# 1.Abstract

I worked for Serbian Chamber of Commerce in Kragujevac, where I spent five months in 2010 from January to May. During my stay in Kragujevac I have been in the communications department, where there is plenty of work in PR and communications with foreign firms and large companies.

The Chamber of Commerce and Industry Kragujevac provides professional support to its members to solve their particular problems, promote their production programs at fairs and exhibitions both in the country and abroad, make presentation on Internet, establish cooperation among domestic and foreign partners through contacts with foreign chambers, various representative offices and embassies of the foreign countries.

The study investigates how Serbia, and especially Kragujevac city, can establish a good reputation abroad after so many years of good reputation and excellent cooperation with foreign investors. After several penalties during the 1990’s former Yugoslavia has experienced a lot of failure when it comes to foreign investors and their participation in Serbia. The economic situation in the country was not promising and many foreign investors have begun to withdraw from the market. Many people lost their jobs, infrastructure is drastically reduced, and inflation came to light. The famous car company *FIAT* from Italy withdrew its production in Kragujevac and since then the situation has not been improved.

When companies are interested in more information about another company or firm it is obviously that they will visit the website of that company they want to cooperate with. The reputation of the company is very important for doing business abroad. It is not easy for Serbia and for Chamber of Commerce as well to get the good reputation that they had before. A good reputation is not enough to achieve a goal. That is why the other facts must be included such as image of the company. The term image is described as something which refers to the impression others have of the organization through various information sources.

When two different cultures meet, it is important that the cooperation is successful. If a foreign investor learns all about another culture it is much better for him or her because it is much easier to cooperate knowing values, customs, tradition, maybe language and views of life of the country they want to invest in. Despite cultural differences, Serbia is a country where Norway as a low context culture invests in the high context culture. This proves that Serbia is a hope where investors can see their future. Although, Serbia is a developing country where many see a bright future for foreign investment but there are still barriers that hinder foreign investors. Crime, corruption, the decline of the Serbian dinar currency are just some factors that affect foreign investment. Serbia is currently struggling against such things, but investors can see that the situation is improving and that the possibility of foreign investment in Serbia is increasing. The company must work on external communications efforts on their website to strengthen the image of the company. It is important that investors can see that the information that is on the Serbian website is the same.

# 2. Indledning

Gennem mit praktikophold i Serbien, i byen Kragujevac, har jeg erfaret, hvordan det er at være en del af et team i en virksomhed som Det regionale Serbiske erhverv, som ligger på en høj plan i landet, og hvordan de samarbejder med de lokale virksomheder, og hvordan de blandt andet tiltrækker nye udenlandske investorer/samarbejdsparter til Serbien.

Det har altid været i min interesse at opleve, hvordan virksomheder opnår et mål for at tiltrække investorerne. Det er ikke en let opgave, specielt når det drejer sig om en by, der ikke kan konkurrere med hovedstaden, men er en takt mindre konkurrerende. Kragujevac har tiltrukket min interesse, fordi der ligger potentielle for investeringer i byen, men min interesse ligger blandt andet i at analysere, hvilke barriere bremser fremgangen. Min analyse vil også basere sig på, hvad firmaet har gjort indtil videre for byen. Det kan godt være, at der ligger noget, som Det regionale Serbiske erhverv har overset, når det drejer sig om udenlandske investorer.

Min analyse vil basere sig på, hvorfor det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac ikke er kompetente nok til at tiltrække flere udenlandske investorer, som de gjorde før i tiden.

Jeg vil gerne sætte fokus på, hvorfor virksomheden har vanskeligheder med at tiltrække investorer, og hvilke faktorer kan skyldes bremsningen af investeringer i Kragujevac.

Jeg har kontaktet et dansk firma, som har planer om at investere i Kragujevac. Min hensigt er at spørge det firma, om det kan lade sig gøre at investere i byen, har de et bestemt mål, hvorfor de ønsker at investere osv. Mens jeg var i praktik var dette firma et aktuelt emne i det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac. Jeg synes, at det var meget spændende at kontakte dem og høre om, hvad de synes om situationen, og høre også om investeringsmuligheder. Denne empiri kan give mig en direkte forbindelse til, hvad en udenlandsk virksomhed eller et firma synes om de potentielle investeringer i Serbien og specielt i byen Kragujevac.

Jeg er meget interesseret i at undersøge det ovennævnte, fordi jeg har været en del af Det regionale Serbiske erhverv, og har været i den situation, hvor firmaet lægger planer for at tiltrække investorer. Mit praktikophold har også givet mig de muligheder, hvor jeg selv kunne mærke, hvor kompliceret det var for dem.

Serbien er et tiltrækkende land, når det drejer sig om for eksempel klima. Landet ligger i den sydlige del af Europa, hvor det er varmt, hvor landbrug viser sig til at være progressiv. Serbien er også et land, hvor arbejdskraft er meget billigere end i resten af den vestlige Europa. Der er potentielle for at bygge firmaer op, fabrikker og lignende, hvor både investorer og det lokale folk og landet kan have nytte af de investeringer. Det er ikke kun Serbien, der kan få nytte af de udenlandske investorer, det er også investorerne, der får nytte af Serbien. Begge parter kan samarbejde og udnytte de situationer der er til rådighed. Det er vigtigt for Serbien, at de tiltrækker udenlandske investorer, fordi Serbiens infrastruktur kan blandt andet forbedre sig, mens udenlandske investorer kan spare penge på produktionen, hvis der bliver investeret i Serbien.

## 2.1 Om det regionale Serbiske erhverv

Kragujevac er den tredjestørste by i Serbien, og der er ca. 212.000 indbyggere. Kragujevac er en universitetsby, hvor studerende kan vælge frit, hvad de har lyst til at studere. Byen har sin egen erhvervsafdeling.

Det regionale Serbiske erhverv er et uafhængigt og professionelt erhverv. Firmaet yder teknisk bistand til sine medlemmer med at løse konkrete problemer, firmaet forfremmer også medlemmernes produktsortiment gennem fair og udstillinger både hjemme og i udlandet. Der er også præsentationer via Internettet, de forbinder iværksættere med udenlandske partnere gennem kontakter med udenlandske afdelinger/erhverv, repræsentationer/kontorer og ambassader fra fremmede lande.

Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac er et erhverv, som er højt respekteret af landets andre erhvervskollegaer i samme branche. Det er et firma, som gennem sine handlingserfaringer har vist sig at være højt ambitiøse og forhandlingsklare i hver situation. Der ligger nogle klare rammer eller værdier, som firmaet holder fast ved. Det regionale Serbiske erhverv har et fast værdigrundlag, som beskriver deres ønsker, og hvad de særligt lægger vagt på i forhold til samarbejdsparter både i og i udlandet, når de forhandler med hinanden. Deres vision er ikke kun på kortsigt, men også på langsigt. Når de lægger planer for det ene år, så arbejder de på, at udførelsen af planen realiseres i de næste mange år, og ikke kun i det pågældende år. De arbejder på, at deres samarbejdsparter forbliver deres samarbejdspartner gennem årene, fordi de sætter pris på stabilitet i firmaet og også stabilitet med deres samarbejdsparter, et godt og kendt arbejdsmiljø, trivsel på arbejdspladsen, en fungerende arbejdsfordeling, respekt mellem medarbejdere og ledere, udførelse af projekter til tiden og så videre. Deres mission handler om at opretholde de gamle samarbejdsparter, så de sammen kan udvikle og bygge videre på fælles mål i fremtiden. Det regionale Serbiske erhverv har nogle klare mål om medarbejdernes fremtid. Firmaet udfordrer sine medarbejdere på den måde, at de alene kan stå for nogle enkelte arbejdsopgaver og store projektopgaver. Selvstændighed kan føre dem til det punkt, hvor de kan vise sig som selvstændige og arbejdsdygtige medarbejdere. Dette kan medføre måske en højere stilling i firmaet, og eventuelt kan de også få højere løn.

Det regionale Serbiske erhverv har haft succes med udenlandske investorer før i tiden, og nu har de fast besluttet for, at tiden er kommet, hvor de udenlandske investorer skal se Serbien som et potentielt og godt investeringsland. De ønsker at lægge vagt på, at investorerne skal se dem i et positivt lys, hvor barrierer tilhører fortiden.

Når værdierne begynder at leve og gennemsyre virksomheden kommer indsatsen mangfoldigt igen gennem større arbejdsglæde, mere trofaste medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere – og virksomhedens image får et løft overfor omverdenen. Alt sammen faktorer, der samtidig har en positiv indflydelse på bundlinjen.

# 3. Problemformulering og problemfelt

## 3.1 Problemformulering

Mens jeg opholdte mig i det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac var der nogle interessante emner, der kom frem, som kunne være et potentielt emne til mit speciale. Der var få overvejelser omkring, hvad der kunne eventuelt være spændende at skrive om i mit speciale. Blandt andet var jeg interesseret i at skrive om selve byen og lave en analyse af byens turisme og potentielle, men dette emne har ikke efterladt en stor indflydelse på mig som Det regionale Serbiske erhverv. Det som tiltrak mig mest ved dette emne var, hvordan firmaet i Kragujevac håndterer og handler med udenlandske investorer, hvordan de prøver at få Serbien til at virke spændende og tiltrækkende for dem. Jeg fandt dette emne mere interessent end det andet, fordi landet ligger i et hav af så kaldt problemer, som skal løses og skal være på plads før udenlandske investorer kan investere i Serbien. Det interessante er at analysere, hvad der ligger bag ved dette.

Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac har oplevet et faldende tal af investeringer, fra udenlandske side af, gennem årene. Det er ikke nemt for et stort firma som dem at opleve det, fordi byen har været et tiltrækkende sted for investorerne. Byen Kragujevac oplevede en stor fremgang af produktionen af den udenlandske bil *Fiat ZASTAVA* fra Italien*.* Siden 1950’erne blev det italienske firma *Fiat* valgt af den jugoslaviske bil industri *ZASTAVA* til samarbejdsparter. Den gang var der ingen vanskeligheder, når det drejede sig om investeringer i det tidligere Jugoslavien. Arbejdsløsheden var på et meget lavt niveau, landet fungerede godt, og udenlandske investorer investerede i landet uden tvivl. Samarbejdet gav en fantastisk fremgang for det tidligere Jugoslavien, og mange mennesker fik deres arbejdspladser i industrien.

Efter opløsningen af landet i begyndelsen af 1990’erne blev situationen helt anderledes. Produktionen af *Fiat ZASTAVA* biler trak sig tilbage fra produktionen, og afskedigelse af personale begyndte at stige meget. Mange andre investorer trak sig tilbage, fordi der var usikkerhed omkring fremgangen af salget i hele landet. Det er ikke nemt, når et stort og kendt firma som *FIAT* træder fra produktionen og bremser udviklingen i byen. Siden den gang var udenlandske investorer i tvivl om det vil lykkes for dem at investere igen i et eller andet, fordi Balkan virker som et usikkert land for investeringer for dem.

I dag er det usikkert for udenlandske investorer at starte en produktion i Serbien uden at vide, om der kan komme nogle uventede og pludselige situationer som i starten af 1990’erne.

## 3.2 Problemfelt

Med udgangspunkt i ovenstående vil dette speciale forholde sig til følgende problemfelt:

***”Er det muligt, at Det regionale Serbiske erhverv, finder vejen til en succesfuld fremtid, hvor de kan være med til at tiltrække udenlandske investorer til landet igen?”***

Jeg har valgt at arbejde med to arbejdsspørgsmål, som kan hjælpe mig med en dybere analyse af ovenstående problemfelt:

***-”Er der mulighed for at styrke og forbedre firmaets image, så udenlandske investorer bliver interesseret igen”?***

***-”Spiller kultur en rolle, når forskellige lande skal samarbejde”?***

Mit formål med at analysere det ovenstående er at finde forklaringer på, hvorfor det regionale Serbiske erhverv oplever, at udenlandske investorer ikke er interesserede nok i at investere i Serbien. Mit valg af de ovennævnte hypoteser er følgende: Kræver det en kommunikationsindsats i firmaet for at styrke deres image, så den regionale Serbiske erhverv kan opnå fremskridt i udenlandske investeringer? Når et land som Serbien skal i samarbejde med andre kulturer som for eksempel de vestlige lande, opstår der et kultursammenstød? Betyder det så, at de ikke kan samarbejde på grund af det?

## 3.3 Afgrænsning

I Serbien findes mange Serbisk erhvervskontorer, som for eksempel Det Serbiske erhverv i Kruševac, Beograd, Nis og så videre, men jeg vil lægge fokus mere på Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac. Jeg har været i praktik hos dem, og har lært dem at kende. Derfor vil min analyse basere sig mest på det regionale Serbiske erhverv i byen Kragujevac. Mit speciale tager mest udgangspunkt i Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac, men det betyder ikke, at jeg vil udelukke hele Serbien, fordi de andre byer er lige så vigtige for fremgangen af landet.

Jeg vil sætte fokus på, hvordan det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac kan forbedre firmaets image. Image er den opfattelse, hvordan andre og i dette tilfælde investorer ser og opfatter landet. Hvis et land præger et dårligt image, så kan det ske, at de potentielle lande ikke vil investere. Et image skaber et billede af et land. De indre faktorer kan spille en rolle, hvordan et firma kan præsentere sig for en potentiel udenlandsk investor. Et firma kan ikke være succesfuldt, hvis det for eksempel ikke har et stærkt image, og medarbejdere der ikke fungerer som et team. Det er vigtigt at sende et positivt og succesfuldt billede om firmaet ud til verden, så investorer kan se, at de er troværdige og forretningsdygtige. Ethvert firma fra udlandet, der vil investere i et land, som for eksempel i Serbien i dette tilfælde, vil kigge på deres omdømme, hvordan de samarbejder med andre og mange flere ting. Det er de faktorer, der kan blandt andet være afgørende for, om de potentielle investorer bliver interesseret i dem.

Mit andet fokus er rettet mod kultur. Den spiller altid en stor rolle, når to lande skal samarbejde. Det drejer sig specielt om lande, som ikke har den samme kultur og værdier. Jeg vil kigge nærmere på kulturforskelle, fordi når et land fra østen og et land fra vesten skal samarbejde, så er der mange forskellige faktorer, der skal tages i betragtning.

## 3.4 Motivation

Gennem hele studiet har jeg haft et ønske om at komme til udlandet på 8. semester, hvor vi havde mulighed for at have en praktikplads enten herhjemme eller uden for Danmark. Mit ønske blev opfyldt, da jeg kontaktede Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac, og hvor jeg søgte om en praktikplads i deres firma. Jeg søgte hos dem, fordi jeg har boet i Serbien i en kort periode, og mit ønske var at vende tilbage på et tidspunkt. Firmaet har et godt omdømme, og jeg ville være en del af deres team. Firmaet beskæftiger sig med erhvervskommunikation, og jeg synes, at det var noget for mig. Mit praktikophold i Kragujevac har været en succes, og jeg har været glad for at opleve, hvordan det er at arbejde for et firma som samarbejder med udlandet. Det var meget spændende at opleve, at de ikke handler kun indenfor grænser, men også med udlandet. Det som særligt var spændende er blandt andet, at firmaet har inviteret forskellige ambassadører fra forskellige lande. Til de møder bliver der f.eks. snakket om, hvad der vil blive gjort for Serbien, hvem der er interesseret i at investere, hvilke barrierer findes der for tiden osv. Min opmærksomhed blev rettet mod den situation som er i Serbien nu, de handlingsbarrierer, der er i øjeblikket mm. Jeg blev nysgerrig for at analysere, hvorfor Serbien befinder sig i sådan en situation som den.

# 4. Metode

## 4.1 Den videnskabsteoretiske tilgang

### 4.1.1 De kvalitative og kvantitative data

Jeg tænkte, hvordan det var bedst at lave min analyse på. Min research baserer sig på to retninger. Valget af to retninger var, fordi analysen baserer sig ikke kun på de data, der allerede findes, men også på en selvresearch, som var nødvendig for min analyse. Jeg kunne ikke lave min analyse kun på baggrund af de data, som Det regionale Serbiske erhverv har givet mig til rådighed, men jeg var nødt til at analysere eller undersøge dybere for at skaffe informationer udefra. Derfor valgte jeg at anvende både det kvantitative data og det kvalitative data i min analyse, fordi begge metoder skal være med til, før jeg kan svare på min problemformulering.

Mit første valg er at lave en analyse på baggrund af de kvantitative data, som jeg har til rådighed. Det er nødvendigt at stå med nogle informationer, som kan være med til at give et konkret svar på det man søger. De statistiske undersøgelser kan være med til at bidrage en god og analytisk tilgang i analysen, hvor for eksempel statistikker kan vise nogle potentielle svar.

Det er lige så vigtigt at anvende de kvalitative data i selve analysen, fordi når man anvender den kvalitative metode, så kan man få en dybere forståelse og bagvedliggende motiver. Den kvalitative metodes udgangspunkt er, at ethvert fænomen består af en unik kombination af kvaliteter, og at man derfor ikke kan tælle, måle og veje. Videre synes en stor del af de kvalitative forskningsmetoder at lægge vægt på, at forskningsgenstanden bliver betragtet som et subjekt og processen et kommunikativt forhold, hvilket betyder, at der foregår en tovejskommunikation.[[1]](#footnote-1) Der ligger nogle svagheder ved den kvalitative metode, når det gælder interview. Det er ikke muligt at interviewe alle potentielle personer og for at få forskellige holdninger, men det er kun muligt at interviewe nogle enkelte. Det betyder, at man ikke kan lave *større* statistik over holdningerne. Jeg havde brug for at undersøge konkret om, hvad der ligger bagved det hele. Det er nødvendigt at kigge på to sider af sagen, fordi de kvalitative data kan nemlig være afgørende for de små detaljer, som kan vise sig at være nøglen til problemløsningen. Mit valg af den kvalitative metode er meget vigtig, fordi gennem den metode kan man få nuancer i analysen, der kan give en forståelse for, hvorfor er situationen som den er, hvad der kan være årsag(er), og mange andre nuancer. Da jeg valgte den kvalitative metode sammen med den kvantitative metode ville jeg udover den eksisterende viden skabe en ny viden, som kan være med til en stor hjælp, når det drejer sig om en dybere analyse. Så målet med de kvalitative analyser er at afdække enten bevidste eller ubevidste årsagsforklaringer til målgruppens holdning og adfærd. Målet med en kvantitativ undersøgelse er nemlig at finde mønstre i mangfoldigheden og sammenhænge og tendenser i store mængder data. Når man laver kvalitative undersøgelser, kan det foregå som enkelt interview, fokusgruppeinterview, observationer, billedøvelse m.m.

Da de kvantitative og de kvalitative metoder har svagheder, som overlapper i meget ringe grad, kan det blive en god idé at kombinere dem. Når man kombinerer dem, så hedder kombinationen: *triangulering*. Styrken ligger i at kunne kombinere fordelene ved de to indfaldsvinkler – og ikke konstatere rent faktuelle størrelser, men også finde årsagssammenhænge på respondenternes svar.

Her er en definition på, som beskriver, hvad kvalitative data står for:

” *"Qualitative data are normally relatively messy, unorganized data. It demands the techniques of observation that allow the investigator to sort and "winnow" the data, searching out patterns of association and assumption. This process of detection is hard to mechanize [...] The investigator must use his or her own experience and imagination to find (or fashion) a match for the patterns evidenced by the data."*(McCracken, D. G. (1988): *The Long Interview*, Qualitative Research Methods vol. 13, Newbury Park, CA: SAGE Publications Inc.; p. 19)”[[2]](#footnote-2)

Her er en anden definition, som beskriver, hvad kvantitative data står for:

” *Quantitative research involves gathering data that is absolute, such as numerical data, so that it can be examined in as unbiased a manner as possible. There are many principles that go along with quantitative research, which help promote its supposed neutrality. Quantitative research generally comes later in a research project, once the scope of the project is well understood.”[[3]](#footnote-3)*

*“The main idea behind quantitative research is to be able to separate things easily so that they can be counted and modeled statistically, to remove factors that may distract from the intent of the research. A researcher generally has a very clear idea what is being measured before they start measuring it, and their study is set up with* controls and a very clear blueprint. The result of quantitative research is a collection of numbers, which can be subjected to statistical analysis to come to results.”[[4]](#footnote-4)

Kvantitativ viden giver præcise svar, men trænger ikke dybere ned i forskellige årsagssammenhænge hos respondenterne. På den anden side kvantitative analyseformer er bredt accepterede, indiskutable og objektive – og derfor tæller med stor vægt i den rationelle del af beslutningsprocessen. Samtidig gør de kvantitative metoder det muligt, at gentage analysen over tid, så man kan kortlægge en udvikling – f.eks. kendskabsniveaut i løbet af de sidste fem år.[[5]](#footnote-5)

Her er en tabel, som kan vise overblik over de to metoder, som er relevante til min analyse:

|  |  |
| --- | --- |
| **KVALITATIV DATA** | **KVANTITATIV DATA** |
| -relevant, når det kræver en dybere analyse/forskning  -data er detaljerede og giver dybde og helhedsforståelse af specifikke forhold og står ofte for sig selv  -kvalitativ research, som eksempelvis interviewsamtalen, har den klare styrke, at den kan give en nuanceret og mangfoldig skildring af interviewpersonernes synspunkter på et tema. | -allerede eksisterende data, som står til rådighed dvs. forhåndsstrukturerede data  -data med statistikker med konkret viden  -analyse kan give et svar på, hvordan fremtiden kan se ud  -vægt på forudsigelser |

### 4.1.2. Induktiv metode

Den induktive metode vil hjælpe mig med at undersøge naturen ud fra pålidelige enkeltobservationer, hvorudfra jeg kan slutte til alment gældende udsagn. Induktion baserer sig på erfaringsbaseret ræsonnement. Den store fordel ved induktivismen er det forhold, at man rent faktisk får skabt ny viden. Den nye grundlæggende nye viden kan nemlig ikke være sikker, men kun om sandsynlig viden. Min analyse kan ikke laves på baggrund af den deduktive metode, fordi denne metode er baseret via fornuft. Jeg kan ikke bevise noget logisk ud fra mine analyser, som denne metode går ud på. Induktion er en slutningsform, som tager udgangspunkt i tilbagevendende empiriske observationer. De formuleres, så de kan begrunde en generel teori om, hvad der vil ske i fremtiden. Induktion har understøttet en undersøgelseside som *Grounded Theory* ved opmærksomhed på det praktiske empiriske grundlag, og hvordan det beskrives som teori om samfundet. I Grounded Theory-traditionen ser man (Glaser 1992) også induktion som udtryk for loyalitet over for mulighederne i den empiriske kilde, og at man i empirisk analyse skal forholde sig til både praktiske (diskursive), æstetiske (lokale) og intuitive erfaringskonstruktioner.[[6]](#footnote-6) Min undersøgelse er baseret på empiriske data og ikke på fornuft (rationalisme).

Da min analyse baserer sig på den induktive metode, her er en illustration over metoden:

**Deduktion**  **Hypotese**

Logisk implikation via fornuft Mening, formodning etc.

**Empirisk konsekvens**

Hypotesens testbarhed

**Induktion**

Observationer via erfaring **Konklusion**

Bekræfte eller afkræfte hypotesen

Den induktive metode:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ideal** | **Erkendekilde** | **Fordel** | **Begrænsning** |
| Observationer  Eksperimentel | Erfaring  (empirisme) | Nygrund-  læggende viden | Ingen sikker viden |

## 4.2 Fænomenologi

Edmund Husserl (1859-1938) betragtes som fænomenologiens grundlægger. Blandt andre fremtrædende kan også nævnes Max Scheler, Martin Heidegger, Aron Gurwitsch, Maurice Merleau-Ponty, Emmanuel Lévinas osv.

Fænomenologi, af græsk «phai'nomenon», det som viser sig, og «logos», lære. Læren om fænomenerne, dvs. «det der viser sig», «det givne».[[7]](#footnote-7)

Merleau-Ponty fremstiller fænomenologien ofte som en ren deskriptiv disciplin. Den beskriver vores erfaring, sådan som den er givet. [[8]](#footnote-8) Ifølge Husserl, den fænomenologiske analyse sætter for at ”analysere den direkte erfaring, således som den melder sig i vores kropslige bevidsthed i livsverdenen”.[[9]](#footnote-9) Fænomenologi forsøger at indfange meningen af den menneskelige erfaring igennem det bevidste udtryk af enheden mellem mennesket og verden. Fænomenologiens epistemologi er præget af en søgen efter at forstå meningen i verdens konkrete virkelighed.[[10]](#footnote-10)

Fænomenologien handler om de fundamentale principper for, hvorledes verden opleves på det subjektive verden.

Videnskab på et fænomenologisk grundlag arbejder ud fra et mål om at indfange den menneskelige erfaring, som den viser sig i den konkrete livsverden. Metoden anvendes i reglen som en kvalitativ analyse af de bevidsthedsfænomener, der opleves af et andet menneske.[[11]](#footnote-11)

Jeg har valgt at arbejde fænomenologisk gennem min analyse. Min undersøgelse baserer sig på det givne resultat som allerede findes, og på den selvresearch, fordi fænomenologien tror på, at ”verden er som vi oplever den”. Undersøgelsen har ikke delforståelser, fordi jeg ikke kan fortolke eller have delforståelser gennem min analyse. Jeg skal se på tingene som de er.

## 4.3 Kommunikationsindsats

En god kommunikationsplan sikrer, at informationen, der gives videre til offentligheden, er rettidig og relevant, og at de vigtige budskaber når hen modtagerne. Planen åbner mulighed for proaktivt at være med til at sætte dagsordenen på de temaer, der er vigtige for regionens erhvervsudvikling. Planen er samtidig et godt værktøj, der giver struktur og retning på kommunikationsarbejdet og kan bygges op omkring følgende hovedpunkter:[[12]](#footnote-12)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1. opsæt formål og**  **målsætninger** | **2. kortlæg interessenter og prioriter målgrupper** | **3. Fastlæg**  **hovedbudskaber** | **4. planlæg**  **aktiviteter** |
| Hvad vil I overordnet opnå med at informere  offentligheden? Sæt et  klart formål op for  kommunikationen og klare målsætninger for, hvad I vil opnå med kommunikationen. Gør succeskriterierne så klare og målbare som muligt, så I har mulighed for at måle og evaluere indsatsen. | Hvem er det, I skal informere? Er der særligt vigtige grupper, som I bør prioritere? Er der nogen, der er meget negative, som har brug for særlig opmærksomhed? Er der nogen, der har stor indflydelse, og som derfor skal prioriteres i kommunikationen? | Når formål og målgrupper er på plads, er tiden kommet til at overveje, hvilke  budskaber, der er vigtige i kommunikationen. Vælg 3-5 hovedbudskaber, som skal indgå i og gennemsyre al  kommunikation. Ved at have de vigtigste hovedbudskaber for øje i al kommunikation bliver kommunikationen entydig og tydelig i alle  kommunikationskanaler. | Tiden er nu kommet til  at få budskaberne ud over rampen. Overvej, hvilke kanaler og aktiviteter der  bedst formidler budskaberne til de valgte målgrupper.  Neden for er der inspiration  til de mange muligheder  for aktiviteter. Sæt tid på  de enkelte aktiviteter for  et godt flow i informationen. |

|  |  |
| --- | --- |
| **5. afklar**  **talsmænd** | **6. afklar organisering**  **og ressourcer** |
| Hvem udtaler sig til medierne? Hvem er afsender på vores budskaber? Det er  vigtigt at afklare for ikke at tale i munden på hinanden og for at sikre, at der er én person, der tager ansvar for kommunikationen på hvert af de udvalgte temaer/hovedbudskaber. | En struktureret informationsindsats kræver, at der er udpeget en ansvarlig for kommunikationsarbejdet, så indsatsen ikke falder mellem flere stole. Den bedste løsning er, at én medarbejder har afsat deltid eller fuldtid til opgaven alt efter ambitionsniveauet i planen. Desuden skal alle medarbejdere i organisationen kende indholdet i kommunikationsplanen, så de er motiveret til at deltage med deres nyheder og viden undervejs. [[13]](#footnote-13) |

Public relations (PR) i organisationer[[14]](#footnote-14) bruges i dag omkring kommunikationsstrategien som værktøj og indgang til organisationens omverden. Public relations skal søge at opnå forståelse, sympati og støtte blandt organisationens interessenter. PR-arbejde er med til at sikre organisationens produkter, ydelser og et godt omdømme på kort og langt sigt. PR handler om omdømme opstået som et resultat af, hvad virksomheden siger og gør, men samtidig også af, hvad andre mener om virksomheden. Derfor skal PR yde opmærksomhed over for en organisations eller ry med det formål at influere opinionen og påvirke mediebilledet, og være den planlagte og vedligeholdende bestræbelse på at etablere og opretholde goodwill og gensidig forståelse mellem organisationens og dens interessenter. Et godt omdømme kan ikke ske på over en meget kort periode, det kræver tid, det skal plejes, sådan at organisationen må bygge på integritet og ærlighed.

Kommunikation er et vigtigt middel for samspillet mellem landene og kulturer. Både den interne og den eksterne kommunikation er centrale og strategiske ”instrumenter”, hvis et firma eller en virksomhed skal opnå en succes. Både medarbejdere, kunder, medier, leverandører, investorer og andre interessenter stiller høje krav til en virksomheds kommunikation i dag. Det kan ikke siges, at kun den interne kommunikation er væsentlig og vigtig for firmaet, det er lige så vigtigt at opnå en succes, når det drejer sig om den eksterne kommunikation. Disse to såkaldte ”instrumenter” går hånd i hånd for en bedre fremtid. Hovedmålgrupperne for den eksterne kommunikation kan blandt andet være: medier, politikere og meningsdannere, samarbejdspartnere, virksomheder og investorer og borgere. Hovedmålgruppen for den interne kommunikation kan blandt andet være medarbejdere og ledere. Den interne kommunikation skal sikre firmaet, at både ledere og medarbejdere kender centrale prioriteringer og fælles beslutninger. Den interne kommunikation skal understøtte udviklingen af medarbejdernes kompetencer. Gennem målrettet kommunikation kan de sikre dialog, en høj grad af videndeling og høj faglighed. Den interne kommunikation skal være på plads før de beslutter at påvirke for eksempel medier og investorer. De indre faktorer som firmaets image, værdier og kommunikation skal være først prioriteret, så de kan med disse indre faktorer stå stærkt over for medier eller investorer.

Det er vigtigt, at den eksterne og interne kommunikation ses i sammenhæng. Den eksterne kommunikation skal afspejle, hvad der foregår internt, og relevante interne målgrupper skal inddrages i, hvad der formidles eksternt.

Med ***intern*** kommunikation er det vigtigt at:

* Det er vigtigt at sikre, at ledere og ansatte (medarbejdere) har kendskab til de centrale faktorer i organisationens vision, mission og mål.
* Både ledere og medarbejdere skal understøtte videndeling, udvikling og samarbejde på tværs i organisationen.
* Alle skal medvirke til at udvikle og styrke firmaets identitet, image og omdømme.

Med en god og velovervejet intern kommunikation kan en organisation opnå:

* at medarbejdertrivslen forbedres
* effektiviteten forbedres (fordi arbejdet i højere grad kan præciseres og prioriteres)
* medarbejderne vil i højere grad være ambassadører for virksomheden (fordi deres bevidsthed om virksomheden og deres motivation er højnet)[[15]](#footnote-15)

Med e***kstern*** kommunikation er det vigtigt at:

* Det er vigtigt at lægge fokus på den eksterne kommunikation, hvor medier blandt andet spiller en stor rolle
* Skabe et godt image og omdømme, så investorer eller kunder oplever et positivt billede af organisationen
* Sætte fokus på gamle samt nye investorer og kunder
* Før en organisation vælger at samarbejde med udenlandske organisationer eller ønsker at tiltrække udenlandske investorer skal de i høj grad kende til den udenlandske kultur og omvendt, så de kan selviscenesætte sig på den mest rammende måde

Ekstern kommunikation handler ikke kun om at komme i medierne. Det handler også om kommunikationen til offentlige beslutningstagere, kunder og leverandører.

Det overordnede formål med kommunikationsstrategien er at sikre, at firmaer eller virksomheder kommunikerer i overensstemmelse med deres mission, vision, værdier samt strategiske mål og principper. Kommunikationsstrategien skal som et public relations-redskab først og fremmest være med til at sikre en organisations image blandt interessenterne, så det svarer overens med organisationens ønske.

### 4.3.1 Målgrupper

En målgruppe er den gruppe af mulige kunder, som virksomheden retter sin markedsføring mod. Jo mere præcist en målgruppe kan defineres, jo mere effektivt kan markedsføringen udformes ved valg af kommunikation, medievalg og aktiviteter. En målgruppe er således en defineret modtager for det budskab man er i færd med at afsende.

At kende sin målgruppe er alfa og omega i forhold til at skabe en hensigtsmæssig og brugbar kommunikation. Derfor er det vigtigt at definere, hvem man gerne vil henvende sig til, og derefter forsøge at lære målgruppen at kende.

For at kunne udvælge de primære målgrupper, er det vigtigt at få skabt et overblik over virksomhedens interessenter og deres krav, forventninger og ønsker til virksomhedens arbejde. Når virksomheden skal markedsføre sit produkt eller ydelser er det vigtigt, at målgrupperne er klarlagt fra start, og at de indgår i den samlede markedsføringsplan for virksomheden.

Hver målgruppe har sine egne prioriteter:

• Private forbrugere lægger i stigende grad vægt på, om virksomheden er kendt for at have en grøn profil, og om dens produkter virker mere klimavenlige end konkurrenternes.

• For medarbejderne handler det om at kunne være stolt af sin arbejdsplads og det er derfor vigtigt, at virksomheden kan illustrere, hvordan arbejdet med klima harmonerer med medarbejdernes personlige værdier og etik.

• I forhold til virksomhedens erhvervskunder handler det om at vise, at der er taget højde for de væsentligste omdømmemæssige risici. Som leverandører kan man blive en belastning for kunderne, hvis man bliver kendt som en samfundsskadelig virksomhed.

• For mange investorer er det vigtigt, at virksomheden kan demonstrere, at den har taget højde for de muligheder og risici, som klimaforandringerne på lang sigt medfører.[[16]](#footnote-16)

Når man arbejder med Internettet, skal man ikke blot tage hensyn til, hvilket budskab man gerne vil ud med, men også hvilke informationsbehov målgruppen har. Det er ikke ligegyldigt, hvilket budskab man har, når man skal definere sin målgruppe. Ofte vil budskabet i sig selv medføre en indsnævring af målgruppen. Man skal ikke blot vide, hvem man henvender sig til; man skal også vide noget om dem, man henvender sig til.

At vælge en primær målgruppe betyder ikke, at du behøver udelukke andre målgrupper. Afhængig af arrangementets art kan det være hensigtsmæssigt at tænke i flere målgrupper, så du får spredt dit budskab til så mange som muligt. Du kan f.eks. have ansatte i møbelindustrien som primær målgruppe og studerende som sekundær målgruppe. Det er vigtigt, at en virksomhed er bevidst om, til hvem den henvender sig til, så den kan målrette sin kommunikation til den ønskede målgruppe.

# 4.4 Empiri

Jeg vil kort redegøre for datagrundlaget i specialet. I min fremgangsmåde har jeg valgt at benytte den kvalitative og den kvantitative metode. I starten valgte jeg kun at benytte den kvantitative analyse, men for at få en bredere forståelse for det problemkompleks valgte jeg at bruge også den anden metode, nemlig den kvalitative metode til min analyse.

Jeg har i min fremgangsmåde valgt at anvende blandt andet den kvalitative metode. De kvalitative data inddrages for at opnå en forståelse for det problemkompleks, der studeres.

Mit valg er at bruge interview til min analyse. Interview medvirker til at give oplysninger og genere ny viden i en åben dialog med interviewpersonen (informanten). Formålet med interviewet er at indhente beskrivelser af informantens livsverden for dermed at kunne nå til en konklusion af situationen. Interviewpersonen, der deltager på området kan have en væsentlig og unik viden på området. Gennem den personlige erfaring, kan interview give mulighed for at beskrive og forstå den nuværende situation.

Mit interview er foretaget på baggrund af en række åbne spørgsmål med henblik på at motivere og understøtte dialogen med min interviewperson.

Jeg valgte at bruge både de lukkede og åbne spørgsmål i mit interview. Jeg brugte de åbne spørgsmål, fordi jeg ville høre respondentens egen mening om situationen, og hvad de synes om Serbien. Lukkede spørgsmål vil hjælpe mig med nogle konkrete ting, som jeg vil analysere.

En anden del af empirien baserer sig på al den viden og erfaring som jeg har opnået gennem mit praktikophold i firmaet. Det som også hjalp mig er de bøger, som var tilgængelige, og som også gav mig inspiration til teorier.

Jeg fandt nogle spændende og meget nyttige artikler på Internettet, som giver mig en god empiri.

# 5. Teori

## 5.1 Kulturteori

I den traditionelle opfattelse af international markedsføring anses kultur for blot at være en enkelt af de mange faktorer, som en international markedsfører skal forholde sig til, på lige fod med blandt andet økonomiske, politiske, juridiske og virksomhedskulturelle faktorer.[[17]](#footnote-17)

En opfattelse af international markedsføring indtager kulturen en større plads og flytter sig fra det lille hjørne i markedsførerens samling af relevante faktorer til at blive et overbegreb for det hele. Kultur skal her forstås som det betydningssystem, der giver sammenhæng i måden at se verden på.[[18]](#footnote-18)

Dette betyder, at kultur ikke er et fænomen som bare bliver overset af en organisation, hvis der er planer om at handle sammen med et udenlandsk firma. Kultur bliver til et overbegreb, fordi den skal opfattes som meget relevant og vigtigt, når lande skal forhandle med hinanden. Efter den såkaldte nyere opfattelse, kulturen betragtes som en vigtig faktor for forhandlinger og for fremtidig succes. Jo bedre man kender den anden kultur desto bedre forhandler man.

Når den traditionelle opfattelse af international markedsføring bliver nævnt, hvor kultur bliver opfattet som bare en del af de mange faktorer, som markedsfører skal forholde sig til, så har den nye opfattelse en hel anden retning. Det betyder, at verdenshandel er blevet så bredt i dag, og at kultur er begyndt at spille en vigtig og stor rolle, når lande skal handle sammen. Hvis den nye opfattelse er blevet præsenteret, så viser det sig, at kulturen ikke længere er en lille del af markedsføringen, men tværtimod spiller den en stor rolle i dag.

### 5.1.1 Geert Hofstede

” *Culture is always a collective phenomenon, because it is at least partly shared with people who live or lived within the same social environment, which is where it was learned. It is the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group or category of people from another.*”[[19]](#footnote-19)

Hofstede angiver fire modsætningsprægede kulturdimensioner til indkredsning af forskelligheder i kulturer: Magtdistance, kollektivisme versus individualisme, femininitet versus maskulinitet samt usikkerhedsundvigelse.

**Magt distancen:**

Denne dimension beskriver, hvordan medlemmerne i samfundet accepterer magtforskelle i fx skoler, privat, arbejdsmæssigt og politisk. Magtdistance handler om magtforhold og social ulighed,

og den vil optræde i alle former for samfund.

Magtdistance er et mål for den generelle accept af ulighed i samfundets institutioner og organisationer. Magtdistancen siger noget om, hvorvidt en underordnet og en overordnet ser sig som ligeværdige. I nogle kulturer, som f.eks. den danske, er det helt naturligt, at chefer spørger medarbejdere til råds i ret komplicerede sager, mens det i andre kulturer, som f.eks. i Grækenland, ville komme som et chok for medarbejderen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Lille magtdistance** | **Stor magtdistance** |
| Uligheder mellem mennesker bør reduceres til et minimum | Uligheder mellem mennesker forventes og ønskes |
| Forældre behandler børnene som jævnbyrdige | Forældre lærer børnene lydighed |
| Børn behandler forældrene som jævnbyrdige | Børn behandler forældrene med respekt |
| Lærere er eksperter, der videregiver upersonlige sandheder | Lærere er guruer, der videregiver personlig visdom |
| Elever behandler lærere som jævnbyrdige | Elever behandler lærerne med respekt |
| Underordnede forventer at blive taget med på råd | Underordnede forventer at få at vide, hvad de skal gøre |
| Privilegier og statussymboler er ikke velsete | Privilegier og statussymboler både forventes og er udbredte |
| Magtfulde personer forsøger at virke mindre magtfulde, end de er | Magtfulde personer forsøger at virke så magtfulde som muligt |
| Magt er baseret på formel position, ekspertise og evne til at belønne | Magt er baseret på familie eller venner, karisma og evnen til at anvende magt |
| Decentralisering er udbredt | Centralisering er udbredt |
| Religioner og filosofiske systemer lægger vægt på lighed | Religioner og filosofiske systemer lægger vægt på hierarki og lagdeling |

[[20]](#footnote-20)

|  |  |
| --- | --- |
| **Kollektivistisk** | **Individualistisk** |
| Mennesker fødes ind i udvidede familier eller andre gruppefællesskaber, der beskytter dem til gengæld for loyalitet | Alle opdrages til kun at sørge for sig selv og sin nærmeste familie |
| Identitet har basis i det sociale netværk, man tilhører | Identitet har basis i den enkelte |
| Børn lærer at tænke i "vi"-form | Børn lærer at tænke i "jeg"-form |
| Harmoni bør altid opretholdes, og direkte konfrontationer undgås | At sige sin mening er kendetegnende for et ærligt menneske |
| Kollektive interesser går forud for egeninteresser | Egeninteresser går forud for kollektive interesser |
| Grupper griber ind i privatlivet | Enhver har ret til privatliv |
| Holdninger er forudbestemt af gruppemedlemsskabet | Det forventes, at enhver har en personlig holdning |
| Staten har en dominerende rolle i det økonomiske system | Staten har en tilbageholdende rolle i det økonomiske system |

[[21]](#footnote-21)

***”Usikkerhedsundvigelse****(uncertainty avoidance - UAI) benævnes også* ***struktureringsbehov****. Graden af usikkerhedsundvigelse viser, i hvilken grad en befolkning føler sig truet af det usikre og dermed har behov for at reducere usikkerheden. Hvis usikkerhedsundvigelsen er høj, vil medarbejderne være mindre tilbøjelige til selv at træffe beslutninger og sætte pris på at få klare ordrer, og at der eksisterer klare regler. Jo større usikkerhedsundvigelse, jo større modstand er der mod forandringer og dermed også stor skepsis over for nye produkter.”[[22]](#footnote-22)*

**Dimensionen maskulinitet/femininitet:**

**”Maskulinisme***(MAS) indikerer, at den enkelte prioriterer materielle goder og personlig succes frem for omsorg for andre mennesker – ikke mindst de svageste – der er et kendetegn for****feminisme****. Et andet kendetegn for en feminin kultur er, at ledere anvender intuition og søger konsensus i gruppen. Modsat de maskulineværdier, hvor lederen forventes at være beslutsom og selvhævdende” [[23]](#footnote-23)*

I nogle kulturer er mænd sikre på sig selv og dominerende, og kvinder er typisk mere omsorgsfulde og opdragende. Sådanne kulturer er derfor præget af mænds normer og værdier, de kaldes maskuline kulturer.

I andre kulturer er forskellen på mænd og kvinder meget mindre, og der kan mændene påtage sig rollen som den mere beskedne og omsorgsfulde person, de lægger mere vægt på personlige relationer end karriere. Disse kulturer kaldes feminine.

Feminine værdier omtaltes oftest som bløde og kendetegnes ved omsorg, gode sociale relationer, solidaritet, beskedenhed, konfliktløsende, kompromissøgende og med fokus på livskvalitet og økologi. Maskuline værdier er hårde, præstations- og konkurrenceorienterede, ambitiøse, præget af beslutsomhed og med fokus på økonomisk vækst og materialisme.

Hvis man tænker på verden, og hvor forskellige vi er fra kultur til kultur, så spiller feminine og maskuline værdier en stor rolle. Gennem historien har det vist sig, at ex Jugoslavien har altid været præget af de maskuline værdier, og feminine værdier kunne ikke komme på samme niveau med maskuline. Gennem tiden viste det sig, at mangel på de feminine værdier som f.eks. konfliktløsning og solidaritet førte til mange uenigheder, og hvor borgerkrigen var et af resultater. I dag er det stadigvæk præget af maskuline værdier på arbejdspladser i Serbien, hvor det kan blive svært at samarbejde med f.eks. de vestlige lande som Danmark og USA, hvor de feminine værdier har en stor betydning. Historien viser, hvor de feminine værdier er synlige, så betyder det, at landet oplever blandt andet økonomisk vækst.

Hvis et land som Serbien præger sådan et nationalt ”brand”, hvor de maskuline værdier er mere synlige end de feminine værdier, så kan det blive svært at samarbejde med andre lande. Solidaritet, konfliktløsning, kompromis og mange andre faktorer kan være afgørende for et godt samarbejde. Hvis landet skubber de feminine værdier til side, og prioriterer de maskuline, så vil landet sandsynligt opleve en faldende interesse fra de lande, hvor feminine værdier har en stor betydning. Det nationale ”brand” kan have en stor betydning, hvis de potentielle udenlandske investorer vælger at bruge penge til investeringer i et land.

Hofstede beskriver kultur som:

*”**Den kollektive, mentale programmering, der adskiller én gruppe mennesker fra en anden gruppe mennesker***.***”[[24]](#footnote-24)*

Ifølge Hofstede betragter han kultur som en mental programmering, hvor mentale programmer, der styrer et menneskets sind, er en slags psykiske strukturer, der sætter os i stand til at forstå og fortolke fænomener ude i verden.

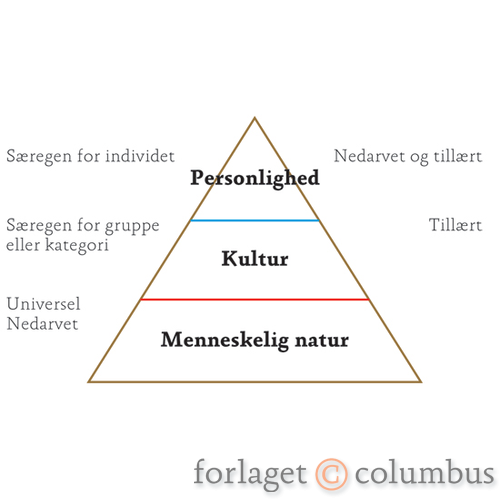
Alle mennesker har inde i sig selv et mønster, der determinerer, hvordan de tænker, føler og handler livet igennem. Størstedelen af dette mønster er noget man lærer tidligt i sin barndom, fordi man på det tidspunkt er mest åben for at lære og suge til sig. Når disse rammer for at føle, tænke og handle er på plads, må man først glemme dem igen for at kunne lære noget andet. Det er langt svære, end det var at lære dem i første omgang. Disse mønstre for at føle, tænke og handle kalder man for ”mentale programmer”. Et mere almindeligt ord for mental programmering er kultur.

Der er en meget vigtig ting ved det. Kultur er tillært, ikke nedarvet. Den stammer fra ens sociale miljø, ikke fra ens gener. Der skal skelnes mellem kultur, og den menneskelig natur på den ene side, og ens egen personlighed på den anden. Man kan dele kultur op i fire kulturelle dimensioner, som flere undersøgelser viser, at en gruppes *mentale programmering* vil forholde sig til.

1. Social ulighed og forhold til autoriteter - også kaldet magtdistance
2. Forholdet mellem den enkelte og gruppen - kollektivitet og individualitet
3. Opfattelse af maskulinitet og feminitet
4. Usikkerhed i forbindelse med kontrol af følelser f.eks. frygten for det ukendte eller de fremmede, kaldet usikkerhedsundvigelse.[[25]](#footnote-25)

Den menneskelige naturer det, som alle mennesker har til fælles. Den menneskelige evne til at føle frygt, vrede, kærlighed, glæde, bedrøvelse, evnen til at observere omgivelserne og tale om dem med andre mennesker høre alt sammen til på dette niveau af den mentale programmering. Men hvad man gør med disse følelser, hvordan man giver udtryk for frygt og glæde mm. påvirkes af kulturen**.** Et enkelt menneskes personligheder på den anden side hendes/hans helt personlige sæt af mentale programmer, som hun/han ikke deler med nogen andre mennesker.

Hofstedes kulturmodel:



Ifølge den hollandske sociolog Hofstede er denne model fælles for alle mennesker i verden.[[26]](#footnote-26)

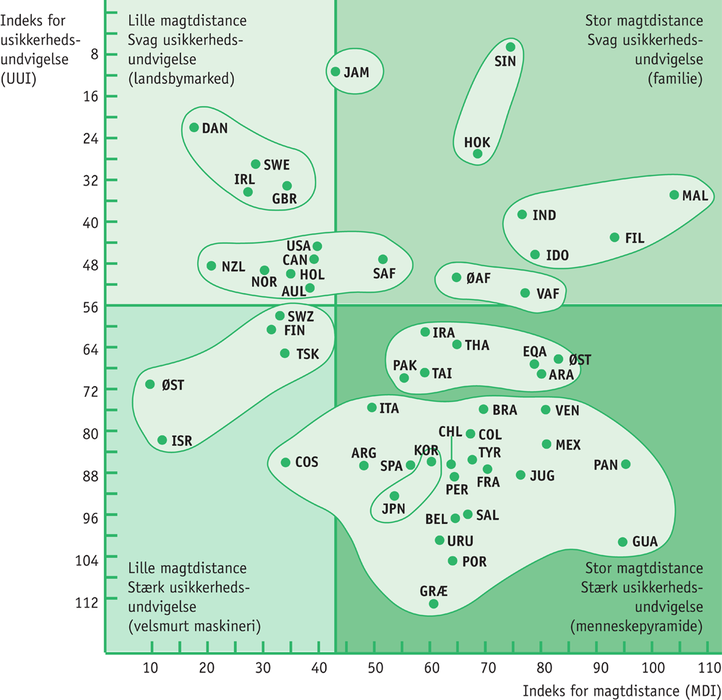
Han siger, at mennesker har nedarvet den menneskelige natur, hvor de har behov for at sove, spise, drikke osv. På den anden side siger han, at kultur er noget som er tillært dvs. ikke nedarvet. Når Hofstede snakker om kultur, så snakker han om de værdier et menneske lærer gennem hele sit liv, som f.eks. fra barndommen. Fra vi er helt små lærer vi, hvad er det vi må eller ikke må, hvad der rigtigt og forkert. Når vi bliver voksne en dag, så alt det vi lærte gennem barndommen indtil voksenlivet vil senere vise sig, hvordan vi er som personer. Det er vores opførelse, som bliver synlig over for andre mennesker. Det er den kultur, vi tillærte fra vi er børn til vi er voksne.

Hvis man læser igen på side 24, hvor Hofstede betragter kultur som en *mental programmering*, så betyder det, at vi gennem vores liv lærer et sæt af værdier i vores kultur. Det vil sige, at de værdier er en del af den ”programmering”, som vi lærte siden vi var små.

Den sidste del af programmeringen er personlighed, som ifølge Hofstede er helt individuel. Den kan både være nedarvet og tillært på samme tidspunkt. [[27]](#footnote-27)

Hvis man betragter denne model, så kan man undre sig over, hvilke problemer ifølge kommunikation kan opstå?

Hofstedes kulturmodel viser, at kultur er der for at blive, og at kultur er noget som alle lande har. Mennesker rundt i verden lever i forskellige kulturer, od det er kulturen der bestemmer, hvordan vi er, og hvem vi er. Derfor er kommunikation blandt mennesker forskellig. Hofstede snakker om feminine og maskuline værdier, og deres forskelligheder fra kultur til kultur. Danmark er et af lande, hvor feminine værdier har en stor betydning. Serbien tilhører de lande, hvor magtdistance er stor og maskuline værdier er højere prioriteret end de feminine værdier. Disse faktorer kan være en bremse i kommunikationen, hvis de forskellige værdier og kultur ”mødes”.



### [[28]](#footnote-28)

Denne model er udarbejdet af Hofstede til kulturel vurdering. Der er forskel på værdier, holdninger, købspræferencer og forbrugeradfærd fra land til land. Det skal kortlægges i videst muligt omfang i forhold til de konkrete kommunikationsudfordninger for virksomheden. Modellen angriber problemstillingen udefra og ind og skitserer kulturen på overordnet niveau og bryder dem ned i forskellige dimensioner.[[29]](#footnote-29)

Med andre ord tager modellen afsæt i nationalkulturen, og dermed hverken i virksomhedskulturen, alderskulturen eller andre ”kulturer”, der kunne indvirke på kommunikationen. Hofstedes model kan skaleres efter det niveau, som man ønsker at operere på, og give den globalt orienterede virksomhed et mere komplet billede af kommunikationsudfordninger. Som nævnt før er modellen opbygget ud fra fem forskellige kriterier, nemlig magtdistance, individualisme/kollektivisme, maskulinitet/feminitet, undgåelse af usikkerhed og endelig dynamik.

Ud fra denne model er det muligt at se på, hvad de forskellige lande prioriterer mest i et samarbejde, hvor de enes, hvor der er modsætninger, hvordan de samarbejder mm. Modellen kan hjælpe mig med se, hvor Serbien ligger hen, hvilke lande har de samme værdier og kultur, og hvor er der forskel. Hvis Serbien ønsker at tiltrække nye investorer, så er der behov for at se på de forskelle der findes, forbedre sig i forståelsen, hvad investorer foretrækker, hvad de ønsker, og hvordan de vælger et land til investeringer. Selvom kulturforskelle findes, og lande vælger at samarbejde sammen, kommunikation er en væsentlig faktor i kooperationen. Hofstedes model viser, hvordan lande ser forskelligt på samarbejde, hvor nogle lande foretrækker kollektivisme frem for individualisme. Her kan der opstå problemer i kommunikationen, hvis man er vendt til at arbejde alene uden andres hjælp. Gennem kommunikation udveksler man meninger, erfaringer, ideer osv. Et land som Serbien, hvor medarbejder udfører arbejde alene for det meste af tiden, kan påvirke investorernes syn på investeringer. De vestlige lande kan eventuelt se det som et image, som præger Serbien.

Et image, som viser, hvordan de er som samarbejdspartere og eventuelt som virksomhed. Investorerne kan spekulere om, om det kan betale sig at investere i et land, som præger et image, som ikke viser interesse i at samarbejde. Denne interesse kan være en udførelse af et større projekt som f.eks. investeringer. Serbiens maskuline kultur kan holde lande med feminin kultur væk fra investeringer. Når man er vendt til at arbejde sammen, kan det blive svært at komme ind i en kultur, hvor medarbejdere arbejder på egen hånd. Individualisme, hvor egen interesse går forud for kollektive interesse kan skabe kommunikationsproblemer, da disse forskellige kulturer ikke har de samme prioriteringer. Individualisme kræver, at man klarer opgaver på egen hånd, sørger kun for sig selv, mens kollektivisme kræver, at man tænker i ”vi”- form, foretrækker gruppearbejde og kollektiv interesse går forud for egeninteresse. Forskel i kommunikationen kan være blandt andet i selve forståelsen for, hvorfor et land som Serbien kan foretrække individualisme frem for kollektivisme, og ikke foretrække udveksling af ideer, holdninger, meninger mm. sammen med sine kollegaer.

Når man snakker om image og kommunikation, så kan man snakke om en forbindelse mellem de to faktorer. Hvis der er lande, der ønsker at investere i et land, så undersøger de landet først for muligheder og trusler. Dernæst danner de et billede af landet, hvor potentielle investeringer kan investeres. Det billede såkaldt –image- af det land kan skabe en tryghed eller utryghed hos den pågældende investor. Image af et land kan være afgørende for investeringsbeslutning. Gennem image er der mulighed for at se, hvordan en virksomhed præsenterer sig på, hvordan de er både internt og eksternt. Image og kommunikation hænger sammen, fordi gennem virksomhedens kommunikation kan man gennemskue det image, der er i virksomheden.

Der findes lande, hvor de foretrækker kommunikation på en anden måde end et forretningsmøde, hvor muligheden for udveksling af ideer og rådgivning er til stede.

### 5.1.2 Edgar Henry Schein

”Ordet ”kultur” kan anvendes om alle størrelser af sociale enheder, som har haft mulighed for at lære og stabilisere deres syn på sig selv og omgivelserne – dvs. deres grundlæggende antagelser. På det mest generelle niveau kan man skelne mellem *civilisationer*, f.eks. vesterlandsk og østerlandsk kultur. Et niveau længere nede finder vi lande med tilstrækkelig etnisk fællesskab til, at vi kan tale om amerikansk eller mexicansk kultur. Men vi anerkender uden videre, at der inden for et enkelt land kan være adskillige *etniske grupper*, som vil tillægger forskellige kulturer. På et mere specifikt niveau kan man inddele efter erhverv, profession eller stillingstyper. Hvis sådanne grupper kan defineres som stabile enheder med en fælles erfaringsbaggrund, vil de have udviklet deres egne kulturer. Og endelig når vi til det analyseniveau, som denne bog sætter fokus på: *organisationer.* Inden for organisationer vil vi støde på underenheder, som man kan kalde grupper, og sådanne grupper kan udvikle gruppekulturer”. [[30]](#footnote-30)

Når Schein arbejder med kultur, formår han ikke at adskille den nationale kultur fra virksomhedskultur. Dette betyder, at han både arbejder med begreber på mikro og makro niveau.

Her er en definition af makro og mikro niveau.

*” Faget virksomhedsøkonomi beskæftiger sig med samfundsmæssige forhold, og det er derfor et samfundsvidenskabeligt fag. Samfundsmæssige forhold kan betragtes på både makroniveau og mikroniveau. Makroniveauet kaldes også for samfundsniveauet, mens mikroniveauet også benævnes virksomhedsniveauet. Virksomhedsøkonomi er et mikroøkonomisk fag, der handler om, hvordan en virksomhed etableres, styres og bedst muligt indgår i et samspil med den verden, der omgiver den.*

*Makroniveauet og mikroniveauet påvirker gensidigt hinanden. Det betyder, at virksomheder må handle og træffe beslutninger under hensyntagen til de vilkår, som makroniveauet giver. Virksomhederne påvirker dog også udviklingen i makroniveauet, idet de fx skaber arbejdspladser, eksporterer varer og betaler skat og moms. Virksomhederne er dermed med til at opretholde aktivitet og indkomst i samfundet til glæde for alle borgere”.[[31]](#footnote-31)*

Dertil må det understreges, at Schein betragter organisations kultur som en isoleret enhed, i forhold til det omliggende miljø. Hvilket betyder, at han koncerterer sig om det, der sker indenfor organisation, uden at se på, hvad der foregår udenfor. Dette må betragtes som en svaghed hos Schein, idet man kan forvente, at medarbejderne har et liv udenfor arbejdspladsen som vil påvirke dem, og derigennem påvirket af omgivelserne. Derudover må man forvente at det globale marked også påvirker en virksomhed.

### 5.1.3 Edward Twichell Hall

Edward T. Hall er kendt for sin dikotomiske beskrivelse og sammenligning af kulturerne med udgangspunkt i dimensioner som ”højkontekst-kultur vs. lavkontekst-kultur”.[[32]](#footnote-32)

For Hall er den amerikanske kultur, for så vidt sådan en eksisterer, en heterogen og sammensat kultur, hvis behov for sammenhængskraft ikke levner så megen plads til de højkontekstuelle som mange asiatiske kulturer, hvilken ren typisk anser for (mere) homogene og dermed højkontekstuelt orienterede.[[33]](#footnote-33)

Kommunikation mellem ægtefæller eller familiemedlemmer, der kender hinanden meget godt, og som kommunikerer med hinanden næsten uden at sige noget, er et eksempel på højkontekskommunikation. Programmeringen af en computer, hvor alt skal ekspliciteres, er et eksempel på lavkontekstkommunikation.[[34]](#footnote-34) Dette får betydning for kommunikationen mellem kulturer. I lavkontekstkulturer vil man sikre sig, at det egentlige budskab udtrykkes meget direkte, og modtager tilhørende en højkontekstkulturer vil ofte føle, at der overinformeres. Til gengæld vil en modtager i en lavkontekstkulturer kunne føle, at der underinformeres, når en afsender fra en højkontekstkulturer kommunikerer.[[35]](#footnote-35)

Mennesker fra højkontekstkulturer irriteres ofte i mødet med mennesker fra lavkontekstkulturer, der ”skærer tingene ud i pap”, mener de, og omvendt er mennesker fra lavkontekstkulturer ofte uforstående over for den lille grad af direkte kommunikation eller misforstår den indirekte facon, der lægges vægt på i højkontekstkulturer. Ifølge Hall er de fleste asiatiske og arabiske lande samt middelhavslandene højkontekstkulturer af varierende grad, mens man i USA og i Nord-og Centraleuropa har lavkontekstkulturer. [[36]](#footnote-36)

Hall skelner mellem *polykrone* og *monokrone* kulturer. I de polykrone kulturer kan man foretage sig flere ting på én og samme tid, og der lægges mindre vægt på tid og punktlighed, hvorimod man i monokrone kulturer lægges stor vægt på at gøre tingene én ad gangen og punktlighed spiller en stor rolle.[[37]](#footnote-37)

For at kommunikere effektivt på tværs af kulturer er det nyttigt at vide noget om de skrevne og uskrevne regler for kommunikation, som den pågældende kultur har.

Ifølge Hall kan sammenhængen mellem kultur og kommunikation opstilles i følgende skema:

|  |  |
| --- | --- |
| **Højkontekst:**  Kommunikationen ligger både i det skrevne ord og i den sammenhæng, som teksten indgår i, det tonefald, den er udformet i og i selve situationen. Dvs. alt det underforståede.  Eksempler på højkontekstlande: Japan, arabiske lande, Grækenland | **Lavkontekst:**  Kommunikationen ligger udelukkende i det skrevne ord og så vidt det er muligt undgås underforståethed.  Eksempler på lavkontekstlander: Danmark, Tyskland, USA |
| **Slow message:**  Det tager tid at etablere kontakt med personer og institutioner. De første kontakter skal være personlige og ikke skriftlige. Senere når de personlige relationer er etableret, kan direkte skriftlig henvendelse komme på tale Eksempler: Japan, lande i sydeuropa, arabiske lande | **Fast message:**  Kontakter og forbindelser med personer og firmaer er lette at opnå fx i form af e-mails og breve. Til gengæld er relationerne mindre forpligtende og mere overfladiske. Eksempler: USA, Skandinavien |
| **Polykron kultur:**  Har et afslappet forhold til tid, aftaler, planer og tidsfrister. De personlige relationer er vigtigere end tidsfristermålrettethed.  Eksempler: Sydeuropa, Latinamerika  **Past-oriented:**  Megen fokus på fortiden, traditioner, historien, den ældre familie og på kontinuiteten fra fortiden og til nutiden.  Eksempler: Tyskland, Storbritannien | **Monokron kultur:**  Er optaget af at overholde tidsfrister, aftaler og at være systematisk og målrettet.  Eksempler: Nordeuropa, Nordamerika  **Future-oriented:**  Fokus på nutiden og fremtiden.  Eksempler: USA, Skandinavien |

[[38]](#footnote-38)

Denne model er Halls egen opstilling.[[39]](#footnote-39)

## 5.2 Imageteori

### 5.2.1 Torben Jetsmark

### Torben Jetsmark er en dansk skuespiller og foredragsholder uddannet ved det Kgl. Teaters Skuepillerskole.[[40]](#footnote-40) Han har udgivet en bog om image, hvor han definerer image på følgende måde:

” *Man kan kalde et image for virksomhedens varedeklaration. Hvis vi har skabt et billede i hovedet hos modtageren, brugeren, kunden, som modsvarer det billede, de vil møde i virksomheden, har vi skabt overensstemmelse. Virkelighedsopfattelsen er lig med den faktiske virkelighed”[[41]](#footnote-41)*

Som hver person har sit eget image, hver virksomhed eller firma har også sit eget. Jetsmark nævner i sin bog, at image er virksomhedens *varedeklaration*. Når en organisation handler med andre organisationer, så er der brug for, at denne ”*varedeklaration*” bliver synlig for den anden. Der er tale om virksomhedens offentlige kendetegn. Vi danner os et indtryk af en virksomhed eller en person, som til sidst bliver til vores image af dette. Hver organisation har en ide om, hvordan de opfattes af andre, men det betyder ikke, at den opfattelse stemmer overens med det image f.eks. investorerne har af organisationen. [[42]](#footnote-42)

Begrebet image har mange facetter, og man skelner f.eks. mellem *det reelle image*, dvs. det image en virksomhed har hos omgivelserne, *det ønskede image*, dvs. det image, som virksomheden gerne vil have, og *det formidlede image*, dvs. det image, der kommer til udtryk gennem virksomhedens kommunikation. Image er med andre ord en forestilling om virksomheden, der skabes i hovedet på modtageren.

Virksomhedens kultur og måde at formidle sin identitet på er afgørende for det image, en organisation/virksomhed får hos modtageren.[[43]](#footnote-43)

Image kan være en væsentlig faktor hos modtageren. Der er virksomheder eller investorer, der synes, at en virksomhed ikke indeholder de værdier eller det image, der passer dem. Image kan forårsage kriser, fordi hvis en virksomhed har et bestemt image, der ikke passer den pågældende investor, så kan det let ske, at de springer fra investeringer i det land.

En virksomheds relationer til omverdenen spiller en meget stor rolle. Det er vigtigt for en virksomhed i dag at stå sig godt med omverdenen, hvad enten der er tale om at tage ansvar for medarbejdere, for miljøet eller for sociale og etniske problemstillinger i det omgivende samfund. Det er også vigtigt at skabe og vedligeholde et positivt image i forhold til virksomhedens interessenter, hvad enten det drejer sig om kunder, partnere, investorer, massemedier, offentlige myndigheder eller overnationale institutioner som EU-institutioner.[[44]](#footnote-44)

Kort sagt handler image om, hvordan organisationen bliver opfattet af sine interessenter og omverden i det hele taget. For at undersøge dette begreb skal man se nærmere på organisationens omdømme, og de rygter der verserer.

5.2.2 Mie Femø Nielsen

Mie Femø Nielsen er lektor på Københavns Universitet underviser på dansk i kommunikation og konversationsanalyse. Hun holder foredrag om kurser om en række emner inden for såvel public relations og samtaleanalyse.[[45]](#footnote-45)

Det er alle organisationers ønske at fremstå troværdigt over for sine kunder og investorer. Troværdighed er altafgørende for at trænge ind på et marked, og for efterfølgende at bevare en fornuftig positionering i forhold til konkurrenterne. Troværdighed kan defineres som en sammenhæng mellem tre faktorer; image, profil og identitet. Disse tre faktorer er koblet til hinanden, og de har en stor betydning for, hvorvidt virksomheden og dens kommunikation fremstår som troværdig.

For at præsentere, hvordan image forholder sig i forhold til virksomheden og omverdenen, har jeg valgt at anvende Mie Femø Nielsens profileringstrekant.[[46]](#footnote-46)

**IMAGE**

Bevidst kommunikation Ubevidst kommunikation

**PROFIL IDENTITET**

En organisations kommunikation består af to dele: den bevidste og den ubevidste kommunikation.

Når man taler om den bevidste kommunikation, så taler man om det image en organisation signalerer til omverdenen. Det handler om det billede, som organisationen eller virksomheden ønsker, at omverden skal se. Når der ikke bliver talt om den bevidste kommunikation, så taler man om den ubevidste kommunikation. En organisation sender nogle signaler via f.eks. personale, medarbejdere, konsulenter, repræsentanter for firmaet osv. Organisationen skal passe på den ubevidste kommunikation, fordi offentligheden husker den bedre end den bevidste kommunikation. Det kan f.eks. dreje sig om dårlig behandling over for potentielle kunder eller investorer, at aftaler ikke bliver holdt, osv. Når der snakkes om *profil,* så snakker man om den bevidste plan, som er fastlagt på forhånd. Det kan f.eks. være via nedskrevne visioner eller identiteten. Identitet er faktisk den måde, hvordan en organisation opfatter sig selv på. Ifølge Femø Nielsen så taler man om en stærk og en svag identitet.[[47]](#footnote-47) Når den bevidste og den ubevidste kommunikation i en organisation stemmer overens, så taler man om en stærk identitet. En svag identitet i organisationen er, når der er uoverensstemmelser mellem den ubevidste og bevidste kommunikation. Det er meget vigtigt for en organisation, at de tre hjørner: identitet, profil og image fungerer og hænger sammen hele tiden. En organisations identitet er noget, som skal arbejdes med at identificere. Medarbejderne og ledelsen bør arbejde med identiteten af virksomheden. De er dem, som præsenterer en virksomhed og dens identitet. Selve udviklingen af en virksomhed bør beskrives og systematiseres af ledelsen. En sådan beskrivelse bør derfor inkludere tidligere aspekter, samt de fremtidige tiltag for at give et realistisk billede af virksomhedens identitet..

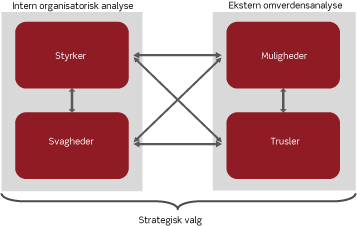
Investorer eller interessenter bliver betragtet som en organisations kunder, der ”indeholder” personlig bagage som bl.a. værdier, livserfaring og viden. Disse ting gør, at han eller hun danner sit image af virksomheden. Men i samspil med investorernes egne livserfaringer, bliver det image man danner sig, ofte dannet ud fra, hvad interne og eksterne interessenter eller potentielle investorer har oplevet i og omkring virksomheden. En kundes eller investorens holdning har en stor indflydelse på organisationens imagedannelse. Det drejer sig om f.eks. hvis en investor aldrig har haft kontakt til den pågældende organisation.[[48]](#footnote-48) Det er ikke et krav, at en investor skal have kontakt med den pågældende organisation for at danne sig en imageopfattelse. Det gælder om investorernes egen interesse i organisationen, og om de har kontaktet nogle andre investorer, der har koopereret med organisationen. De tidligere handlinger med andre investorer kan vise sig til at være nyttige. Tidligere resultater af samarbejde med investorerne og deres meninger kan vise sig til at være til en stor nytte. De kan give en besked om, hvordan deres kooperation har været med den pågældende organisation, og de kan få en feedback af hele forløbet. Som nævnt før investorernes holdning har en stor indflydelse på imagedannelse, og holdningen kan være en fremtidsnøgle for nye investorer og deres interesse i landet.

Når en organisation vil ændre på sit image, så skal de kigge på de visioner eller værdier der er. For at finde ud af det, så bør en organisation spørge sig selv: hvad er det vi laver, hvem er vi, hvad er vores mål for fremtiden, hvad med vores fremgangsmåder osv. Det er vigtigt for en organisation at fastlægge deres vision, før de kan ændre eller opbygge deres image.

### 5.2.3 SWOT-analyse

**SWOT er en forkortelse af: Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Styrke, Svagheder, Muligheder, Trusler). En SWOT-analyse giver et overblik over en virksomheds status på et givet tidspunkt. Når du har vurderet og erkendt virksomhedens status, har du større mulighed for at lave en strategi, der holder.**[[49]](#footnote-49)

SWOT modellen er opbygget, så den viser: Virksomhedens indre formåen (Styrke, Svagheder), omgivelsernes indvirkning på virksomheden (Muligheder, Trusler). Styrker og svagheder giver et billede af den interne situation – ofte statiske forhold. Muligheder og trusler er derimod udadvendte og giver et billede af omgivelsernes krav – ofte foranderlige eller dynamiske. Efter at have udarbejdet en SWOT analyse skal den bruges som grundlag for, at en virksomhed eller en organisation kan udarbejde planer for fremtiden.

 [[50]](#footnote-50)



[[51]](#footnote-51)

SWOT analyse behandler følgende:

**Styrker:** Styrker er det, hvad medarbejdere og ledere er gode til i virksomheden.   
Det er de ting, der giver virksomheden gennemslagskraft.

**Svagheder:** Svagheder kan være kompetencer, en virksomhed ikke har, eller ting personale gør dårligt i forhold til konkurrenterne.

**Muligheder:** Virksomhedens muligheder på markedet kan være mange eller få.

**Trusler:** Trusler er faktorer i omgivelserne, der truer din virksomheds forretningsmuligheder.

Styrker og svagheder behandler situationen i virksomheden

## 5.3 Erkendelsesteori

### 5.3.1 Axel Honneth og Jürgen Habermas

Erkendelsesteori begrebet bliver også kaldt for *epistemologi*. Denne filosofiske retning omhandler egenskaberne og grænserne for menneskelig viden og erkendelse. Filosofiens formål er at anerkende virkeligheden. Teorien er navnet på en række undersøgelser af den menneskelige erkendelse, dens betingelser, muligheder, natur og grænser.[[52]](#footnote-52)

Den tyske filosof og sociolog Jürgen Habermas først introducerede denne teori i det 20. århundrede. Axel Honneth er Habermas’ efterfølger. Han er tysk sociolog og filosof, professor ved Goethe-Universitetet i Frankfurt. Honneth er dybt interesseret i menneskets grundlæggende behov for selvrealisering, og hvordan dette behov kan blive tilfredsstillet i det menneskeliv, der udlever sig i en given social og samfundsmæssig kontekst. Udforskningen af menneskets kamp for anerkendelse er et centralt udgangspunkt for meget af Honneths forskning, og det er de undersøgelser, der lægger grundstenen til en egentlig teori om anerkendelse.[[53]](#footnote-53)

Ifølge Honneth søger mennesker efter anerkendelse, fordi vi har behov for at opnå anerkendelse. Via anerkendelse af andre skaber vi vores egen viden blandt andet, hvordan vi er i samfundet, over for kollegaer, investorer, samarbejdsparter osv. Det, der giver livet kontinuitet er en form for anerkendelse.

Axel Honneth siger:

*”Individer kan kun blive medlemmer af samfundet ved at de, via oplevelsen af gensidig anerkendelse, kan udvikle en bevidsthed om, hvorledes rettigheder (…) og pligter er gensidig forbundne”.[[54]](#footnote-54)*

Det som Axel Honneth understreger, er, at anerkendelse er en af de væsentligste konstituerende betingelser for et individs identitet og selvrealisering.[[55]](#footnote-55)

”*Et individ kan ikke udvikle identitet uden anerkendelse fra andre, og anerkendelsesbehovet kan kun dækkes gennem eksistensen af ”den konkrete anden*”[[56]](#footnote-56)

Honneth deler anerkendelsesbegrebet i 3 anerkendelsessfære, som er:[[57]](#footnote-57)

-*Privatsfæren* - i denne sfære er det kærligheden og det nære, der skal opfyldes. De anerkendende relationer i forhold til forældre, familie og venner er det grundlæggende i denne anerkendelsessfære.   
  
-*Den retslige sfære* – herunder er det anerkendelse rent juridisk, der skal opfyldes. Vores behov for at blive anerkendt som gyldige medlemmer af et samfund – rent praktisk kan det være at vi kan få udstedt et pas, at vi som gruppe bliver medtænkt i lovgivningen, etc.   
  
-*Den solidariske sfære* – anerkendelse i en sammenhæng. Omhandler den anerkendelse vi opnår via relationen til fællesskabet. I et arbejdsfællesskab, et studiefællesskab, eller i institutions- eller skolesammenhæng. I et fællesskab er vi særegne individer, men er samtidig en del af en given sammenhæng.

Det er vigtigt at medtænke at risikoen ved manglende anerkendelse, vil være at det enkelte menneske oplever sig selv som uligeværdigt – og med svære betingelser i forhold til at mærke og udtrykke egne behov og ønsker. Det er nødvendigt at opnå fuld anerkendelse i alle 3 sfærer for at føle sig som et helt og ligeværdigt menneske. Ifølge Honneth er risikoen ved manglende anerkendelse i en eller flere sfærer endvidere at individet mister det positive forhold til sig selv.[[58]](#footnote-58)

## 5.4 Valg af teorier

Det har ikke været let at vælge teorier til mit speciale. Jeg ønskede at finde teorier, som har en forbindelse med hinanden, som kan hjælpe mig med at svare på min problemformulering, og som giver en mening. Mit valg af image og kultur analyser er baseret på den opfattelse af, at de har en historie sammen. Jeg ser image, som noget meget interessant, når det drejer sig om at finde ud af, hvordan andre ser på dem, og hvordan andre opfatter dem. Image er med til at præsentere én i et lys som han eller hun er, og i dette tilfælde, ønsker jeg se på organisationens image, og hvordan andre ser på den. Da min analyse er baseret på udenlandskinvestering, så er der behov for at analysere kulturforskelle, som spiller en stor del i samarbejde. Kulturforståelse er afgørende faktor for udviklingen af et samarbejde og organisationernes fremtid. Gennem kultur er der mulighed for at se, om to lande med forskellige baggrunde kan kooperere.

Gennem samarbejde, hvor to forskellige kulturer mødes, er der større sandsynlighed for, at de to lande viser, at globalisering præger det 21 århundrede.

# 6. Analyse

## 6.1 Målgruppeanalyse

Der er udfordringer og risici forbundet med at ville trænge ind på et nyt marked, især når det drejer sig om et land eller en region, man ikke har kendskab til, eller at et dårligt omdømme præger det pågældende land. Det er slet ikke nemt for et land som Serbien, som ønsker at være en del af de mange lande i verden, at tiltrække udenlandske investorer i dag. Serbien ønsker, at deres handel med andre lande, både de vestlige og østlige, skal fungere på et højt niveau. For at opnå dette mål findes der mange faktorer, som en organisation skal gennemgå for at opnå succes.

En af de første ting en organisation skal gøre er at definere målgruppe eller flere målgrupper. Det er vigtigt at kigge på, til hvem en organisation vil henvende sig til, og hvad den ønsker at opnå. Der findes mange forskellige målgrupper, forskellige ydelser, og forskellige mål. **Jo bedre og mere specifik organisations viden er omkring en målgruppe jo bedre er den som organisation klædt på dels i forhold til kommunikation med målgruppen og dels i forhold til at tilbyde de helt rigtige ydelser til målgruppen.**

Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac og deres mål baserer sig på at være et attraktivt sted for udenlandske investeringer. Investorernes bidrag i Serbien vil have en stor nytte for begge parter. De kan få billigere arbejdskraft, konkurrence på et lavt niveau, ekstra fordele, som firmaer giver til firmaer, fordi landet er i udviklingsfasen osv. Den målgruppe, som det Serbiske erhverv henvender sig til er udenlandske investorer, som har planer om at udvide forretningerne i Serbien i Kragujevac. Firmaet opfatter sig selv som kompetente til at samarbejde med udlandet, fordi deres mange års erfaring med udenlandske investorer har givet dem viden og erfaring, hvordan et samarbejde med udlandet skal være. Situationen i landet har forandret sig, og de investorer, der var en gang, trak sig tilbage fra markedet. Deres usikkerhed omkring eksistensen i Serbien gav investorerne ingen garanti for, at deres investeringer kunne blive til en succes pga. ustabiliteten i landet. Nu er Serbien klar til at tiltrække udenlandske investorer igen, fordi situation i landet er i gang med at forbedre sig, men der findes stadigvæk nogle barriere for, hvorfor de udenlandske investorer holder lidt tilbage.

Firmaet sætter fokus på investorer, som ønsker at bruge deres penge på at investere i Serbien i Kragujevac, fordi byen har de kapaciteter og muligheder, som er vigtige for investeringer. Kragujevac har været førende indenfor FIAT bilindustrien, som den gang viste sig at være meget effektivt og betydningsfuldt for byen. Mange mennesker havde arbejdspladser, som gav byen en meget lav arbejdsløshed. Investorerne tjente godt, folk havde arbejdspladser, og det gav byen et positivt omdømme. I dag kan listen over investorer variere, fordi byen trænger til investorer, som ikke kun kan give arbejdspladser. Der er også brug for, at investorerne hjælper med at lave motorveje, som det kan være nemmere for de kommende interessenter at komme til byen. Der er store forventninger til Serbien, hvis de vil med i EU, og EU kræver mange ændringer. Det er ikke kun motorveje, skoler og hospitaler, der er prioriteringer, men også lufthavne, offentlig transport og lignende, der skal være i orden. Infrastrukturen og transportsystem, der er fungerende, er et af de tegn på, at landet stå stabilt. Det er stabiliteten, der tiltrækker investorer, fordi det drejer sig om investorernes forretningssikkerhed. Det Serbiske erhverv i Kragujevac yder deres service til udenlandske investorer, hvor de frit kan komme og holde f.eks. udstillingsmesser og informere om de investeringer, som de ønsker at investere i. Firmaet står for alle forberedelser til denne begivenhed. Det er vigtigt for dem, at når investorerne kommer til Serbien, at alt er forberedt, at forhandlingerne kan starte. Firmaet sikrer sig, at de interessante har den rigtige fornemmelse, hvor firmaet er troværdigt og ansvarligt. De forbereder alt til tiden, som er et af de tegn på, at de tager det meget seriøst, og at firmaet er ambitiøst. Når de gør det, så viser de over for investorerne, at de gør alt for, at Kragujevac skal få den succes, som den havde før krisen i 90’erne. Firmaet har et team af medarbejdere, som står kun for forberedelserne indenfor kommunikation. De sørger blandt andet for at lave brochurer på forskellige sprog, de holder også kontakt med investorerne via telefoner og e-mails og lignende. Det som det regionale Serbiske erhverv er også ansvarlige for er, at de har et team af medarbejdere dvs. konsulenter, som står altid klar til at tage af sted til udlandet for at forhandle. Hvad betyder det for investorerne? Det er en betydnings faktor, som gør, at investorerne føler sig betydningsfulde og respekterede.

Den målgruppe som Kragujevac har brug for er investorer både fra de vestlige og de østlige lande. Det som er vigtigt er, at de interessante investorer har kapital, er ambitiøse og villige til at samarbejde med Serbien.

Da FIAT ZASTAVA industrien havde succes i sin tid, var det ikke kun borgerne i Kragujevac, der fik nytte af det. Investorerne fra Italien gav mindre penge til produktionen, hvilket gav dem succes.

Hvis der bliver investeret i Kragujevac, og hvis investeringerne vil stige, så kan det betyde, at beskæftigelse og f.eks. bruttonationalproduktet i landet vil være stigende. Makroøkonomien er en væsentlig faktor for et udviklingsland som Serbien og for dets fremtid. Da landet stadigvæk står i en status quo situation, så vil der gå nogle år før vi kan se resultatet af stigende investeringer i landet.

På grund af finanskrisen i hele verden, har den også ramt Serbien. Denne finanskrise har forårsaget endnu mindre interesse for udenlandske investorer. I begyndelsen af 2009 blev der investeret i ca. 624 millioner dollars. Den største interesse for investeringer var den serbiske benzin industrien og bil industrien *FIAT ZASTAVA* fra Italien. Fra år 2000 til 2007 blev der investeret i alt 13,5 milliarder af dollars. Der forventes endnu 4,2 milliarder af dollars af investeringer i år. I år 2008 blev der registeret de fleste investeringer i Serbien. Investeringerne kom fra Østrig med 2,5 milliarder af dollars, 1,6 milliarder af dollars fra Grækenland, Norge med 1,5 og Tyskland 1,4. Der blev også investeret 40 % i finansielle sektor, 22 % i telekommunikation, 10 % i ejendom osv.[[59]](#footnote-59)

Investorerne synes, at der ligger fortjeneste og fremtiden i Serbien, uanset krisen.

Milos Bugarin, som er præsident i det Serbiske erhverv for hele Serbien, og ikke kun regionen, understreger, at Serbiens mål er at tiltrække flere investeringer i produktion, fordi kun udviklingen af ​​denne sektor fører til eksport og beskæftigelse. Bugarin siger også, at salget af serbiske firmaer har nået 2,5 milliarder af dollars. Det eneste problem ligger i, at det ikke er alle firmaer, der har fundet deres kunder.[[60]](#footnote-60)

Udenlandske investorer, som åbner virksomheder i Serbien og starter produktion, kan bruge alle de fordele, som Serbien har mod frihandelsaftaler i regionen CEFTA, med Rusland og Hviderusland. Det som også udenlandske investorer kan få nytte af er, at Serbien har en god geostrategisk placering, stimulerer åbningen af ​​hver ny beskæftigelse, og indkomstskat er blandt de laveste i Europa.[[61]](#footnote-61)

Bugarin vil også understege og informere udenlandske investorer, at politisk risiko er betydeligt lavere end i første halvdel af årtiet, og investeringer og finansiel kapital investeret i Serbien er sikkert.[[62]](#footnote-62)

Når der er tale om målgrupper som er virksomhedens erhvervskunder og investorer, deres sikkerhed i investeringer er meget vigtig. Milos Bugarin understreger, at Serbien befinder sig stadigvæk i en overgang, transition, hvor salget af de serbiske firmaer ikke har oplevet et totalt salg.[[63]](#footnote-63)

Hvad betyder det for udenlandske investorer, den målgruppe som har planer om at investere i Serbien? Når et land befinder sig i en overgangsperiode, betyder det, at den økonomiske udvikling i Serbien er i den periode, hvor økonomien svinger, og investorerne ikke kan vise interesse. Bugarin mener, at investorerne skal investere deres penge i de firmaer, som hurtigt kan genvinde produktionen og udviklingen, som før i 90’erne. Pengene skal bruges i de firmaer, som hurtigt kan give profit. Investeringer i *FIAT* viser, at investorerne roligt kan give deres penge i udviklingen af bilindustrien. Den italienske direktør Sergio Marchionne for *FIAT* i Italien siger:

” *Koncerndirektøren betegner de italienske fagforeninger som »uansvarlige«, fordi de strejkende arbejderne risikerer at gøre investeringerne urentable: »Vi har brug garantier for, at fabrikkerne kan fungere. Vi kan kun bruge to svar: Ja eller nej,« udtaler Marchionne til nyhedsbureauet Ansa. Foreløbig har Fiat således valgt at flytte dele af produktionen til Polen og Serbien. »Vi fremsætter ikke trusler, men er ikke parat til at bringe firmaets overlevelse i fare,« sagde Marchionne som begrundelse for beslutningen om at flytte produktionen af to fremtidige bilmodeller fra Mirafiori-fabrikken i Torino til Kragujevac i Serbien”[[64]](#footnote-64)*

Dette udsagn signalerer, at Italien igen har vist interessen og troværdigheden, hvor de vælger at bruge deres penge og investeringsmuligheder i bilindustrien i Serbien. Denne målgruppe har vist pålideligheden, og Italiens beslutning viser, at der ligger potentielle i landet og dets fremgang. Italien har vist sin interesse, men det løser ikke Serbiens mangel på investeringer. Serbien befinder sig i en økonomisk krise, som ikke er på det samme niveau som verdensøkonomiske krise i dag. Landet af præget af krisen siden begyndelsen i 90’erne, og denne kan være en af de væsentligste faktorer, som kan få investorerne til at ikke at vælge Serbien. FIAT investeringer viser, at det var et godt valg, at investorerne valgte at bruge penge i bilindustrien, men der er også mange andre firmaer, hvor investorer ikke tør at risikere.

En af dem er et dansk firma, som har vist kendskab til det serbiske marked, men de tør ikke investere på grund af valutasving og potentielle for borgerkrigen. (interview)

Udsagnet i interviewet viser en helt anden side af investor, som viser direkte usikkerheden ved investeringsmuligheder i Serbien.

Her er en liste over, hvorfor udenlandske investorer skal investere i Kragujevac:

* *The Central part of the South Eastern Europe is a unique 69 million consumer market*
* *The 30 commercial bank branch networks*
* *The University center*
* *Developed road and rail infrastructure and unrestricted access to a gas, electrical power and heating supply, telecommunications network, as well as water and waste water management*
* *Trade system with distribution chains*
* *Agencies,  organizations, associations for support and development of entrepreneurship*
* *Human resources[[65]](#footnote-65)*

Dette viser, at Kragujevac har noget at tilbyde investorerne, men nu er det bare et spørgsmål om tid, hvornår det kan være. Der er stadigvæk nogle barrierer som kriminalitet og korruption, som præger Serbiens omdømme, men Serbien er i gang med at arbejde på sagen, så landet kan opleve fremgangen af udenlandskinvestering både fra de østlige og vestlige lande.

Ifølge Bugarin er Serbien på vej til at blive et tiltrækkende og potentielt land for udenlandske investorer. Udviklingen er lidt langsommere end i de andre lande, men Serbien ser positivt på fremtiden.[[66]](#footnote-66)

## 6.2 Kommunikationsindsats analyse

Politik skal skabe ensartethed, så folk uden for virksomheden forstår organisationen som en helhed. Stabilitet øger virksomhedens troværdighed, og samtidigt styrker forholdet til kunder og interessenter. Men politikken skal også kommunikeres ud. Det nytter ikke, at folk i organisationen ikke ved, hvorfor man kommunikerer som man gør. For eksempel i pressespørgsmål er det vigtigt, at organisationen har den rette ankerperson til at snakke med journalister.

Kommunikationspolitikken er vigtig i en organisation. Uanset hvor god en service eller en ydelse er, investorernes vil danne sig en opfattelse af situationen ud fra de forventninger, de har, og ud fra de erfaringer, de måtte have i mødet med organisationen eller virksomheden.

Kommunikationspolitikken rummer generelle retningslinjer og principper for sammenkoblingen mellem kommunikation og de opgaver, Det regionale Serbiske erhverv skal løse, og på hvilke områder der skal udarbejdes mere detaljerede guidelines eller regler i form af delstrategier på udvalgte indsatsområder. Firmaet ønsker at styrke sin position og synlighed internationalt, derfor er der behov for blandt andet budskab(er), klare mål, hvad firmaet ønsker for fremtiden, hvilke ambitioner de har osv. Før en organisation styrker sin eksterne kommunikation, er der behov for, at den interne kommunikation er i orden. Det er vigtigt, at en organisation arbejder i harmoni, har klare mål og vision, hvem de er, hvad de står for, og hvor ligger organisationen om ca. ti år. På firmaets hjemmeside kan man læse, at de har nogle klare visioner, mål og værdier. Her er et overblik over de ovennævnte:

|  |  |
| --- | --- |
| **Vision:** | **Goals:** |
| Vision of The Chamber of Commerce and Industry Kragujevac is to build - The Central Serbia's integrated competitive region for the business operations on the Internal market of EU. | - Restructuring of the existing economy into market orientated economy based on know-how  - Enhancing of the economic competitiveness according to the European standards - Increasing the business investment activities in order to boost employment of the labor force and production capacities |
| **Mission:** | **Values:** |
| Mission of The Chamber of Commerce and Industry Kragujevac is to represent, support and promote business entities and economic potentials of the Central Serbia's region at the EU market. | - Partnership with the other chambers, institutions and professional associations - Developed information equipment - Readiness among Chamber staff for new knowledge and skills[[67]](#footnote-67) |

Når man sammenligner firmaets hjemmeside, som har de en version på serbisk og på engelsk. Når man kigge på begge sider, kan man se, at siderne ikke er ens indholdsmæssigt. Det som er vigtigt for udenlandske investorer er, når de besøger deres hjemmeside, at informationer er identiske på begge sider. Hvis der er nogle informationer, der ikke står i den engelske version, kan det få nogle konsekvenser for firmaet. Det regionale Serbiske erhverv bør overveje at lave deres engelsk version om, så den står akkurat som den serbiske version. Der er mange oplysninger, der ikke findes i den engelske version, og de udenlandske investorer kan opfatte firmaet som utroværdige. Firmaets image kan blive ramt, fordi investorerne kan konkludere, at firmaet ikke tager det seriøst nok, fordi de ikke er i stand til at sætte de samme oplysninger som i den serbiske version.[[68]](#footnote-68)

Kommunikation er en væsentlig del, når det drejer sig om forhandlinger og investeringer. Deres serbiske hjemmeside viser, at siden indeholder en hel masse oplysninger vedrørende Det regionale serbiske erhverv i Kragujevac, men i den engelske udgave er situation anderledes. Hvis man kigger på de to udgaver, kan det ses, at den serbiske hjemmeside er detaljeret, begge sider har oplysninger, og det kan klart ses, hvem er hovedsponsorer. I den engelske udgave mangler der de samme oplysninger. Hvis investorerne sammenligner disse to udgave, kan det skabe en misforståelse i kommunikationen. Jo flere informationer der findes på en hjemmeside, desto bedre bliver man informeret. Denne situation kan påvirke investorer på den måde, hvor de kan spørge sig selv om, om den engelske version mangler nogle væsentlige ting, som de kan bruge. Tillid til hjemmesiden er en vigtig faktor, og hvis der laves udgaver af på andre sprog, er det vigtigt at bygge siden op på den samme måde dvs. den skal være identisk med den originale. Gennem hjemmesiden kommunikerer man med sin potentiel målgruppe, informerer dem om situationen og præsenterer så mange oplysninger som muligt. Tillid mellem samarbejdspartere er en faktor, som kan vise vejen til en succesfuld samarbejde i fremtiden.

Firmaet står overfor en situation, hvor de skal sætte nogle klare rammer for, hvordan deres eksterne kommunikation skal se ud. Når de allerede har en hjemmeside, hvor den engelske version er til rådighed, så bør de lave to identiske sider. Det er blandt andet troværdigheden, der tiltrækker investorerne. Hvis de sammenligner siderne, så kan de se, at det indholdsmæssigt ikke er det samme. Hvordan kan investorerne vide, hvem der står bag firmaet, hvem er præsident, chef, direktør, medarbejdere osv., og hvem er ansvarlig for hvilken afdeling, hvis de skal kontakte de pågældende. Denne uvidenhed kan bremse udenlandske investorer, fordi deres eksterne kommunikation ikke er på plads. På den anden side har firmaet mange kataloger og brochurer, som de selv har kreeret. Disse ting er tilgængelige til f.eks. udstillingsmesser. Dette er ikke nok, hvis de vil opnå et fuldt samarbejde med udenlandske investorer. Når investorer besøger firmaets engelske version af hjemmesiden, så forventer de at finde alle de nødvendige oplysninger, der er aktuelle.

Tabellen over firmaets vision, mål og værdier, i den engelske version, viser ikke, at firmaets mission er at opretholde gamle samarbejdsparter som f.eks. Italien pga. det gode samarbejde de havde gennem årene. Der er nogle klare rammer, hvad det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac står for, som kan ses i tabellen. Der er mange andre faktorer, som kunne tilføjes på hjemmesiden, og det er blandt andet, at Serbien opretholder gamle samarbejdsparter. Hvilket budskab kan denne information have? Det betyder, at de gamle samarbejdsparter ikke har vendt ryggen til Serbien, men at de vender tilbage og ønsker et fortsat samarbejde med firmaet. Investorerne kunne bruge denne information, fordi den kan give et klart budskab om, hvem det regionale Serbiske erhverv er for et firma. Når de gamle investorer som FIAT ZASTAVA fra Italien er kommet tilbage til Serbien, betydet det, at firmaet har værdi og potentielle. FIAT fra Italien opfatter dem som troværdige og loyale pga. de mange års erfaring, og derfor er de vendt tilbage for at fortsætte med investeringen i bil industrien.

Serbien er ikke medlem af EU endnu, og det kan ses som en trussel for udenlandske investorer og specielt for de vestlige lande som målgruppe, hvor de fleste er medlemmer undtaget Norge og Schweiz. Lande som er medlemmer af EU, og som ikke har koopereret med Serbien før frygter for, at deres investering(er) ikke vil lykkes pga. ustabiliteten i landet mht. valuta, politik mm. Denne kvalitative undersøgelse gav mig et svar på, at der ligger en god potentielle i Serbien, men at usikkerheden stadigvæk præger de udenlandske investorer. Interviewet gav en nygrundlæggende vide, hvor det viste sig, at Danmark ikke har planer om at investere i Serbien endnu, men denne viden er ikke helt sikker. Italien er medlem af EU, og de har investeret i Serbien igen, mens Danmark som også er medlem af EU ikke tør gør det. Det betyder, at selvom den induktive metode gennem erfaring har resulteret i et konkret svar, viste det sig på den anden side, at det ikke kan holde helt sikkert. Italien som medlem af EU viser den fulde tillid i Serbien, og ved, at Italien ikke kan profitere, hvis de investerer i Serbien.

I 1999 skrev Det serbiske udenrigsministerium under på en aftale, som forpligter dem til at indføre blandt andet demokrati i landet, respekt for menneskerettigheder og markedsøkonomi.

” *The Stabilization and Association Agreement (SAA) is an agreement with the EU. Its present form has been shaped in 1999 according to the criteria as defined by the European Council at the 1993 Copenhagen Summit. Under those criteria, the Western Balkan countries must direct their political, economic and institutional development towards the values and role models which are the cornerstone of the EU, that is, democracy, respect of human rights and market economy. The signing of the SAA is a step in the implementation of the SAP as a special new approach of the Western Balkan countries to the EU.”* [[69]](#footnote-69)

Denne aftale viser, at Serbien er godt på vej til at blive et tiltrækkende land for investorerne, fordi under socialisme, som prægede landet i lang tid, ikke var mulighed for at investere og samarbejde, som der er mulighed for under demokratiet nu.

Udenrigsministeriet i Danmark understreger, at de står åbent for international handel og investeringer. De snakker specielt om lande, der er i udviklingsperioden, og Danmark vil fremover bidrage med finansiel støtte til WTO’s træningsprogrammer for udviklingslande.[[70]](#footnote-70)

Serbien tilhører de udviklingslande, men processen er langsom. Valutasving og den økonomiske ustabilitet i landet står stadigvæk som en af de faktorer, som hæmmer landet. Nu er det et spørgsmål om tid, hvornår kan Serbien opleve en stabil valuta, indtrædelse i EU, bekæmpelse af korruption og kriminalitet.

Den interne kommunikation, hvor kommunikation mellem de interne medlemmer af firmaet som direktør, præsident, chefer og medarbejder er vigtig. Det er det interne samarbejde, der har en stor betydning for firmaets eksistens og også betydning for, hvordan investorerne ser dem. Intern kommunikation spejler sig i firmaets udførelse af opgaver. Hvis opgaver eller projekter ikke bliver ordentligt udført, så viser det sig, at den interne kommunikation er på et meget lavt niveau. Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac er præget af hierarkiet i firmaet. Præsidenten har den højeste stilling og respekt i firmaet, dernæst er direktøren, som har sine medarbejdere under sig. Arbejdsfordelingen er organiseret på den måde, at hver medarbejder har sine egne opgaver og projekter. Det er vigtigt at vide, hvem er ansvarlig for hvilke opgaver. Firmaet har medarbejder, der er sat for at være talsmand for firmaet. De personer er ansvarlige for udførelsen af opgaver som f.eks. kontakt med medier, kontakt med investorer og planlægning af store projekter som udstillingsmasser og lignende. Personerne som står for udførelsen af disse opgaver har også til opgave at være konsulenter, når der er brug for dem både i udlandet og hjemme. Når konsulenter, der er valgt til sådan opgave står overfor investorerne, så betyder det, at deres indsats og bidrag kan have en stor betydning for dem. Når de laver det interne arbejde for firmaet, forbereder kommunikation med investorerne, så er det et tegn på, at de står over for nogle store opgaver, som kan gavne dem. Efter den første internationale udstillingsmasse af autokomponent dele i Kragujevac i år 2010, viste det sig, at de medarbejdere, der var ansvarlige for den interne kommunikation fik belønning af præsidenten på grund af et grundigt og velorganiseret arbejde. De fik en højere stilling i firmaet. Når den interne kommunikation i firmaet er i orden, og alt funger som det skal, så er alle tilfredse, som automatisk afspejles i den eksterne kommunikation. Når den eksterne og den interne kommunikation går hånd i hånd, så er der et klart budskab for investorerne, at firmaet står stærkt, er ambitiøst, målrettet og klar til udfordringer. Disse faktorer er firmaets værdiskabelse.

.

## 6.3 Kulturanalyse

Når man snakker om kultur, så snakker man ikke kun om, hvilket sprog et land taler, hvordan folk klædes på, hvordan er deres tradition osv. Det er vigtigt at kigge på andre faktorer, som kan være afgørende for, om et samarbejde mellem to forskellige kulturer kan fungere. Hvis to forskellige kulturer mødes, og vil starte et samarbejde, så er det vigtigt for begge parter at kende til hinandens kultur. Når investorer lærer andre kulturer at kende før man starter et samarbejde, så er sandsynlighed for, at et samarbejde lykkes. Hvis investorerne beslutter sig om at investere, så vil de interessere sig for yderligere oplysninger om det land. Det er ikke nok med at vide, hvem deres samarbejdsparter er, kommer der penge ud af situationen, hvor stor er profit osv. Det kan være, at de ved, at landet opfylder de kriterier for investeringer, men kultur er en væsentlig faktor for den endelige beslutning. Vi lever i forskellige kulturer i dag, og mange lande samarbejder tværs over grænser.

Ud fra Hofstedes model kan det ses, at Serbien tilhører de høj kontekst lande i verden. Hvilke karakteristika har Serbien som et land? Serbien er et land i Europa, som har en stor magt distance på arbejdspladser. Det accepteres ikke, at f.eks. direktører og medarbejdere er lige værdige. Det kan tydeligt ses ud fra firmaets eksempel, hvor præsidenten og medarbejderen ikke har den samme værdi i firmaet, og at forholdet mellem dem er kun arbejdsorienteret.

Individualisme præger Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac. Der er igen eksempel på de medarbejdere, som arbejdede på det speciale projekt og viste stor individuel ansvarlighed og kompetence til udførelsen af opgaven. De blev automatisk forfremmet som en belønning for deres indsats. Dette er karakteristisk for de høj kontekst lande, hvor individualisme har sit præg.

En anden parameter, som også karakteser Serbien er også maskulinitet på arbejdspladser. Der er stor konkurrence mellem medarbejdere, også stor forskel på mand og kvinder, hvor de fleste er mænd som er ansat som direktør osv.

Alle disse ovennævnte er karakteristiske for Serbien, men det har ikke bremset investorerne i at investere i landet trods kulturforskelle. Det kan ses ud fra Norge, som tilhører de lav kontekst lande men lille magtdistance, hvor de havde investeret i Serbien med 1,5 milliarder af dollars. Denne situation viser, at på trods af kulturforskelle er det muligt at samarbejde.

Italien, som er Serbiens store investor, som har vist en stor tillid til fælles samarbejde, tilhører de lande, hvor stor magtdistance er dominerende. Det er en tilfældig sandsynlighed, at lande som Serbien og Italien tilhører i den samme menneskepyramide, ifølge Hofstede. I dette tilfælde betyder det, at kulturforskelle og medlemskabet af EU ikke har noget betydning for samarbejdet og investeringer. I denne sammenhæng har det vist sig, at kulturforskellen ikke er en stor faktor, fordi Italien og Serbien viste forståelse for begge kulturer, værdier og mål, og samarbejde førte dem sammen.

Norge som er typisk et land karakteriseret ved lav kontekst, og hvor der er lille magtdistance viste interesse i Serbien.[[71]](#footnote-71) Denne analyse påpeger, at globalisering stiger kulturelt og økonomisk udveksling mellem lande med forskellig kulturbaggrund.

Ud fra min empiriske analyse og den kvalitative analyse kan det konkluderes, at individualisme, maskulinitet eller stor magtdistance spiller ikke en afgørende rolle for en vestlig investering i Serbien. Min analyse påpeger, at lande som Danmark, som tilhører de lav kontekst lande er mere fokuseret på selve situationen i Serbien mht. korruptionen, valutaudsving og politisk situation. Disse faktorer spiller en stor rolle, når udenlandske investorer skal overveje et samarbejde med Serbien. Gennem interviewet kan det konkluderes, at Serbien er godt på vej til at blive et godt investeringsland set med investorernes øjne. Landet er stadigvæk under udvikling, men der er gode muligheder, der viser, at Serbien vil være et stabilt og tiltrækkende land for investorer.

Serbien er i gang med forskellige processer for at blive et kandidatland til EU. Det forventes f.eks. at Serbien samarbejder med Haag-tribunalet, at de også reducerer deres energi og bruger solenergi fra solcelleanlæg, bekæmper kriminalitet, korruption og lignende. Når disse ting bliver opfyldt, så vil investorerne have mindre tvivl om, om de tør investere i Serbien. Faktorerne som nævnt før kan have en stor betydning for beslutninger, fordi der er ingen, der tør investere i et land, hvor det er muligt, at deres investering ikke kan vise profit.

Der findes stadig mange kulturforskelle, men forskellene bliver mindre pga.:

|  |  |
| --- | --- |
|  | * Informationsteknologi |
|  | * Liberalisering af verdenshandlen   Disse årsager kan forbedre samarbejde mellem lande, fordi der er flere og flere lande, der blandt andet kommer med i EU. Kroatien er det næste land, som 28. land som bliver medlem af EU. Teknologien og dens innovation forbedres hver dag, og informationer kommer hurtigere fra en afsender til en modtager. Denne fremgang kan bidrage med en hurtigere informationssøgning om et land, hvor investeringsmuligheder er store. Liberalisering af verdenshandel kan gavne lande som Serbien, og som er et udviklingsland. Det betyder, at Serbien ikke skal stå alene med finansieringen af sine virksomheder i landet, hvor de kan få hjælp fra lande, som er allerede udviklet. Liberaliseringen medfører også nye arbejdspladser, fordi investeringer og finansieringer kan bidrage med en øget beskæftigelse. Beskæftigelse i Serbien er meget lav i forhold til allerede udviklet lande som f.eks. Danmark og Tyskland.  Italien udnyttede muligheden for at flytte sin fabrik *FIAT* til Serbien, hvor deres direktør Marchionne betegner de italienske fagforeninger som ”uansvarlige”, fordi de strejkende arbejdere risikerer at gøre investeringer urentable. (se bilag 20) *FIAT* har fået garanti om skattefordele fra den serbiske regering, hvorimod den italienske regering ikke har midler til at støtte bilindustrien.  Denne liberalisering af verdenshandel kan få et land til at spare penge, mens det andet land kan opleve bedre beskæftigelse. |
|  |  |

## 6.4 Imageanalyse

Troværdighed er nemlig altafgørende for at trænge ind på et marked, og for efterfølgende at bevare en fornuftig positionering i forhold til konkurrenterne. Det har altid været vigtigt, hvordan potentielle investorer opfatter deres nye investeringssted. Hvis en organisation har et dårligt omdømme fra tidligere, så vil det automatisk være et tegn på, at investeringsstedet ikke er det værd. Investorerne vil ikke spilde deres penge på en organisation, som har vist sig i et dårligt lys, hvor f.eks. repræsentanter ikke havde respekt overfor investorerne o.l. Den ubevidste kommunikation kan være afgørende for investorernes beslutning. Det er alle de ting som ikke gøres bevidst er i øjenfaldende for investorer. Der bliver kigget på de små detaljer som f.eks. tonefaldet og kropssproget, som falder i øjnene på investorerne.

Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac holder fast i sin profil, hvor de har nogle klare visioner for firmaets fremtid. De kæmper blandt andet for, at investeringer skal være større, og at de også skal opleve økonomisk konkurrenceevne med hensyn til EU standarder osv. Firmaets identitet, eller hvordan de opfatter dem selv er afgørende for et stærkt og godt image. Firmaet ser sig selv som en meget arbejdsdygtig samarbejdspartner med masser af erfaring gennem årene, som kan give investorerne og interessante en sikkerhed og stabilitet. Denne ”varedeklaration” af firmaet er synlig først, når man kommer i kontakt med dem. Firmaets image kommer til udtryk blandt andet gennem deres serbiske hjemmeside (se bilag 23). Det forventes af et firma, der ønsker at tiltrække udenlandske investorer, at de har en hjemmeside, som har en engelsk version. Denne version skal afspejle firmaets identitet og image.

Den engelske version præsenterer Det regionale Serbiske erhverv i et lys, som ikke har de samme værdier og indhold. Indholdsmæssigt mangler hjemmesiden en hel del oplysninger som den serbiske hjemmeside har. Virksomhedens værdier kommer til udtryk gennem den serbiske version, hvor de præsenterer deres forskellige samarbejde med regionen, og hvor godt de er på vej til at genopbygge Serbien som et tiltrækkende land for udenlandske investorer. På selve siden kan det ses, at de tit får besøg af forskellige ambassadører, som præsenterer de næste mål for landet. Det som også kan ses er, at de præsenterer firmaets næste store projekt, som er betydningsfuld for Serbien og dets fremgang. Disse værdier viser blandt andet, at Serbiens vision og mål står klar for omverden, og at de også er klare til større projekter, som kan få Serbien til at være som i gamle dage, hvor deres økonomi var stærk, og investorerne var interesserede.

Det som præger den engelske udgave af hjemmesiden er den ubevidste kommunikation, som viser, at Det regionale Serbiske erhverv ikke tager det seriøst på den måde, hvor informationsmangel dominerer på hjemmesiden. Hvilket omdømme kan firmaet få, hvis de visuelle faktorer ikke er på plads? I følge Mie Femø Nielsen bliver den ubevidste kommunikation husket bedre end den bevidste. Det betyder, at investorerne kan få et billede af organisationen ved at kigge på hjemmesiden. Et dårligt image kan få et afslag fra investorernes side af, hvor de kan konkludere, at Det regionale Serbiske erhverv ikke er seriøse nok til at lave om på siden.

Det regionale Serbiske erhverv viser deres ubevidste kommunikation ved de udstillingsmasser, som de organiserer flere gange om året. Det betyder, at de tilstedeværende får det rigtige indtryk af deres image, når de møder firmaets medarbejdere og overordnede.

Ifølge Hall er der tale om –slow massage-, som er karakteristisk for Sydeuropa. Det betyder, at Serbien foretrækker personlige kontakter frem for de skrevne ord, hvor de kan vise deres rigtige image. Det kan få en misforståelse hos kunder, som ikke har haft et samarbejde med dem før. De kan ikke vide, at de først skal vente på et møde med dem, så de kan danne et klart billede af deres image. Den svage side er, at mange kan vælge fra at samarbejde med dem, fordi de ikke ved, hvordan de er. Den stærke side er, at ved den personlige kontakt og møde kan de vise, hvor stærkt de står mht. deres mål, visioner og mål. Ved den personlige kontakt kan der blive præsenteret de tidligere projekter, som viste sig til at være succesfulde. Det regionale Serbiske erhverv har en tendens til at præsentere de tidligere projekter til ambassadører, hvor de viser klart, hvad de gjorde, hvordan de gjorde, og hvilken fremgangsmåde de benyttede for at opnå deres mål.

Deres samarbejde med Italien viser sig at være en succes i dag, fordi deres tidligere samarbejde har været en succes. Derfor valgte Italien blandt andet at genopbygge samarbejdet med Serbien. Det reelle image som Italien har af Serbien er troværdighed og respekt. De to lande stoler på hinanden, og deres fælles fortid har bragt dem sammen igen. Det er det ønskede image, som Det regionale Serbiske erhverv vil have hos alle sine potentielle parter. I øjeblikket står situationen lidt anderledes, fordi den ubevidste og bevidste kommunikation ikke møder hinanden for at danne en stærk identitet. For at danne et godt image er der et behov for, at Det regionale Serbiske erhverv arbejder med den bevidste og ubevidste kommunikation, fordi den stærke identitet er en nøgle til succes.

Det regionale Serbiske erhverv præsenterer deres værdier, mål og vision på hjemmesiden. (se bilag 22) Ved at præsentere de faktorer, viser de det formidlede image, ifølge Torben Jetsmark, det image, der kommer til udtryk gennem deres kommunikation på hjemmesiden. Enhver investor, der beslutter at investere penge i et land har brug for de konkrete oplysninger om det pågældende firma for at danne et indtryk af firmaet.

Det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac er bevidst om, at situationen i landet påvirker meget firmaets image, fordi den økonomiske situation, trods den økonomiske krise på verdensplan, har været meget ustabil gennem årene. Selvom Kragujevac kan have alle de gode erfaringer, værdier og mål, så er Kragujevac en by i Serbien.

FIAT ZASTAVA fra Italien har vist overfor andre og kommende investorer, at man kan stole på det regionale Serbiske erhvervs image. Masser af års erfaring mellem de to lande har vist, at firmaet har et stærkt image ifølge Italien pga. deres investeringer i *FIAT* igen.

Hvis Det regionale Serbiske erhverv ønsker, at udenlandske investorer viser deres interesse, så er der behov for en imageafkodning. Det betyder, at firmaet skal præsentere det klart for de kommende investorer, at de værdsætter enhver investering, og at hjemmesiden skal være identisk med den originale. Imageafkodning er vigtig for Serbien, fordi andre skal se, at landet står stærkt bag sine handlinger, og at Serbien er kompetent.

Det reelle image, der præger Serbien lige nu er i en slags farezone. Landet befinder sig i en økonomisk krise, og det kan tydeligt ses i deres valutasving. Dette sving kan få investorerne til at være lidt skeptiske over for investeringer, fordi de ikke kan vide med en sikkerhed, om de kan profitere. Serbien befinder sig i en udvikling, hvor EU kræver mange ting fra dem, for at komme med i EU. Nogle er opfyldt og andre ikke. Stabilitet kan få Serbien til at se lysere på fremtiden.

## 6.5 SWOT analyse

## Swot modellen vil give et overblik over situationen for det regionale Serbiske erhverv i Kragujevac.

|  |  |
| --- | --- |
| **STYRKER** | **MULIGHEDER** |
| - Firmaet har mange års erfaring indenfor udenlandske investeringer  -Arbejdsdygtige medarbejdere, der er i stand til at klare store projekter alene  -Loyale kunder som FIAT fra Italien  -Der er investeringer fra Norge som tilhører en lav kontekst kultur trods kulturforskelle  -Situation ilandet er i gang med at forbedre sig | -Større investeringsmuligheder, når Serbien bliver en del af EU  -Nye kunder fra vestlige lande, der ønsker at investere trods kulturforskelle |
| **SVAGHEDER** | **TRUSLER** |
| -Det er svært for firmaet at leve op til EU standarder  -Serbien er i udviklingsfasen  - Valutasving  -Manglende anerkendelse | -Økonomisk krise, der har præget landet gennem mange år  -Korruption, kriminalitet, valutaudsving er faktorere, som kan bremse investeringsmuligheder  -Udenlandske investorer kan lukke deres investeringer og forlade Serbien pga. lav vækst og ustabil situation i landet |

Når man kigger på tabellen, kan det ses, at Det regionale Serbiske erhverv har en historie, hvor de stod stærkt erhvervsmæssigt før i tiden. Der er tale om før borgerkrigen i ex Jugoslavien. De nåede toppen af udenlandssamarbejde. Deres mange års erfaring viser, at Serbien var et tiltrækkende land for udenlandsinvestering og potentielle for gensidig profit. I dag befinder Serbien sig i en økonomisk krise, som viser landets svage side mht. valutasvinget. Der er mange ting, som landet skal lave om på for at genoprette de gamle værdier, så andre lande kan få øje på dem igen. Det er ikke let for Serbien at vise den optimistiske side frem for andre, hvor EU kommissionen ændrer kriterier hele tiden for optagelsen i EU. Nu er det et spørgsmål om, hvor lang tid, der kan gå, før Serbien kan vise en hurtig og stærk fremgang i økonomien.

## 6.6 Diskussion om erkendelse

Det regionale Serbiske erhverv har gennem årene søgt efter at blive set og hørt både lokalt og i udlandet. Det er vigtigt for firmaet, at andre lande, som ønsker at investere i Serbien ser dem som en god investeringsmulighed. Firmaet søger efter at opnå en anerkendelse fra udlandet, som et land med god potentielle for investeringer og samarbejde på langt sigt. Det er en vigtig faktor at nævne, fordi hvis de ikke kan opnå den anerkendelse, så kan landet risikere at synke dybere.

EU medlemskabet er den rette vej for Serbien, fordi ved optagelsen vises, at landet har opfyldt alle de kriterier, som EU forlange.

Behovet for anerkendelse fra andre lande, der interesseret i Serbien, kan få landet til at se sig selv i et bedre lys. Gennem anerkendelse fra andre, er der mulighed for at udvikle sig i en bedre og positiv retning. Anerkendelse fra andre investorer, der viser interesse, kan udvikle sin identitet i en bedre retning.

Hvis Serbien ikke får anerkendelse fra EU, kan det godt ske, at de mister troen til en bedre fremtid, og de kan få en følelse af, at landet er uligeværdigt.

# 7. Konklusion

Det regionale Serbiske erhverv er et firma, der er højt respekteret af sine kollegaer i regionen. Med masser af arbejdserfaring gennem mange år både med de lokale investorer og udenlandske investorer har Serbien oplevet et fald af investorer i landet. Dette fald har ikke kun påvirket selve firmaet, men også hele Serbien og byen Kragujevac. Kragujevac har været en førende by, hvor *FIAT* firmaet har haft en stor succes. Der har været blandt andet mange faktorer, der har påvirket faldet af udenlandske investorer. Selve situationen i Serbien er ustabil. Økonomien har varieret op og ned gennem de sidste tyve år pga. borgerkrigen i det tidligere Jugoslavien, sanktioner i 90’erne, dårligt omdømme på grund af korruptionen, kriminaliteten, inflation o.l. Det er slet ikke nemt for Serbien at være præget af disse faktorer, som giver et dårligt image for hele landet. Landets image har fået en dårlig omtale i verden pga. de faktorer, som nævnt oppe. Nu drejer det sig om at genoprette det gode image, som landet havde før. Det nuværende image mangler at blive styrket for andre og kommende investorer, som ikke har haft et samarbejde med dem før. Selvom Italien har vist loyalitet og interesse i Serbien igen, betyder det ikke, at landet ikke skal arbejde for at styrke dets image. Der ligger en stor potentielle i Serbien, som viser undersøgelsen. Det betyder, at lande, som ikke har koopereret med Serbien, ser en lys fremtid for landet, hvor et potentielt samarbejde kan vise sig til at starte. Analyse viser, at deres image ikke er så stærkt, fordi deres serbiske hjemmeside ikke har de samme informationer som den engelske. Internettet er et meget brugt medie i dag, hvor informationer er let tilgængelige. Investorerne kan få en opfattelse af, at de ikke er vigtige for Serbien, fordi Serbien ikke tager det seriøst, når det drejer sig om al lave to identiske hjemmesider. Image er en nøgle for gode investeringer, fordi gennem image viser man de gode værdier, man har i en organisation.

Udenlandske investorer kan værei tvivl om, om det er et potentielt land for investeringer, fordi Serbien ikke kan love stabilitet i landet endnu.. En mislykket kommunikation på tværs af forskellige kulturer i verden kan være en vigtig årsag til, at et samarbejde mellem to parter ikke kan gennemføres eller bliver til en fiasko. Serbien er ikke medlem af EU, og der er mange kriterier, der bliver ændret hele tiden, for at komme med i EU. Hvis investorer ser på situationen som den er nu, så er landet præget af blandt andet kriminalitet, korruption og valutasving. De kan være i tvivl om, om deres investering kan vise profit.

Det viser sig i analysen, at kulturforskelle varierer lidt. Serbien som en høj kontekst kultur har vist et godt samarbejde gennem årene med Italien, som tilhører den samme gruppe. Selvom Italien er medlem af EU, har det vist tilliden til Serbien, og det viser automatisk, at de ser Serbien som et godt investering land. På den anden side er der Norge, som tilhører de lav kontekst lande, og alligevel investerede i Serbien med 1,5 milliarder af dollars. Denne undersøgelse viser, at trods kulturforskelle, findes der lav kontekst kultur lande, som stoler på Serbiens fremgang og dets økonomiske vækst.

Undersøgelsen viser også, at det danske udenrigsministerium vil øge frihandel med udviklingslande. Denne beslutning kan gavne Serbien, fordi der ligger blandt anden vækst i beskæftigelsen og styrkelse af skattesystemer.

Generelt befinder Serbiens sig i en periode, hvor det går lidt langsomt med fremgangen, men fremtiden ser meget lys ud for land

1. Videnskabsteori og metodelære, Bind 1, Introduktion 3. udgave, Andersen, Heine, Andersen, Vilmer, 1990, s.59 [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.sa.dk/content/dk/forskning_og_udvikling/forskning/forskere/anne_sofie_fink_kjeldgaard/kvalitative_data> (bilag 1) [↑](#footnote-ref-2)
3. <http://www.wisegeek.com/what-is-the-difference-between-quantitative-and-qualitative-research.htm> (bilag 2) [↑](#footnote-ref-3)
4. <http://www.wisegeek.com/what-is-the-difference-between-quantitative-and-qualitative-research.htm> (bilag 2) [↑](#footnote-ref-4)
5. Markedskommunikation-videregående uddannelser, Lindberg, Henrik, 1. udgave, 1. oplæg 2009, s.358 [↑](#footnote-ref-5)
6. Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, Fuglsang, Lars og Olsen, Bitsch, Poul, Roskilde Universitetsforlag 2003, 1. udgave 2003, s. 220 og 221 [↑](#footnote-ref-6)
7. <http://www.leksikon.org/art.php?n=773> (bilag 3) [↑](#footnote-ref-7)
8. HUMANISTISK VIDENSKABSTEORI, Collin, Finn og Køppe, Simo, DR Multimedie, 1. udgave, 2. oplæg 2005, s123,124 [↑](#footnote-ref-8)
9. Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, Fuglsang, Lars og Olsen, Bitsch, Poul, Roskilde Universitetsforlag 2003, 1. udgave 2003, s. 32 [↑](#footnote-ref-9)
10. Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, Fuglsang, Lars og Olsen, Bitsch, Poul, Roskilde Universitetsforlag 2003, 1. udgave 2003, s. 134 [↑](#footnote-ref-10)
11. Videnskabsteori – en grundbog, Birkler, Jacob, 1. udgave, 1. oplæg, 2005, s. 108 [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://www.ebst.dk/file/61966/kommunikation.pdf> (bilag 4) [↑](#footnote-ref-12)
13. <http://www.ebst.dk/file/61966/kommunikation.pdf> (bilag 4) [↑](#footnote-ref-13)
14. Begrebet -organisation- bruges til at beskrive enhver form for sammenslutning af individer, aktører og lignende. Det er synonym for virksomheder, firmaer, selskaber osv. [↑](#footnote-ref-14)
15. <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/forandringskommunikation-ifoelge-helle-petersen> (bilag 5) [↑](#footnote-ref-15)
16. <http://www.klimakompasset.dk/index.php?id=168739> (bilag 6) [↑](#footnote-ref-16)
17. International markedskommunikation i en postmoderne verden, Frandsen, Finn, Johanse, Winni og Ellerup Nielsen, Anne, 1. udgave, 1 oplæg, 1997, s. 63 [↑](#footnote-ref-17)
18. Ibid [↑](#footnote-ref-18)
19. <http://radio-weblogs.com/0107127/stories/2003/01/16/cultureGeertHofstedesModel.html> (bilag 7) [↑](#footnote-ref-19)
20. <http://www.globalskole.dk/globalundervisning/Ungdomsuddannelser/Emner/Demokrati/metode/kulforskel.htm> (bilag 8) [↑](#footnote-ref-20)
21. Ibid (bilag 8) [↑](#footnote-ref-21)
22. <http://afs2.systime.dk/index.php?id=162> Bogen: Afsætning 2; Morten Haase, René Mortensen, Michael Bregendahl og Birte Ravn Østergaard (bilag 9) [↑](#footnote-ref-22)
23. <http://afs2.systime.dk/index.php?id=162> Bogen: Afsætning 2; Morten Haase, René Mortensen, Michael Bregendahl og Birte Ravn Østergaard (bilag 9) [↑](#footnote-ref-23)
24. <http://pub.uvm.dk/2002/multikulturelvejledning/03.htm> Undervisningministeriet 2002 (bilag 10) [↑](#footnote-ref-24)
25. Ibid (bilag 10) [↑](#footnote-ref-25)
26. <http://sok.systime.dk/index.php?id=143> – Sprog og kultur – håndbog til studieområde: Karsten Sielemann Rikke Mosegaard (bilag 11) [↑](#footnote-ref-26)
27. <http://sok.systime.dk/index.php?id=143> – Sprog og kultur – håndbog til studieområde: Karsten Sielemann Rikke Mosegaard (bilag 11) [↑](#footnote-ref-27)
28. <http://pub.uvm.dk/2002/multikulturelvejledning/03.htm> - Undervisningsministeriet 2002 (bilag 10) [↑](#footnote-ref-28)
29. Markedskommunikation-videregående uddannelser, Lindberg, Henrik, 1. udgave, 1. oplæg 2009, s. 82 [↑](#footnote-ref-29)
30. Kultur, kulturanalyse og kulturetik – eller hvad adskiller og forener os?, Gullestrup, Hans, Akademisk Forlag, 2. udgave, 3. oplæg 1992, s. 52,53 [↑](#footnote-ref-30)
31. <http://voa1.systime.dk/index.php?id=687> Virksomhedsøkonomi A1: *Knud Erik Bang, Henrik Frølich, Jeanette Hassing, Marianne Poulsen og Gitte Størup* (bilag 12) [↑](#footnote-ref-31)
32. Kommunikationsteori – en grundbog, Helder, Jørn, Bredenlöw, Torbjörn og Lautrup Nørgaard, Jens, 1. udgave, 1. oplæg 2009, s. 522 [↑](#footnote-ref-32)
33. Ibid s. 522 [↑](#footnote-ref-33)
34. Netværk – introduktion til international erhvervskommunikation, Frandsen, Finn, Halkier, Henrik, Johansen, Winni, 1. udgave, 1. oplæg, 2002, s.144 [↑](#footnote-ref-34)
35. Netværk – introduktion til international erhvervskommunikation, Frandsen, Finn, Halkier, Henrik, Johansen, Winni, 1. udgave, 1. oplæg, 2002, s.144 og 145 [↑](#footnote-ref-35)
36. Netværk – introduktion til international erhvervskommunikation, Frandsen, Finn, Halkier, Henrik, Johansen, Winni, 1. udgave, 1. oplæg, 2002, s.145 [↑](#footnote-ref-36)
37. Ibid. s. 145 [↑](#footnote-ref-37)
38. <http://sok.systime.dk/index.php?id=126> (bilag 13) [↑](#footnote-ref-38)
39. <http://sok.systime.dk/index.php?id=145> Edward T. Hall – Understanding cultural differences, 1990 (bilag 13) [↑](#footnote-ref-39)
40. <http://www.danskartist.dk/cms/component/sobi2/?sobi2Task=sobi2Details&catid=35&sobi2Id=246> (bilag 26) [↑](#footnote-ref-40)
41. Virksomhedens image – dit ansvar, Jetsmark, Torben, Forlaget Metropol, 2. udgave, 2. oplæg, 1998, s.10 [↑](#footnote-ref-41)
42. Image – stærkere end alle ord, Bucka-Lassen, Edlef, Forlag Bogan, 1. udgave, 1. oplæg, 1997, s. 13 [↑](#footnote-ref-42)
43. Netværk – introduktion til international erhvervskommunikation, Frandsen, Finn, Halkier, Henrik, Johansen, Winni, 1. udgave, 1. oplæg, 2002, s. 188 [↑](#footnote-ref-43)
44. Ibid s. 187 [↑](#footnote-ref-44)
45. <http://www.update.dk/cfje/links.nsf/Personbeskrivelser/personID/MF001517> (bilag 14) [↑](#footnote-ref-45)
46. Under lup i offentligheden – introduktion til PR, Femø Nielsen, Mie, 1. udgave, 2000, s. 21 [↑](#footnote-ref-46)
47. Under lup i offentligheden – introduktion til PR, Femø Nielsen, Mie, 1. udgave, 2000, s.22 [↑](#footnote-ref-47)
48. Image – stærkere end alle ord, Bucka-Lassen, Edlef, Forlag Bogan, 1. udgave, 1. oplæg, 1997, s.30 [↑](#footnote-ref-48)
49. <http://www.startvaekst.dk/swot> (bilag 15) [↑](#footnote-ref-49)
50. <http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Ledelse/Attraktiv_arbejdsplads/redskaber_til_en_attraktiv_arbejdsplads/de_16_redskaber/3_SWOT_analyse.aspx> (bilag 16) [↑](#footnote-ref-50)
51. <http://www.startvaekst.dk/swot_i_idefasen> - STARTVÆKST (bilag 15) [↑](#footnote-ref-51)
52. Politikens filosofi leksikon, JP/Politikens Forlagshus A/S, Grøn, Arne, 2005, s. 116 [↑](#footnote-ref-52)
53. <http://ingeholmaps.dk/2010/04/18/behovet-for-anerkendelse-af-axel-honneth/> (bilag 17) [↑](#footnote-ref-53)
54. Til forsvar for kritikken, Willig, Rasmus, Hans Reitzels Forlag, 1. udg., 2007, s. 100 [↑](#footnote-ref-54)
55. <http://ingeholmaps.dk/2010/04/18/behovet-for-anerkendelse-af-axel-honneth/> (bilag 17) [↑](#footnote-ref-55)
56. Ibid (bilag 17) [↑](#footnote-ref-56)
57. <http://www.annea.dk/artikler_enkelt.php?n=29&s=1> (bilag 18) [↑](#footnote-ref-57)
58. Ibid (bilag 18) [↑](#footnote-ref-58)
59. <http://www.promoney.rs/maj2009/Privredna_komora_Srbije.pdf> (bilag 19) [↑](#footnote-ref-59)
60. Ibid (bilag 19) [↑](#footnote-ref-60)
61. Ibid (bilag 19) [↑](#footnote-ref-61)
62. Ibid (bilag 19) [↑](#footnote-ref-62)
63. Ibid (bilag 19) [↑](#footnote-ref-63)
64. <http://www.information.dk/241169> Politik og International, 9. august 2010, af Mads Frese, (bilag 20) [↑](#footnote-ref-64)
65. <http://en.investinkragujevac.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=3> (bilag 21) [↑](#footnote-ref-65)
66. <http://www.promoney.rs/maj2009/Privredna_komora_Srbije.pdf> (bilag 19) [↑](#footnote-ref-66)
67. Se (bilag 22) [↑](#footnote-ref-67)
68. Se (bilag 23) [↑](#footnote-ref-68)
69. <http://www.mfa.gov.rs/Foreinframe.htm> The Ministry of Foreign Affairs – Foreign Policy (Serbia) (bilag 24) [↑](#footnote-ref-69)
70. <http://um.dk/da/politik-og-diplomati/international-politik/handel/handel-og-udvikling/> Udenrigsministeriet DK (bilag 25) [↑](#footnote-ref-70)
71. Se (bilag 19) [↑](#footnote-ref-71)