



**DANSK-ASIATISK
SMV NETVÆRK**

MALAYSIA

EN INTRODUKTION



**DANISH
EXPORT
ASSOCIATION**



**ANDERSEN
CONSULT**



ASIA HOUSE

FORORD

Dette dokument er en introduktion til Malaysia samt landets forretningsforhold og kultur - set fra et dansk perspektiv.

Dokumentet giver et indblik i de forhold, man som dansk virksomhed og erhvervsperson bør være opmærksom på, hvis man ønsker at lave forretning i Malaysia. De betragtninger, som præsenteres, skal betragtes som vejledende råd.

Publikationen er udviklet af **Asia House, Danish Export Association** og **Andersen Consult**, som en del af en serie af korte introduktioner til forretningsforholdene og -kulturen i lande i Sydøstasien.

Denne serie er udgivet af **Dansk-Asiatisk SMV Netværk**, som har til formål at styrke danske SMV'ers adgang til og succes på de sydøstasiatiske markeder.

Projektet er støttet af **Industriens Fond**.

For mere information og vejledning, kontakt:

ASIA HOUSE

ah@asia-house.dk



INDHOLDSFORTEGNELSE

04	MALAYSIA - KORT FORTALT
06	DANMARK OG MALAYSIA
08	DET FØRSTE SKRIDT
10	MALAYSIA SOM FORRETNINGSBASE OG -KULTUR
12	ETABLERING
14	MALAYSIAS NØGLESEKTORER
16	MALAYSIA & SINGAPORE
18	PLACERING AF FORRETNINGEN
20	DO'S AND DON'TS
22	VÆRD AT VIDE
24	FORSKELLE MELLEM DANSK OG MALAYSISK KULTUR



MALAYSIA - KORT FORTALT

Malaysia er et føderalt konstitutionelt monarki med et demokratisk engelsk-inspireret system baseret på 13 delstater og tre føderale territorier med udpræget autonomi eller selvstyre. Kongetronen går på skift mellem sultanerne i ni af delstaterne i turnusser på 5 år.

Det historiske Malaya var bygget op omkring sultanater og småriger, der under den britiske ekspansion i 1800-tallet efterhånden blev opslugt i en britisk koloni under administrationen The Straits Settlements. Malaya blev invaderet af Japan samme dag som Pearl Harbour blev bombet den 8. december 1941, og den japanske okkupation varede til krigens afslutning i 1945. Fra 1946 foregik der en trinvis frigørelsesproces fra den britiske krone, frem til Malaya blev erklæret uafhængigt i 1957. Singapore fik selvstyre i 1959, og i 1963 skabtes staten Malaysia ved en fusion af Malaya, Singapore og de to selvstyrende delstater på Borneo: Sabah og Sarawak. Konstruktionen brød sammen i 1965, da Singapore forlod Malaysia og blev selvstændigt på grund af modsætningsforholdet mellem det kinesisk dominerede Singapore og den etniske malaj dominerede Malaya. Der eksisterer stadig et stærkt konkurrencebetonet og rivaliserende broderskab mellem Singapore og Malaysia.

Malaysia er et multietnisk samfund. De etniske tilhørsforhold spiller en vigtig rolle i dagligdagen. Cirka 70 procent af befolkningen tilhører folkeslaget bumiputera. Det er etniske malajer (58 procent) og indfødte folkeslag på Borneo (12 procent). Der er cirka 20 procent kinesere hovedsagelig med rødder i det sydlige Kina, 7 procent indere, overvejende tamiler og 3 procent andre folkeslag som europæere, indonesere og thaier. Opdelingen er vigtig, fordi Malaysia praktiserer en omvendt affirmativ aktion i de såkaldt bumiputera love. Borgere med bumiputera baggrund favoriseres på en lang række områder fra uddannelse til erhvervsliv. Lovene tilgodeser flertallet. Det betyder, at virksomheder skal have et vist antal bumiputera ansatte, og at der skal være bumiputera kapital i forskellige former for selskaber og virksomheder. Unge med bumiputera baggrund har fortrinsret for eksempel på universiteterne. Lovene blev gennemført for at beskytte de mindre magtfulde malajer mod kinesere og indere, der sidder tungt på finanser, økonomi og handel - og var årsagen til splittelsen med Singapore.

Malaysia er officielt et islamisk samfund (60 procent). Men der er religionsfrihed for ikke-muslimer, og de religiøse mindretal er forholdsvis store: Buddhister 19 procent, Kristne 8 procent, Hinduer 7 procent, Taoister 3 procent, Andre 3 procent. Den føderale, etniske og religiøse struktur, medfører at flere delstater lever under sharia-love, gældende for den muslimske befolkning, og den ugentlige helligdag varierer mellem søndag og fredag afhængig af reglerne i den enkelte stat. Malaysia er et mellemindkomst land med konstant vækst og ambitioner om at rykke op i gruppen af industrialiserede nationer i 2040'erne. Strategien er og har været at åbne industrier og servicere højere oppe i de industrielle fødekæder, så landet bliver mindre afhængig af at eksportere egne naturressourcer og importere forarbejdede varer udefra.





DANMARK OG MALAYSIA

Danmark har aldrig haft Malaysia som primært fokus i Asien. Historisk har Malaysia været portugisisk, hollandsk og britisk, og de danske interesser har overvejende ligget i Indien, Kina og Thailand. Men en legendarisk institution som United Plantations har en historie, der går tilbage til den succesrige forretningsmand Aage Westenholz, der opererede ud af Bangkok i begyndelsen af 1900-tallet. Han anlagde plantagen, ligesom han finansierede sin svigerinde Karen Blixens afrikanske farm. Oprindeligt skulle der dyrkes gummi, men i dag er United Plantations under ledelse af brødrene Carl og Martin Bek-Nielsen en mønsterplantage for dyrkning af palmeolie. De har løftet arven efter deres far og skabt en plantage succes i det vestlige Malaysia baseret på danske principper og værdier. I dag driver de også plantager i Indonesien.

Udenrigsministeriet besluttede i 2020 at lukke ambassaden i Kuala Lumpur, der havde været operationel siden dannelsen af Malaysia i 1963. I dag forvaltes ambassadens opgaver af den danske ambassade i Jakarta.

Badminton World Federation (BWF), med Danmarks tidligere olympiske guldvinder Poul-Erik Høyer Larsen som præsident og Thomas Lund som generalsekretær, har hovedkvarter i Kuala Lumpur.

DET FØRSTE SKRIDT

De to vigtigste ting, før man indleder et forretningsforhold i Malaysia er: Find en troværdig, gerne dansk første-kontakt og vær fra begyndelsen klar over, hvad missionen er.

Visum og arbejdstilladelse

En arbejdstilladelse vil ikke være relevant under de første besøg, men kan blive det senere. Som i alt andet: Lad professionelle ordne det – men få en anbefaling fra en dansk person eller samarbejdspartner, som man stoler på.

Har man ikke egne kontakter, vil de mest oplagte være The Malaysian Danish Business Council (MDBC) eller internationale handelskamre som EuroCham.

I dagens verden er det også nødvendigt at tjekke visum-forholdene. Inden Covid-19 fik danskere automatisk en måneds turistvisum ved indrejsen til Malaysia. Siden har reglerne ændret sig talrige gange.

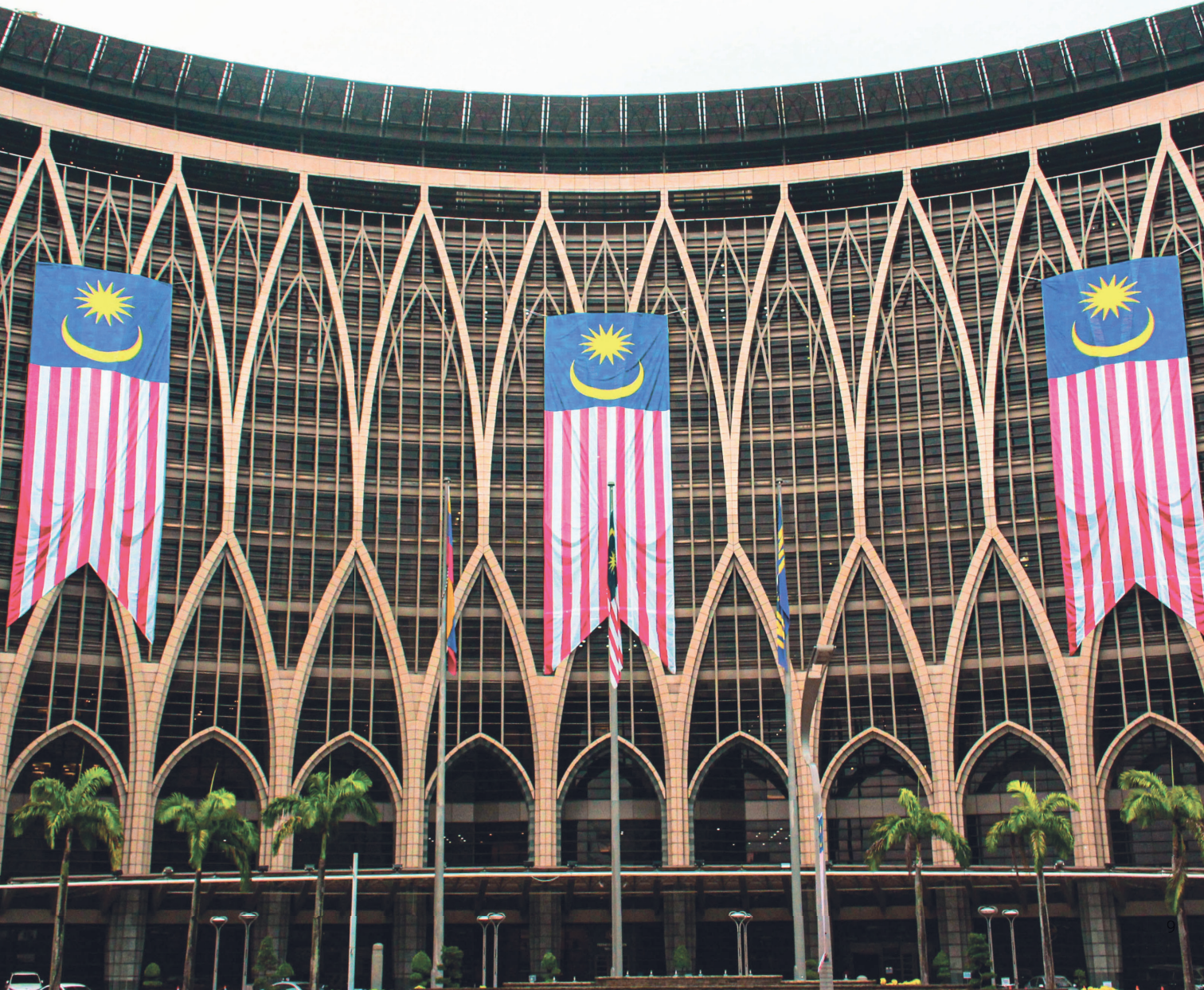
Den malaysiske ambassade, som ligger i Stockholm har en hjemmeside, der altid er up-to-date med den seneste udvikling. Tjek den inden planlægning af rejsen.

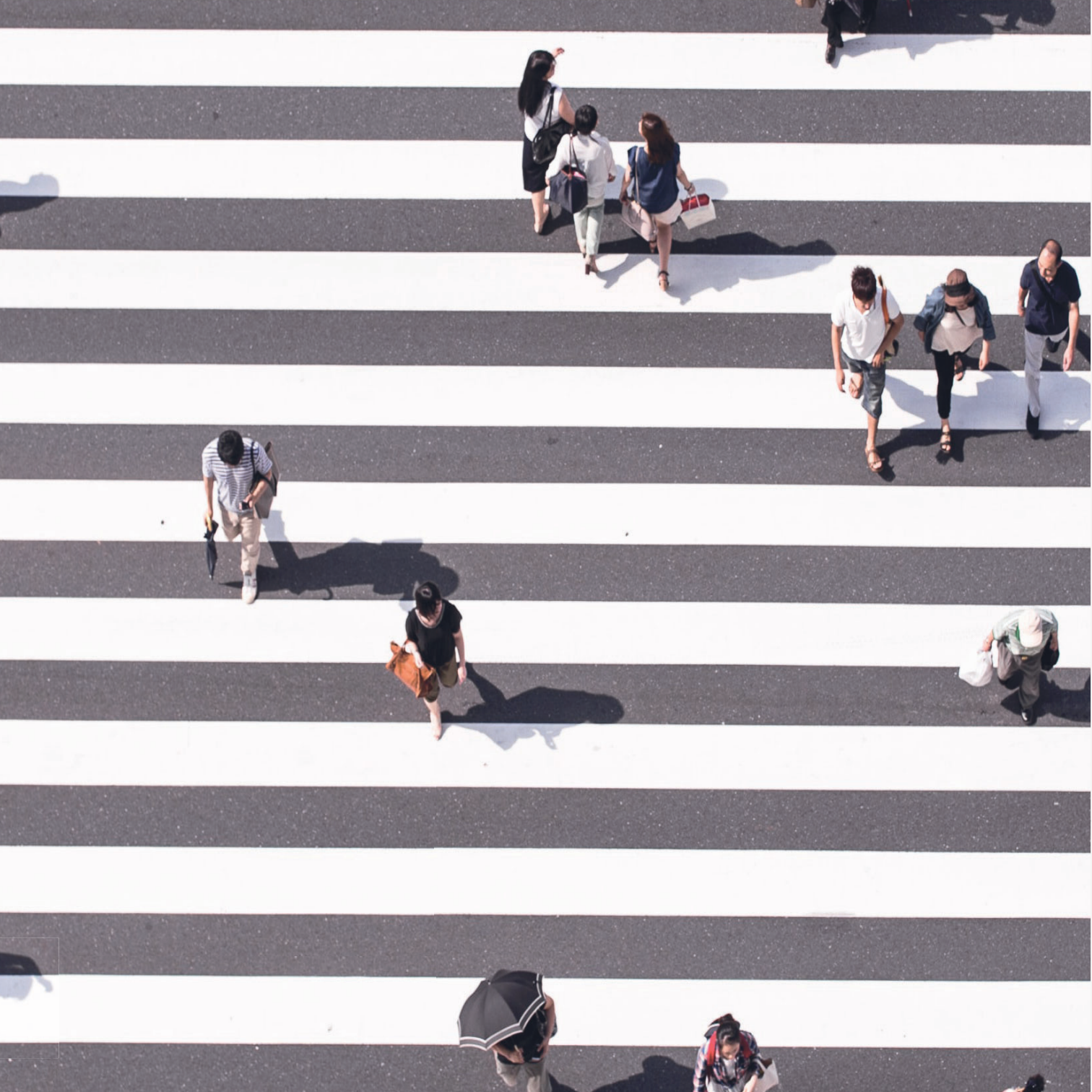
Bankkonto

Udlændinge kan åbne en bankkonto i Malaysia. Men ikke alle banker vil gøre det. Det kan ske udenfor Malaysia, men det går bedst og nemmest ved at være til stede i landet.

Der stilles forskellige krav til dokumentation afhængig af den enkelte bank, men som minimum kan man forvente et krav om en introduktion fra en eksisterende kunde.

Malaysias fire store lokale banker er CIMB, Maybank, Public Bank og RHB Bank.





MALAYSIA SOM FORRETNINGSBASE OG -KULTUR

Når man skal drive forretning med eller i Malaysia er det vigtigt at erkende, at der er forskel i kultur og mentalitet. Selv om mange forhold kan forekomme genkendelige og identiske på grund af den britiske forhistorie. I forlængelse af den erkendelse skal man som regel aldrig forsøge at etablere sig i markedet selv. Det kan lade sig gøre. Især hvis udgangspunktet er forretninger i IT-sektoren. Men også her er det smart at få assistance hos en person med kendskab til markedet og landet.

De engelske traditioner for at drive forretning blandet med de kinesiske er ikke meget forskellige fra, hvad enhver forretningsmand med udlandet som arbejdsplads kender. I den retning er Malaysia ikke svær. Men der er selvfølgelig forskelle. For eksempel, at forhandlinger tager tid, og at man under forhandlinger er mere fokuseret på, hvad resultat orienterede vestlige erhvervsfolk ofte betragter som snik-snak end tal, grafer kurver, kontrakter og den konkrete forretning. Men det er en del af kulturen og en del af konceptet om, at man laver forretning med mennesker, man kender og har tillid til. Af samme grund forventes partneren også at være der, når det går galt. Det er ofte en problemstilling i Vesten, hvor en kontrakt er en kontrakt. Sådan er forventningerne ikke i Østen, hvor man i høj grad efterlever det gamle medie princip: Er du med til brylluppet, er du også med ved skilsmissen.

Det gælder om at holde på formerne og etiketten hele tiden. Om at behandle modparten med den forventede respekt. Ikke som påtvungen høflighedsfaktor, men i egen interesse. Uanset om den som regel ældre herre ved bordenden forekommer uden betydning under en forhandling, skal han behandles med ekstraordinær respekt, eftersom det er ham der i den sidste ende træffer beslutningerne. Forvent ingen konkrete resultater fra det første møde. Det er - set i et malaysisk perspektiv - grundlæggende blot sat up for at komme tættere på hinanden og opbygge en fælles platform af respekt og forståelse.

Her som andre steder i Asien vil tilsyneladende enighed i forhandlingslokalet ikke være det samme som, at en aftale er på plads. Selv når der er underskrevet en kontrakt, vil forhandlingerne ofte fortsætte - nu blot med den overskrift, at man har en fælles forståelse af problemer, udfordringer og ambitioner. Helt grundlæggende nytter det ikke at gå ind i et forretnings eller forhandlings forløb med en malaysisk modpart uden en troværdig introduktion i form af et brev eller en introduktionsskrivelse fra en bank, eller en partner som de kender i forvejen eller anerkender (for eksempel ambassaden eller handelskammeret). Man går ind til et businessmøde i rækkefølge i forhold til vigtigheden af personerne, den vigtigste først. Tilsvarende med introduktionen. Kulturen er stramt hierarkisk. Det vil blive afspejlet i, hvordan pladserne er fordelt. Placeringerne viser den interne hakkeorden.

Business cards udveksles stadig – i hvert fald i det ældre segment. Det har danskere ofte svært ved at huske i vores flade struktur og ligefremme omgangsform, hvor man er på fornavn med alle og synes, at udveksling af business cards er alt for formelt. Sådan er det ikke i Malaysia. Tonen under møderne skal optimalt være både venlig og formel. Husk altid at spørge den vigtigste – som regel den ældste - person om hans/hendes holdning.

Etablering

Det er relativt nemt og billigt at registrere et selskab i Malaysia, og selskabsskatten er forholdsvis lav. Det kan være enmandsselskaber, og i modsætning til mange andre lande skal et privat selskab ikke afvikle generalforsamlinger.

Sprog er en kæmpe fordel. Malaysia er et naturligt flersproget land med engelsk som den røde tråd. Med Bahasa Malaysia (Malay) som officielt sprog men med mandarin, tamil og sydkinesiske dialekter som hokkien og haka udbredt i store grupper. Engelsk binder det hele sammen. De yngre generationer taler mindst to, ofte tre eller fire sprog flydende med engelsk som omdrejningspunkt udenfor hjemmet.

Malaysia har en afgørende fordel i en strategisk position som porten til Asean med store og historisk vigtige havne og udskibningshavne ved Malacca Strædet. Malaysia var blandt de fem stiftende medlemmer af den sydøstasiatiske handelssammenslutning Asean og har tosidede frihandelsaftaler med en stribe lande. Og er med i de to store asiatiske funderede internationale frihandelsaftaler.

Den seneste The Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) trådte i kraft den 1. januar 2022 og omfatter de 10 Asean lande plus Kina, Japan, Sydkorea, Australien og New Zealand. Malaysia er også med i CPTPP-aftalen, efterfølgeren til den TPP-aftale, som Donald Trump trak USA ud af i 2017. CPTPP er bredere med deltagelse af Australien, Brunei, Canada, Chile, Japan, Malaysia, Mexico, New Zealand, Peru, Singapore og Vietnam. Malaysia ventes først at aktivere sin tilslutning i 2023. Aftalerne giver markedsadgang udenom toldmure og beskyttelsesforanstaltninger og sænker bl.a. barrieren for, hvornår et produkt kan rubriceres som produceret i nationen (og dermed importeres som halvfabrikata og reeksporteres toldfrit).

Som nummer 12 på Verdensbankens Ease of Doing Business rapport in 2020 ligger Malaysia højt i forhold til handel med udlandet, og internt er det også relativt nemt. På ranglisten fra Washington tænketanken Heritage Foundation over økonomisk frihed er Malaysia rangeret næsthøjest i ASEAN efter Singapore, der ligger nummer 1, foran Indonesien, Thailand, Filippinerne og Vietnam.







Malaysias nøglesektorer

Malaysia er rig på naturressourcer. Fra olie til træ og alt hvad der kan gro på træer eller graves ud af jorden. Malaysia er sammen med Indonesien verdens førende producenter af palmolie. Produktion af elektronik og den farmaceutiske industri fylder også godt.

Delvist under den globale radar har Malaysia også udviklet en ledende position i den digitale verden indenfor e-commerce og mobile applikationer. Indenfor den ekspanderende finansgren islamisk bankvirksomhed er Malaysia verdens førende.

Olieindustrien spiller en nøglerolle i den nationale økonomi. Det nationale olieselskab Petronas finansierer en væsentlig del af statens budget. I 2021 var det direkte bidrag til statskassen 40 mia. kroner.

Malaysia og Singapore

Et vigtig element i Malaysia er de tætte forbindelser til Singapore. Det historiske tilhørsforhold fra kolonitiden (og længe før) er blevet fastholdt i et skæbnefællesskab, der både samler og deler. Der er samarbejde og rivalisering. Baseret på, at omkring en million etniske malajer lever i Singapore, og at mellem 300.000 og 350.000 malaysiere dagligt krydser grænseovergangene i Jahor for at arbejde i Singapore.

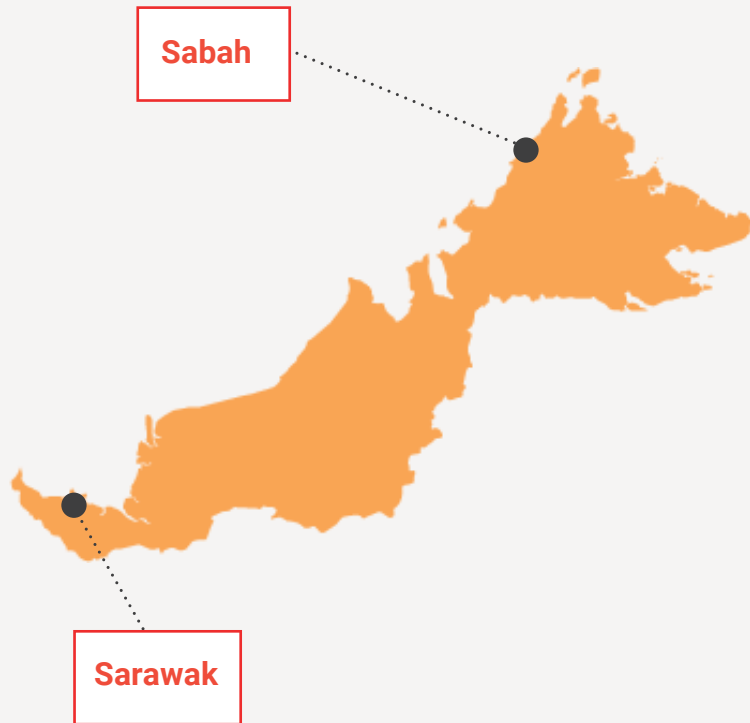
Tilsvarende er der også tætte økonomiske og kulturelle bånd. Omkostningsniveauet i Singapore betyder, at mange selskaber især i begyndelsen af 2020'erne valgte at flytte dele af deres aktiviteter til Malaysia. Virksomheder baseret på finans og service til Kuala Lumpur og fremstillingsvirksomheder til Johor, fordi der kan spares betydeligt på huslejer og jordpriser ud over de lavere lønomkostninger.

På den måde kombineres Singapores effektivitet, stringens og internationale miljø med Malaysias lave omkostningsniveau.

Samarbejdet giver også udfordringer, der bunder i den historiske rivalisering og underliggende mangel på indbyrdes tillid mellem Singapores kinesere og Malaysias malajer. For eksempel faldt et stort anlagt fælles projekt om en højhastighedsforbindelse mellem Kuala Lumpur og Singapore til jorden i 2020 af den grund. Singapores intensive jagt på at gøre sig uafhængig af tilførslerne af ferskvand fra Malaysia, skyldes også frygten for, at Malaysia en dag lukker for hanerne eller hæver priserne.

Et eksempel på de mindre synlige skel er, at Singapore avisen The Straits Times ikke kan købes i Malaysia og omvendt med de mange engelsksprogede Kuala Lumpur dagblade.





Placering af forretningen

Kuala Lumpur og industriområderne ned mod Shah Alam og mellem Kuala Lumpur og den internationale lufthavn er umiddelbart oplagt. Her ligger mange af de danske fabrikker. For eksempel Carlsberg og Fibertex.

Den sydlige delstat Johor er også attraktiv. Både på grund af nærheden til Singapore, og fordi Mærsk har etableret containerhavn i Pelepas. Der er synergi i at drive mere avancerede fabrikker i Singapore og outsource mindre komplicerede elementer til Johor – med udskibningsoptioner både i Pelepas og Singapore. Singapores nye containerhavn i Tuas, tæt på den anden grænseovergang, The second link med motorvejsforbindelse, åbnes i faser med et mål om at blive verdens størst containerhavn i 2040'erne.

Erhverv i tilknytning til palmeolieindustrien og andre råvarer som gummi kan placeres over det meste af halvøen. Der er langt til Sabah og Sarawak på Borneo. Men driver man forretning i olie og gasindustrien eller indenfor træ, giver det mening at kigge på Sabah eller Sarawak, hvor der også er forbindelser til olieindustrien i Brunei.

Do's

- **Planlægning:** Forsøg at lægge møder, som man selv inviterer til, udenfor de muslimsk bedetider. Eller læg en pause under middagsbønnen. Ikke alle muslimer beder dagligt, men for dem, der gør, er det et positivt udtryk for respekt.
- **Diæt:** Det er ikke svinekød, der ligger på tallerkenen eller buffeten og ligner dansk bacon. Det er kylling eller kalkun. Mange restauranter serverer ikke svinekød og er halalcertificerede. Mange steder serveres heller ikke bøf på grund af de store mindretal af hinduer og buddhister. Inviterer man ud, skal man undgå restauranter med svine eller kokød og i stedet sørge for, at der serveres kylling, fisk, får eller lam – som alternativ til de rene vegetarrestauranter.
- **Hygiejne:** Brug altid højre hånd og bliv ikke overrasket over, at indere på alle niveauer spiser med fingrene. Altid højre hånd. Venstre hånd er den urene, som bliver brugt i den modsatte proces.
- **Relationer:** Vær fuldstændig bevidst om det sociale hierarki på arbejdspladsen. Også ens egen. Det er vigtigt først at høre på den ældste og per definition mest erfarne person og vise dem større respekt end yngre.
- **Business dress:** Den almene dresscode til officielle forretningsmøder er typisk vestlig, men kan variere på grund af de etniske forskelle. Lokale forretningsmænd, især de ældre i den privat sektor, vil ofte bære en løst hængende skjorte af lokalt etnisk tilsnit, men forvente at en udlænding tilsvarende møder frem i sit normale businessdress, skjorte og jakke med eller uden slips.
- **Mad og drikke:** Vær ikke nervøs for at spise på åbne steder eller i de såkaldte 'hawker centres', hvor man køber mad ved forskellige boder og spiser ved et fælles bord. Det er frisk, autentisk – og billigt.

Don'ts

- **Håndtryk:** Udveksling af håndtryk mellem mænd er normalt, når man mødes. Undgå at give hånd til en kvinde med mindre hun selv rækker hånden ud. Tilsvarende kan en vestlig kvinde afvente om en malaysisk mand rækker hånden frem.
- **Sko:** Tag altid skoene af ved besøg i fremmed hjem eller i helligdomme som moskeer og templer.
- **Temperament:** Mist aldrig besindelsen. Slet ikke under forretningsmøder eller i det åbne rum. Forsøg altid at bevare harmonien og balancen, uanset om man er rygende uenig eller føler sig trådt over tæerne.
- **Socialitet:** Kritiser eller ydmyg aldrig nogen i overværelse af andre. At få en person til at tabe ansigt er et dødsstød for ethvert fremtidigt forhold – i Malaysia som i resten af Asien.
- **Påklædning og klima:** Lad vinterfrakken blive hjemme. Malaysias klima er varmt og solrigt året rundt og temperaturen ligger generelt mellem 21 og 32 grader Celcius. Medbring derimod en jakke. Ikke nødvendigvis som officiel påklædning men som beskyttelse mod iskolde møderum, konferencelokaler og restauranter. Der er prestige i at skrue godt op for airconditionen.
- **Undervurder aldrig trafikken:** Hverken på landvejen eller i Kuala Lumpur. Den kan pludselig og uventet være forvandlet til totalt kaos på grund af uforudsete begivenheder fra tropiske regnskyl til uheld, vejarbejder og religiøse festivaler. Beregn altid rigelig tid til transport.

Værd at vide

Arbejdskraft

Lønniveauet er ikke det laveste. Til gengæld er arbejdsstyrken veluddannet, og lønniveauet er stadig lavere end i nationer med tilsvarende uddannelsesniveau. Arbejdskraft er for eksempel betydeligt billigere end i Singapore, men generelt på samme kvalitetsniveau. Derfor har den arbejdsduelige befolkning i Malaysia nemt ved at få jobs i Singapore, hvor de heller ikke har problemer med visum qua historiske samarbejdsaftaler.



Korruption

En opsigtsvækkende korruptionssag kostede daværende premierminister Najib Razak jobbet. Han tabte valget i 2018 og blev kort efter arresteret. Sagen om de forsvundne milliarder fra den nationale investeringsfond har ført til domme mange steder i verden, inklusiv USA. Najib Razak er også blevet dømt. Senest den 8. december 2021 stadfæstede en appeldomstol en dom på 12 års fængsel for korruption. Men Najib er ude mod kaution under en ny appelsag, har bevaret sit sæde i parlamentet og vil spille en politisk rolle i kulisserne i mange år fremover. Som søn af en tidligere premierminister har han et stærkt politisk netværk i sit bagland.



Økonomi

Asiens økonomiske krise i 1997-1998 fik langvarige politiske konsekvenser for Malaysia, som tilfældet også var i nabolandene Indonesien og Thailand. Politisk førte den til bruddet mellem den daværende stærke mand premierminister Mahathir Mohamad og hans politisk allierede og kronprins, Anwar Ibrahim, som blev kastet i fængsel og siden ad to omgange idømt lange fængselsstraffe for sodomi. Anwar Ibrahim er siden blevet rehabiliteret, blev i genvalgt til parlamentet i 2018 og var vicepræsident under sin gamle nemeses Mahathir Mohamad fra 2018 til 2020.

Krisen fik også voldsomme konsekvenser for investeringerne fra udlandet. Som det eneste land frøs Malaysia udenlandsk kapital på kapitalmarkederne, så investorerne ikke kunne trække deres penge ud. Det udløste en dyb mistillid til nationens finansielle troværdighed. Det blev dyrt på den lange bane og tynger reelt stadig relationerne til udlandet. Malaysia er stadig ikke kommet op i samme tempo som inden krisen på grund af dette kontrakt- og tillidsbrud, der dengang kostede mange institutionelle investorer dyrt.



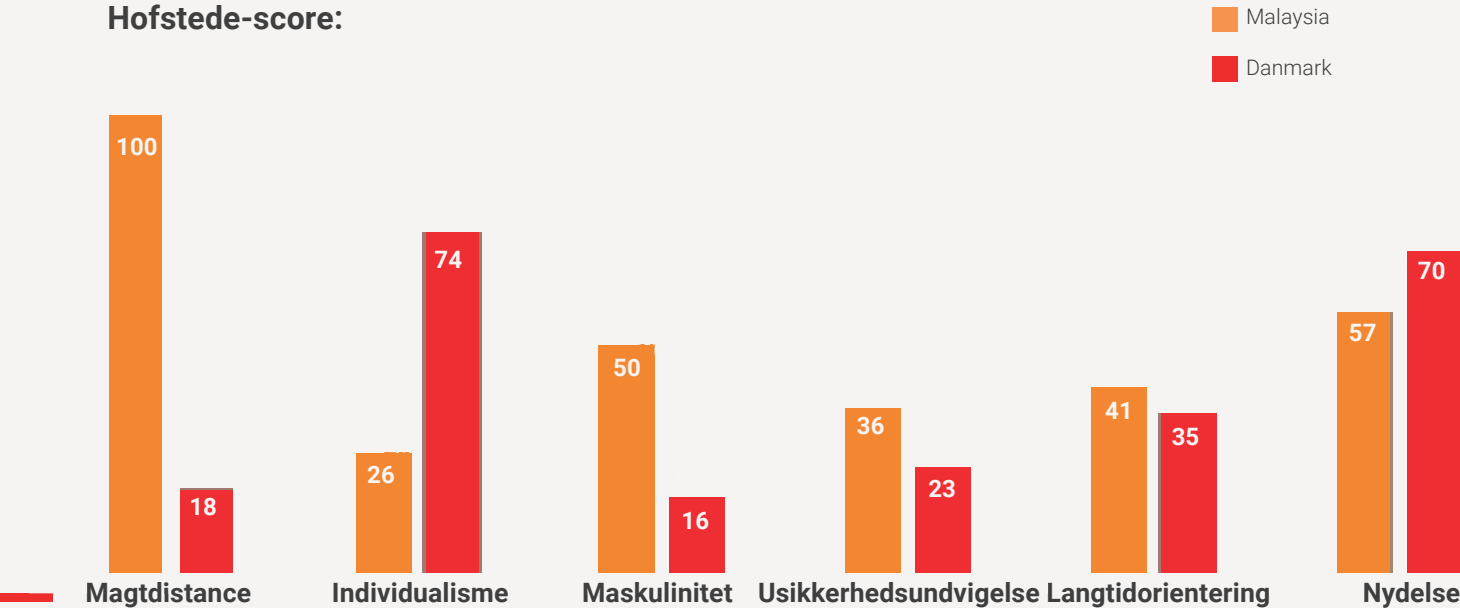


FORSKELLE MELLEM DANSK OG MALAYSISK KULTUR

Et af de bedste værktøjer i vurderingen af et lands kulturelle mønster er Geert Hofstedes teori omkring nationers kulturelle dimensioner. Hofstede's Cultural Dimensions Theory er en ramme, som gør det muligt at forstå og tage højde for de kulturforskelle, man møder, når man bevæger sig udenfor sin egen kultur. Ud fra en række informationer vurderes et lands score på seks overordnede parametre, hvoraf 100 viser et stærkt kulturelt aspekt i den retning og 0 en svag: **Magt-distance, Individualisme, Maskulinitet, Omstillingsparat, Langtidsorientering, Nydelse.**

Især tre af søjlerne stikker i øjnene som fundamentalt forskellige. Det flade danske samfund, den danske individualisme og Malaysia som et meget mere maskulint domineret samfund end Danmark.

Hofstede-score:



Magtdistance

Den grad som mindre magtfulde medlemmer af en institution eller organisation forventer og accepterer, at magten er distribueret ulige. Altså: er ulighed OK?

Forskellen mellem det flade danske samfund kontra Malaysia som en hierarkisk pyramide kan næsten ikke være større. Det er yderst sjældent at finde et indeks 100 som Malaysias i dette tilfælde. Det dokumenterer, at Malaysia er et rent top-down hierarkisk system. I Danmark er vi i øjenhøjde og dus. I Malaysia styrer de, der har magten i alle sammenhænge og på alle niveauer. Magten er skarp defineret. Den højeste autoritet bestemmer uden diskussion.

Individualisme

Den grad af samhørighed og afhængighed et samfund opretholder mellem sine medlemmer.

I et individualistisk samfund skal folk sørge for sig selv og deres direkte familie. Staten tager sig af resten.

I et kollektivistisk samfund tilhører individerne grupper, som tager sig af hinanden og er forpligtede og loyale overfor hinanden.

I Malaysia holder staten sig ude af privatsfæren – på godt og ondt. Her ligger samhørigheden i etniske strukturer, i klaner, i i religionen, i den nærmeste familie, den udvidede familie og vennekredsen.

Staten blander sig mindst muligt og lader endda dele af retssystemet fungerer uden statslig kontrol i områder med sharia lov.

Maskulinitet

Koncepter hvor de fundamentale skillelinjer er, hvad der motiverer folk. Ønsker man at være bedst for enhver pris (maskulin), eller ønsker man at lave noget, man kan lide og at have det godt på arbejdspladsen (feminin)?

Usikkerhedsundvigelse

I hvor høj grad medlemmer af en kultur føler sig truet af uklare eller ukendte situationer og har skabt fælles moral og institutioner til at imødegå sådanne forhold.

En høj score indikerer et stærkt konkurrencedrevet samfund, hvor succeskriteriet er defineret som vinderen, den bedste. Ambitionen er at nå toppen, koste hvad det vil.

I et feminint univers er samfundets dominerende værdier livskvalitet og at tage sig af hinanden. Det gælder også om ikke at skille sig ud fra mængden. Danmark scorer ultralavt. Danskere er ikke benhårde konkurrencemennesker og de kvindelige værdier spiller en stor rolle. Malaysia ligger betydeligt højere, med en stærkt mandsdomineret kultur, men dog relativt lavt i forhold til rene konkurrence samfund som USA.

Både det danske og det malaysiske samfund hviler godt i sig selv og i deres kerneværdier. Man kaster sig ikke over den første den bedste nye trend, men bygger tilværelsen op via et anker godt gravet ned i egne erfaringer, kultur og ressourcer.



Langtidsorientering

Hvordan et samfund evner og ønsker at fastholde forbindelserne til sine historiske rødder i forhold til nutiden og fremtiden.

Lav score viser et samfund med vægt på historiske normer og traditioner. En fundamental nationalisme. Her ligger Danmark og Malaysia tættest. Begge lande vil overvejende prioritere kendte nedarvede værdier frem for revolutionær nytænkning og har stor tillid til, at de nationale kerneværdier holder langsigtet.

Nydelse

I hvilket omfang folk forsøger at kontrollere deres behov og impulser.

Også relativt tæt – men på et højere niveau. I Danmark er vi parat til at nyde livet og høste frugterne af vores arbejde uden alt for stram social kontrol. Livet skal nydes og være sjovt. I Malaysia prioriteres de gratis glæder udenfor arbejdslivet også forholdsvis højt. Der eksisterer regelbundne pligter, men de er mere bundet op på familie og religion end staten og arbejdspladsen.



Denne rapport er udviklet af



I et samarbejde mellem



Med støtte fra

INDUSTRIENS FOND