu samfélögum þar sem allt lífið er hólfað niður í tímaáætlun. Eftirfarandi tafla sýnir hversu tímamiðuð eða ótímamiðuð menning er í mismunandi löndum.⁶⁰

⁵⁷ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 13

⁵⁸ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 13

⁵⁹ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 14

⁶⁰ Gesteland R. (1996). bls. 55

Mjög tímamiðuð menning	Hallast til tímamiðunar	Ótímamiðuð menning
Norður Evrópa og Skandinavía	Ástralía/Nýja Sjáland	Arabalöndin
Germanska Evrópa	Austur Evrópa	Afríka
Japan	Suður Evrópa	Suður Ameríka
	Hong Kong, Taiwan og Kína	Suður og Suðaustur hluti Asíu
	Suður Kórea	

Tafla 6 Tímamiðuð menning eða Ótímamiðuð menning

Íslendingar eru í hópi tímamiðaðra landa hinsvegar erum við Íslendingar ekki nærri því eins tímamiðaðir og til dæmis Þjóðverjar.

5.2.3. Ávörp og kveðjur

Hvernig maður ávarpar og heilsar væntanlegum viðsemjendum frá annarri menningu er mjög viðkvæmt og mikilvægt mál. Hversu formlegur áttu að vera? Eru eftirnöfn nauðsynleg eða ávarpar fólk hvert annað með skírnarnafni? Bandaríkjamenn hafa sennilega eina óformlegasta menningu sem þekktist í alþjóðlegum viðskiptum. Þetta passar auðvitað vel við þá staðreynd að þeir eru líka mjög samnings-miðuð þjóð og taka ókunnugum opnum örmum. Þar ávarpar fólk hvert annað mjög fljótt með skírnarnafni. Samkvæmt bók Gesteland er stærsti hluti heims meira formlegur en Bandaríkjamenn og þykja þeir í sérflokki hvað þetta varðar.⁶¹

Mjög óformleg menning	Í meðallagi formleg	Formleg menning
Ástralía	Canada	Stæsti hluti Evrópu
Norður Ameríka	Nýja Sjáland	Miðjarðarhafs löndin
	Norðurlöndin	Araba löndin
		Suður Ameríka
		Stærsti hluti Asíu

Tafla 7 Formleg eða óformleg menning

Íslendingar eru í flokki með Norðurlöndunum og þannig formleg í meðallagi. Það er mikilvægt að þegar viðskiptafólk úr óformlegri eða í meðallagi formlegri menningu fer á fund að hitta væntanlegan viðskiptafélaga úr mjög formlegri menningu, geri sér grein fyrir mikilvægi þess að kunna "leikreglurnar". Tökum dæmi um Bandaríkjamann sem fer til fundar við mann frá Malasíu. Bandaríkjamaðurinn áttar sig á því að hann verður að vera formlegur og metur stöðuna. Malasíubúinn gæti hinsvegar hafa unnið sig til metorða innan samfélagsins og þá er eins gott að Bandaríkjamaðurinn ávarpi hann "Tan Sri"⁶², annars gæti hann átt það á hættu að móðga Malasíubúann þannig að ekki væri hægt að bæta fyrir það.

Einnig er mikilvægt að hafa í huga þegar fundur á sér stað hversu mikil snerting á við í það og það skiptið. Ef við höldum okkur við Bandaríkjamanninn og sjáum hann fyrir okkur í Japan. Þar hneigja menn sig gjarnan. Okkar maður telur sig nú ekki þurfa að vera sérfræðing í menningarsíðum til að geta hneigt sig almennilega. En þar hefur hann rangt fyrir sér. Það er nefnilega alveg nóg að kinka aðeins kolli þegar Japani hneigir sig

⁶¹ Gesteland R. (1996). bls. 45

⁶² Orðskýring: sjá vef. http://en.wikipedia.org/wiki/Malay_styles_and_titles#Tan_Sri

fyrir framan mann. Að reyna að herma eftir þeim gæti verið varasamt. Þessu er þveröfugt farið í Indlandi þar sem heimamenn þrýsta lófnum saman og lyfta þeim í svipaða hæð og hakan um leið og þeir halla höfðinu aðeins fram á við. Ef útlendingar reyna þetta og herma eftir Indverjunum þá er það talið sýna mikla virðingu.⁶³

Kossar geta einnig verið ruglandi hvort sem gefandinn er karl eða kona. Þetta getur verið mjög óþægilegt fyrir suma og sem betur fer er þetta yfirleitt ekki venjan á fyrstu fundum heldur aukast líkurnar á kossi eftir því sem sambandið þróast. Í Rússlandi má gestkomandi til dæmis vera ljóst að eftir að samband tveggja karlmanna í viðskiptum er komið á og orðið þróað þá er jafnvel líklegt að viðkomandi fá rembingsskoss, beint á munninn frá Rússanum og því fylgt eftir með þéttu faðmlagi. Í slíkri stöðu er sennilega fátt annað hægt að gera en að fá sér bara annan Vodka sjúss og harka af sér.

5.2.4. Nafnspjöld og gjafir

Fyrst skulum við tala um nafnspjöldin. Fólk frá löndum með óformlega menningu finnst lítið til þess koma að skiptast á nafnspjöldum og þessi athöfn framkvæmd án þess að hugsa mikið um þetta litla pappspjald sem skiptir um hendur. Bandaríkjamaðurinn vinur okkar væri líklegur til að troða nafnspjaldinu í rassvasann, nota það sem minnismiða á fundinum eða jafnvel stanga úr tönnunum með því á hádegisverðarfundinum. Nafnspjaldið er ekki mikilvægt í hugum óformlegs fólks og aðallega hugsað til þess að spara manni tíma við að fletta upp símanúmeri eða tölvupóstfangi.

Hjá formlegum þjóðum er athöfnin að skiptast á nafnspjöldum gríðarlega mikilvæg. Í Japan til dæmis er skipst á nafnspjöldum “meishi” af mikilli nákvæmni og því fylgir athöfn sem fer alltaf fram í byrjun fundar. Sá sem réttir fram nafnspjald sitt gerir það með báðum höndum þannig að spjaldið snúi að móttakandanum. Móttakandinn tekur við spjaldinu með báðum höndum og les það rækilega yfir (og kinkar jafnvel kolli af aðdáun um leið og hann gerir það), áður en hann leggur það frá sér á fundarborðið þar sem kortið liggur allan fundinn. Að fundi loknum er nafnspjaldið svo fært í sérstakt leðurveski og ekki líklegt að þetta nafnspjald tynist í nánustu framtíð. Það er nefnilega ekki til siðs í Japan að skiptast aftur á kortum á næsta fundi ef til dæmis nafnspjaldið tynist.⁶⁴

Varðandi gjafir þá er misjafnt milli menninga, bæði hvað er gefið og hvernig það er gefið og hvenær gjöfin er gefin. Sambands-miðaðar þjóðir gefa gjarnan gjafir frekar en samnings-miðaðar þjóðir. Í Sambandsmiðuðum þjóðum eru gjafir hugsaðar til þess að styrkja sambandið og þróa það en í samningsmiðuðum þjóðum þá gætu gjafir verið

⁶³ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 15

⁶⁴ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 15

litnar hornauga og jafnvel verið stórvarasaman þar sem það gæti verið litið á þær sem mútur.

Þegar gefa á gjöf þarf sá sem gefur gjöfina að skoða vel menningu viðkomandi lands og vita hvað má alls ekki gefa. Til dæmis má ekki gefa hníf í sumum löndum en það tákna sambandslit. Í Kína má alls ekki gefa klukku eða úr því að úrum og klukkum er talið fylgja óheppni. Í múslimaríkjum má alls ekki gefa vín eða áfengi.⁶⁵

Rétta tímasetningin fyrir gjafir í Evrópu er venjulega eftir að samningur hefur verið undirritaður, í Japan er skipst á gjöfum í lok fundar og í Bandaríkjunum er sjaldnast skipst á gjöfum yfirleitt. Í Asíu eru gjafirnar réttar fram með báðum höndum og gjöfin ekki opnuð fyrr en sá sem gefur er farinn. Í Evrópu, Suður Ameríku og Norður Ameríku er til síðs að opna gjöfina fyrir framan þann sem gefur, annað væri talin ókurteisi.⁶⁶

5.3. Samningaviðræðurnar

Ef við gefum okkur það að viðkomandi viðskiptafélagar hafi komist í gegnum allan þann frumskóg sem að framan er greint og setjist loks að samningaborði, þá byrjar nýr kafli með nýjum áskorunum. Í samningaviðræðunum skipta hlutir eins og samskipta aðferðir máli, aðferðir við að taka ákvörðun og svo eru mörkin á milli þess hvenær samningur er kominn á og hvenær ekki mjög mismunandi eftir menningum.

5.3.1. Tungumálið

Það fyrsta sem þarf að ákveða er hvaða tungumál á að tala í samningaviðræðunum. Þó að enska sé alþjóðlegt tungumál í viðskiptum má ekki alltaf gera ráð fyrir því að viðsemjandinn tali reiprennandi ensku. Enska er ekki alltaf fyrsta erlenda tungumálið sem kennt er, stundum er það til dæmis franska, portúgalska, spænska eða þýska. Best er auðvitað ef báðir viðsemjendur eiga sameiginlegt tungumál en það er sjaldnast þannig. Einnig væri gríðarlega gott fyrir þann sem sækist eftir viðskiptunum að vera reiprennandi á tungumáli þess sem samið er við.

Þannig þurfa viðsemjendur til dæmis að ákveða hvort kalla þurfi til túlk. Með því að nota túlk geta báðir aðilar sagt nákvæmlega það sem þeir meina við hvorn annan. Túlkurinn þarf svo að þýða það sem sagt er og koma því til skila. Það getur verið mjög misjafnt hversu góður túlkurinn er og þannig getur það orðið sök túlksins ef um misskilning verður að ræða í samningaviðræðunum. Mikilvægt er að tryggja það að túlkurinn sé meðvitaður um menningu beggja viðsemjenda því hans hlutverk er ekki aðeins að þýða orðin með beinum hætti heldur líka að túlka menninguna á milli manna.

⁶⁵ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 16

⁶⁶ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 16 - 17

Best er ef seljandinn er reiprennandi í tungumáli kaupandans. Næstbest væri ef báðir aðilar eiga sameiginlegt tungumál. Þvínæst ef báðir aðilar eru fullfærir í ensku og ef það þrýtur þarf að kalla til túlk.

5.3.2. Framsetning

Eftir að hafa ákveðið hvaða tungumál á að tala eða hvort nota eigi túlk eða ekki, þá mætti ætla að framhaldið sé vandræðalaust. En það er enn margt sem hafa þarf í huga þegar báðir aðilar hafa komist svona langt í ferlinu. Á þessu stigi skiptir máli hvort aðilar eru blátt áfram eða tala óbeint um hlutina. Fólk frá samnings-miðuðum þjóðfélögum vilja tala hreint út um hlutina og nota beinskeitt orðalag, á meðan fólk frá sambands-miðuðum menningum tala óbeint um hlutina og orða þá á mjög "kurteisan" hátt. Einnig gæta sumir virst þurfa tala mjög mikið á meðan aðrir þegja þunnu hljóði eða tala lítið. Enn einn munurinn er sá að sumir vilja ræða hvert eitt og einasta smáatriði samningsins á meðan aðrir vilja bara undirrita samninginn og klára smáatriðin síðar. Þessi munur í framsetningu er ekki aðeins einstaklingsbundinn heldur getur líka fólgið í menningu viðkomandi.⁶⁷

Að segja hlutina eins og þeir eru eða bjarga mannorðinu (safe face). Dæmi um þetta væri til dæmis samningamaður frá Þýskalandi sem velur orð sín af mikilli kostgæfni með það fyrir augum að viðsemjendur hans skilji nákvæmlega hvað hann á við. Hann vill engan misskilning og segir hlutina eins og þeir eru. Arabar, Japanir og fólk frá Indonésíu velur orð sín af jafnvel enn meiri kostgæfni en af algerlega öðrum ástæðum. Þeir vilja vera vissir um það að enginn við samningaborðið móðgist eða missi mannorðið (lose face)

5.3.3. Tjáning án orða

Hér verður farið aðeins yfir það sem kallað er tjáning án orða eða "body language". Það er ekki nóg að skilja það sem sagt er því að stundum eru aðalatriðin og mikilvægustu skilaboðin fólgin í því sem er ekki sagt. Þessu fylgja stundum smávægilegar hreyfingar sem þýða mismunandi hluti í mismunandi löndum. Ef við tökum sem dæmi að á samningafundi getur verið misskilið ef einhver lyftir augabrúnunum.⁶⁸

land	Lyfta augabrúnunum táknar
Norður Ameríka	Óvænt
Filipseyjar	"Halló"
Bretland	Efasemd
Arabalöndin	"Nei"
Þýskaland	"þú ert klár"
Kína	Ósammála

Tafla 8 Hvað táknar að lyfta augabrúnunum?

⁶⁷ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 20

⁶⁸ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 22

Það sem þessi tafla sýnir okkur er að stundum geta svipbrigði haft ólíka merkingu eftir menningarsvæðum, jafnvel þveröfuga merkingu.

Í alþjóðlegum samningaviðræðum eru það aðallega tveir hlutir sem skipta máli. Fyrst augnaráð og svo handahreyfingar.

Að horfast í augu getur þýtt mismunandi hluti. Í sumum löndum er það almenn venja að horfast fast í augu á meðan í öðrum löndum forðast fólk að horfast í augu. Höfundur var einu sinni búinn að vera í langan tíma á Ítalíu í samningaviðræðum. Gott samband hafði þróast og alltaf þegar viðsemjandi höfundar þurfti að segja eitthvað sem skipti máli þá starði hann djúpt í augu höfundar þegar hann talaði. Fyrst þótti höfundi þetta óþægilegt og drjúgan tíma tók að venjast þessu. Steininn tók úr þegar við vorum á leiðinni út að borða eitt kvöldið og ég var farþegi í bílnum hans. Þarna var hann akandi á mikilli ferð um þröngar og illa lýstar göturnar og hafði meiri áhyggjur af því að horfa í augun á mér en á götuna og vegfarendur sem áttu fótum sínum fjör að launa.

Handahreyfingar geta einnig verið mjög mismunandi eftir þjóðum. Það sem handahreyfing þýðir í einu landi getur þýtt eitthvað þveröfugt í öðru. Í löndum þar sem er Múslima, Hindúa eða Búddatrú þá er vinstri höndin óhrein. Forðast ber að nota vinstri höndina til dæmis þegar skipst er á nafnspjöldum. Að benda með vísifingri getur verið hinn mesti dónaskapur og að nota vísifingur til að benda einhverjum á að koma þ.e að beygja fingurinn að sér er í Asíu aðeins notað á hunda og gleðikonur. Hinsvegar ef þú snýrð lófanum upp og beygir alla fingurna að þér þá þýðir það að þú getur kallað á hvern sem er, ekki bara hunda og næturdrottningar.⁶⁹

Að slá fingri á ennið eða höfuðið sitt getur verið varasamt. Í Frakklandi, Ítalíu og Þýskalandi ert þú að segja “þú ert vitlaus” ef þú slærð fingri á gagnaugað eða ennið um leið og þú horfir á einhvern. Á Spáni og í Bretlandi hefur þessi hreyfing ekkert með aðra að gera og þýðir einfaldlega “Ég er svo klár”. Í Hollandi þar að fylgjast vel með því að ef þú slærð vísifingri fyrir ofan eyrað þýðir það “Þú ert klár” en ef þú slærð vísifingri á ennið þýðir það “þú ert heimskur”. Þumalfingur upp í loft “Thumbs Up” er merki sem er að verða alþjóðlegt sem “frábært” en það er alls ekki þannig allstaðar. Í sumum Evrópulöndum og múslimalöndum er þetta merki mjög dónalegt. Að lokum er eitt merki sem er hættulegast af þeim öllum en það er þegar þú setur vísifingur og þumalfingur saman og myndar O. Merkið er stundum kallað “A-OK” merkið. Fyrir Ameríska geimfara þýðir merkið “Everything OK. All systems go!” eða allt ílagi öll kerfi tilbúin. Í Japan er hringurinn merki um pening og þar þýðir merkið “við erum að tala um peninga”. Í Suður Frakklandi þýðir merkið núll og þýðir þannig “einskis virði” í viðskiptum. En á Spáni og Portúgal, megininu af Suður Ameríku, Rússlandi og sumum

⁶⁹ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 23

Evrópulöndum er eins gott að vara sig því að þetta merki er mjög gróft kynferðislegt merki sem er gríðarlega móðgandi. Sennilega er best að forðast alfarið að nota þetta merki á ferðalögum erlendis því áhættan er mikil.⁷⁰

5.4. Að blanda saman viðskiptum og skemmtun

Að blanda viðskiptum og skemmtun er gagnlegt en líka varasamt. Það getur tekið á að vera í samningaviðræðum í sömu loftlausu skrifstofunni í marga daga og þess vegna er algengt að brugðið sé út af vananum og eitthvað skemmtilegt gert til að brjóta um daginn og treysta böndin. Passa þarf samt að jafnvægið milli vinnu og skemmtunar sé í ásættanlegum hlutföllum. Í þessu eins og flestu öðru þarf að taka tillit til menningar. Það væri til dæmis ekki viturlegt að fara með múslima á bar þar sem drukkið er áfengi því að það mundi einfaldlega móðga múslimann og stríða gegn hans trúarbrögðum. Einnig er ekki ráðlegt að fara með einhvern á steikhús þegar uppeldi og eða trúarbrögð viðkomandi gera það að verkum að hann getur hvorki borðað nautakjöt sjálfur eða horft á aðra borða nautakjöt. Smá heimavinna er því enn og aftur nauðsynleg fyrir þann sem er að fara að stunda viðskipti við fólk með ólíka menningu. Það sem virðist alltaf vera farsæl leið er að skemmta gestum með þeim hætti að kynna þá fyrir sérkennum þjóðar sinnar og náttúru. Þetta kunnum við Íslendingar vel og gestir okkar oftast en ekki ánægðir eftir bíltúr um “gullna þríhyrninginn” eða ferð í Bláa Lónið. Algengasta leiðin til að blanda saman viðskiptum og skemmtun er að fara á góðan veitingastað og borða saman góða máltíð.

⁷⁰ Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990), bls 24

6. Lokaorð

Þegar við berum saman mismunandi menningau verðum við líka að líta á það með hvaða hætti menning viðkomandi lands hefur verið kynnt annars staðar. Vestræn menning hefur notið algerrar sérstöðu hvað þetta varðar. Útbreiðsla vestrænnar menningar sérstaklega þó bandarískrar menningar, er gríðarlega mikil enda hafa Bandaríkjamenn afkastamikla áróðursmaskínu á bakvið sig, nefnilega Hollywood. Kvikmyndaiðnaðurinn í Ameríku er sá stærsti í heiminum og erlendar þjóðir eru vel kunnugar amerískri menningu og síðum eftir að hafa horft á bíómyndir frá glansborginni Hollywood. Önnur sérstaða sem Bandaríkjamenn hafa er tungumálið. Enska er lærð í óteljandi mörgum löndum um allan heim og í námsgögnunum eru sterkar tilvísanir í engilsaxneska menningu. Þannig eru til dæmis Asíubúar líklegri til að vera "læsir" á vestræna menningu en á hinn veginn og hafa þannig ákveðið forskot.

Það er ljóst að í samningaferlinu eru margir þættir þar sem menning hefur áhrif á. Allt frá mismunandi leiðum til að koma á fyrstu kynnum til hinna fjölmörgu leiða sem hægt er að fara til að blanda saman viðskiptum og skemmtun. Undirbúningur þess sem hyggst stunda viðskipti í öðru landi er misjafn. Íslendingur sem ætlar sér að stunda viðskipti í Noregi þarf mun minni undirbúning en ef hann ætlaði til dæmis að stunda viðskipti í Kína.

Höfundur hefur lengi haft áhuga á áhrifum menningar á viðskipti. Fyrsta kennslustund höfundar í þessum fræðum var á ferðalagi fyrir 6 árum síðan þegar höfundur ásamt yfirmanni sínum voru að gera sig tilbúna fyrir hádegisverðarfund með þremur helstu yfirmönnum stórrar ítalskrar sjónvarpsstöðvar í Róm á Ítalíu. Það eina sem við vissum var að þessir menn voru á svipuðum aldri og við, höfðu allir verið í áhrifastöðum í langan tíma og voru allir ítalskir. Okkur var báðum ráðlagt að vera í nýlegum jakkafötum, stífpressaðri skyrtu, nýjum skóm og okkur var báðum góðfúslega bent á að úrin okkar væru sennilega best geymd á hótélherberginu þar sem þau kostuðu greinileg hvorugt yfir einni miljón króna. Með þetta að leiðarljósi fórum við á fundinn. Markmið fundarins var að ganga frá samningi. Við komum á staðinn á réttum tíma, Ítalirnir komu allir 30 mínútum of seint, óaðfinnanlegir í útliti og klæðaburði. Til að gera langa sögu stutta þá stjórnðu þeir fundinum og töluðu um kvenfólk og fótbolta í 55 mínútur. Aðeins síðustu 5 mínúturnar fóru í að ræða samninginn sem var okkur svo mikilvægur og þeir sögðu okkur að samningurinn væri í höfn. Seinna fréttum við að við höfðum verið mjög skemmtilegir í hádegismatnum enda tókum við að sjálfsögðu virkan þátt í umræðum um kvenfólk og fótbolta. Ljóst var að byggðu að stórum hluta

ákvörðun sína á þessum þáttum. Það var á þessu augnabliki að áhugi minn kviknaði á að kynnst og þekkja mismunandi menningu og hvernig hún birtist í viðskiptaheiminum.

Það er mín skoðun að við komum aldrei til með að skilja til fulls aðra menningu, þú getur aðlagast menningu og lifað fullkomlega eðlilegu lífi í framandi landi. Menning er lærð hegðun en þrátt fyrir það verður hún aldrei skilin til fulls af gestum í viðkomandi landi.

Við gerð þessarar lokaritgerðar sannfærðist höfundur um að helstu áhrifaþættir ólíkra menninga í samningaviðræðum eru helstir: **Tungumál**, þar sem mikil vandræði og ójafnvægi getur skapast ef báðir aðilar eiga ekki sameiginlegt tungumál. **Tjáning og framkoma** þ.e. hvernig þú berð þig við viðræðurnar, hvernig þú talar, hvernig þú kemur þínum sjónarmiðum á framfæri og hvernig þú notar líkamann **Ytra útlit** skiptir miklu máli þar sem illa burstaðir skór geta gefið í skyn að viðkomandi sé hirðulaus og spái ekki í smáatriði. Það geta verið mannkostir sem eru ekki eftirsóknarlegir í viðskiptum. Að lokum telur höfundur að **Stundvísí** sé mikilvægt í samningaviðræðum sérstaklega þegar um samningsmiðaða þjóf er að ræða svo ég tali nú ekki um ef hún er líka “Monochronic”.

Þegar öllu er á botninn hvolft þá snúast samningar um það að báðir aðilar gangi frá samningaborðinu þannig að báðum finnst þeir hafi grætt á samningnum. heiðarleiki í viðskiptum og einlægni í samningagerðinni er líklegast til að skila traustu og farsælu viðskiptasambandi. Það var bandaríski presturinn Frank Crane sem skrifaði á fyrri hluta 20. aldar, nokkurs konar vegvísí að réttlátu lífi sem hann kallaði “Four Minute Essay”. Orð hans um viðskipti eru athyglisverð og rétt að gera þau að lokaorðum þessarar ritsmíðar:

„Better than big business is clean business. To an honest man the most satisfactory reflection after he has amassed his dollars is not that they are many but that they are all clean. What constitutes clean business? The answer is obvious enough, but the obvious needs restating every once in a while. A clean profit is one that has also made a profit for the other fellow.“⁷¹

⁷¹ wikiquote – Frank Crane, 2010

7. Heimildaskrá

7.1. Prentheimildir

- Ágúst Einarsson.(2007). *Greinasafn Fyrra Bindi: Úrval greina og erinda um stjórn mála, menningu og menntun Ísland*: Viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A. og Moffett, M.H. (1994). *International Business*. (7. útg.) USA: Thomson Corporation.
- Daniels, J.D., og Radebaugh, L.H. (2001). *International business: Environments and Operations*. (9. útg.) New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Frosti Ólafsson og Halla Tómarsdóttir (2007). *Iceland's Advance: Foreign investment. 2001-2006*. Viðskiptaráð Íslands.
- Gesteland, Richard R. (1996). *Cross-Cultural Business Behavior*. Copenhagen: Handelshojskolens Forlag.
- Griffin, R.W., og Pustay, M.W. (1999). *International Business: A Managerial Perspective*. (2. útgáfa) Reading: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hall, Edward T.. and Hall, Mildered Reed. (1990). *Understanding Cultural Differences: Germans, French and Americans*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill international.
- Hofstede. G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2. útg.) USA: Sage Publications.
- Kotler, P. og Keller, K.L., (2006). *Marketing Management* (12. útg.) New Jersey: Prentice Hall.
- Matveev, A. V., & Milter, R. G. (2004). *The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. Team Performance Management*. USA: Scholes Publishing.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. USA: Sage publications.
- Smith, Adam. 1776. *An Inquiry into the nature and Causes of the Wealth of nations*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Walker, D.M., Walker, T. og Schmitz J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success* (2. útg.) New York: McGraw-Hill.
- Þór Sigfússon. (2000). *Landnám: Útrás íslenskra fyrirtækja*. Reykjavík: Fjölsýn forlag.

7.2. Netheimildir

Byram, M. (January 2000). *Sprogforum: Tidsskrift for sprog- og kulturpædagogik*. Sótt 10 apríl 2009, af <http://inet.dpb.dpu.dk/infodok/sprogforum/>

Fantini, A. E. (2001). *National council of less commonly taught languages*. Sótt 5. apríl 2010, af www.councilnet.org/papers/Fantini.doc

World bank. Sótt 9. apríl 2010 af <http://go.worldbank.org/3QT2P1GNH0>

International Monetary Fund. Sótt 9. apríl 2010 af <http://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/what.htm>

Organisation for Economic Cooperation and Development. Sótt 9. apríl 2010 af http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html

General Agreement on Trade and Tariff. Sótt 9. apríl 2010 af http://europa.eu/abc/12lessons/lesson_2/index_en.htm

European Union. sótt 9. apríl 2010 af http://www.eu-oplysningen.dk/euo_en/spsv/all/96/

European Free trade association. sótt 9. apríl 2010 af http://www.efta.int/~media/Files/Publications/Fact%20sheets/EEA%20factsheets/FS_EEA.ashx