

Bacheloroppgave

BCR3100

*Muligheter og utfordringer for norske bedrifter  
på det nigerianske markedet*



Våren 2016

*"Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.  
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner  
eller anbefalinger."*

## Forord

Denne bacheloravhandlingen er skrevet som en avslutning på Bachelor studiet i Markedsføring hos Høyskolen Campus Kristiania. Jeg begynte å arbeide med oppgaven allerede i oktober 2015. Det siste halve året har vært det mest hektiske i mitt liv.

Til tross for meget hardt arbeid har det vært en kunnskapsfull og inspirerende avslutning på tre innholdsrike år på Høyskolen Campus Kristiania. Denne bacheloravhandlingen har vært en gylden mulighet for meg til å anvende den teoretiske og praktiske kunnskapen jeg har lært meg på disse tre årene som student. Gjennom denne perioden har jeg utviklet meg meget både på det faglige og personlige plan. Jeg har blant annet tilegnet meg kunnskap innen prosjektplanlegging, utføring av intervjuer, hvordan markedsføringsteori fungerer i praksis og masse kunnskap rundt min valgte problemstilling.

Jeg vil spesielt takke min veileder, Arne Nygaard, som har gitt meg gode tilbakemeldinger, vist interesse og gitt meg råd på veien. Han har gledelig delt av sin spisskompetanse innenfor fagfeltet internasjonal markedsføring og forretninger. Denne hjelpen var vesentlig under utformingen av bacheloravhandlingen og er noe som jeg vil dra nytte av i fremtiden.

Jeg vil også rette en stor takk til Eivind Fjelstad som er Managing Director i Organisasjonen Norwegian-African Business Association. Når det kom til innhenting av data og informasjon om det nigerianske og afrikanske markedet har Eivind vært en nøkkelperson og brobygger igjennom hele prosessen. Uten hjelp fra han og organisasjonen ville denne problemstillingen aldri sett dagens lys.

Jeg vil til sist takke alle mine informanter som tok seg tid til å delta i denne forskningen og dele sine erfaringer med meg.

Oslo 22 mai 2016

## Sammendrag

I denne bacheloravhandlingen har jeg tatt for meg fagfeltet internasjonal markedsføring. Jeg har gått i dybden på hvilke fremgangsmåter norske bedrifter benytter seg av ved internasjonalisering og utfordringene knyttet til dette. Jeg valgte å fokusere på norske bedrifter i Nigeria. Min problemstilling er som følger:

*“Hvilke fordeler har norske bedrifter av å samarbeide med NABA ved etablering på det nigerianske markedet? Hvilke kulturelle og forretningsmessige utfordringer møter norske bedrifter i Nigeria?”*

For å kunne besvare den gitte problemstillingen benyttet jeg meg av relevant teori innenfor internasjonal markedsføring og interkulturell kommunikasjon. Noen av de sentrale temaene denne bacheloravhandlingen omhandler er inngangsstrategi, risiko, transaksjonskostnader, tidsoppfatning, makttdistanse, hierarki og relasjonsbygging.

Den metodiske tilnærmingen som er blitt benyttet i denne bacheloravhandlingen er kvalitativ og case design som forskningsmetode. Yins 5 komponenter er blitt benyttet som casedesign. Jeg valgte å operere med en case design og flere analyseenheter. Dybdeintervjuer ble utført med informanter som oppfylte kriteriene. Etter at alle intervjuene var transkribert, ble det brukt mønstringsmatching for å analysere funnene. Til slutt ble forskningsresultatet analysert og tolket opp mot all den innsamlede teoretiske dataen.

De viktigste funnene jeg har kommet frem til er:

- Samarbeid med NABA øker mulighetene for å lykkes på det nigerianske markedet.
- Relasjon er vesentlig for å lykkes og en av de største kulturelle ulikhetene mellom Norge og Nigeria.
- Hierarkisk arbeidsstruktur som er i Nigeria kan være en utfordring for norske bedrifter.
- Titulering og mer formell opptreden og kleskoder i Nigeria kontra Norge.
- Forberedelser og kartlegging i god tid før etableringen er en vesentlig suksessfaktor.
- Større risiko på det nigerianske markedet enn det norske.  
Dette er noe som må tas med i betraktning.
- Vanskelig å få data angående markedet.
- Større transaksjonskostnader enn på det norske markedet.
- Er ikke et marked for rask økonomisk gevinst.

Gode relasjoner og lokale samarbeidspartnere med lokal kunnskap om markedet er den viktigste suksessfaktoren. Gode forberedelser og innhenting av relevant data er også et viktig kriterium for å lykkes i Nigeria.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn og formål .....	7
1.2 Problemstillingen .....	8
<b>2.0 Internasjonale forretninger</b> .....	<b>8</b>
2.1 Kunnskap i forkant av internasjonalisering .....	8
2.2 Inngangsstrategi .....	10
2.2.1 De interne faktorene .....	10
2.2.2 De eksterne faktorene .....	11
2.2.3 Risiko .....	12
2.2.4 Transaksjonskostnader .....	12
2.2.5 Uppsalamodellen .....	13
2.2.6 Uppsalamodellen kontra transaksjonsmodellen .....	14
2.3 Oppsummering internasjonale forretninger .....	14
<b>3.0 Muligheter og utfordringer ved å gjøre forretninger i Nigeria</b> .....	<b>14</b>
3.1 Afrika .....	14
3.2 Nigeria .....	16
3.3 Norwegian-African Business Assosiasjon .....	17
3.4 Transaksjonskostnader .....	18
3.5 Kunnskap i forkant av internasjonalisering på det Nigerianske markedet .....	18
3.6 Norske bedrifters inngangsstrategi til det Nigerianske markedet .....	19
3.7 Risikoer på det Nigerianske markedet .....	19
3.8 Oppsummering av mulighetene og utfordringene ved å gjøre forretninger i Nigeria .....	20
<b>4.0 Kulturelle utfordringer</b> .....	<b>21</b>
4.1 Tidsoppfatning .....	21
4.2 Individualisme og kollektivism .....	22
4.3 Verbal kommunikasjon .....	23
4.3.1 Lineær og sirkulær kommunikasjonsstil .....	23
4.3.2 Lavintensiv og høyintensiv kommunikasjon .....	24
4.3.3 Formell og uformell kommunikasjon .....	24
4.3.4 Direkte og indirekte kommunikasjon .....	25
4.3.5 Lavkontekst og høykontekst kommunikasjon .....	25
4.4 Ikke verbal kommunikasjon .....	26
4.5 Maktdistanse .....	26
4.6 Relasjoner .....	27
4.7 Oppsummering av kulturelle utfordringer .....	27
<b>5.0 Kulturelle utfordringer i møte med Nigeria</b> .....	<b>27</b>
5.1 African time .....	28
5.2 Hierarki .....	28
5.3 Relasjoner .....	29
5.4 Tradisjoner og religion .....	30
5.5 Verbal og ikke verbal kommunikasjon .....	30
5.6 Oppsummering av kulturelle utfordringer i møte med Nigeria .....	31
<b>6.0 Metode</b> .....	<b>31</b>
6.1 Forskningsdesign .....	32
6.2 Problemstilling .....	32
6.3 Teoretiske antakelser .....	33
6.4 Analyseenheter .....	33

6.4.1 Utvelgelse av informanter.....	34
6.4.2 Antall informanter .....	34
6.4.3 Rekruttering av informanter.....	35
6.5 Intervjuguide.....	35
6.5.1 Utføringen av dybdeintervjuene .....	36
6.6 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelser.....	36
6.6.1 Analyse basert på teoretiske antakelser .....	36
6.7 Hvor gode er de kvalitative funnene? .....	37
<b>7.0 Analyse .....</b>	<b>38</b>
7.1 Forretningsmessige utfordringer i Nigeria. ....	38
7.1.1 Risiko.....	38
7.1.2 Kunnskap i forkant av internasjonalisering .....	39
7.1.3 Inngangsstrategi.....	40
7.2 Kulturelle utfordringer i Nigeria. ....	40
7.2.1 Tid .....	40
7.2.2 Relasjon .....	41
7.2.3 Verbal og ikke verbal kommunikasjon.....	41
7.3 Konklusjon .....	42
<b>8.0 Tolkning .....</b>	<b>43</b>
<b>8.0 Litraturliste .....</b>	<b>47</b>

## Vedlegg

Vedlegg 1 : Transkribert intervju med NABA.

Vedlegg 2: Intervjuguide til de Norske bedriftene i Nigeria.

## 1.0 Innledning

I denne bacheloravhandlingen er det blitt undersøkt hvilke utfordringer norske bedrifter møter på det nigerianske markedet. Både forretningsmessige og kulturelle. Det blir også sett på hvilke fordeler en norske bedrift har ved å samarbeide med organisasjonen Norwegian-African Business Association. Det vil bli gitt et innblikk i hvilke muligheter som finnes på det nigerianske markedet. Først vil det bli presentert teori innenfor markedsføring og forretninger. Deretter vil denne teorien anvendes i forhold til problemstillingen. Etter dette vil teori rundt interkulturell kompetanse bli presentert etterfulgt av dette i lys av problemstillingen. Videre vil det bli beskrevet den metodiske tilnærmingen av forskningsfunnene som vil bli presentert. Til slutt i bacheloravhandlingen kommer tolkningen med de teoretiske funnene knyttet opp mot forskningen.

Til denne bacheloravhandlingen er det vedlagt som vedlegg et transkribert intervju som er gjort med organisasjonen Norwegian-African Business Association. Resten av transkriberte intervjuer og intervjuguider er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

### 1.1 Bakgrunn og formål

I mitt Markedsføringsstudie på Høyskolen Campus Kristiania, valgte jeg å spesialisere meg innen internasjonal markedsføring. Her ble jeg presentert for de ulike mulighetene for forretninger utenfor Norge. Grunnet min bakgrunn og tidligere erfaringer med kontinentet Afrika, vekket det min interesse da Norwegian-African Business Association kom på skolen og holdt et foredrag angående de forretningsmessige mulighetene i Afrika. Etter dette bestemte jeg meg raskt for at det var dette jeg ville skrive min bacheloravhandling om. Etter nøye gjennomgang av temaet valgte jeg Nigeria. Ettersom dette er Afrikas største økonomi synes jeg det var det mest relevante landet å fokusere på.

Formålet med denne oppgaven var å gi et innblikk i Nigerias forretningsmuligheter og norske bedrifters erfaringer. Jeg ønsket å kartlegge bedriftenes utfordringer og prøve å belyse dette på best mulig måte. Nigeria er en voksende økonomi med store potensialer. Dette ønsket jeg å få frem for om mulig å inspirere norske bedrifter til å investere i Nigeria.

## 1.2 Problemstillingen

Ut ifra mitt valg av tema har jeg valgt å benytte meg av en beskrivende deskriptiv problemstilling som er som følgende:

*“Hvilke fordeler har norske bedrifter av å samarbeide med NABA ved etablering på det nigerianske markedet? Hvilke kulturelle og forretningsmessige utfordringer møter norske bedrifter i Nigeria?”*

- Afrika er et stort kontinent med enorme forskjeller. Så jeg har derfor valgt å fokusere på et land, nemlig Nigeria.
- Siden vi befinner oss i Norge kom den neste avgrensingen naturlig for meg, jeg har valgt å fokusere på Norske bedrifter som har etablert seg i Nigeria.
- Feltet kulturelle og forretningsmessige utfordringer er stort, jeg har valgt å snevre det inn til emnene inngangsstrategi, risiko, transaksjonskostnader, tidsoppfatning, maktdistanse, hierarki og relasjonsbygging.
- Etter presentasjonen fra NABA på skolen synes jeg dette var interessant og ønsket å lære mer om hvordan de hjelper norske bedrifter. Derfor valgte jeg denne vinklingen på temaet.

## 2.0 Internasjonale forretninger

### 2.1 Kunnskap i forkant av internasjonalisering

Bedrifter som skal ut på det internasjonale markedet har behov for kunnskap om markedet de vil etablere seg i. Det er mye usikkerhet og risiko forbundet med å gå inn på et nytt marked. En måte å minske denne risikoen på er ved å lære seg markedsrelatert kunnskap (Carlsson, Nordegren og Sjöholm 2005, 22). Kunnskap man tilegner seg i forkant av å gå inn på nye markeder kan deles inn i tre grupper: Objektiv kunnskap, generell kunnskap og markeds spesifikk kunnskap. Objektiv kunnskap kan læres ved å samle inn markedsrelevant data eller ved å se på lover og reguleringer i det markedet man ønsker å etablere seg. Dette er data som er relativt lett tilgjengelig og vil derfor ikke være en avgjørende faktor for om bedriften vil lykkes eller ikke. Generell kunnskap er kunnskap som bedriften har tilegnet seg fra tidligere erfaringer på det internasjonale markedet. Denne kunnskapen vil variere etter bedriftens internasjonale erfaring. Dette vil ikke være spesifikt for markedet de nå ønsker gå



inn i, men kan være til generell hjelp. Markedsspesifikk kunnskap er kunnskap om det spesifikke markedet bedriften ønsker å gå inn i. Denne kunnskapen tilegner bedriften seg etter at de har gått inn i markedet. Det er ikke alle bedrifter som tilegner seg denne kunnskapen like fort og det er ulikt hvor mye de tar til seg. Markedsspesifikk kunnskap er en avgjørende faktor for om en bedrift vil lykkes eller ikke (23).

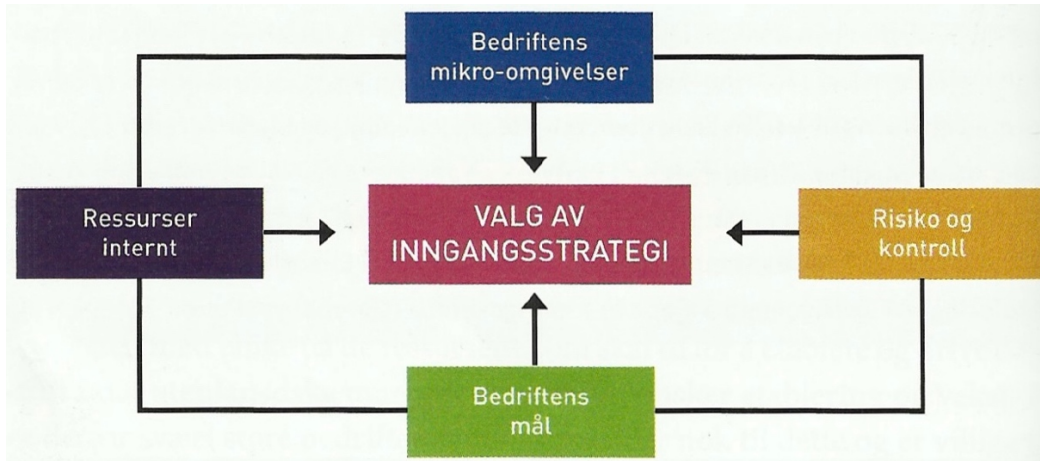
En bedrifts behov for informasjon vil variere. Dette etter bedriftens tidligere erfaring fra internasjonalisering og på hvilket marked de skal inn. Hvis det er en bedrifts første gang utenfor Norge er selvsagt behovet for informasjon stor. Mens hvis det er snakk om en større internasjonal bedrift er det mindre behov for informasjon (Mysen 2014, 75). Det er ulike måter en bedrift kan tilegne informasjonen de trenger på. Ved å samle inn informasjon selv får bedriften primær og sekundær data. Dette gjøres gjerne i startfasen når en bedrift vil etablerere seg i et nytt marked. Her samles gjerne data inn fra ulike databaser, som for eksempel The World Bank. Bedriften kan også gå til organisasjoner som hjelper Norske bedrifter med etablering i utlandet. Dette kan for eksempel være Innovasjon Norge eller Oslo Handelskammer. Dette er organisasjoner som sitter på objektiv kunnskap. Disse organisasjonene er gjerne kapitalkrevende og gevinsten er noe uvisst.

Man kan velge å benytte seg av eksterne konsulenter. Dette er også kapitalkrevende, men det gir en større sjanse for å lykkes på markedet. De sitter med lokal kunnskap og har lokale kontakter (79-80).

Fysisk og psykisk avstand har også mye å si for om en bedrift vil lykkes i det nye markedet. Undersøkelser viser at en bedrift har større sjanse for å lykkes om den fysiske og psykiske avstanden er kort. Et eksempel på dette er undersøkelsen gjort av Pan og Li 1998. Her viste det seg at bedrifter i "The greater China" som er Hong Kong, Singapore og Taiwan har lettere for å etablere seg og lykkes i Kina enn andre bedrifter som ikke kommer herfra. Dette er fordi avstanden psykisk og fysisk er kortere enn for eksempel Norske bedrifter. Alle landene i "The greater China" kan snakke og forstå mandarin. Dette er en stor fordel. Ikke bare fordi de snakker det samme språket, og dermed kan forstå hverandre bedre, men også fordi Kineserens engelsk kunnskaper er begrenset og dette kan føre til utfordringer for bedrifter som ikke kan snakke mandarin. Det er heller ikke store kulturelle ulikheter mellom "The greater China" regionen og Kina, slik at det oppstår mindre kulturelle misforståelser (Carlsson, Nordegren og Sjöholm 2005, 24-25).

## 2.2 Inngangsstrategi

Inngangsstrategi er ulike strategier en bedrift kan benytte seg av for å etablere seg på et nytt marked. Dette kan være alt fra nabobyen til den andre siden av jorden. Strategiene benyttes både om det er endringer på et marked de allerede er i eller første gangen de etablerer seg (Mysen 2014, 112-113). Bedrifter ser nøye på fire aspekter ved deres bedrift og markedet før de velger "entry mode" som det heter på engelsk. Disse fire er: interne faktorer, eksterne faktorer, risiko kontroll og transaksjonskostnadene (Hollensen 2014, 334).



Figur 2-1. Sentrale faktorer som virker inn på bedriftens valg av inngangsstrategi. (Mysen 2014, 134).

### 2.2.1 De interne faktorene

Innebærer bedriftens størrelse, internasjonal erfaring og produktet/service. Bedriftens størrelse er en indikasjon på deres ressurser og hvilken mulighet de har til å internasjonalisere seg. Bedriften har kanskje et ønske om for eksempel å etablere et eget kontor på det nye markedet, men hvis bedriften er liten og dermed har få ressurser er dette urealistisk. Derfor vil en slik bedrift mest sannsynlig benytte seg av inngangsstrategien export modellen til de har vokst og har nok ressurser til å etablere eget kontor. Den andre interne faktoren er internasjonal erfaring. Dette er bedriftens generelle internasjonale erfaring. Bedrifter med internasjonal erfaring fra før av som skal inn på et nytt marked reduserer sine kostnader og har dermed en større sjanse for å lykkes på markedet. Det er også større sjanse for at bedrifter med en slik erfaring velger inngangsstrategier hvor de selv har mer kontroll, som for eksempel egenetablering på markedet. Her er det viktig at bedriften er bevist på hvilke type internasjonal erfaring de har og tar beslutninger deretter. Den tredje og siste faktoren under interne faktorer er produktet eller tjenesten bedriften tilbyr. Her deler vi tjenestene inn i to kategorier: Hard og soft service. Hard service er tjenester hvor produksjon og forbruk kan

skje uavhengig. Eksempler på dette kan være CD eller IT service som kan lastes ned. Soft service er tjenester hvor produksjon og forbruk skjer samtidig. Eksempler på dette kan være massasje eller service av maskiner. Her blir bedriften nødt til å være tilstede på det nye markedet fra første stund, i motsetning til hard service hvor bedriften ikke på samme måte er i direkte kontakt med kunden. Ved soft service vil bedriften gjerne ha større kontroll en ved hard service (335-336).

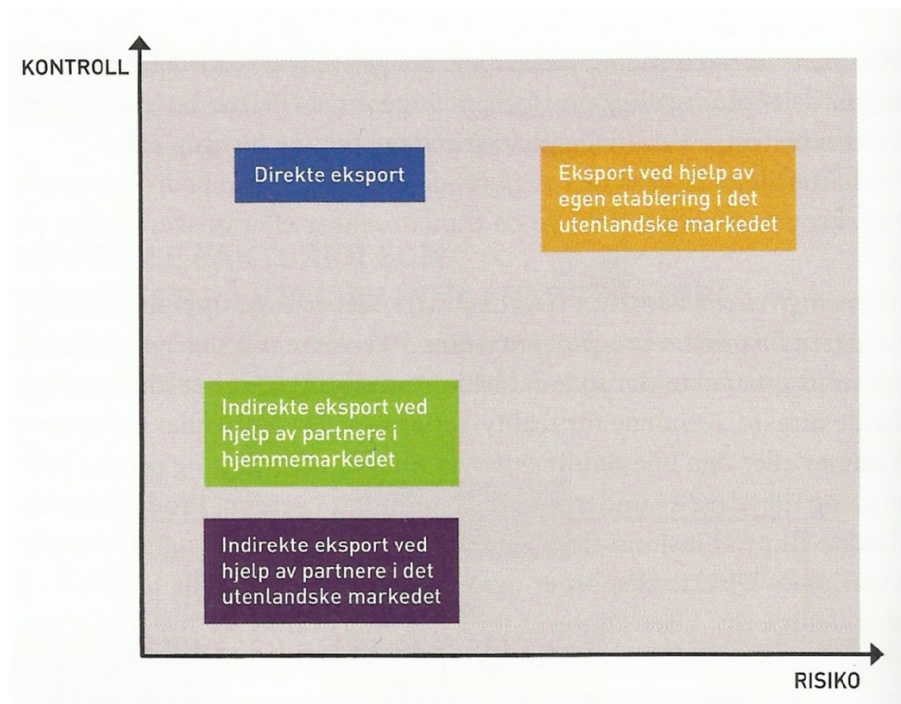
### 2.2.2 De eksterne faktorene

Innebærer psykisk distanse, risiko og usikkerhet, markedets størrelse, direkte/indirekte utfordringer og konkurranse. Ved psykisk distanse menes den kulturelle distansen mellom bedriftens hjemland og det nye markedet. Hvis den kulturelle distansen er for stor kan dette skape problemer for bedriften og påvirke deres valg av inngangsstrategi. Jo større denne distansen er jo mer sannsynlig er det at bedriften ikke velger egenetablering på markedet, men heller løsninger som joint venture eller andre alternativer med mindre risiko. Den andre faktoren er risiko og usikkerhet. Dette innebærer økonomisk og politisk risiko. Her må bedriften gjøre en risikoanalyse av markedet. Hvis markedet har høy risiko vil bedriften velge en inngangsstrategi hvor det krever lite investering som for eksempel direkte eksport (336).

Den tredje faktoren er markedets størrelse. Jo større markedet er desto større sannsynlighet er det for at markedet vil vokse. En bedrift vil selvsagt inn i det største markedet og vil investere deretter. Derfor vil det velges en høy risiko inngangsstrategi i et stort marked og mindre risiko strategi i et mindre marked. Den nest siste faktoren er direkte og indirekte utfordringer. Dette er utfordringer knyttet til import eller eksport av varene bedriften ønsker å selge. Hvis det fremkommer høye kostnader her velger bedriften gjerne å samarbeide eller å inngå partnerskap med en lokal bedrift. Et eksempel her er joint venture. Her kan samarbeidspartneren hjelpe bedriften med å minske kostnadene. Den siste av de eksterne faktorene er konkurranse. Hvis det er høy konkurranse på et marked er det mindre attraktivt for bedrifter å etablere seg her. Dette fordi merkevarene på markedet er sterkt etablert hos kundene og det er vanskeligere å komme inn. Derfor er slike markeder mindre lønnsomme. Jo mer konkurranse det er på markedet desto mer vil bedriften vurdere inngangsstrategien direkte eksport (337).

### 2.2.3 Risiko

Risiko og kontroll innebærer risiko, kontroll og fleksibilitet. Risiko går ut på hvor stor risiko bedriften vil ta på det nye markedet. Jo mer bedriften investerer jo større risiko er det. Om bedriften ønsker ta en mindre risiko velges gjerne direkte eksport. Ved joint venture fordeles risikoen mellom partene. Dette kan være en fordel om man ønsker å etablere seg sterkere på markedet uten å ta en større risiko. Den neste faktoren er kontroll. Her må bedriften se på hvor mye kontroll de vil ha over bedriften og hvor mye de vil gi fra seg på det nye markedet. Ved direkte eksport har bedriften ingen til liten kontroll mens på den andre enden av skalaen finner vi egen etablering på markedet, hvor bedriften har full kontroll. Fleksibilitet går ut på hvor fleksible bedriften vil være på markedet. Dette er hvor fleksible bedriften vil være mot endringer på markedet. Ved egen etablering på markedet er bedriften minst fleksibel. Dette fordi bedriften har etablert seg på markedet og er her "låst fast" (337-338).



Figur 2-2. Risiko og kontroll ved ulike inngangsstrategier. (Mysen 2014, 134).

### 2.2.4 Transaksjonskostnader

Transaksjonskostnader er kostnader en bedrift har grunnet "friksjonen" mellom selger og kjøper. Et marked uten friksjon vil da være et fullstendig fritt marked, mens i virkeligheten vil det alltid være en form for friksjon på det frie markedet. Slike friksjoner er gjerne grunnet opportunistisk oppførsel som vil si at den ene parten ivaretar sine egne interesser mer en hva som er etisk og økonomisk forsvarlig. For å forhindre opportunistisk oppførsel er det vanlig å

engasjere en tredje part. Dette kan være en lokal kontakt eller en jurist. Her fungerer den tredje parten som en megler og kan her ivareta begge interesser (Hollensen 2014, 83).

Transaksjonskostnader kan deles inn i to ulike kategorier ex ante costs og ex post costs.

Den førstnevnte er kostnadene knyttet til å analysere det potensielle markedet. Disse kostnadene varierer etter bedriftens størrelse, erfaring og ønsker. Avstanden mellom landene innvirker på ex ante costs. Hvis avstanden er kort vil kostnadene være mindre enn om avstanden er stor. Her er det snakk om fysisk, men også psykisk avstand. Alle kostnadene knyttet rundt kontraktinngåelse mellom selger og kjøper går under ex ante costs.

Ex post costs er saksomkostninger knyttet til hvis en av partene avviker fra avtaler eller begår et kontraktsbrudd. Kostnadene knyttet til monitorering av kontrakten og at alt går som planlagt inngår også under denne kategorien av transaksjonskostnader (83-84).

Bedrifter vil alltid velge løsninger og strategier som vil minske deres ex ante og ex post transaksjonskostnader. For å minske transaksjonskostnadene kan bedriften gjøre business gjennom en tredjepart som gjerne er en agent, distributør eller importør. De kjenner det lokale markedet bedre og forsterker bedriftens sjans på det nye markedet om samarbeidet går bra. Hvis friksjonen her mellom bedriften og tredjeparten blir for stor rådes bedriften heller til å internalisere med sine egne substitutter. Dette kan være ved å etablere et datterselskap eller en egen underavdeling som håndterer etableringen på det nye markedet (84-85).

### 2.2.5 Uppsalamodellen

Det finnes 4 ulike former for inngangsstrategier. Transaksjonsmodellen og Uppsalamodellen er de to mest brukte. Før man velger hvilken strategi man skal benytte seg av er det noen viktige faktorer som må tas i betraktning: Størrelsen på bedriften og dens ressurser, dette kan vise hvor langt bedriften kan strekke seg økonomisk, men også hvilke strategi som er ønskelig i forhold til bedriftens størrelse. Risiko og kontroll, dette vil si hvor stor risiko og hvor mye kontroll bedriften ønsker (Mysen 2014, 112-113). Uppsala modellen er en inngangsstrategi som ble utviklet av flere forskere ved Uppsala universitet i Sverige (Hollensen 2014, 77). Det forskerne oppdaget var at bedrifter som valgte å etablere seg i land som var fysisk og psykisk nærme produktets hjemland. Og som valgte å gå inn i de nye markedene igjennom salgsagenter og/eller distributører, økte sjansen for suksess ved at salgsagenter og distributører allerede har et opparbeidet nettverk. Det er dette uppsalamodellen går ut på. Hvis

det oppnås økonomisk gevinst og etableringen er suksessfull, råder modellen bedriften videre til å ta steget mot egen etablering på markedet (79-80).

### 2.2.6 Uppsalamodellen kontra transaksjonsmodellen

Transaksjonsmodellen tilsier at en bedrift vil ekspandere seg så lenge transaksjonskostnadene er lønnsomme (83). Her vil en bedrift internasjonalisere seg etter der det er størst økonomisk gevinst å hente. Mens etter Uppsalamodellen vil bedriften velge de landene som ligger nærmest og gå inn mer forsiktig og utvide ettersom lønnsomheten øker.

Transaksjonsmodellen er mer egnet om man er et større og velkjent varemerke eller er ute etter kortsiktig gevinst. Uppsalamodellen passer bedre til mindre kjente bedrifter som tenker langsiktig og vil etablere seg som et kjent varemerke på markedet.

## 2.3 Oppsummering internasjonale forretninger

I denne teori delen har vi sett på de viktigste faktorene en bedrift må ta stilling til ved internasjonalisering. Fra forberedelser og kartlegging av det nye potensielle markedet til hvilke inngangsstrategi som skal benyttes i forkant av internasjonaliseringen. Dette steget er vesentlig for at bedriften skal lykkes på det utenlandske markedet. Uten god kartlegging av markedet på forhånd og en klar strategi vil ingen bedrift lykkes med internasjonalisering. Transaksjonsmodellen og Uppsalamodellen er de to mest brukte inngangsstrategiene og vil øke bedriftens økonomiske fortjeneste og minske transaksjonskostnadene, noe som er ønskelig for enhver bedrift.

## 3.0 Muligheter og utfordringer ved å gjøre forretninger i Nigeria

### 3.1 Afrika

Det Afrikanske kontinentet er mye større en hva vi her i vesten har fått inntrykk av, spesielt gjennom mediene der Afrika ofte blir betegnet som et land (Thakkar 2015, 33). Afrika er et stort kontinent med 54 svært forskjellige land. Det er tusen forskjellige språk, kulturer, religioner, historier og landskap (32). Dette tilsier at det vil være en stor forskjell om man er i vest eller øst Afrika. Et eksempel på dette er Nigeria og Tanzania. Nigerianere er kjente for sin vilje til entreprenørskap og gode forretningssans, mens Tanzanianere er kjente for å ta livet med ro. I Tanzania sier man ordtaket "You do business despite the government" og det tar

veldig lang tid å opprette et firma mens i nabolandet Rwanda tar det kun en time å etablere et nytt firma. Et annet eksempel er hvis du spør en mann fra Tanzania om han ville ansatt en fra Tanzania eller Kenya, da hadde han sagt Kenya med en gang fordi de har en bedre arbeidsmoral. Så selv to naboland kan ha helt forskjellig forretningsmiljø og holdninger, spesielt fra myndighetenes side (NABA intervju).



Kart over Afrika. (bilde hentet fra freeworldmaps.net)

Afrika har i dag seks av de ti raskest voksende økonomiene i verden og er verdens raskest voksende kontinent med en total gjennomsnitts BNP økning på 5,5%, selv etter den store finans krisen i 2007-2008 (Thakkar 2015, 5-6). BNP eller Gross Domestic Product som det kalles på engelsk er et estimat av verdien til alt som produseres i et land. Dette tilsier privat og offentlig sektor og organisasjoner. BNP kan brukes som en indikator på landets økonomiske status (World Bank). CNBC skriver at The Gates Foundation hevder i sin rapport for 2015 at Etiopia har den raskest voksende økonomien i verden (Manala 2015). Men det har ikke alltid vært slik. I 1990 var bare tre av de 53 afrikanske landene demokratiske, mens i dag er 25 av

de 54 (Inkludert sør Sudan fra 2011) demokratiske. Så det er ingen tvil om at det er et kontinent i sterk vekst. Middelklassen i Afrika har tre doblet seg på 30 år, til idag å være en tredjedel av befolkningen, noe som utgjør 350 millioner mennesker (Thakkar 2015, 53). Når middelklassen øker vil også forbruket øke. Dette tilsier at BNP vil øke, noe som igjen vil heve landets velstand. Middelklassen i et samfunn er vesentlig for å kunne holde en nasjon i økonomisk stabilitet og vekst (Khan 2015).

Kunnskapsforetaket McKensey har forutsett at i 2040 vil 1 av 4 mennesker i arbeidsproduktiv alder befinne seg i Afrika. Dette betyr at det vil være et stort behov for arbeidsplasser. Verdensbanken hevder at Afrika må skape 10 millioner nye arbeidsplasser hvert år de neste ti årene for å kunne dekke dette behovet. Dette kan bli en stor utfordring, men kan også være en stor mulighet for Afrika, og for bedrifter som ønsker å etablere seg her. I dag er det omkring 150 norske bedrifter i Afrika. Det estimeres at om noen år vil dette tallet dobles hvis ikke mer. Mange av de afrikanske landene har en positiv assosiasjon til Norge noe som kan hjelpe når det kommer til forretningssamarbeid. Afrikanske ansatte er stolte av å jobbe for norske bedrifter og ser opp til den Skandinaviske arbeidsstrukturen og fordelene denne medfører (NABA intervju).

### 3.2 Nigeria

Nigeria er vestafrikas største land, hovedstaden er Abuja, men den økonomiske hovedstaden i landet er Lagos (Wikipedia). Landet har store kulturelle forskjeller mellom nord og sør (NABA intervju). Med over 250 ulike etniske grupper med egne språk og 186,3 millioner innbyggere er hver sjettede afrikaner fra Nigeria. Nigeria er Afrikas største økonomi og et olje produserende land med en ledende rolle på det internasjonale olje markedet (Fellesrådet for Afrika). I dag er Nigeria verdens 20. største økonomi med 484,895 billioner dollar i BNP estimert for 2016. I følge World Bank har Nigeria allerede nådd lavere mellominntektsstatus. Dette vil si at landet er på god vei over fattigdomsgrensen (Wikipedia). Nigeria passerte Sør Afrika som Afrikas største økonomi i 2014. Dette etter at sektorene filmindustri, Telecom og finans ble lagt til landets BNP. Dette er sektorer som har vokst enormt de siste ti årene og er grunnen til mye av Nigerias økonomiske vekst (The Economist). Nigerianere blir sett på som Afrikas mest entreprenørskapene og ny tenkende folk (NABA intervju). Nigerianere blir omtalt av mange som Afrikas, hvis ikke verdens mest innovative og forretningsorienterte mennesker (Thakkar 2015, 57-58).





Kart over Nigeria (Bildet hentet fra infoplease.com)

Nigeria som Afrikas største økonomi har en stor industri og mange forretningsmuligheter, men for få norske investorer har hørt om dette. Det er store forretningsmuligheter når det kommer til sektorer som energi, landbruk og IT/telecom (NABA intervju). Afrikan Development Banks leder, Akinwumi Adesina, var tidligere landbruksminister i Nigeria. Han har satt energi og landbruk som de to viktigste satsningene fremover for Nigerias og Afrikas økonomi (The Guardian).

### 3.3 Norwegian-African Business Assosiasjon

Heretter kalt NABA er et norsk afrikansk handelskammer som ønsker å være en brobygger mellom norsk og afrikansk næringsliv. Med i dag ca 100 medlemmer ønsker organisasjonen å være et samlingspunkt for norske bedrifter i Afrika hvor de kan utveksle erfaringer og kontakter. Men også for afrikanske bedrifter som ønsker å gjøre forretninger i Norge. Det er en stor jobb å snu det negative vestlige bildet av Afrika om til noe mer positivt og å vise frem forretningsmulighetene. Bistandsorganisasjonene har tjent mye på å opprettholde det negative bildet av Afrika som et hjelpesløst kontinent, noe som har blitt litt bedre i dag. NABA driver aktivt med påvirkningsarbeid for å endre det negative bildet av Afrika. Ved å få fram suksesshistorier og belyse forretningsmulighetene vil det påvirke de dårlige assosiasjonene mange nordmenn har knyttet til Afrika. Dette gjør de ved å påvirke politisk og

ved hjelp av media (NABA Intervju). Onsdag 11 mai 2016, vedtok stortinget en egen Afrika gruppe som den første i de Skandinaviske landene. Gruppens sekretariat består av NABA og Fellesrådet for Afrika. Afrika gruppen er et av de mange påvirkningsprosjektene til NABA og en stor seier. Gruppen skal holde stortinget oppdatert og informere om utviklingene på det afrikanske markedet (Norwegian-African business Association). Organisasjonen er samtidig veldig opptatt av å ikke male et rosenrødt bilde av Afrika til sine kunder, men heller gi et mer balansert bilde og presentere mulighetene (NABA intervju).

### 3.4 Transaksjonskostnader

Ved å samarbeide med NABA vil bedriften få et godt utgangspunkt når det kommer til kontakter. NABA har et stort nettverk av kontakter bedriftene vil få tilgang på. Det er selvsagt kun bedrifter NABA vil anbefale norske bedrifter å samarbeide med og som de stoler på. NABA er klare på å informere om at bedrifter som ønsker å lykkes på det Nigerianske markedet også selv er nødt til å gjøre sin hjemmelekse. Dette tilsier at de må sette seg inn i markedet og Nigerias kultur før de setter seg på flyet nedover (NABA intervju).

Bedrifter som samarbeider med NABA vil minske sine transaksjonskostnader. Det ved at bedriften minsker kostnader og utgifter ved å finne samarbeidspartnere på et ukjent marked. Dette vil også minske andre utgifter knyttet til etableringen. Transaksjonskostnadene for en norsk bedrift som ønsker å etablere seg i Nigeria kan være høyere enn antatt og ta lenger tid enn i et vestlig land. Dette grunnet at Nigeria har en veldig proteksjonistisk grunnlov som kan gjøre det vanskelig å etablere seg. Derfor vil det lønne seg å samarbeide med en lokal agent eller med en organisasjon som NABA. De er kjent med hvordan markedet opererer og hvordan bedriften skal tilnærme seg best mulig (NABA intervju).

### 3.5 Kunnskap i forkant av internasjonalisering på det Nigerianske markedet

Det Nigerianske markedet er nokså ukjent for norske bedrifter. Afrika generelt har ikke vært et sted man relaterer til forretningsmuligheter, grunnet krig sult og andre katastrofer. Men i dag er bildet et annet. Derfor er det få norske bedrifter som har markedsspesifikk kunnskap om Afrika, grunnet manglende erfaringer på dette markedet. Derfor er det flere bedrifter som har tilegnet seg objektiv data eller generell kunnskap. Det kan være vanskelig å tilegne seg objektiv kunnskap rundt det nigerianske markedet, grunnet lite tilgjengelig data og at mye av dataen er ukorrekt. Mangelen på rett informasjon er en utfordring for norske bedrifter som

ønsker å gjøre forretninger i Nigeria (NABA intervju). Det kan være med på å missvise bedriftene og gi et ikke helhetlig bilde av markedet.

### 3.6 Norske bedrifters inngangsstrategi til det Nigerianske markedet

De norske bedriftene som er i Nigeria i dag har alle valgt en inngangsstrategi basert på hvilken type marked de ønsker gå inn i. Noen av dem velger å kjøpe opp bedrifter mens andre går inn med hjelp av samarbeidspartnere. Det vil selvsagt minske risikoen og øke sjansen for økonomisk suksess hvis bedriften velger å samarbeide med noen som er kjent på markedet. Lokal kunnskap er essensielt for å lykkes på et slikt marked, som er svært ulikt det norske og består av mange ulike etniske grupper og preferanser. Det er også i dag flere store internasjonale bedrifter som differensierer sin inngangsstrategi i forhold til geografiske områder. Mange av de afrikanske landene er store og det kan oppleves som to ulike land fra nord til sør (NABA intervju).

Kina er et av de landene som har investert tungt i Afrika og det estimeres at rundt en million kinesere bor og jobber i Afrika (Thakkar 2015, 52). Deres inngangsstrategi for nye markeder er ulikt i forhold til hvordan norske bedrifter gjør det. Kinesere hopper mer ut i det og er ikke så redde for å ta risiko. De ser også muligheter og ikke hindringer. Kina har vært avhengig av råvarer fra Afrika i mange år, som blant annet olje og kobber. Det er en lang tradisjon av handel og samarbeid mellom Kina og Afrika. Lønnsnivået i Kina begynner å nærme seg EU og de må se utover for å finne seg billigere arbeidsmarkeder (NABA intervju).

### 3.7 Risikoer på det Nigerianske markedet

Det er selvsagt større risiko for korrupsjon i Afrika enn i vesten, men dette problemet er ikke så stort som vi kanskje tror. Afrika og Nigeria spesielt har slitt med et rykte om mye korrupsjon. Her har folk gjerne et ubalansert bilde av hvordan ting egentlig henger sammen. I følge Transparency Internasjonal sin korrupsjon indeks ligger Nigeria i dag på 26. plass og blant annet Brazil, India, Russland og Kina ligger langt høyere opp på listen (Transparency Internasjonal). Mye av grunnen for denne lave plasseringen er også at regjeringen i Nigeria aktivt har gått inn for en antikorrupsjons politikk som ser ut til å fungere (Thurston 2015). Korrupsjon og politisk uro er to av de viktigste punktene norske bedrifter er bekymret for i forkant av etableringen. Men NABA hevder at dette ikke er noe problem for bedriftene etter at de er inne på markedet (NABA intervju). Ved å samarbeide med organisasjonen NABA

minskes den generelle risikoen og risikoen for korrupsjon. Dette fordi NABA har en nulltoleranse når det kommer til korrupsjon og har samarbeidspartnere med samme moral. Politisk risiko er noe Norske bedrifter frykter ved å inngå forretninger med Nigeria. Her er man kanskje redd for at rammebetingelsene plutselig skal endres, noe som vil skape problemer for bedriften. Dette forekommer ikke lenger, ettersom landet er nødt til å ha klare rammebetingelser som er forutsigbare slik at de kan sikre seg arbeidsplasser og økonomisk vekst (NABA intervju).

En annen risiko ved å etablere seg på det nigerianske markedet er når det kommer til ansettelse av personalet. Skolegangen i Nigeria er basert på pugging som er en læremetode hvor studentene ikke aktivt lærer problem løsning eller pensum i praksis. Dette kan resultere i problemer på arbeidsplassen hvor de ansatte ikke vet hvordan de skal takle arbeidsoppgavene som blir gitt. Dette medfører at arbeidsgiveren må være sikker på at den som blir ansatt har den kunnskapen som trengs og at arbeidsoppgavene blir nøye forklart (NABA intervju).

### 3.8 Oppsummering av mulighetene og utfordringene ved å gjøre forretninger i Nigeria.

I dette kapitlet har vi sett på de ulike utfordringene en bedrift vil møte på det nigerianske forretnings markedet. Det er generelt lite og vanskelig å hente inn markeds spesifikk data. Dette gjør det vanskelig å kartlegge markedet og se potensialet for norske bedrifter. Mange velger ulike inngangsstrategier, men Nigeria er Afrikas største marked og det er vesentlig med lokal kunnskap for å kunne lykkes. Risikoene som ellers er relatert til Nigeria er ikke like aktuelle som før og vi ser en positiv forandring. NABA vil kunne hjelpe bedrifter med å minske risiko og transaksjonskostnader. De vil også øke sjansen for å lykkes for bedrifter som velger å samarbeide med dem fremfor å gå inn på egenhånd. Dette ved å dra nytte av deres kontakter og nettverk. Med et behov for å skape 10 millioner arbeidsplasser i Afrika hvert år de neste ti årene, åpner det seg mange forretningsmuligheter i Nigeria for norske bedrifter. Med Kina allerede inne i Nigeria og andre deler av Afrika, med stor suksess, kan dette virke som en oppmuntring for norske bedrifter til å investere i Nigeria.

## 4.0 Kulturelle utfordringer

*“Culture is a complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, costum and any other capabilities and habitats acquires by man as a member of the society”.*

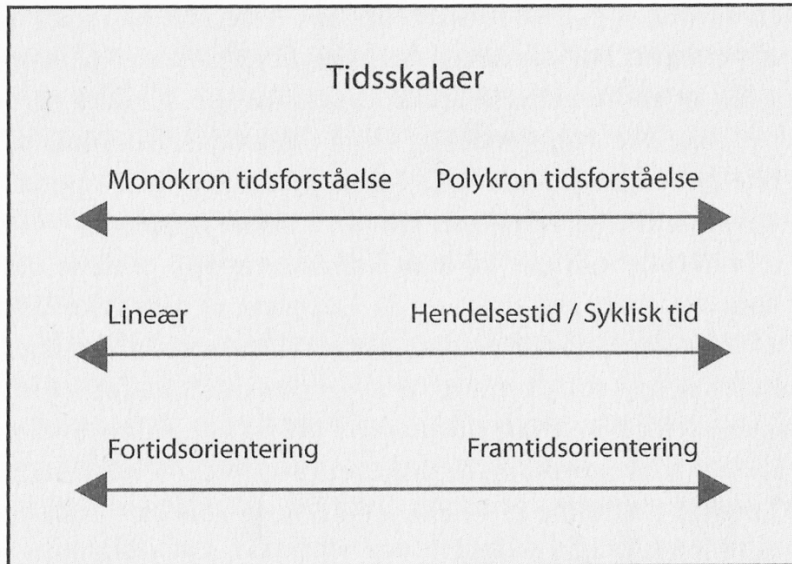
Dette er Taylors definisjon på kultur fra 1881 (Hollensen 2014, 244). Kultur lærer vi fra samfunnet og det har en enorm betydning for sosial oppførsel, normer og regler en person har. Det er også måten vi lever på og hvordan vi ter oss (Keegan 2014, 127). Når man snakker om forståelsen av kultur bruker man fagordet interkulturell kompetanse. Dette vil si hvor hensiktsmessig og passende man kan kommunisere med et menneske med en ulik kulturell bakgrunn (Bøhn og Dypedahl 2009, 12). Det er interkulturell kompetanse som er vesentlig når det kommer til å gjøre internasjonale forretninger. Her skal jeg se nærmere på noen av de kulturelle faktorene som er relevante for å svare på problemstillingen og som er noen av de viktigste kulturelle ulikhetene i inernasjonale forhandlinger.

### 4.1 Tidsoppfatning

Hva tid er og hvordan den skal disponeres har mennesker i verden en svært forskjellig oppfatning av. Her i vesten er tid noe konkret man forholder seg til. Tiden telles i timer og minutter og man er avhengig av avtaler for at *“tiden skal gå rundt”*. Hendelser som ikke er planlagt er det vanskelig å få tid til og hvis noen kommer for sent forskyver det tidsplanen og kan skape frustrasjon (95). Denne tidsoppfatningen kalles for monokron tidsforståelse. Dette vil si at tid er en konkret ting og hvor vi utfører en ting av gangen. Et eksempel kan være i butikken hvor det ekspederes en av gangen og de andre må vente i kø (97). Polykron tidsforståelse er det motsatte av monokron tidsforståelse. Her er tiden noe som flyter og tidsfrister er ikke så viktig. Her kunne man for eksempel oppleve at flere blir ekspedert i butikken samtidig (98).

I et samfunn med Polykron tidsforståelse er kanskje tiden noe som er assosiert med gjøremål. Her har man kanskje ikke klokke, men lar solen og dagene styre tiden. I en slik tidsoppfatning er det hendelsene som bestemmer tiden ikke klokken. Hvis det tar en 20 minutter ekstra å gjøre et ærende tenker man ikke at det forskyver tidsplanen, men at ting skjer når det skjer og at det tar så lang tid det tar (100-101). Dette kalles hendelsestid.

I vesten har vi det motsatte som kalles lineær tid. Her ser man på tiden som en rett linje hvor man legger inn planer og hendelser. Hverdagen deles opp i ulike faser som fritid, jobb eller ferie. Tiden er noe planlagt som kun går fremover (99).



Figur 4-1. Tidsskalaer (Bøhn og Dypedahl 2009, 97)

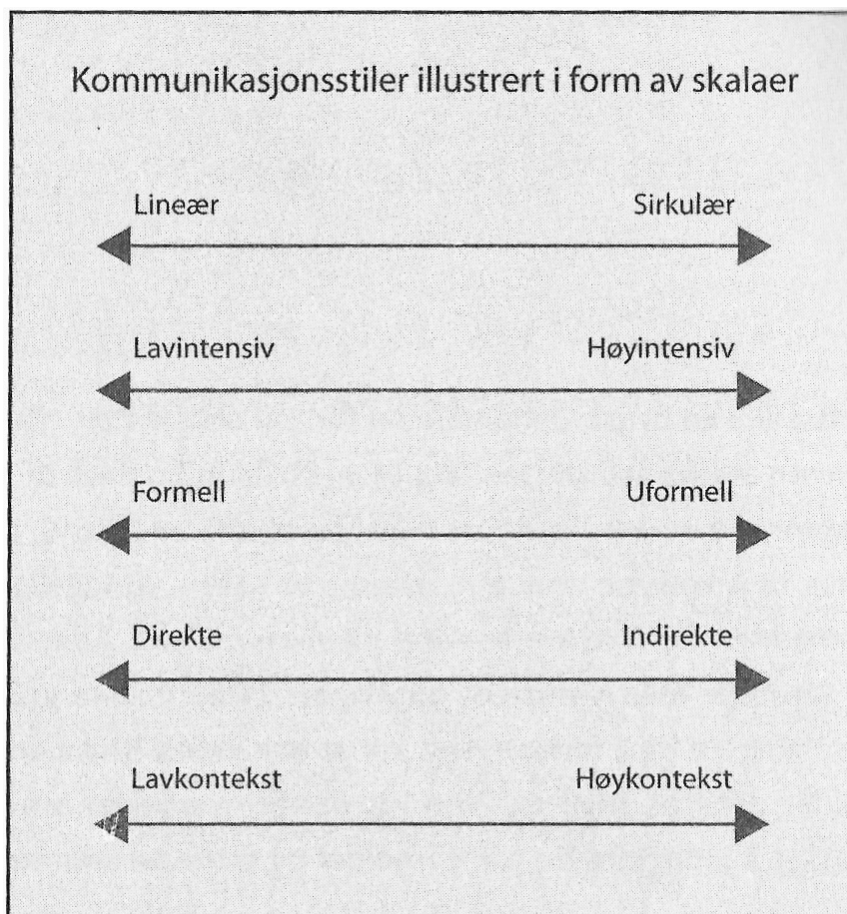
## 4.2 Individualisme og kollektivism

Der vi blant mennesker kan se de største kulturelle ulikhetene er ved å komme fra en individualistisk kultur kontra en kollektivistisk kultur. Individualistiske kulturer vil ha mest fokus på individualitet. Her er båndene til andre ikke så sterke og det er sin egen kjernefamilien man setter mest fokus på. Mens i kollektivistiske kulturer vil et individ kanskje definere seg som et vi og ikke jeg. Her setter man storfamilien i fokus og gruppen/klanen man tilhører (111). Individualistiske holdninger og tankegang ses på som egoistisk i et kollektivistisk samfunn. Familiens vilje går her foran individenes ønsker og man tenker hele tiden på det som er best for gruppen før seg selv (112).

I en internasjonal arbeidssammenheng vil man være oppmerksom på dette. Hvis man skal belønne en ansatt i en kollektivistisk kultur vil det være best å belønne hele teamet eller arbeidsplassen. Hvis man her belønner kun den enkelte personen, noe som ville vært normalt i en individualistisk kultur, ville personen følt seg usolidarisk og at det var urettferdig ovenfor de andre på arbeidsplassen (112). Hvis man samarbeider med mennesker med høy grad av individualisme vil det være best å se enkelt individene og motivere deretter (111).

### 4.3 Verbal kommunikasjon

Mennesker kommuniserer verbalt på forskjellige måter. Vi vil gjerne tro at vår kulturelle måte å kommunisere på er den beste. Dette kalles etnosentrisme og betyr at vi ser på vår egen kultur som den eneste normale og at den er universell (65). Dette er noe som kan føre til utfordringer ved Inter kulturelle møter. Ved å ha etnosentriske holdninger kan det være vanskelig å kommunisere med andre kommunikasjonsstiler. Som sagt finnes det flere ulike kommunikasjonsstiler. Modellen under viser alle de ulike stilene og hvilke stiler som er motstridende.



Figur 4-2. Kommunikasjonsstiler (Bøhn og Dypedahl 2009, 66).

#### 4.3.1 Lineær og sirkulær kommunikasjonsstil

Her i vesten er vi opptatt av å komme til poenget fortest mulig i samtaler eller i diskusjoner med andre. Dette kalles lineær kommunikasjonsstil (66). Her legger man samtalen opp punktvis slik at det skal være lettest mulig for samtalepartneren å følge den røde tråden. Å trekke inn for mange punkter kan frustrere samtalepartneren slik at man mister den røde

tråden. Ved lineær kommunikasjon skal man være kort og presis mens man ikke skal benytte seg av lange skildringer og symbolbruk (67). Sirkulær kommunikasjonsstil, som vi ser i modellen, er det motsatte av lineær kommunikasjonsstil og er den kommunikasjonsstilen som brukes mest i verden. Det er hovedsakelig i vesten man benytter seg av lineær kommunikasjon (67). Sirkulær kommunikasjon deles igjen inn i tre: Sløyfemodell, spiralmodell og sirkulær modell (68). Sløyfemodell brukes i blant annet Latin Amerika og Afrika. Her hopper man fra hovedtemaet over til et bitema og tilbake til hovedtemaet. Dette brukes fordi bi temaene ses på som relevante og interessante i forhold til hovedtemaet. For en som er vant med en lineær kommunikasjon kan dette tolkes som u relevante digresjoner (68). Spiralmodellen er noe lik sløyfemodellen. Her hopper man også fra hovedtema til bitema men også til et nytt hovedtema. Spiralmodellen brukes i de arabiske landene og kan være svært vanskelig å tolke en slik samtale hvis man ikke har den rette Inter kulturelle kunnskapen (68-69). Den siste av de sirkulære kommunikasjonsformene er den sirkulære modellen. Her er samtale indirekte og sirkler rundt hovedtemaet. Denne kommunikasjonsformen finner vi i Asia og krever at samtalepartneren har den rette forhåndskunnskapen for å kunne fortolke seg frem til hovedtemaet i samtalen. Det kan være svært vanskelig for en med en lineær kommunikasjonsform og tolke dette rett. Hvis man ikke snakker rundt hoved temaet men heller er direkte vil dette bli sett på som fornærmende ovenfor samtalepartneren. Ikke verbal kommunikasjon har en større rolle en den verbale i en sirkulær kommunikasjonsmodell (69).

#### 4.3.2 Lavintensiv og høyintensiv kommunikasjon

En annen faktor man kan se på for å skille de ulike kommunikasjonsstilene er lavintensiv og høyintensiv kommunikasjon. I Skandinavia er det normalt at en og en snakker ferdig under en samtale og at man venter til den ene har snakket ferdig før den andre starter. Dette kalles lavintensiv kommunikasjon. I andre land er det normalt at man ikke venter til den ene er ferdig med å snakke før den andre griper inn. Dette kalles høyintensiv kommunikasjon. Her overlapper samtalepartnerne hverandre og man er gjerne mer ivrig. Dette kan tolkes som uhøflig og voldsomt for noen som er vant til en lavintensiv kommunikasjon (70).

#### 4.3.3 Formell og uformell kommunikasjon

Kommunikasjon kan også skilles etter hvordan man snakker til ulike mennesker i samfunnet. Formell og uformell kommunikasjon omhandler hvorvidt man forandrer språket innenfor samme kultur ettersom hvem man har en samtale med. Denne forskjellen mellom formell og



uformell varierer fra kultur til kultur (71). Et eksempel kan være hvordan man konverserer med sjefen på en arbeidsplass i ulike deler av verden. Her i Skandinavia har man gjerne en flat bedriftskultur hvor sjefen alltid er tilgjengelig og man titulerer sjefen gjerne etter fornavn. I Afrikanske land er det en hierarkisk arbeidsstruktur hvor man kanskje ikke ser sjefen og hvis man skulle være så heldig ville man titulere sjefen som sir eller madam. I Nord Europe titulerer vi nesten ikke lenger og er på dus med hverandre. Dette vil si at vi kan nesten kalle alle for du mens i andre kulturer er man på Des med hverandre, noe som vil si at man titulerer alle som har en høyere status eller er eldre en seg selv i samfunnet. Hvis man kommer fra en kultur hvor man er på dus med hverandre og ikke titulerer i en meget formell kommunikasjonskultur vil dette bli sett på som respektløst.

#### 4.3.4 Direkte og indirekte kommunikasjon

I noen kulturer er det normalt å kommunisere svært direkte. Dette går ikke kun på hvor direkte man legger frem hovedtemaet, men også gjerne hvor konfronterende man er. Tyskland og Øst Europa er gode eksempler på kulturer med direkte kommunikasjon. Dette kan oppfattes som negativt ladet av kulturer fra for eksempel Nord Europa. I Norge har man en direkte kommunikasjonskultur, men ikke like konfronterende og en mer indirekte kommunikasjonsform. Som nevnt tidligere snakker man rundt hovedtemaet ved kommunikasjon i Asia. Dette er en svært indirekte kommunikasjonsstil. Her oppstår dobbeltkommunikasjon hvor man sier en ting, men mener en annen som samtalepartneren selv må tolke seg frem til (73-75).

#### 4.3.5 Lavkontekst og høyskontekst kommunikasjon

Lavkontekst og høyskontekst kommunikasjon er to teorier som kan forsterke forståelsen av direkte og indirekte kommunikasjon. I kulturer hvor konteksten av samtalen og det fysiske har stor betydning er en høyskontekstkommunikasjon. Her har felles referanser, omgivelser og bakgrunnskunnskap stor betydning for å kunne formidle budskapet. Ved høyskontekstkommunikasjon er informasjonen implisitt og det kommuniseres mellom linjene. Lavkontekstkommunikasjon er i samme kategori som direkte kommunikasjon. Her sier man det man budskapet mer verbalt og eksplisitt. Ikke verbal kommunikasjon og felles referanser ha liten betydning her og det som siers er gjerne akkurat det som menes (76-78).

#### 4.4 Ikke verbal kommunikasjon

Den kommunikasjonen som vi gjør med hverandre uten å kommunisere verbalt er noe vi har tilegnet oss automatisk. Ikke verbal kommunikasjon læreres fra man er barn og i sosiale settinger gjerne sammen med familie. Oftest skjer ikke verbal kommunikasjon ukontrollert og instinktivt. Ikke verbal kommunikasjon vil si tonefall, øyekontakt, fremtreden, kroppsholdning, ansiktsuttrykk, bekledding og hvilken avstand man har til sin samtalepartner. Et ikke verbalt signal kan ha en betydning i en kultur og en ulik betydning i en annen kultur (82-83).

I mange andre deler av verden er det ikke like akseptert at mennesker av motsatte kjønn har kroppskontakt, slik som vi er vant til her i nord Europa. Andre kulturer kan ha større toleranse ovenfor kroppskontakt mellom samme kjønn. I arabiske land er det ikke uvanlig at to menn holder hverandre i hendene mens de spaserer (89-90). I nord Europa ville kanskje de fleste trukket konklusjonen at de var homofile mens de egentlig var heterofile og kun venner. Berøring er noe man må være oppmerksom på i interkulturelle sammenhenger og i visse kulturer må man være ekstra oppmerksom hvis man er kvinne.

#### 4.5 Maktdistanse

Forskjellen mellom ulike mennesker i et samfunn varierer fra land til land. I hvor stor grad de med mindre makt, på for eksempel en arbeidsplass, aksepterer maktforskjellene sier noe om hvor stor maktdistanse det er i et samfunn. I kulturer med høy maktdistanse vil disse forskjellene være mer akseptert. Her vil forholdet mellom sjefen og de ansatte være meget formelt. Hvis man jobber med mennesker med en høy maktdistanse vil man fort oppdage at de ansatte er svært lite selvstendige og er avhengig av å få beskjed fra en overordnet før arbeidsoppgavene blir utført. Her vil de ansatte vente med å gjøre noe før de får beskjed. Mennesker som kommer fra en kultur med lav maktdistanse vil kanskje irritere seg over å måtte konstant delegerer arbeidsoppgaver og ikke forstå hvorfor de ikke kan være mer selvstendig. Her vil de ansatte ta stor grad av selvstendig ansvar og arbeidsoppgavene kan utføres uavhengig av ledelsen. I mange slike arbeidsmiljøer kan sjefen være i et helt annet land mens arbeidet utføres (114-117).

## 4.6 Relasjoner

i Nord-Europa og Nord-Amerika har vi en veldig saksorientert holdning. Skillet mellom sak og person, og mellom liv og privatliv. Forretninger i kulturer som er meget saksorienterte er rett på sak mens det er kontrakten eller saken som er relevant. Her spiller ikke personlige relasjoner inn på forhandlingene og det er ikke uvanlig at man bruker uttrykket "ikke ta det personlig". Det er flere bedrifter fra saksorienterte kulturer som har mistet kontrakter og forretningsmuligheter fordi de ikke har brukt tid på å bygge disse relasjonene.

I personorienterte kulturer derimot står disse relasjonene meget sentralt når det kommer til forretninger. Det er mange kulturer hvor man slettes ikke gjør forretninger uten å ha en personlig relasjon. Her er det derfor vesentlig å etablere en god relasjon til de man skal gjøre forretninger med. Hvis man får denne personlige relasjonen til å fungere godt vil også forretningsmessige vanskeligheter løses mye raskere (122-123).

## 4.7 Oppsummering av kulturelle utfordringer

I dette kapitlet har teorien knyttet til interkulturell kompetanse blitt beskrevet. Det har blitt forklart de mest relevante kulturelle forskjellene når det kommer til å gjøre internasjonale forretninger. Ulike tidsforståelser er blitt beskrevet og monokron kontra polykron tidsforståelse er blitt satt opp mot hverandre. Ulike måter å se på seg selv som et individ i forhold til samfunn og familien er blitt beskrevet igjennom fagordene individualisme og kollektivism. Ulike kulturer har ulike måter å kommunisere på. Verbal kommunikasjon kan være svært forskjellig avhengig av om det er en direkte kommunikasjonskultur eller sirkulær kommunikasjon. Når det kommer til ikke verbal kommunikasjon er det blitt diskutert de ulike hovedfaktorene som kroppsspråk og kroppskontakt. Videre er det blitt beskrevet forskjellene mellom saksorienterte kontra relasjonsorienterte kulturers syn på relasjoner. Høy kontra lav maktavstand har blitt beskrevet og forskjellene kartlagt.

## 5.0 Kulturelle utfordringer i møte med Nigeria

For å best mulig kunne besvare hvilke kulturelle utfordringer Norske bedrifter møter i Nigeria fikk jeg tilsendt et referat fra et seminar angående Nigeriansk og vest Afrikansk forretningskultur av NABA. Dette referatet er blitt brukt som kilde til denne bacheloravhandlingen og dokumentet kan ettersendes på forespørsel.

## 5.1 African time

I Nigeria har man et ordtak som sier "det var ikke klokka som oppfant mennesket" bakgrunn (Bøhn og Dypedahl 2009, 96). Dette er et godt innblikk i hvordan Nigerianere ser på tid og hvordan de forholder seg til tid. I Nigeria har de en polykronisk tidsforståelse noe som vil si at tiden er mer flytende og mer hendelsesbasert tid. Hvis du har avtalt et møte klokken 9 i Nigeria vil dette si nærmere klokken 10-11. Derfor er det viktig å spørre på forhånd når møtet eksakt finner sted. Det vil også bli sett på som respektløst å ikke vente om situasjonen blir slik. Nigerianere ser på det som at du er gjest og det er vertens tid som skal respekteres (3).

Afrika er ikke et sted for å gjøre "quick business". Her må man gå inn "for the long run" og være tålmodig. Noe som krever at firmaet er meget forberedt og har kapital nok til å ikke se gevinst kanskje før om noen år. Alt tar lenger tid på det Afrikanske kontinent, inkludert Nigeria. Dette gjelder også i trafikken, mange av de afrikanske byene har ikke en infrastruktur som kan holde den store urbaniseringen som har skjedd på så kort tid (NABA intervju). "Afrikan time" er et begrep som brukes om det avslappede forholdet Afrikanere generelt sett har til tid. Dette brukes av Afrikanere selv, men også av ikke Afrikanere (Wikipedia).

## 5.2 Hierarki

I Nigeria er det en kultur for høy makt distanse. "An old man sees sitting on the ground what a young man cannot see standing up" er et kjent Afrikansk ordtrykk. Alder representerer kunnskap og erfaring og er noe som skal respekteres. Her er man ikke på dus med de eldre, selv om det er din egen storebror. Dette gjelder ikke bare i sosiale settinger, men også i forretningslivet. Det er ikke uvanlig at et firma mister respekt hvis de ansatte eller ikke minst sjefen er veldig unge (NABA business notes 2015,1). IT firmaer er et unntak vi ser i Nigeria i dag. Flere av sjefene i store Nigerianske IT firmaer er unge og blir respektert på lik linje med de eldre sjefene (NABA business notes 2015, 3). I et Afrikansk firma vil maktdistansen være svart høy. En ansatt vil aldri få komme til ordet om han eller hun ikke er i samme rang eller høyere en den som har ordet. En yngre ansatt vil heller aldri rapportere en feil gjort av en mer erfaren eller eldre kollega. Dette i frykt for hevn (NABA business notes 2015,1). Grunnet denne distansen er det meget viktig å tenke over hvem som skal representere firmaet i møte med det nigerianske selskapet. Her anbefales det å sende den med høyest rang ned for å gjøre de store forhandlingene. Her er det relevant å vite hvem man skal i møte med slik at man kan sende den ansatte med mest mulig lik kompetanse og alder som motparten. Nigerianske sjef

og ansatte kan lett bli fornærmet om det er en av lavere rang som møter dem i forhandlinger (NABA business notes 2015, 1).

### 5.3 Relasjoner

For å kunne gjøre forretninger i Nigeria er du nødt til å opprette relasjoner. I Nigeria er det en kollektivistisk kultur hvor forretninger og kultur går hånd i hånd (NABA business notes 2015, 1). For at noen utenifra skal kunne få gjøre forretninger er de nødt til å etablere tillit og nære relasjoner til de potensielle samarbeidspartnerne (Thakkar 2015, 40). Dette er et punkt som ikke skal tas lett på. Nigerianere vil rett og sett ikke gjøre forretninger med noen de ikke har en personlig relasjon til. Dette er svært avgjørende om forretningene skal lykkes eller ikke. Mange Afrikanere er ikke komfortable med å dele et måltid med noen de ikke anser som en venn. Dette kan være en liten pekepinn på hvor viktig og relevant relasjoner er på dette markedet (NABA business notes 2015, 1).

For å kunne etablere relasjoner vil det være normalt å begynne med å snakke om hverandres familier. Dette kan føles meget personlig for en vestlig person, men er her helt normalt for å etablere relasjonen (NABA business notes 2015, 2). En fordel ved å være Norsk og skulle gjøre forretninger i Nigeria er at det raskere etableres tillit for utlendinger, og spesielt vestlige, enn nigerianere seg i mellom. Vestlige utlendinger representerer en form for nøytralitet og har evnen til å kunne ta beslutninger uavhengig av familien, noe som for nigerianere har en stor innvirkning. I Nigeria finner vi fortsatt en innarbeidet respekt for vestlige etter kolonitiden og en forestilling om at mennesker fra vesten sitter med stor kunnskap og kompetanse.

En annen vesentlig ting ved å etablere gode relasjoner er at men selv må være fysisk tilstede. Det å gjøre forretninger over mail er fortsatt meget unaturlig for Nigerianere.

Som i ordtaket "Our of sight is out of mind", hvis de ikke kan se deg er det utenkelig å skulle gjøre forretninger med deg. Å være tilstedte helt til kontrakten er underskrevet og alt er tatt hånd om er vesentlig. Hvis ikke du selv er tilstede under hele prosessen vil du bli tatt useriøst og de vil finne andre forretningspartnere som de har en bedre relasjon til (NABA business notes 2015, 3). Når relasjonen først er etablert kan forretninger gjøres, ikke bare på kontoret, men over en øl eller middag hjemme hos din samarbeidspartner (NABA intervju). Relasjonen må opprettholdes igjennom regelmessig kommunikasjon og det er ikke uvanlig at relasjonen fører til et langvarig vennskap (NABA intervju).

#### 5.4 Tradisjoner og religion

Nigerianere setter familie og helligdager svært høytidelig. De er svært religiøse og det er jevnt fordelt mellom antall kristne og muslimer, som er de to største religionene (Wikipedia).

Derfor er det viktig å planlegge når på året man skal reise ned for å gjøre eventuelle forretninger. November og desember er meget hektiske måneder grunnet statsbudsjettet så det frarådes blant annet å planlegge sin reise til disse månedene (NABA business notes 2015, 3).

#### 5.5 Verbal og ikke verbal kommunikasjon

Den verbale kommunikasjonsstilen i Nigeria er sløvfemodellen som tilhører den sirkulær kommunikasjonsstilen. Dette vil si at Nigerianere ikke snakker direkte, men med en indirekte kommunikasjonsform og er en høykontekstkultur. En slik kommunikasjonsstil tilsier at en samtale med en Nigerianer vil bygges opp før man når samtaleens kjerne (NABA business notes 2015, 2). Det blir sett på som positivt i Nigeria å stille spørsmål og vise interesse under samtaler og diskusjoner. Samtaleemner som politikk, fotball eller økonomi er svært populære og de er glade i å kunne dele sine personlige meninger rundt disse temaene (NABA business notes 2015, 3). Hierarki er meget relevant ettersom hvem og hvordan du kommuniserer verbalt med vedkommende. Verbal kommunikasjon i Nigeria er meget formell. Her er man på Des med alle og tittleringen sir og madam foretrekkes. Hvis man skulle ønske å kommunisere med noen over sin egen rang må først en med lik rang kontaktes som så kan levere beskjeden videre. Ved verbal kommunikasjon med noen over din egen rang, gjøres dette med formalitet og respekt (NABA business notes 2015, 2).

Når det gjelder ikke verbal kommunikasjon må man være påpasselig med klesdrakt og kroppsspråk. Selv om det er en forandring som pågår er Nigeria fortsatt et meget mannsdominert land. Det er enda ikke normalt med for mye kontakt verbalt og ikke verbalt mellom kvinner og menn som ikke har en sterk relasjon til hverandre. Her må man være påpasselig når det gjelder klesdrakt, øyekontakt og måten man hilser vedkommende på. Dette gjelder også i forretningssammenhenger (NABA intervju). Langvarig øyekontakt anses som upassende og spesielt når det gjelder noen av en høyere rang. Under verbal kommunikasjon er det ikke uvanlig å oppleve at nigerianere kan se bort under samtaler og unngår øyekontakt. Dette spesielt med motsatt kjønn (NABA business notes 2015, 2). Kleskode er noe som anses som meget viktig i Nigeria. Menn burde gå med dress med slips mens kvinner burde kle seg anstendig med knelange skjørt (NABA business notes 2015, 3).

## 5.6 Oppsummering av kulturelle utfordringer i møte med Nigeria.

Den norske og nigerianske forretningskulturen er svært forskjellig. Her er det viktig at den norske bedriften er tålmodig og tilpasningsdyktig. Relasjonsbygging er det viktigste punktet når det gjelder nigeriansk forretningskultur. Dette er noe ikke alle Norske bedrifter har sett viktigheten av og dermed mistet kontrakter med nigerianske samarbeidspartnere. Med en høy maktdistansekultur, som i Nigeria, er opptreden ovenfor ansatte og sjefer meget ulikt her i Norge. Man må være påpasselig med å titulere alle, noe som kan være svært uvanlig for en nordmann. Det er vesentlig at bedriften har lest seg opp på forhånd og er forberedt på det som møter dem. Når man skal være i en interkulturell situasjon er det vesentlig at man er tolerant og har den interkulturelle kompetansen som er nødvendig

Med en polykronisk tidsforståelse som vi finner i Nigeria og store deler av Afrika, er det viktig at bedriften ser for seg en langvarig investering og har økonomisk kapital til å ikke se fortjenesten med en gang. Det nigerianske markedet er ikke for bedrifter som ser etter en kortsiktig investering hvor gevinsten kommer raskt.

## 6.0 Metode

Når vi skal utføre forskning som er korrekt og pålitelig i forhold til det vi ønsker å forske på må vi bruke metode. Dette er en strategi for hvordan forskeren skal gå frem for å nå et best mulig resultat (Jacobsen 2015, 15). Metode er et hjelpemiddel for hvordan forskeren skal samle inn data om virkeligheten som kalles empirisk data som forskeren så baserer sin forskning på (21). Før forskeren går i gang med undersøkelsen må det tas stilling til om forskeren ønsker å bruke kvalitativ eller kvantitativ metode og hvilke type forskningsdesign forskeren ønsker å bruke. I kvalitativ metode legger forskeren vekt på fortolkning og empirisk data i form av lyd, bilder og tekst. Denne metoden går gjerne mer i dybden på fenomenet og her kan for eksempel dybdeintervju benyttes (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010, 99) . I kvalitative studier er den empiriske dataen tall i form av statistikk. Her benyttes gjerne spørreundersøkelser og et bredere bilde av fenomenet. Dette egner seg når det dreier seg om en problemstilling der man ikke ønsker å gå i dybden på fenomenet, men heller kartlegge et bredspektret bilde (237).

I denne bachelor oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitativ metode. Dette på bakgrunn av min problemstilling og det fenomenet jeg ønsker å studere. Her ønsker jeg å gå i dybden og forstå fenomenet mer enn å få et helhetlig bilde. Vider beskriver jeg forskningsprosessen som er benyttet i denne bachelor oppgaven og hva som var bakgrunnen for valget.

## 6.1 Forskningsdesign

Som forskningsdesign til denne bachelor oppgaven falt det naturlig å velge case design. Det finnes ingen ontologisk enighet om en felles beskrivelse av case design. Men det som alle definisjonene er enige om er at det er en eller flere undersøkelsesenheter. Med undersøkelsesenheter menes caset eller hendelsen som skal forskes på. Undersøkelsesenheten avgrenses i tid og rom ettersom hvilke aspekter forskeren vil fokusere på (Jacobsen 2015, 97). Case design omhandler å samle inn mye informasjon fra få enheter og man kan benytte seg av for eksempel dybdeintervju. I case design benyttes flere type data kilder og man går fra teori til empiri (Johannesen, Tuftes & Christoffersen 2010, 86). Dette vil si at man fortolker innhentet data og deretter danner et empirisk bilde av fenomenet. Til den framlagte problemstillingen har jeg valgt case design på bakgrunn av at det er et snevert tema og dermed få analyseenheter som sitter med mye informasjon. Jeg ønsker å bruke teoretisk data til å få en empirisk forståelse av problemstillingen og har valgt å avgrense undersøkelsesenheten i rom til Norske bedrifter som er etablerte i Nigeria. I denne bachelor oppgaven har jeg brukt yins fem punkter. Dette fordi det er en oversiktlig fremgangsmetode som gjør det lettere å trekke frem det som er relevant og sile ut det som er ikke relevant. Yins fem punkter er problemstilling, teoretiske antagelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelser, og til slutt kriterier for å tolke funnene (86-87). Under følger en forklaring på hvordan jeg har gått frem under hvert punkt.

## 6.2 Problemstilling

Forskningsspørsmålet som skal besvares lyder som følgende.

*“Hvilke fordeler har norske bedrifter av å samarbeide med NABA ved etablering på det nigerianske markedet? Hvilke kulturelle og forretningsmessige utfordringer møter norske bedrifter i Nigeria?”*



### 6.3 Teoretiske antakelser

For at forskeren skal se det interessant å forske på et tema må det være noen antakelser som ligger til grunne for den valgte problemstillingen. I følge Yin er det antakelsene som forskningen baseres på (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010, 86). Antakelsene som er gjort basert på teori drøftet tidligere i oppgaven er følgende.

- NABA hjelper Norske bedrifter med å redusere sine transaksjonskostnader og risiko.
- Norske bedrifter med liten kunnskap om det Nigerianske markedet i forkant av etableringen lykkes ikke like godt som de med god kunnskap.
- Stor fysisk og psykisk avstand mellom Norge og Nigeria er med på å komplisere forretninger.
- Norske bedrifter er bekymret for risiko i forkant av å gå inn på det nigerianske markedet.
- De kulturelle ulikhetene er en stor utfordring for Norske bedrifter.
- Hierarki er en stor del av Nigeriansk forretningskultur. Dette er meget ulikt Norsk forretningskultur og skaper kulturelle misforståelser.
- Relasjonsbygging er en vesentlig faktor for å komme inn på det Nigerianske markedet. Dette er en utfordring for Norske bedrifter som ikke er vant med at relasjoner er avgjørende for hvem du gjør forretninger med.
- Nigerias tidsoppfatning er svært ulik den vestlige og skaper konflikter.

### 6.4 Analyseenheter

I case design er det to ulike dimensjoner forskeren må velge mellom: enkelt eller flere case design og en eller flere analyseenheter. Her velger man det som passer best til besvarelsen av den problemstillingen som er blitt reist. Til denne oppgaven falt det naturlig å velge enkelt case studie med tanke på at det er et spesifikt fenomen som skal studeres som er Norske bedrifter i Nigeria. Det er også flere analyseenheter i denne bachelor oppgaven siden det ble intervjuet ulike type bedrifter (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010, 87).

Jeg ønsker å utføre dybdeintervju med ulike organisasjoner og bedrifter som har kunnskap og erfaring rundt forskningsspørsmålet. Dette på bakgrunn av at det er den beste måten å hente relevant informasjon angående fenomenet. Forskningsspørsmålet er et snevert fenomen hvor

det er få organisasjoner som sitter med mye kunnskap. Her blir dybdeintervju den beste metoden for å hente relevant informasjon.

#### 6.4.1 Utvelgelse av informanter

I kvalitativ metode velges informantene ikke ut tilfeldig. Ved bruk av kvalitativ metode ønsker man å gå dypere inn og få mest mulig informasjon angående fenomenet. For å samle inn slik informasjon benyttes det strategisk utvelgelse av informanter. Dette vil si at forskeren velger seg en målgruppe som best mulig har den kunnskapen forskeren trenger for å kunne besvare problemstillingen som er stilt. Etter at det er valgt målgruppe vil forskeren velge de informantene i målgruppen som er best egnet til å levere den mest relevante dataen (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010, 106). Jeg valgte målgruppen Norske bedrifter i Nigeria og valgte informanter som hadde vært over tre år i Nigeria. Dette fordi jeg ville ha informasjon fra bedrifter som hadde lenger erfaring og var godt kjent med det Nigerianske markedet. Disse informantene var bedre egnet til å kunne besvare mitt forskningsspørsmål.

Jeg valgte kriteriebasert utvelgelse av informanter. Dette vil si at forskeren legger frem en rekke kriterier som informantene må oppfylle for at det skal være relevant for forskeren å benytte dem i sin forskning (109). De kriteriene jeg hadde for informantene til denne bachelor oppgaven var.

1. Informantene må være en eller to representanter fra en bedrift.
2. Bedriftene må være Norske bedrifter som driver virksomhet i Nigeria.
3. Informanten må selv ha erfaring eller kunnskap om bedriftens virksomhet i Nigeria.
4. De Norske bedriftene må ha vært etablert i Nigeria i mer en tre år.
5. De Norske bedriftene må drive business to business

#### 6.4.2 Antall informanter

Som sagt tidligere er det en snever og konkret problemstilling som er reist. Dette vil si at det er et begrenset antall som kan være informanter til denne forskningen. Ved bruk av dybdeintervju er det normalt å intervju 10-15 informanter. Det er ingen fasit på hvor mange informanter som burde intervjues. Dette er avhengig av tid og problemstillingen (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010, 104). Det ble utført fire dybdeintervjuer. Dette var grunnet tiden til prosjektet ikke var tilstrekkelig med tanke på å komme i kontakt med flere informanter. Det var også vanskeligheter ved å komme i kontakt med de ønskede informantene. Mange av

de Norske bedriftene som driver virksomhet i Nigeria er store og det var vanskelig å komme i direkte kontakt med de som kunne ha vært relevante som informanter. Alle informantene tok spørsmålene svært alvorlig og var engasjert i forskningen. Intervjuene varte mellom 40 – 60 minutter og alle informantene tok seg god tid. Etter de fire dybdeintervjuene var grenseverdien nådd. Dette vil si at det ikke er noen hensikt ved å intervju flere informanter (104). Grunnet grundig arbeid i utvelgelsen var alle informantene svært opplyst på forskningsspørsmålet og det ble samlet inn mye relevant data.

### 6.4.3 Rekruttering av informanter

Når det kom til å rekruttere informanter valgte jeg å benytte meg av snøballmetoden. Dette vil si at forskeren velger å spørre en utenforstående person eller organisasjon om de kjenner til noen som kunne vært aktuelle som informanter (113). Jeg valgte her å kontakte handelskammeret NABA om hvilke av de Norske bedriftene de har hjulpet med oppstart i Nigeria som kunne være relevante til forskningsspørsmålet og som utfylte de kriteriene som ble stilt til valg av informanter.

Jeg valgte å kontakte de aktuelle informantene via epost. Dette fordi det er en lite krevende metode og forskeren kan formidle mye informasjon på kort tid. Det var vesentlig for forskningen at jeg fikk direkte kontaktinformasjon til de som var de potensielle informantene eller andre i bedriften som kunne sette meg videre i kontakt med informanten.

### 6.5 Intervjuguide

For å få mest mulig informasjon og innblikk i informantenes kunnskap og erfaringer valgte jeg bruke en semistrukturert intervjuguide. Dette vil si at man har en intervjuguide som utgangspunkt, men forskeren står fritt til å variere rekkefølge og tema etter det den ser passer situasjonen best. Her har forskeren mer en samtale med informanten og forskeren kan bevege seg fritt rundt intervjuguiden (137). Jeg valgte en semistrukturert intervjuguide fordi det var den intervjuguiden som passet best til mitt forskningsspørsmål.

Til denne oppgaven ble det utviklet to separate intervjuguides. Dette grunnet at det ble utført to ulike intervjuer. For å kunne besvare problemstillingen ble jeg nødt til å utføre et dybdeintervju med handelskammeret NABA, hvor det ble utviklet en intervjuguide på forhånd. Det ble også utført intervjuer med Norske bedrifter som var etablert i Nigeria, hvor

det ble brukt en annen intervjuguide. Jeg valgte å gjøre det på denne måten fordi informasjonen jeg ønsket fra organisasjonen og bedriftene var svært ulik. Jeg valgte å bruke den samme intervjuguiden til alle bedriftene som ble intervjuet for å gjøre det lettere å systematisere og analysere intervjuene i ettertid. Det gjorde også arbeidet med å sammenligne svarene og trekke ut relevant data mye lettere (138).

### 6.5.1 Utføringen av dybdeintervjuene

Alle dybdeintervjuene som ble utført hadde blitt avtalt på forhånd via epost direkte med informanten. Intervjuene startet med at jeg presenterte igjen meg selv og hva intervjuet skulle brukes til. Det ble også gjentatt informantens anonymitet noe som alle på forhånd hadde blitt informert om via epost. Alle de fire dybdeintervjuene ble utført ansikt til ansikt og på informantenes arbeidsplass. Jeg valgte å ta lydopptak og notere stikkord ved alle intervjuene. Ved å benytte seg av lydopptaker kunne jeg fokusere mer på informanten mens jeg noterte ned kun stikkord. Dette førte til at jeg kunne observere informantenes kroppsspråk noe som var med på å gi meg et mer helhetlig bilde av dybdeintervjuet. Lydopptaket ble brukt til transkribering av intervjuet som ble gjort senere samme dagen intervjuet fant sted. Dette for at intervjuet skulle være ferskt i minne og jeg kunne notere ned relevante ting som jeg kanskje ikke rakk under intervjuet. Det var klart en utfordring ved å kun være en forsker tilstede ved intervjuene, men lydopptakeren og notatene førte til at dette ble ikke sett på som en vesentlig utfordring i enden av prosjektet.

## 6.6 Den logiske sammenhengen mellom data og antakelser.

For å kunne avdekke den logiske sammenhengen mellom data og antakelser må forskeren velge hvilke analysemetode som skal brukes. I følge Yin er det to ulike analysemetoder innenfor case studiet. Den første er analyse basert på teoretiske antakelser. Dette vil si at analysen hovedsakelig baseres på de teoretiske antakelsene som ble satt i forkant av dybdeintervjuet. Den andre er beskrivende casestudium. Yin påpeker at det er den første analysemetoden som er anbefalt og den andre skal kun benyttes om forskeren ikke har noen teoretiske antagelser i forkant av forskningen (Johannesen, Tufte & Christoffersen 2010, 204).

### 6.6.1 Analyse basert på teoretiske antakelser

Det ble et naturlig valg å basere analysen min på de teoretiske antakelsene jeg satte i forkant av dybdeintervjuene. Spørsmålene i intervjuguidene var basert på disse antakelsene slik at det

kom frem den informasjonen jeg ønsket fra informantene. Dette ble gjort bevist som en metode for datareduksjon og gjøre analysen av funnene lettere. Ved analyse basert på teoretiske antakelser har Yin igjen tre ulike metoder for å analysere funnene.

Mønstermatching, forklaringskjede og tidsserieanalyse. Jeg valgte å benytte meg av mønstermatching fordi dette var en ryddig og systematisk måte å nå en konklusjon i dette tilfellet. Ved mønstermatching ser forskeren etter sammenhenger og meninger som passer sammen. Dette kan være mellom forskningen og annen data eller mellom data hentet fra informantene. Etter at forskeren har kartlagt et mønster kan forskeren forklare eller beskrive fenomenet (207-208). Ved å benytte seg av metoden vil resultatet også være mer representativt.

### 6.7 Hvor gode er de kvalitative funnene?

For at vi skal kunne avgjøre om den forskningen som har kommet frem ved hjelp av den kvalitative undersøkelsen er korrekte kan forskeren benytte seg av fire punkter. Disse er: pålitelighet, overførbarhet, bekreftbarhet og troverdighet. Dette vil gi et realistisk bilde av forskningen som er blitt gjort og avgjøre hvor gode funnene er.

Pålitelighet kan vi også kalle for reliabilitet. Dette sier noe om hvor nøyaktig og hvor pålitelig undersøkelsen er. Målet med en forskning er å få mest mulig nøyaktig data og analyse, dette betyr at påliteligheten for en kvalitativ forskning er svært viktig. For å kunne øke reliabiliteten er det normalt å gjenta undersøkelsen (40).

Overførbarhet vil si om forskningen kan overføres til fenomener som er like. Ved kvalitative studier er det alltid et mål at funnene i forskningen skal kunne overføres til andre lignende fenomener. Her er man opptatt av å kunne overføre kunnskap fra en forskning til en annen (230-231).

Ved kvalitativ forskning ønsker forskeren å komme frem til nye perspektiver og at resultatene ikke er preget av forskerens subjektive oppfatning. Bekreftbarhet vil si i hvor stor grad andre forskere kan bekrefte de perspektivene som kom i lys av forskningen. Dette er en måte å forsikre seg om at forskerens egne empiriske holdninger ikke har påvirket forskningen (232).

Troverdighet eller begrepsvaliditet viser om vi har forsket på det vi faktisk skulle forske på. Dette vil si om den dataen og metoden som er brukt er relevant for å svare på det forskningsspørsmålet som er blitt stilt (230).

## 7.0 Analyse

Som tidligere nevnt i oppgaven, brukte jeg case studiet og har fulgt Yins 5 punkter. Etter at alle intervjuene var transkribert og datamaterialet var redusert brukte jeg analysemetoden mønstermatching for å finne likheter. Her valgte jeg å notere meg likhetene ved svarene fra informantene og ikke ulikhetene. Her gikk jeg fra spørsmål til spørsmål og plasserte svarene i en tabell. Dette gjorde at funnet ble mest mulig representativt.

### 7.1 Forretningsmessige utfordringer i Nigeria.

Når informantene besvarte spørsmålene som var rettet mot de forretningsmessige utfordringer i Nigeria svarte de alle noen lunde det samme. Svarene fra informantene indikerte det samme, men var vinklet det på ulike måter. Analysen under er gjort på bakgrunn av informasjonen fra informantene som var egnet for å besvare forskningsspørsmålet.

#### 7.1.1 Risiko

Alle informantene ga uttrykk for at de vurderte risikofaktorer som korrupsjon, kidnapping, uforutsigbarhet og sikkerhet som de største bekymringene i forkant av etableringen. Mye av dette var grunnet medias dekning av Nigeria og vest Afrika i det aktuelle tidsrommet, som var preget av nyheter om Boko Haram og Ebola. Dette ble tatt på høyst alvor, som det uttrykkes under i sitatet fra en av informantene.

*“Også fokus på kidnapping, dette er big business der nede. Gjennomførte kursing til ansatte i dette, også her hjemme med konkrete øvelser på dette. Vi hadde væpnet eskorte når vi beveget oss utenfor basen. Mange prosedyrer ble etablerte for at det skulle være tryggest mulig. Dette er en del av risikoen”*

Selv om det er i en positiv forandring er det en mye høyere risiko i Nigeria enn på andre vestlige markeder. Grunnet dette valgte alle bedriftene som ble intervjuet å samarbeide med ulike organisasjoner ved etableringen. Ved å samarbeide unngikk de norske bedriftene å ta

mye av risikoen. Organisasjonenes samarbeidspartnere i Nigeria hadde klare anti korrupsjons regler og var pålitelige. Dette førte til at de norske bedriftene ikke merket noe særlig til alle disse risiko antagelsene som ble gjort i forkant av etableringen.

*“Vi merket ikke noe til de risiko faktorene vi var bekymret for. Spesielt korrupsjon. Det var selvsagt noen ulikheter og utfordringer vi ikke er vant med, men ikke i den skalaen som vi hadde forutsett”*

Besvarte en av informantene når vedkommende ble spurt om de merket noe til risikoene etter etableringen.

### 7.1.2 Kunnskap i forkant av internasjonalisering

Tilegning av kunnskap angående markedet er vesentlig for å kunne lykkes. Selvsagt vil det være en fordel å ha selektiv kunnskap rundt markedet, men å samle inn god objektiv data og oppsøke kunnskap kan være en like stor suksessfaktor. Et funn var at alle de Norske bedriftene hadde tilegnet seg mye kunnskap i forkant og alle hadde brukt ett år hvis ikke mer på planlegging og kartlegging før de etablerte deg. Det må også sies at alle intervjuobjektene har i en eller annen grad oppnådd økonomisk gevinst i Nigeria og etableringen har vært gunstig. Dette vil bekrefte antakelsen om viktigheten av gode forberedelser i forkant av å gå inn i Nigeria. Sitatet under fra en av informantene beskriver dette.

*“ Vi brukte litt over et år før vi gikk inn i Nigeria. Denne tiden brukte vi på å oppsøke andre bedrifter innenfor samme bransje, organisasjoner og kunder av oss som var inne i Nigeria. Denne tiden var kjempe viktig for at vi kunne planlegge hvordan vi skulle gjøre det. Vi lærte masse på denne tiden.”*

Kostnadsestimater var noe mange av bedriftene hadde beregnet feil i sine forberedelser. Her var det mange uforutsette kostnader som ikke var regnet meg og som ikke ble ansett som noe utløsende faktor. En av informantene uttrykte dette slik.

*“En ting vi kunne gjort bedre var kostnadsestimering. Vanskelig når du ikke vet hva du har behov for. Det ble mye dyrere enn vi hadde estimert. Men her må man bare hoppe ut i det. Å opprette en bankkonto for eksempel var noe vi anså til å ikke bli en utfordring, men det tok seks måneder! Dette var noe vi ikke kunne påvirke. Vi måtte finne en bank der nede som*

*hadde samme relasjoner til de vi jobbet med her i Norge. Så kostnadene ved å starte opp der nede ble mye mer en vi hadde estimert. ”*

### 7.1.3 Inngangsstrategi

Hvilke inngangsstrategi bedriften velger ser ikke ut til å ha en like stor betydning som det å ha lokale samarbeidspartnere eller kontakter. I undersøkelsen kom det frem at alle bedriftene hadde valgt noen ulike former for inngangsstrategi. Det alle hadde til felles var at de poengterte viktigheten av lokal kunnskap og kontakter innenfor det feltet man gjorde forretninger i. Det kom også frem at det var vanskelig å tilegne seg disse kontaktene og kunnskapen på egen hånd, men at her var de ulike samarbeids organisasjonene til stor hjelp. Som en av informantene gir uttrykk for her.

*”Vi undersøkte i godt over et år om vi skulle gå inn på egen hånd eller ved hjelp av en organisasjon. Etter å ha blitt bedre kjent med Nigeria og forhørt oss, fant vi ut at det var en stor risiko og at sjansen for å lykkes var mindre om vi skulle gå inn alene. Så vi valgte å benytte oss av en organisasjon.”*

## 7.2 Kulturelle utfordringer i Nigeria.

Ved spørsmål om de kulturelle utfordringene ved å gjøre forretninger i Nigeria gikk mange av de samme opplevelsene og utfordringene igjen. Analysen under poengterer likhetene ved funnene.

### 7.2.1 Tid

Kulturenes ulike tidsoppfatning ser ikke ut til ha så stor betydning. Informantene svarte her at når det gjald viktige møter og andre formaliteter var dette ikke noe problem. Hvis noen var forsinket var dette mer grunnet trafikken i Lagos eller andre av de store nigerianske byene med dårlig infrastruktur. Dette var også noe som gjorde det vanskelig å planlegge møter ettersom trafikken stod stille til tider. Når det gjaldt de ansatte var tid et mindre problem og de var på plass i tide. Problemet informantene formidlet i forbindelse med tid var når det kom til det offentlige eller andre ting bedriften hadde liten eller ingen kontroll over. En av informantene beskrev det slik.



*“Når det kom til offentlige tjenester ble vi vant med å regne med at det tok flere måneder. Det offentlige systemet er basert på masse papirarbeid som for det første tar veldig lang tid å ordne opp i og for det andre vet du aldri med helt sikkerhet at det blir i det hele tatt behandlet hvis du ikke personlig følger opp. Så her var vår lokale samarbeidspartner til stor hjelp.”*

### 7.2.2 Relasjon

Viktigheten av å skape relasjoner og beholde gode relasjoner var noe alle informantene poengterte sterkt for å lykkes på det nigerianske markedet. I en kollektivistisk kultur som Nigeria er menneskene mer relasjonsorienterte enn her i Norge. Derfor vil relasjoner spille mer inn og være viktig for hvem man velger å gjøre forretninger med. Dette ble tatt meget alvorlig og alle investerte godt med tid for å etablere disse relasjonene. De var også meget beviste på at dette ble verdsatt i nigeriansk forretningskultur. Sitatet under fra en av informantene illustrerer dette.

*“Uten de relasjonene vi opparbeidet oss og kontaktene vi fikk fra organisasjonen vi samarbeidet med ville vi ikke kunne oppnådd de resultatene vi har i Nigeria i dag.”*

Det ble også presisert viktigheten av personlig oppmøte fremfor mail eller telefon. Mange av informantene forklarte at de hadde opplevd å få flere kunder og en økonomisk gevinst ved å være tilstede og etablere seg i Nigeria kontra å kun reise ned til viktige møter eller lignende.

### 7.2.3 Verbal og ikke verbal kommunikasjon

Når det kom til verbal kommunikasjon viste det seg at nigerianere er svært mer formelle enn nordmenn. Bedriftene opplevde å bli tittelert svært formelt og at de skulle svare tilbake like formelt. Som er den normale måten å kommunisere verbalt på i Nigeria hvor de kommuniserer indirekte. Når man skal gjøre forretninger i en kultur hvor kommunikasjonsstilen er sløyfemodellen kan det være en utfordring. En av informantene ga uttrykk for dette slik.

*“Hvis jeg spurte en av de ansatte om en arbeidsoppgave var gjort eller om noe var i orden kunne de svare “yes, madame” uten at noe var gjort. Jeg fant ut senere at dette var fordi de ville være høflige mot meg som en overordnet.”*

Klesdrakt og øyekontakt var noe bedriftene hadde lagt merke til og opplevde som en av ulikhetene med norsk kultur. Når det kom til jobbantrekk var dette noe som ble tatt meget seriøst i Nigeria. De kunne komme på jobb i full dress selv om det var over 30 varmegrader. Dette er meget ulikt Norge hvor man har en mer tolerant holdning til hva som er anstendig påkledning. Øyekontakt er noe man ikke skal ha mellom ulike kjønn over lenger perioder. Bedriftene beskrev også ulike hendelser hvor det ble ubehagelig i forbindelse med øyekontakt mellom kvinner og menn.

Informantene påpekte hvor stor respekt man har for eldre i Nigeria. Det var mye lettere å være eldre enn ung når det kom til å gjøre forretninger, hvis man ikke hadde god relasjon med de man skulle gjøre forretninger med. Hierarki på arbeidsplassen var også en av de største ulikhetene i forretningskulturen i forhold til Norge, kom det frem i undersøkelsen. I Nigeria er det meget stor forskjell mellom det å være sjef og ansatt. Det er lite rom for og blir sett på som svært respektløst om en ansatt direkte gir tilbakemelding til sjefen uten å gå igjennom mellomledd i bedriften. Informantene hadde også erfart ulikheter i forhold til å håndtere problemer på arbeidsplassen. I Nigeria har de andre arbeidsvilkår og er ikke beskyttet av fagforbund og arbeidsmiljølover slik vi er i Norge. Dette medførte uoverensstemmelser når det kom til personalhåndtering.

### 7.3 Konklusjon

Dette kapittelet har som mål å svare på problemstillingen som har blitt reist. Derfor velger jeg å dele konklusjonen inn i tre avsnitt. Det første vil ta for seg spørsmålet *hvilke fordeler har norske bedrifter av å samarbeide med NABA ved etablering på det nigerianske markedet*. Det andre avsnittene vil ta for seg *hvilke kulturelle utfordringene møter norske bedrifter på det nigerianske markedet*. Mens det siste avsnittet vil omhandle *hvilke forretningsmessige utfordringer møter norske bedrifter på det nigerianske markedet*.

Det er klart at å samarbeid med NABA har vært til fordel for de norske bedriftene som ble intervjuet til denne forskningen. Fordelene som kan konkluderes med etter funnene som har kommet frem i denne forskningen er som følger.

- Det har vært lettere for bedriften å tilegne seg informasjon i forkant av etableringen.
- Lettere for bedrifter å få kontakt med andre bedrifter som er i Nigeria.

- Får tilgang til et stort nettverk med nigerianske kontakter og relasjoner.  
Dermed lokal kunnskap.
- Slipper mye av risikoen og transaksjonskostnadene i forbindelse med etableringen.

De kulturelle utfordringene ved å gjøre forretninger i Nigeria som en Norsk bedrift var store. Men det var ingen av de som var uoverkommelige. Det kan konkluderes med at de største kulturelle utfordringene for de norske bedriftene i Nigeria var følgende.

- Viktigheten av relasjoner for å gjøre forretninger.
- "African time", annet forhold til punktlighet og polykronisk tidsforståelse.
- Meget indirekte kommunikasjonsform.
- Hierarkisk arbeidsstruktur.
- Titulering og mer formell opptreden.
- Mere formelle kleskoder.
- Større respekt for eldre.

De forretningsmessige ulikhetene mellom Norge og Nigeria var flere. De som kan konkluderes etter denne forskningen er følgende.

- Lokal kunnskap er vesentlig for å lykkes.
- Større risiko på det nigerianske markedet enn det norske.  
Dette er noe som må tas med i betraktning.
- Vanskelig å få data angående markedet.
- Større transaksjonskostnader enn på det norske markedet.
- Er ikke et marked for rask økonomisk gevinst.
- Relasjoner og forretninger går hånd i hånd

## 8.0 Tolkning

For å besvare den gitte problemstillingen ble det analysert ved bruk av mønstringsmatching basert på teoretiske antakelser. Jeg brukte denne metoden ved at jeg så etter mønstre og sammenhenger mellom den innsamlede dataen og forskningen som ble gjort. Etter at analysen av forskningen var gjort brukte jeg dette for å sammenligne med de teoretiske funnene. Hvis funnene mellom flertallet av informantene og den teoretiske dataen ikke matchet vil dette bli

sett på som ikke representativt. Hvert av avsnittene under tar for seg hver av de antakelsene som ble gjort i forkant av tolkningen.

*“NABA hjelper Norske bedrifter med å redusere sine transaksjonskostnader og risiko.”*

Etter de teoretiske funnene vil en bedrift alltid minske sine transaksjonskostnader. Dette kan gjøres ved å blant annet introdusere en tredjepart (Hollensen, 2014, 83). I undersøkelsen kom det fram at alle informantene hadde dratt god nytte av å samarbeide med NABA og av deres kunnskap og lokale kontakter. Dette har medført til reduisering av bedriftenes ex ante costs og dermed redusert deres transaksjonskostnader. Det kom frem i de teoretiske funnene at det Nigerianske markedet var svært mer risikofylt i forhold til markeder i vesten (NABA intervju). Informantene informerte om at de ikke hadde opplevd noen av de risikofaktorene som de hadde antasipert og spesielt ikke korrupsjon. Dette er en indikator på at samarbeidet med NABA og de lokale samarbeidspartnerne har vært med på å redusere risikoen. Med strenge anti korrupsjonsregler og seriøse kontakter er NABA med på å senke risikoen for norske bedrifter i Nigeria.

*“Norske bedrifter med liten kunnskap om det Nigerianske markedet i forkant av etableringen lykkes ikke like godt som de med god kunnskap.”*

Kunnskap i forkant av etablering på det nigerianske markedet antyder teorien at er meget vesentlig for at bedriftene skulle lykkes med forretninger i Nigeria (NABA business notes 2015, 1). Dette bekreftet informantene ved at alle presiserte viktigheten av forberedelser og kartlegging. Alle bedriftene hadde brukt over et år på forberedelser før de hadde etablert seg i Nigeria og hadde alle lykkes på det nigerianske markedet. Dette var klart en av grunnene til deres suksess.

*“Norske bedrifter er bekymret for risiko i forkant av å gå inn på det nigerianske markedet.”*

I forskningen kom det frem at alle bedriftene hadde sine bekymringer rundt risiko i forkant av etableringen i Nigeria. En av disse var korrupsjon. Som det kom frem i teorien er Nigeria på 26 plass i Transparency Internasjonal sin korrupsjon indeks (Transparency Internasjonal).

Dette er en lav nummerering når vi sammenligner med de forventningene til risiko for korrupsjon de norske bedriftene hadde i forkant. Dette stemmer overens med resultatet fra undersøkelsen, hvor det kom frem at bedriftene merket lite eller ingenting til korrupsjon i Nigeria.

*“Hierarki er en stor del av Nigeriansk forretningskultur. Dette er meget ulikt Norsk forretningskultur og skaper kulturelle misforståelser.”*

I undersøkelsen kom det fram at den hierarkiske arbeidsstrukturen som er i Nigeria var en utfordring for de norske bedriftene. Dette stemmer overens med de teoretiske funnene om at det er en høy maktdistanse i Nigeria og at folk fra en kultur med lav maktdistanse vil irritere seg over å måtte delegere oppgaver til ansatte fra en kultur med høy maktdistanse (Bøhn og Dypedahl 2009, 114-117). Dette ble bekreftet i forskningen hvor flere av informantene hadde opplevd dette.

*“Relasjonsbygging er vesentlig faktor for å komme inn på det Nigerianske markedet. Dette er en utfordring for Norske bedrifter som ikke er vant med at relasjoner er avgjørende for hvem du gjør forretninger med.”*

I denne bacheloravhandlingen har det blitt kartlagt flere kulturelle ulikheter når det kommer til forretningskultur mellom Norge og Nigeria. I teorien ble den nigerianske forretningskulturen beskrevet hvor relasjoner står i sentrum, en hierarkisk arbeidsstruktur og en polykronisk tidsforståelse. Etter undersøkelsene viser det seg at den største av disse utfordringene er viktigheten av relasjoner i nigeriansk forretningskultur kontra her i Norge. Det kom frem i teorien at uten gode relasjoner er det nærmest umulig å lykkes på det nigerianske markedet (NABA business notes 2015, 2). Dette ble bekreftet i forskningen hvor det ble presisert hvor viktig disse relasjonene var for bedriftenes suksess i Nigeria.

*“Nigerias tidsoppfatning er svært ulik den vestlige og skaper konflikter.”*

i undersøkelsen kom det frem at informantene bekreftet den polykronisk tidsforståelsen ble beskrevet i de teoretiske funnene. Dette bekrefter den ulike tidsoppfatningen nigerianere har kontra nordmenn. Undersøkelsen viser at dette skapte ulikheter og spesielt når det kom det offentlige systemet og når det gjaldt ting bedriften hadde lite eller ingen kontroll over.

Forskningen som er blitt gjort for denne oppgaven gir kun et lite innblikk i Norske bedrifiers muligheter og utfordringer på det Nigerianske markedet. Dette er ikke representativt for alle norske virksomheter i Nigeria. Målet med oppgaven var å gi et innblikk og kartlegge noen av forretningsforholdene i Nigeria og belyse norske bedrifiers muligheter på dette markedet.

## 8.0 Litraturliste

Bøhn, Henrik og Magne Dypedahl. 2009. *“Veien til interkulturell kompetanse.”*

Bergen: Fagbokforl.

Carlsson, Johan, Axel Nordegren og Fredrik Sjöholm. 2005. *“International Experience and the Performance of Scandinavian Firms in China.”* International Business Review 14(1): 21–40.

Fellesrådet for Afrika. Lesedato 13 mars 2016.

<http://afrika.no/fellesradet/artikler/spotlight-on-nigeria>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *“Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode.”* 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen.

2010. *“Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.”* Abstrakt forlag. 4. utg.

Keegan, Warren J. 2014. *“Global Marketing Management.”* Sixth Edition.

Saddle River, N.J: Pearson.

Khan, Razia. *“The truth about Africa’s growing middle class.”* CNBC. 18 november 2015.

Lesedato 13 mars 2016.

<http://www.cnbcfrica.com/news/special-report/2015/11/18/the-truth-about-africas-rising-middle-class/>

Manala, Thabile. *“Ethiopia set to be the fastest growing country in the world.”* CNBC. 15 september 2015. Lesedato 13 mars 2016.

<http://www.cnbcfrica.com/news/east-africa/2015/09/15/ethiopia-fastest-growing-country/>

Mysen, Tore. 2014. *"Internasjonal markedsføring og relasjons- ledelse."*

Bergen: Fagbokforlag.

Norwegian-African business Association. 14 mai 2016. Lesedato 19 mai 2016.

<http://norwegianafrican.no/news/the-norwegian-parliament-establishes-all-party-africa-group>

Thakkar, Ashis J. 2015. *"The lion awakes."* St. Martin's Press New York.

The Economist. 12 april 2016. Lesedato 15 mars 2016.

<http://www.economist.com/news/leaders/21600685-nigerias-suddenly-supersized-economy-indeed-wonder-so-are-its-still-huge>

The Guardian. 29 mai 2015. Lesedato 15 mars 2016.

<http://www.theguardian.com/global-development/2015/may/29/nigeria-agriculture-minister-akinwumi-adesina-african-development-bank-president>

Thurston, Alexander. *"In Nigeria, Buhari's likely balancing acts on corruption."* 1 mai 2015.

Lesedato 16 mars 2016.

<http://www.thisisafricaonline.com/Analysis/In-Nigeria-Buhari-s-likely-balancing-acts-on-corruption>

Transparency Internasjonal. Corruption perceptions index 2015. Lesedato 15 mars 2016.

<http://www.transparency.org/cpi2015>

Wikipedia. African time. Lesedato 15 mars 2016.

[https://en.wikipedia.org/wiki/African\\_time](https://en.wikipedia.org/wiki/African_time)

Wikipedia. Nigeria. Lesedato 13 mars 2016.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Nigeria>

World Bank. Lesedato 13 mars 2016.

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>



## Vedlegg 1 : Transkribert intervju med NABA.

### INNLEDENDE SPØRSMÅL

#### -Navn

Eivind Fjelstad

#### -Stilling

direktør NABA

#### -Hvor lenge har du jobbet her og hvor lenge har NABA eksistert?

Jeg startet den i 2011 startet jeg Norsk Afrikansk Business Association.

Vi ble offisielt registrert som et handelskammer i 2012 da hadde vi vår første summit.

#### -Kan du forklare hva NABA driver med?

NABA skal være en brobygger mellom norsk og afrikansk næringsliv. Vi skal bidra til at Norsk næringsliv skal vite og bli informert om de spennende forretningsmulighetene på det afrikanske markedet. Vi skal også være et nettverk for de Norske bedriftene hvor man kan drive erfaringsutveksling og dele kontakter. Vi tilbyr gode kontakter til Norske bedrifter som ønsker å etablere seg på det Afrikanske markedet. Vi driver også en del med påvirkningsarbeid mot norske politikere hvor vi informerer dem om mulighetene i Afrika men også påvirke dem i form av å pushe at næringsminister Monica Herland skal signere en kontrakt med East African Community. Vi driver også med påvirkning i media bildet av Afrika. Dette har utrolig mye å si og viktig å få frem suksess historier rundt Afrika.

#### -Hvorfor skal bedrifter velge å samarbeide med NABA?

Fordi vi har fått det største og viktigste nettverket som kan hjelpe bedriftene i afrika. Både igjennom det nettverket vi har her hjemme med nå snart 100 bedrifter om driver business i Afrika og som har mye erfaring og kontakter men også de kontaktene vi har i de Afrikanske landene. Vi er medlem av en sammenslutning som heter The European Business Council for Africa and The Mediterranean, som er en organisasjon hvor vi kan utveksle informasjon og kontakter. Her kan vi også spørre om vi trenger hjelp med å finne kontakter på et bestemt området. De har god erfaring.

#### -Hvilke fordeler får bedriftene ved å samarbeide med dere?

Ved å samarbeide med NABA får man et annet utgangspunkt når det kommer til kontakter. Vi vil selvfølgelig kun anbefale bedrifter vi stoler på. Men en annen ting er den hjemmeleksen man må gjøre før man reiser ut og der kan vi også bidra med bedriftskultur og kulturforståelse og alle ting man må være klar over før man setter seg på flyet. Vi har sett at mange bedrifter gjør en del feil fordi de trår feil når det gjelder kulturelle koder noe som kunne vært så lett hvis man bare hadde brukt litt mer tid hjemme først.

-Hvilke type kunnskap om det Afrikanske markedet har bedrifter som oppsøker dere på forhånd?

De har jo fått med seg at det er muligheter her og at de har lyst til å finne ut mer. Vi jobber med mange forskjellige sektorer fra olje, gass og fornybar energi til bedrifter som jobber med landbruk og finans. Alle disse har et veldig forskjellig utgangspunkt. Noen kan veldig mye mens andre kan lite. Noen har en del kontakter fra før men andre har ingen.

-Hva er bedriftenes største bekymring rundt det å gå inn på det afrikanske markedet?

Korrupsjon kommer ganske høyt på listen her. Dette har noe med at det har vært veldig mye fokus på korrupsjon og business i de afrikanske landene og dette har satt seg. Her har folk gjerne et ubalansert bilde av hvordan ting egentlig henger sammen. Hvis du ser på Transparency International sin korrupsjons indeks ser du at veldig mange land som kommer før de afrikanske landene som blant annet Kina og Russland. Dette tenker man kanskje ikke over mens når man tenker på Afrika da er det liksom korrupt. Den andre tingen her er politisk risiko, at man er redd for kanskje at plutselig skal rammebetingelsene endre seg og at det er uforutsigbart. Dette er noe som ikke er sant lenger og de fleste Afrikanske land er klar over at hvis de skal lykkes med å skape arbeidsplasser og økonomisk vekst så må de ha rammebetingelser som er forutsigbare. En annen ting kan også være at det er langt borte og man kanskje er utenfor sin komfort sone og ny kultur. Men er her folk også veldig forskjellige. For å oppsummere er nok korrupsjon og politisk risiko det de frykter mest.

-Hva tror du er grunnen til at mange Norske bedrifter er skeptiske til å etablere seg i Afrika?

Jeg tror dette går på mange av de tingene jeg sa tidligere: politisk risiko og korrupsjon. Men kanskje også at de har for lite informasjon om landene som et marked. De skjønner ikke at det er en voksende middelklasse og masse muligheter. Så generelt at de ikke har nok kunnskap om markedet. Også er det jo også en utfordring at det er vanskelig å skaffe seg markedsdata som marked service og like ting. Så kanskje det er mer vrient å skape seg et bilde av hvordan bildet faktisk er. Også utfordringer ved å skaffe nasjonal data. Nigeria er et godt eksempel på dette hvor de regnet tidligere uten sektorer som filmindustrien og telecom industrien i sin GDP og etter de tok med disse sektorene ble GDP noe helt annet. Dette er kjempe viktige sektorer. For å oppsummere er det for lite kunnskap eller feil informasjon som jeg vil si er grunnen her.

-Nigeria?

De regnet ikke med film og musikk i GNP etter det mye høyere

-Hvor store problemer med korrupsjon er det for utenlandske bedrifter i Afrika?

Nå er det veldig strengt ulovlig å drive noe som helst av korrupsjon i Norge. Det har jo ikke alltid vært sånn. For noen år tilbake kunne du til og med få skattefritak her hjemme fra beløp som hadde blitt brukt til bestikkelser. Så der har det skjedd en vanvittig stor endring. Nå er det nulltoleranse og hvert fall for børsnoterte selskaper og disse reglene må følges. Vi har snakket med medlemsbedrifter som har fått dører slengt i ansiktet fordi de ikke er villige til å betale korrupsjon. Det de sier er at det er et større problem når

du prøver skaffe deg en myndighets kontrakt og er ikke så mye korrupsjon når det gjelder private selskaper. Men der er reglene helt klare men må ikke vise inn i en slik negativ karusell fordi da blir man kjent for å kunne betale bestikkelser og da kommer man seg aldri ut igjen. Men så er det også en del gråsoner. En norske bedrift ble to av deres ansatte satt i fengsel fordi myndighetene mente det var noe galt med deres visum og da blir det en sikkerhets risiko fordi du vil ikke at dine ansatte skal sitte i et kongolesisk fengsel og det blir her da andre ting som blir viktigere en da om du betaler 100 dollar for å få disse to ansatte ut av fengselet. Så det er en del sånne gråsoner som ikke er svart hvit. Men hovedregelen er at man må holde seg unna dette. De største selskapene som drar ut har case studys og blir opplært i hvordan de skal håndtere korrupsjon eller dilemma trening som det kalles. Her lærer de hvordan de skal komme seg unna dette. Jeg vil ikke si at vi hører svært lite om korrupsjon og at denne korrupsjonsmyten er overdrevet.

#### -Nigeria?

Nigeria har slitt med et rykte at det er mye korrupsjon. På myndighetssiden kan vi nå se at den nye presidenten går virkelig etter korrupte medarbeidere.. Mye nivåer av korrupsjon. Kan være en politimann som stopper deg i et veikryss til myndighetene og store avtaler. Mang som er spente på hva nye presidenten gjør når det gjelder korrupsjon. Han var også selv kjent for korrupsjon da han tidligere var president igjennom et militærkupp.

### MARKEDSFØRINGSSTRATEGI SPØRSMÅL

#### -Hvilke inngangsstrategi er mest vanlig for bedriftene dere samarbeide med å velge for oppstart i Afrika? Lokal agenter, egne kontorer, joint venture?

Det er her veldig mange forskjellige svar. Dette kommer veldig an på hvilke type bedrift det er. Noen kjøper opp bedrifter og andre som jotun starter med en lokal agent og om det går bra kan de vurdere å sette opp et kontor. Som de har gjort i Nairobi hvor de etter hvert også kommer til å sette opp en malingsfabrikk. Her er det veldig mange forskjellige tilnærminger og vi anbefaler å ha en lokal samarbeidspartner som forstår det lokalet markedet, har de riktige kontaktene og forstår kulturen. Dette er virkelig et av suksess kriteriene.

#### -Velger bedriftene samme oppstarts modell de har brukt tidligere i andre land eller skreddersyr de modellen for det Afrikanske markedet?

Dette vil variere en del. Hvis de vil lykkes på må de definitivt skreddersy en inngangsstrategi til det Afrikanske markedet fordi det er utrolig annerledes fra andre markeder som det asiatiske. Det er 54 forskjellige markeder i Afrika. Det siste jeg hørte nå var at man må ha en ulik strategi avhengig av hvilken by man skal inn i. Som for eksempel jotun har en organisk vekststrategi hvor de kan starte med en agent og hvis dette går bra kan de sette opp et eget kontor og deretter en fabrikk. Her kan det være mange forskjellige innfallsvinkler men igjen veldig viktig å skreddersy og gjøre hjemmeleksen sin godt. Det er ikke noe quick fix eller one szice fits all.

-Hvilke motiver er bakgrunnen for at bedriftene som oppsøker dere vil etablere seg i Afrika? (Reaktive: de må ut for å skape større salgsvolum gjerne born global eller proaktive: de vil ut for å skape fortjeneste, en vekststrategi)

Tror det er fordi de har sett mulighetene og definitivt økonomisk gevinst. Jeg tror at i Norsk næringsliv ser man nå en antydning til krise etter at oljeprisene falt og dette kan bli en fordriver for å tenke globalt. Jeg tror at vi blir tvunget til det fordi hvis man skal finne nye markeder blir man tvunget til å komme seg ut. Istedenfor å reise til kina kan man se på hva kineserne gjør det de drar jo rett til Afrika og etablerer business kan man da heller dra rett til Afrika istedenfor å dra via Østen. Vi kommer til å se mye mer internasjonalt norsk næringsliv og de vil finne veien til Afrika helt sikkert. Nå har vi 100 medlemmer men det er 150 Norske selskaper i Afrika i dag. Vi estimerer at om noen år har vi hvert fall doblet antallet medlemmer. Norge har også mange gode relasjoner til mange Afrikanske land som kan hjelpe når det kommer til business samarbeid. Afrikanske ansatte er stolte av at de jobber for en Norsk bedrift fordi det er mye positive assosiasjoner og mye fordeler som ved lege.

-Opplever du at det er store forskjeller på forretnings miljøene i de ulike landene i Afrika?

Ja 54 forskjellige land og 54 veldig forskjellige kulturer. Som i for eksempel Nigeria er det stor forskjell om du gjør business i nord eller sør. Veldig stort land men mange forskjellige minoriteter. Stor forskjell og igjen viktig å gjøre hjemmeleksen sin før du drar ned.

Det som slår det i Nigeria er at det er en sånn utrolig entreprenør spirit som du ikke finner i for eksempel Tanzania hvor de sier at "livet skal tas med ro". Mens i Tanzania sier de at "You do business despite the goverment" og det tar veldig lang tid å opprette et firma mens i nabolandet Rwanda tar det kun en time å etablere et firma. Hvis du også spør en mann fra Tanzania om han ville ansatt en fra Tanzania eller Kenya hadde han sagt Kenya med en gang fordi de har en bedre arbeidsmoral. Så selv to naboland kan ha helt forskjellig forretningsmiljø og attitude og dette spesielt fra myndighetenes side. Men hvis men ser på forretningsfolk kan jeg si at jeg aldri har møtt et folk med en så stor energi og entreprenørskap som Nigerianere sammenlignet med andre afrikanske land.

Dette er stor jobb med å snu vestens bilde av Afrika. Bistandsorganisasjonene har jo også tjent mye på å opprettholde det negative bildet av Afrika og disse har også blitt bedre i dag. Vi prøver bruke mye bilder av skyskrapere i Afrikanske byer for å forandre dette synet vesten har på Afrika.

Vi prøver også å være nyansert i NABA. Det er ikke et rosenrødt bilde av Afrika vi ønsker å vise våre kunder. En av grunnene til at i ble opprettet er jo også fordi det er litt utfordrene å etablere seg i Afrika som er et nytt og ukjent farvann. Vi er også klar over de negative faktorene men det er for det er veldig ubalansert bilde som skapes av Afrika. Og der har vi en stor jobb å gjøre.

## NIGERIA SPØRSMÅL

-Kina har investert tungt i Afrika de siste årene og det estimeres at ca 1 million kinesere jobber og bor i Afrika. Hvorfor tror du ikke vesten har investert på samme måte?

Kinesisk hopper mer ut i det. Norske bedrifter har en mye lenger beslutningsprosess. Kina har vært avhengig av råvarer fra Afrika i mange år. Olje kobber og lignende i mange år. De seler også mye varer i Afrika. Selvfølgelig en del varer med elendig kvalitet som her hjemme. Kanya airways og etopia airways er fulle av flights til kina med afrikanske business folk som skal gjøre business der men som skal kjøpe varer der også kinesere som skal hjem. Lønnsnivået i kine begynner å nærme seg EU nivå og derfor må de investere i Afrika hvor de kan gi en lavere lønn.

[-Seks av de ti raskest voksende økonomiene i verden er i Afrika. Hvilke tanker har du om Afrikas fremtid? Og tror du denne positive veksten kan fortsette?](#)

Ja jeg tror den kan fortsette. Vi ser en liten reduksjon i veksten nå pga kinas slow down. Ikke like stort behov for råvarer som for 2 år siden. Men det handler ikke bare om råvarer lenger. Mer investering, konsument goder og en voksende middelklasse. Middelklassen vokser og hvis vi ser på globale trender har Afrika den beste forutsettingene. McKensey har forutser at i 2040 vil 1 av 4 mennesker i arbeidsproduktiv alder være i Afrika. Dette betyr at man må skaffe arbeidsplasser, dette er en viktig forutsetning for at det skal lykkes, hvis ikke kan dette bli en utfordring. Verdensbanken sier at Afrika må skape 10 millioner nye arbeidsplasser hvert år de siste ti årene for å kunne dekke dette behovet. Stor utfordring men også en stor muligheter. Jeg tror vi kommer til å se en transformasjon av det afrikanske landbruket de neste årene en "Green revolusjon" som de har hatt i Asia hvor de har forbedret produktivitet og en del land for en bedre kontroll på sin verdikjede og at de ikke bare eksporterer matvarene men også forbruker mer selv. Ramido Sanusi Nigerias daværende sentralbanksjef var på besøk hos oss for vår konferanse i 2013 sa han at det er helt utrolig at Nigeria som har så mye fantastiske tomater må importere tomat purre fra Kina. Her er det en stor mulighet til å bevare en del av verdikjeden selv og dermed skape mer verdi innad i landet.

[-Hvilke påvirkning tror du opprøret i Burkina Faso og de unges negative holdning til de gamle lederne har for Afrikas fremtid? \(ref old man syndrome\)](#)

Vi har ikke sett en arabisk vår i sub Sahara Afrika enda. Men det er klart at hvis du har veldig mange unge mennesker som sitter uten jobb og som er lei det sittende regimet skaper dette prøberer for myndighetene. Jeg tror ikke "The old guard" altså det gamle regimet sitter trygd i dagens Afrika og dette tror jeg de er klar over at de unge er deres største trussel. Også tror jeg selv at når man får en stadig økende middelklasse og befolkningen kan tenke på mer en bare å få endene til å møtes i det daglige da får man også en kraft i et sivilsamfunn som da her blir et push back til myndighetene. Dette kan også holde dem mer ansvarlig for hva det er myndighetene gjør.

[-Nigeria er i dag Afrikas største økonomi, hva tror du er grunnen til dette?](#)

Når Nigeria inkluderte sin vanvittige store telecom og film industri gikk Nigeria forbi Sør Afrika som Afrikas største økonomi. Jeg tror dette handler om at det er utrolig mye folk og et kjempestort land. De er i dag Afrikas største oljeproducent selv om det er litt tøffe tider nå med en så lav oljepris. Men også deres unike drive og entreprenør tankegangen de har. Her må vi også jobbe for å få mer Norsk næringsliv interessert fordi her er det mange muligheter.

-Hva er dine tanke angående Norske bedrifters muligheter til å gjøre business på det Nigerianske markedet?

Energi produksjon, landbruk store muligheter som kommer til å bli store muligheter her. African Development bank lederen i dag var tidligere landbruksminister i Nigeria. Han har satt på energi og landbruk som de to viktigste satsningene fremover. Han forstår også viktigheten av agreculture til agrebusiness i Nigeria. IT sektor store muligheter. Opra software gjør det veldig bra i Nigeria. MTV som er Afrikas største Telecom selskap har tjent mange penger ved å etablere seg i Nigeria.

-Hva er nøkkelen til å lykkes på det Nigerianske markedet?

Litt samme som i alle Afrikanske land. Gjør hjemmeleksen din kan kulturen ha en god lokal samarbeidspartner og ha et produkt tjeneste som trengs der nede. Snakka med NABA først så klart.

## KULTUR

-Hvor forberedt er bedriftene som oppsøker dere på de kulturelle forskjellene ved å gjøre forretninger i Afrika kontra Norge?

Varierer litt, men opplever at det ikke er så prioritert. Norske bedrifter et stort forbedrings potensiale. Her er det veldig stor forskjell innad i Afrika. Etiopia har for eksempel en veldig sterk identitet veldig stolte være ydmyk kjenne litt til hvordan folk og kulturen er. Så her skal man passe litt på. Også i Angola hvor en stor bedrift ikke hadde tatt hensyn eller lært seg de kulturelle kodene hvor det endte i at de måtte trekke seg ut av landet. Relasjon er her veldig viktig. Man må også opprettholde kontakten. Man blir nesten som venner. Hvis ikke man gjør dette får man heller ikke gjøre business. Trenger heller ikke være å gjøre business på et kontor kan være over en øl. Her i Norge har vi også en veldig flat business struktur noe som det ikke er i Afrika. Her skal man være ops på at den som skal i møtet er i samme rang som den de møte.

-Hva er de største kulturelle forskjellene ved å gjøre business i Afrika kontra Norge?

Relasjoner er her en av de viktigste forskjellene, du kan her ikke gjøre business over telefon man må her bli kjent. Man må bli kjent med kulturen. Her er også tid et problem. Her i Norge kan vi ha et møte halv 10 og da er alle her halv 10 men i Nigeria kan du ha et møte kl halv 10 så skal du være der halv 10 men man kan ikke her bli frustrert om den du skal møte kommer senere. Dette er her veldig normalt.

-Hvilke kulturelle tips gir dere Norske bedrifter som ønsker å etablere seg i Afrika?

Det vi hovedsakelig gjør er å setter opp et møte da med en Norsk bedrifter som allerede er der. Vi også rådgiver så mye vi kan men vi tar i betraktning at vi ikke kan alt og at vi her setter opp et møte med de som er eksperter.

-Ville du karakterisert forretnings miljøet i Nigeria som mannsdominert?

Generelt trekk at det er mannsdominert i hele Afrika. Ting er i ferd med å snu mange kvinnelige ledere som kommer opp. Som i Rwanda hvor de har større del kvinner i parlamentet en i Europa.

-Har dere opplevd at dette byr på utfordringer for Norske forretningskvinner?

Viktigere å tenke på nivå at man for eksempel ikke sender en uerfaren person i møtet med en viktig person i Afrika en kjønn. De har også fått med seg at det er en annen likestillingskultur her i vesten en i Afrika og dette tar de veldig hensyn til. De vil her heller ikke miste kunder.

-Det er kjent at ting tar lenger tid i Afrika, Hvilke utfordringer gir de forskjellige tidsoppfatningene når det kommer til forhandlingene?

Skal du investere i et afrikansk land må man være tålmodig. Dette kan man også si om mange andre land men Afrika er ikke et sted for quick business returns her må man være for the long run. Må ha finansielle muskler for å takle dette. Må regne med å ikke tjene penger med en gang. I det daglige tar ting også lenger tid. Her må man huske å se det store bildet. Alt tar her litt lenger tid. Også trafikk, mange av de afrikanske byene har ikke en infrastruktur som kan holde den store urbaniseringen som har skjedd. Tålmodighet veldig viktig stikkord.

## Vedlegg 2: Intervjuguide til de Norske bedriftene i Nigeria.

- Fortell litt om deres virksomhet i Nigeria?
  - o Hvor lenge har dere vært i Nigeria?
- Hvilke kunnskap om det Nigerianske markedet hadde dere før dere gikk inn?
  - o I så fall hvilke?
  - o Burde noe vært gjort annerledes?
- Hva var deres største bekymring i forkant av å gå inn i Nigeria?
  - o Merket dere til disse?
- Hvilke inngangsstrategi valgte dere for oppstart i Nigeria?
  - o I så fall hvilke?
  - o Burde noe vært gjort annerledes?
- Hadde dere noen problemer ved oppstart i Nigeria?
  - o I så fall hvilke?
  - o Hvordan ble dette håndtert?
  - o Burde noe vært gjort annerledes?
- Hvilke motiver er bakgrunnen for at dere valgte å gå inn på det Nigerianske markedet?
- Hadde dere gjort noen forberedelser i forkant av møte med den Nigerianske forretningskulturen?
  - o I så fall Hvilke?
  - o Burde noe vært gjort annerledes?
- Hva var ditt første inntrykk av Nigeriansk forretningskultur?
  - o Hva var mest ulik den Norske forretningskulturen?
- Fortell om noen kulturelle utfordringer dere har opplevd?
  - o Hvordan valgte dere håndtere disse?
  - o Burde noe vært gjort annerledes?
- Noe annet du vil legge til?