

985465
985524
985792



BCR3101
Bacheloroppgave
Bachelor i Markedsføring

Påvirkningsfaktorer for norsk entreprenørskap i Kamerun



(Bildet er hentet fra nettsiden til edelitconsult).

Våren 2016

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

Sammendrag

Hensikten med bacheloroppgaven var å undersøke og å finne frem til hvilke faktorer innad i kultur og relasjonsbygging som ser ut til å ha størst påvirkning ved en bedrifts etablering i et fremvoksende marked på det afrikanske kontinentet. Altså hva som påvirker et internasjonalt- og tverrkulturelt samarbeid, ved å se til forretningskultur og hva som ser ut til å skille våre utvalgte markeder Norge og Kamerun., aller mest.

Slik det fremgår i problemstillingen vår:

Hvordan påvirker kulturelle faktorer og relasjonsbygging norsk entreprenørskap i Kamerun?

For å undersøke og finne frem til svar på problemstillingen, har vi nå gjennomført en kvalitativ studie som er gjennomført med et casesdesign, basert på en bedrift (enkelcase) med flere analyseenheter. Vi gjennomførte dybdeintervjuer med fem ulike informanter. Disse ble valgt ut ved hjelp av rekrutteringsmetoder som snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse. Våre informanter har dermed etter våre fastsatte krav, enten selv vært tilstede i Kamerun, kjennskap til kulturen i landet, god faglig tyngde på felter og hvor deres jobb berører kultur og relasjonsbygging i det daglige.

Resultatene fra analysen og drøftingen viser at tre kulturelledimensjoner er fremtredende:

Individualistisk kontra kollektivistisk, universalisme kontra partikularisme og oppnådd status kontra tilskrevet status. I tillegg vil problematikken og spørsmål rundt korrupsjon kunne påvirke. Vi fant også ut at elementer for å kunne etablere tillit og et forpliktende engasjement er tilstedeværelse, tålmodighet og tid tre viktige nøkkelfaktorer for å kunne bygge gode relasjoner.

God lesning!

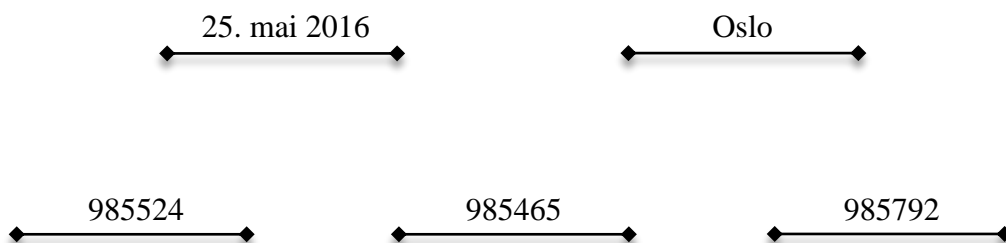
Forord

Dette er den siste etappen på veien til en bachelorgrad i markedsføring ved Høyskolen Kristiania. Denne perioden har vært en både spennende, lærerik og utfordrende, men også en inspirerende avslutning på vår utdanning. Prosessen har motivert oss for en videre oppfølging vedrørende valgt tema og utvidet horisonten for land og markeder med forretningsmuligheter.

Det vi nå skal presentere er resultatet av et semester med intensiv jobbing og mye ny lærdom om samarbeid, struktur og oppgaveskriving og ønsker med dette å takke hverandre for godt samarbeid gjennom det siste året.

Vi har også fått muligheten til å utvikle våre egne nettverk og etablert relasjoner med mennesker som er eksperter på temaet. Dermed rettes det en stor takknemlighet til våre samtalepartnere og informanter som ønsket å stille opp for oss i denne viktige perioden. Uten deres faglige innblikk, erfaring og meninger hadde vi ikke nådd opp til den kunnskapen vi nå sitter inne med. Videre vil vi også takke venner og familie som har holdt ut med oss på denne reisen. De har bidratt med støtte gjennom hele forskningsprosjektet.

Avslutningsvis vil vi gjerne benytte anledningen til å takke vår kjære veileder Erlend Nybakk som har gitt oss konstruktiv tilbakemelding, innspill og inspirasjon underveis i oppgaven. Samt beroliget våre nerver på veien.



Innhold

1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Formål	3
1.4.0 Begrepsforklaring	3
1.4.1 Kultur	3
1.4.2 Interkulturell kompetanse	3
1.4.3 Globalisering	4
1.4.4 Entreprenørskap	4
1.5 Avgrensning og oppbygging	4
2.0 Teori	5
2.1 Internasjonal forretningskultur	5
2.2 Hofstedes løkdiagram	7
2.3 Kulturelle dimensjoner	8
2.4.0 Hofstedes dimensjoner	8
2.4.1 Høy og lav maktavstand	8
2.4.2 Høy og lav usikkerhetsunntakelse	9
2.4.3 Individualistisk kontra kollektivistisk	9
2.4.4 Maskulinitet kontra feminitet	9
2.4.5 Korttidsorientering kontra langtidsorientering	10
2.4.6 Sammenligning	10
2.5.0 Trompenaars og Hampden-Turner	11
2.5.1 Universalisme kontra partikularisme	12
2.5.2 Nøytral kontra emosjonell	12
2.5.3 Spesifikke roller kontra diffuse roller	13
2.5.4 Oppnådd status kontra tilskrevet status	14
2.5.5 Intern kontroll kontra ekstern kontroll	14
2.6.0 Korrupsjon	15
2.6.1 Korrupsjon i Kamerun	16
2.7 Relasjonsbygging	16
2.8 The Commitment -Trust Theory of Relationship Marketing	17
2.9 Landkontekst	21
2.10 Forbindelse til Norge	23
3.0 Metode	23
3.1 Valg av forskningsdesign	24

3.2 Oppgavens case - SunErgy	26
3.3 Intervjustruktur	27
3.4 Gjennomføring av intervju	27
3.5 Transkribering av data	29
3.6 Primærdata og sekundærdata	30
3.7 Utvalgsstrategi	30
3.8 Rekruttering	31
3.9 Troverdighet og bekreftbarhet	33
4.0 Dataanalyse	34
4.1 Innholdsanalyse	34
5.0 Resultat	37
5.1.0 Kulturdimensjoner	37
5.1.1 Individualistisk kontra kollektivistisk	37
5.1.2 Universalisme kontra partikularisme	38
5.1.3 Oppnådd status kontra tilskrevet status	38
5.2 Korrupsjon	39
5.3.0 Relasjonsbygging	40
5.3.1 Tillit og forpliktende engasjement	40
6.0 Drøfting	41
6.1.0 Kulturdimensjoner	41
6.1.1 Individualistisk kontra kollektivistisk	41
6.1.2 Universalisme kontra partikularisme	43
6.1.3 Oppnådd status kontra tilskrevet status	44
6.2 Korrupsjon	45
6.3.0 Relasjonsbygging	47
6.3.1 Faktorer som påvirker tillitt og forpliktende engasjement	47
6.4 Oppsummering av hovedfunn	50
7.0 Kritikk	51
8.0 Avslutning	52
9.0 Litteraturliste	53

Antall ord:

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide til nøkkelinformant

Vedlegg 2: Transkribering av intervju med nøkkelinformant

Vedlegg 3: Oppfølgingsspørsmål

Vedlegg 4: Høy og lav maktdistanse

Vedlegg 5: Høy og lav usikkerhetsunnvikelse

Vedlegg 6: Individualistisk kontra kollektivistisk

Vedlegg 7: Maskulinitet kontra feminitet

Vedlegg 8: Korttidsorientering kontra langtidsorientering

Vedlegg 9: Universalisme kontra partikularisme

Vedlegg 10: Nøytral kontra emosjonelle

Vedlegg 11: Spesifikke kontra diffuse roller

Vedlegg 12: Oppnådd status kontra tilskrevet status

Vedlegg 13: Intern kontra ekstern kontroll

Vedlegg 14: Korrupsjon

Vedlegg 15: Morgan og Hunt sin teori om tillit og forpliktende engasjement

Figurer:

Fig. 2.1 Hofstedes løkdiagram

Fig. 2.2 Hofstedes kulturdimensjoner

Fig. 2.3 Ti former for relasjonsmarkedsføring

Fig. 2.4 KMV- modellen for relasjonsmarkedsføring

Fig 2.5 Våre fokusområder i «KMV- modellen for relasjonsmarkedsføring»

Fig. 2.6 Strukturen på alder og kjønn i befolkningen

Fig. 3.1 Metodiske valg

Fig. 3.2 Fire designstrategier for casestudier

Fig. 3.3 Datatyper

Fig. 4.1 Første kategorioversikt

Fig. 4.2 Andre kategorioversikt

Fig. 6.1 Individualistisk

Tabeller:

Tab. 3.1 Informantoversikt

Tab. 5.1 Analyse: individualistisk kontra kollektivistisk

Tab. 5.2 Analyse: Universalisme kontra partikularisme

Tab. 5.3 Analyse: Oppnådd status kontra tilskrevet status

Tab. 5.4 Analyse: Korrupsjon

Tab. 5.5 Analyse: Tillit og forpliktende engasjement

Tab. 5.6 Oversikt av tillitsfaktorer

1.0 Innledning

“Mens den økonomiske tørken brer om seg i Europa, høster Afrika fruktene av solid økonomisk vekst. Og pilene fortsetter å peke oppover. – Afrika kan bli viktigere for norsk næringsliv enn Asia, sier Gunn Ovesen, direktør for Innovasjon Norge.” (Tuhus 2012)

Afrika har i sin moderne historie havnet noe i skyggen av de andre kontinentene, som et potensielt marked for vestlige land. Et kjent bilde av dette kontinentet er at det er et konfliktfylt sted, men dette er nå i ferd med å bli erstattet av et mer dynamisk og levende bilde (Peters 2011). Afrika blir ofte omtalt og ansett som ett land, istedenfor en verdensdel med 54 ulike land med mange markeder i vekst (Peters 2011). Dermed er dette kontinentet veldig aktuelt, både nå og for fremtiden. Syv av de ti økonomiene med sterkest vekst befinner seg nettopp her (Regjeringen). Afrika er også verdens nest største verdensdel som opplever en høy grad av befolkningsvekst, noe som indikerer på mangfoldige muligheter og et stort potensielt marked for investorer utenfra. Den økte interessen for utenlandske investeringer og bedriftsetableringer her skjer hovedsakelig fra asiatiske land (Peters, 2011).

Land i Afrika er som kjent en viktig mottaker av norsk bistand, og har gjennom 50 år vært den største mottakeren. I følge World Trade Organization (WTO) donerte Norge 58.5 millioner NOK til handelsrelaterte programmer for utviklingsland, spesielt til de minst-utviklede landene i 2014-2015 (WTO a). Så hvordan kan Norge bidra med mer enn oljeutvinning og utbredt bistandshjelp i flere av disse landene, for å gi økonomisk vekst til det afrikanske kontinentet?

Norwegian-African Business Association (NABA) informerte med følgende informasjon på en av sine plakater, på seminaret “Investeringer i fransk-talende Afrika” på NHO 8. mars 2016 (som vi deltok på):

- Den afrikanske økonomien har mer enn triplett seg siden år 2000
- 27 av 54 afrikanske land er nå et middel-inntekts land,
- Utenlandske direkteinvesteringer (FDI) til Afrika var i 2002: \$15 billioner, og i 2013 var den på hele \$56 billioner.
- 11 av 20 økonomier med raskest vekst i 2013 befant seg i Afrika.

En av foredragsholderne på dette seminaret var fra French Concil of Investors in Africa (CIAN). I hans presentasjon ble det sagt at befolkningen i Afrika kommer til å doble seg

innen 2050, og nå omkring to billioner mennesker, og vil da bli det største markedet i verden. Den urbane populasjonen vil i denne tidsperioden også øke fra 414 millioner til over 1.2 billioner. Dette er noe som vil føre til at afrikanske husholdsutgifter kommer til å skyte fart, med økning fra 840 billioner dollar i 2008, til 1.400 billioner dollar.

Flere av disse punktene taler klart om de mulighetene som ligger i det afrikanske markedet for norske entreprenører og investorer. Til tross for det som kan virke skremmende vil det samtidig finnes uendelige muligheter, og tiden er nå inne til å tørre å satse og utvide horisonten for land å etablere seg i. På det afrikanske kontinentet, som i mange andre fremtredende markeder, er det i store deler blant annet en stor mangel på og tilgang til strøm og/eller strømmnett. Solenergi er en kjent kilde til strøm, og mange land i Afrika egner seg som et godt marked for dette via blant annet sin beliggenhet og klima. I en artikkel i Finansavisen i 2013 ble det skrevet: «Sør for Sahara bor det 800 millioner mennesker som ikke har tilgang til strøm». Videre i teksten står det at: «Potensialet i Afrika er enormt. Hvis man tar 10% av dette markedet, så tilsier det over 100 milliarder kroner. Dette kan bli et nytt eventyr for norsk solindustri». I landet Kamerun er det bare 1000 av 12.000 landsbyer som har tilgang til det sentrale strømmnettverket (Sveen 2013).

1.1 Bakgrunn

I fordypningsfaget internasjonal markedsføring våren 2015, utviklet vi en sterk interesse for forretningsmuligheter som befinner seg i framvoksende markeder. Under en gjesteforelesning i delemnet interkulturell kompetanse, presenterte en gjesteforeleser et interessant spørsmål: Hvordan kan man endre synet på Afrika fra et land preget av fattigdom og bistandshjelp, til å bli et attraktivt marked for norske investorer? Noe som fattet rask interesse hos oss som et aktuelt tema for den kommende bacheloroppgaven.

Siden vi lever i en stadig mer globalisert verden med økt internasjonalt samarbeid og handel mellom land og verdensdeler, fører dette også til en kulturell globalisering. Dette har ført til at mennesker fra ulike kulturer, nå samhandler med hverandre i en mye større grad enn tidligere, både i inn- og utland. Dermed har det skjedd en stor utvikling i etterspørselen etter personer som besitter kunnskap om andre kulturer, som har interkulturell kompetanse og hvordan man skal bygge relasjoner på tvers av kulturer, landegrensener og språk. Denne kunnskapen viser seg ofte å være en avgjørende faktor for en bedrifts suksess ved etablering i internasjonale markeder.

Andre interessefelt påvirket også oppgaven videre. Vi hadde alle lyst til å se bort fra de kjente norske næringene som shipping og olje, som i en utstrakt grad er tilstede på det afrikanske kontinentet. Mye av fokuset nå om dagen er rettet mot fornybar energi og bærekraftig utvikling. Dette er noe vi ytterligere ønsker å fremme viktigheten av, ved å vise til en norsk bedrift som tar et slikt initiativ og har hatt stor suksess gjennom sitt entreprenørskap med solcelleenergi.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen vi har valgt å ta for oss i denne oppgaven er som følgende:

Hvordan påvirker kulturelle faktorer og relasjonsbygging norsk entreprenørskap i Kamerun?

1.3 Formål

Hensikten med forskningsarbeidet vi nå har gjennomført, er å undersøke og finne frem til hvilke elementer som preger og som må være tilstede for å få etablert relasjoner. I tillegg undersøker vi hvilke kulturelle faktorer som kan påvirke etableringsfasen til en utvalgt bedrift i det vest-afrikanske landet Kamerun. Vi ønsker at resultatene som vi kommer frem til kan brukes som tips og råd til andre som vurderer å etablere seg i Kamerun.

1.4.0 Begrepsforklaring

I denne oppgaven benytter vi oss av ulike begreper. Vi vil redegjøre for disse for å få frem hvordan vi forstår innholdet og hva vi legger i dem. Kultur og relasjonsbygging vil bli definert i teorikapittelet.

1.4.1 Kultur

Kultur er ikke medfødt, men lært og noe som er i en stadig endring (Klausen 1992, 27).

Definisjonen vi har valgt å bruke er at det “omfatter de ideer, verdier, regler, normer, koder og symboler som et menneske overtar fra den forrige generasjon, og som man forsøker å bringe videre - oftest noe forandret - til den neste generasjon” (Klausen 1992, 27).

1.4.2 Interkulturell kompetanse

All mellommenneskelig samhandling kan by på utfordringer når en har ulike perspektiver på hvordan forretninger, kommunikasjon samt andre ting bør gjøres og håndteres. Dermed vil det før man internasjonaltiserer en bedrift, være viktig å besitte interkulturell kompetanse. Dette

defineres som “evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn” (B&D 2009, 12). Lykkes bedrifter med å utvikle denne kompetansen vil man være bedre rustet til å forholde seg til ulikheter mellom land og kulturer, noe som gir større evne til å unngå misforståelser og problemer i utlandet.

1.4.3 Globalisering

Globalisering kan defineres som en stadig større ”utvisking av nasjonale grenser, svekkelse av nasjonalstatene og stadig mer globale omgivelser for alle typer virksomheter.” (Mysen, 2014, 13). Det gjør at markeder blir mer åpne, da hindringer for å kunne komme inn og ta del i de ulike markeder reduseres. En sentral del i globaliseringen er flytting av varer, kapital, tjenester og arbeidskraft over landegrensene (NOU 2011:7). Etableringer av indre markeder i EU/EØS og fjerning av tidligere handelsbarrierer mellom land innebærer også at handelen må se til flere land som sine utvidede hjemmemarkeder (Rassmusen og Reidarson 2007, 304).

1.4.4 Entreprenørskap

I den globale kunnskapsbasert økonomien, anser man entreprenørskap og innovasjon som sentrale komponenter for verdiskapning og velferd. Oppgaven vår er tuftet på en norsk entreprenør som driver internasjonalt. Patricia P. McDougall og Benjamin M. Oviatt definerer internasjonalt entreprenørskap som: “...en kombinasjon av innovative, proaktive og risiko-søkende atferd, på tvers av nasjonale grenser og har til hensikt å skape verdier i organisasjoner” (McDougall og Oviatt 2000, 903. Egen oversettelse). Walter Kuemmerle (2000, 101) forteller at entreprenører har en høy grad av årvåkenhet omkring forretningsmuligheter og en sterk vilje til å følge mulighetene. En stor andel av entreprenørene starter sin forretningside i kun et land, som gir en sterk avhengighet av “cross-border knowledge”, altså kunnskap om andre land og deres kultur.

1.5 Avgrensning og oppbygging

Den valgte problemstillingen er avgrenset til å gjelde etableringsfasen, og hva som påvirker den. Ut ifra problemstilling vil vi nå fortsette med å gi en gjennomgang av teorikapittelet som er delt inn i to hoveddeler.

I den første delen viser vi til kultur, som er et vidt begrep med over hundre ulike definisjoner. Hvor vi har avgrenset dette til en utvalgt definisjon. Ved hjelp av Robert R. Gesteland (2005) ser vi kort til det store skille mellom forretningskulturer. Videre vil ulike kulturelle

dimensjoner bli fremstilt, hvor vi refererer til to ulike forskningsarbeid. Her er den første av Geert Hofstede, hvor vi tar i bruk et sammenligningsverktøy for å finne frem til Kameruns plassering på Hofstedes dimensjoner ved hjelp av likhetstrekk fra Nigeria og Ghana. Dette blir senere drøftet opp imot datamaterialet vi har samlet inn. I den andre delen viser vi til Fons Trompenaar og Charles Hampden-Turner (2012) som også er kjent for å ha utviklet kulturelle dimensjoner, men skiller seg noe fra Hofstede. Her har vi valgt å se bort ifra to av hans dimensjoner: individualisme kontra kommunitarisme og sekvensiell kontra synkron. Siden de i en viss grad overlapper med to av Hofstedes dimensjoner.

I teorikapittelets relasjonsdel presenterer vi Morgan og Hunts teori om tillit og forpliktende engasjement. Deretter gis det en kort innføring om landinfo om Kamerun da vi anser dette som viktig for en helhetlig forståelse. Videre viser vi til valgt metode, design og den gjennomførte undersøkelsesprosessen. Deretter legger vi frem analysen av datamaterialet, resultatene og deretter å drøfte og presentere hovedfunn. Avslutningsvis runder vi av med konklusjon og svarer på problemstillingen.

2.0 Teori

I dette teorikapittelet vil vi nå presentere teorien vi har valgt å benytte.

2.1 Internasjonal forretningskultur

Carl Arthur Solberg definerer internasjonal forretningskultur som: “et sett av holdninger og erfaringer som påvirker bedriftens internasjonale engasjement.” (Solberg 2010, 145). Er denne kompetansen til stede, vil det føre til at man er bedre rustet til å møte eventuelle utfordringer med internasjonaliseringen av bedriften (Solberg 2009, 145-146).

Richard R. Gesteland fremmer to regler i internasjonal forretningskultur kjent som; “Jern reglene”. Den første går ut på at “selger tilpasser seg kjøper” og den andre er at “den besøkende forventes å observere de lokale skikkene”. Hans råd er å ikke kopiere eller etterligne et lands atferd og forretningskultur. Man bør være seg selv, samtidig innhente kjennskap til lokale sensitiviteter, overholder lokale skikker, vaner og tradisjoner (Gesteland 2005,16).

Et annet element Gesteland tar opp er: "Det store skille" (Gesteland 2005, 18). Her skiller han forretningskultur mellom avtalebaserte- og relasjonsorienterte kulturer. Det er ikke slik at et land er to absolutte motsetninger, det finnes moderasjoner og elementer av begge i en kultur, men hvor da en fremtrer i sterkere grad. Dette gapet fører til mest misforståelser, og gir en påvirkning på suksessen til bedrifter på den globale markedsplassen (Gesteland, 2005, 19). Majoriteten av verdensmarkedet er relasjonsorientert (Gesteland 2005, 19). De nordiske landene, som Norge er en del av, er å finne i kategorien avtalefokusert. De fleste afrikanske landene går innunder relasjonsfokusert kultur (Gesteland 2005, 20).

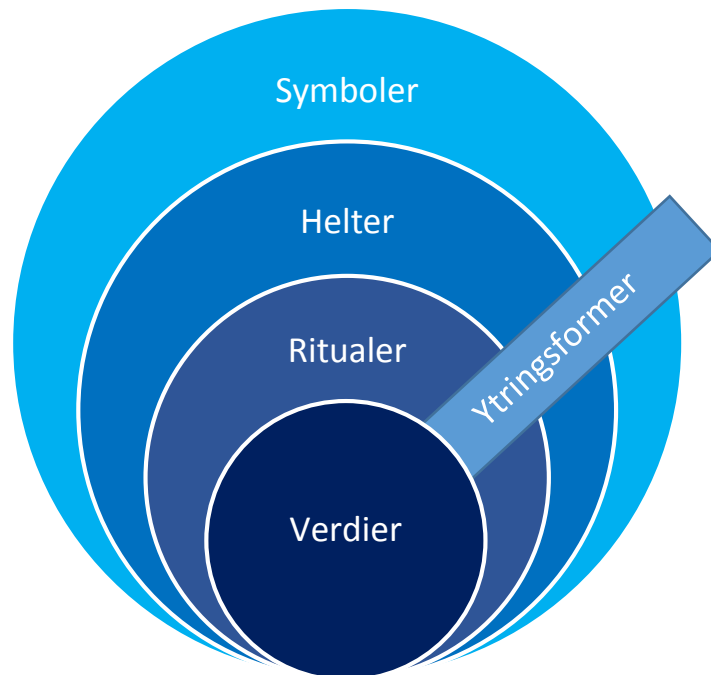
Kjennetegn ved kulturer som er avtalefokusert er at de er mer direkte, både når det gjelder å kontakte personer og i den verbale kommunikasjonen. De er mer åpne for å gjøre forhandlinger med personer de ikke har relasjoner til, det er viktig å ikke bruke mye tid, men å få ting gjort (Gesteland 2005, 18-21). Bruk av en tredje person som referanse er ikke like nødvendig, men det kan likevel hjelpe (Gesteland 2005, 20). For å forhindre misforståelser og løse potensielle problemer som kan oppstå, benyttes hovedsakelig skriftlige avtaler (Gesteland, 2005, 30)

Kjennetegn ved kulturer som er relasjonsorienterte er at de er mer indirekte når det kommer til å ta kontakt med andre og måten de kommuniserer på. Her unngår man å gjøre forretninger med de man ikke kjenner, og ofte vil ting bli gjort og løses gjennom etablerte nettverk og relasjoner. Det er hvem du kjenner som gjelder. Selv om man i en viss grad også benytter dette i avtalefokusede kulturer er det likevel på en annen måte. Dermed er det viktig når man skal gjøre forretninger i denne kulturen, å få den (de) riktige personene til å introdusere deg, altså bruk av en tredje part som referanseperson. Noe som vil hjelpe å bygge bro i relasjonsgapet. En fordel er om denne personen besitter en høy status eller jobber for en anerkjent bedrift (Gesteland 2005, 21-22). Andre viktige elementer er at det krever mye tid, tålmodighet og at de stoler mer på personer i sine egne relasjoner enn advokater og detaljerte kontrakter (Gesteland 2005, 31). Den beste måten å bli kjent med noen i relasjonelle kulturer vil variere. Forskjeller blir at man må skape et tillitsfullt klima og personlig forhold før man snakker forretninger, som i Latin- Amerika og Afrikanske land (Gesteland 2005, 28).

2.2 Hofstedes løkdiagram

Hofstede (2012, 8) illustrerer kultur basert på en løk, da begge har flere lag. I en kultur må man gjennom disse lagene for å finne frem til den dypere meningen og kjerneverdien. Han viser til fire ulike lag, som vi nå skal kort gjøre rede for (se modellen under).

Fig. 2.1 Hofstedes løkdiagram



Kilde: (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 8)

Symboler er for eksempel ord og klær, og har en spesifikk betydning for gruppen innad i kulturen (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 8). Her har man også statussymboler som kan være: dyre merkevarer, fine biler, samt stort hus og flere koner. Symboler skiftes stadig ut med nye og de er lette å kopiere fra andre kulturer, som er grunnen for plasseringen i «løken». *Helter* kan være både døde og levende personer eller karakterer. Disse er forbilder da deres atferd er høyt ansett av kulturens medlemmer. Grunnet dagens teknologi med TV, Internett og radio, samt det høye antallet av tilbydere på disse mediekanalene, har flere kulturer fått et høyt utvalg av «helter» å se opp til (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 8).

Ritualer er en kollektiv aktivitet innenfor kultur som er essensielt i det sosiale livet. Det inkluderer hvordan man opptrer i det kollektive, for eksempel hvordan man hilser, viser respekt, samt sosiale og religiøse seremonier (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 9).

Symboler, helter og ritualer er, som vist i modellen over, under *ytringsformer*. Disse er synlige, og kan observeres av tilskuere. Deres kulturelle betydning derimot er usynlig, og tolkes internt av kulturens medlemmer (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 9).

Verdier er modellens og kulturens kjerne. Basert på Hofstede er verdier hva medlemmene foretrekker i forhold til alternativene. Dette vil videre indikere hva som for eksempel er ondt eller godt, stygt eller vakkert og normalt eller unormalt (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 9).

2.3 Kulturelle dimensjoner

Verdens kulturer er karakterisert av både likheter og ulikheter. Dermed blir en viktig oppgave for entreprenører som driver internasjonalt å være forberedt på å legge merke til og forstå dette.

2.4.0 Hofstedes dimensjoner

Geert Hofstede er internasjonalt anerkjent, for å ha utviklet den første empiriske modell av dimensjoner av nasjonal kultur. Dermed etablerte han et nytt paradigme for å ta hensyn til kulturelle elementer i internasjonal økonomi, kommunikasjon og samarbeid (The Hofstede Centre).

Dimensjonene han kom frem til i sin forskning er følgende:

1. *Høy og lav maktavstand*
2. *Høy og lav usikkerhetsavvikelse*
3. *Individualistisk kontra kollektivistisk*
4. *Maskulinitet kontra feminitet*
5. *Kortidsorientering kontra langtidsoorientering*

2.4.1 Høy og lav maktavstand

Hofstede definerer maktavstand ut ifra hvilken grad de svake medlemmene av institusjoner og organisasjoner i kulturen forventer og godtar at makten er ulikt fordelt. Her er «institusjoner» hoved byggesteinene i samfunnslivet, som blant annet lokalsamfunnet og familien, derimot er «Organisasjoner» steder hvor individene arbeider (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 61). I kulturer med stor maktavstand er de underordnede betydelig avhengig av sjefen, hvor de ønsker å unngå å si han imot (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 73). I

kulturer med liten maktdistanse er det heller en gjensidig avhengighet mellom leder og ansatte, som er basert på rådgøring begge veier (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 74).

2.4.2 Høy og lav usikkerhetsunnvikelse

Usikkerhetsunnvikelse defineres her som: «*I hvilken grad medlemmene av en kultur føler seg truet av usikre eller ukjente situasjoner*» (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 191. Egen oversettelse). I kulturer med høy usikkerhetsunnvikelse, kan trusselsfølelsen uttrykkes som blant annet stress eller nervøsitet. På arbeidsplasser i slike kulturer er det et behov for formelle og uformelle regler, forutsigbarhet og mye informasjon. Her kan, klare strukturer og kjøreregler være hensiktsmessig for å redusere bekymring (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 209). Motsetningen er lav usikkerhetsunnvikelse hvor man ikke lar seg lett distrahere av mangel på oversikt, og man tar ting lettere på sparket (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 210). Disse har det gjerne lettere for å takle utfordringene med multikulturelle samfunn, da det er høyere toleranse for at ting gjøres på forskjellige måter (Bøhn og Dypedahl 2009, 117-118).

2.4.3 Individualistisk kontra kollektivistisk

I individualistiske samfunn prioriteres det å ta vare på seg selv og kjernefamilien. Man går etter egne interesser og identifiserer seg som «jeg». I kollektivistiske samfunn derimot settes gruppens rolle foran individets interesser. Her kan gruppen for eksempel være storfamilien eller en stamme, og er hovedkilden til individets identitet. Her definerer individet seg som en del av «vi»-gruppen, og de utenforstående tilhører «de»-grupper (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 91). Når man skal ansette noen på en arbeidsplass i en individualistisk kultur velger man å ansette søkere ut ifra kvalifikasjon basert på kompetanse og egenskaper. På arbeidsplassen vil det her være viktig å stimulere egeninteressene og la hver person få utvikle sine ferdigheter best mulig. På en kollektivistisk arbeidsplass derimot ville man ansatt noen fra sitt eget nettverk, noen fra sin «gruppe» eller «familie». Denne personen kommer til å prioritere å jobbe mot bedriftens interesser, overfor utvikling av sine egne interesser, for å bidra til «gruppen». I slike samfunn er det heller ikke uvanlig at lønnen, også må dekke familiemedlemmer som ikke har jobb (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 119-120).

2.4.4 Maskulinitet kontra feminitet

I maskuline samfunn er det en markert forskjell i de sosiale kjønnsrollene. Det forventes at menn skal være beslutningsorienterte, selvsikre og opptatt av materiell suksess. Kvinner

derimot skal være mer beskjedne, omsorgsfulle og opptatt av å ta vare på relasjoner og livskvalitet (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 140). Dette trenger imidlertid ikke å bety mangel på likeverd, da begge kjønn kan være likestilt både yrkes- og lønnsmessig, samt innen avgjørelser og gjøremål i familien (Bøhn og Dypedahl 2009, 114). I følge Hofstede blir kjønnsrollene ofte likere jo mer feminin kulturen er. I en feminin kultur forventes både menn og kvinner å være mer beskjedne, omsorgsfulle og opptatt av å ta vare på relasjoner og livskvalitet (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 140).

2.4.5 Korttidsorientering kontra langtidsorientering

Korttidsorienterte kulturer er preget av for- og nåtid. Her er personer stolte av sin egen nasjon, og har respekt for tradisjoner. Man utfyller sine sosiale forpliktelser og søker aksept (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 239). I tillegg unngår man «tap av ansikt», og ydmykhet er bare for kvinner. Disse samfunnene har også et fellestrekk med å planlegge kortsiktig, og ønsker å oppnå raske resultater (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 243).

I en langtidsorientert kultur er fremtiden i fokus. Menneskene her er mer orientert mot fremtidige belønninger basert på utholdenhet og sparsommelighet (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 239). Her er ydmykhet for begge kjønn, og man ser at verden er i stadig forandring. Tilpasning er en viktig verdi, så man ønsker å lære av landene rundt seg, planlegge langsiktig og investere for fremtiden (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, 243).

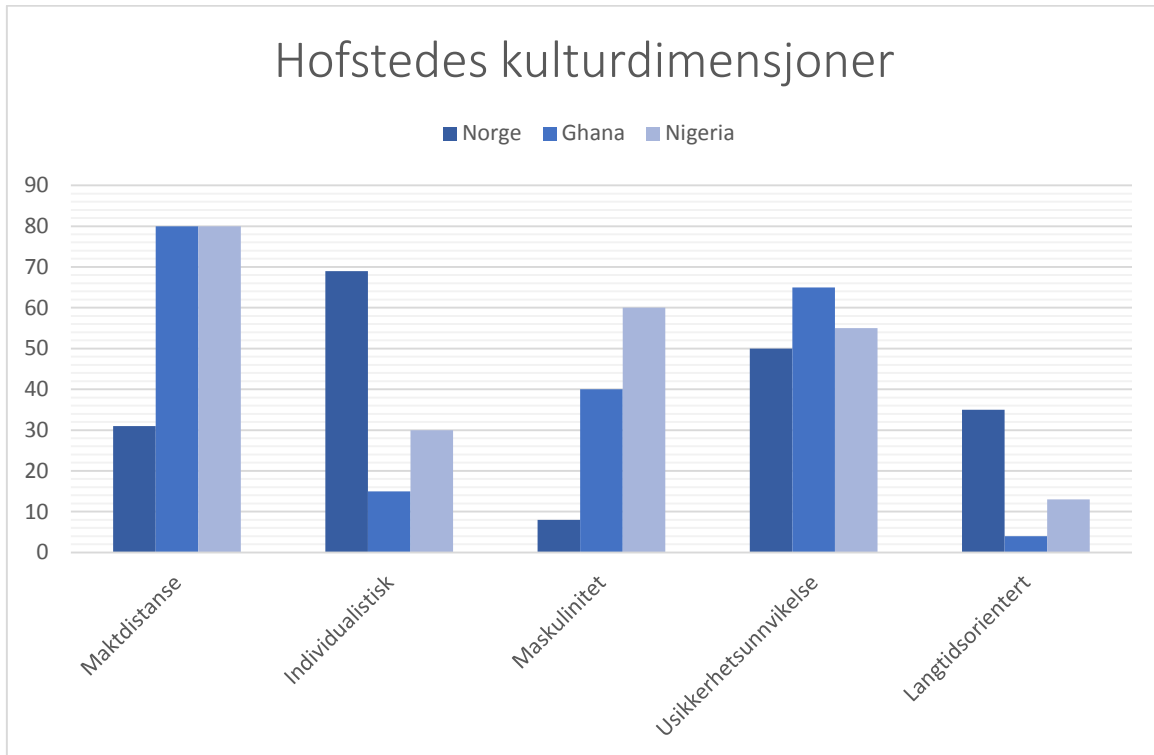
Disse to orienteringene kan påvirke hvor langt frem en bedrift legger opp strategien sin. I en korttidsorientert kultur legger man for eksempel opp en treårs-plan, mens bedriften i en langtidsorientert kultur legger opp for 30 år (Bøhn og Dypedahl 2009, 119).

2.4.6 Sammenligning

I tabellen nedenfor har vi som tidligere nevnt, tatt i bruk et sammenligningsverktøy vedrørende kulturdimensjonene i Hofstedes arbeid. Her har vi lagt inn landene Norge, Ghana og Nigeria. Til tross for at han har samlet inn mye informasjon om mange ulike land, foreligger det dessverre ikke innhentet data om Kamerun. Derfor ønsker vi å se om det finnes noen likhetstrekk mellom Kamerun og disse to afrikanske landene, da nærliggende land kan ha kulturelle likheter. Ved å gjøre dette, og drøfte det opp imot innsamlet data i analysedelen, håper vi å komme frem til en slags pekepinn på hvor Kamerun kan plasseres på Hofstedes

dimensjoner. På alle dimensjonene ser vi tydelig at de to afrikanske landene er tilnærmet like, og hvor de skiller seg ut i forhold til Norge.

Fig. 2.2 Hofstedes kulturdimensjoner



Kilde: (The hofstede centre)

2.5.0 Trompenaars og Hampden-Turner

Fons Trompenaars og Charles Hampden-Turner har sammen utviklet sju kulturelle dimensjoner. Den nyeste boken deres er basert på 25 år med akademisk forskning og feltarbeid (2012, 1). De har tatt for seg 60 land i undersøkelsen (hvor Norge var med, men ikke Kamerun), hvor 80.000 representanter har deltatt. De har minst 100 representanter fra hvert land, og for å sammenligne mellom landene har representantene tilsvarende yrker og bakgrunn. Hvor 75% bestod av ledere og 25% av andre ansatte (2012, 2).

Sammen fant de frem til følgende kulturelle dimensjoner:

1. *Universalisme kontra partikularisme*
2. *Nøytral kontra emosjonelle*
3. *Spesifikke- kontra diffuse roller*
4. *Oppnådd status kontra tilskrevet status*
5. *Intern- kontra ekstern kontroll*

6. *Individualisme kontra kommunitarisme*

7. *Sekvensiell kontra synkron*

De to siste punktene har vi valgt å se bort fra, da de til en viss grad overlapper med Hofstedes dimensjoner: «individualistisk kontra kollektivistisk» (se punkt 2.4.3) og «korttidsorientering kontra langtidsorientering» (se punkt 2.4.5).

2.5.1 Universalisme kontra partikularisme

Hovedfokuset i denne verdidimensjonen er om regler (formelle og uformelle normer) er universelle eller situasjonsbaserte. Sentralt her er hvordan mennesker forholder seg til moralske dilemma innen lojalitet og ærlighet (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 42).

I ytterkanten av universalistiske kulturer vil en person ha ett svart-hvitt bilde på hva som er rett og galt, basert på loven da dette har et høyere fokus enn sine egne relasjoner (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 42). En person blir sett på som ærlig og tillitsfull om man holder ord og oppfylder kontrakter (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 62). Når en kontrakt skal utarbeides er argumentene profesjonelle og rasjonelle, som kan legge presse på den andre parten til å akseptere. Det er heller ikke unormalt å ha en advokat som utarbeider kontrakten, så alt er overens med loven (2012, 63). Land som heller mest mot universalisme er blant annet land i Nord-Europa (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 46, 49 og 50).

I en partikularistisk kultur har man en stor lojalitet ovenfor familie og venner. Her burde man ikke undervurdere verdien i «bli-kjent-samtaler» (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 63), da det er fokus på relasjoner og forhold over lovverket (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 42). Om relasjoner utvikles videre til det bedre eller verre, kan dette påvirke og endrer kontrakter. Her er aldri situasjoner svart-hvitt, men preget av ulike perspektiv fra hver deltaker, og skal behandles deretter (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 62). Man ser at flere av landene som heller mye mot partikularistiske kulturer er også land som er mer preget av korrupsjon (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 46, 49 og 50).

2.5.2 Nøytral kontra emosjonell

Rasjonalitet og emosjonalitet spiller hver sin rolle i relasjoner, men hvilken som dominerer kan være svært varierende mellom kulturer (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 87). I nøytrale kulturer er det vanlig å holde følelsene sine under kontroll og private tanker for seg

selv (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 98). Under forretningsmøter har man gjerne på «poker-ansiktet», er godt forberedt med mye nedskrevet på papir og har fokus på temaet som blir diskutert. Her er det lite interesse for deg som person og dine interesser, men det ville fanget oppmerksomheten deres om du møtte dem med en følsom opptreden. Dette ville bli sett på som kontrollmangel over deg selv og i strid med en høy statusposisjon (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 99).

I en emosjonell kultur er det naturlig å være åpen og uttrykke følelsene sine (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 98). Her er det mer bruk av innlevelse når man snakker, med blant annet humor, tone- og volumvariasjon (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 95). Under forretningsmøter kan de oppleves som svært engasjerte både med å være høyst enig eller voldsomt uenig, men dette betyr ikke at de har gjort seg opp en mening enda (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 99). Avbrytelser er heller ikke unormalt her, som viser til engasjement (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 94). Hele forhandlingen er fokusert på deg som person og din personlighet, som vil ha mye mer å si enn argumentene du legger på bordet (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 99). Ut ifra Trompenaars og Hampden-Turner er Norge plassert midt på treet når det gjelder å uttrykke følelsene sine med noen på arbeidsplassen (2012, 88).

2.5.3 Spesifikke roller kontra diffuse roller

I denne verdidimensjonen ser Trompenaars og Hampden-Turner på hvilken grad en persons roller i samfunnet er adskilt fra hverandre eller om de overlapper (2012, 101-102). I kulturer med spesifikke roller har man klare grenser. På grunn av disse rammene er det lettere å komme i kontakt med fremmede, men man møter da bare en «rolle» fra deres offentlige liv. For eksempel kan samme person være lærer, mor og nabo (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 102).

Bare nære venner og familie blir sluppet inn i menneskers privatliv (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 124). I undersøkelsene til ser man tydelig at Norge haller godt mot spesifikke roller (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 109 og 115).

I kulturen med diffuse roller er mennesker mindre åpne mot fremmede, hvor det kreves at man bruker mer tid til å bli kjent. Man skal her vise større respekt for alder og titler (uansett situasjon), og man bruker gjerne nettverket for å komme i kontakt med de man ønsker

(Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 123). Grunnen til dette er at skillet mellom det offentlige- og private liv er diffust. Når man først har kommet innenfor, så får man tilgang til alt (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 103). Siden rollene overlapper hverandre tar de også tilbakemeldinger personlig (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 106).

2.5.4 Oppnådd status kontra tilskrevet status

I denne verdidimensjonen skiller man mellom tildelt status basert på «hva man har gjort» og «hva man er» (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 125). I kulturer hvor man oppnår status er dette basert på kompetanse og utførelser. Her viser man til kunnskap fra utdanning og arbeidserfaring. Lederstillingen skal bli gitt basert på dette, over alder og kjønn. I stillingen får de videre respekt basert på utførelsen av arbeidet deres, hvor titler hovedsakelig blir brukt for å understreke en persons kompetanse (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 144). Når lederen skal ta en beslutning, har arbeidstakere (med relevant kunnskap) ofte mulighet for å komme med innspill både før og etter bestemmelsen (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 145). I spørreundersøkelsen viste Norge seg å være den kulturen som var mest basert på oppnådd status (2012, 129-130).

I kulturer som baserer seg på tilskrevet status derimot, blir dette basert på blant annet; alder, kjønn, utdanning og klasse (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 125). Hvor det optimale gjerne er en eldre herre med en høy utdanning fra en rik familie/høy klasse. Her er det en høyere maktdistanse mellom leddene, hvor titler blir mye brukt for å vise respekt (Se Hofstede sitt punkt 2.4.1 Høy og lav maktdistanse). I bedrifter blir beslutninger tatt av en sjef, hvor bare personer med høyere autoritet enn denne sjefen kan andre/påvirke beslutningen (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 144-145).

2.5.5 Intern kontroll kontra ekstern kontroll

Her skiller Trompenaars og Hampden-Turner mellom menneskets forhold med omstendigheter. I kulturer med verdi i intern kontroll er fokuset på seg selv og sin gruppe og/eller organisasjon, samt dens funksjon. Man mener at mennesker selv skal ta kontrollen for å styre mot et ønsket resultat. Her blir en organisasjon sett på som en maskin som blir styrt av sine operatører (2012, 174). Man motiverer arbeidstakere med å sette opp mål, som de blir belønnet for å oppnå. På grunn av det store fokuset på kontroll er man her ukomfortabel med å miste den når terrenget forandrer seg (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 190 - 191). I

spørreundersøkelser viste Norge en tydelig retning mot intern kontroll (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 175-176).

I kulturer basert på ekstern kontroll er derimot mye mindre aggressivt, hvor de ser på seg selv som en del av naturen. Her er deres oppgave å svare på de gitte omstendighetene, hvor man har fokus på andre (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 174). Målet er å vinne sammen med for eksempel; kunder, partnere og kollegaer. Harmonien er et viktig stikkord, og man er fleksibel og villig til å inngå kompromiss for å beholde den (Trompenaars og Hampden-Turner 2012, 190). Her har man troen på at tålmodigheten vil belønne seg.

2.6.0 Korrupsjon

En annen kulturell påvirkningsfaktor vi ønsker å utdype er korrupsjon. Transparency International, heretter forkortet TI, er en organisasjon som er tilstede i mer en hundre land, hvor de jobber med myndigheter, næringslivet og det sivile samfunn for å sette effektive tiltak på plass for å takle korrupsjon (Transparency a).

Korrupsjon er et begrep som kan tydes på flere måter. TI definerer korrupsjon som “misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst.” (Transparency b). I

korrupsjonskonvensjonen av 1998 uttaler Europarådet følgende om korrupsjon: «Korrupsjon truer rettsstaten, demokratiet og menneskerettighetene, undergraver godt styresett, billighet og sosial rettferdighet, vrir konkurransen, hindrer økonomisk utvikling og utgjør en fare for stabiliteten i demokratiske institusjoner og samfunnets moralske grunnlag» (Transparency b).

I 2003 ble korrupsjonsbestemmelsene tatt inn i den norske straffeloven etter at Europarådets konvensjon mot korrupsjon ble implementert (Transparency b). Dette skulle vise seg å bli en av de strengeste lovgivningene mot korrupsjon i verden. Generalsekretæren i IT Norge, Guro Slettmark skriver at alle land har utfordringer knyttet til korrupsjon, til og med Norge - selv om vi har en relativ høy score på ulike målinger. Land i Afrika derimot er representert i den nedre delen (Slettmark 2011, 43-44).

Det finnes ulike grader av korrupsjon. Den første er storstilt korrupsjon (grådighetskorrupsjon), og er en årsak til fattigdom snarere enn en følge av den. Den andre er simpel korrupsjon (behovskorrupsjon), som mennesker utsettes for i dagliglivet, og er ofte en følge av fattigdom. Det er også nødvendig “...å ha retningslinjer og arbeidsmåter som

motvirker korrupsjon”. Og: “...å forstå de ulike aspektene ved korrupsjon og hvordan korrupsjon forekommer i ulike land”. (Slettmark 2011, 43-44).

Suksessen til norske bedrifter internasjonalt avhenger av en evne til å konkurrere på en rettferdig måte og med like vilkår. Mange norske bedrifter opererer i det internasjonale markedet og opptredenens deres der ute må være etisk lik, som den hjemme i Norge (Slettmark 2011,48). Noen forretningsfolk derimot kommer med kulturellevistiske argument om at “korrupsjon er en del av kulturen i mange utviklingsland, at det er et særegent kulturelt fenomen på linje med kunst, musikk og andre uttrykksformer.” (Slettmark 2011, 49). Dermed hevder noen bedrifter at de tar hensyn til dette når de gir gaver, oppvartning eller tilretteleggingsbetalinger for å vise respekt og hensyn til lokale skikker. Kultur må ikke benyttes som unnskyldninger sier Slettmark (2011, 49), for å unngå etisk forretningsdrift.

2.6.1 Korrupsjon i Kamerun

TI har rangert verdens land etter grad av korrupsjon. Rangert fra 0-168, plasseres Kamerun som nummer 130, med en score på 27 av 100, hvor null er høy korrupsjon og 100 tilsier så å si rent for korrupsjon (Transparency c). Dette er noe som gir indikasjoner på at Kamerun har utstrakt grad av aksept og bruk av korrupsjon.

2.7 Relasjonsbygging

En relasjon blir ikke til av seg selv. Det er noe som må dannes for å så omgjøres til en sammenheng mellom en eller flere ulike parter, og utvikle seg til en relasjon. For deretter å holde relasjonen ved like. For å kunne etablere en relasjon avhenger dette av at de involverte partene stiller opp med en god holdning, gjensidig respekt og tillit (Mysen, 2014 188-189).

I følge Håkansson og Johansson (2001) er relasjonsbygging en læringsgenererende prosess. Kunnskap fra og om ulike internasjonale marked gir en økning i kompetanse om ferdigheter og en mer effektiv kommunikasjon. Her kan gode relasjoner bygges. Ved en etableringsfase er dette en avgjørende faktor, som avgjøre hvilke fordeler man kan oppnå ut av relasjonen, med hvilke samarbeidspartnere du bygger det med og holdningene du har til dette.

Hvilken atferd vi som individer bestemmer oss for å vise ovenfor andre eller uttalelser vi deler, bestemmes ut ifra de holdninger vi har til et fenomen - enten positiv eller negativ, liker eller misliker (Helgesen, 2004, 78-80). I følge Thorolf Helgesen (2004, 79) er en holdning

noe som er “grunnlag for forhandlinger. Ønskede holdninger og handlinger burde derfor være godt forankret i en bedrift - hos både ansatte og ledelsen. På denne måten kan det bidra til at man ikke skyver bort potensielle partnere på bakgrunn av en annen ukjent kultur. Dette kan igjen korrelere med oppnådd suksess.

2.8 The Commitment -Trust Theory of Relationship Marketing

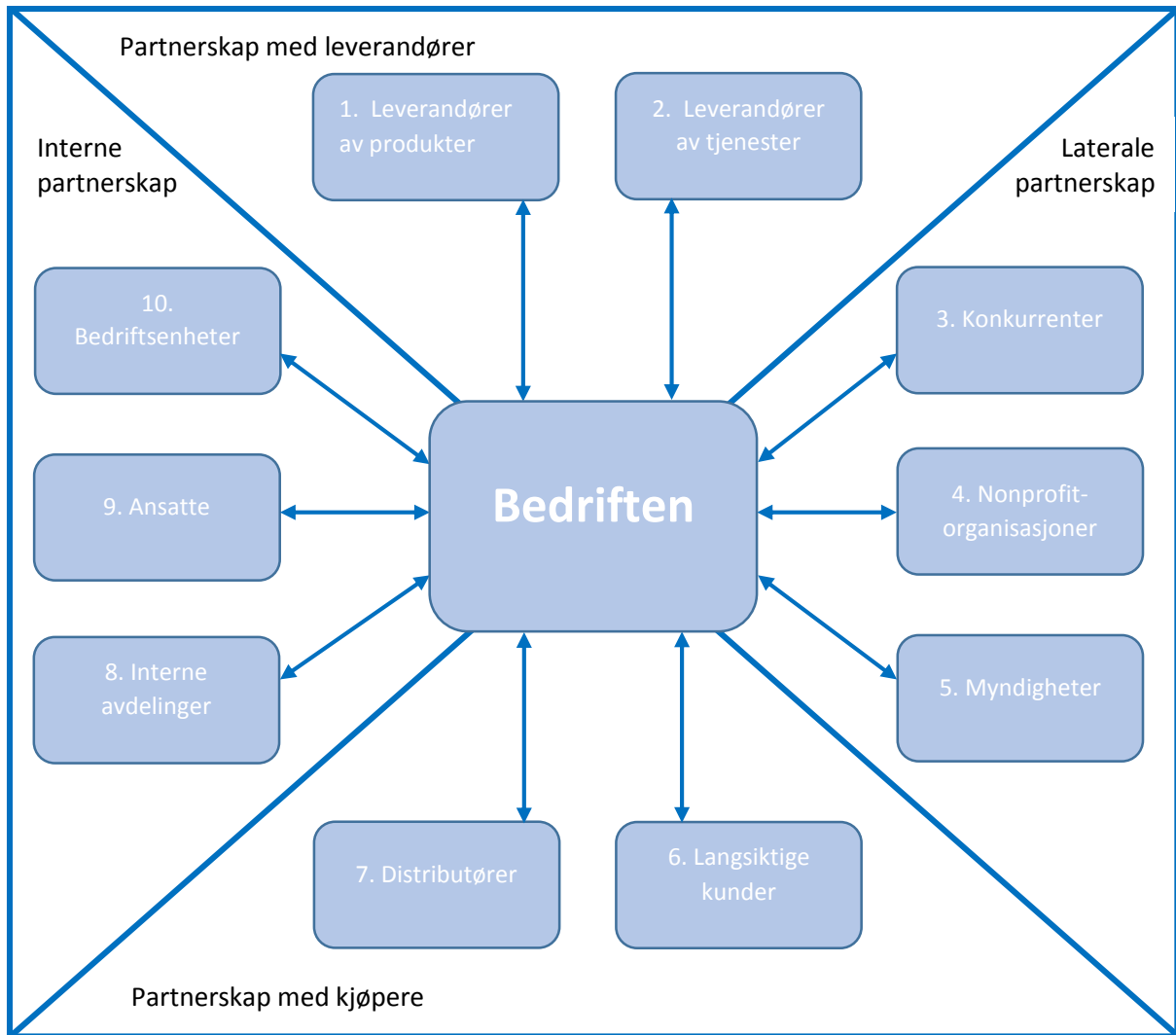
Vi har videre valgt å se nærmere på tillit og engasjement, og presenterer nå Robert M. Morgan og Shelby D. Hunt (1994) teori ved navn *The Commitment -Trust Theory of Relationship Marketing*. Her har vi valgt å oversette det engelske ordet *commitment* til forpliktende engasjement, da det norske vokabular ikke har et ord som passer godt som en direkte oversettelse. Etter egne betraktninger. Det er viktig å nevne at denne teorien er basert på bedrifter i Vesten, noe som kan gi indikasjoner på at det kan finnes forskjeller fra virkeligheten i andre verdensdeler, som for eksempel Kamerun.

En relasjon, samarbeid eller andre avtaler mellom to eller flere parter, vil ifølge Morgan og Hunt (1994) avhenge av tillit mellom partene og at de er nok engasjert, til å gjøre som avtalt. I sin teori redegjør de for hva og hvorfor de mener at *tillit og forpliktende engasjement* er to nøkkelvariabler som hører sammen, og som bidrar til å påvirke kvaliteten i relasjonsbygging.

Tillit “sier noe om i hvor stor grad en part i en relasjon tror den andre parten er til å stole på og har høy integritet.” (Morgan og Hunt 1994, 23. Egen oversettelse). Forpliktende engasjement, viser hvor viktig en part mener relasjonen er, og hvor mye man legger inn for å styrke og bedre forholdet mellom partene (Morgan og Hunt 1994, 23).

Morgan og Hunt (1994) viser til selve bedriften som senter, som vist i modellen under. Rundt bedriften er det ti ulike forhold som gjenspeiler innhold i internasjonale relasjoner. Disse er igjen fordelt i fire kategorier ut ifra hvilken type samarbeid det er mellom partene.

Fig. 2.3 Ti former for relasjonsmarkedsføring

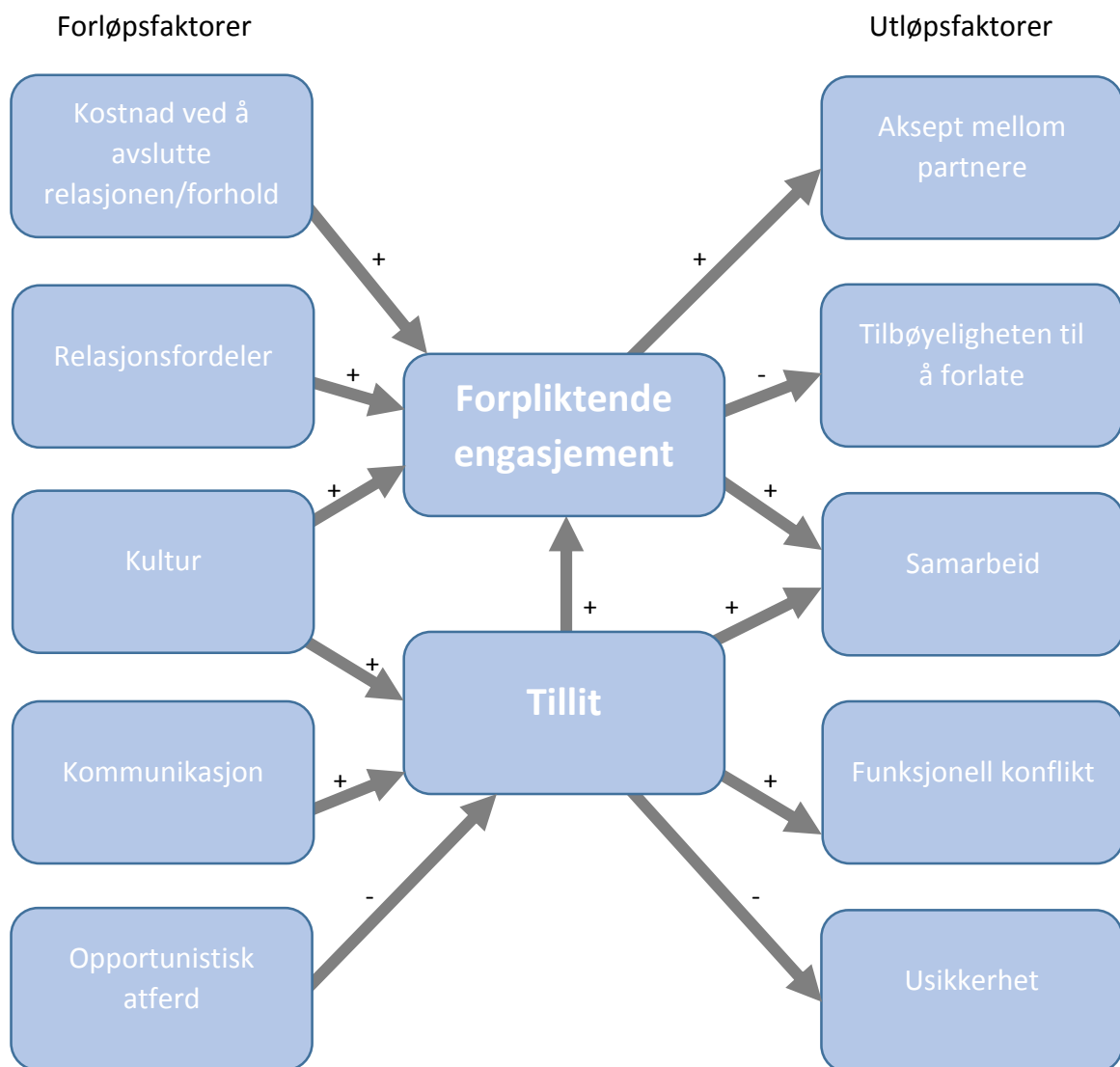


Notat: Gjengivelse av modell. Kilde: (Morgan og Hunt 1994. Egen oversettelse)

Den første grupperingen er *partnerskap med leverandører*, hvor det er to forhold som er listet opp. Den ene er *leverandører av produkter (1)*, som er forholdet mellom produsent og leverandør. Den andre er leverandører av tjenester (2), da det kan være et relasjonelt samarbeid med leverandøren av en tjeneste. Den andre grupperingen er *laterale partnerskap*, hvor det er tre forhold som nevnes. Den ene er konkurrenter (3), som kan ses på som de strategiske alliansene som kan finnes mellom bedrifter og deres konkurrenter. Det andre er det som kalles for nonprofit-organisasjoner (4), som er allianser mellom bedrifter og veldedige organisasjoner. Til slutt er det myndigheter (5), som viser til samarbeidet mellom det offentlige og private.

Den tredje grupperingen er *partnerskap med kjøpere*, som har to forhold. Langsiktige kunder (6) viser til de transaksjonene som er av mer langsiktig karakter mellom bedrifter og kunder. Den andre er interne kunder (7) som er de transaksjoner som foregår i bedrifters verdikjede. Til slutt har vi gruppering *interne partnerskap*, som inneholder tre forhold. Det første er interne avdelinger (8), hvor det dreier seg om transaksjoner mellom de interne avdelingene i bedriften. Den andre er ansatte (9), hvor det er transaksjonene mellom bedriftens egne ansatte og bedriften. Den tredje er det som kalles bedriftsenheter (10), som er ulike divisjoners rasjonelle utveksling innenfor de organisatoriske rammene (Morgan og Hunt 1994, 21-22). Skal de relasjonene man har, kunne opprettholdes og vedlikeholdes fortsetter Morgan og Hunt med å vise til “*KMV- modellen for relasjonsmarkedsføring*” (1994, 22).

Fig. 2.4 KMV- modellen for relasjonsmarkedsføring



Notat: Gjengivelse av modell. Kilde: (Morgan og Hunt 1994. Egen oversettelse)

Denne modellen fremviser i hvilken grad de ulike forløp- og utspringfaktorene påvirker bedrifters forpliktende engasjement og tillit, da enten i positiv eller negativ retning. Det er kun via nøkkelvariablene i midten at forløpsfaktorene kan tilknyttes utfallsfaktorene.

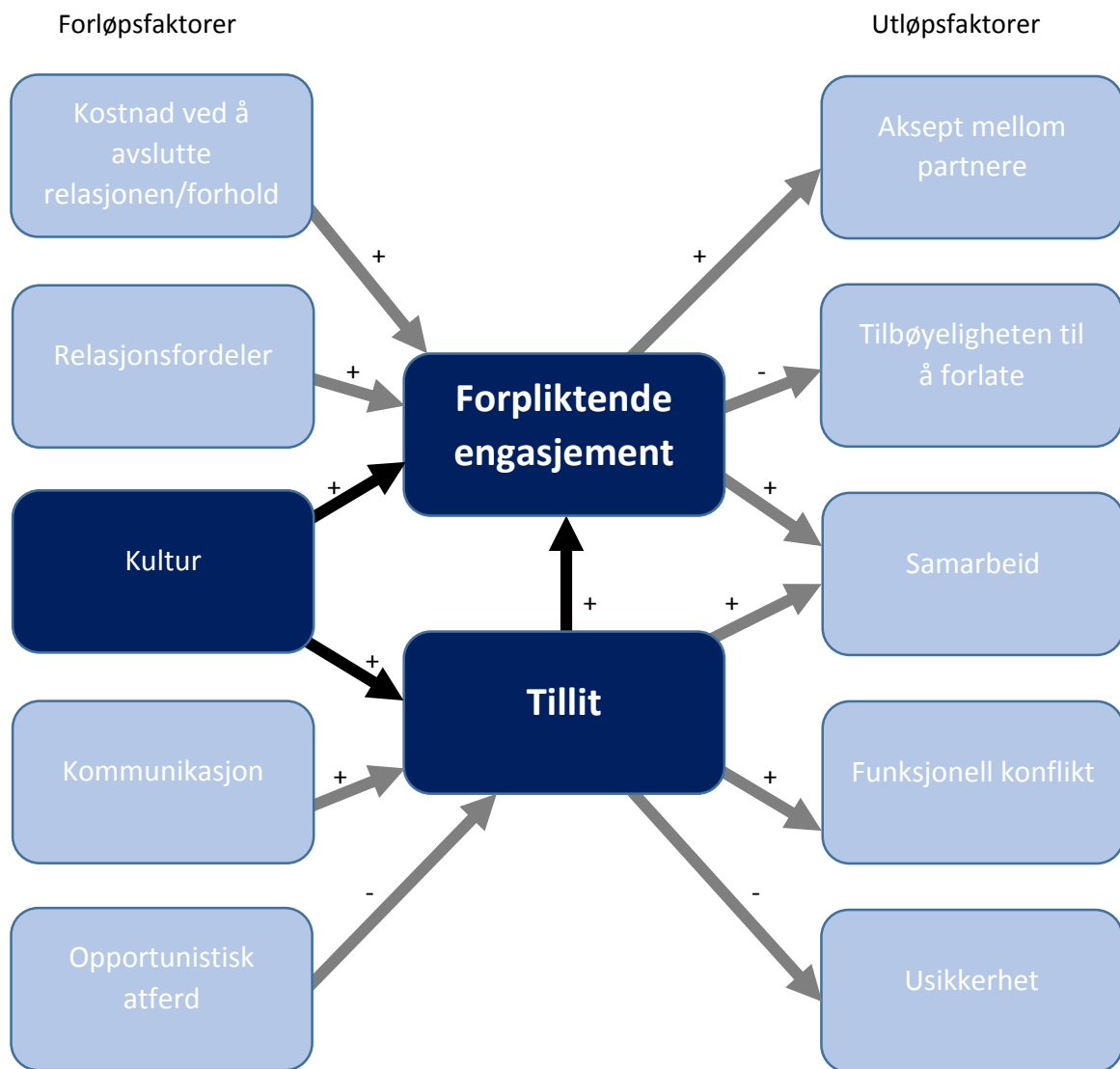
I følge Morgan og Hunt kan følgende faktorer gi påvirkning på forpliktende engasjement: Kostnader tilknyttet å avslutte en relasjon og relasjons fordeler.

Faktoren kultur er den eneste forløpsfaktoren som både påvirker tillit og forpliktende engasjement. De to neste variablene, som er kommunikasjon og opportunistisk atferd, påvirker kun tillit. Tillit i seg selv påvirker så forpliktende engasjement, men påvirkning motsatt veien er ikke-eksiterende.

Resultat av forløpsfaktorens påvirkning av forpliktende engasjement ser vi følgende: aksept mellom partene, tilbøyelighet til å forlate, og samarbeid. Videre er resultatet av forløpsfaktorenes påvirkning på tillit: samarbeid, funksjonell konflikt og usikkerhet.

Morgan og Hunt hevder selv, som en del av sine resultater av egne undersøkelser, at det er særdeles viktig for ledere i forretningsammenheng å kunne vite hva som ligger innenfor begrepene forpliktende engasjement og tillit. I vår oppgave har vi valgt å formulere spørsmål i intervjuguiden, om de to nøkkelvariablene tillit og forpliktende engasjement. Spørsmålene åpner for å få mest mulig inntrykk for hva informantene selv legger i begrepene, og hva som skal til for å bygge tillit og forpliktende engasjement, samt om det er betinget av kultur. Nedenfor viser vi vår egen modell, for å få en klarhet i sammenhengen mellom faktorene og hva vi har vektlagt i intervjuguiden.

Fig 2.5 Våre fokusområder i «KMV- modellen for relasjonsmarkedsføring»



Notat: Gjengivelse av modell. Kilde: (Morgan og Hunt 1994. Egen oversettelse)

2.9 Landkontekst

Ved hjelp av boken "Kultur og skikker i Kamerun" av John Mukum Mbaku (2005) fikk vi en bedre innsikt i landets historie, oppbygging og politikk med mer. Det er en begrenset del av dette vi nå viser til, da det ikke er selve oppgaven å informere leser om landet, men likevel ser vi nytten av en kort innføring for å skaffe en bedre forståelse.

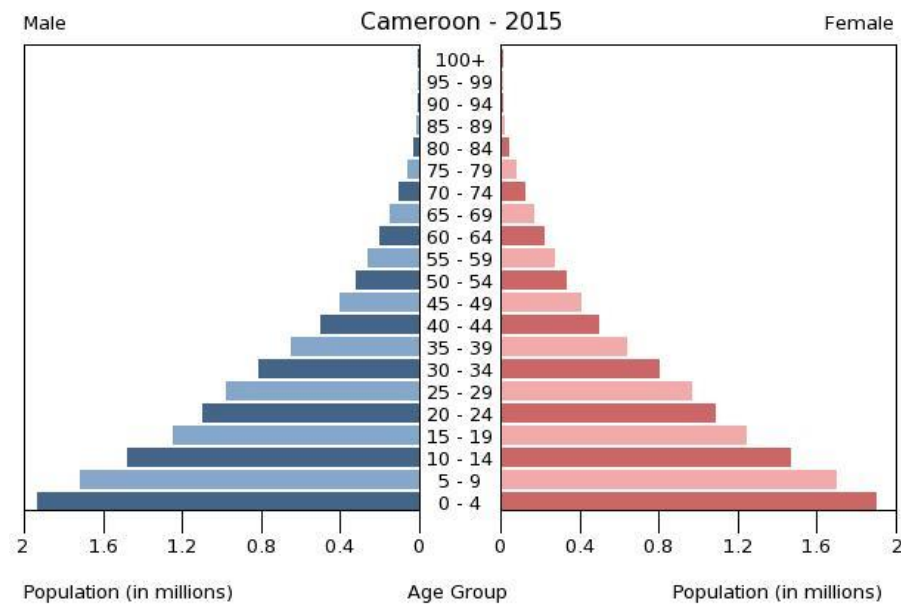
Kamerun befinner seg i Vest-Afrika. Landet har i mye av sin historie vært styrt av andre land, hvor de kom under tysk kontroll på slutten av 1800-tallet, etter første verdenskrig ble det videre delt mellom Frankrike og Storbritannia og først i 1961 ble Kamerun en selvstendig republikk.

I dag er landet delt mellom en franskspråklig og engelskspråklig del, hvor 4 av 5 har fransk som andre språk, og resterende 1 av 5 har engelsk (Leraand 2015). Morsmålene derimot er mange fler, hvor det har blitt registrert 279 ulike språk (Lewis, M. Paul, Gary F. Simons og Charles D. Fenning 2015)

Landet har et innbyggertall på omkring 23.739.218, hvor de har flere ulike religiøse tilhørigheter (40 % kristen, 20 % muslim og 40 % ulik tro blant urfolk). Dette fører til mange ulike etniske grupperinger i landet. Hele 75 % av den totale befolkningen i Kamerun fra alderen 15 år og oppover, har lese- og skrive ferdigheter. Hvor fordelingen mellom kjønnene, er på 68,9 % hos kvinner og 81,2 % hos menn. Dette er et forholdsvis høyt nivå. I land med lave nivåer derimot av lese-skriveferdighet og utdanning generelt, kan være et hinder i et lands økonomisk utvikling (CIA c). Landets ressurser er svært ulikt fordelt mellom et stort flertall som lever i fattigdom og noen små grupper med stor rikdom (Hagen 2014).

The Central Intelligence Agency, også kjent som The World Factbook, viser til en befolkningsvekst i Kamerun på 2.59 % noe som gjør at de ligger på 19 plass sammenlignet med resten av verden (CIA a). Norge har i motsetning til Kamerun en vekst på 1,13 % og havner på plass nummer 108 (CIA b). Følgende pyramidemodell gir en illustrasjon av både strukturen på alder og kjønn i befolkningen. Dette kan være en god pekepinn om et lands politiske og sosiale stabilitet og den økonomiske utviklingen i landet. Nedenfor i modellen ser vi en fordeling av befolkningen langs en horisontal akse. Menn vises til venstre og kvinnene til høyre. Den yngste aldersgruppen vises i bunnen og eldste øverst (CIA c).

Fig. 2.6 Strukturen på alder og kjønn i befolkningen



Kilde: (CIA c)

2.10 Forbindelse til Norge

På Regjeringen.no under Utenriksdepartementet foreligger det fra 13. september 2013, uttalelser om at ”Norges forbindelse med Kamerun har gjennom tidene vært beskjedne”. Landene har heller ikke egne ambassader i hverandres land, men hvor funksjonen er at den norske ambassadøren til Nigeria er sideakkreditert Kamerun og Kameruns ambassadør til Storbritannia er sideakkreditert til Oslo. Vi har derimot nordmenn tilstede via en honorær generalkonsul i Kameruns politiske hovedstad Yaoundé og en konsul i landets økonomiske senter og havneby Douala. Samhandelen via eksport og import mellom landene viser at Norges eksport var på 54 millioner NOK i 2012, mens import bare var på 100.000 NOK. Når det kommer til bistanden Norge gir til Kamerun, er den også å betrakte som beskjeden, med 4.8 millioner NOK (Den Norske Ambassaden Nigeria a).

3.0 Metode

Ifølge Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte betyr bruk av metode å følge en bestemt vei mot et mål (2015, 29). Ved valgt tema, som er avhengig av mye informasjon er det særdeles viktig for oss med en ryddig og gjennomtenkt forskningsprosess, der det er en rød tråd gjennom hele oppgaven. For å kunne lage en god forskningsanalyse er det essensielt å ha de riktige verktøyene klare. Vi vil med dette kapittelet gjøre rede for vårt metodevalg, som danner grunnlaget for å undersøke hvordan kultur og relasjonsbygging

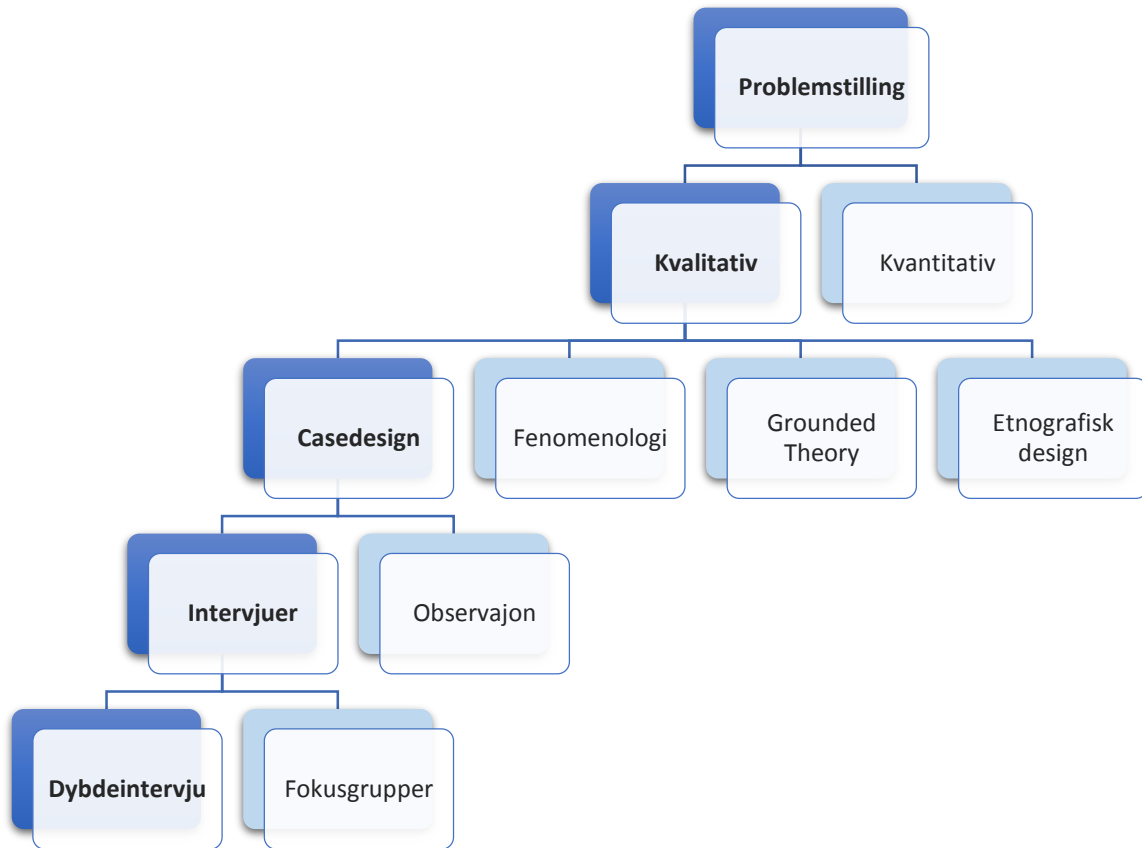
påvirker norsk entreprenørskap i Kamerun. Første del av dette kapitlet presenterer vi metode og forskningsdesign. Deretter beskriver vi innsamling av data, og til slutt en vise til vår gjennomførte dataanalyse.

3.1 Valg av forskningsdesign

I oppgaven har vi valgt å benytte kvalitativ metode, siden vi søker utdypende svar, for å kunne gå i dybden om et tema. Det er flere design innenfor denne metoden man kan velge mellom, hvor vi tok valg om å bruke casedesign. Kort fortalt kan vi si at casedesign består av å samle så mye data (både primær og sekundær), som mulig om et avgrenset tema.

I Johannessen, Tufte og Kristoffersen refererer de til Robert K. Yin. Han sier at casestudie egner seg best til forskningsspørsmål som inneholder «hvordan» og «hvorfor» (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2015, 200), derfor passer dette godt til vår problemstilling. I casestudier er det utarbeidet to dimensjoner. Den første er spørsmålet om man arbeider med en “enkelcasedesign” eller “flercasedesign”. Det andre berører spørsmålet om hvorvidt man skal bruker en eller flere analyseenheter. Dette vil si at man får fire designstrategier dersom man kombinerer disse to dimensjonene og to tilnærminger. Modellen nedenfor illustrerer dette (kortfattet av den opprinnelige).

Fig. 3.1 Metodiske valg



I vårt forskningsprosjekt valgte vi å benytte “enkelcasedesign”, da vi har avgrenset oppgaven til å gjelde en bedrift. Videre har vi valgt å bruke flere analyseenheter utenfor bedriften, for å få ulike perspektiv på problemstillingen.

Fig. 3.2 Fire designstrategier for casestudier

Forskernes avgrensning	Antall caser som skal studeres	
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
En analyseenhet	Forskerne skaffer informasjon fra en enhet (eks. en person eller hendelse) innen en avgrenset studie (eks. organisasjon eller samfunn)	Forskerne skaffer informasjon fra en enhet (eks. en person eller hendelse) innenfor studie som tar for seg flere systemer (eks. organisasjoner eller samfunn). Hver enkelt casestudie består av «hele studien».
Flere analyseenheter	Forskerne skaffer informasjon fra flere enheter (eks. flere personer eller hendelser) innen en avgrenset studie (eks. organisasjon eller samfunn)	Forskerne skaffer informasjon fra flere enheter (eks. flere personer eller hendelser) innenfor studie som tar for seg flere systemer (eks. organisasjoner eller samfunn) Hver enkelt casestudie består av «hele studien».

Notat: Gjengivelse av modell. Kilde: (Johannessen, Tufte og Cristoffersen 2010, 88)

3.2 Oppgavens case - SunErgy

SunErgy AS tilbyr strøm ved hjelp av solenergi, samt Internett, kabel-TV og micro-lån. Til nå er de kun etablert i Kamerun. Forretningssiden bak er å hjelpe de som er bosatt der med å få en bedre levestandard og gi dem muligheten til å komme seg ut av fattigdom. For å gi de tilgang til strøm bygges det opp en egen mini-solpark (grid) i hver landsby, hvor de så trekker ledninger frem til boligene (SunErgy a).

Forbrukerne må lade et strømkort, og så lenge det er penger på kortet har de tilgang til strøm. De daglige strømkostnadene er minimale, og kan sammenlignes med prisen på en afrikansk øl (Sveen 2013). I tillegg koster det omtrent 100 dollar å få innlagt strøm - inkludert Internett og kabel-TV. For å gi alle muligheten tilbyr 2 Mites micro-finansiering. De som ønsker lån må spare i tre måneder (for å bevise at man kan spare). Deretter blir lånet direkte betalt til SunErgy for installasjonen. I Kamerun er det vanlig at slike lån har 50 – 100 % rente, i motsetning til 2 Mites som låner ut til 2 % rente per måned (2Mites b). Søsterselskapet 2 Mites AS følger prinsippet “follow the client”, da de bare er aktiv hvor SunErgy er tilstede (2Mites a).

Selskapet ble etablert i 2010 (Purehelp), i 2012 ble lisensavtalen med myndighetene i Kamerun signert. Her inngikk det 92 landsbyer i Nbonge sin subregionen, som ligger sørvest i Kamerun (SunErgy b), som tilsvarer ca. 600.000 mennesker, i tillegg til skoler, helsesenter, offentlige- og private bedrifter (SunErgy a). SunErgy har hovedkontor i Drammen (SunErgy c), hvor de organiserer og sender ned utstyr i konteinere via shipping. Dette blir sendt til datterselskap SunErgy Cameroon Ltd. (SunErgy a), som har ansvar for monteringen av mini-solparkene og vedlikehold (SunErgy c). I denne oppgaven kommer vi ikke til å skille mellom selskapene, og kommer til å omtale hele organisasjonen som «SunErgy».

I tillegg arrangerer de seminarer og tilbyr lån til entreprenører i de samme områdene. Dette for å hjelpe de med oppstart eller utvidelse av egne bedrifter. Her inngikk det blant annet frisører, eiere av dagligvarebutikk og ulike bønder (SunErgy d). SunErgy rapporterer om at deres låntakere har vist til gode tilbakebetalingsevner (SunErgy e).

3.3 Intervjustruktur

Johannessen, Tuft og Kristoffersen (2015, 137) hevder at det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, tilrettelagt på forhånd eller ustrukturert. Vi tok i bruk semi-strukturert og delvis strukturert oppsett til våre intervjuer. Denne metoden ligner på et vanlig intervju, men spørsmål, temaer og rekkefølgen kan variere og man beveger seg frem og tilbake. Vi utarbeidet en intervjuguide (Se vedlegg 1) som på forhånd, fungerte som utgangspunktet for intervjuet. Under selve intervjusituasjonen derimot, varierte vi litt frem og tilbake på rekkefølgen på spørsmålene for å få en mer samtalepreget situasjon. På denne måten gav det oss muligheten til å komme innpå områder og åpnet opp for innspill vi ikke hadde vurdert i forkant. De utarbeidende spørsmålene ble hovedsakelig benyttet i alle intervjuene, men vi valgte å tilpasse noen av spørsmålene en viss grad, siden informantene ikke hadde lik tyngde om de samme temaene. Da vi benyttet eksperter innenfor entreprenørskap og antropologi (tabbel. 3.1 Informantoversikt).

3.4 Gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuperioden hadde vi flere dialoger og samtaler med flere av intervjuobjektene, både ansikt til ansikt, men også via e-post korrespondanser, møte og deltakelse på seminar.

Totalt har vi fem intervjuobjekter. To av disse ble intervjuet på Høyskolen Kristiania. Et intervju måtte vi gjennomføre ved hjelp av Skype, på grunn av stor geografisk avstand mellom oss og informantens bosted og ingen fastsatt reisedato til Oslo i intervjuperioden vår. Dette ble derimot den beste løsningen, til tross for de ulempene dette kan medføre. Vi var sterkt avhengige av datainnsamling fra denne informanten. Et annet intervju ble gjennomført via e-post grunnet informantens hektiske periode og utenlandsreise i jobb sammenheng. Dette er en person som har vært en viktig brikke i prosessen. Hvorav vi har hatt opptil flere dialoger og kommunisert effektivt via e-post gjennom hele prosessen. Selv om det medfører mange ulemper ved å intervju via e-post føler vi ikke at dette svekket datamaterialet som ble samlet inn. Det positive ved ferdigstilt tilsendt transkribering var at det han selv som skrev det, på denne måten unngikk vi potensielle misforståelser. Dette var også tidsbesparende, samt at vi fikk mer konkrete og korte svar. Det siste intervjuet foregikk på kontoret til intervjuobjektet etter eget ønske.

Vi startet intervjuene med å hilse, presentere oss selv og gjenta oppgavens problemstilling, samt tema. Deretter gjentok vi annen informasjon vi i forkant hadde sendt på e-post som spørsmål, og tillatelse til å bruke deres navn, uttalelser og dataen som ble innhentet under intervjuet, i oppgaven. Muntlig tillatelse ble gitt av alle informantene, men vi har likevel valgt å anonymisere de. Videre informerte vi om retten til å avbryte intervjuet når som helst, unnløst å svare på de spørsmål de ikke følte seg komfortabel med å besvare og at de kunne få kopi av transkribering av intervjuet når det stod klart.

Alle informantene gav tillatelse til bruk av lydopptak under intervjuene. Her var det alltid to av oss som benyttet mobiltelefonen for opptak. Det positive ved å bruke lydopptak er at situasjonen blir mindre stressende for den som foretar intervjuet, da man lettere kan konsentrere seg om hva som blir sagt og komme med oppfølgingsspørsmål der og da.

På den andre siden kan informanten føle seg ukomfortabel og overvåket, men dette var ikke noe vi følte var tilfelle hos våre informanter. I tillegg til dette tok alltid en av oss notater under intervjuet for å forsikre oss om at dersom avvik skulle oppstå med lydopptaket, så hadde vi i en viss grad sikret oss informasjonen, samt ansiktsuttrykk og reaksjon når spørsmålene ble stilt. Samtidig signaliserer dette ovenfor informanten at vi er interessert i tema og den informasjon de kommer med. Vi plasserte lydopptaker nærme informanten slik at vi var sikre

på at det som ble sagt, ble tatt opp klart og tydelig. Rollen som intervjuer roterte vi også på, slik at vi alle skulle få med seg denne erfaringen videre.

Ifølge Johannesen, Tufte og Kristoffersen kan det ofte være vanskelig å avslutte et intervju, da mange synes det er morsomt å prate og bli lyttet til (2015, 142). Derfor gjorde vi oppmerksom på at varigheten på intervjuet tok omkring en time, dette for å få en mild og naturlig avslutning. Samtidig når man har en tidsramme, vil det være mer effektivt med å få ut det som er relevant til spørsmålene. For å skape en god atmosfære slik at informanten skulle føle seg komfortabel, startet vi med spørsmål som var åpne og lette. Spørsmål som ville kreve mer refleksjon og utfyllende svar ble stilt senere. For å få utfyllende svar, unngikk vi å forstyrre. Når det ble helt stille prøvde vi å unngå å si noe først, dette var en bevisst strategi for å få en mer utfyllende og reflekterte svar. Men når vi oppdaget at de kom inn på et sidespor, brøt vi inn med oppfølgingsspørsmål. Vi kom også med oppfølgingsspørsmål når vi ikke skjønnte hva informanten mente. For å vise engasjement overfor informanten oppmuntret vi med kommentarer og aktiv lytting der vi nikket og smilte. Vi passet på at det ikke ble stilt kompliserte spørsmål på slutten av intervjuet, dette for å unngå at vi ikke forlater informantene med en negativ emosjonell stemning/tilstand, samtidig som vi gjorde informanten oppmerksom på når det kun var to spørsmål igjen. Til slutt ble det satt av litt tid til å oppklare uklarheter eller for å høre om informanten hadde noen spørsmål eller noe mer å legge til. Her benyttet vi også anledningen til å spørre om tillatelse om å stille eventuelle tilleggsspørsmål som dukket opp i etterkant av intervjuet per telefon eller e-post.

3.5 Transkribering av data

Transkriberingen var tidskrevende, men vi opplevde det som lærerikt og positivt, da vi fikk mer grunnlag til å jobbe med i analysen. En positiv side ved å ha ferdigstilt transkribering var at det er lettere å få alt nedskrevet riktig i oppgaven, samtidig som det gir en helhetlig oversikt over materialet vi skulle jobbe med i analysen. Transkriberingen av lydopptakene fra intervjuene skjedde umiddelbart, i etterkant av intervjuene. Vi benyttet lydopptaker på mobiltelefonen.

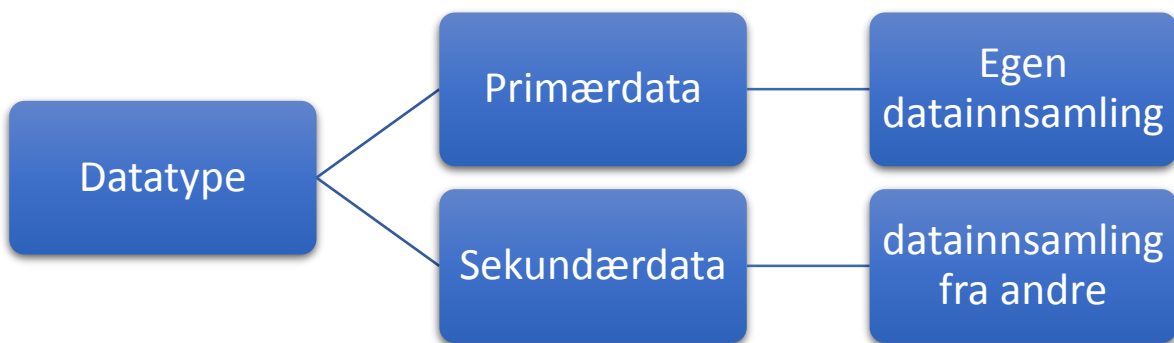
Erfaringen vi sitter igjen med, er at vi heller skulle benyttet båndopptaker fordi det var veldig tidskrevende, da “stopp, spol og start” av opptaket på telefonen er mer problematisk og tar mer tid en ved en båndopptaker. Dette var det mest tidskrevende, da vi ville forsikre om at alt ble transkribert ordrett. Noen steder foregikk samtalen veldig raskt og det var vanskelig å

fange opp det som ble sagt. Vi kontrollerte at vi hadde fått med oss alt riktig, ved å lytte til lydklippet mens vi leste det vi hadde ferdig transkribert. Når transkribering var fullført slettet vi opptakene fortløpende, av etiske hensyn og med tanke på å bevare informantens identitet. Vi har som kravet til oppgaven tilsier vedlagt et transkribert intervju. Resten av de transkriberte intervjuene er tilgjengelig og kan ettersendes på forespørsel.

3.6 Primærdata og sekundærdata

Forskjellen mellom primærdata og sekundær data er at primærdata er ny data som vi som forskere selv har innhentet ved hjelp av en eller flere innsamlingsmetoder. Sekundærdata er derimot samlet inn av andre, som illustrert i modell nedenfor.

Fig. 3.3 Datatyper



I oppgaven har vi brukt begge datatypene. Det hele startet med sekundærdata fordi vi måtte sette oss inn i Kamerun sitt marked og kultur, casebedriften og andre norske bedrifter i Kamerun. For å finne svar på dette startet vi med å samle inn egnet pensumlitteratur. Vi samlet også inn en mengde akademiske artikler og fikk noen anbefalt. Vi brukte tidligere bachelor- og masteroppgaver som var relevante til vår problemstilling som inspirasjon og tips. Da vi følte at vi hadde innhentet nok sekundærdata, hadde vi et behov for å gå mer i dybden av valgt tema. Vi arbeide dermed å finne frem til hvilke områder vi trengte mer utfyllende data. Videre måtte vi samle inn primærdata. Nedenfor er en beskrivelse av strategi for å samle inn denne.

3.7 Utvalgsstrategi

Vi har gjort en strategisk utvelgelse av informanter, ved at vi som forskere valgte hvilken målgruppe undersøkelsen skal rette seg mot for å innhente riktig data og informasjon

(Johannessen, Tufte, Kristoffersen 2015, 106). Ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2015, 109) finnes det flere metoder for strategisk utvalg. Vi har benyttet oss av snøballmetoden og kriteriebasert utvalg. Den sist nevnte vil si at vi finner informanter som må oppfylle spesielle kriterier.

De kriteriene vi satte for informantene våre var at de måtte ha god faglig tyngde og erfaring vedrørende kultur, interkulturell kompetanse. De må ha vært tilstede i et eller flere afrikanske markeder, for å ha innsikt i ulikheter og fellestrekk til Norge. Dette er kriterier som samtlige av våre informanter oppfylte. For å finne informanter som oppfylte disse kriteriene benyttet vi hovedsakelig av en annen utvalgsmetode: snøballmetoden. Denne kjennetegnes ved at man først kontakter noen få som har den kunnskapen vi trenger, derfra spør de andre som sitter inne med kunnskapen som vi trenger for å undersøke vårt utvalgte tema (Johannessen, Tufte, Kristoffersen 2025, 109). Positive sider ved denne metoden er at man er mer sikker på kunnskapen informantene sitter inne med, og at den er relevant i henhold til de vi søker. En annen positiv side vi la merke til var at de ble mer villig til å delta. Siden vi ble henvist fra en bekjent i deres nettverk, medførte dette til positivitet og at tonen ble noe mindre høytidelig

3.8 Rekruttering

Vi tok til med en samtale med ekspert 1. Han har oversikt og god kjennskap til norske bedrifter som er etablert i afrikanske land. Han gav oss forslag om spennende bedrifter. Vi søkte deretter etter informasjon om bedriftene og kontaktinformasjon på internett. De som fanget mest interesse for, sendte vi e-poster til, med likt innhold. Vi fikk rask respons fra to av de fire bedriftene vi kontaktet. Til slutt bestemte vi oss for å velge SunErgy fordi de hadde de verdiene vi lette etter, da vi ønsket å benytte en bedrift som kategoriserte seg innenfor fornybar energi og bærekraftig utvikling. SunErgy som driver med solcellepaneler for å generere strøm, passet oss dermed utmerket.

Deretter ble vi tipset om flere kandidater av nøkkelinformanten og ekspert 1, som kunne være andre aktuelle informanter for oss, da vi behøvde flere. Her gjorde vi også forhåndsundersøkelser av kandidaten via informasjon tilgjengelig på internett og oppsøkte kontakt via e-post. Negative sider ved bruk av e-post er derimot at det noen ganger er å anse som uforutsigbart. Det kunne ta noe tid før vi fikk svar til tider, hvor vi da sendte noen på nytt og purret litt etter å få kontakt. Noe som kunne sees på som plagsomt. Samtidig gjennom e-post fikk informantene selv valget om de var interesserte, og eventuelt når de hadde anledning

til et møte og hvor det passet for dem å ta møtet. Då på denne måten unngikk vi frafall ved å selv sette tid og sted. Nedenfor er en presentasjon av informanter som er benyttet i oppgaven:

Tab. 3.1 Informantoversikt

Informantene	Presentasjon av informantene	Relevans til oppgaven
Nøkkelinformant: Kjønn: Mann	Han er en av grunnleggeren av SunErgy. Han er utdannet prest, og tidligere professor i Oslo og Helsinki.	Denne informanten er svært relevant for oppgaven, han er vår nøkkelperson gjennom hele prosessen. Der han har mange års markedserfaring fra Kamerun. Han er grunnlegger av en bedrift som har gjort suksess i landet. Dermed kjenner han hvilke kriterier som skal til for å lykkes. Vi har møtt han to ganger, og stilt seg frivillig til oppfølging gjennom hele forskningsprosjektet.
Ekspert 1: Kjønn: Mann	Denne informanten har i dag høy stilling hos Norsk-Afrikanske Business Association (NABA). Der han hjelper norske bedrifter med å etablere seg i afrikanske land. Han har en mastergrad i afrikansk politikk i London, samt en periode som praktikant ved den norske ambassaden i Addis Abeba. Han har også afrikastudier ved NTNU i Trondheim med fokus på styresett og politikk i Afrika og en bachelor i afrikastudier med spesialisering i samfunnsgeografi.	Denne informanten er svært relevant til oppgaven, da han hele sin utdanning og arbeidskarriere har spesialisert seg på det afrikanske markedet. Han har både lands erfaring og kompetanse med bedrifts etablering. Han er også vår inngangsport til andre informanter. Han har blant annet inviter oss med på seminar, som har hatt stor relevans for oppgaven.
Interkulturell ekspert: Kjønn: Kvinne	Hun er høyskolelektor og faglig studieleder i bachelorstudiet for reiselivsledelse. Hun er utdannet sosialantropolog og har gjennomført feltarbeid i Nigeria innen feltet kultur og kommunikasjon. Hun har arbeidet med reiseliv, internasjonal kultur og kommunikasjon.	Denne informanten er svært relevant for oppgaven. Hun er ekspert i interkulturell kompetanse. På bakgrunn av den faglige kompetansen innen interkulturell kompetanse, og samtidig som hun har vært bosatt i Nigeria og har kjennskap til Kamerun. Samt kjenner til teorien vi har valgt å benytte.

Afrika-ekspert Kjønn: Mann	Han er en norsk journalist og tidligere bistandsarbeider. Han har jobbet ved Norsk utenrikspolitisk institutt fra 1965 til 1968. I perioden 1978 til 1982 var han NRKs første korrespondent i Afrika. Han var også informasjonssjef i NORAD, og deretter generalsekretær for Norsk folkehjelp.	Denne informanten har mye å tilføye i oppgaven. Da han store deler har vært bosatt i flere land i Afrika, hvor han har jobbet som journalist og bistandsarbeider. Han besitter med mange eksempler og gitt oss en dybdeforståelse av hvordan interkulturell kompetanse er viktig for å oppnå suksess.
Ekspert 4: Kjønn: mann	Informanten er professor i samfunnsgeografi ved institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved universitetet i Oslo. Han har arbeidet med utviklingsgeografi siden midten av 1970-tallet. Samt gjennomført mange feltarbeid i Kamerun og Ghana. Noe som resulterte i flere bokutgivelser, om blant annet disse to landen.	Denne informanten er absolutt relevant til denne oppgaven. Han sitter inne med en enorm faglig tyngde og erfaring fra afrikanske land som oppgaven tar for seg.

3.9 Troverdighet og bekreftbarhet

Ifølge Thagaard (2008) foretrekker han begrepene troverdighet og bekreftbarhet framfor reliabilitet og validitet, og overførbarhet fremfor generaliserbarhet innenfor kvalitativ måling/metode.

Troverdighet er knyttet til stegene for utvikling av data. Bekreftbarhet betyr i hvilken grad det er kvalitet i de tolkningene som gjøres, og om den innsikt prosjektet gir, støttes av andre undersøkelser. Overførbarhet går ut på om resultatene fra undersøkelsen gjelder i andre situasjoner (Ringdal 2013, 248). For å styrke troverdigheten har vi utarbeidet en inngående casebeskrivelse og en detaljert gjennomgang av forskningsprosessens fremgangsmåte. Dette gir muligheten til å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten (Johannesen, Kristoffersen og Tuft 2015, 230). For å oppnå høy grad av troverdighet har vi gjennomgående hatt et bevisst forhold til forskningens formål, vi har i våre beslutninger foretatt nøye gjennomtenkte og begrunnende beslutninger. For å hindre uoverensstemmelse i forhold til leser, har vi vært nøye med at leser skal kunne følge gangen i oppgaven, på denne måten skal det være logisk å forstå de vurderingene vi har kommet frem til underveis. I kvalitativ forskning kan det være en utfordring å forholde seg objektiv. Derfor er denne

forskningen basert på funn og ikke subjektive holdninger. Vi vil komme tilbake til dette senere i avslutningen.

4.0 Dataanalyse

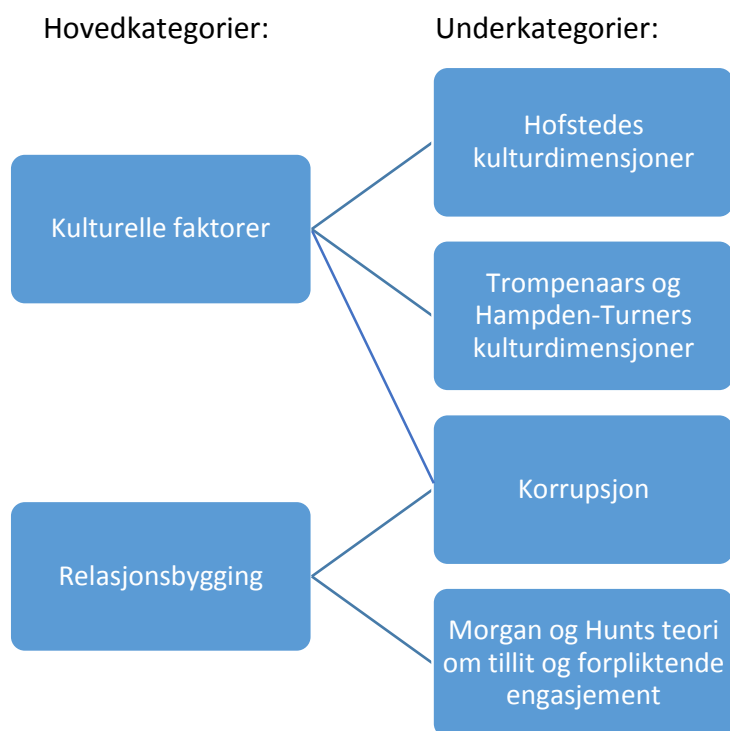
I dette analysekapitlet gjennomgår vi vår fremgangsmåte for hvordan vi skal analysere datamaterialet som vi har samlet inn. Vi legger også frem funn vi anser som relevante for problemstillingen. Dette tar vi med videre til drøftingskapitlet, for å så sette funnen opp imot teorien.

4.1 Innholdsanalyse

Metoden vi har valgt å ta i bruk for å analysere våre funn, er basert på en innholdsanalyse. Innholdsanalyse er å redusere all datamaterialet som blir samlet inn fra informant(e) via intervju, til et sett med færre meningsfylte kategorier (Krippendorf 2013, 2). Jacobsen (2015, 207) skriver at det sentrale blir å: «...finne de relevante kategoriene og å fylle disse kategoriene med mening». I denne analysen bruker vi åpen koding, hvor vi skal ta utgangspunkt i den innsamlede informasjonen (data) og kategorisere det som omhandler det samme.

Basert på problemstillingen vår, blir hovedkategoriene; kulturelle faktorer og relasjonsbygging. Videre skal disse «brekkes opp» til underkategorier. Modellen under viser det første nivået med underkategorier. Disse er basert teorien vi har gjort rede for tidligere i oppgaven.

Fig. 4.1 Første kategorioversikt



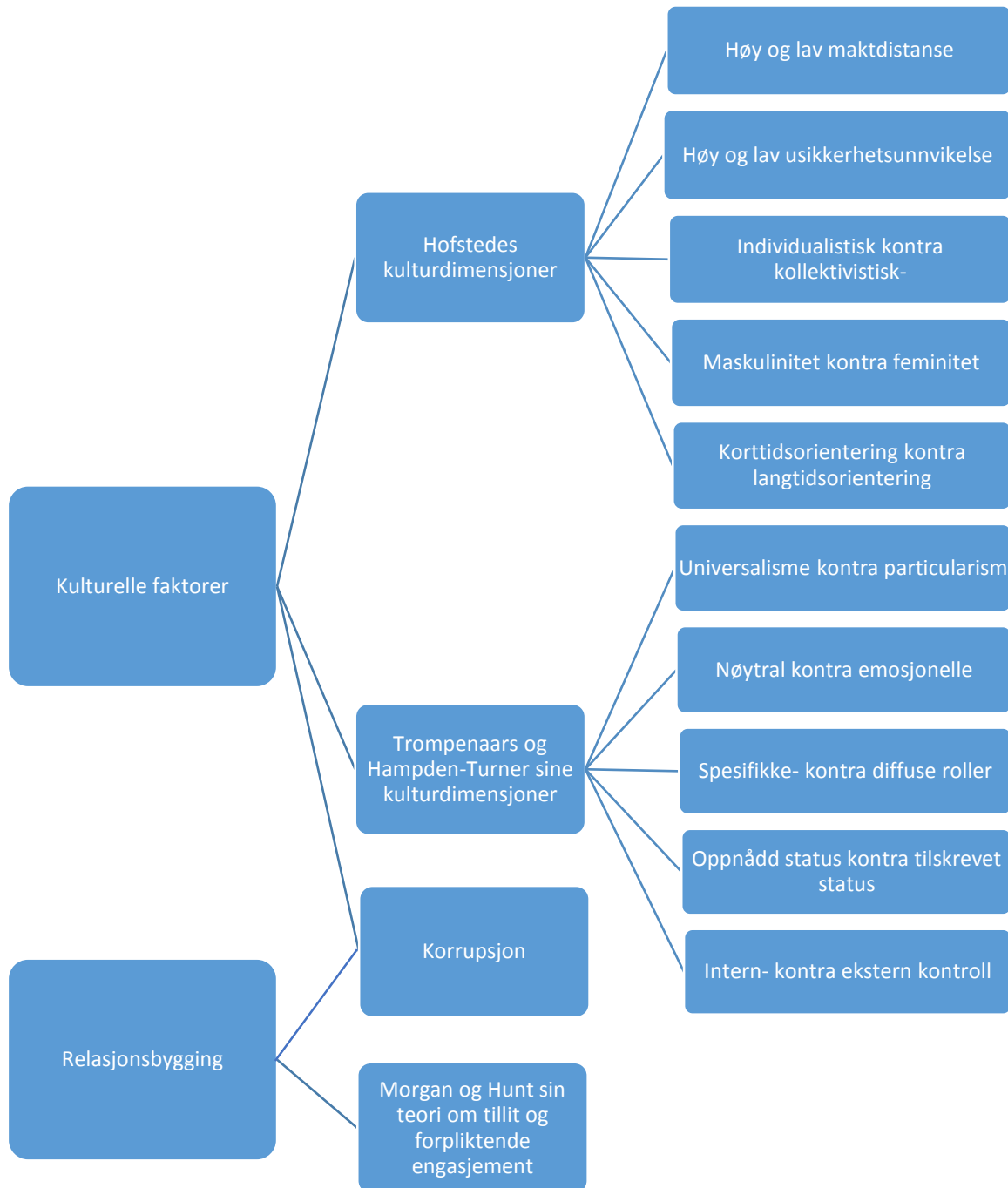
Flere av kategoriene som er vist i modellen ovenfor, er fremdeles vide, så vi valgte å «bryte opp» disse til et nytt nivå med underkategorier. I den neste modellen viser vi en oversikt med hovedkategoriene og de to nivåene med underkategorier.

Fig. 4.2 Andre kategorioversikt

Hovedkategori

1. nivå med
underkategorier

2. nivå med
underkategorier



5.0 Resultat

I prosessen videre har vi hatt en nøye gjennomgang av transkribering til de fem gjennomførte intervjuene. Her har vi tatt ut utdrag av informantenes uttalelser og kategorisert dem i henhold til de teoretiske undertemaene (Se vedlegg 4-15). Basert på dette har vi deretter valgt å ta for oss de kategoriene hvor vi fant sterkest kausal sammenheng mellom informantenes uttalelser i datamaterialet. De tre kulturdimensjonene ble også valgt da vi oppdaget en høyere tilknytning mellom de etter analyseprosessen.

De funn vi kom frem til kan dermed plasseres i følgende kategoriseringer:

- Kulturdimensjonene
 - *Individualistisk kontra kollektivistisk*
 - *Universalisme kontra partikularisme*
 - *Oppnådd status kontra tilskrevet status*
 - *Tillit og forpliktende engasjement*
 - *Korrupsjon*

5.1.0 Kulturdimensjoner

5.1.1 Individualistisk kontra kollektivistisk

Tab. 5.1 Analyse: individualistisk kontra kollektivistisk

KATEGORI: KULTURDIMENSJON: <i>Individualistisk kontra kollektivistisk</i> (Se vedlegg 6)	
Informant	Utdrag fra analysen
Nøkkelinformant	Uttrykker at familien kommer før alt. “De legger veldig vekt på storfamilien. På en helt annen måte enn det vi gjør” “Den sosiale tryggheten de har er familien”
Ekspert 1	“Kulturelle aspekter som skiller seg mest fra den norske er familien – og storfamilien, ”extended family” som står mye sterkere i de fleste afrikanske land”.
Interkulturell ekspert	“Så er det helt klart veldig sterk kollektivism. Veldig sterk tradisjonell kollektivism”
Afrika-ekspert	“Familien der er det bærende fundament i overlevningsstrategien”
Ekspert 4	Påpeker at man nesten alltid blir ansatt via bekjenskaper.

Sammendrag

Som vi ser ut ifra tabellen ovenfor, viser samtlige av informantene at Kamerun drar i retning av en mer kollektivistisk kultur enn hva Norge er (jf. Hofstedes dimensjon punkt. 5.1.1).

5.1.2 Universalisme kontra partikularisme

Tab. 5.2 Analyse: Universalisme kontra partikularisme

KATEGORI: KULTURDIMENSJON, <i>Universalisme kontra partikularisme</i> (Se vedlegg 9)	
Informant	Utdrag fra analysen
Nøkkelinformant	Han påpeker at selv om det på lik linje som Norge, er lover og regler tilstede, men er ikke like funksjonelt grunnet at de setter personlige bekjentskapene og storfamilien høyere. Disse blir satt fremfor lov og regler, og bidrar til å avgjører mye. "selv om du går til domstolen, så er det ikke sikkert at du får rett... ..om du kanskje kjenner dommeren bedre enn motparten, så er det du som vinner." Han påpeker verdien i nettverket, og at man burde investere i tid til relasjonsbygging. "Det er bare sånn at du må kjenne folk. Det er bare sånn det er, og du må bruke mye tid på relasjonsbygging og that's it. Det er å prate med folk, gå ut å spise middag med folk, ha det hyggelig sammen, diskutere, som der er i mange andre land i verden."
Ekspert 4	Uttrykker at det er fokus på relasjon og forhold ovenfor lovverk. Han uttrykker at det er vanlig å lyge for å sette seg i bedre lys. "Det er sånn som kulturelle forskjeller er. Her snakker vi sant, det skal være en grunn til at vi snakker usant. De sier det som passer. Og går rundt grøten. Dette må man være oppmerksom på. Man kan få feilinformasjon. Litt sånn som i Kina. Nikke og smile så kan de være helt uenig".

Sammendrag:

Ut ifra tabellen ovenfor, viser informantene at Kamerun drar i retning av en mer partikularistisk kultur, enn hva Norge er (jf. Trompenaars og Hampden-Turner, punkt. 5.1.2).

5.1.3 Oppnådd status kontra tilskrevet status

Tab. 5.3 Analyse: Oppnådd status kontra tilskrevet status

KATEGORI: KULTURDIMENSJON, <i>Oppnådd status kontra tilskrevet status</i> (Se vedlegg 12)	
Informant	Utdrag fra analysen
Nøkkelinformant	"Dessverre er det nok slik at hvem man kjenner er viktigere enn hva man kan. Igjen, familien er viktig."
Ekspert 1	"Her hjemme er nok tillit mer basert på selskapets rykte og tidligere leveranser og nok mindre av personen som representerer selskapet"

Interkulturell ekspert	“Her må man søke etter personer du kan rådføre deg med går å skaffe innsikt og kunnskap om hvem som besitter hvilken status, og hvem av disse som burde kontaktes.” Utrykker at status ofte er tilskrevet via alder (eldre jo bedre), kjønn (menn over kvinner), og at de bruker titler i samtaler for å vise respekt overfor de som har tittelen.
Ekspert 4	“Jeg har prøvd å gå gjennom folk jeg har kjent gjennom universitetet. Brukt studenter som har studert begge steder og brukt de som inngangsporter. Jeg kunne tatt direkte kontakt, men det er ikke så lett å få til. Men så er det igjen, hva har du å tilby. De er ikke interessert i å hjelpe deg uten å få noe tilbake. Brev fra noen som de kjenner, de som de kjenner har tatt kontakt med dem er viktig. Uten dette er det vanskelig å få kontakt”

Sammendrag:

Ut ifra tabellen ovenfor, viser samtlige av informantene at Kamerun drar mer i retning av en kultur med tilskrevet status, enn hva Norge har (jf. Trompenaars og Hampden-Turner, punkt 6.1.3).

5.2 Korrupsjon

Tab. 5.4 Analyse: Korrupsjon

KATEGORI: Korrupsjon (Se vedlegg 14, side 1-2)	
Informant	Utdrag fra analysen
Nøkkelinformant	Utrykker at det er mye korrupsjon. Selv om lovverket er tilstede, så er det ikke alltid det fungerer. Det som fungerer er personlig kjennskap. “Kjenner du dommeren bedre enn motparten, så er du som vinner”. Videre forteller han sin strategi for håndteringen av korrupsjon. Han har nulltorelansé for korrupsjon. Informanten sa: “starter du med å gi bort penger så setter du deg selv i en svak posisjon.”
Ekspert 1	Utrykker at korrupsjon er den største risikoen.
Interkulturell ekspert	Informanten forteller at hun selv har opplevd korrupsjon. Beskriver at det er atferd som er avgjørende, der hun selv valgte bevisst å ikke betale seg ut av ting.
Afrika-ekspert	Han uttrykker at det er svært dårlig utvikling av staten og demokratiet. Det er korrupsjon på høyeste hold. Der presidenten har sittet i rundt 27 år.
Ekspert 4	Forteller at det er korrupt på alle nivåer, “korrupsjon er den første saken jeg ville jobbet med å ha en strategi på”. Han uttrykker at korrupsjon ikke har noe med fattigdom å gjøre. Men at det har noe med kultur å gjøre. “Vanligvis sier man det er fordi folk er fattig. Men de som gjør det er jo rike.” Han forteller videre at det er vanskelig å gjøre noe med. “Det er en som må ta steget først, og hvem er det som skal tape på å gjøre det”.

Sammendrag:

Ut ifra tabellen ovenfor ser vi at korrupsjon et viktig tema, når det kommer til å drive forretning og entreprenørskap i Kamerun.

5.3.0 Relasjonsbygging

5.3.1 Tillit og forpliktende engasjement

Tab. 5.5 Analyse: Tillit og forpliktende engasjement

KATEGORI: TILLIT OG FORPLIKTENDE ENGASJEMENT (Se vedlegg 15, side 1-5)	
Informant	Utdrag fra analysen
Nøkkelinformant	Uttrykker at det må brukes mye tid på relasjonsbygging, at man må være villig til å bruke mye tid og være mye til stede. "For å få tillit, må det være noe der som gir tillit". Han sier at bakgrunnen hans som prest og professor har bidratt å få den tillitten han har fått. "Min bakgrunn åpnet dørene som ellers ikke ville bli åpnet. "De så på meg mer enn en forretningsmann." "For å skape tillitt må man ha respekt for hierarkiet og følge det." Påpeker at det er svært viktig å kle seg etter anledningen.
Ekspert 1	"Relasjonsbygging handler om tilstedeværelse, gjøre en effort for å bli kjent (altså være litt "unorsk") – bare på denne måten bygger du tillit" "Så er det naturligvis viktig å vise at man kan levere varene/produktene – til forespeilet kvalitet". "Kontaktnettverket etableres gjennom allerede eksisterende kontakter (eller organisasjoner som NABA) som kan gjøre de første introduksjoner". "En annen måte å bygge tillit på er å vise at man bryr seg om mer enn bare business"
Interkulturell ekspert	Informanten uttrykker at man må bruke tid på å bygge opp tillit. Det første er å kjenne hierarkiene. "Der du må snakke med de rette personene" "Det er viktig med tilstedeværelse." Han beskriver det ikke-verbale: "De bruker øynene veldig tydelig, og de bruker kroppen veldig tydelig, samt klesdrakten". "Det er så mye ikke-verbalt at det er fascinerende. Og samtidig utrolig flinke med språket da. Det er så sterkt, de er så sterke nå det gjelder alt av kommunikasjon kanskje."
Afrika-ekspert	"Du må behandle folk skikkelig og med respekt." "Utviklet et godt forhold med respekt for hverandre." "Kan skade ved krenkende atferd, enten arroganse i samtale/møte/forhandlingssammenheng." "Gjelder å ha tålmodighet."
Ekspert 4	Uttrykker at det er stor verdi i ærlighet. "Det har jeg hatt stor nytte av." "Så det med å oppfylle det man sier, visst man gir en forventning og så at man ikke kan fylle opp den forventningen. Det kan være ganske negativt" "Ikke vise at Norge er bedre på noen ting" "Man må kle seg. De franske er mer formelle. Visst man ikke der er formell, så går det dårlig."

Sammendrag:

I denne kategorien kom informantene med flere ulike faktorer for hvordan tillit skapes og opprettholdes. For å gi en bedre oversikt og ikke miste noe informasjon, har vi også laget en tabell basert på vedlegg 15. Modellen under viser hvilke informanter som har nevnt de ulike faktorene.

Tab. 5.6 Oversikt av tillitsfaktorer

Tema: Tillit	Nøkkelinformant	Ekspert 1	Interkulturell ekspert	Afrika-ekspert	Ekspert 4
Vise respekt	x			x	x
Være ærlig	x				x
Ha en høy statusposisjon	x				
Oppfylle forventninger		x			x
Pleie relasjoner	x	x			
Ikke være korrump	x				x
Være religiøs (Kristendom)	x				
Tilstedeværelse	x	x	x		
Bruke tid	x		x		
Være tålmodig				x	
Gå gjennom andre for å få kontakt	x	x	x		x

6.0 Drøfting

I dette kapittelet skal vi gå dypere inn på funn fra resultatkapitlet og drøfte dette opp mot valgt teori. Vi presenterer først emnet om kultur, deretter korrupsjon og avslutningsvis presenterer vi våre funn om relasjonsbygging. Her ser vi til hvilken påvirkning disse vil ha ved norsk entreprenørskap i Kamerun.

6.1.0 Kulturdimensjoner

6.1.1 Individualistisk kontra kollektivistisk

I resultatet av analysen påpekte fire av fem informanter at Kamerun har trekk som går i retning av en mer kollektivistisk kultur. En kollektivistisk kultur viser tilnærmende trekk til

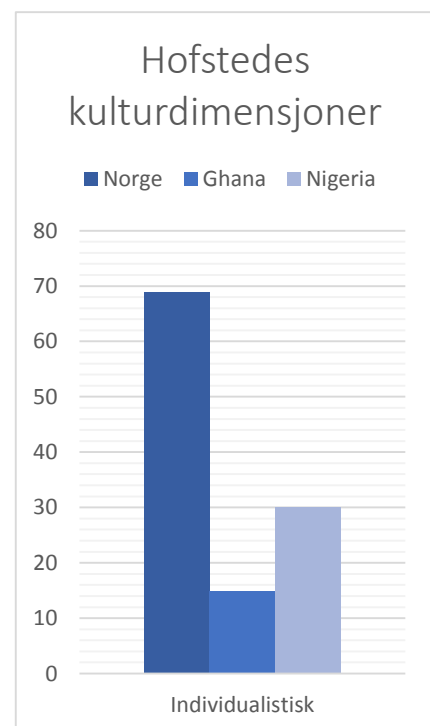
Gestelands teori (punkt. 2.7) om kulturer som er relasjonell. Han fremmet også at Norge som en avtalefokusert kultur. Noe som viser til et klart skille mellom disse kulturene, og som dermed vil påvirke en etablering.

Blant informantene var det fokus på storfamilien og verdien i familien som gjentok seg hyppigst. Her fortalte blant annet Afrika-eksperten: «...familien der er det bærende fundament i overlevningsstrategien.» (se vedlegg 6).

Nøkkelinformant påpekte også: «Det er ofte sånn at den som har en jobb, har også en forsørgerplikt for de i familien som ikke har en jobb. Så om du tjener 500 dollar i måneden, så er ikke det dine penger. Det er våre penger.» (Se vedlegg 6). Her har det også blitt påpekt at familie ikke er som vi oppfatter det i Norge, det går utover dette. Dette kan like godt være fjerne slektninger, samt nære venner.

Ved å se til utklippet, av modellen vist i punkt 2.4.6, ved siden av. Ser man at Norge skiller seg, og er i motsatt ende en det Ghana og Nigeria er. Hvilken eksakt plassering Kamerun har, kan vi ikke påstå noe om, men ut fra den innsamlede dataen kan vi viser til antydninger om at Kamerun kan plasseres i tilnærmet grad av de to afrikanske landene.

Fig. 6.1 Individualistisk



Påvirkning dette kan ha for en norsk etablering

Da den norske og kamerunske kulturen er i to klare motsetninger, er det flere ting som vil kunne påvirke og dermed oppleves som problematisk. Gesteland påpekte at vi nordmenn er direkte i måten vi tar kontakt og kommuniserer på, samt fremtreden (se punkt 2.7). Ved å ikke tilpasse dette i en viss grad, til å bli mer indirekte vil det bli svært vanskelig å oppnå kontakt. Dermed vil et steg nummer en være å skaffe en oversikt over potensielle samarbeidspartnere og organisasjoner som kan hjelpe på veien. Her kan det å delta på messer og seminarer være gull verdt. Å finne referansepersoner, vil i stor grad hjelpe med å knytte

kontakt til de riktige personene. Uten dette og bruk av tid og tilstedeværelse vil de nok ikke inngå et samarbeid eller en avtale.

I følge Gesteland (se punkt 2.7) er det ikke unormalt for kulturer som heller mer mot kollektivismen, at fokus på familien også inngår i arbeidslivet. Nøkkelinformanten sier selv følgende angående ansettelse: «Dessverre er det nok slik at hvem man kjenner er viktigere enn hva man kan. Igjen, familien er viktig. Den kommer før alt» (se vedlegg 6). Basert på teorien og informantene vil vi råde at norske bedrifter selv gjennomføre ansettelsesprosesser i etableringsfasen. Vi skal ikke trekke stereotypiske antakelser, men det vil kunne gi en økt risiko ved å la en lokal person utføre ansettelser. Da det kan resultere til at de ansetter personer fra sin egen store familie, som da kan mangle den kompetansen og den riktige erfaringen som blir etterspurt.

Om man eventuelt iverksetter en slik tett oppfølging og gir klare retningslinjer for ansettelser kan dette minimere risikoen. På den andre siden kan det samtidig føre til at man setter personen i en ubehagelig situasjon, ved at man «tvinger» personen til å bryte lojaliteten til storfamilien og sette noe som kan oppfattes som et urimelig krav ut ifra de normer, regler og verdier som råder i kulturen.

6.1.2 Universalisme kontra partikularisme

Kulturdimensjonen kollektivismen fra Hofstedes teori og partikularisme fra Trompenaars og Hampden-Turner teori, kan på sett og vis kobles sammen. Vår nøkkelperson påpekte at: “Lojaliteten går først og fremst mot egen familie.” I likhet med punktet over spiller også storfamilien en viktig rolle her. Så kan det være mulig å komme seg innenfor, som vil inkludere å ta vare på og pleie relasjonen (som vi kommer nærmere inn på innen tillit, punkt 6.3.1).

Påvirkning dette kan ha for en norsk etablering

Da lovverket ikke ser ut til å bli fulgt i like sterk grad i Kamerun som i Norge, vil det være av stor verdi å ha et godt nettverk i Kamerun. Et godt etablert nettverk kan bidra til å få kontakt med riktige og viktige personer eller generelt sett få byråkratiske prosesser gjennomført som for eksempel søknader godkjent. Dette gjenspeiler vår nøkkelinformant som fortalte at en rettsak kunne bli avgjort basert på hvem som kjente dommeren best. Dette viser til en sterk

partikularistisk atferd. Her grenser vi oss også inn på temaet korrupsjon, som vi skal ta for oss nærmere i punkt 6.2. Påvirkning denne dimensjonen kan ha for en norsk etablering i Kamerun, er at man oftere kan komme i dilemmasitasjoner. Hvor de står fritt til å ta et valg mellom å følge sine egne verdier og normer eller de som råder i Kamerun. Her får man på sett og vis en mulighet til å unngå lovverket uten at nødvendigvis vil gi konsekvenser. Da de ikke har likt forhold til loven og like stort fokus på at for eksempel rettigheter for ansatte. Men på den andre siden er det omtrent umulig at dette ikke vil slå tilbake, i negativ retning til slutt.

6.1.3 Oppnådd status kontra tilskrevet status

Ut ifra analysen ser man at Kamerun har en kollektivistisk og partikularistiske kultur. I tillegg er det sterke trekk av maskulinitet i styresett og byråkrati. De har også feminine trekk ved seg, men de tilhører den sosiale og relasjonelle delen av dagliglivet. Disse kulturdimensjonene peker alle i retning mot, at når det kommer til en persons status i Kamerun vil den i større grad være preget av at personen har fått statusen tilskrevet, gjennom sitt relasjonelle nettverk (storfamilien) og ikke nødvendigvis oppnådd statusen gjennom hardt arbeid og utdanning, slik som i Norge. Men det finnes selvsagt også tilfeller som viser motsetninger til dette i begge land. Nøkkelinformanten kunne fortelle her: “for eksempel jeg har vært professor. De kaller meg for professor. Det er for å vise respekt.” (se vedlegg 12). Når man har en høy tittel, ble disse brukt i samtaler i alle situasjoner. Dette samsvarer med Trompenaars og Hampden-Turner teori, da dette er trekk som viser til tilskrevet status (og diffuse roller).

Påvirkning dette kan ha for en norsk etablering

Da det er ulike statussyn, så videreføres jo også dette til syn på menn i forhold til kvinner. Og hvor da menn, og gjerne de eldre besitter høyere status. Kvinner derimot, som andre steder i verden står ikke like sterkt. Derfor vil det være viktig for entreprenører som kommer i fra Norge å tenke strategisk i henhold til hvem de skal sende i møtevirksomhet. Dette kan gå lettere med å sende menn, men om en kvinne skal sendes kan en høy tittel være ett godt hjelpemiddel. Et annet moment de burde påse, er å undersøke om de opplysningene, som gis vedrørende en person, er gyldig.

6.2 Korrupsjon

Problematikken vedrørende korrupsjon er som tidligere nevnt i teori kapittelet, noe som berører alle verdens land. Det som er, kan illustreres med ekspert 4 sin uttalelse: "... mengden og type korrupsjon som skiller seg mest. Det er vanvittig mye mindre små korrupsjon enn i Norge." (se vedlegg 14, side 2). Noe som stemmer overens med Slettmarks uttalelser, omkring posisjonen Norge har i forhold til hva land på det afrikanske kontinentet har (se punkt 2.6.0). Korrupsjon kan i tillegg til å være utspring av et lands kultur, også ses på som en form for opportunistisk atferd. Slik som definisjonen sier det "misbruk av makt i betrodde stillinger for personlig gevinst". Noe som kan koble korrupsjon til Morgan og Hunt.

I analysen valgte vi å videre utdype korrupsjon, da det var et gjennomgående tema informantene berørte i sammenheng med Kamerun. Slik ekspert 4 uttalte: "Korrupsjon har noe med kultur å gjøre. Vanligvis sier man det er fordi folk er fattig, men de som gjør det er jo rike. De som har fast jobb og sikker jobb, de er like eller mer korrupte enn de som er fattig. Så det har ikke noe med fattigdom å gjøre. Det har noe med kultur å gjøre." (Se vedlegg 14, side 2).

Ut ifra denne uttalelsen kan man se en sammenheng mellom kultur og korrupsjon, og viser til hvilke normer og verdier som finnes i et land, som Kamerun, og viser dermed grad av aksept for å ta i bruk korrupsjon. Her er det en stor forskjell og man kan ikke komme med norske øyner og tankesett, og dømme de som tar i bruk korrupsjonen. Det er en del av deres kultur, men likevel burde man ikke gå med på det av den grunn.

I analysen informerte samtlige av informantene om at det forekommer utfordringer vedrørende korrupsjon i Kamerun som viser til antydninger i undersøkelsen TI har foretatt taler for sin sak. Vår nøkkelinformant uttaler: "Det er mye korrupsjon, og begynner du å gi bort penger, og skal kjøpe deg det ene og det andre, så setter du deg selv i en svak posisjon, som du ikke kommer ut av, for da har du blitt kjent som en som betaler seg fram." (Se vedlegg 14, side 1).

Ut ifra dette er det ikke bare smart å unngå å gå med på korrupte handlinger, men man burde følge den norske lovgivningen, å ta avstand fra korrupsjon. Slik som SunErgy gjør. Ikke bare er det ulovlig å gå med på korrupsjon, men det kan også få konsekvenser for bedriften i

ettertid, og lokalsamfunnet hvor man er etablert. Ut i fra analysen finnes det heller ikke bare korrupsjon i direkte sammenheng vedrørende bedrifts etablering, men også i hverdagslivet og det vi utenfra anser som vanlige situasjoner som og kanskje ikke en gang har tenkt på som et potensielt korrupsjons område/forsøk. Ekspert 4 sin uttalelse viser dette på en god måte: “Kamerun er korrupt på alle nivåer.” (se vedlegg 14, side 1).

Ved en tenkt ekspansjon og etablering i fremvoksende markeder, som i andre, er vurdering av politisk risiko og korrupsjon en naturlig del av prosessen. I følge ekspert 1 vil “den største oppfattede risikoen nok være korrupsjon og politisk risiko” (se vedlegg 14, side 1). Ofte vil jo de mulighetene som finnes derimot står sterkere enn risikoen, og prosessen mot en nyetablering i Kamerun fortsetter. Noe som var tilfelle hos vår casebedrift.

Det vil også være viktig å bære i mente hver gang man kommer i situasjoner som viser til klare forsøk på korrupsjon, samt gråsoner, tipset vår nøkkelinformant fikk av statsministeren: «Om du er korrupt eller lar deg korrumpere, så kan jeg ikke hjelpe deg». Du vil altså sannsynligvis stå på bar bakke om du treffer på større problemer og trenger hjelp fra norsk statlige institusjoner. Det andre tipset hans var: “følg lover og regler, og sørg for at du har alle avtaler skriftlige og i henhold til Kamerunsk og internasjonal lov. Det er viktig.” (Se vedlegg 14, side 1).

På en annen måte kan korrupsjon igjen ses i sammenheng til Morgan og Hunt (se punkt 2.8). Da det både kan gi økt og/eller senke tillit. Separat eller samtidig. Den tilliten du får fra den andre part ved å gå med på korrupsjonshandlinger er en form for falsk tillit, som trolig ikke er av en langvarig kvalitet. En mer slags der og da tillit. Samtidig er det ikke slik at alle deler av landet Kamerun er like korrupt, det er nyanser som skiller seg med bakgrunn av kolonitiden og hvilke språklig del de er en del av. Derfor avhenger det i stor grad av hvilken(e) personer du samhandler med og hvilken stilling de selv har tatt i forhold til korrupsjon. Da dette er et land som har og stadig blir influert av vestlige syn og politikk, vil det også finnes personer som står med like verdier som våre egne. Slik ekspert 4 ordlegger seg: “Dette er kjempe vanskelig, for visst du ikke er med på det så kanskje du ikke kommer med på noen ting, men samtidig kan du treffe noen som på en måte har de samme verdiene som oss. For de finnes også”.

Påvirkning dette kan ha for en norsk etablering

Korrupsjon vil uansett, om man er for eller imot det kunne påvirke en etablering. Det er ikke slik at en korrupsjon nødvendigvis vil hindre en etablering i landet, eller umuliggjøre det. Det er mer snakk om at de som spiller på lag med norsk og internasjonal lov, altså er imot korrupsjon, kan få større hindringer. Noe som sannsynligvis vil gjør at en etablering vil ta en god del lenger tid enn antatt og at de opplever flere “små” problemer, som for eksempel godkjenning av varer gjennom toll eller fornyelse av visum. For enhver entreprenør som ser etter etablerings muligheter i Kamerun burde man være ekstra oppmerksom på å skaffe kjennskap til hvilken aksept som foreligger omkring korrupsjon, i det område man tenker å etablere seg og hvor korrupsjon forekommer mest for eksempel politi. Det å ha en strategisk plan for hvordan dette skal håndteres - klare retningslinjer. Starter man å betale for seg for å få tilgang og tillatelse, blir din posisjon svekket ifølge nøkkelinformanten.

Om man skal vise nulltoleranse eller ikke, og om det er greit så lenge det er en norm i kulturen vil være et evigvarende diskusjonstema. Vi ønsker ikke å komme med noen føringer for at korrupte handlinger er greit, men vise at man ikke burde se stygt på de lokale som tar i bruk dette, siden de ikke vet bedre. Da det er innlært av generasjoner tilbake. Det er heller ikke mange år siden lovgivning imot korrupsjon kom inn i den norske lovgivningen, og vi må være klar over at store bedrifter som Yara og Telenor også opererer i gråsoner.

6.3.0 Relasjonsbygging

6.3.1 Faktorer som påvirker tillitt og forpliktende engasjement

I teorien la vi frem at en relasjon avhenger av at de involverte partene stiller opp med en god holdning, gjensidig respekt og tillit. Gjennom undersøkelsen har det kommet frem at det å vise respekt ovenfor den andre part er en viktig faktor for å oppnå tillit og forpliktende engasjement. Dette samsvarer med teorien vi la frem fra Helgensen, om holdning. Den sier at det er viktig å ha positive holdninger til andre fra en annen kultur.

Ærlighet er også en faktor våre informanter trekker frem. For å oppnå gjensidig respekt er det viktig å være ærlig, noe vi ser ut ifra analysen, er gjennomgående hos samtlige av informantene. På den andre siden kommer det også frem at det finnes tendenser til at ærlighet kanskje står sterkere en vei. Ikke det at de ønsker å være uærlige, men de har lettere tendens for å pynte på sannheten, ved å gi uttalelser om noe slik de tror vi vil like det eller akseptere

det. Dette kan lede til flere misforståelser i forretningssammenheng, og noe man dermed burde være oppmerksom på. Dette kan til en viss grad ses i likhet med Kina. “Her snakker vi sant, det skal være en grunn til at vi snakker usant. De sier det som passer. Og går rundt grøten. Dette må man være oppmerksom på. Man kan få feilinformasjon. Litt sånn som i Kina. Nikke og smile så kan de være helt uenig.” (Ekspert 4, se vedlegg 15, side 5). Dette viser også til Morgan og Hunt sin KVM-modellen. Der forløpsfaktoren opportunistisk atferd har en negativ effekt på tillit. (Se figur 2.4).

Nøkkelinformanten vår, som tidligere har vært prest og professor, opplevde at han automatisk fikk tillit gjennom sine titler. Det å være religiøs eller ta del i religionen kan i noen områder påvirke en norsk bedrift positivt, da dette kan skape gjensidig respekt og forpliktende engasjement. For de uten titler, kan det ta lengre tid å bygge tillitt og forpliktende engasjement. Her vil det være viktig å bruke tid på å bygge relasjoner med de rette personene slik som den interkulturell eksperten uttrykker: “Du må snakke med de rette personene.” Her kan det også være lurt å se til hvilken religion som står sterkest, der hvor etableringen skal ta sted, da det finnes skiller innad i landet og mellom de urbane strøk og landsbygd.

Gjennomgående svar fra informantene var at faktoren “tilstedetilværelse i Kamerun” har en positiv innvirkning på relasjonsbygging, da tre av fem informanter påpekte dette. Ifølge nøkkelinformanten mener han det å være tilstede har bidratt til suksess i Kamerun. Han fortalte følgende: “Relasjonsbygging handler om tilstedeværelse, gjøre en effort for å bli kjent, altså være litt ”unorsk” – bare på denne måten bygger du tillit.” Dette kan fremstå som unorsk slik han påpekte. Dermed vil det kreve at man gjør noe som er utenfor normal norsk atferd. Det skal ikke handle om å få avtalen i boks, men å bygge et personlig kjennskap så godt som det forretningsmessige.

Ifølge interkulturell ekspert uttrykker hun at man må bruke tid på å bygge opp tillit. Det å være tilstede og bruke tid på å bygge relasjoner er viktig for å kunne skape tillitt på det kamerunske markedet. Med dette kan vi konkludere med at det er viktig at den norske bedriften er tilstede i selve landet gjerne i god tid før en etablering tar sted, samt under og etter. Oppfølging er nøkkelen til både tillit og vedlikehold av relasjoner.

Kamerun som har, som gjort rede for over, en kultur som heller mot kollektivismen. Dette har en sammenheng med pleie forholde videre, etter du først har etablert en relasjon, blir det så

viktig å ta seg tid på å pleie og vedlikeholde relasjonen. Dette er noe som kan ta tid. Derfor er det viktig å være tålmodig.

Det som også kom frem i våre undersøkelser er betydning og bruk av symbolikken i ikke-verbale kommunikasjon. Nøkkelinformanten påpekte følgende: “De går mye finere kledd der. Det er mørk dress, hvit skjorte og slips. Ikke blant arbeidere, men blant funksjonærer. Byråkrater og politikere så er det med klesstil veldig viktig.” “...det er veldig viktig, visst ikke får du ikke respekt.” “Damene på kontoret de pynter seg. De er pene. Det virker fremmed for oss, men de pynter seg og det er deres måte å vise respekt på.” (Se vedlegg 15, side 2-3). Nordmenn er ofte mer uformelle i sin framreden både i forretningssamarbeid og privat, en viktig faktor som er gjennomgående hos informantene. Ekspert 4 påpeker også viktigheten av det ikke-verbale “Man må kle seg. Visst man ikke der er formell, så går det dårlig”. I Kamerun vil det derfor være viktig å kle seg riktig og etter anledningen, for å ikke fremstå som at man ser på seg selv som bedre enn de. Da det vil oppfattes som frekt og respektløst å ikke “pynte” seg for å møte personer i høye statusposisjoner.

Påvirkning dette kan ha for en norsk etablering

Det er viktig å ha positive holdninger til en annen parts kultur, på denne måten kan dette bidra til å ikke utelukke eller skyve bort potensielle partnere. Angående ærlighet kan det være nyttig for bedriften å ha en klar strategi på å være ærlig fra dag en. Dersom ikke bedriften oppfyller forventninger og lovnader så vil dette påvirke negativt på tillitt og dermed på forpliktende engasjement. Dette påvirker en norsk bedrift i den grad at relasjoner kan bli brutt.

En viktig faktor er å unngå å fornærme. Alle våre eksperter har understreket viktigheten med å danne relasjoner med de “riktige personene”, dette vil bety at en norsk bedrift som vurderer å etablere seg må vite viktigheten med hvordan hierarkiet er bygget opp. Det å henvende seg til, samt bygge relasjoner med de som har høy status vil være en fordel. Samtidig som å kjenne de lokale er viktig. Altså relasjonsbygging er noe som er tidskrevende, men kan være en avgjørende faktor for å oppnå suksess. Det handler om å legge av seg de norske brillene, slik interkulturell ekspert fortalte (se vedlegg 15, side 2). Det å følge de reglene og normene som er forankret i deres kultur kan være en avgjørende faktor for etableringen. En annen faktor en norsk bedrift må være orientert på er hvordan man fremtrer med kroppsspråk og hvordan man kler seg. Det er viktig å kle seg formelt i forretningssituasjoner. Menn går med dress og hvit skjorte, mens kvinnene kler seg fint. Angående nettverksbygging for norske

bedrifter som vurderer å etablere seg i Kamerun, som ikke har et etablert nettverk. Kan de gå igjennom flere organisasjoner og handelskammer som kan være behjelpelig med å være en inngangsport. Disse sitter gjerne inne med et bredt spekter av kontakter av både bedrifter som allerede er etablert og kjenner til andre kamerunske kontakter i næringslivet som kan bidra med hjelp. Som videre kobler til andre viktige personer.

6.4 Oppsummering av hovedfunn

I våre hovedfunn fra analysen og drøftelsen kom vi frem til at Kamerun er kollektivistiske/ relasjonsorienterte, partikularistisk og har lettere for å tilskrive status. Dette står i motsetning til Norge som er mer individualistisk/avtalefokusert, universalistisk og har verdi i å oppnå statusen. Hovedverdiene for en norsk bedrift som vi har kommet frem til gjennom drøftelsen er:

- Vær bevisst og ta hensyn til personers lojalitet til storfamilien.
- Skap et godt nettverk før etablering, og fortsette å vedlikeholde dette både under og etter etablering.
- Legg vekt på titler. Bruk andres titler aktivt, for å vise respekt, i tillegg til å selv ha statutitler for å skape respekt mot deg.

Angående tillitt og forpliktende engasjement viser vi til følgende hovedfunn:

- Verdien i ærlighet er en faktor som øker tillit og forpliktende engasjement.
- Viktigheten med relasjonsbygging må ikke undervurderes. Dette bygges opp gjennom å bruke tid og være tilstede.
- Du må kjenne til myndighetene og byråkratiet, samt hvordan status hierarkiet er bygget opp og snakke med de riktige personene.
- Norske bedriften må sette seg godt inn i hvordan de ikke-verbale fremtreden er. De må kle seg etter deres kleskoder. Da dette kan ha en avgjørende symbolikk.

Vi fikk nærmere innblikk på korrupsjonsbruken i Kamerun og at dette er et tema som står i en sterk forbindelse til landet. Noe som byr på utfordrende dilemmaer for bedrifter, hvor man må ta et standpunkt om hvilken forståelse, aksept og retningslinjer man selv skal vise ovenfor dette.

7.0 Kritikk

Det foreligger en mangel på forskning på forretningskultur og relasjonsbygging i spesifikke fremvoksende markeder, som Kamerun. Gestelands samling av “fleste afrikanske” land er svak, da landene som regel har en kompleks forhistorie og store ulikheter med tanke på kolonitiden. Noe som vil gi mer ulikhet enn hva man tror. Derfor vil ikke alle kunne anses som en sterk relasjonsorientert kultur. Ghana og Nigeria ble tatt i bruk til å beskrive deler av Kameruns virkelighet, men da bare for å gi en lette antydninger. Det kan godt være at andre afrikanske naboland har større likheter, men ettersom Hofstede ikke har foretatt datainnsamling i mange afrikanske land, var dette noen av de få vi kunne se til.

I våre litteratursøk var mye om Kamerun skrevet på fransk, et språk ingen av oss behersker. Dette gir dermed oppgaven et tynnere grunnlag for spesifikk informasjon vedrørende forretningskikk og etablering i Kamerun. På den andre siden, viser dette derimot ytterligere til behovet for forskning på feltet. Noe vi ser frem til å lese.

I tillegg kan vi ikke legge hele vår lit til kulturdimensjonene til Hofstede. Det positive med undersøkelsen var at det ble foretatt i mange ulike land, men det som svekker den er at det kun var en bedrift, IBM som ble benyttet. Det andre positive siden derimot var at de gjorde undersøkelsen i alle ledd fra ansatte til ledere. Kulturdimensjoner kan variere mellom ulike organisasjoner i et og samme land. Noe som derfor blir å anse som deres bedriftskultur, som gjerne er preget av deres størrelse og produksjon. Og ikke nødvendigvis den nasjonale kulturen i landet.

Utgangspunktet, eller rettere sagt drømmeidealet vi gikk inn med i forkant av undersøkelsen var å undersøke fem eller flere bedrifter i et fremvoksende marked på det afrikanske kontinentet. Hvor vi da skulle se til erfaringer fra egen etableringsprosess, og finne til faktorer ved kultur og relasjonsbygging som påvirket. Når vi itillegg hadde bestemt at de norske bedriftene skulle tilhøre kategorien fornybar energi/bærekraftig utvikling, ble valgmulighetene mindre. Vi fant derimot frem til fire bedrifter, hvor vi ikke fikk like god respons fra alle, men er derimot veldig takknemlige og fornøyd med sluttresultatet og hjelpen vi har fått fra oppgavens casebedrift, og våre eksperter. Troverdigheten i oppgavens funn hadde derimot stått sterkere om vi hadde flere bedrifter som kunne bidratt til datainnsamlingen, og tatt til med intervjuene tidligere. Da det trolig hadde gitt oss større

mulighet til å foreta flere intervjuer med hvert intervjuobjekt om de utvalgte temaene i oppgaven.

8.0 Avslutning

Gjennom denne oppgaven og den kvalitative forskningen, samt analysen og drøfting har vi som nevnt tidligere, nå fått muligheten til å gå i dybden for å finne frem til hvilke faktorer innen kultur og elementer i relasjonsbygging, som kan bidra til å påvirke en norsk bedrifts entreprenørskap i Kamerun.

Hovedfunnene vi kom frem til, viste særlig til tre kulturdimensjoner som påvirker bedriftens entreprenørskap: Individualistisk kontra kollektivistisk, universalisme kontra partikularisme og oppnådd status kontra tilskrevet status. I tillegg til den utbredte aksepten og bruken av korrupsjon. Noe som kan påvirke i stor grad. For å håndtere dilemmaer som kan dukke opp vedrørende dette, er det å ha en strategisk plan på hvordan man skal håndtere det viktig. Det å ta avstand fra, og opptre ærlig var noe vi kom frem til var den beste måten å stille seg til korrupsjon på. Vi fant også frem til elementer for å kunne etablere tillit og et forpliktende engasjement er tilstedeværelse, tålmodighet og tid tre viktige nøkkelfaktorer for å kunne bygge gode relasjoner.

Mennesker forstår en handling og oppfatter skillene mellom kulturer, når vi først har kunnskap, og kjennskap om den andre parts kultur, kulturdimensjoner, oppfatninger, verdier, ritualer og normer. Da det bidrar til å gjøre handlinger og væremåte forklarlig for oss selv, og vise forståelse for andres forretningskultur. De handlingene vi tar for oss, henger veldig tett på den kulturen vi har vokst opp i og dermed formet av. Skal vi så bli en del av andres verdener må vi tillegge oss deres oppfatninger og verdier i en viss grad. På grunnlag av dette, er det ikke så merkelig at det ofte finnes ulike påvirkningsfaktorer som bidrar til å skape misforståelser og problematikk i forretningsssammenheng.

9.0 Litteraturliste

- 2 Mites Credit a. Helping people to change their lives. Lesedato 19 mars 2016:
<https://2mitescredit.org/>
- 2 Mites Credit b. Support us. Lesedato 19 mars 2016: <http://2mitescredit.org/your-support/>
- Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet. Leserdato 27. februar 2012:
Bøhn, Henrik og Magne Dypedahl. 2009. *Veien til interkulturell kompetanse*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Central Intelligence Agency a. "Population growth rate." Leserdato 15 april 2016:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2002.html#c>
- Central Intelligence Agency b. "Norway." Leserdato 15 april. 2016:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/no.html>
- Central Intelligence Agency c. Leserdato 15. april 2016:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cm.html>
- Den Norske Ambassaden Nigeria a. Leserdato 15. mars 2016:
[http://www.emb-norway.com.ng/Norsk/Land--og-reiseinformasjon/kamerun/fakta/bilaterale/#.VuKcXel933s.\)](http://www.emb-norway.com.ng/Norsk/Land--og-reiseinformasjon/kamerun/fakta/bilaterale/#.VuKcXel933s.)
- Døvning, Runar og Goran Svensson. 2010. *Leksjoner i Markedsvitenskap*. Kap 4. Ledelse og styring Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Gesteland, Richard R. 2005. *Cross-cultural business behavior: Negotiating, selling, sourcing and managing across cultures*. 4.utg. Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Hagen, Morten. 2014. "Kameruns befolkning." Store norske leksikon. Lesedato 20. mai 2016:
https://snl.no/Kameruns_befolkning
- Helgesen, Thorolf. 2004. *Markedskommunikasjon; Prinsipper for effektiv informasjon og pårvirkning*. 6. Utg. Oslo: Cappel akademisk.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede og Michael Minkov. 2010. *Cultures and Organizations*.
New York: McGraw-Hill Professional
- Hofstede. Sammenligningsverktøy, Norge, Ghana og Nigeria. Leserdato 11. April 2016:
<https://geert-hofstede.com/norway.html>
- Håkansson, Håkan og Jan Johanson. 2001. *Business network learning*. Elsevier Science Ltd.
Innovasjon norge. Fra bistand til business. Lesedato 24. mars 2016:
http://www.innovasjon norge.no/no/Innsats/2012_02/Cases1/Fra-bistand-til-business/
- Jacobsen, Dag Ingvar, 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*
3.utg. Oslo: Cappelen damm
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Kristoffersen 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Intorduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4 utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Keegan, J. Warren. 2014. *Global Marketing Management*. 8. Utg. Saddle River, N.J: Person.
- Klausen, Arne Martin. 1992. *Kultur: mønster og kaos*. Oslo: Gyldendal.
- Krippendorf, Klaus. 2013. *Content Analysis*. 3. utg. Thousand Oaks: Sage
- Leraand, Dag. 2015. "Kameruns historie." Store norske leksikon. Lesedato 11. mars 2016:
https://snl.no/Kameruns_historie
- Lewis, M. Paul, Gary F. Simons og Charles D. Fenning. 2015. "Cameroon." I *Etnologue*.
Lesedato 10. mars 2016: <http://www.ethnologue.com/country/CM>
- Mbaku, John Mukum. 2005. Vol. 1. *Culture and customs of Africa: Culture and Customs of Cameroon*. Greenwood Press: Westport, CT
- McDougall, Patricia P. og Benjamin M. Oviatt. *International entrepreneurship: The intersection of two research paths*. *Academy of Management Journal*; Oct 2000 Vol. 43. No. 5, 902-906
- Morgan, Robert. M. og Shelby D. Hunt. 1994. *The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, vol. 58, 156-175.

- Mysen, Tore. 2014. *Internasjonal markedsføring og relasjonsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- NOU 2011:7. *Velferd og migrasjon: Den norske velferdsmodellen*.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/dok/nou-er/2011/nou-201107.html?id=642496>
- Rasmussen, Per Gunnar og Per Reidarson. 2007. *Handelstrender, kjedeutvikling og service – strukturendringer og metoder i e ny tid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Regjeringen. Regjeringen.no Afrika i vekst. Leserdato 10. februar 2016:
https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/afrika_vekst/id714453/
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Solberg, Carl Arthur. 2015. *Internasjonal markedsføring*. 8. utg. Universitetsforlaget.
- SunErgy a. The power to change lives. Lesedato 19. mars 2016: <https://sunergypower.org/>
- SunErgy b. Protocol Agreement with the Republic of Cameroon. Lesedato 19. mars 2016:
<https://sunergypower.org/category/2012/>
- SunErgy c. Organization. Lesedato 19. mars 2016: https://sunergypower.org/about_sunergy/
- SunErgy d. First loans granted. Lesedato 19. mars 2016:
<https://sunergypower.org/category/2014/>
- SunErgy e. Micro loans update. Lesedato 19. mars 2016:
<https://sunergypower.org/category/2014/>
- Sveen, Sigurd. 2013. “Norsk Solsatsing i Kamerun.” *Finansavisen*. 10. September. Lesedato 11. mars 2016: <https://sunergypower.files.wordpress.com/2012/09/image2013-09-10-055010.pdf>
- Peters, Sanjay. Economics, Management, and financial Markets. Vol. 6 (1), 2011. pp. 44-56. *Emerging Africa: The new frontier for global trade*.
- Purehelp. SunErgy As. Lesedato 19. mai 2016:
<http://www.purehelp.no/company/details/sunergyas/996090264>
- Thagaard, Tove 2002. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- The hofstede centre. Geert Hofstede. Lesedato 10. april 2016:
<https://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>
- Transparency a. Transparency International, “hvem vi er”. Leserdato 18. mai 2016:
<http://www.transparency.org/whoweare/organisation/>
- Transparency b. Transparency International. Leserdato 10. mai 2016:
<http://www.transparency.no/hva-er-korrupsjon/>
- Transparency c. Transparency International. Leserdato 13. mai 2016:
<http://www.transparency.org/country/#CMR>
- Trompenaars, Fons og Charles Hampden-Turner. 2012. *Riding Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. 3. utg. Bosten, London: Nicholas Brealy Publishing.
- WTO a. World Trade Organization. “Norway.” Lesedato 16. mars 2016:
https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/norway_e.htm
- WTO b. World Trade Organization “Cameroon.” Lesedato 16. mars 2016:
https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/cameroon_e.htm

Vedlegg 1, side 1 av 3: Intervjuguide til nøkkelinformant

Innledning:

- Presentere oss selv
- Navn
- Skole: Høyskolen Kristiania
- Studieretning: Markedsføring, fordypning i internasjonal markedsføring

Om prosjektet

Vi skriver en bacheloroppgave, som undersøker nærmere hvilken påvirkning kultur og hvilken rolle tillit og forpliktende engasjement har i relasjonsbygging. Hvor vi da har rettet fokus på Norge og Kamerun og hvilken innvirkning disse faktorene kan ha på en etablering.

Tilbakemelding til informanten

- Vi kan sende en kopi av transkriberingen av intervjuet og bacheloroppgaven om det er ønskelig.
- Kan vi bruke deg og bedriftens som referanse i oppgaven vår?
- Du har rett til å kunne avbryte intervjuet når som helst og unngå å svare på de spørsmålene du ikke føler deg komfortabel med å svare på.

INTERVJU:

1. På hvilken måte føler du de tidligere erfaringene fra andre utenlandske markeder har bidratt til å gjøre det lettere å etablere og opprettholde relasjoner i Kamerun?

2. Hvilke forhåndsregler/hensyn bør tas ved et møte med en representant fra Kamerun?

- Om noen, hvilke forberedelser og tiltak ble iverksatt når det kom til kulturforskjeller, før etableringen i Kamerun?
- Kan du gi eksempler på situasjoner med misforståelser som oppstår på grunn av kulturelle forskjeller?
- Er det noen utfordringer du selv vil påstå oppstår oftere enn andre?

3. Hva vurderer du som viktige faktorer for norske bedrifter å tenke på, i forhold til relasjonsbygging?

Vedlegg 1, side 2 av 3

4. Hva er ditt syn på samarbeidet mellom landene nasjonen Norge og Kamerun så langt?

- Er dette et fungerende samarbeid som kan videreutvikles, hvorfor/hvorfor ikke?

5. Hva gjør Norge for å bygge og bevare gode relasjoner til Kamerun?

- Hva kan Norske bedrifter ha gjort annerledes
- Eksisterer det forskjellige ”betingelser” for gode relasjoner mellom disse landene?
- Innvirkning fra myndighetene ved etablering

6. Hvor viktig er det å ha et nettverk i Kamerun for å kunne skaffe tillatelser og avtaler?

- Har dere merket noen påvirkning fra myndighetene i Kamerun?
- Kan du fortelle litt om hvilke innvirkninger myndighetene har ved etablering av en bedrift?

7. Har du noen meninger eller tanker om hva som kan skade tillit og lojalitet?

- Hva bygger tillit og lojalitet?
- Hvordan mener du tillit og lojalitet oppstår?
- Vil du si at dette varierer mellom landene, Norge og Kamerun?
 - ulik oppfatning av hva det innebærer
- Kan du gi noen eksempler på hva dere har gjort for å bygge opp lojalitet

8. Hvilke råd vil du gi andre bedrifter som går med tanker om å etablere seg i Kamerun?

- Hvordan bør man gå frem får å få i stand de nødvendige avtaler/tillatelser
- Er skriftlige avtaler like viktige i Kamerun som i Norge?
 - muntlige avtaler?

9. Har du kjennskap til bedrifter som har hatt dårlige opplevelser i Kamerun?

- Trosset noen kulturelle regler som vi kanskje ikke vet om?

Kultur

10. Kan du fortelle om forretningskulturen i Kamerun?

- Lederstil
- Bruk at titler
- Kleskoder
- Kvinnesyn
- Kroppspråk
- Talemåte
- Språk
- Korrupsjon

Vedlegg 2, side 1 av 11: Transkribering av intervju med nøkkelinformant

Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelige og kan ettersendes på forespørsel.

Intervjuer: På hvilken måte føler du at de tidligere erfaringene fra andre utenlandske markeder har bidratt til å gjøre det lettere å etablere seg og opprettholde relasjoner i Kamerun?

Informant: Det betyr alt. Uvurderlige.

Intervjuer: Hvilke forhåndsregler/hensyn bør tas ved et møte ved en representant fra Kamerun?

Informant: Det viktigste er å forstå kulturen. Så må du møte folk med respekt. Samtidig som du må være ærlig. Don't play games, don't play games.

Intervjuer: Hvordan skal de forstå kulturen?

Informant: Du må vite hvor vedkommende kommer fra. Det er jo enorme kulturelle forskjeller, så du må ha et minimum med innsikt og kunnskap om hvor den personen kommer fra. Et stort problem, et av de største problemene vi mennesker har, er at vi ikke forstår hverandre. Og hvorfor forstår vi ikke hverandre? Vi kjenner ikke godt nok hverandres historie og bakgrunn.

Intervjuer: Så du vil anbefale at de setter seg inn i historien til Kamerun, om de vil gå inn der?

Informant: I historien, og i kulturen. Hvordan folk lever, hva de lever av, hvordan de tenker og hva de tror. Alt sånt er helt vesentlig.

Intervjuer: Kan du fortelle litt om kulturforskjellene mellom Norge og Kamerun. Hva er stereotypiene i Kamerun?

Informant: Det er jo på forskjellige områder. Så det er jo spørsmål hva vi snakker om. Men en ting er jo enorm arbeidsledighet, og hvordan det påvirker folk. Det andre er utrygghet og usikkerhet rundt arbeidsplassen.

Intervjuer: Hvordan da?

Informant: Du vet jo aldri om du har et jobb i morgen.

Intervjuer: Hvordan blir de påvirket av dette? Ser du noen spesielle preg som gjentar seg?

Informant: Selvfølgelig. Den horisonten du har på livet ditt. Den bestemmer hvilke valg du gjør. Om du har en kort horisont, så gjør du valg basert på det. Har du en lang horisont, så gjør du andre valg. I Kamerun lever de fleste med kort horisont. Det ene er at gjennomsnittlig livslengde er kort. Folk dør ungt. Det andre er at ting forandrer seg hele tiden, så du vet ikke

Vedlegg 2, side 2 av 11

hvordan morgendagen blir. Det gjelder å få tak i det du kan få tak i så fort som mulig, og helst i dag. Og det påvirker for eksempel forretninger. Hvordan du gjør forretninger, hvordan du omgås med dine ansatte, hvordan du omgås med kunder, med leverandører. Alt er påvirket av den horisonten du har på livet.

Intervjuer: Har du noen eksempler på når det har oppstått misforståelser på grunn av kulturelle forskjeller?

Informant: Det er masse. Det tror jeg alle har opplevd. For eksempel nå er jo Kamerun, det er jo bare et sånt emerging markets countries, alle er like. Det spiller ingen rolle hvor i Midt-Afrika du er, eller i Afrika. For eksempel om du bruker Maslows behovshierarki, så er de helt på bunnen av skalaen, mens vi er helt på toppen av skalaen. Så det betyr at vi tenker helt ulikt, og vi snakker helt forskjellig. De har ingen sosial trygget. Den sosiale tryggheten de har er familien. Det betyr at de legger veldig vekt på storfamilien. På en helt annen måte enn det vi gjør. Jeg vil ikke si at familien spiller en viktigere rolle, men den spiller en helt annen rolle.

Intervjuer: Bor de i storfamilier? Sammen med besteforeldre, onkler, tanter...

Informant: Det er forskjellig. Men det er ofte sånn at den som har en jobb, har også en forsørgerplikt for de i familien som ikke har en jobb. Så om du tjener 500 dollar i måneden, så er ikke det dine penger. Det er våre penger. Så de tenker og handler helt annerledes enn det vi gjør. Det er det viktigst jeg vil si.

Intervjuer: Dere som bedrift samarbeider med Synerger Kamerun der nede, som har flere kamerunske ansatte. Hvordan preger kulturellforskjell når det gjelder forretnings samarbeid?

Informant: Det er en utfordring, og det er en utfordring rundt kunnskap, rundt erfaring, rundt idelogi og tankesett. Det er en utfordring, og der må man bare bruke mye tid og forsøke å sette seg inn i tingene. For det som er poenget her er at der er ikke vi som skal senke seg til deres nivå, men det er de som må løfte seg til vårt nivå. Så her er det masse læring ute og går. For alle parter.

Intervjuer: Er det noe som du vil vurdere som viktige faktorer for norske bedrifter når vi tenker på relasjonsbygging?

Informant: Det som er viktig er å vite hva du vil. Hvorfor du er der. Det er veldig viktig. Også må du være villig til å bruke tid. Du må være til stede.

Vedlegg 2, side 3 av 11

Intervjuer: Hva tenker du på da?

Informant: Nei, du må være til stede. Du må være der. Du må reise dit. Du må være der. Du må ha «presence». Og presence kan være at du er der og reiser dit, men det er også å ha tett oppfølging og kommunikasjon. Så jeg er der for eksempel en gang i måneden i ti dager, og vi snakker sammen stort sett annen hver dag på Skype, og vi mailer frem og tilbake hver eneste dag. Det gjelder å ha oversikten. Og det gjelder å ha kontrollen. Ikke miste kontrollen.

Intervjuer: Er der noen småpreg i relasjonsbyggingen, som er annerledes til den norske?

Informant: Nei, det er ikke mye sånt no. Det kan jeg ikke si. Men du vet, det er alltid hele tiden folk som står med en utstrakt hånd. Det er det. Men der må du være veldig tilbakeholden og måteholden.

Intervjuer: Du nevnte at når dere kom dit så snakket du med broren til en minister. Er det sann at du må gå gjennom visse ledd før du får snakke med de viktigste?

Informant: Det er helt vesentlig. Du må bruke mye tid på relasjonsbygging, fordi at selv om lovverket er til stede, så er ikke det alltid at det fungerer. Og det som da fungerer det er personlige bekjentskaper. Det er helt vesentlig. Det er også en grunn til å bruke mye tid og være mye til stede.

Intervjuer: Hvordan vil du da sammenligne verdien i skriftlige kontrakter og muntlige avtaler?

Informant: Når du har en skriftlig kontrakt i Norge så har du lovverket du kan gå til, dersom kontrakten ikke oppfylles. Du kan gå til domstolen. Men i emerging markets, selv om du går til domstolen, så er det ikke sikkert at du får rett. Der er det den sterkeste sin rett som gjelder. Og det vil si om du kanskje kjenner dommeren bedre enn motparten, så er det du som vinner. Altså når man jobber i disse landene, så er det mye mere en jungel. Jeg sier til min kollega at: «Når vi reiser fra Norge, så må vi glemme Norge på mange måter, for vi går inn i en helt annen verden og en helt annen virkelighet. Her er det helt andre lover og regler som gjelder, og vi må spille etter de så langt det er forsvarlig og lovlig i henhold til norsk lov».

Intervjuer: Så kan vi gå litt videre. Ditt syn på samarbeid mellom landene Norge og Kamerun så langt?

Informant: Det er helt minimalt. Det er jo ikke noe samarbeid mellom de landene. Det er ikke noe. Kamerun er ikke noe samarbeidsland til Norge.

Intervjuer: Har du noen tips for hvordan man kunne videreutviklet dette?

Informant: Det er gjennom norsk næringsliv det. Aktiviteter i norsk næringsliv.

Intervjuer: Så du tenker at flere må etablere seg der nede?

Informant: Ja, for eksempel om jeg skal være litt frekk, men som jeg ikke tror noen tenker på: Det er at de samarbeidslandene Norge har i dag, de har man egentlig overtatt fra misjonen. Det var der misjonen var sterke og misjonærene var sterke, der fikk Norge er brofeste og et brohode, og det er det man har ført videre. Om vi tar Kenya, Tanzania, Angola, Zambia, Liberia, Sierra Leone, alle de er norske misjonsland.

Intervjuer: Den norske misjonen har jo vært i Kamerun siden 1925. Er det et bra tegn?

Informant: De har ikke klart å benytte seg av det. Fordi at det norske misjonsselskapet, som har vært i Kamerun, var kanskje mer ivrige på Madagaskar enn de var på Kamerun. Så hvorfor det ble sånn det vet jeg ikke, men norsk misjon er mye mer enn misjonsselskapet. Så kan du si at det som har skjedd senere da er at det kanskje at det utvikler seg ting rundet handel da, som olje og gass ikke sant. At de store norske lokomotivene de drar med seg norske myndigheter. Men jeg har ikke noe imot det, jeg forstår veldig godt norske myndigheter. Det er begrenset hva man kan gjøre, og alle kan ikke være over alt og gjøre alt. Det er så mye i forretningslivet. Du må velge din strategi, og du må fokusere på noen områder hvor du tror du kan bli best, og that's it. Så får resten av verdenen seile sin egen sjø.

Intervjuer: Har dere opplevd noen spesiell innvirkning fra myndighetene i Kamerun når dere etablerte dere der?

Informant: Veldig positivt. Veldig bra. Sterk støtte. Kunne ikke vært bedre.

Intervjuer: Hvor viktig er det å ha et nettverk i Kamerun for å skaffe tillatelser og avtaler?

Informant: Helt vesentlig, helt avgjørende.

Intervjuer: Kan du fortelle litt om innvirkningen det har hatt for deres etablering?

Informant: Det er bare sånn at du må kjenne folk. Det er bare sånn det er, og du må bruke mye tid på relasjonsbygging og that's it. Det er å prate med folk, gå ut å spise middag med folk, ha det hyggelig sammen, diskutere, som der er i mange andre land i verden.

Intervjuer: Er det noe nordmenn gjør, som kan oppleves feil på grunn av kulturforskjellen, som kan skade tilliten og forpliktende engasjement fra kamerunere?

Informant: Nei, det vil jeg ikke si. De er ganske romslige de altså. Men med politiske myndigheter, så er det veldig viktig å følge protokollen. Det er viktig altså.

Vedlegg 2, side 5 av 11

Intervjuer: Hva skjer om du ikke gjør det?

Informant: Nei, da mister du nok litt anseelse, men jeg tror ikke det blir ødeleggende for deg. Men det er et hierarki, og du må ha respekt for det, og du må følge protokollen, og du må følge det jeg vil kalle for riktig tjenestevei. Det er viktig. Også vil jeg si at i Kamerun var det to råd jeg fikk fra statsministeren første gang jeg snakket med han. Det ene var «Ikke gi dem noe», med andre ord ikke la deg korrumpere.

Intervjuer: Hva tenker du på da?

Informant: Det er mye korrupsjon, og begynner du å gi bort penger, og skal kjøpe deg det ene og det andre, så setter du deg selv i en svak posisjon, som du ikke kommer ut av, for da har du blitt kjent som en som betaler seg fram. Da er det mange hender som skal ha penger. Og som statsministeren sa: «Om du er korrupt eller lar deg korrumpere, så kan jeg ikke hjelpe deg». Det er et viktig poeng. Og det andre poenget var at «følg lover og regler, og sørg for at du har alle avtaler skriftlige og i henhold til Kamerunsk og internasjonal lov». Det er viktig.

Intervjuer: Er der noen lover i Kamerun som er veldig avvik fra den norske?

Informant: Nei, det er veldig likt.

Intervjuer: Når du skulle etablere deg. Når følte du at tilliten og forpliktende engasjement oppstår i prosessen?

Informant: Jeg har følt at den har vært der hele tiden. Har aldri vært noe problem fra dag en. Men jeg tror der er en ting jeg vil si, som er helt vilt at jeg sier. Du vet, jeg har studert idelogi, og jeg har vært prest. Og Kamerun er et veldig religiøst land. Det er et veldig kristent land. 95 prosent av befolkningen er kristne, og alle går til kirken. Og min bakgrunn, den åpnet dører som ellers ikke ville bli åpnet, og gav en tillit som jeg ellers ikke ville hatt. De så på meg som mer enn en forretningsmann, for å si det sånn. De så på meg, om jeg skal være litt frekk, som en ærlig sjel med gode hensikter. For det har vært veldig mye lureri. Ikke bare fra kamerunere, men også europeere, amerikanere og andre, som har reist dit for å dra nytte av tingenes tilstand.

Intervjuer: Så du sier at dette har sett et preg i dem, når de først skal stole på noen?

Informant: For å få tillit, så må det være noe der som gir tillit. Som er mer enn selve lovverket. Og min bakgrunn har vært helt vesentlig for å få den tilliten. For nordmenn, så høres det helt vilt ut. For nordmenn har et helt annet syn på disse tingene. Og det tror jeg er en brist og en mangel hos norske forretningsfolk. Det her at de ser ikke og forstår ikke godt nok

Vedlegg 2, side 6 av 11

hvordan kulturen er og hvordan folk tenker. Og for eksempel når du går ut og skal spise middag, og be for maten det er selvskrevet. Det er bare sånn det er. Og du har mange religiøse tolkninger og mye religiøst ordbruk inn i det daglige livet og i forretnings verden, som er helt fremmed for nordmenn.

Intervjuer: Men for de som ikke har den religiøse bakgrunnen?

Informant: Nei, da får de finne andre måter å gjøre det på. Men jeg sier bare at det gjorde det mye lettere for oss. Den kristne tro er innvevd og er en naturlig del av livet. Det er ikke som i Norge hvor religionen er noe som tilhører juleaften stort sett. Der er det liksom som en daglig foreteelse, det er innvevd i hverdagen. Det er en naturlig del av hverdagen. Men det vi snakket om her var hvordan det har åpnet dører for oss. Det har det gjort. Til og med hos statsministeren, så var det en viktig sak. Jeg snakker nå ikke bare om mannen i gata, jeg snakker om alle nivåer.

Intervjuer: Fra toppleder til bunnen?

Informant: Ja, altså om jeg skal være litt frekk da. Så er på mange måter nordmenn litt fattige. Deres sjelsliv er fattig. Og hvem var vesentlig for å bringe Sovjetunionen på fall? Det var jo den katolske kirke. Hvem har vært veldig vesentlig når vi åpner relasjoner med Cuba? Det er jo den katolske kirke. Altså, kirken spiller en helt annen rolle. Hvem er det som driver sykehus? Hvem er det som driver skoler? Hvem er et som driver universiteter? Hvem er det som tar hånd om de fattige? Det er jo stort sett kirken. Det er jo ikke landene selv. Og det gjør jo at troen da, den får et helt annet innhold, en helt annen betydning. Og det tror jeg er viktig å vite.

Intervjuer: Er kulturen i Kamerun preget av kristendommen innen for eksempel bekledning?

Informant: Ja, for eksempel, eller det vet jeg ikke. Det er mange varianter her. For eksempel for kvinner å bare ikke kle seg for utfordrende, men ikke «muslimsk», men jeg vil ikke si at det er noe viktig.

Intervjuer: Hva med alkohol?

Informant: De drikker øl. Det gjør de, men de røyker ikke. Men det er ikke det som er selve poenget. Selve poenget er liksom mer omsorgen for hverandre.

Intervjuer: Hvordan er synet på kvinner?

Informant: Synet på kvinner er meget dårlig, men dette er generelt over hele verden. Se på lederne i dag, de er stort sett menn. Alle ledere i næringslivet er menn. Hva er det kvinner

Vedlegg 2, side 7 av 11

gjør? Lærere, sykepleiere, jordbruk. Det er også sånn kvinner drev i Norge for 50 år siden. Det man ikke er klar over er at kvinner er ryggraden i samfunnet. Det er kvinnene som holder familien sammen, det er kvinner som tar hånd om barna, det er kvinner som tar hånd om hjemmet. Det er helt klart en diskriminering ute og går her. Helt klart.

Intervjuer: Men la oss si at en norsk bedrift etablerer seg der nede med en kvinnelig toppleder, hvordan er respekten for ho da?

Informant: Jeg er veldig opptatt av at det ikke skal være kjønnsdiskriminerende. Så jeg er veldig opptatt av at kvinner skal ha samme muligheter som menn og som eksempel hos oss så er det to kvinnelige ledere og to mannlige ledere. Vil gjerne ha flere kvinner inn i butikken. Personlig mener jeg at kvinner er mere til å stole på. Beklager for jeg må si det, jeg er mann. Men må si det.

Intervjuer: Hvorfor det?

Informant: De er mer pliktoppfyllende, de er mer ærlige. Altså menn skal jo være noe, de skal være store og betydningsfulle. Det er viktig å kjøre en fin bil. Opptatt av det å imponere andre. Mens kvinner er mere down to earth. Tar hånd om familien, ta hånd om barna. Ikke være så opptatt av stafarse.

Intervjuer: Snakker du generelt nå? Eller om Kamerun?

Informant: Nei nå snakker jeg om Kamerun. Det kan godt være at de blir tvunget til å være sånn fordi alternativet er så mye verre. Mange av de lever så på kanten, at de ikke har tid til å tenke på bil og mobiltelefoner og alt det der. De må bare sørge for å få mat på bordet. Og at barna får utdanning og sørge for rimelig bra helse. De har ikke den luksusen som ved å bruke tid å tanke på ting og tang for å si det sånn.

Intervjuer: Er det noen spesielle råd du vil gi andre bedrifter som går med tanker om å etablere seg i Kamerun?

Informant: Råd? Nei..

Intervjuer: I følge det vi har vært igjennom nå, hva ser du som viktigst?

Informant: Jeg tror at det som er viktig å huske er at ting tar mye lengre tid enn det du tror. Det er veldig viktig læring, og det andre er at det er ingenting som gjør av seg selv. I våre land har vi et demokrati og et system og rutiner som gjør at når ting settes i bevegelse settes det på et spor så går det av seg selv, mer eller mindre. Men i disse landene er det ingenting som går av seg selv, du må hele tiden pushe og skyve. Det tror jeg er viktig. Så det gjelder å ha tålmodighet og styrke.

Vedlegg 2, side 8 av 11

Intervjuer: Så hvordan bør du gå fram for å få gjennom de tillatelsene man trenger?

Informant: Det er det vi har snakket om. Vite hva du vil, vite hvordan du skal få det til og så må du bruke tid og krefter på å dyrke personlig vennskap og bruke mer tid på relasjonsbygging.

Intervjuer: Vet du om noen kulturelle regler som kanskje ikke alle veit om? Som man kanskje ikke finne ut av før du har vært der nede?

Informant: Det er mye rart ikke sant, men det er jo mye. For eksempel ikke rart i den forstand at det er dumt men det er fremmed. Eksempel når du kjører forbi veldig mange hus så ser du foran huset er det en gravplass. Graver, hvor man har begravd familien på tomte foran huset. Det er jo utenkelig i våre land.

Intervjuer: Ja spesielt siden det er så kristent, så hvorfor har de ikke kirkegårder?

Informant: De har kirkegårder, men hvorfor er det mange som gjør det? Det har jeg lurt på. Det er to svar tror jeg. Det ene er (engelsk ord) det ligger der og ute på landsbygda der vi er er det en god del kristendom med (engelsk ord). Og det andre er at for eksempel når mannen dør, da vil ikke enken miste huset, altså sikre tomte. Så det sikreste er å lage en grav der for da vil ingen kjøpe. Det er på en måte på å trygge verdiene. Det er jo litt rart. Og så er det litt rart det med hvordan man ser på familien. Altså du blir jo presentert for veldig mange brødre og søstre. Men alle er ikke brødre og søstre. Men det er da familie eller venner som de kaller for brødre og søstre for å illustrere at det er et nært forhold, men det er ikke et blodsband der. Så jeg spør alltid når de sier "its my brother" da spør jeg alltid men er det din bror? Så er det litt forskjell ved kamerunsk lov, der det er lov å ha fire koner. Det er helt forbudt i Norge. det er en annen ting. En tredje ting er det eksteden family, for eksempel om du er gravid. Det barnet er ditt så lenge det er i mors mage, men når det blir født tilhører det familien. Det er familien som har ansvar for det barnet og sørge for at det barnet vokser opp som det skal. Så det er mange kulturelle forskjeller

Noen av de virker bra men noen virker fjerne.

Intervjuer: Men når det gjelder flerkoneri, er det fordi kvinner trenger å ha en mann, at det er nødvendig for å overleve økonomisk?

Informant: Ja det er nødvendig. Det er veldig vanskelig å ikke være gift.

Intervjuer: Er det vanskelig for kvinner å bli ansatt i betalt arbeid?

Informant: Ja, i skikkelig betalt arbeid er vanskelig. Men det er og vanskelig for kvinner over 30 år å finne en mann for å si det sånn. Fordi de fleste menn vil ha yngre kvinner.

Vedlegg 2, side 9 av 11

Intervjuer: Hvor stor aldersforskjell tenker du på da?

Informant: Helt opp til 70 år. Mange som gifter seg med eldre menn. Mange kvinner har ikke noe imot å være kone nr. to og tre dersom de vet at de blir forsørger.

Intervjuer: Er det noe problem med barnebruderi? Er det noen regler for det? Hva er alderen for det?

Informant: Nei, men du vet ute på landsbygda. Om du er mann og vil ha en kone nr. to da trenger du ikke å spørre kone nr. en. Ho har ikke noen stemme i den saken der. Det er mannen som bestemmer.

Intervjuer: Så flere koner blir kanskje sett på som et statussymbol? Fordi du viser at du har råd til det?

Informant: Det vet jeg ikke, men for eksempel om du er høvding i en landsby må du ha mer en kone altså. Det er helt klart.

Intervjuer: Med tanke på lederstil, er det mer respekt for de eldre?

Informant: Helt klart. Er du leder så har du veldig respekt. Ingen tvil. De er ikke redd for å vise makten

Intervjuer: Hvordan tenker du på da?

Informant: At om du gjør noe som lederen ikke liker, så kan han iverksette replisier. Du kan miste jobben.

Intervjuer: Men tilbake til alder. Vil en 50 åring ha mer respekt enn en 20-åring?

Informant: Det kommer an på, hva slags 50 åring det er snakk om

Intervjuer: Men visst det er snakk om den samme stillingen?

Informant: Ja ja det er helt klart. Da vil man høre mer på den 50 åringen enn 20 åringen. Sånn er det i våre land og.

Intervjuer: De som er lengre nede i leddene i en bedrift, hvordan er det ved å si imot lederen?

Informant: Nei det gjør de ikke i det hele tatt. Lederen tar avgjørelsene. Det er en autoritær stil. Det er ikke noen demokrati på arbeidsplassen. Det er ikke bare i Afrika. Det er i mange land. I alle emerging marked der arbeidsledigheten er stor. Ikke mere å diskutere

Intervjuer: Er det mye bruk av titler?

Informant: Ja altså for eksempel det å være doktor eller professor det er noe av den mest ærverdige tittelen du kan ha.

Intervjuer: Ja for det å få utdanning er så langt opp?

Vedlegg 2, side 10 av 11

Informant: Ja det er, for eksempel jeg har vært professor. De kaller meg for professor. Det er for å vise respekt.

Intervjuer: Er det noen spesiell kleskode innen forretning?

Informant: Å ja, for eksempel om du skal besøke (litt an på hvor du skal). De går mye finere kledd der. Det er mørk dress, hvit skjorte og slips. Ikke blant arbeidere men blant funksjonærer. Byråkrater og politikere så er det med klesstil veldig viktig. Skal jeg si med Norge så syns teg det dresser ned. Rent sagt møkkete. De har møkkete klær og upussede sko. De er uflidde på håret.

Intervjuer: Så i Kamerun skal alt være reint?

Informant: Ja det er veldig viktig, visst ikke får du ikke respekt. Ikke forsøk å kom med flekkete skjorte eller ustelt slips. Det er ikke bare snakk om å ha et slips, men pent slips.

Intervjuer: Så silke er bra?

Informant: Ja, men altså du gjør deg pen. Damene på kontoret de pynter seg. De er pene. Det virker fremmed for oss, men de pynter seg og det er deres måte å vise respekt på. Jeg husker en gang jeg hadde besøk fra Telemark college eller hva det heter i Skien eller Porsgrunn. Da var det endel studenter som kom og besøkte meg på universitet på Estland. Jeg må si at jeg skjemmes da jeg så de professorene, når jeg så hvordan de gikk kledd. Det var en av de professorene som skjønte det. Han sa til meg at vi kanskje dresser litt vel mye ned. De gikk i møkkete olabukse og upussa sko. I Estland går professorene pent kledd.

Intervjuer: I forhold til språk i Kamerun. De snakker både engelsk og fransk...

Stein bryter inn: Ja som stamme språk.

Intervjuer: Så på landsbygda snakker de greit engelsk? Eller hvordan snakker de der?

Informant: Ja fransk eller engelsk. Men de snakker sånn pegen-engelsk.

Intervjuer: Jeg har lest at de har dannet et sånt fellesspråk med engelsk og fransk.

Informant: Jeg vil si de snakker om pegen-engelsk. Det er engelsk, men veldig spesielt. En form for engelsk. Og ordene kommer litt hulter etter bulter. (Latter.) Men det lærer man seg til. Men ikke i de høyere lag. Der er det helt korrekt. Nå snakker jeg om landsbygda. Men når du besøker byråkrater eller politikere. Der er det helt korrekt.

Intervjuer: Når de snakker i forhold til stilen, i Norge er vi direkte på sak. Hvordan er det i Kamerun?

Vedlegg 2, side 11 av 11

Informant: Det er veldig forskjellig. Veldig. Kommer ann på hva diskusjonen gjelder. Men jeg vil si, de er høflige. Ikke barduse. Absolutt ikke. De er kanskje mer finpolerte enn det nordmenn er. De er preget av franskmenn og engelskmenn.

Intervjuer: Litt sånn britisk høflighet?

Informant: Ja, også lik tyskere med tanke på organisasjon og autoritet og slike ting.

Intervjuer: Er det en risiko ved etablering, med tanke på sykdommer, terror

Informant: Det er alltid risiko.

Intervjuer: Er det en høy risiko eller, og hvordan eventuelt møte det?

Informant: Det som styrer forretningen, det er mye mer hensyn til risiko enn hensynet til mulighetene. Fordi det meste i forretninger, du vurderer alltid risikoen forbundet med det du skal gjøre. Dersom du mener muligheten er stor, og risikoen er stor så tar du ikke den risikoen. Så det er klart at her er det risiko. Det kan være politisk risiko, det kan være økonomisk risiko. Det kan være risiko rundt sykdom. Vi har vurdert det sånn at Afrika representerer en mulighet. Så vi er villig til å ta den risikoen.

Intervjuer: Er det noen du ville rådet andre bedrifter om med tanke på etablering? Hva er de største risikoene?

Informant: Kamerun er et av de bedre landene. Men det er alltid en politisk risiko, det er det i hele Afrika. Det er en økonomisk risiko. At markedene faller sammen. Og det er risiko rundt sykdommer. Man tar malaria tablett.

Intervjuer: Hvordan er det for innbyggerne?

Informant: De tar ikke malariatabletter før de blir syke. Det er derfor 500.000 mennesker dør hvert år. En ting er forretningsrisiko, en annen ting er personlig risiko. Det som er den største risikoene er å kjøre bil på veiene etter at mørket har lagt seg. Det er en stor risiko det å bli utsatt i en ulykke. Men det som styrer meg er. Nummer en, når jeg skal et sted. Hotell, eller security. Nummer to er renslighet. Nummer tre er maten, kan maten spises. Er det ufarlig eller farlig. Jeg vurderer alt utfra safety security. Det er nummer en. Og ikke tar noen sjanser der.

Intervjuer: Den lederstilen som er hos dere i Kamerun, er den preget av den norske eller den kamerunske?

Informant: Blanding. Vi er demokratiske. Men du må vite hva du vil, og gjennomføre det.

Intervjuer: Har du noen eksempler?

Informant: Nei... Jeg vet hva jeg vil og det er sånn det skal være. Får være opp til dem hvordan de gjør det. Vi snakker sammen, har dialog og diskusjon.

Vedlegg 3: Oppfølgingsspørsmål

Dette ble besvart over mail

Hvordan håndterer de avbrytelser i en samtale?

- Blir avbrytelser sett på som respektløst eller engasjement?

Svar: Har egentlig aldri tenkt på denne. Kommer an på hvem du avbryter. Du avbryter aldri en som er av «høyere rang/Overordnet» enn deg. Dersom du avbryter ber du om unnskyldning før du bryter inn. Egentlig avbryter de sjelden eller aldri en annen person. De venter til det blir deres tur.

Hvordan forholder de seg til moralske dilemma innen lojalitet og ærlighet?

- Er de mest lojale mot lovverket eller familie og venner?

Svar: Lojaliteten går først og fremst mot den egne familien. I Afrika betyr familien alt.

Hvordan forholder de seg til følelser?

- Er de nøytrale eller emosjonelle når de eks. forteller?

- Eks. Innlevelse med variasjon i tonefall og volumbruk?

Svar: De er ofte veldig emosjonelle. Høy stemmebruk, kyss og klem.

Hva er typiske trekk med kroppsspråk?

Svar: Vet ikke helt hva du tenker på her. Kroppsspråk er veldig uttalt, med smil, latter, feking med armer, omfavnelser, etc..

blir man ansatt på en arbeidsplass basert på kunnskap eller kjennskap?

Svar: Dessverre er det nok slik at hvem man kjenner er viktigere enn hva man kan. Igjen, familien er viktig. Den kommer føre alt. Hos oss blir du ansatt basert på kunnskap og erfaring.

Har man troen på at menneskene selv må ta kontrollen for å styre mot et ønsket resultat, eller at man ikke kan styre omgivelsen, men heller «flyte" med de?

Svar: Grunnet den vanskelige situasjonen mange befinner seg i, vil jeg beskrive dem som fatalistiske. Man påberoper seg Gud; det blir som Gud vil.

Vedlegg 4: Høy og lav maktdistanse

Kategori: Høy og lav maktdistanse	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none">- Er du leder så har du veldig respekt. Ingen tvil. De er ikke redd for å vise makten At om du gjør noe som lederen ikke liker, så kan han iverksette repilisarier. Du kan miste jobben.- Lederen tar avgjørelsene. Det er en autoritær stil. Det er ikke noen demokrati på arbeidsplassen. Det er ikke bare i Afrika. Det er i mange land. I alle emergen country der arbeidsledigheten er stor.- For eksempel jeg har vært professor. De kaller meg for professor. Det er for å vise respekt.
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none">- Hierarkiet er jo veldig tydelig. Veldig klare statushierarkier. Kvinner har stort sett lavere status. Så det er et helt klart trekk.- Når det gjelder maktdistanse, så er det veldig høy maktdistanse- Du må kjenne til status hierarkiene. det er veldig klare stauts hierarkier og du må snakke med rett person.
Afrika-ekspert (Informant 4)	<ul style="list-style-type: none">- Hierarki-problematikken er en del av gammel afrikansk tradisjon
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none">- (snakke imot toppleder fra bunn) Overhodet ikke. Det er ekstremt autoritet. Engelske mye mer avslappet. Men der igjen er det lederen som man må forholde seg til.- De eldre av begge gruppene flyter med og er opptatt av autoriter, unge er mye mer anti-autoritære

Vedlegg 5: Høy og lav usikkerhetsunnvikelse

Kategori: Høy og lav usikkerhetsunnvikelse	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	- ...usikkerhetsunnvikelse vil jeg tenke er ganske lav. De takler ting når det kommer. De planlegger ikke. De tar det som det kommer, og da er usikkerhetsunnvikelsen ganske lav.
Afrika-ekspert (Informant 4)	
Ekspert 4 (Informant 5)	

Vedlegg 6: Individualistisk kontra kollektivistisk

Kategori: Individualistisk kontra kollektivistisk	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none"> - Den sosiale tryggheten de har er familien. Det betyr at de legger veldig vekt på storfamilien. På en helt annen måte enn det vi gjør. Det er ofte sånn at den som har en jobb, har også en forsørgerplikt for de i familien som ikke har en jobb. Så om du tjener 500 dollar i måneden, så er ikke det dine penger. Det er våre penger. Så de tenker og handler helt annerledes enn det vi gjør. Det er det viktigst jeg vil si. - Du blir jo presentert for veldig mange brødre og søstre. Men alle er ikke brødre og søstre. Men det er da familie eller venner som de kaller for brødre og søstre for å illustrere at det er et nært forhold, men det er ikke et blodsband der. Så jeg spør alltid når de sier "its my brother" da spør jeg alltid men er det din bror? Så er det litt forskjell ved kamerunsk lov, der det er lov å ha fire koner. Det er helt forbudt i Norge. det er en annen ting. En tredje ting er det eksteden family, for eksempel om du er gravid. Det barnet er ditt så lenge det er i mors mage, men når det blir født tilhører det familien - Dessverre er det nok slik at hvem man kjenner er viktigere enn hva man kan. Igjen, familien er viktig. Den kommer før alt. Hos oss blir du ansatt basert på kunnskap og erfaring. - Lojaliteten går først og fremst mot den egne familien. I Afrika betyr familien alt. - Her hjemme er nok tillit mer basert på selskapets rykte og tidligere leveranser – og nok mindre av personen som representerer selskapet.
Ekspert 1 (Informant 2)	<ul style="list-style-type: none"> - kulturelle aspekter som skiller seg mest fra den norske er familien – og storfamilien, "extended family" som står mye sterkere i de fleste afrikanske land.
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Så er det helt klart veldig sterk kollektivism. Veldig sterk tradisjonell kollektivism.
Afrika-ekspert (Informant 4)	<ul style="list-style-type: none"> - Det kulturelle aspektet som skiller seg mest fra Norge går på familien. Familien er også viktig for oss, men familien der er det bærende fundament i overlevningsstrategien. Vi har en velferdsstat, med Nav. I Kamerun er det familien som er helt sentral. Visst du er gift og din mann dør og visst hans bror er der så er du hans kone. Han arver enken og alt som hører med. Ekstremt tradisjonelt samfunn.
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none"> - Man blir ansatt gjennom bekjente, nesten alltid

Vedlegg 7: Maskulinitet kontra feminitet

Kategori: Maskulinitet kontre feminitet	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none"> - Alle ledere i næringslivet er menn. Hva er det kvinner gjør? Lærere, sykepleiere, jordbruk. Det er også sånn kvinner drev i Norge for 50 år siden. Det man ikke er klar over er at kvinner er ryggraden i samfunnet. Det er kvinnene som holder familien sammen, det er kvinner som tar hånd om barna, det er kvinner som tar hånd om hjemmet. Det er helt klart en diskriminering ute og går her. Helt klart. - Jeg er veldig opptatt av at det ikke skal være kjønnsdiskriminerende. Så jeg er veldig opptatt av at kvinner skal ha samme muligheter som menn og som eksempel hos oss så er det to kvinnelige ledere og to mannlige ledere. Vil gjerne ha flere kvinner inn i butikken. Personlig mener jeg at kvinner er mere til å stole på. Beklager for jeg må si det, jeg er mann. Men må si det. - De er mer pliktoppfyllende, de er mer ærlige. Altså menn skal jo være noe, de skal være store og betydningsfulle. Det er viktig å kjøre en fin bil. Opptatt av det å imponere andre. Mens kvinner er mere down to earth. Tar hånd om familien, ta hånd om barna. Ikke være så opptatt av stafarse.
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Du må kjenne til status hierarkiene. det er veldig klare stauts hierarkier og du må snakke med rett person. - Kamerun er veldig maskuline, samtidig som de har en veldig sånn opptatthet av å nyte livet, og det er jo en feminin verdi. De er veldig glad i å ha det fint, spise god mat, ha det moro med hverandre, danse, spille musikk, de er veldig flinke på teater, alt sammen av det. Så det er ikke så entydig.
Afrika-ekspert (Informant 4)	<ul style="list-style-type: none"> - Generelt i hele Afrika er det maskuline ofte som dominerer. - Du avbryter aldri en som er av «høyere rang/Overordnet» enn deg. Dersom du avbryter ber du om unnskyldning før du bryter inn. Egentlig avbryter de sjelden eller aldri en annen person. De venter til det blir deres tur
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none"> - Jeg vil si at Ghana og den engelske delen av Kamerun er feminin. På den siden. Være venner og få gode relasjoner. Mens den franske er mer pang pang. Formelt. - (Klar deling?) Ja, det er det fremdeles. Så er det særlig i Ghana går noen kvinner utenfor dette. Og det er lov. Det er en kultur i endring. Mens i Kamerun er det mer tradisjonelt. Men i overklassen har kvinner en klar økonomisk rolle og det er akseptert. Men for de fattige så er det motsatte.

Vedlegg 8: Korttidsorientering kontre langtidsorientering

Kategori: Korttidsorientering kontre langtidsorientering	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none">- I Kamerun lever de fleste med kort horisont. Og det påvirker for eksempel forretninger. Hvordan du gjør forretninger, hvordan du omgås med dine ansatte, hvordan du omgås med kunder, med leverandører. Alt er påvirket av den horisonten du har på livet.
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none">- De er mer korttidsorientert.
Afrika-ekspert (Informant 4)	<ul style="list-style-type: none">- ...gjelder å ha tålmodighet
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none">- En situasjon er at jeg har en kvote på å ta i mot 4 studenter, men så fikk vi ikke til systemet fordi de ikke leverte gode nok papirer. Så skrev jeg brev og kommuniserte med styreren på universitetet. Og så gjorde han en ganske stor innsats for å ordne det. Men så fikk jeg altså bare tre betaling/kvotest. Da ble han ganske sur. Systemet var slik at pengene kom etter han. Så det med å oppfylle det man sier, visst man gir en forventning og så at man ikke kan fylle opp den forventningen. Det kan være ganske negativt. Det var litt overraskende at det ikke var naturlig for han å forstå at. Igjen så er det sånn at han skal gå ut å si at nå skal du få lov til å komme til Norge. Så viser det seg at han ikke får det. Han mistet ansikt for det. Han hadde bygget kapital for den studenten og den familien. Så ærlighet og ikke skape forventninger.- Det er veldig stor forskjell fra det franske og det engelske i Kamerun. De engelske er mye mer pragmatiske og lette å ha med å gjøre. Mens franskmenn er veldig veldig mye mer formell. Det skal være etter boka, det skal være skriftlig. Skal være sånn det skal være.- Der ser jeg ikke så stor forskjell på hos oss, Kamerun og Ghana.

Vedlegg 9: Universalisme kontra partikularisme

Kategori: Universalisme kontra partikularisme	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none">- Du må bruke mye tid på relasjonsbygging, fordi at selv om lovverket er til stede, så er ikke det alltid at det fungerer. Og det som da fungerer det er personlige bekjenskaper. Det er helt vesentlig. Det er også en grunn til å bruke mye tid og være mye til stede.- I emerging markets, selv om du går til domstolen, så er det ikke sikkert at du får rett. Der er det den sterkeste sin rett som gjelder. Og det vil si om du kanskje kjenner dommeren bedre enn motparten, så er det du som vinner. Altså når man jobber i disse landene, så er det mye mere en jungel. Jeg sier til min kollega at: «Når vi reiser fra Norge, så må vi glemme Norge på mange måter, for vi går inn i en helt annen verden og en helt annen virkelighet. Her er det helt andre lover og regler som gjelder, og vi må spille etter de så langt det er forsvarlig og lovlig i henhold til norsk lov».- Det er bare sånn at du må kjenne folk. Det er bare sånn det er, og du må bruke mye tid på relasjonsbygging og that's it. Det er å prate med folk, gå ut å spise middag med folk, ha det hyggelig sammen, diskutere, som der er i mange andre land i verden.- Lojaliteten går først og fremst mot den egne familien. I Afrika betyr familien alt.
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	
Afrika-ekspert (Informant 4)	
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none">- Altså de lyver, det var en annen fyr som fikk et barn i Kamerun. Så spurte jeg hvem var det. Han sa det var en ung jente fra landsbygda. Tatt henne til hovedstaden og satt henne der. To år senere viste det seg at det var en eldre kvinne med to barn fra før. Så spør jeg hvorfor sa du at dette var en ung dame som du hadde fått barn med? Da sa han jeg tror du ville like det bedre. Det var helt naturlig for han. Det er Kamerun. For å sette seg selv i bedre lys. Det er sånn som kulturelle forskjeller er. Her snakker vi sant, det skal være en grunn til at vi snakker usant. De sier det som passer. Og går rundt grøten. Dette må man være oppmerksom på. Man kan få feilinformasjon. Litt sånn som i Kina. Nikke og smile så kan de være helt uenig.

Vedlegg 10: Nøytral kontra emosjonelle

Kategori: Nøytral kontra emosjonelle	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	- De er ofte veldig emosjonelle. Høy stemmebruk, kyss og klem
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	- De hater å få direkte spørsmål. Da blir de fornærmet. Det kan du ikke drive med å komme med dirkete spørsmål. Du må gå rundt gråten.
Afrika-ekspert (Informant 4)	- Du avbryter aldri en som er av «høyere rang/Overordnet» enn deg. Dersom du avbryter ber du om unnskyldning før du bryter inn. Egentlig avbryter de sjelden eller aldri en annen person. De venter til det blir deres tur
Ekspert 4 (Informant 5)	- De er reserverte, det vil jeg si. Det er ikke noe sånn komme fram å vise seg, men veldig tilbakeholdene.

Vedlegg 11: Spesifikke kontra diffuse roller

Kategori: Spesifikke kontra diffuse roller	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none">- Du må bruke mye tid på relasjonsbygging, fordi at selv om lovverket er til stede, så er ikke det alltid at det fungerer. Og det som da fungerer det er personlige bekjenskaper. Det er helt vesentlig. Det er også en grunn til å bruke mye tid og være mye til stede.- For eksempel jeg har vært professor. De kaller meg for professor. Det er for å vise respekt.
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none">- Vi skal gjøre business og dermed så er det ikke "vi" som ikke får mest respekt, men det er en eldre menn med en del titler da.- Jeg måtte være ydmyk og bruke mye tid, sitte å vente mye, ikke komme med alle meningene mine, helt klart, ikke si imot og ikke være den som tar initiativet til samtaler heller. At det er de som har føringen hele tiden og du bare er med. Det skjønnte jeg,
Afrika-ekspert (Informant 4)	
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none">- I Kamerun må man være litt mer forsiktig. De er veldig sårbare visst du treffer de, altså det er det franske. Men det kan også være totalt engelsk, Douala engelsk næringsliv men på en måte tilhører den fransk. Så det krever at vi finner ut og spør. Spørre hvilke del er du fra? Fransk eller engelsk. Man må være åpen for å spørre om ting.

Vedlegg 12: Oppnådd status kontra tilskrevet status

Kategori: Oppnådd status kontra tilskrevet status	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none"> - Dessverre er det nok slik at hvem man kjenner er viktigere enn hva man kan. Igjen, familien er viktig. Den kommer føre alt. Hos oss blir du ansatt basert på kunnskap og erfaring. - Alle ledere i næringslivet er menn. Hva er det kvinner gjør? Lærere, sykepleiere, jordbruk. Det er også sånn kvinner drev i Norge for 50 år siden. Det man ikke er klar over er at kvinner er ryggraden i samfunnet. Det er kvinnene som holder familien sammen, det er kvinner som tar hånd om barna, det er kvinner som tar hånd om hjemmet. Det er helt klart en diskriminering ute og går her. Helt klart. - Jeg er veldig opptatt av at det ikke skal være kjønnsdiskriminerende. Så jeg er veldig opptatt av at kvinner skal ha samme muligheter som menn og som eksempel hos oss så er det to kvinnelige ledere og to mannlige ledere. Vil gjerne ha flere kvinner inn i butikken. Personlig mener jeg at kvinner er mere til å stole på. Beklager for jeg må si det, jeg er mann. Men må si det. - De er mer pliktoppfyllende, de er mer ærlige. Altså menn skal jo være noe, de skal være store og betydningsfulle. Det er viktig å kjøre en fin bil. Opptatt av det å imponere andre. Mens kvinner er mere down to earth. Tar hånd om familien, ta hånd om barna. Ikke være så opptatt av stafarse. - ...for eksempel jeg har vært professor. De kaller meg for professor. Det er for å vise respekt.
Ekspert 1 (Informant 2)	<ul style="list-style-type: none"> - Her hjemme er nok tillit mer basert på selskapets rykte og tidligere leveranser – og nok mindre av personen som representerer selskapet
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none"> - Vi skal gjøre business og dermed så er det ikke ”vi” som får mest respekt, men det er en eldre menn med en del titler da. - Jeg fikk i hvert fall tips av de andre om hvem jeg burde henvende meg til for å få kunnskap og innsikt. Og da var det egentlig eldre menn, som hadde enten professorkompetanse eller en eller annen status i samfunnet.
Afrika-ekspert (Informant 4)	
Ekspert 4 (Informant 5)	

Vedlegg 13: Intern kontra ekstern kontroll

Kategori: Intern kontra ekstern kontroll	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	- Grunnet den vanskelige situasjonen mange befinner seg i, vil jeg beskrive dem som fatalistiske. Man påberoper seg Gud; det blir som Gud vil.
Ekspert 1 (Informant 2)	
Interkulturell ekspert (Informant 3)	
Afrika-ekspert (Informant 4)	
Ekspert 4 (Informant 5)	

Vedlegg 14, side 1 av 2: Korrupsjon

Kategori: Korrupsjon	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none">- Du må bruke mye tid på relasjonsbygging, fordi at selv om lovverket er til stede, så er ikke det alltid at det fungerer. Og det som da fungerer det er personlige bekjenskaper. Det er helt vesentlig. Det er også en grunn til å bruke mye tid og være mye til stede.- Det er mye korrupsjon, og begynner du å gi bort penger, og skal kjøpe deg det ene og det andre, så setter du deg selv i en svak posisjon, som du ikke kommer ut av, for da har du blitt kjent som en som betaler seg fram. Da er det mange hender som skal ha penger. Og som statsministeren sa: «Om du er korrumpert eller lar deg korrumpere, så kan jeg ikke hjelpe deg». Det er et viktig poeng. Og det andre poenget var at «følg lover og regler, og sørg for at du har alle avtaler skriftlige og i henhold til Kamerunsk og internasjonal lov». Det er viktig.- I emerging markets, selv om du går til domstolen, så er det ikke sikkert at du får rett. Der er det den sterkeste sin rett som gjelder. Og det vil si om du kanskje kjenner dommeren bedre enn motparten, så er det du som vinner. Altså når man jobber i disse landene, så er det mye mere en jungel. Jeg sier til min kollega at: «Når vi reiser fra Norge, så må vi glemme Norge på mange måter, for vi går inn i en helt annen verden og en helt annen virkelighet. Her er det helt andre lover og regler som gjelder, og vi må spille etter de så langt det er forsvarlig og lovlig i henhold til norsk lov».
Ekspert 1 (Informant 2)	<ul style="list-style-type: none">- Den største risiko (i alle fall perceived) er nok korrupsjon og politisk risiko. Deretter er nok også kunnskap/utdanning et viktig aspekt.
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none">- Nå hadde jeg for så vidt penger da. Jeg kunne ha betalt meg ut av ganske mye, men jeg gjorde det aldri. For når man snakker om korrupsjon, det med å betale seg ut at ting. Det er atferden din som er avgjørende, erfarte jeg.
Afrika-ekspert (Informant 4)	<ul style="list-style-type: none">- Presidenten har nå sittet i rundt 23 år, det har vært en dårlig utvikling av staten og demokratiet
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none">- Det aller viktigste både i Kamerun og Nigeria, der de er veldig like på dette. Det er korrupsjonen. Kamerun er korrumpert på alle nivåer. Har blitt stoppet av politiet og blitt tatt fra oss papirene. Det tar flere timer før du får papirene tilbake selv om alt er i orden. Går du over en bru så må du betale. Slik er det også i Nigeria. Men i Ghana er det mindre korrupsjon. Men jeg er sikker på at dette er den første saken jeg ville

	<ul style="list-style-type: none">- jobbet med å ha en strategi på. min erfaring er at Ghana er bedre på dette, dersom du går på et offentlig kontor så er det mulig å snakke med de. Jeg har hatt folk som har intervjuet de og gått rundt i Akra i Ghana og bare møtt vilje hele veien. Gjorde du det samme i Kamerun, så ville de ikke hjelpe på samme måte men visst du har penger på er de villige til å hjelpe.- Igjen er det dette med korrupsjon, hvordan stiller man seg til det. Dette er kjempe vanskelig for visst du ikke er med på det så kanskje du ikke kommer med på noen ting, men samtidig kan du treffe noen som på en måte har de samme verdiene som oss. For de finnes også. Særlig i Ghana, der er det forskjeller på Nigeria, Kamerun og Ghana. Mange flere i Ghana som har flere like verdier som oss i næringslivet. Derfor må man prøve seg fram og finne ut at det er det som gir respekt. At du har null toleranse for det. Det kan være lurt.- Det må man si det er, korrupsjon har noe med kultur å gjøre. Vanligvis sier man det er fordi folk er fattig. Men de som gjør det er jo rike. De som har fast jobb og sikker jobb de er like eller mer korruperte enn de som er fattige. Så det har ikke noe med fattigdom å gjøre. Det har noe med kultur å gjøre. Det at andre gjør det. Særlig de på toppen gjør det, da er det liksom greit for meg å gjøre det også. Dette er en kulturell greie. Noe aller fleste gjør. De normene alle går etter. Det er vanskelig å gjøre noe med fordi da må flere og flere gjøre noe annet. Og hvem er den første til å gjøre det og hvem er den første som skal tape på å gjøre det. En ny kultur, en ny norm. Det krever at noen går foran og vil ta i et tak.- Det er mengden og type korrupsjon som skiller seg mest. Det er vanvittig mye mindre små korrupsjon enn i Norge. Det med i det daglige, det vi ikke skulle forvente. Der må man være veldig våken. Man tror det nesten ikke at det er sant. Altså de lyver, det er Kamerun (eks. med innsamling av penger)
--	--

Vedlegg 15, side 1 av 5: Morgan og Hunt sin teori om tillit og forpliktende engasjement

Kategori: Morgan og Hunt sin teori om tillit og forpliktende engasjement (Her inngår også kommunikasjon og ikke-verbal kommunikasjon)	
Informant	Sitat fra informantene
Nøkkelinformant (Informant 1)	<ul style="list-style-type: none">- Det viktigste er å forstå kulturen. Så må du møte folk med respekt. Samtidig som du må være ærlig. Don't play games, don't play games.- Du må bruke mye tid på relasjonsbygging. Det er også en grunn til å bruke mye tid og være mye til stede.- For å få tillit, så må det være noe der som gir tillit. Som er mer enn selve lovverket. Og min bakgrunn har vært helt vesentlig for å få den tilliten. Du vet, jeg har studert idelogi, og jeg har vært prest. Og Kamerun er et veldig religiøst land. Det er et veldig kristent land. 95 prosent av befolkningen er kristne, og alle går til kirken. Og min bakgrunn, den åpnet dører som ellers ikke ville bli åpnet, og gav en tillit som jeg ellers ikke ville hatt. De så på meg som mer enn en forretningsmann, for å si det sånn. De så på meg, om jeg skal være litt frekk, som en ærlig sjel med gode hensikter. For det har vært veldig mye lureri. Ikke bare fra kamerunere, men også europeere, amerikanere og andre, som har reist dit for å dra nytte av tingenes tilstand.- Det er et hierarki, og du må ha respekt for det, og du må følge protokollen, og du må følge det jeg vil kalle for riktig tjenestevei. Det er viktig. Også vil jeg si at i Kamerun var det to råd jeg fikk fra statsministeren første gang jeg snakket med han. Det ene var «Ikke gi dem noe», med andre ord ikke la deg korrumpere.- Du må være til stede. Du må reise dit. Du må være der. Du må ha «presence». Og presence kan være at du er der og reiser der, men det er også å ha tett oppfølging og kommunikasjon. Så jeg er der for eksempel en gang i måneden i ti dager, og vi snakker sammen stort sett annen hver dag på Skype, og vi mailer frem og tilbake hver eneste dag. Det gjelder å ha oversikten. Og det gjelder å ha kontrollen. Ikke miste kontrollen.- Kroppsspråket er veldig uttalt, med smil, latter, feking med armer, omfavnelse osv.- Å ja, for eksempel om du skal besøke (litt an på hvor du skal). De går mye finere kledd der. Det er mørk dress, hvit skjorte og slips. Ikke blant arbeidere men blant funksjonærer. Byråkrater og politikere så er det med klesstil veldig viktig. Skal jeg si med Norge så synes teg det dresser ned. Rent sagt

Vedlegg 15, side 2 av 5

	<ul style="list-style-type: none">- møkkete. De har møkkete klær og upussede sko. De er uflidde på håret. Intervjuer: Så i Kamerun skal alt være rent? Informant: Ja det er veldig viktig, visst ikke får du ikke respekt. Ikke forsøk å kom med flekkete skjorte eller ustelt slips. Det er ikke bare snakk om å ha et slips, men pent slips- altså du gjør deg pen. Damene på kontoret de pynter seg. De er pene. Det virker fremmed for oss, men de pynter seg og det er deres måte å vise respekt på.- Her hjemme er nok tillit mer basert på selskapets rykte og tidligere leveranser – og nok mindre av personen som representerer selskapet. <p>I et møte før intervjuet nevnte han at når de kom til Kamerun første gangen, så fikk/måtte de snakke med broren til en minister, før de videre fikk snakke med ministeren selv.</p>
Ekspert 1 (Informant 2)	<ul style="list-style-type: none">- Relasjonsbygging handler om tilstedeværelse, gjøre en effort for å bli kjent (altså være litt ”unorsk”) – bare på denne måten bygger du tillit. Så er det naturligvis viktig å vise at man kan levere varene/produktene – til forespeilet kvalitet. De beste bedriftene får på denne måten de beste referanser som de tar med seg inn i salgsarbeidet sitt. Kontaktnettverket etableres gjennom allerede eksisterende kontakter (eller organisasjoner som NABA), som kan gjøre de første introduksjoner.- En annen måte å bygge tillitt på er å vise at man bryr seg om mer enn bare business (f. eks. spørre/bli kjent med forretningspartners familie). Her hjemme er nok tillit mer basert på selskapets rykte og tidligere leveranser – og nok mindre av personen som representerer selskapet- Tillit brytes på samme måte som den gjør her hjemme: dårlige leveranser, slutter å følge opp. Det er viktig å respektere at et land som Kamerun har en annen forretningskultur og bedriftene må gjøre hjemmeleksen sin – vite hva som er ”do” and ”dont’s”.
Interkulturell ekspert (Informant 3)	<ul style="list-style-type: none">- Det er tillit hele tiden og bruke tid på å bygge opp tillit. Du må kjenne til status hierarkiene. Det er veldig klare stauts hierarkier og du må snakke med rett person.- Du må ha evnen til å legge fra deg de norske brillene på flyet.- Det er viktig med tilstedeværelse.- Du må bruke mye tid, og du må kjenne folk, de lokale. Jeg husker at jeg brukte lokale for å komme inn.

Vedlegg 15, side 3 av 5

	<ul style="list-style-type: none">- de har en veldig lys stemme, bruker veldig ofte en sånn veldig lys pitch. En sånn bølge, og menn kan gå helt opp der. Og det er ofte i forbindelse med at de skal knytte kontakt, de skal være morsomme, de skal gjøre narr av, attitude. De har veldig levende kulturuttrykk, det er ikke noe flatt der. Ikke i stemmen, og de bruker stemmen, og de bruker øynene veldig tydelig, og de bruker kroppen veldig tydelig, og klesdrakten tydelig, og det er så mye. Det er så mye ikke-verbalt at det er fascinerende. Og samtidig utrolig flinke med språket da. Det er så sterkt, de er så sterke nå det gjelder alt av kommunikasjon kanskje.- Ja, og jeg måtte jo begynne i Norge. For jeg fant noen i Norge, som sendte meg videre til noen... ..som igjen sier «Ja, jeg kjenner noen...» ...og sånn begynner det. Og så bygger du på det nettverket der hele tiden. Eneste måten.
Afrika-ekspert (Informant 4)	<ul style="list-style-type: none">- Det tror jeg har et enkelt svar på, du må behandle folk skikkelig og med respekt.. Du må være i stand til å sette ned foten. Utviklet et godt forhold med respekt for hverandre- Kan skade ved krenkende atferd, enten arroganse i samtale/møte/forhandlingssammenheng- Gjelder å ha tålmodighet.
Ekspert 4 (Informant 5)	<ul style="list-style-type: none">- En situasjon er at jeg har en kvote på å ta imot fire studenter, men så fikk vi ikke til systemet fordi de ikke leverte gode nok papirer. Så skrev jeg brev og kommuniserte med styreren på universitetet. Og så gjorde han en ganske stor innsats for å ordne det. Men så fikk jeg altså bare tre betaling/kvotet. Da ble han ganske sur. Systemet var slik at pengene kom etter han. Så det med å oppfylle det man sier, visst man gir en forventning og så at man ikke kan fylle opp den forventningen. Det kan være ganske negativt. Det var litt overraskende at det ikke var naturlig for han å forstå at. Igjen så er det sånn at han skal gå ut å si at nå skal du få lov til å komme til Norge. Så viser det seg at han ikke får det. Han mistet ansikt for det. Han hadde bygget kapital for den studenten og den familien. Så ærlighet og ikke skape forventninger.- Så er det helt vanlige å være helt ærlig. Det har jeg hatt stor nytte av.- Altså være 100 % ærlig i beregningen i saken. Det har funket bra

	<ul style="list-style-type: none">- Så det med å oppfylle det man sier, visst man gir en forventning og så at man ikke kan fylle opp den forventningen. Det kan være ganske negativt.- Igjen er det dette med korrupsjon, hvordan stiller man seg til det. Dette er kjempe vanskelig for visst du ikke er med på det så kanskje du ikke kommer med på noen ting, men samtidig kan du treffe noen som på en måte har de samme verdiene som oss. For de finnes også. Særlig i Ghana, der er det forskjeller på Nigeria, Kamerun og Ghana. Mange flere i Ghana som har flere like verdier som oss i næringslivet. Derfor må man prøve seg fram og finne ut at det er det som gir respekt. At du har null toleranse for det. Det kan være lurt.- Det er klart, det har mye med hvordan man formulerer seg og hvem man er. Hvordan man er slik at man ikke fremstår som å sitte på den høye hest. Ikke vise at Norge er bedre på noen ting. Har med hvordan man kler seg som kan virke irrelevante.- Du må fortelle om visjonen som er noe lengre. Noen ideer om hva slags verdier dette kan få, slik at de ser hva som kan lønne seg.- (håndtering av nordmenns direkte tone.) Det har jeg aldri hatt problem med, det går med ærlighet og åpenhet med.- Ja, man må kle seg. De franske er mer formelle. Visst man ikke der er formell, så går det dårlig. Men i Ghana er de mye mer avslappa. I Nigeria er de også mer avslappa. Der må man bare finne ut hvordan det er. Ikke skape at man er bedre.- Det går mye på hvordan man kler seg og ser velstelt ut når man er kvinne. Det er ikke sånn at du ikke kan håndhilse med kvinner. Det er viktig å se velstelt ut. Ikke ta turist varianten. Når det gjelder Kamerun reagerte de voldsomt da den norske statsministeren gikk med kort bukse- Bondevik da han var på besøk. Det var et skikkelig brudd på kostyme. Sånn må man aldri gjøre, selv om det er et slit. Det er å fornærme folk. Folk liker det ikke. Skal ikke se beina dine. Virker vulgært. Passe på det altså når man skal drive business.- Jeg har prøvd å gå gjennom folk jeg har kjent gjennom universitetet. Brukt studenter som har studert begge steder og brukt de som inngangsporter. Jeg kunne tatt direkte kontakt men det er ikke så lett å få til. Men så er det igjen, hva har du å tilby. De er ikke interessert i å hjelpe deg uten å få noe tilbake. Jeg skulle jo ha muligheten til å få våre studenter til å ta feltarbeid i landet. Da måtte jeg ha kontakter. Forskningstillatelse. Så må starte med relasjonsbygging før
--	--

Vedlegg 15, side 5 av 5

	<ul style="list-style-type: none">- man drar dit. Prøve å finne en måte å komme inn på med noen som man kjenner utenfra.- Men med et sånt brev fra noen som de kjenner, de som de kjenner har tatt kontakt med dem er viktig. Uten dette er det vanskelig å få kontakt.- Her snakker vi sant, det skal være en grunn til at vi snakker usant. De sier det som passer. Og går rundt grøten. Dette må man være oppmerksom på. Man kan få feilinformasjon. Litt sånn som i Kina. Nikke og smile så kan de være helt uenig.
--	---