



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Företagsekonomiska institutionen
Juni 2004

Marknadsetablering i Kina: Betydelsen av *guanxi* på etableringsprocessen ur ett nätverksperspektiv

Författare

Johan Ekelund
Oscar Engström
Lovisa Falkenberg
Johan Ragnar

Handledare

Karin Bryntse
Stina Stensson

“In a world of limited resources, interdependence is the norm. Throughout history, humans have engaged in collaborative efforts of one form or another in an attempt to overcome resource constraints and to manage interdependence. Recognizing the potential benefits which may derive from working together, humans have utilized collaboration in nearly every aspect of their lives, including religion, politics, journalism, education, sports and warfare.”¹

¹ Geringer, 1988, s.3

Resumé

- Uppsatsens titel:** Marknadsetablering i Kina: Betydelsen av *guanxi* på etableringsprocessen ur ett nätverksperspektiv.
- Seminariedatum:** 7 juni 2004
- Ämne/kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Johan Ekelund, Oscar Engström, Lovisa Falkenberg, Johan Ragnar
- Handledare:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Nyckelord:** *Guanxi*, etableringsprocess, Kina, nätverk
- Syfte:** Uppsatsen har två syften att uppfylla: Att öka förståelsen för hur lämpligt nätverkssynsättet är för att analysera och beskriva processen för marknadsetablering i Kina; samt att öka förståelsen för vilken betydelse *guanxi* har för etableringsprocessen i Kina, sett ur ett nätverksperspektiv. Avsikten med resultatet är att verifiera eller förkasta Yangs (2004) teoretiska förslag över betydelsen av *guanxi* för etableringsprocessen i Kina, samt fungera som ett stöd för praktiker i företag som har för avsikt att etablera sig i Kina.
- Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie, utförd med djupintervjuer för att kunna beskriva, förstå och få en helhetsbild av *guanxi*, samt studier av relevant litteratur som gett en teoretisk referensram.
- Slutsatser:** Resultatet identifierar ett antal aspekter som inte tidigare framkommit i befintlig teori kring *guanxi*, även negativa sådana. Resultatet ger en bild av hur nätverkssynsättet kan anpassas vid analys av etableringsprocessen på en icke västerländsk marknad, såsom Kina. Sammantaget ger uppsatsen en bred förståelse för vilken betydelse *guanxi* har för etableringsprocessen i Kina.

Abstract

- Title:** Market Entry into China: The Significance of *guanxi* on the Market Entry Process from a Network Perspective.
- Authors:** Johan Ekelund, Oscar Engstöm, Lovisa Falkenberg, Johan Ragnar
- Advisors:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Course:** Bachelor Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** June 7, 2004
- Key words:** *Guanxi*, market entry process, China, network
- Purpose:** The thesis has two purposes to fulfill: To increase the understanding of how appropriate the network perspective is, in order to analyse and describe the process of market entry into China; as well as to increase the understanding of the significance of *guanxi* on the market entry process in China, from a network perspective. The intention is to verify or reject the theoretical hypotheses, presented by Yang (2004), regarding the significance of *guanxi* on the market entry process in China, as well as to act as a support for organisations which intend to establish in China.
- Methodology:** The thesis is a qualitative case study, executed with the help of interviews, in order to describe, understand and receive a complete picture of *guanxi*, as well as studies of relevant literature which has given a theoretical frame of reference.
- Conclusions:** The result identifies a number of aspects which have not been identified in existing theory concerning *guanxi*, including negative aspects. The result shows a picture of how the network perspective can be adjusted along with an analysis of the market entry process on a non-western market, such as China. The thesis gives a broad understanding for the significance of *guanxi* in the market entry process into China.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	8
1.1	BAKGRUND.....	8
1.1.1	Introduktion.....	8
1.1.2	Synsätt på utländsk marknadsetablering och nätverksperspektivets betydelse	8
1.1.3	Den kinesiska marknaden.....	10
1.1.4	<i>Guanxi</i> och marknadsetablering i Kina.....	12
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	12
1.2.1	Syfte	13
1.3	AVGRÄNSNINGAR.....	14
2	METOD.....	15
2.1	ANGREPPSSÄTT	15
2.1.1	Val av ansats: induktiv eller deduktiv?	15
2.2	FORSKNINGSMETOD.....	16
2.2.1	Val av undersökningsstrategi	16
2.2.2	Val av undersökningsenheter	17
2.2.3	Insamling av data.....	18
2.2.4	Bearbetning av data	20
2.3	KÄLLKRITIK.....	21
2.3.1	Primärdata.....	21
2.3.2	Sekundärdata.....	22
2.4	RAPPORTUTFORMNING	23
2.5	VALIDITET OCH RELIABILITET.....	23
2.6	ETISKA ASPEKTER.....	26
3	TEORETISK REFERENSRAM	27
3.1	GUANXI.....	27
3.1.1	Definition och egenskaper.....	28
3.1.2	Relaterade termer	28
3.1.3	Överförbarhet.....	29
3.1.4	Personlig.....	30
3.1.5	Sociala aspekter.....	31
3.1.6	Kinesernas syn på affärer och relationsbyggande.....	32
3.1.7	Juridiska aspekter.....	33
3.1.8	Ekonomiska aspekter.....	34
3.1.9	Etablera <i>guanxi</i>	35
3.2	NÄTVERKSTEORI FÖR MARKNADSETABLERING	36
3.2.1	Affärsnätverk	36
3.2.2	Marknadsetablering utifrån ett nätverksperspektiv	38
3.2.3	Processen för utländsk marknadsetablering.....	39
3.2.4	Utländsk marknadsetablering – en nätverksmodell.....	42
3.3	SYN PÅ RELATIONER I NÄTVERK OCH GUANXI.....	44
3.3.1	Likheter.....	45
3.3.2	Skillnader	46
3.4	ETABLERINGSPROCESSEN I KINA.....	49
3.4.1	Externa faktorer.....	49
3.4.2	Interna faktorer	52
3.4.3	Övergripande faktorer för etableringsprocessen i Kina.....	54
4	FALLSTUDIE	57
4.1	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FALLSTUDIEN	57
4.2	FALL 1: ABB.....	57
4.2.1	<i>Guanxi</i> i relation till etableringsprocessen och den kinesiska marknaden.....	58
4.2.2	<i>Guanxi</i> och myndigheter	59
4.2.3	Råd från respondenten till etablerande företag	60
4.3	FALL 2: ERICSSON.....	60
4.3.1	<i>Guanxi</i> i relation till etableringsprocessen på den kinesiska marknaden.....	60

4.3.2	<i>Guanxi</i> och myndigheter	61
4.3.3	Råd från respondenten till etablerande företag	62
4.4	FALL 3: LINDEX	62
4.4.1	<i>Guanxi</i> i relation till etableringsprocessen och den kinesiska marknaden.....	63
4.4.2	<i>Guanxi</i> med anställda	63
4.4.3	Betydelsen av <i>guanxi</i>	64
4.5	KOMPLETTERANDE INTERVJU: LARS WEIBULL AB	64
4.5.1	<i>Guanxi</i> i relationer med myndigheter	65
4.5.2	<i>Guanxi</i> i relation till lagen	66
4.5.3	Västerlänningar har ett försprång.....	66
4.5.4	<i>Guanxi</i> s olika beståndsdelar.....	66
4.5.5	Skillnader mellan norra och södra Kina	67
4.5.6	Ett praktiskt tillvägagångssätt vid affärsetablering i Kina utifrån ett <i>guanxi</i> perspektiv	68
4.5.7	Etablering i Kina mer tidskrävande än i andra länder?.....	68
4.5.8	Nackdelar med <i>guanxi</i>	69
5	DISKUSSION	70
5.1	IMPLIKATIONER AV GUANXI – TIO HYPOTESER.....	70
5.1.1	Externa krafterna	70
5.1.2	Interna krafterna.....	73
5.1.3	Generella karaktärsdrag för västerländska företags etableringsprocess i Kina.....	76
5.1.4	Kategorier av aktörer i de tio hypoteserna.....	79
5.2	NEGATIVA ASPEKTER AV GUANXI	81
5.2.1	Misstolkning vid utbyte av gåvor.....	81
5.2.2	Ohälsa vid upprätthållandet av <i>guanxi</i>	81
5.3	SKILLNADER MELLAN RELATIONER INOM GUANXINÄTVERK OCH AFFÄRSNÄTVERK.....	82
5.3.1	Kulturell bakgrund	82
5.3.2	Tidsspänn	83
5.3.3	Sekventiell ordning relationer – affärer	83
5.3.4	Hängivenhet.....	83
5.3.5	Tillit och lojalitet.....	84
5.3.6	Motivet till relationen.....	84
5.3.7	Form/Typ av förbindelser.....	85
6	SLUTSATSER.....	86
6.1	TIO HYPOTESER OCH NÄTVERKSMODELLEN.....	86
6.1.1	Synpunkter på Yangs tio hypoteser och Blankenburgs nätverksmodell	86
6.1.2	Aspekter utanför ramarna för de tio hypoteserna.....	87
6.2	BETYDELSEN AV GUANXI UNDER ETABLERINGSPROCESSEN.....	88
6.2.1	Faktorer att ha i åtanke vid affärsetablering i Kina.....	89
6.2.2	Negativa aspekter.....	90
6.2.3	Råd till andra företag som ska etablera sig i Kina.....	91
6.3	FÖRSLAG PÅ VIDARE STUDIER.....	91
7	KÄLLFÖRTECKNING	92
7.1	PUBLICERADE KÄLLOR.....	92
7.2	MUNTliga KÄLLOR.....	94
7.3	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	94
8	BILAGOR	95
8.1	BILAGA 1: INTERVJUFRÅGOR.....	95

Definitioner

Nedan återges ett antal definitioner och begrepp som används i uppsatsen. Efter varje definition/begrepp följer en kort förklaring om dess innebörd.

Corporate Citizen	Företag som engagerar sig i den omgivning (samhället) företaget verkar i.
FTZ	Free Trade Zone. En plats utformad av ett lands tullmyndighet, där företag har tillstånd att bedriva verksamhet, utan någon skyldighet att betala skatt på importerade produkter och material, så länge företaget befinner sig inom det bestämda området. ²
Joint Venture	En affärsaktivitet i vilken flera personer eller organisationer samarbetar.
Mianzi	Ett kinesiskt uttryck för en sammanfattande bild av en individs förmågor, sociala position, makt och förmåga att hantera relationer. När en persons <i>mianzi</i> rubbas, tappar han eller hon <i>ansikte</i> .
R&D	Research and Development; forsknings- och utvecklingsverksamheten på ett företag.
WOFE	Wholly Owned Foreign Enterprise; en bolagsform i Kina, där företaget är helägt av det utländska, exempelvis svenska, företaget.
WTO	World Trade Organization; internationell handelsorganisation som syftar till att främja global handel.

² Oxford Dictionary of Business English, 1996.

1 Inledning

I det här kapitlet presenteras den frågeställning som ska belysas i uppsatsen, med bakgrund och problemdiskussion. Vidare beskrivs uppsatsens syfte och avgränsningar. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Introduktion

Etablering på utländska marknader har under en lång tid varit en relevant fråga inom internationell företagsekonomisk forskning. Begreppet innefattar inträde på andra länders marknader och affärsutvecklingen på dessa marknader. En mer integrerad värld ökar företagets möjlighet till etablering på utländska marknader, vilket har resulterat i att fler och fler företag söker sig till marknader i andra delar av världen. Etablering på utländska marknader har blivit ett nödvändigt steg för många företag under deras utveckling.³

Globaliseringstrenden innefattar alla länder, hur än avlägsna eller olika de må vara. Världsmarknaden har blivit en pluralistisk marknadsplats med olika kulturer, utvecklingsnivåer och sociala system, speciellt sedan 90-talet, när östblocket kollapsade och flera så kallade *emerging economies* började utvecklas. Det gör utländsk marknadsetablering till en komplex fråga för företag; det innebär såväl möjligheter som utmaningar. Inom den företagsekonomiska forskningen har flera synsätt för utländsk marknadsetablering vuxit fram.⁴

1.1.2 Synsätt på utländsk marknadsetablering och nätverksperspektivets betydelse

Teorier om utländsk marknadsetablering lägger stor vikt på företagstraditioner skapade i västvärlden. Traditionella modeller (det eklektiska synsättet samt transaktions-

³ Yang, 2004.

⁴ Ibid.

kostnadsteori)⁵ bygger på teorier om utländska direktinvesteringar och företags internationella expansion. Enligt de traditionella teorierna är utländsk marknadsetablering ett resultat av på förhand tagna etableringsbeslut; ett val av marknad och därefter ett optimalt tillvägagångssätt för inträdet utifrån företaget och marknadens förutsättningar. Här ses tillvägagångssättet som själva nyckeln till en lyckad etablering. Val av marknad görs utifrån marknadens potential bland ett antal attraktiva marknader. Faktorer som påverkar marknadens attraktivitet är bland annat storlek, tillväxt, konkurrens och landets sociala, politiska och ekonomiska förutsättningar.⁶ Att därefter välja en optimal etableringsstrategi är kärnan för hela strategin.⁷

Traditionella teorier ser alltså utländsk marknadsetablering som en följd av ett företags på förhand tagna beslut. Det synsättet ifrågasätts emellertid av en del forskare. Ellis (2000) påpekar att det likväl kan vara den potentiella köparen eller importören av en produkt på den utländska marknaden som etablerar kopplingen mellan marknadens efterfrågan av en utländsk produkt eller tjänst. Vidare påpekas möjligheten av att det kan vara en ömsesidig tredje part, en myndighet, bank eller affärspartner, som först blir varse om en möjlig handelssituation. Ibland upptäcks även utländska affärsmöjligheter av en slump, utan någon klar rollfördelning mellan säljare, köpare eller tredje part.⁸ Det innebär att det kan vara mer relevant att studera relationer än beslutsprocesser vid studier av affärsetablering på utländska marknader.

Nätverkssynsättet

Beteendevetenskapliga synsätt för utländsk marknadsetablering betonar de mer dynamiska aspekterna av processen för utländsk marknadsetablering. Nätverksperspektivet är ett sådant synsätt. I empiriska studier⁹ har det framkommit att företag etablerar sig på utländska marknader genom att skapa affärsrelationer över en längre tidsperiod. De här relationerna, som ofta är transparenta och informella, byggs successivt upp genom interaktionen mellan företag. Relationerna mellan olika företag blir senare sammanvävda och bildar nätverk. Sålunda är ett företags utveckling en dynamisk process och inträdet på en utländsk marknad, handlar om att skapa och utveckla relationer.¹⁰ Enligt nätverksperspektivet är en marknad inte en plats, utan torde snarare ses som nätverk av sammanvävda affärsrelationer. Nätverket är därmed den kontext där företaget agerar. Företaget påverkar kontexten, genom alla aktiviteter som företa-

⁵ Anderson & Gatignon, 1986.

⁶ Erramilli, 1991.

⁷ Yang, 2004.

⁸ Ellis, 2000.

⁹ Håkansson, 1982; Johansson & Mattsson, 1988; Johansson & Vahlne, 1990.

¹⁰ Yang, 2004.

get utför, och blir även påverkad av kontexten, av alla aktiviteter som andra aktörer i nätverket utför. Marknaden är således ett livfullt dynamiskt system.

Med nätverksperspektivet går det att se på utländsk marknadsetablering såsom inträdet i nya nätverk¹¹. Det är en process som ges av interaktionen mellan flertalet interna och externa aktörer, samtidigt som det innebär en lärande process gestaltat av ett induktivt tillvägagångssätt – även kallat *trial and error*¹². Det inträdande företags beslut kommer att prövas, anpassas och revideras under processens gång¹³. Det inträdande företaget behöver justera sina aktiviteter löpande för att anpassa sig till det nya nätverket och skapa en stabil position. Nätverksperspektivet ger en mer dynamisk beskrivning av processen för utländsk marknadsetablering som ligger i samklang med ett dynamiskt synsättet på företags internationaliseringsprocess.

Västerländskt ursprung

Både den konventionellt statiska analysen och den dynamiska analysen, såsom nätverksperspektivet, har västerländskt ursprung. De är framställda utifrån ett affärsförfarande på västerländska marknader och ger ett teoretiskt analysramverk för västerländska företags internationella aktivitet på marknader i väst. I och med att fler och fler icke västerländska länder finns på den globala affärsarenan, ökar behovet av kunskap om specifika förutsättningar på dessa marknader, för såväl praktiker som forskare. Bland de icke västerländska länderna är Kina en av de största marknaderna, vilket har medfört ett successivt ökat intresse för kunskap om förutsättningar för affärsetablering i detta land.¹⁴

1.1.3 Den kinesiska marknaden

1978 öppnade Kina portarna för omvärlden och började genomföra ekonomiska reformer vars mål var, och är, att gå från att vara en planekonomi till en socialistisk marknadsekonomi. Kina är, i termer av population, världens största växande marknad. Den stora marknadspotentialen har lockat till sig mer och mer utländska investerare som vill etablera sig i Kina, vilket illustreras tydligt med den genomsnittliga

¹¹ Blankenburg, 1995.

¹² Axelsson & Johanson, 1992.

¹³ Blankenburg, 1995.

¹⁴ Yang, 2004.

tillväxttakten för utländska investeringar på 16 %. År 2002, året efter Kinas inträde i WTO, ökade utländska investeringar med 30, 72 %.¹⁵

Brist på regelverk

Det är emellertid ingen lätt uppgift att bedriva affärsverksamhet i Kina. Många har fått uppleva att en etablering på den kinesiska marknaden är mer krävande än de hade förväntat sig.¹⁶ Marknadens förutsättningar är komplexa, till följd av tillståndet av förändring som råder. Det är en omogen marknad som saknar konsekventa regelverk och full tillgång till information. Företag som är vana att agera på en mogen marknad ställs inför en utmaning. Den kanske viktigaste frågan för utländska aktörer är sannolikt just bristen på stabila lagar och regelverk. Den statliga byråkratin kontrollerar fortfarande resurser och tillstånd som företag behöver för att etablera och driva en verksamhet, speciellt i viktiga frågor som rör utländska aktörer. Det medför att utländska företag måste lägga stor vikt och resurser på att hantera relationer med lokala och statliga myndigheter. Etableringsprocessen i Kina kan således förmodas skilja sig från processen för andra länder i väst.¹⁷

Kulturella skillnader

Ytterligare en viktig faktor som medför att etableringsprocessen blir komplex är Kinas kultur som i vissa avseenden skiljer sig från västerländsk kultur. Kina anses ha en kollektivistisk kultur, i motsats till den västerländska individualistiska kulturen.¹⁸ Den kollektivistiska kulturen förespråkar social ordning, harmoni och traditioner. Kulturen i Kina kretsar kring relationer, varpå den sociala ordningen och harmonin uppnås genom att hantera olika relationer mellan individer och sociala företag. En individs status vinnns genom att skapa sig en position i det nätverk av relationer (*guanxi*) som han eller hon befinner sig i. I en kultur där alla sociala aktiviteter sker med hänsyn till relationer, blir relationen ett verktyg för att kunna agera. Företag behöver använda sig av *guanxi* för att minimera effekterna av den omogna marknaden, exempelvis genom att skapa långsiktiga relationer till politiskt förankrade och statligt verkamma ledare. En förståelse för *guanxi* är central för att kunna bedriva affärsverksamhet i Kina.¹⁹

¹⁵ Yang, 2004.

¹⁶ Weldon & Vanhonacker, 1999.

¹⁷ Yang, 2004.

¹⁸ Hofstede, 1991.

¹⁹ Yang, 2004.

1.1.4 *Guanxi* och marknadsetablering i Kina

Ordet *guanxi* betyder ordagrant relationer mellan individer. I praktiken innebär det emellertid komplexa och genomsyrande nätverk av relationer som innefattar uttalande ömsesidiga skyldigheter, försäkringar och sympatier. Det är ett uråldrigt förfarande som används både i affärs- och privatlivet i Kina. *Guanxi* har blivit en central aspekt av affärsverksamhet på den kinesiska marknaden; att satsa resurser på att bygga *guanxi* hjälper företag att etablera sig i Kina. Det osynliga nätverket är emellertid svårt för västerländska aktörer att förstå. Det gör den kinesiska marknadsetableringen ytterligare svårare för västerländska företag. Den största nackdelen med *guanxi* består i att som utomstående sakna *guanxi* och att behöva investera mycket resurser för att komma över denna inträdesbarriär.²⁰

Guanxi är ett sätt att leva för kineser, ty nätverket ger ett informellt system som fyller behovet som uppstår utav dåligt fungerande formella lagar och regelverk. *Guanxi* har en signifikant och positiv inverkan på effektiviteten för företag som verkar i Kina, såväl inhemska som utländska sådana. Forskning på fenomenet har utförts i relation till olika ämnesområden, där det bland mycket annat funnits stöd för att *guanxi* gynnar *joint ventures*.²¹ Eftersom *guanxi* har en överförbar beskaffenhet – att *guanxi* kan överföras genom en intermediär mellan två parter, är det speciellt användbart i etableringsskedet på den kinesiska marknaden. Yeng & Tung (1996) beskriver *guanxi* som en framgångsfaktor i inträdesprocessen. Ambler et al (1998) finner stöd för att personliga vänskapsrelationer har inverkan på de tre första åren för företag som etablerar sig på den kinesiska marknaden.²² Således finns det indikationer på att *guanxi* är betydelsefullt vid etablering i Kina.

1.2 *Problemformulering*

Traditionella modeller för marknadsetablering är relativt statiska och ger inte ett ramverk för att analysera de dynamiska egenskaperna i processen för utländsk marknadsetablering. Bland de olika synsätten för marknadsetablering, ger nätverksperspektivet en mer övergripande och dynamisk beskrivning av processen för utländsk marknadsetablering.²³ Det innebär inte att strategier för val av marknad och val av inträ-

²⁰ Yang, 2004.

²¹ Lou & Chen, 1997; Ambler et al., 1999.

²² Yang, 2004.

²³ Blankenburg, 1995.

desform är mindre viktiga, men ur ett långsiktigt perspektiv på utländsk marknads-etablering blir dessa beslut i behov av justering under processens gång. Ett enstaka beslut kan inte säkerställa ett framgångsrikt inträde på marknaden. Nätverkssynsättet, som fokuserar på den pågående processen, överbryggas de svaga delarna av traditionella synsätt.²⁴ Nätverksperspektivet är emellertid baserat på studier av affärsetablering på västerländska marknader. Det ställer således frågan om hur pass lämpligt det synsättet är för att beskriva marknadsetableringar i icke västerländska länder, vilket har tagits upp tidigare i kapitlet. Det kan vara relevant att undersöka hur det kan tillämpas på icke-västerländska marknader, som t ex Kina.

Enligt nätverksperspektivet etablerar sig företag på marknader genom skapandet av relationer och byggandet av nätverk. När företag kommer in på den kinesiska marknaden möter de fenomenet *guanxi*, eftersom det är en uråldrig tradition att hantera och bygga relationer i Kina. *Guanxi* skiljer sig från sättet att odla relationer i väst. *Guanxi* är ett karakteristiskt sätt att bygga relationer i Kina, vilket gör det betydelsefullt för västerländska företag att förstå fenomenet. *Guanxi* påverkar många aspekter av affärsverksamhet i Kina och har även inverkan på processen för marknadsetableringar.²⁵ Det behövs således ökad kunskap om hantering av *guanxi* och förståelse för vilken betydelse det har i affärsetableringsprocessen. Yang (2004) har framställt ett antal hypoteser över vilken inverkan *guanxi* har för utländsk marknadsetablering ur ett nätverksperspektiv. Hypoteserna är emellertid endast baserade på en teoretisk studie av tidigare forskning och saknar empiriskt stöd. Det uttrycks således en önskan om empiriskt stöd för Yangs presenterade förslag. Det finns således ett behov av empiriska undersökningar för att testa dessa hypoteser.

1.2.1 Syfte

Det övergripande syftet är att öka kunskapen och förståelsen för betydelsen av *guanxi*, vid etablering på den kinesiska marknaden. Med problemformuleringen som stöd har uppsatsen två delsyften att uppfylla:

- Att beskriva och analysera betydelsen av *guanxi* vid svenska företags affärsetablering i Kina.

²⁴ Yang, 2004.

²⁵ Ibid.

- Att analysera hur västerländska nätverkssynsätt kan behöva anpassas, med utgångspunkt i *guanxi*'s inverkan på etableringsprocessen.

I resultatet ingår avsikten att ge indikationer på huruvida Yangs teoretiska hypoteser över fenomenet *guanxi* i Kina, kan ses ha empiriskt stöd eller ej och om det innebär ett behov av anpassning av företags ekonomiska teorier för affärsetablering, ur ett nätverksperspektiv.

1.3 Avgränsningar

De studerade företagen begränsar sig till svenska företag. Uppsatsen undersöker inte huruvida det finns någon diskrepans mellan vilken betydelse *guanxi* får under etableringsprocessen avseende etablerande företags olika bolagsformer. Uppsatsen undersöker inte heller vilken betydelse *guanxi* får under etableringsprocessen avseende företags etablering i olika specifika regioner.

2 Metod

I det här kapitlet beskrivs de undersökningsmetoder som har valts, samt hur arbetet har utförts för att ge ett vetenskapligt svar på problemformuleringen. Syftet med metodkapitlet är att ge läsaren en uppfattning om uppsatsens tillförlitlighet.

2.1 Angreppssätt

Metoderna underlättar identifikation och analys av forskningsresultat. Att använda metoder ger även möjlighet till att motivera resultatets tillförlitlighet. Olika metoder ger olika slags information, därför kan det vara tänkbart att kombinera olika typer av datainsamlingsmetoder som på så sätt kan komplettera varandra. Det är emellertid inte alltid möjligt på grund av uppsatsens omfattning; istället får val av metod göras utefter vad som lämpar sig bäst efter givna förutsättningar.²⁶

2.1.1 Val av ansats: induktiv eller deduktiv?

Eftersom undersökningen baseras på relativt klart definierade förhållanden och frågeställningar, avser författarna att använda sig utav en *deduktiv* ansats, vilket även Jacobsen menar är befogat när individers förhållning till specifika element söks.²⁷

Forskare som utgår ifrån en *deduktiv* ansats tolkar verkligheten från teori till empiri; att forskaren bör skaffa sig vissa förväntningar om hur världen ter sig (via tidigare forskning och teori), för att sedan hämta in empiri och utreda huruvida verkligheten överensstämmer med teorin. Kritiken mot en *deduktiv* ansats är att forskaren kan förbise essentiell information eftersom forskaren först definierat vad som är relevant och strävar efter att nå undersökningens förväntningar som definierats vid ett initialt stadium. Om undersökningen i stället utgått från en *induktiv* ansats kanske den hade kunnat visa verkligheten felfritt, utan förutfattade meningar. Det är emellertid något

²⁶ Andersson, 1985.

²⁷ Jacobsen, 2002.

av en utopi och kritiker mot den *induktiva* ansatsen ifrågasätter hur till vida människan överhuvudtaget är kapabel att samla in och tolka data på ett fördomsfritt sätt.²⁸

2.2 Forskningsmetod

Undersökningen har en i huvudsak kvalitativ ansats, då det avses att undersöka och förstå hur företag förhåller sig till *guanxi* vid affärsetablering i Kina. För att kunna förstå företagets agerande och belysa eventuella fördelar respektive nackdelar i förhållningssättet ser inte författarna att de metoder som står till buds för en kvantitativ undersökning som tillräckliga. Det krävs kvalitativa metoder för att kunna undersöka det utförligare, detta bland annat därför att *guanxi* bygger på informella relationer och kulturella värderingar.

2.2.1 Val av undersökningsstrategi

Det är undersökningsfrågorna som i huvudsak avgör vilken undersökningsstrategi forskaren ska välja. Vissa strategier har distinkta fördelar i vissa situationer. Avgörande för val av undersökningsstrategi är tre faktorer²⁹:

- Vilken typ av frågor undersökningen ställer.
- Vilken kontroll forskaren har över beteende och händelser i undersökningen.
- Var i tiden undersökningens fokus ligger.

Den första faktorn i undersökningen är i huvudsak frågor av typen *hur*. Lämpliga undersökningsstrategier för att svara på frågor av typen *hur* eller *varför* är experiment, historiska analyser eller fallstudier³⁰. När det gäller den andra faktorn har författarna varken haft möjlighet eller avsikt, att på något sätt påverka beteende och händelser, utan har studerat dessa utifrån ett externt perspektiv.

För faktor nummer tre ligger undersökningens fokus på samtida händelser. Även då *guanxi* är ett uråldrigt fenomen, har författarna inte varit intresserade av att undersöka hur användningen av dessa ser ut i ett historiskt perspektiv. Författarna har inte

²⁸ Jacobsen, 2002.

²⁹ Yin, 1994.

³⁰ Ibid.

heller varit intresserade av förändring över tid, varför fokus helt och hållet ligger på hur det ser ut idag. Strategier som lämpar sig för undersökning av samtida händelser är enligt Yin (1994) experiment, survey-undersökningar, arkivanalys eller fallstudier.

Utifrån de tre faktorerna har författarna konstaterat att en fallstudie är den undersökningsstrategi som bör väljas. Fallstudier är enligt Bell (1995) särskilt lämpliga för forskare som arbetar på egen hand, eftersom de rymmer möjligheten att djupgående studera en avgränsad aspekt av ett problem under en begränsad tidsrymd. Vidare är styrkan med fallstudiemetoden att den har gjort det möjligt för författarna att få fram de faktorer som inverkat på företeelsen i fråga. De här processerna kan förbli dolda i andra typer av undersökningar, men ändå vara avgörande för hur ett system eller en organisation fungerar. Fördelen med fallstudier är också att forskaren får möjlighet att studera vad som sker under verkliga förhållanden.³¹

Forskaren kan välja att endast studera ett fall eller flera fall. Valet här beror på olika faktorer, såsom resurser, tid, etc. Dessutom finns det tillfällen där det lämpar sig bättre med bara ett fall. Det kan röra sig om fall som är unika eller svåra att uppbringa, eller där forskaren fått tillfälle att undersöka något som normalt sett inte ges tillträde till. Forskaren får dock endast reda på huruvida en företeelse verkligen existerar, inte om den är vanligt förekommande eller om liknande kan ske i andra sammanhang. Vill forskaren öka generaliserbarheten får denne i stället undersöka flera fall och jämföra resultaten från dessa.³² I denna undersökning har författarna valt att undersöka tre fall samt intervjua en person som i egenskap av konsult har erfarenheter av betydelsen av *guanxi*, för att kunna jämföra resultaten från dessa, dock utan att försöka generalisera till en allmängiltig teori.

2.2.2 Val av undersökningsenheter

Författarnas preferenser angående val av fall företag har varit svenska företag som varit etablerade i Kina under en längre tid. Detta då författarna ansett att företag som varit etablerade i Kina under en längre tid har mer ingående erfarenheter och kunskaper om *guanxinätverkens* funktion. Tillgängligheten till stora svenska väletablerade företag på den kinesiska marknaden har även ansetts godare än vad den ansetts vara till mindre svenska företag. En annan fördel med att använda sig av stora och

³¹ Wallén, 1993.

³² Ibid.

väletablerade företag har varit att deras framgång till viss del har kunnat härledas till att företaget har gjort goda framsteg med sina *guanxin*-nätverk. Därför har en del av företagen även kunnat bidra med förklarande exempel och råd till företag i etableringsprocessen eller som funderar på att etablera sig på den kinesiska marknaden. Nackdelen med att ha intervjuat stora, sedan länge etablerade, företag, är att etableringsproblematiken kanske inte har legat färskt i minnet. Då *guanxin*-nätverken, enligt teorin, genomsyrar hela den kinesiska affärskulturen har författarna inte haft några preferenser angående det geografiska läget för fallföretaget, utan däremot ansett att det varit till en fördel om fallföretaget har varit etablerat över stora delar av Kina. Det då det öppnade för möjligheten att belysa olika geografiska skillnader avseende *guanxin*-nätverkens funktion.

2.2.3 Insamling av data

Primärdata

Även om observation och intervju är de metoder som oftast kommer till användning i fallstudier utesluter forskaren inget speciellt tillvägagångssätt, utan väljer insamlingsmetoder som lämpar sig för den uppgift forskaren har³³. För att nå djupare insikt i företagens hantering av *guanxi* har författarna genomfört ett antal intervjuer med personer på respektive fallföretag som har haft ansvar för etableringsprocessen och därmed insikt i betydelsen av *guanxi*. Enligt Easterby-Smith et al. (1991) fungerar intervjun mycket bra på grund av dess möjlighet att avslöja information som forskaren annars lätt kan gå miste om. Djupintervjun anses vara den bästa metoden för att få fram information. Den går ut på att ett fåtal personer intervjuas kring vissa givna punkter eller teman. I intervjuer har forskaren även möjligheten att ställa följdfrågor och det kan vara lättare att få en större förståelse av intervjuobjektets svar. Till följd av att intervjuerna är personliga kan även tonfall, pauser, gester och ansiktsmimik ge information som ett skriftligt svar inte avslöjar.³⁴ Då de flesta intervjupersonerna har varit lokaliserade i Kina har det resulterat i att merparten av intervjuerna har varit telefonintervjuer som kompletterats med frågor via e-post. Nackdelen med detta har varit att många av de ovanstående nyanser som Bell talar om gått förlorade vid intervjuerna som inte skett ansikte mot ansikte. Därför har telefonintervjuer i regel blivit grundare³⁵.

³³ Bell, 1995.

³⁴ Ibid.

³⁵ Svenning, 1999.

Davidson och Patel (1994) menar att forskaren särskilt bör beakta två saker vid intervjuer, nämligen standardisering och strukturering. Med standardisering menar de det ansvar som åligger intervjuaren när det handlar om frågornas upplägg och inbördes ordning. Graden av strukturering handlar om att forskaren måste fundera på i vilken utsträckning det finns möjlighet för intervjuobjektet att tolka frågorna fritt beroende på sin egen inställning eller tidigare erfarenheter. Det finns möjlighet att genomföra intervjuer med låg grad av standardisering. Då formuleras frågorna och dess inbördes ordning under själva intervjuens gång. Tillvägagångssättet har byggts på en blandning av dessa båda faktorer med betoning på struktur. En viss mån av struktur i intervjun har garanterat att alla ämnesområden och teman kommit med. Att ramarna eller strukturen utformas i förväg underlättar även senare vid analysen.³⁶

I arbetet med intervjuerna har författarna först framarbetat en intervjuguide som fungerat som mall. Denna mall har därefter validerats för att säkerställa att det preciserade problemet täcks och att författarna inte har för många *kan-vara-bra-att-veta* frågor, som enligt Davidson och Patel (1994) kan vara tröttsamt för personen som skall besvara dem. Författarna har under intervjuerna ställt kompletterade frågor för att få fram fyllicare svar.

En väsentlig ingrediens i intervjutekniken har varit att ingjuta förtroende hos intervjuobjektet vilket har åstadkommit genom att intervjuaren visat integritet. Måttet av integritet skiftar givetvis mycket från person till person och det handlar lika mycket om att ha ett skickligt upplägg som om att vara öppen³⁷. För att skapa en öppenhet hos intervjupersonerna och dessutom ge dem tillfälle till eftertanke har det i förväg lämnats ut en förkortad version av vår intervjuguide. Winter (1992) beskriver vikten av att intervjuaren i början talar om vem han är, vad han vill och undersökningens syfte, vilket vi naturligtvis också har gjort. Vid intervjutillfällena har det frågats om bandspelare får användas, för att kunna använda inspelningarna som stöd för intervjuens bearbetning och analys. Fördelen med bandupptagning är att alla svar registreras exakt³⁸. Nackdelen har varit att det varit tidsmässigt kostsamt, då de inspelade intervjuerna även måste transkriberas. Allt som har sagts har dock inte transkriberas, utan tumregeln har varit att endast transkribera så mycket som behövs³⁹. Transkriberingar har även skickats ut till intervjuobjekten för godkännande och eventuella korrigeringar.

³⁶ Bell, 1995.

³⁷ Davidson & Patel, 1994.

³⁸ Ibid.

³⁹ Corbin & Strauss, 1990.

För urvalet av intervjuobjekt finns det inte lika klara riktlinjer för en kvalitativ undersökning som för en kvantitativ undersökning. Eftersom författarna endast har intervjuat ett fåtal personer, har det fordrats att personerna verkligen har haft något att tillföra undersökningen. Det är viktigt att vid intervjuer dels ställa rätt frågor till rätt personer, dels att hitta personer som kan antas svara ärligt.⁴⁰ Författarna har intervjuat personer på respektive företag som har ansvar för eller inblick i företagets hantering av *guanxi*, då dessa personer har haft störst förmåga att förmedla insikt i hur och varför företaget har hanterat *guanxi* på just det sättet. Svenning (1999) menar att personer i nyckelpositioner är självskrivna om undersökningen berör någon form av organisation.

Sekundärdata

Naturligtvis har det utöver primärdata också använts sekundärdata. Sekundärdata har främst utgjorts av artiklar, forskar- och studentuppsatser samt aktuella rapporter rörande ämnet. Ett exempel är Tao Yangs licentiatuppsats *Foreign Market Entry into China: The implications of Guanxi on the Network Model of the Foreign Market Entry Process*. Sekundärdata har varit mycket bra att använda i början av uppsatsskrivande när författarna har bildat sig en mening om hur ämnesområdet ser ut i dagsläget, vad som redan har skrivits och vad som saknas. Genom att läsa sekundärdata blev författarna till exempel varse om att Yang efterlyste vidare empirisk forskning angående huruvida etablerande företag på optimalaste sätt förberedde sig inför *guanxi*fenomenet.

2.2.4 Bearbetning av data

Efter datainsamlingen kommer nästa steg i undersökningsprocessen, nämligen systematisering, komprimering, bearbetning och tolkning av insamlade data för att kunna besvara de frågor som ställts⁴¹. Författarna har här försökt urskilja mönster och samband i datamängden som har anknytning till teoriramen, genom kodning av de textmassor som genererats via de utförda intervjuerna. Givetvis har val av analysmetoder varit beroende av de insamlingsmetoder som använts, men både kvantitativa och kvalitativa studier kodas på ett eller annat sätt, det vill säga forskaren skapar begreppskategorier och sätter etiketter.

⁴⁰ Svenning, 1999.

⁴¹ Davidson & Patel, 1994.

2.3 Källkritik

Källkritiken används för att sanningshalten skall kunna värderas och tillförlitligheten bedömas⁴². Det är svårt att veta om en källa är tillförlitlig eller inte. Vid primärdata kan det vara lättare att se eftersom forskaren där vet vad som har gjorts i varje enskilt fall och själv kan reflektera över om det gjorda påverkar tillförlitligheten eller inte⁴³. När det gäller en sekundär källa kan det däremot vara svårare för forskaren att få insikt i hur data samlats in och vad som påverkat författaren till källan. Det kan hända att författaren manipulerat sina data för att bättre få den att passa hans/hennes frågeställning eller förväntade resultat. Det är också sällan en sekundär källa hittas som ger exakt svar på det författaren vill veta och ibland är författaren tvungen att göra vissa antaganden som kan vara felaktiga. För att förebygga sådana här misstag har författarna vara noga med att sätta sig in i så många olika källor som möjligt och genom det också bli insatt i problematiken, varför det har varit av yttersta vikt att författarna har varit grundliga och kritiska till de källor, därifrån informationen har inhämtats, såsom de teorier som legat till grund för vår teoretiska referensram.

2.3.1 Primärdata

Författarna har utfört fyra stycken intervjuer varav tre med respondenter och en med en informant. Respondenterna och informanten har valts ut efter följande kriterier: Tillgänglighet, erfarenhet av och insikt i *guanxifenomenet* samt samarbetsvilja. Respondenterna har varit företagsanställda medan informanten har arbetat som konsult inom området. Här har det varit viktigt att skilja på den information som informanten har givit gentemot den information som respondenterna har givit. Informanten och respondenterna har inte utgått från samma förutsättningar och har inte haft samma syn på den information de lämnat. Respondenterna som har varit företagsanställda har inte haft samma incitament som informanten att framhäva *guanxins* betydelse eftersom informanten livnärt sig på att hjälpa företag som har problem med etableringen och *guanxin*, vilket har givit informanten incitament att bedyra konsulternas och därmed också sin egen roll vid affäretablering i Kina, det vill säga att marknadsföra sig själv. Med hänsyn till detta har vi kritiskt granskat informantens påstående. Informantens påstående har dock kunnat bekräftas av en eller flera respondenter, i flertalet frågor. Intervjun med informanten har bedömts som en expertinter-

⁴² Esaiasson, 2003.

⁴³ Jacobsen, 2002.

vju med praktiska erfarenheter, då denne inte enbart har teoretiska kunskaper utan även erfarenheter av att vara *ute på fältet* och hantera komplikationer. Detta gör att informant och respondent intervjuerna har bedömts olika, men inte fullt så olika som om det varit en expertintervju med t.ex. en enbart litterärt insatt professor. Hänsyn har även tagits till de olika intervjuobjektens bakgrunder, informanten (kinesisk härkomst), respondenterna (svenskar).

Under de fyra intervjuerna som författarna har genomfört, varav tre per telefon och en djupintervju, har författarna inte fått känslan av att något intervjuobjekt har svarat undvikande eller på något annat sätt försökt att dölja sin verkliga åsikt. För att undvika feltolkningar och att omedvetet styra/modifiera informationen så att den bättre passar uppsatsens budskap, har bandspelare använts vid samtliga tillfällen, och informationen har transkriberats gemensamt och aktsamt. Vid bearbetning av empirin har den bedömts utifrån olika sätt att se på saken och idéer har ideligen bollats mellan gruppmedlemmarna, vilket har varit synnerligen lärorikt, samt förmodligen givit upphov till en objektivare transkribering.

2.3.2 Sekundärdata

Angående val av sekundärdata har författarna försökt använda sig av så nya källor som möjligt, framförallt den litteratur som behandlat Kina då Kina både som land och marknad har förändrats enormt mycket bara under de senaste åren och är ännu i snabb förändring. Att Tao Yangs licentiats uppsats lades fram i början av 2004, finner författarna därför mycket viktigt för uppsatsens tillförlitlighet. Färska sekundärdata hindrar dock inte upphovsmakarna av sekundärdata från att vinkla informationen på ett eller annat sätt för att få stöd för sina teorier. Det gäller därför, återigen, att ha ett objektivt förhållningssätt och att vara väl insatt inom området; för att behålla en optimal tillförlitlighet och sanningshalt i den egna uppsatsen.

En del källor som författarna använt sig av är ursprungligen skrivna på ett annat språk än svenska, vilket innebär att ett visst nyansbortfall kan ha förekommit i översättningsprocessen. Ett sådant bortfall bedöms dock som minimalt då författarna varit mycket noggranna vid översättningen och diskuterat alla tveksamheter sinsemellan inom gruppen.

2.4 Rapportutformning

En undersökning är inte slutförd förrän den rapporterats. Rapporten fyller två syften, dels är den en redovisning av undersökningen, dels utgör den ett underlag för vetenskaplig bedömning av arbetet.⁴⁴ Hur rapporteringen sker beror på vem som skall ta del av undersökningen som gjorts. Målgruppen för undersökningen är företagen som undersökts, våra kollegor (andra forskare eller studenter), våra handledare och andra lärare eller professorer vid institutionen, samt företag eller personer som av olika anledningar kan vara intresserade av en undersökning av hur företag hanterar *guanxi*-fenomenet vid affärsetablering i Kina.

Eftersom undersökningen skall utmynna i en kandidatuppsats har författarna inte någon direkt frihet när det gäller utformningen av rapporten. Snarare är utformningen begränsad av de riktlinjer som ställts upp för uppsatser vid Företagsekonomiska Institutionen. Författarna har följt dessa riktlinjer, vilket innebär att rapportens struktur är av typen lineär disposition⁴⁵. Den lineära strukturen är typisk för den traditionella forskningsrapporten och följer upplägget introduktion, problem, metod, resultat och diskussion. Fördelen med denna disposition är att den är välkänd, vilket gör den lätt att följa och förstå. En nackdel är att rapporten kan kännas något torr och trög, främst för icke-akademiker, eftersom den styrs av dessa formalia. Empirin, det vill säga resultatet från genomförda intervjuerna, presenteras i form av en sammanfattning i löpande text.

För referenser används Oxfordsystemet⁴⁶. Detta referenssystem anser författarna vara smidigare än Harvardsystemet. Harvardsystemet, med parenteser i texten, gör att läsaren avbryts i läsandet av en lång referensskälla inom parentes, vilket författarna själva som läsare upplever som störande då tråden lätt tappas.

2.5 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att forskaren verkligen mäter det denne avser att mäta. Det skiljs i regel mellan intern validitet och extern validitet. Den interna validiteten behandlar projektet som sådant och kopplingen mellan syfte och empiri. Svenning (1999)

⁴⁴ Davidson & Patel, 1994.

⁴⁵ Backman, 1998.

⁴⁶ Ibid.

nämner begreppen *face validity* eller ytvaliditet, som innebär att det finns en överensstämmelse mellan teori och empiri, och innehållsvaliditet, det vill säga om alla aspekter av frågeställningen täcks in. Här ämnar författarna ha uppnått både ytvaliditet och innehållsvaliditet, genom ständiga tillbakablickar och kontroller av empiri, teori och de kopplingar som gjorts.

Den externa validiteten handlar om projektet som helhet och representativitet utifrån en specifik studie. Författarna har inte för avsikt att försöka generalisera vår studie till en allmän teori, då författarna endast kommer att undersöka tre företags hantering av *guanxi*. Däremot uppmanar författarna andra forskare att undersöka andra företags hantering av *guanxi* för att se om de finner samma resultat som författarna gjort i de företag författarna har studerat. Förslag på vidare forskning kommer utförligare att behandlas under slutsatser.

”Man behöver inte ursäkta sig för att man inte har tillräckligt representativa data för att kunna generalisera till andra grupper eller organisationer – däremot finns det alla skäl i världen för att känna sig misslyckad om man manipulerar sin information och sin presentation så att de säger mer än man har grund för.”⁴⁷

Reliabilitet behandlar tillförlitligheten i resultaten. Om ingenting förändras i en population ska två undersökningar med samma syfte och samma metoder leda till samma resultat.⁴⁸ Kraven på reliabilitet är i regel hårdare för kvantitativa undersökningar, då dessa i regel är av generaliserande karaktär. Eftersom denna undersökning främst är av kvalitativ karaktär behöver författarna således inte i samma utsträckning fundera över att undersökningen ska kunna repeteras med samma resultat, så länge författarna inte försöker generalisera. Dock måste hänsyn tas till att reliabiliteten till hög grad är beroende av vår egen förmåga, då det gäller intervjuer.⁴⁹

Svenning (1999) tar upp ett antal felkällor, relaterade till olika processer i undersökningen, som det bör tas hänsyn till, då dessa kan påverka undersökningens resultat. Författarna kommer nedan att diskutera hur författarna har gått tillväga för att minimera påverkan från dessa felkällor, för att på så sätt säkerställa ett resultat med hög validitet och reliabilitet.

⁴⁷ Bell, 1994, s.126

⁴⁸ Bell, 1995; Svenning, 1999.

⁴⁹ Davidson & Patel, 1994.

Fel undersökningsgrupper

Vid analysen kan forskaren finna att vissa frågor ställts till fel personer. Eftersom undersökning i huvudsak är kvalitativ har möjligheten givits att komplettera om författarna har funnit att de ställt fel frågor till fel personer. Författarna anser dock inte att detta skett i någon större utsträckning, då författarna har valt intervjuobjekt som haft god kännedom om företagets hantering av *guanxi*.

Intervjuar- och förväntanseffekter

Forskaren påverkar medvetet eller omedvetet resultaten genom att han eller hon förväntar sig eller tar avstånd från vissa resultat. Det kan också vara så att den intervjuade säger saker de tror att intervjuaren vill höra, eller uppför sig på ett sådant sätt som de tror förväntas av dem. Här har det varit viktigt att vara på sin vakt då sociala och kulturella aspekter berörs samtidigt som *guanxi* nätverk med myndigheter och anställda kan vara en känslig fråga ur etisk synvinkel.

Kodarreliabilitet

Om två personer kodar samma material, ska tolkningen vara i stort sett identisk. Detta har författarna testat, genom att flera personer kodat samma material. Kodningen har författarna sedan jämfört för att komma fram till ett gemensamt slutresultat och på så sätt stärka kodarreliabiliteten.

Felkodning

Material kan tolkas felaktigt beroende på dåliga förberedelser, dåliga instruktioner eller rentav slarv. Eftersom det har varit författarna själva som utfört kodningen tror författarna inte att de har råkat ut för felkodning på grund av dåliga instruktioner. Det faktum att flera personer har kodat samma material har också minimerat andelen av slarv i kodningen.

Teoretiska felslut

Återkopplingen till teorin kan bli felaktig eller bristfällig. För denna felkälla gäller det återigen att författarna noggrant har granskat och ifrågasatt resultatet. Här har också författarna haft hjälp av handledarna, som granskat våra slutsatserns validitet och reliabilitet.

Analystekniska felslut

Materialet feltolkas, analytikern missar väsentliga nedbrytningar, variabler fattas vid analysen, felaktiga statistiska mått används, analytikern drar för stora slutsatser på för tunt material, och så vidare. Här gäller samma som för ovanstående punkt. Dock kan

det tilläggas att författarna inte kommer att försöka generalisera undersökning till att vara allmängiltig för alla företag som kommer i kontakt med *guanxi*, då författarna är medvetna om att de företag som undersöks, inte nödvändigtvis är representativa för samtliga företag.

2.6 Etiska aspekter

Etiska frågeställningar kan handla om etiken i själva forskningen, exempelvis hur pass viktig undersökningen är och huruvida forskaren besitter adekvat kompetens för att genomföra undersökningen på ett tillförlitligt sätt⁵⁰. Det kan också resoneras kring forskningsintegritet och kvalitet utifrån hur pass korrekt och ärligt slutsatser framkommer och presenteras, samt vem som äger insamlade data och så vidare. I detta fall har författarna ingen personlig insats i undersökningen som kommer att påverka författarnas integritet. Undersökningen har inte heller någon beställare, utan är vald utifrån författarnas egna synpunkter om vad som kan vara intressant att undersöka. När det gäller undersökningens vikt anser författarna att det saknas empiriska undersökningar av denna typ, grundat på Tao Yangs uttalanden i hennes licentiats uppsats. Författarna anser även att de har tillräcklig kunskap om vetenskapliga undersökningar och metoder för att undersökningen ska kunna ses vara genomförd på ett adekvat och tillförlitligt sätt. Det faktum att författarna inte anser sig vara felfria forskare har gjort att författarna utfört arbetet med ännu större noggrannhet för att verkligen försäkra sig om att resultaten blir validerade och reliabla.

Själva frågeställningen i sig medför inga etiska dilemman, varför författarna varit fullständigt öppna gentemot deltagarna med vad författarna ämnar uppnå och varför. Wallén (1993) menar att forskaren bör informera om forskarens roll, inte enbart av etiska skäl, utan för att forskaren kanske behöver återkomma för att komplettera. Wallén nämner också att i forskningsetik ingår att inte skada eller utlämna en försöksperson. Begreppet *informerat samtycke*⁵¹ handlar om att informera deltagarna om studiens syfte, att deltagande är frivilligt, samt hur resultatet kommer att presenteras. Om forskaren inte lyckas få deltagarnas samtycke riskerar denne också att insamlade data inte visar hela sanningen, då deltagarna inte litar på forskaren. Som tidigare nämnts, har respondenterna informerats om författarnas avsikter med undersökningen och hela undersökningen har genomförts med deras samtycke.

⁵⁰ Huberman & Miles, 1994.

⁵¹ Ibid.

3 Teoretisk referensram

I följande kapitel beskrivs teoretiska begrepp och modeller som ligger till grund för analysen i kommande kapitel. Innehållet ska ge läsaren en klar bild över de frågeställningar och angreppssätt som finns på området.

3.1 Guanxi

Inom den kinesiska kulturen läggs stor vikt vid Confucius lära, som förklarar relationer i termer av hierarki, harmoni och utvecklingen av moralisk potential och släktskap. Det tros bero på att den tidigare centrala administrationen av ett så stort land, som överlämnade till lokala samhällen att uppnå deras dagliga mål genom utbyte av tjänster och resurser.⁵² Den confucianska läran försöker att etablera en social hierarki som är stark nog att harmonisera ett stort och komplext samhälle av stridslustna människor.⁵³ Fram till 1970-talet var kineserna generellt förbjudna att åka utomlands. Det var nära nog omöjligt att byta arbete och de få varor som var intressanta att köpa i affärerna hade kineserna oftast inte pengar till att köpa. I stället så använde de sig av *guanxi* för att få tillgång till exempelvis teaterbiljetter, användande av företagsbilen för privata ärenden eller hushållsartiklar. I dagens *emerging market*-Kina har betydelsen av *guanxi* vuxit väsentligt. Utländska och lokala företag spenderar sina resurser på att etablera och bibehålla relationer med dem som har ett inflytande över Kinas mäktiga regering eller statsägda konglomerat.⁵⁴

Ordet *guanxi* började användas i talspråk för cirka 100 år sedan, men det var först under 1970-talet som det blev en allmänt accepterad språklig term.⁵⁵ *Guanxi* består av två delar: *guan* och *xi*. *Guan* betydde från början dörr och dess utvidgade betydelse är *att stänga*. Metaforiskt sett kan sägas att innanför dörren är man *en av dem* medan man knappt har någon existentiell betydelse utanför dörren.⁵⁶ En vanlig term inom litteraturen är att det talas om *insiders* och *outsiders*. Inom affärlivet används idag *guan* i betydelsen *att passera*, exempelvis heter tullmyndigheten *hai guan*. *Guan* kan

⁵² Buttery och Wong, 1999.

⁵³ Luo, 1997.

⁵⁴ Seligman, 1999.

⁵⁵ Luo, 1997.

⁵⁶ Luo, 1997.

också betyda att göra någon en tjänst. *Xi* kan översättas till ”att binda upp sig och utveckla relationer” inom formella strukturer och hierarkier.⁵⁷

3.1.1 Definition och egenskaper

Det finns en mängd olika definitioner av *guanxi*. Den vanligaste definitionen är att det är ett nätverk av relationer en person odlar genom utbyte av gåvor och tjänster för att uppnå ömsesidiga fördelar.⁵⁸ *Guanxi* baseras på vänskap och affektion, och på en utväxlande förbindelse att svara på önskemål om hjälp. En annan, enklare definition är *interpersonella förbindelser*. Under de senaste åren har *guanxi* inom forskningen identifierats som en av de viktigaste faktorerna vid affärer i Kina; ansetts vara en källa till komparativ fördel; blivit hälsad som marknadsföringens tredje paradigm; blivit lovprisad som den framtida riktningen för västerländskt affärsliv att ta med sig in i det nya årtusendet.⁵⁹

Om du har *guanxi*, så är dina affärsmöjligheter i Kina betydligt större än om du inte har det. Har du inte *guanxi*, kommer försöket till etablering i Kina att präglas av långa köer och tätt stängda dörrar och en labyrint av administrativa och byråkratiska snårskogar.⁶⁰

3.1.2 Relaterade termer

På senare tid har ett antal termer som är relaterade till *guanxi* lanserats. *La guanxi* är den ”dragande *guanxin*”, vilken innebär att man kommer på god fot med någon, för att spara socialt kapital med dem och att man inte bär med sig några negativa övertoner. *Gua guanxi* är att jobba på sin *guanxi*, vilket är ungefär det samma som ovan, men med en mer generell, mindre intensiv känsla samtidigt som den bär med sig en del negativa övertoner. *Guanxi gou qiang* innebär att man har blivit ruinerad på sin *guanxi* inom en viss relation. *Li shun guanxi* innebär att man återställer *guanxin* om den varit ur balans. *Guanxiwang* är det nätverk inom vilket tjänster och gentjänster utbyts. Till sist har vi *guanxihu* som är en person, organisation eller del av en myn-

⁵⁷ Luo, 1997.

⁵⁸ Pearce & Robinson, 2000.

⁵⁹ Fan, 2002.

⁶⁰ Seligman, 1999.

dighet som tar upp en viss, särskild del av ens *guanxinätverk*.⁶¹ *Guanxihu* kan även betyda den förbindelse mellan *guanxi*medlemmar som leder dem till högt förmånsberättigad behandling av andra medlemmar inom nätverket.⁶²

3.1.3 Överförbarhet

Guanxi har ett antal egenskaper. Bland annat är *guanxi* överförbart. En person är inte nödvändigtvis begränsad till sin egen *guanxiwang*. Det är anledningen till att kineser är så nitiska att vårda sina nya vänner, speciellt relationer till vänner på höga eller strategiska positioner som kan bli användbara i framtiden.⁶³ Om A har *guanxi* med B och B är en vän till C, så kan B introducera eller rekommendera A till C och vice versa. Om så inte varit fallet hade kontakten mellan A och C inte varit möjlig. Överförbarhetens styrka beror på hur starkt B känner kring hennes *guanxi* med A och C.⁶⁴

Det är vanligt förekommande att företagsledare betalar medlare, som använder sina personliga relationer för att hjälpa utländska investerare att länka till kritiska och användbara *guanxiwang*.⁶⁵ Många söner och döttrar till högt rankade kaders har öppnat upp konsultfirmor där de erbjuder en möjlighet att mobilisera sin egen och sina föräldrars *guanxiwang* som de säljer till högstbjudande. Detsamma gäller för tidigare tjänstemän inom den kinesiska byråkratin som sitter på stora *guanxiwang*.⁶⁶ Medlaren kan välja att delta i affärsrelationen, eller så fungerar denne bara som en länk till den första viktiga initiala introduktionen som länkar samman de potentiella partnerna. Det är därför en lämplig taktik för utländska företag som vill etablera sig i Kina att använda sig av dylika medlare, för att börja utveckla sin *guanxi*.⁶⁷

En för utländska investerare fördelaktig uppfattning bland kineser är, att utlänningar presumeras vara rika och inflytelsefulla, något som kan göra dem till lämpliga måltavlor för kinesiska företagare. Det krävs heller ofta inte så mycket av en utlänning i dagens Kina för att inleda och vårda en god relation; det kan räcka med en konversa-

⁶¹ Luo, 1997.

⁶² Pearce & Robinson, 2000.

⁶³ Seligman, 1999.

⁶⁴ Luo, 1997.

⁶⁵ Pearce & Robinson, 2000.

⁶⁶ Seligman, 1999.

⁶⁷ Pearce & Robinson, 2000.

tion, en middag eller en tjänst.⁶⁸ Uttrycket ”*duo yige guanxi, duo yitiao lu*” – ”en mer förbindelse erbjuder ytterligare en väg att välja” – är träffande.⁶⁹

Reciprocitet

Guanxi präglas av *reciprocitet*. Om man inte följer balansens lag och vägrar att återgälda den tjänst man dragit nytta av, kommer man att tappa ansikte (*mianzi*) och bli ansedd som opålitlig. Dessa utbyten har en tendens att komma den svagare parten till störst nytta. På individnivå länkar *guanxi* två personer, oftast av olika social rang, så att den svagare parten kan dra nytta av tjänster som han inte behöver åtgärda med likvärdiga tjänster.⁷⁰

Ogripbart

Guanxi är *ogripbart*. Den etableras med ett obegränsat antal tjänster och bibehålls på lång sikt med outtalade åtaganden åt andra inom nätverket. De som delar en *guanxi*-relation är bundna till varandra av en osynlig och oskriven kod av reciprocitet och rättvisa.⁷¹

Utilitaristisk

Guanxi är väsentligen *utilitaristisk* mer än känslomässig. *Guanxi* binder två personer genom utbytet av tjänster mer än av känslomässighet. Relationen behöver inte bestå av vänskapliga relationer, även om det är att föredra.⁷² Kineser är ofta ivriga att stå till tjänst om det står i deras makt. Det beror på två skäl. För det första, om du står till tjänst för en vän, ökar graden av ansikte; det visar på att du är en person med medel och möjligheter. För det andra, varje tjänst du utför krediteras din kolumn som har att göra med den frågande parten, vilket kan vara användbart den dag du själv behöver en gentjänst.⁷³

3.1.4 Personlig

Guanxi kan vara organisatorisk men i huvudsak är den *personlig* i form av en relation som utvecklas mellan två individer.⁷⁴ *Guanxi* mellan olika företag etableras initialt av

⁶⁸ Seligman, 1999.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Luo, 1997.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Seligman, 1999.

⁷⁴ Ibid.

och fortsätter att bygga på personliga relationer. När personen sedan lämnar organisationen, förlorar organisationen *guanxin*. Trots att kineser är mycket för rangordning, verkar *guanxi* på individnivå. Sedan tidiga 1980-talet har tillämpningen av den personliga *guanxin* dock trängt mer och mer in på den organisatoriska nivån. Orsaken är att individen belönas av organisationen om denne använder sig av sin personliga *guanxi* för att uppfylla organisationens mål. Denna trend tros fortsätta sedan antalet privatägda företag drastiskt har ökat i Kina.⁷⁵

Kineserna skiljer dock inte klart mellan den personliga och den organisatoriska världen. En personlig vän kan be om en organisatorisk tjänst. Distinktionen mellan det personliga och det professionella är oftast uppenbar för utlänningar och det har stor betydelse för oss. Det ska dock noteras att oaktat kinesiska förväntningar, är utlänningar fria att dra sina egna gränser för vad de vill göra och inte vill göra med dem som de etablerat *guanxi* med, men då får de även vara beredda på att ta konsekvenserna. De flesta kineser har dock förståelse och respekt för de västerländska etiska gränserna.⁷⁶

3.1.5 Sociala aspekter

Guanxi är invävt i varje kines individuella, sociala liv och därför också i många delar av det kinesiska samhället. Dess rötter sträcker sig tillbaks mer än 2000 år i tiden. Hela det kinesiska samhället har fungerat som ett klanliknande nätverk. Investeringar i dessa nätverk, för att stärka och bibehålla relationerna är en ständigt pågående process. När en persons affärsmässiga handlingar går bortom personens individuella kapacitet, mobiliseras dennes *guanxin*-nätverk för att påverka betydelsefulla personer, så att det önskade resultatet uppnås.⁷⁷ När man utbyter tjänster inom ett *guanxin*-nätverk är det inte bara i kommersiellt syfte, utan även socialt, eftersom man utbyter både tjänster och tillgivenhet, vilket gör *guanxi* till en social investering.⁷⁸

Kineserna påstår att alla slags relationer faller inom två kategorier: *de förutbestämda* eller *de frivilliga*. I en förutbestämd relation, beror uppträdandet på någons status eller ansvar inom en viss grupp, såsom en familj eller släkt och de individuella önskemålen tonas ner. Många relationer äger dock rum bortom familjen, och individen

⁷⁵ Luo, 1997.

⁷⁶ Seligman, 1999.

⁷⁷ Luo, 1997.

⁷⁸ Pearce & Robinson, 2000.

spelar en aktiv roll vid bestämmandet av egenskaperna i utbytet – de frivilliga relationerna.⁷⁹

Det kinesiska folket lägger stor vikt vid att inte ”tappa ansikte” (*mianzi*). Tanken att man kan njuta av prestige och samtidigt rädda andra människors ansikte är en huvudingrediens i *guanxi*s dynamik. *Mianzi* är en ogripbar form av social valuta och personlig status som ofta bestäms av social position och materiell rikedom. Det är en del vid utvecklingen av *guanxi* eftersom man behöver en viss grad av *mianzi* för att utveckla sina *guanxi*förbindelser. Om man samtidigt inte respekterar de koder och regler som gäller vid *guanxi* (såsom reciprocitet och rättvisa) kan följden bli att man förlorar ansikte. Det gäller även att vårda sin *renqing*, som är åtaganden mot den andra parten som man aktiverar genom att dra nytta av *guanxi*. Att utveckla sin *renqing* är en förutsättning för att etablera *guanxi*. När man väver sin *guanxi*, väver man även ett nät av *renqing*åtaganden som måste återbetalas inom en nära framtid.⁸⁰

3.1.6 Kinesernas syn på affärer och relationsbyggande

Personliga relationer är den mest väsentliga basen för alla affärstransaktioner i Kina. Man gör bara affärer med dem man känner och litar på. Förhandlingarna tar längre tid och man tar lång tid på sig för att utvärdera tilliten hos den tilltänkta parten. Fokus ligger mycket sällan på att avsluta en affär så fort som möjligt, utan affärsrelationerna utformas för att förstärka *guanxi* som kan leda till andra affärsmöjligheter i framtiden.⁸¹ Utländska investerare kan ofta bli förvirrade och irriterade på denna långa förhandlingsprocess och kan tycka att den är ineffektiv. Man måste dock vara medveten om att man hindrar en effektiv utveckling av *guanxi* om man är otålig, opersonlig och kritisk. Kinesiska företagsledare tror på de långsiktiga fördelarna som kan uppnås genom *guanxi* och man ägnar en stor del av sin tid till att utveckla relationer.⁸²

I en omfattande undersökning gjord av Buttery & Wong (1997) studerades tiden och vilken ansträngning som kineserna är villiga att investera i att bygga långvariga rela-

⁷⁹ Luo, 1997.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Pearce & Robinson, 2000.

⁸² Ibid.

tioner och på de attribut som de anser vara viktigast i affärsrelationer. Undersökningen riktade sig till kinesiska företagare i Hong Kong. Det visade sig att de använde:

- olika sorters representation tre till fem gånger i veckan för att stärka sina relationer
- tid att identifiera beslutsfattare vilket tog tre till fem månader
- tid att bygga stadiga relationer vilket också tog tre till fem månader, samt att det ofta krävdes flera personer inom organisationen för att sköta dessa uppgifter.

Undersökningen bekräftar hur viktigt det är för kineserna med relationsbyggande. Det bör poängteras att respondenterna ville lägga ännu mer tid på relationsbyggande, om de bara hade kunnat.⁸³

3.1.7 Juridiska aspekter

Den kinesiska regeringen har utfärdat tusentals lagar, regler och förordningar, men nästan ingen av dem tillämpas eftersom personliga tolkningar ofta används i stället för legala. Det är därför mycket viktigt att använda sig av sin eventuella *guanxi* när man har att göra med myndigheter. Det rekommenderas inte att man förlitar sig på neutrala myndigheter, eftersom det kinesiska folket tenderar att lita mer på sina kontakter med mäktiga individer än formella strukturer när ärenden ska uträttas eller avgöras.⁸⁴ En praktisk konsekvens av *guanxi* är därför att personliga förbindelser ofta värderas högre än organisatoriska strukturer eller juridiska regelverk. Man kan uttrycka det som att byråkratin hämmar handling medan *guanxi* möjliggör den. *Guanxi* förser den kinesiska byråkratin med en balans genom att ge individer ett sätt att kringgå regler genom aktivering av personliga relationer.⁸⁵ Det faktum att *guanxi* i praktiken står högre än lagen skapar naturligtvis hinder för en juridisk reform i det nya Kina. Även i de fall då kineser etablerar sig utanför republiken, i länder där det juridiska systemet är väl utvecklat, tenderar de att förlita sig på sina *guanxinätverk*.⁸⁶

Guanxi är alltså nyckeln till konfliktlösning i Kina eftersom lagar, regler och policys är öppna för tolkningar av dem som sitter på positioner med auktoritär makt. Vi västerlänningar förlitar oss på skriven lag, medan kineser använder personliga kontakter

⁸³ Buttery & Wong, 1997.

⁸⁴ Luo, 1997; Pearce & Robinson, 2000.

⁸⁵ Luo, 1997.

⁸⁶ Seligman, 1999.

och medlingar för att lösa tvister. Det anses att denna metod är effektivare och verk-
sammare än det juridiska systemet. I stället för att förlita sig på det juridiska systemet,
bör man således lägga större vikt på att utveckla sin *guanxi* med betydelsefulla, aukto-
ritära personer, gärna på myndighetsnivå. En kinesisk partner som har *guanxi* med
inflytelserika personer inom justitiedepartementet och andra regeringsorgan kan bryta
kontraktsmässiga åtaganden utan vedergällning. Om ett avtal går snett lämnar de ki-
nesiska domstolarna, generellt sett, mycket lite hjälp till utländska investerare.⁸⁷

3.1.8 Ekonomiska aspekter

Guanxi anses vara det kinesiska affärslivets livgivande faktor som genomsyrar både
politiken och samhället.⁸⁸ Personliga relationer genomsyrar all affärsverksamhet och
är den egentliga basen för att utveckla affärsrelationer.⁸⁹

Den institutionella osäkerheten i det kinesiska samhället har varit och är mycket hög,
vilket leder till att transaktionskostnaderna blir relativt höga. För att undvika kaos har
därför företagen internaliserat transaktionerna för att undvika dessa kostnader. Som
ett resultat av detta, är det logiskt att i stället förlita sig på personliga utbyten vilket
leder till att kinesiska företag väljer en *guanxi*-baserad strategi för tillväxt och byggande
av löst strukturerade nätverk (*guanxihu*) för att underlätta ekonomiska transaktioner
medan de undviker institutionellt svåra överföringar.⁹⁰

Guanxi spelar också roll vid informationsutbyte eftersom information som passerat
genom ens *guanxihu* och dess källor är mycket mer värd, tillförlitlig och rikare, vilket
sparar sökkostnader och tillåter *guanxihupartners* att ta beslut med bättre informa-
tionsunderlag⁹¹. Medan västerländska affärskommunikationer trycker på utbyte av
fakta och information, använder kineserna kommunikation i huvudsak för att för-
stärka *guanxi*.⁹² Genom att samla och koordinera resurser kan man dessutom skapa
organisatoriskt lärande. När exempelvis en *guanxihupartner* har varit i kontakt med
västerländsk teknologi, genom licensiering eller *joint venture*, så reduceras osäkerheten
kring denna via nätverket och dörrar öppnas för västerländsk företagsetablering.⁹³

⁸⁷ Pearcon & Robinson, 2000.

⁸⁸ Luo, 1997.

⁸⁹ Pearce & Robinson, 2000.

⁹⁰ Luo, 1997.

⁹¹ Ibid.

⁹² Pearce & Robinson, 2000.

⁹³ Luo, 1997.

Den kinesiska ekonomin karaktäriseras av underutvecklad marknadsstruktur, dåligt specificerad äganderätt och en institutionell instabilitet som har gjort marknadsutbytet osäkra och kostsamma. Eftersom kineserna har saknat ett äganderättsligt, juridiskt ramverk har de heller inte kunnat utveckla en väl fungerande marknadsekonomi, vilket i sin tur har lett till en hög grad av opportunistiskt beteende och transaktionskostnaderna har därför skjutit i höjden. Det har inte heller funnits någon stabil politisk struktur. Under dessa omständigheter har företagen därför fått söka sig till informella tvångsmedel som karaktäriseras av nätverksbaserade, personliga utbyten. Det leder också till att företagen har svårt att få tillgång till knappa resurser och att uppnå support och stöd från myndigheter. Under dessa omständigheter blir bra *guanxi*förbindelser en ersättning för institutionell support.

Även om staten och lokala myndigheter lämnat sin diktatoriska roll vid kontrollandet av företaget och deras management, kontrollerar de fortfarande resursdistribution, investeringsstorlek, industristruktur, banklån och andra affärsrelationer.⁹⁴ Det ligger därför i alla företagens intresse att bearbeta *guanxi* till dessa myndigheter. Villkoren vid erhållandet av kredit är något som brukar kopplas samman med *guanxi*. En god *guanxihu* kan ge fördelaktiga lånevillkor och flexibla återbetalningsplaner byggda på respekt mot dem som ingår i nätverket och som behöver ekonomisk hjälp. Det finns inga kreditmyndigheter eller standards gällande kredit. Kredit ges med utgångspunkt på tillit och rykte inom *guanxin*nätverket. Eftersom bankerna i Kina kontrolleras av staten, kan din *guanxi* med myndigheter vara en kritisk faktor för att erhålla lån.⁹⁵

3.1.9 Etablera *guanxi*

I Kina flödar informationen genom ickekommersiell media. Det krävs en stor social begåvning eftersom det bästa sättet att träffa eventuella framtida *guanxi*partners är genom personliga introduktioner. Genom att träffa vänner och bli engagerad i deras *guanxin*nätverk kan man uppnå affärsmöjligheter. Kineserna litar mer på *guanxi* än på fakta, siffror och information vid beslutstagande. Det är därför tryggt för utländska etablerare att veta att *guanxin*nätverken har en överförbar egenskap.⁹⁶

⁹⁴ Luo, 1997.

⁹⁵ Pearce & Robinson, 2000.

⁹⁶ Ibid.

3.2 *Nätverksteori för marknadsetablering*

Istället för att se utländsk marknadsetablering som en händelse, ser teorin för affärsnätverk marknadsetableringen som en process. I form av aktörer, befinner sig företag i ett samhälle där invånare kan relateras till varandra och interagerar med varandra. Fördelningen av arbete får till följd att företag blir beroende av varandra, och därmed också ett behov att samordna aktiviteter. Samordningen sker genom interaktioner mellan företag, vari utbytesrelationer skapas. Relationer kopplas samman med andra och bildar nätverk.⁹⁷

3.2.1 Affärsnätverk

På industriella marknader är företag inbördes beroende av sina kunder, leverantörer, konkurrenter och andra aktörer. Under processen när de interagerar med varandra knyts speciella band, varpå relationer skapas. Företag tenderar att göra affärer inom relationer som har skapats över en längre tidsperiod⁹⁸. En relation fungerar som ett ramverk vari interaktionen mellan parterna utvecklas⁹⁹. Relationer byggs upp genom utbytesprocesser mellan företag, i vilka företag skapar ömsesidiga intressen för varandra¹⁰⁰. Därav blir relationerna ömsesidigt inriktade med vetskapen om varandras intressen. Affärsrelationerna blir sedermera sammankopplade och bildar nätverk. Kopplingarna kan vare både direkta och indirekta, där de indirekta kan vara lika viktiga som de direkta.¹⁰¹

Affärsnätverk är ramverk som ger företagen såväl möjligheter som begränsningar i sin verksamhet¹⁰². Ett primärt antagande för teorin om affärsnätverk är att det enskilda företaget är beroende av de resurser som kontrolleras av andra företag, samt att företaget får tillgång till dessa resurser via sin position i affärsnätverket¹⁰³. Sålunda blir företagets position i nätverket betydelsefull. Positionen etableras under utbytesprocessen, vilket resulterar i att processen att bygga relationer även är densamma där positionen skapas. Affärsnätverk kan definieras som en mängd av sammankopplade utby-

⁹⁷ Yang, 2004.

⁹⁸ Johansson & Mattsson, 1988.

⁹⁹ Håkansson, 1982.

¹⁰⁰ Johansson & Mattsson, 1988.

¹⁰¹ Yang, 2004.

¹⁰² Forsgren & Johanson, 1992.

¹⁰³ Johansson & Mattsson, 1988.

tesrelationer mellan aktörer som kontrollerar affärsaktiviteter¹⁰⁴. Ett nätverk gestaltar sig både som stabilt och omväxlande. Anknytningen till de andra aktörerna i relationerna skapar svårigheter att byta partners, vilket ger en relativt stabil beskaffenhet. Utbyten sker i de flesta fall inom befintliga relationer¹⁰⁵, men eftersom ett företags förmågor är väldigt viktiga i utbytesaktiviteter, kommer så småningom nya företag, med bättre förmågor, att ersätta företag med sämre förmågor. I ett längre tidsperspektiv kommer nya relationer att etableras successivt samtidigt som äldre relationer försvinner av olika anledningar. Av det blir relationsbyggandet ingen engångshändelse, utan en kumulativ process vari företag bör säkerställa sitt engagemang i relationen.¹⁰⁶

Konsekvensen av det faktum att affärsrelationer är osynliga blir att affärsnätverk är transparenta¹⁰⁷. De blir oidentifierbara av det faktum att affärsrelationer, i de flesta fall, byggs upp genom en interaktion mellan företag över en längre tidsperiod och att de inte baseras på skrivna kontrakt eller andra överenskommelser. En aktör eller observatör som står utanför nätverket kan bara ha en förmodad uppfattning om det. Att förstå nätverkets struktur kräver interaktion med nätverkets aktörer¹⁰⁸. Aktörer måste träda in och presentera sig i nätverket för att få en tydlig bild av det, vilket också kan uttryckas som att för att få kunskap om nätverket, så måste det upplevas inifrån. Ur den synvinkeln är ett företags interaktion med andra också en lärande process.¹⁰⁹ Under interaktionen emellan parterna, måste ett företag anpassa sina förmågor till de andra parterna och det övergripande målet för relationen. Därav blir företagets signifikanta förmågor utvecklade över tiden och en identitet växer fram. Eftersom alla företag i nätverket verkar under liknande villkor blir de inbördes beroende av varandra. En parts beslut och agerande kommer sannolikt att påverka andra parter. Konsekvensen blir att ett företags prestationer villkoras av nätverket sett som en kontext¹¹⁰. En slutsats blir att ett företags verksamhet kommer att påverka och samtidigt också påverkas av nätverket som kontext. I den här dynamiska processen tvingas företaget att justera sina prestationer i enlighet med förändringarna i nätverket.¹¹¹

Affärsnätverk är informella, vilket är en viktig distinktion mellan nätverk och formella grupperingar och anknytningar. Affärsrelationer växer fram mellan individer i fö-

¹⁰⁴ Forsgren & Johansson, 1992.

¹⁰⁵ Johansson & Mattsson, 1987.

¹⁰⁶ Yang, 2004.

¹⁰⁷ Forsgren & Johansson, 1992.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Yang, 2004.

¹¹⁰ Håkansson & Snehota, 1989.

¹¹¹ Yang, 2004.

retagen¹¹². Osäkerhet och risk för opportunism kan hanteras bättre genom den inbördes etablerade förståelsen mellan parterna, som baseras på erfarenheter från tidigare interaktion¹¹³. Företag kan således inte förlita sig på formella kontrakt för att kontrollera nätverket. Det betonar ytterligare vikten av att lära sig att agera i nätverket genom anpassningen och koordineringen till andra parter.¹¹⁴

3.2.2 Marknadsetablering utifrån ett nätverksperspektiv

Nätverksperspektivets synsätt, till skillnad från konventionella teoriers fokus på isolerade företag och synen på dem som enskilda beslutsfattare, ger bilden av företag i en kontext som består av nätverk av interaktioner. Perspektivet koncentrerar sig på företags agerande och anpassningen till agerandet i kontexten runtomkring. Här ses marknaden vara ett nätverk, vilket befinner sig i ständig förändring men är relativt stabilt. Synsättet bryter därmed traditionen som kategoriserar marknader inom ramen för landsgränser eller produkter. Utländsk marknadsetablering blir därmed en fråga om inträden i nya nätverk. Enligt perspektivet är också etableringen en kumulativ process. Etableringsprocessen är samtidigt också en del av företags utvecklingsprocess.

115

Ett företag utökar sina aktiviteter genom att etablera och utveckla relationer med andra företag. När de skapar kontakt med företag som tillhör affärsnätverk i andra länder, blir deras aktiviteter internationella. En aktörs utländska etablering är därmed en process av att etablera och utveckla relationer med aktörer som tillhör nätverk i andra länder. Under processens gång kommer företag med tiden att skapa sina nätverkspositioner, genom interaktion med nya främmande nätverk, och således också etablera sig på marknaden. Utländsk marknadsetablering blir sålunda förr en fråga om att hantera processen av relationsutveckling, än att välja en lämplig etableringsform eller organisationsform¹¹⁶. Det skiljer sig från normativa teorier, som menar att valet av etableringsform på utländska marknader bör vara en avvägning mellan möjlig risk och avkastning – en lämplig metod som förväntas ge högsta riskjusterade avkastning¹¹⁷, ser nätverksperspektivet valet av etableringsform endast som ett moment i

¹¹² Granovetter, 1985.

¹¹³ Eriksson et al., 1996.

¹¹⁴ Yang, 2004.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Eriksson et al., 1996.

¹¹⁷ Agarwal & Ramaswami, 1991.

processen av relationsutveckling¹¹⁸. Istället för optimalt val av etableringsform, ses utvecklingen av samarbetsinriktade relationer med kunder, leverantörer och andra affärspartners vara den kritiska frågan för etablerande företag¹¹⁹. Företag kan använda sina existerande relationer vid inträdet och utvidgningen på nya marknader. Avsaknaden av relationer i affärsnätverk har vid upprepade tillfällen poängterats som det största hindret vid inträdet på nya marknader. Med nätverksperspektivet finns bättre möjligheter till att analysera, med avsikt att beskriva, olika aspekter av utländsk marknadsetablering, såsom omfattning i tid, antalet aktiva aktörer som är involverade samt företagets grad av aktivitet i jämförelse med externa aktiviteter¹²⁰.

3.2.3 Processen för utländsk marknadsetablering

Utländsk marknadsetablering kan definieras som hela den sammantagna processen vari företag etablerar sig på en utländsk marknad sett över en längre tidsperiod¹²¹. Det inträdande företaget blir med tiden etablerat i det nya nätverket genom att skapa affärsrelationer med lokala nätverksaktörer. Etableringsprocessen kan ses som fullföljd när affärsrelationer blivit upprättade till en nivå där det inträdande företaget presterar ett nollresultat och klarar sig utan stöd från ursprungslandet¹²².

Utländsk marknadsetablering är en tidskrävande process. Nätverksperspektivet ser, som nämnts tidigare, inträdet på nya marknader som etableringen av affärsrelationer med aktörer i det nya nätverket. Affärsrelationerna skapas genom interaktion mellan aktörer över tiden. Den här processen förväntas vara mer tidskrävande mellan aktörer med olika sociala och kulturella bakgrunder. Det tar ytterligare längre tid att, mellan företag med olika ursprungsländer, skapa en ömsesidig förståelse och anpassa sig till varandras sätt att bedriva affärsverksamhet. Ju större olikheter, desto mer tid tar den gemensamma anpassningen, vilket ger en mer utdragen positionering i nätverket.¹²³

Nätverksperspektivet ser också att utländsk marknadsetablering genererar lärande processer¹²⁴. På grund av nätverks transparenta och informella egenskaper, måste etablerande företag presentera sig i nätverket för att få den kunskap som är signifikant

¹¹⁸ Eriksson et al., 1996.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Blankenburg, 1995.

¹²¹ Axelsson & Johansson, 1992.

¹²² Blankenburg, 1995.

¹²³ Yang, 2004.

¹²⁴ Axelsson & Johansson, 1992.

för nätverket. Kunskap tillskansas genom lärande. Det etablerande företagets uppfattning av nätverket styr agerandet i olika situationer. Över tiden kommer upptäckten av nya möjligheter och dragna lärdomar att bli kunskaper som förändrar uppfattningen av nätverket. De lärande processerna är inte enskilda, utan involverar även andra aktörer i nätverket. Affärsrelationernas kopplingar ökar lärandet i nätverket¹²⁵. Företag lär sig av varandras erfarenheter. Genom affärsnätverken sprids information om möjligheter på internationella marknader. Lärandet börjar på en individuell nivå eftersom utbytet och anpassningen i affärsrelationer utförs av företagets medarbetare¹²⁶. Individens erfarenheter kan öka företagets samlade kunskap och på så vis förändra det organisatoriska minnet. Individer spelar en viktig roll i processen för utländsk marknadsetablering. Olika individer kan ha skilda uppfattningar av nätverkets situationer och reagerar olika på uppkomna möjligheter, vilket kan prägla etableringsprocessens karaktär. I somliga fall kan individer hindra eller fördröja företags internationella etablering, även om nätverkets övriga aktörer vill det motsatta.

Den fullföljda etableringsprocessen blir ett resultat av interaktionen mellan det inträdande företaget och nätverkskontexten. Processen har ömsesidigt fokus; köpare, säljare och andra aktörer i ett nätverk är ömsesidigt sammanlänkade och tydligt identifierade. Ett företags verksamhet villkoras av andra aktörer i nätverket; vilket inbegriper aktörer på inträdesmarknaden och på ursprungslandets marknad, samt i förekommande fall aktörer i ett tredje land. Företagets position i nätverket bestäms till stor del av beroendeförhållandet till andra nätverksaktörer. Beroendeförhållandet skapas genom anpassning och ömsesidigt engagemang mellan aktörerna. Med ett sådant antagande kan affärsrelationer ses tillhöra alla aktörer eftersom det ömsesidiga beroendeförhållandet mellan aktörerna medför att processen inte kan kontrolleras av någon enskild aktör. Det etablerande företagets agerande kan emellertid påverka andra aktörer i nätverket och på så sätt forma miljön för verksamheten.¹²⁷

Istället för att arbeta fram en detaljerad plan för etableringen, bör företaget undersöka följande faktorer inför den utländska marknadsetableringen¹²⁸.

- Vilka är aktörerna i nätverket? Vilka är deras viktigaste relationer och vad är utgångspunkten för relationerna? Är utgångspunkten teknisk, juridisk eller en annan typ av anknytning?

¹²⁵ Håkansson et al., 1999.

¹²⁶ Eriksson et al., 1999.

¹²⁷ Yang, 2004.

¹²⁸ Axelsson & Johanson, 1992.

- Vilka relativa positioner har aktörerna i nätverket? Vilka roll- och maktförhållanden har de? Finns det begränsningar i nätverket avseende relationer till andra aktörer? Kan enskilda potentiella partners ge möjligheter för kontakt med andra?
- Vilka relationer har det etablerande företaget med aktörer på marknaden i landet? Finns det direkta eller indirekta relationer, och hur kan de i så fall användas?
- Hur kan resurser tillhörande andra aktörer användas för att stödja marknads-etableringen?

Vidare ter sig tre aspekter vara ytterst viktiga. Aspekterna tar upp frågor om orientering, positionering och samordning i tiden¹²⁹.

Orientering

Den första aspekten är affärsnätverks otydliga egenskap, som kan ses som ett resultat av att både relationer och kopplingar mellan relationer är osynliga. Olika aktörer ser nätverket på olika sätt och som utomstående observatör är det svårt att förstå relationer, beroenden mellan aktörer och kopplingar mellan relationer. En nödvändig förutsättning för att orientera sig i nätverket är att träda in i det, genom mer eller mindre experimentella ageranden i förhållande till aktörerna i nätverket. Endast då blir det möjligt att urskilja nätverket av sammankopplade relationer. Nätverkets aktörer reagerar på situationer, vilket får till följd att relationer och koppling blir synbara. Orienteringsprocessen är inte nödvändigtvis kontinuerlig; att det etablerande företaget successivt utvecklar en säregen syn på nätverket. Så kan vara fallet, men även ett resultat av förändringar i nätverket till följd av aktörers oväntade handlingar. En sådan händelse kan vara när en individ, med en viss syn på nätverket blir ersatt av någon med en annan syn på nätverket. Tolkningen av nätverket ter sig därför vara en viktig fråga för orienteringen. Utifrån ovanstående dras slutsatsen att etableringsprocessen inte är en händelse, utan en process som i hög grad är utdragen över tiden.¹³⁰

Positionering

Den andra viktiga aspekten är positionering; en process vari aktörer utvecklar sina positioner i nätverket. Position handlar om identiteten för de aktörer i nätverket som

¹²⁹ Axelsson & Johansson, 1992.

¹³⁰ Ibid.

företaget har relationer med, samt styrkan och innehållet i deras relationer. I själva verket är det en process vari resurser investeras i relationer med andra aktörer. Det går då att se etableringsprocessen som en investeringsprocess, vilken innebär en stegvis process, med stora och/eller små steg, fortlöpande satsning av resurser. För att tydliggöra rollen av att investera i en nätverksposition, kan det nämnas att enskilda projekt ibland utformas efter de kritiska stegen i positioneringsprocessen, med andra ord i relationer med strategiskt nödvändiga kunder, centralt viktiga myndigheter eller andra betydelsefulla delar av det utländska nätverket. Positionering är kumulativt, vilket innebär att positioner etableras, utvecklas, bibehålls och försvaras. Det får i sin tur till följd att ordningsföljden vid positionering är viktig, de första stegen in i ett nätverk kan borga för det följande inträdet.¹³¹

Samordning i tiden

Den tredje aspekten handlar om hanteringen av tid och val av tidpunkt. Enskilda beroendeförhållanden mellan aktörer och fortlöpande förändringar i processerna ger implikationen att val av tidpunkt inte kan baseras på en detaljerad planering. Det handlar istället om att se möjligheterna när de gestaltar sig och ha förmågan att agera snabbt¹³². Förslaget blir då att närvarande, framförhållning och beredskap är strategiskt viktiga frågor. Här blir en tydlig strategisk vision ett viktigt redskap för att styra etableringsprocessen.¹³³

3.2.4 Utländsk marknadsetablering – en nätverksmodell

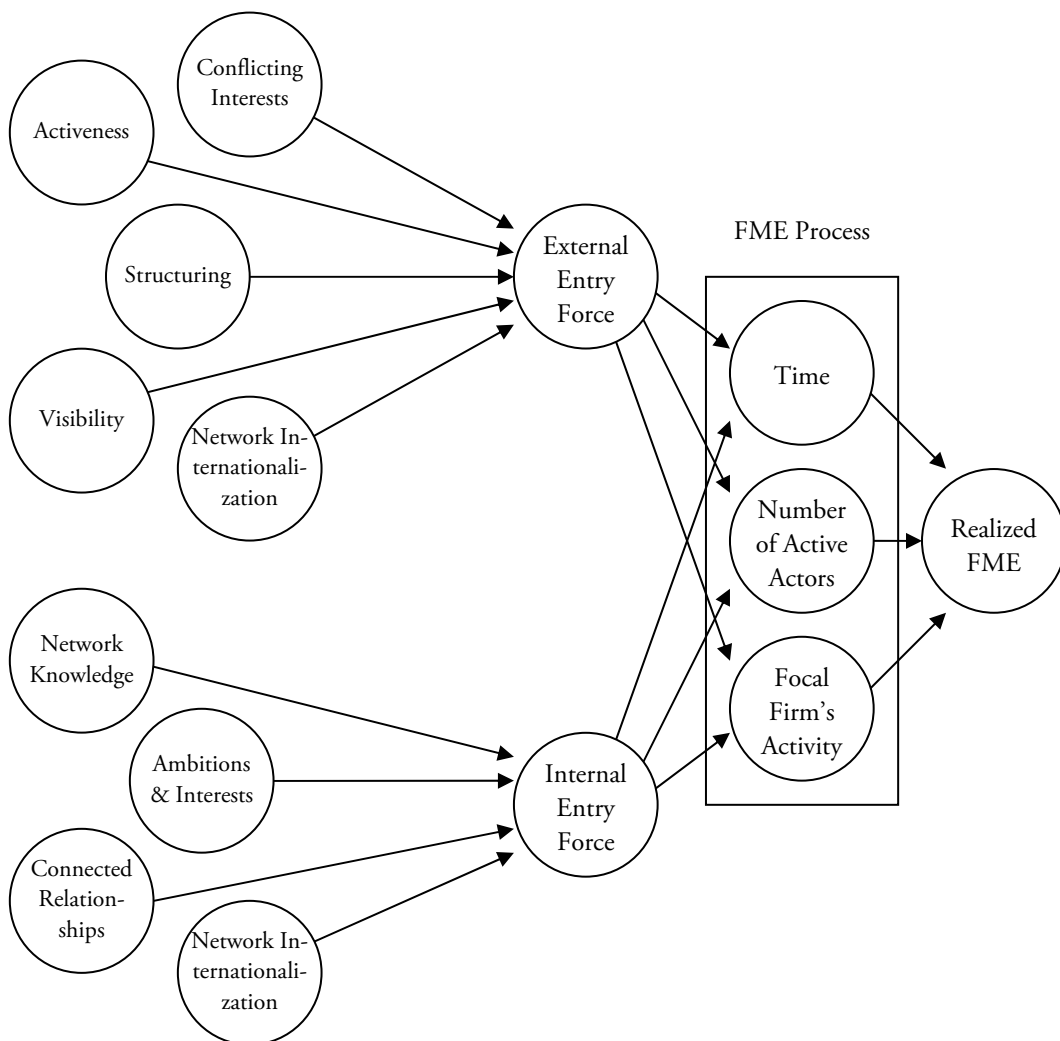
Enligt Blankenburg (1995) har etableringsprocessen vid utländsk marknadsetablering tre distinkta egenskaper. Den första är komplexitet, som fås till följd av de karakteristiska och frekventa interaktionerna mellan företaget och dess motsvarigheter i nätverket. Den andra egenskapen är att interaktioner kommer påverka både interna aktörer inom företaget såväl som externa aktörer. Förändringar inom företaget gestaltar sig i form av ny kunskap, ambitioner och skapandet av nya utbytesrelationer. Den sista egenskapen visar att utländska etableringsprocesser ses som rådande interaktioner mellan företaget och externa aktörer, och de ständigt föränderliga förutsättningarna för nätverket och företaget. Utifrån egenskaperna beskriver en modell av Blankenburg

¹³¹ Axelsson & Johansson, 1992.

¹³² Ibid.

¹³³ Yang, 2004.

(1995) de krafter som har inverkan på etableringsprocessen och den realiserade marknadsetableringen.¹³⁴



Figur 3.1 Forces affecting the entry process and the realized FME.¹³⁵

Den realiserade etableringsprocessen innebär att företaget har etablerat en eller flera utbytesrelationer på den utländska marknaden, vilka även utgör basen för fortsatt verksamhet på den nya marknaden i ett längre tidsperspektiv. Här har även en position i nätverket uppnåtts. Företaget har, genom att förändra sin strukturella position med nya relationer, utökat sin nätverkskontext till att nu även omfatta den nya marknaden.¹³⁶

¹³⁴ Yang, 2004.

¹³⁵ Blankenburg, 1995, s.387

¹³⁶ Blankenburg, 1995.

I modellen definierar Blankenburg två teoretiska variabler: intern etableringskraft och extern etableringskraft. De två krafterna kan ses bli formade av ett antal förutsättningar i det externa och interna nätverket.

Den externa kraften kan illustreras med nätverkets förutsättningar, som både kan stärka och försvaga den drivande kraften i etableringsprocessen. Den första förutsättningen är intressekonflikter, vilket syftar på de externa aktörernas intressen avseende företagets marknadsetablering. Den andra förutsättningen är företagets synlighet för nätverkets aktörer. Vidare ses de externa aktörernas aktivitet som den tredje förutsättningen. Som fjärde förutsättning påpekas nätverkets internationella status och som sista förutsättning beskrivs strukturen för nätverket. Under processens gång är det svårt att veta utifall de här förutsättningarna stärker eller försvagar kraften. Det är emellertid viktigt att poängtera att företaget är mer eller mindre beroende av förutsättningarna i nätverket.¹³⁷

Den interna kraften är, enligt Blankenburg, ett begrepp som innefattar det som bedöms vara viktiga orsaker till inverkan på företagets etableringsprocess. De interna förutsättningarna som antas forma kraften är ambitioner och intressen, kunskap om nätverket, ihopkopplade relationer och den internationella nivån på företagets nätverk. Företagets interna nätverk är emellertid fortfarande relaterat till det externa nätverket, på grund av relationerna till externa aktörer.¹³⁸

3.3 *Syn på relationer i nätverk och guanxi*

När utländska företag ska etablera sig på den kinesiska marknaden måste de etablera affärsrelationer med kinesiska företag och myndigheter. Både företag och myndigheter tenderar att etablera relationer genom *guanxi*, vilket resulterar i att den västerländska synen på relationsbyggande (affärsnätverk) möter den österländska synen (*guanxi*) i etableringsprocessen.¹³⁹ Det är därför intressant att ställa dessa två synsätt mot varandra för att identifiera och lyfta fram likheter och skillnader.

¹³⁷ Yang, 2004.

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Ibid.

3.3.1 Likheter

Informella

Både *guanxi* och relationer inom affärsnätverk är i huvudsak informella. En del av nätverken kan visserligen vara formellt uppbyggda, men de flesta är helt klart informella där kontrakt och muntliga överenskommelser saknas. De baseras på en ömsesidig överenskommelse som skapas genom interagerande processer som binds samman genom beroenden mellan deltagarna i nätverket. Över tiden utvecklas olika slags seder och bruk som så småningom används som regler. *Guanxi*koder är oskrivna och skiljer sig åt i praktiken, eftersom det beror på vem som tolkar koderna.¹⁴⁰

Osynliga

Både *guanxi* och relationerna inom ett affärsnätverk är osynliga för en utomstående betraktare. Det finns inga skrivna dokument eller institutionella arrangemang som kan visa på existensen av relationerna.

Dynamiska

Båda nätverken utvecklas över tiden som aktörerna interagerar med varandra. Nya relationer etableras och andra avslutas. Båda betonar att nätverken inte är några isolerade händelser i tiden, utan att det rör sig om kontinuerliga relationer. Kontinuiteten kräver att aktiviteterna som parterna ägnar sig åt inte kan anses som kompletta utan att båda parterna engagerar sig.¹⁴¹

Relativt stabila

Både *guanxi* och affärsnätverk är både stabila och föränderliga. Det ömsesidiga beroendet i affärsnätverket och *renqing* i *guanxi* gör att parterna stannar i existerande relationer – de flesta transaktionerna utförs inom existerande relationer. Nätverken är dock inte helt stabila, ty nya parter kan skapa sig positioner inom nätverket och gamla kan förlora sin ställning. Hängivenhet till nätverket är viktigt. Företagen måste ge upp en del av sina egna individuella mål för att bidra till att höja andras resultat. Inom *guanxi* är denna egenskap särskilt tydlig.¹⁴²

Skicklighet och förmåga

En avsikt att samarbeta är vad som är upphovet till relationsbyggande, men det är företagets skicklighet och förmåga som driver processen framåt. Resurser aktiveras, in-

¹⁴⁰ Yang, 2004.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid.

tegreras och förknippas med den interagerande processen. Även *guanxi* kräver förmåga att skapa och bibehålla relationer. I *guanxi* reflekteras en individs förmåga genom hennes *mianzi*, eftersom det är den sammanfattande bilden av en persons sociala position, makt, den *guanxi* hon besitter, förmågan att hantera relationer o.s.v.¹⁴³

3.3.2 Skillnader

Kollektivism vs individualism

I Kina är det inte individen som är samhällets stomme – det är olika grupper såsom familj, släkt, skolan, arbetsenheter etc. Det är därför viktigt att sätta in sig själv i dessa grupper och försöka att skapa sig en position i dem för att förstå sin roll i samhället. Inom *guanxi* sätter man gruppens intressen före sina egna, individuella intressen. Så länge individen visar lojalitet till gruppen, kommer hon att behålla sin *guanxi*. *Guanxi* är ett sätt att uppnå individuella fördelar på ett kollektivt sätt. Syftet med gruppen är att uppnå vad individen eftertraktar. De aktiviteter som pågår inom gruppen flödar från gruppen till individen, vilket förklarar varför *guanxi* ses som en personlig ägodel, eftersom den är direkt förknippad med individens vunna fördelar med nätverket.

Affärsnätverket är däremot individorienterat. Individen uppmuntras att ta till vara på sina egna intressen och de vunna fördelarna skyddas av lagar och regler. Medlemmarna samarbetar med varandra för att öka bådars vinst, vilket görs genom respekt för varje medlems intressen. Det västerländska flödet inom nätverket går därför från interagerande i relationen till de organisatoriska fördelarna.¹⁴⁴

Långsiktigt tänkande

När en kines etablerar *guanxi* med någon annan, är det alltid utifrån ett långsiktigt perspektiv. Därför spenderar kinesen mycket tid på att lära känna sin potentiella partner, speciellt hennes attityd till livet, personliga egenskaper och inte minst hennes *guanxiwang*. Efter denna ”lära-känna-fas” kan det verkliga interagerandet äga rum. Affärer diskuteras först efter denna fas. Inom affärnätverket kan det mycket väl vara långsiktigt tänkande, men inom *guanxi* är det mycket mera påtagligt.

¹⁴³ Yang, 2004.

¹⁴⁴ Ibid.

Etablerandet

Guanxi etableras på många sätt. Det vanligaste sättet är presenterandet av en tredje part. Ett annat sätt är genom arv men det finns också *guanxi* som skapas genom sociala eller affärsmässiga kontakter. De första två sätten förklarar en av *guanxis* speciella egenskaper, nämligen överförbarheten. Inom affärsnätverket spelar relationsmässiga kontakter en liknande roll. Skillnaden ligger i att de sociala kontakterna har en sekundär roll inom affärsnätverket medan de har den primära i *guanxi*.¹⁴⁵

Lojalitet vs tillit

Affärsrelationer anses vara baserade på förtroende. En del forskning (se t ex Hill 1995), hävdar att det gäller även för *guanxi*. Inom *guanxi* är tillförsikt dock en kritisk faktor. Tilliten är en kritisk faktor för hur framgångsrikt nätverket kommer att bli. Förtroende existerar när den ena parten tror att den andra parten inte kommer att agera opportunistiskt, oavsett externa faktorer eller framtida interageranden. Tillförsikt däremot, existerar när den ena parten tror att den andra parten inte kommer att agera opportunistiskt, p.g.a. externa tvångsmedel och förväntningar på framtida utbyten. Här spelar *mianzi* en kritisk roll. Rädslan i sig för att förlora ansikte förebygger opportunistiskt agerande inom *guanxi*.

Guanxi stödjer sig i högre grad på lojalitet. Kineserna tror att tillit är dynamiskt, att det är resultatet av ett *guanxinätverk*, men inte en nödvändighet för det. Existensen av tillfälliga och övergående *guanxi* gör också tillit till ett problem. Tillit är resultatet av en väletablerad *guanxi* men inte basen för att bibehålla det. Lojalitet – *xin* – blir därför ett baskrav för att bibehålla sin *guanxi*. Det är en basnorm för hela det confucianska samhället. Tillit kan dock vara en bas för lojalitet och det kan leda till en högre lojalitet inom gruppen. En viktig bidragande faktor till lojaliteten är *renqing*.¹⁴⁶

Informell

Guanxi är helt och hållet informellt, de affärsmässiga interagerandena är endast speglingar av *guanxi*. Ibland kan det naturligtvis förekomma kontrakt mellan *guanxi*parterna, men de är inte *guanxi* utan basen för att påbörja ett interagerande. Om *guanxi* kommer att uppstå eller inte, avgörs till stor del av hängivenheten och skickligheten hos parterna som vårdar *guanxi*. Inom affärsnätverket finns det oftast formella eller åtminstone delvis formella överenskommelser. Det går därmed se både likheter och olikheter rörande den informella aspekten.

¹⁴⁵ Yang, 2004.

¹⁴⁶ Ibid.

Interpersonella vs interorganisatoriska

Guanxi knyts helt och hållet till personen. Det görs dock ingen skillnad mellan privat *guanxi* och arbetsmässig sådan. Allt är sammanvävt och kan användas i både privata och affärsmässiga sammanhang. Företaget ses mer som en resurs som kan användas för att stärka sin *guanxi*. Alla relationer skapas dock utifrån individnivå, även inom affärsnätverket. På företagsnivå, leder interagerandet mellan företagets medlemmar till ett interagerande mellan företagen. Inom *guanxi* är det dock så att interagerandet mellan individerna inte endast leder till en affärsrelation, utan även till en personlig relation mellan individerna.¹⁴⁷

Egenskap	<i>Guanxi</i>	Relationer inom affärsnätverk
Kulturell bakgrund	Kollektivism	Individualism
Tidsspann	Extremt långsiktigt	Långsiktigt
Etablerandet	Introducerandet av en tredje part, arv och genom sociala och affärsmässiga kontakter	Affärsmässigt interagerande över tiden
Hängivenhet/ Uppoffringar genom	Att ge <i>mianzi</i>	Tid och resurser
Vad som krävs	Försäkran, lojalitet	Tillit
Motivet	Social harmoni, det korrekta sättet att uppföra sig på (socialt)	Företagets uppnådda fördelar (affärsmässigt)
Form	Informellt	Formellt/informellt
Typ av förbindelser	Interpersonella (sociala)	Interorganisatoriska (transaktionsrelaterade)

Tabell 3.1 Skillnader mellan *guanxi* och relationer inom ett affärsnätverk.¹⁴⁸

Social harmoni

Relationerna inom affärsnätverket diskuteras nästan uteslutande i litteraturen från ett affärsmässigt perspektiv. Relationerna uppstår för att ge tillfredsställande, kortsiktig ekonomisk avkastning och för att skapa positioner inom nätverket som kan försäkra långsiktig överlevnad och utvecklandet av företaget.¹⁴⁹ Inom *guanxi* betonas vikten av den sociala dimensionen. *Guanxi* har många funktioner: det ersätter institutionella defekter, det är ett enkelt sätt att avgöra tvister och reglera mänskliga relationer, det

¹⁴⁷ Yang 2004.

¹⁴⁸ Fritt från Yang 2004, s. 82.

¹⁴⁹ Johanson & Mattsson 1987.

skyddar från egenmål och det är ett sätt att uppnå social harmoni, som är det största målet av dem alla. När Kina så småningom får ett välutvecklat juridiskt system kan man anta att de tre första funktionerna kommer att minska i betydelse, men denna sista kommer för evigt att stå som en ledstjärna för kineserna.¹⁵⁰

3.4 Etableringsprocessen i Kina

Följande avsnitt presenterar det förslag som Yang (2004) framställer över vilken betydelse *guanxi* har i etableringsprocessen, sett ur ett nätverksperspektiv. Yang har som utgångspunkt till förslaget, som innefattar tio hypoteser, använt en nätverksmodell, framställd av Blankenburg (1995), som återgetts tidigare i kapitlet (figur 3.1). Avsnittet beskriver de faktorer som nätverksmodellen återger och den diskussion kring respektive faktor som Yang återger inför varje hypotes. Yang använder således sig av ett nätverksperspektiv över företags etableringsprocess som ett ramverk för att diskutera vilken påverkan *guanxi* har för företag under etableringsprocessen i Kina.

Vid västerländsk marknadsetablering i Kina kommer de etablerande företagen i kontakt med *guanxi* och måste därmed vara förmögna att hantera detta. Ett av sätten att komma in i *guanxin*-nätverken är genom personlig introduktion¹⁵¹. Att möta nya aktörer och bli introducerad i *guanxin*-nätverk på detta sätt leder till att nya affärsmöjligheter uppstår¹⁵². Ur nätverksperspektivet är etableringsprocessen ett resultat av samspelet mellan företagets aktörer och aktörerna i nätverket¹⁵³. Nätverkets förutsättningar består utav interna respektive externa faktorer, vilka har inverkan på processen i termer av tid, antalet berörda aktörer och det etablerande företagets aktivitetsgrad.¹⁵⁴

3.4.1 Externa faktorer

Den externa kraften som påverkar etableringen i Blankenburgs modell består av fem faktorer som påverkar etableringsprocessen: 1) *The degree of conflicting interests* 2) *The visibility of the firm* 3) *The activeness of the external actors* 4) *The internationalisation of the foreign country network* 5) *The structuring of the foreign market network*.

¹⁵⁰ Yang, 2004.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Pearce & Robinson, 2000.

¹⁵³ Blankenburg, 1995.

¹⁵⁴ Yang, 2004.

The degree of conflicting interests

Med *the degree of conflicting interests* menas att betydelsen av interaktionen mellan de externa aktörernas intressen relativt det etablerande företags intressen. Om deras intressen konkurrerar med varandra blir det svårare för företaget att få tillgång till kritisk information och resurser vid etableringen.¹⁵⁵

Här tar Yang upp vikten av att odla goda myndighetsrelationer för att få tillgång till de viktiga *guanxin* nätverken. Genom att stå på god fot med myndighetspersoner är chansen att bli accepterad och introducerad till mer lokala *guanxin* nätverk, betydligt större. Detta eftersom lokala *guanxin* nätverk oftast är försiktiga med att ingå affärer med utländska företag på egen hand, då de ofta har en annan kulturell bakgrund. Om företaget har kontakt med en myndighetsperson som rekommenderar företaget ser de lokala *guanxi* medlemmarna ett sätt att ge *mianzi* till den myndighetspersonen genom att acceptera företaget i sitt *guanxin* nätverk. Många myndighetspersoner är glada för att introducera nya utländska företag till *guanxin* nätverk då det är en del av deras politiska arbete. Utländska företag med högteknologisk verksamhet är särskilt välkomna och har lättare att skaffa sig *guanxi* kontakter än t.ex. företag som erbjuder mer standardiserade produkter/tjänster, då de förstnämnda för med sig avancerat kunskande in i landet samtidigt som de bidrar till Kinas export.¹⁵⁶ Goda myndighetsrelationer blir därför något av en nyckelvariabel i processen att skaffa sig gynnsamma *guanxin* nätverk.

Hypotes 1: God guanxi med personer i myndighetsorgan medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.

Visibility

För att etablera nätverk och kontakter på en ny marknad och därmed stärka etableringsprocessen, gäller det för företaget att synas och höras¹⁵⁷. Att vara synlig räcker dock vanligtvis inte för att skapa *guanxi* relationer på den kinesiska marknaden, utan då behövs det generellt även en mellanhand som introducerar företaget för sitt nätverk¹⁵⁸. Det underlättar därför om det etablerande företaget haft någon form av tidigare kontakt med *guanxi* aktörer som de kan odla vidare *guanxi* relationer igenom.

¹⁵⁵ Yang, 2004.

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Blankenburg, 1995.

¹⁵⁸ Yang, 2004.

Activeness

Aktiviteten hos *guanxi*aktörer kommer att påverka företagets chans att lyckas väl med sin etableringsprocess. Om *guanxi*aktörerna är aktiva, är chansen för företaget att uppnå en position inom ett *guanxin*nätverk betydligt större än om de är inaktiva. I många fall är det kinesiska företag som går ut och letar efter utländska investerare. Då det av tradition vanligtvis är de som inleder *guanxi*relationen som underhåller relationen, blir det än bekvämare för det utländska företaget om det är det kinesiska företaget som tar initiativet.¹⁵⁹

Hypotes 2: Initiativ tagna av en aktör som befinner sig i guanxinätverk (insiders) medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.

Internationalisation of the foreign country network

En hög grad av internationalisering av en marknad betyder att många nationella aktörer har direkta kontakter med aktörer från andra länder. Detta betyder att utländska företag kan använda sina kontakter med aktörer på den nationella marknaden för att underlätta sin etableringsprocess där.¹⁶⁰ Den kinesiska marknaden är dock lågt internationaliserad då den bara har varit öppen för resten av världen i ungefär 20 år. Detta har lett till att de nationellt *guanxi*baserade nätverken i Kina är lågt internationaliserade. Dock har många västerländska företag etablerat sig i Kina genom att använda sig av indirekta kontakter med *guanxi*aktörer. Denna indirekta koppling till *guanxi*aktörerna kan de västerländska företagen exempelvis ha kommit i kontakt med på andra högt internationaliserade marknader som Hong Kong eller Taiwan för att sedan utnyttja denna aktör för att vidare odla kontakter i Kina.¹⁶¹

Structure of the foreign market network

Hårt strukturerade nätverk är svåra att träda in i medan löst strukturerade är desto lättare att träda in i¹⁶². *Guanxin*nätverkens uppbyggnad är väldigt flexibla, å ena sidan är de uppbyggda på uråldriga gemensamma regler, å andra sidan kan de framträda på många olika sätt. Vissa nätverk är relativt öppna, medan andra är relativt stängda, för aktörer utanför nätverket. Generellt är nätverken dock hårt strukturerade och svåra att träda in i. Här har emellertid den kinesiska kulturen skapat en väg in i nätverken genom att ta hjälp av en mellanhand. Mellanhanden introducerar personen utanför nätverket för sitt nätverk i utbyte mot en avgift eller som en personlig tjänst gentemot

¹⁵⁹ Yang, 2004.

¹⁶⁰ Blankenburg, 1995.

¹⁶¹ Yang, 2004.

¹⁶² Blankenburg, 1995.

denne. Detta sätt är det vanligaste sättet för en utomstående person att upptas i ett *guanxin* nätverk.¹⁶³

De externa krafternas betydelse och funktion på den kinesiska marknaden i kombination med ett underutvecklat administrativt och juridiskt system, tyder på att det är ytterst viktigt för de etablerande företagen att anstränga sig hårt för att på bästa möjliga sätt odla viktiga personliga relationer på den kinesiska marknaden. Detta måste göras för att få tillgång till de lukrativa *guanxin* nätverken.

Hypotes 3: Indirekta kontakter med aktörer i guanxi, genom nätverk i andra länder, kan användas som mellanhänder och introducera det etablerande företaget i det nya nätverket.

3.4.2 Interna faktorer

Den interna etableringskraften, är ett företags interna faktorer som kan påverka företagets etableringsprocess på den utländska marknaden. Dessa faktorer är: 1) *Ambitions and interests of the entry firm* 2) *Network knowledge* 3) *The network connections* 4) *Degree of internationalisation of the firm's network context*.¹⁶⁴

The ambitions and interests of the entry firm

De interna aktörerna har olika uppfattningar och ambitioner angående företagets utveckling i etableringsprocessen. När det gäller skapandet av *guanxin* nätverk är dessa ambitioner och värderingar hos de interna aktörerna ytterst viktiga då de utvärderas efter dem av de nuvarande *guanxi* aktörerna.¹⁶⁵ Därför är det viktigt att företaget är på det klara med vilka typ av signaler företaget vill att deras personal skall sända ut till de olika *guanxi* aktörerna.

The network knowledge

Full förståelse för relationerna och kontakterna i utländska nätverk kan endast uppnås genom att agera i ett sådant¹⁶⁶. Därför är det synnerligen svårt för ett etablerande företag att veta hur det skall agera i den relativt okända kontexten.

¹⁶³ Yang, 2004.

¹⁶⁴ Blankenburg, 1995.

¹⁶⁵ Yang, 2004.

¹⁶⁶ Blankenburg, 1995.

Guanxi är osynligt för utomstående och byggandet av *guanxi* är en lång process där aktörerna anpassar sig efter nätverket och den runtomliggande kontexten efterhand¹⁶⁷. Studier visar att ju längre företagets erfarenheter av den kinesiska marknaden är, desto lättare blir det att skapa *guanxinätverk*¹⁶⁸. Därför blir tidigare kunskap om att bygga *guanxinätverk*, såväl på den kinesiska marknaden som med utlandsbaserade kinesiska företag eller på andra *guanxi*-baserade marknader, högst värdefull.¹⁶⁹

Hypotes 4: Det etablerande företagets tidigare erfarenhet av att bygga guanxi medför en positiv effekt på etableringsprocessen i Kina.

The network connections

Ett företags nätverkskontakter kan användas för att leta reda på en lämplig mellanhand som företaget har *guanxi* och använda sig av dennes *guanxi*-kontakter för att träd in i ett nytt *guanxinätverk*. Genom att på detta sätt använda sig av sina direkta samt indirekta kontakter kan företag utnyttja och lokalisera ett stort antal *guanxinätverk*. Mellanhanden kan vara allt från en släkting till en myndighetsperson, så länge denne har *guanxi* med båda sidor. I Kina görs ingen skillnad mellan sociala eller affärsmässiga relationer, utan det är däremot vanligt att sociala relationer används för att genomföra affärsmässiga aktiviteter¹⁷⁰.

Hypotes 5: Det etablerande företagets sammankopplade relationer kan hjälpa det att hitta en intermediär, vilket sedermera medför en positiv inverkan på etableringsprocessen i Kina.

En tredje part (intermediär) är inte definierad av sin roll, han eller hon är inte nödvändigtvis en affärsrelaterad aktör. Det kan vara vem som helst som har etablerat *guanxi* med två parter. I Kina finns det ingen klar skillnad mellan affärsmässig och social *guanxi*. Många använder social *guanxi* för att främja affärsmässiga aktiviteter. Chefers sociala kontakter kan användas vid aktiviteter för marknadsetablering. Det här kan ses som en av de interna förutsättningarna som inverkar på etableringsprocessen.¹⁷¹

¹⁶⁷ Yang, 2004.

¹⁶⁸ Wong and Chan, 1999.

¹⁶⁹ Yang, 2004.

¹⁷⁰ Ibid.

¹⁷¹ Ibid.

Hypotes 6: Chefers sociala kontakter kan ha en positiv effekt på ett företags etableringsprocess i Kina.

Degree of internationalisation of the firm's network context

Ett högt internationaliserat nätverk ger företaget erfarenheter av att samspela med företag i hela världen. Genom detta uppstår fler möjligheter och fler nätverk blir tillgängliga.¹⁷² På en kinesisk marknad innebär detta att chansen att bli introducerad i *guanxin*nätverk ökar¹⁷³.

Från ovanstående resonemang kan slutsatsen dras att västerländska företag måste beakta en stor mängd olika faktorer vid en affärsetablering på den kinesiska marknaden. Den kinesiska marknaden skiljer sig på många områden ifrån den västerländska marknaden. Västerländska företag måste lägga större fokus än vanligt på faktorer som: sociala kontakter och aktiviteter, nätverksbildande och förhållningssätt inom dessa, uttrycka sina ambitioner, utnyttja sina egna nätverk, kontakter med myndigheter, anpassa avsikten för etableringen till att stå i harmoni med myndigheters intressen, avsätta tid till en mer långsiktig orientering. Då den kinesiska affärskulturen skiljer sig så radikalt från den västerländska är det viktigt att som företag vara lyhört och utnyttja befintliga kunskaper och erfarenheter för att kunna bygga långvariga och frodiga *guanxin*nätverk.

3.4.3 Övergripande faktorer för etableringsprocessen i Kina

Som tidigare beskrivits krävs det både tid, pengar och ansträngning för att underhålla *guanxi*. Man måste utveckla personliga relationer med den andra partnern och en chef måste visa på en hög grad av lojalitet, lägga ner kraft och energi på att gå från att vara en *outsider* till en *insider* i *guanxin*nätverket. Alla dessa faktorer indikerar att etableringsprocessen i Kina kommer att ta längre tid än vid etablering i andra länder.¹⁷⁴

Hypotes 7: Etableringsprocessen för västerländska företag är mer tidskrävande och komplex på den kinesiska marknaden, än vid etablering på marknader med en västerländsk prägel.

Studier visar att företag inom olika branscher kan mötas av olika förutsättningar. Högteknologiska företag, i synnerhet de med teknik som inte är tillgänglig i Kina,

¹⁷² Blankenburg, 1995.

¹⁷³ Yang, 2004.

¹⁷⁴ Ibid.

kommer att uppleva det mycket lättare att finna partners på marknaden, i jämförelse med serviceföretag, till följd av att graden för *conflicting interests* är låg.¹⁷⁵

Hypotes 8: Företag som producerar standardiserade produkter och serviceföretag, upplever etableringsprocessen i Kina som mer tidskrävande än på västerländska marknader.

I Kinas affärsliv är myndigheter en aktiv aktör. Etableringsföretagets olika relationer till myndigheter kommer att underlätta etableringsprocessen. Förekomsten av en tredje part är vanlig, men behöver nödvändigtvis inte vara en affärspartner eller ha någon förbindelse till affären. De aktiva aktörerna vid etableringsprocessen i Kina kommer alltså att inkludera myndigheter och andra aktörer, som inte har någon direkt koppling till affärsverksamheten.¹⁷⁶

Hypotes 9: De aktiva aktörerna i etableringsprocessen i Kina kan inkludera fler parter som inte har koppling till affärsverksamheten än vad de vanligtvis består av vid etablering på västerländska marknader.

Affärslivet i Kina skiljer sig i hög grad jämfört med västerländska marknader. Återkommande sociala kontakter och att skapa nya relationer, är ett sätt att hitta affärsmöjligheter. Att vårda sin *guanxi* med viktiga aktörer är en kritisk faktor vid företagets expansion på den kinesiska marknaden, vilket inkluderar många sociala aktiviteter, såsom utbytande av gåvor, middagar, att vara närvarande vid viktiga händelser (både affärsmässiga och privata) och utbytande av tjänster samt att vara en god *corporate citizen*.¹⁷⁷

Hypotes 10: Etableringsprocessen i Kina består av fler icke ekonomiska komponenter än vid etablering på andra västerländska marknader.

¹⁷⁵ Yang, 2004.

¹⁷⁶ Ibid.

¹⁷⁷ Ibid.

Faktorer	Hypotes	
Externa	1	God <i>guanxi</i> med personer i myndighetsorgan medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.
	2	Initiativ tagna av en aktör som befinner sig i <i>guanxi</i> -nätverk (insiders) medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.
	3	Indirekta kontakter med aktörer i <i>guanxi</i> , genom nätverk i andra länder, kan användas som mellanhänder och introducera det etablerande företaget i det nya nätverket.
Interna	4	Det etablerande företags tidigare erfarenhet av att bygga <i>guanxi</i> medför en positiv effekt på etableringsprocessen i Kina.
	5	Det etablerande företags sammankopplade relationer kan hjälpa det att hitta en intermediär, vilket sedermera medför en positiv inverkan på etableringsprocessen i Kina.
	6	Chefers sociala kontakter kan ha en positiv effekt på ett företags etableringsprocess i Kina.
Övergripande	7	Etableringsprocessen för västerländska företag är mer tidskrävande och komplex på den kinesiska marknaden, än vid etablering på marknader med västerländsk prägel.
	8	Företag som producerar standardiserade produkter och serviceföretag, upplever etableringsprocessen i Kina som mer tidskrävande än på västerländska marknader.
	9	De aktiva aktörerna i etableringsprocessen i Kina kan inkludera fler parter som inte har koppling till affärsverksamheten än vad de vanligtvis består av vid etablering på västerländska marknader.
	10	Etableringsprocessen i Kina består av fler icke ekonomiska komponenter än vid etablering på andra västerländska marknader.

Tabell 3.2 Tio hypoteser.¹⁷⁸

¹⁷⁸ Fritt efter Yang, 2004.

4 Fallstudie

*Följande kapitel kommer att presentera den multipla fallstudie som utförts för att kunna belysa betydelsen av *guanxi* på etableringsprocessen. Sist i avsnittet presenteras även en kompletterande intervju som gjorts i syfte att säkerställa en övergripande helhetsbild av etableringsprocessen och betydelsen av *guanxi*; avsikten är att ge ett mer nyanserat perspektiv för hela fallstudien. Presentationen ska ses som en redovisning av genomförda intervjuer och innefattar därmed inga reflektioner eller diskussioner kring intervjumaterialet i relation till uppsatsens syfte och frågeställning.*

4.1 Förutsättningar för fallstudien

De i fallstudien undersökta enheterna utgörs av tre olika företag. Således skiljer sig kontexten för dem. Studien är ämnad att undersöka samma fenomen: implikationerna av *guanxi* på etableringsprocessen. De tre undersökningsenheterna är Sverigebaseerade företag som har etablerat sig i Kina. Respondenterna för de tre företagen är ansvariga chefer i olika positioner. De tre företagen är utifrån vår urvalsram, representativa i studien. Det empiriska materialet, som genererats av de genomförda intervjuerna i fallstudien, presenteras med indelning i respektive bolag.

4.2 Fall 1: ABB

ABB är en världsledande koncern inom kraft- och automatikteknologier, som ökar kundens prestanda, samtidigt som de minskar kundens miljöpåverkan¹⁷⁹. ABB's relation till Kina går så långt tillbaka som 1907, då de levererade den först ångkokaren till Kina. 1974 etablerade ABB ett kontor i Hong Kong för att sedan gå vidare och etablera det första permanenta kontoret i Kina, närmare bestämt i Beijing, 1979. 1994 flyttade ABB sitt huvudkontor till Beijing. Idag har ABB 23 olika verksamhetsgrenar och försäljningskontor som verkar i Kina. De har även 27 joint ventures och WOFE's etablerade i östra och centrala Kina. Över 6000 anställda jobbar för ABB i Kina.¹⁸⁰

¹⁷⁹ <http://www.abb.com/>, 2004-05-10, 13.41

¹⁸⁰ <http://www.abb.com.cn/global/cnabb/cnabb050.nsf/language/us>, 2004-05-10, 13.45

Respondenten för ABB är Gunnar Flisberg, som är och har varit ansvarig för försäljning av stora projekt i Kina.

4.2.1 *Guanxi* i relation till etableringsprocessen och den kinesiska marknaden

Som första område i fallet ABB berörs etableringsprocessen för ABB. Respondenten inleder med att poängtera en distinktion för betydelsen av *guanxi* på etableringsprocessen; bildandet av *guanxi* är betydligt viktigare vid försäljning av stora projekt än vid bildandet av ett joint venture. Gällande etableringsprocessen bedyrar även respondenten vikten av att välja ut en kärngrupp av personer som anses ha stor betydelse för affärerna för att bygga relationer och skapa förtroende mellan dem och företaget.

Vid frågan om det var vanligt att de introducerades av en mellanhand svarade respondenten att så ofta var fallet, men med tillägg att det inte är helt lätt att hitta optimal mellanhand för just den egna verksamheten och dess behov av kontakter och relationer; antalet mellanhänder på marknaden är väldigt stort. Respondenten berör även betydelsen av kinesiska kulturella värderingar vid användning av *guanxinätverk*, där ära och respekt är essentiella inslag. Ett exempel: för att inte en högt uppsatt person skall bli förringad på något sätt, är det endast en person i ungefärlig likvärdig rang som kan kontakta och boka in möten med denne.

På frågan om etableringsprocessen har bestått av fler icke ekonomibaserade komponenter, såsom gåvor, sociala aktiviteter, svarade respondenten bland annat så här:

”Det viktigaste för kineserna är utvecklingen av deras barn. De vill ofta ha utbildning eller arbete i västvärlden till sina barn, i länder som Sverige, England, USA, Australien ...”

Respondenten understryker även att det är tidskrävande att odla och förbättra relationer samt sociala kontakter till följd av det stora sociala engagemanget som behövs för att skapa förtroende och därmed också avancera inom hierarkin. Respondenten beskriver upprätthållandet av *guanxinätverket* som en pågående process som ständigt pågår, samt att det gäller att spela med utefter de oskrivna regler som *guanxi* innefattar. Att handla och tänka kinesiskt är mycket viktigt för att undvika fallgropar. På frågan om respondenten kan nämna konkreta exempel där *guanxi* löst en konflikt

svarar respondenten att *guanxi* används jämnt. Det är lätt att få kontakt med kunder och leverantörer eftersom alla är så pass öppna. Det uttrycks även ett resonemang med innebörden att om ABB stöttar kineserna kommer de få dubbelt tillbaka. Ett exempel är händelserna kring Himmelska Fridens torg och SARS-epidemin, då de företag som stannade kvar efter dessa händelser och stöttade Kina, fick mycket igen från det. Respondenten beskriver det som att de kom fram till hur bolaget skulle förhålla sig till epidemin och fick mycket tillbaka av det.

4.2.2 *Guanxi* och myndigheter

Respondenten beskriver den strikta hierarkiska strukturen i det kinesiska samhället som genomsyrar sättet att bedriva affärer på. Den kinesiska hierarkin är utformad så att det viktigaste bestäms högt upp, det vill säga vice premiärministernivån är den viktigaste nivån. Den andra nivån är energidepartementet som även den är mycket viktig. På tredje nivån är det även viktigt att ha kontakt med dem som har ansvar för industrin, Ministry of Industry. På fjärde nivån är det finansministeriet och Bank of China och därefter vidare nedåt i hierarkin.

Respondenten belyser även myndigheternas kontrollbenägenhet och betydelsen av att ha goda relationer med dem. Myndigheterna är uppdelade i flera olika departement som ansvarar för olika områden vilket gör att företaget måste söka upp de myndigheter som ansvar för de områden som företaget önskar söka tillstånd inom. Respondenten framhäver även komplexiteten och de kulturella skillnaderna i det kinesiska samhället jämfört med det i väst, samt kontrollbehovet hos den kinesiska staten. Respondenten säger även att när förtroende väl har etablerats med erforderliga intressenter, genom *guanxin* nätverk, går det desto snabbare att erhålla tillstånd. Kontinuerliga sociala relationer och tjänster, middagar håller ihop nätverket och gör att det blir ytterst långsiktigt.

Andra viktiga aspekter av *guanxi* som respondenten tar upp är betydelsen av att lösa konflikter och skaffa tillstånd.

”... i vissa fall måste företaget få de i regeringen med på mina noter och få dem att anpassa sig till oss. På så sätt kan företaget ändra rekommendationer. Det är inte som med våra lagar i Sverige, utan de kan ändras efter behag. *Guanxin* nätverket är då enormt viktigt.”

4.2.3 Råd från respondenten till etablerande företag

- Gå sakta fram och studera tänkbara möjligheter och faror noga.
- Var vaksamma med joint ventures till följd av den höga risk som är förknippat med dessa.
- Skaffa duktiga rådgivare och konsulter som hjälper till med bland annat uppbygganden av nätverket.

4.3 *Fall 2: Ericsson*

Ericsson är världens största leverantör av mobila system och stödjer all form av trådlös kommunikation. Genom deras system går ungefär 40 % av alla världens mobiltelefonsamtal. Ericsson är idag etablerade i 140 länder.¹⁸¹ 1985 etablerade Ericsson sitt första kontor i Beijing, Kina. Dessförinnan var Ericsson etablerat i Hong Kong. Vid etableringen av Ericsson China Company 1994 öppnades många nya möjligheter upp för Ericssons verksamhet i Kina. Ericsson har idag cirka 3800 anställda, 4 helägda bolag samt 10 Joint Ventures och 26 kontor i Kina. Ericsson är säljande, köpande samt tillverkande i Kina, men de har även R&D och servicebolag som är spridda över hela Kina¹⁸². Ericsson har blivit den kinesiska marknadens ledande leverantör när det gäller olika typer av kommunikationslösningar som t.ex. tjänster för mobila system, digitala mobiltelefoner och dataöverföring.¹⁸³

Respondenten för Ericsson är Per-Olof Björk, vars befattning är Director of Market support, Asia Pacific Group Strategy.

4.3.1 *Guanxi* i relation till etableringsprocessen på den kinesiska marknaden

Vid intervjun med Ericssons respondent började intervjun med att beröra Ericssons etableringsprocess. Till att börja med nämnde respondenten att det är viktigt att kartlägga de myndigheter och institutioner som ansvarar för det område företaget önskar

¹⁸¹ <http://www.ericsson.com/about/>, 2004-05-10, 15.42

¹⁸² Björk, Per-Olof, 2004-05-11

¹⁸³ http://www.chinatranslate.net/job/job_e.htm, 2004-05-11,13.46

bland annat söka tillstånd inom. Respondenten framhöll också vikten av att lyssna på folk och vara öppen för att vilja knyta kontakter med dem för att kunna etablera sig.

Respondentens syn på *guanxi*relationer var att etablerande företag måste jobba långsiktigt med *guanxi*relationer och att dessa tar väldigt lång tid att etablera, då förtroende, tillit och ömsesidiga åtaganden måste skapas och underhållas. Vidare framhålls att skapandet av *guanxi*nätverk är en process som inte görs över en natt och det tar tid att etablera förtroende samt att det är personrelaterat. Respondenten klargör även hur företaget underhåller sina *guanxi*nätverk, bland annat genom att förklara det som en vattenringsmetafor:

”Vi har en kontinuerlig kontakt med dem, det är som ringar på vatten. Vissa kunder har vi stark relation till ... likaså de närmaste myndigheter har vi också ofta kontakt med.”

Respondenten ger exempel på aktiviteter som genomförs för att stimulera *guanxi*relationerna; middagar, resor och seminarier är sociala aktiviteter som ofta utövas. Det nämns även att använda sig av en mellanhand är det smidigaste sättet att skaffa sig nya kontakter och *guanxi*nätverk.

4.3.2 *Guanxi* och myndigheter

Respondenten verifierar betydelsen av utbytande av gåvor och att företag även måste ta ett ansvar för samhället i stort.

”Utbytandet av gåvor är en otroligt viktig del i Kinas samhälle. I Ostasien och Kina är gåvan en viktig bit. När kineserna besöker oss så tar de alltid med en gåva. Vi får alltid gåvor och ger även dem. Vi ordnar middagar och andra aktiviteter. Vid översvämningar och jordbävningar har vi sponsrat skolor, bland annat uppbyggandet av dem. Vi har varit involverade i miljöfrågor, som att bevara antiloper. På så sätt etablerar man en bra relation med myndigheter då vi visar att vi tar vårt sociala ansvar. Vi visar att vi kan bidra till samhället. Vi har flera kontor och visar genom dessa aktiviteter även för kunderna att vi tar vårt ansvar.”

Respondenten nämnde även att myndigheternas inflytande har avtagit något under den senaste tiden, men det är dock fortfarande mycket omfattande. Minskningen av

inflytande beror bland annat på att många bolag som förut tillhörde ministeriet numera är registrerade bolag. Dock är fortfarande många bolag beroende av myndigheterna och de tillstånd som endast de kan utdela.

4.3.3 Råd från respondenten till etablerande företag

- Se till att skaffa rätt kontakter för just din verksamhet
- Det är ytterst viktigt att noga beakta och odla den långsiktiga förtroende uppbyggnaden för att få tillgång till de rätta kontakterna och *guanxinätverket*.
- Man måste veta hur de olika myndigheterna påverkar verksamheten och vilka godkännanden som behövs för att genomföra det tilltänkta projektet.

4.4 Fall 3: Lindex

I Sverige är Lindex ledande inom försäljning av kläder för kvinnor och barn samt underkläder. Företaget består av två detaljhandelskedjor: Lindex och Twilfit. Lindex äger inga fabriker utan samarbetar med textilproducenter runt om i världen och har inköpskontor i Rumänien, Turkiet, Indien, Bangladesh och i Kina. På kontoren arbetar främst lokalt anställda. Lindex har totalt 3120 anställda och har 313 butiker på den nordiska marknaden, 30 i Tyskland och över 50 stycken Twilfit butiker i Sverige, varav tio är franchise butiker.¹⁸⁴

Lindex har totalt tre inköpskontor i Kina och är annorlunda än de tidigare fallföretagen eftersom de är ett köpande företag på den kinesiska marknaden. Respondenten för Lindex är Joakim Holmberg i egenskap av Asienchef för Lindex. Inledningsvis kan nämnas att respondenten för Lindex har en helt annan erfarenhet av *guanxi* i samband med etableringsprocessen än vad de tidigare presenterade fallen har beskrivit.

¹⁸⁴ www.lindex.com, 2004-05-11

4.4.1 *Guanxi* i relation till etableringsprocessen och den kinesiska marknaden

Respondenten var bekant med fenomenet *guanxi*, men höll inte med om att det var nödvändigt att utveckla sådana relationer vid etablering som ett köpande företag. Lindex kontaktade istället en konsult i Sverige inför etableringen i Kina som underlättade etableringsprocessen. Trots de relativt höga kostnaderna ger respondenten rådet till andra företag som vill etablera sig på den kinesiska marknaden att ta hjälp av en sådan konsult som besitter viktig kunskap och erfarenhet.

Den svenska konsulten som anlitas hjälpte till med anställning av folk, viktig registrering och andra officiella dokument. Det var ett omfattande pappersarbete som skulle behandlas och skrivas under, varför en konsult var oerhört viktig för etableringsprocessen. Respondenten berörde vikten av kontakter, men nämnde att de var viktigare om man är ett säljande företag jämfört med om man är ett köpande bolag. För Lindex var det inte några problem att etablera kontakt med leverantörer eftersom dessa är otroligt måna om att få nya kunder. Leverantörerna använder Lindex hemsida i Kina för att på så sätt få kontakt med företaget och eventuellt samarbeta med dem. Enligt respondenten upplevdes etableringen som enkel, eftersom de inte i någon större utsträckning behövde anstränga sig för att skaffa leverantörer.

4.4.2 *Guanxi* med anställda

Det som däremot upplevts som problematiskt vid etableringen i Kina var rekryteringen av de anställda, eftersom de vanligtvis rekryteras genom personliga källor i Kina. Där finns inte heller headhunters som är vanligt här i väst. Lindex har löst detta problem genom att ta hjälp av en rekryteringsfirma som rekryterar chefer genom användandet av en databas, men även genom att kontakta bolag för att ta reda på om där finns intressanta och passande personer att rekrytera. Det beskrivs även att det är vanligt att fråga anställda hos leverantörerna som verkar passande för Lindex och erbjuda dem att gå över till deras företag istället. Annonser eller Internet var andra källor Lindex använder sig av för att lösa problemet med rekrytering av folk. Det andra som upplevs vara ett stort problem för Lindex i Kina, är att den anställda personalen kan vara opålitlig och handla opportunistiskt. I flera fall har det hänt att personalen stulit idéer från företaget och använt dessa för egen vinning.

4.4.3 Betydelsen av *guanxi*

Vid frågan ifall *guanxi* upplevts som viktigt och avgörande, svarade respondenten att han inte märkt någon skillnad mellan Kina och resten av Asien vad gäller vikten av relationsbyggande. Respondenten ställer sig emot antagandet att *guanxi* är avgörande för att lyckas med etableringen, men säger åter igen att det säkert skulle vara det om Lindex var ett säljande företag.

Respondenten belyste det stora problemet med mutor och korruption i landet och att det händer att personer ger gåvor till personalen som de ej får ta emot. Resultatet av detta är att Lindex arbetar mycket med etik och moral och diskuterar hur man kan jobba som ett svenskt företag i Kina på bästa sätt. De lägger mycket tid på arbete internt inom företaget.

Lindex lägger inga ambitioner på att anordna middagar och andra sociala aktiviteter med leverantörerna, utan gör en objektiv bedömning av leverantörerna. För 10 år sedan i Hong Kong var det vanligt att leverantörer anordnade middagar för att förbättra relationerna, men idag, berättar respondenten, brukar det räcka med att träffas någon gång i månaden. Åter igen nämner han att situationen förmodligen vore annorlunda ifall de varit ett säljande företag.

Att det skulle vara mer tidskrävande att som företag etablera sig i Kina jämfört med västerländska marknader, svarar respondenten: "Nej, det tycker jag absolut inte!" Etableringsprocessen upplevdes snarare som enkel än tidskrävande. Vidare anses att företag i Sverige snarare lägger alltför stor vikt på traditionella saker som att ges kulturkurser om Kina om den stora skillnaden på hur man behandlar människor i Kina, jämfört med i Sverige. Respondenten menar att det inte är någon större skillnad mellan hur svenskar och kineser vill bli behandlade. Ingen människa, oavsett kultur, vill ju tappa ansiktet.

4.5 *Kompletterande intervju: Lars Weibull AB*

Undersökningens enhet för den kompletterande intervjun är ett konsultbolag som erbjuder tjänster i form hjälp till företag som ska etablera sig i Kina. Intervjun med informanten representerar ett unikt fall, med ackumulerade erfarenheter ifrån flertalet konsultuppdrag, och utfördes i syfte att ge en övergripande bild av fenomenet *guanxi* under etableringsprocessen i Kina.

Lars Weibull AB erbjuder tjänster för företag som vill etablera sig i Kina, eller som söker underleverantörer på den kinesiska marknaden. Bolagets verksamhet innefattar även företagsaffärer med köp och försäljning av företag; bolaget agerar då som mäklare mellan aktörer. Informanten för Lars Weibull AB är Sabrina Jun, ansvarig för ett av konsultbolagets affärsområden. Informanten är född i Kina och har studerat på handelshögskolan i Göteborg.

4.5.1 *Guanxi* i relationer med myndigheter

Enligt informanten måste etablerande företag i princip vända sig till regeringen och dess myndigheter för att kunna starta upp en affärsverksamhet i Kina och etablera *guanxi* med dem. Energiresurser är exempelvis begränsade och det gäller att få tillgång till dem. Det bästa sättet att få det är att etablera *guanxi* med myndigheter. Det är viktigt att myndigheterna lär känna dig och att de känner stort förtroende för dig. De måste tro att du verkligen planerar att etablera något större projekt i Kina, som gärna sträcker sig över en längre tidsperiod, då det kommer att öka myndigheternas intresse för dig. Det gör att *guanxi* etableras snabbare och etableringsprocessen kommer att gå smidigare. Företagare börjar först med att bygga upp en relation, därefter blir det aktuellt att prata affärer.

Det är viktigt att hitta rätt människor redan från början, eftersom det finns mängder av människor i Kina som erbjuder sina tjänster och är beredda att introducera västerlänningar i deras *guanxinätverk*. Tyvärr är det enligt informanten, inte alltid med goda intentioner. Det låter oftast bättre än vad det i verkligheten är. Det är viktigt att spendera mycket tid med dessa aktörer som erbjuder sina tjänster, då de kan ge mycket värdefulla råd och introducera etableraren i viktiga *guanxinätverk*.

Guanxi skiljer sig mellan norra och södra Kina. I norra Kina är det enligt informanten viktigare än i södra att ha en god *guanxi* med regeringen. I norr är det tvunget att gå igenom hela hierarkin – börja från toppen och ta sig igenom den steg för steg nedåt. Kinas 23 olika provinser skiljer sig mycket åt. Regeringen utfärdar nationella lagar, men de implementeras olika av de olika provinserna. Att lära känna regeringen är viktigt för att kunna erhålla olika former av licenser som en etablerare behöver för att kunna starta upp sin verksamhet, såsom elektricitet, land-, vatten-, och etableringslicens.

4.5.2 *Guanxi* i relation till lagen

Guanxi är något frivilligt, till skillnad från lagen. Det är upp till var och en om man vill delta i nätverket eller inte, men det är en klar fördel om man gör det, särskilt när man stöter på problem. Kina har präglats av en lång och turbulent historisk utveckling, något som informanten anser vara orsak till utvecklingen av *guanxi*kulturen. På grund av den turbulenta historien med skiftande dynastier och regeringar har folket inte kunnat lita på regeringen, vilket har lett till att folket måste förlita sig på sina egna kontakter och skapa egna nätverk.

Den kinesiska befolkningens starkaste skydd är familjen och det sociala nätverket. Därefter kommer vänner och kontakter inom *guanxin*nätverket. På grund av detta är kineser alltid angelägna om att knyta nya kontakter eftersom man aldrig vet när man kommer att kunna få användning av dessa. Den som är din kund idag kan vara din leverantör i morgon. De vänner som hjälper till vid bekymmer är oftast de vänner som relationen blir starkast med. Informanten drar paralleller till händelserna på Himmelska Fridens torg 1989, då många företag drog sig tillbaka ur Kina. De företag som stannade har nu en mycket bra relation med Kinas myndigheter.

4.5.3 Västerlänningar har ett försprång

Som västerlänning har man ett visst försprång när man ska etablera sig i Kina, jämfört med andra. Det finns en tendens till att visa större förlåtelse gentemot västerlänningar, i de fall man till exempel begår mindre traditionella eller kulturella misstag. Det är investeringen i sig som är intressant för kineserna. Det förväntas inte att västerlänningar ska kunna vara lika duktiga på det kinesiska språket eller känna till alla traditioner, seder och bruk. Det är dock viktigt att man visar stor respekt samt tänker först och handlar sedan. Informanten rekommenderar att man ska ha ett ödmjukt förhållningssätt och ta seden dit man kommer. En stor dos tålmod är också att rekommendera.

4.5.4 *Guanxis* olika beståndsdelar

Generellt rekommenderas att *guanxin*nätverket skall underhållas kontinuerligt. Det kan göras på olika sätt. På myndighetsnivå bör man, enligt informanten, vara ytterst försiktig med rent monetära gåvor, då myndigheter börjar bli mer och mer känsliga

för mutor. Köper man en alldeles för dyr present kan detta uppfattas som en skymf och risken finns att dörren stängs för vidare relationsbyggande och affärer. Det är enklare att ge gåvor ju djupare relationen är. Kineserna menar att när fina gåvor kan utbytas, har en vänskapsrelation etablerats. Nivån på gåvans värde kan ses som en indikation på hur djup relationen är.

En *guanxi*-relation måste underhållas, annars dör den. Informanten uttrycker det som:

”When you get a flower, you need to give it water, or else it will die!”

Det är viktigt att hela tiden påminna om relationen som har etablerats med en *guanxi*-partner. Det gäller att tänka långsiktigt. Det är ytterst viktigt att ta seden dit man kommer. Ansvar för att upprätthålla informationen beror, enligt informanten, på vilken roll den anställde har i det etablerande företaget. Alla inom företaget måste ta sitt eget individuella ansvar för att upprätthålla relationen. En grundregel är att alltid låta en person som står högt i hierarkin sköta den aktiva kontakten med en lägre hos motparten, eftersom motparten då kommer att känna sig ärad. Det gäller att matcha olika nivåer av relationer, från botten till toppen av hierarkin. Det är dock naturligt att den som har det största beroendet av relationen är den som känner störst ansvar att upprätthålla den.

4.5.5 Skillnader mellan norra och södra Kina

Guanxi anses inte vara viktigare på daglig basis i norr än i söder, utan det är lika viktigt över hela Kina. Skillnaden är att *guanxi* med myndigheter har större betydelse i norr än i söder. *Guanxi* med vänner, kollegor, affärspartners etc. är lika viktig överallt. Enligt informanten är det lättare att få en god kontakt med myndigheter om etableringsföretaget är större och välkänt, samt planerar att investera en stor summa pengar i landet. En större investering ger upphov till fler arbetstillfällen för kineserna, vilket gynnar landets ekonomi. Som större företag är det lättare att få tillgång till elektricitet, vatten etc. eftersom fler kinesiska arbetare är beroende av företaget. Ödmjukhet poängteras dock; det går inte att tro att etableringsföretaget automatiskt får starkare *guanxi*, endast på grund av investeringens storlek.

4.5.6 Ett praktiskt tillvägagångssätt vid affärsetablering i Kina utifrån ett *guanxi*perspektiv

Enligt informanten kan en lämplig etableringsprocess se ut på ungefär följande vis:

1. Bestäm var du vill förlägga verksamheten. Om du behöver hjälp kan du kontakta en konsult för att göra marknadsundersökningar och bestämma var det är bäst att förlägga verksamheten.
2. Kontakta sedan de olika industrizonerna. Det är väldigt enkelt att få kontakt med dessa zoner eftersom allt slags kapital är välkommet in i Kina. Allting är väldigt välorganiserat i zonerna och transportmöjligheterna är goda. Det finns gott om hjälpande mellanhänder att dra nytta av. Från att ha tagit flera år att etablera sig i Kina har tiden nu reducerats till en till tre månader, i varje fall i Shanghai.

4.5.7 Etablering i Kina mer tidskrävande än i andra länder?

Enligt informanten måste man vid utlandsetablering hålla i åtanke att alla länder har olika kultur och marknader. I Kina är *guanxi* en del av kulturen; något som kan både försvåra och förenkla etableringsprocessen. Det kan t.ex. vara väldigt enkelt att anställa folk om man har tillgång till ett bra *guanxinätverk*. Kina är starkt hierarkiskt indelat. I norr kan det ta längre tid, jämfört med i söder och andra länder, eftersom *guanxi* med myndigheter har större genomslag i norr.

Informanten gav ett exempel på hur man kan kringgå systemet om man har rätt *guanxi*. Informanten skulle söka in till vidare studier på ett mastersprogram på Handelshögskolan i Göteborg. För att kunna söka in till Göteborg var hon tvungen att fortfarande gå i skolan i Kina. Problemet var att hon inte kunde lämna Kina innan hon var färdig med sina studier på det kinesiska universitetet. Informantens farbror är chef för den *Business School* hon gick på i Kina och har en mycket god relation med rektorn för hela universitetet. Informantens farbror besökte rektorn och förklarade problemet och problemet löstes med en gång. Problematiken kringgicks alltså tack vare farbroderns goda relation med rektorn.

4.5.8 Nackdelar med *guanxi*

Informanten upplyste även om en del nackdelar av *guanxi*; många kineser kämpar hårt för att upprätthålla sin *guanxi* och får betala med både skam och hälsa för det. Det är vanligt att man i Kina dricker stora mängder alkohol när man är ute på middag. Om någon som står högre i hierarkin skålar, är det brukligt att dricka mer än den personen. Efter middagen är det vanligt att någon tar upp frågan om sällskapet ska *gå vidare*, vilket ofta betyder att de ska besöka prostituerade. Många kineser försöker undvika besöken genom att dricka alkohol i sådan utsträckning att de blir medvetlösa och sedermera hemburna, vilket i förlängningen kan resultera i sjukhusvistelse och magsår. Enligt informanten är alkoholkonsumtionen en sed som alla hatar, men samtidigt upprätthåller. I Kina är det mest män som gör affärer, men alkoholkulturen tillämpas även om en kvinna skulle vara med i sällskapet. Enligt informanten har Kina dock inte några större bekymmer med alkoholism, eftersom de dricker för att de måste och inte för att de vill och tycker om det.

5 Diskussion

Avsikten med diskussionskapitlet är främst att lyfta fram olika aspekter ifrån empirimaterialet och sätta det i relation till den teoretiska referensramens perspektiv. Kapitlet innehåller avslutningsvis reflektioner kring detaljer som inte tas upp i den litterära referensramen, men som observerats i empirimaterialet.

5.1 Implikationer av *guanxi* – tio hypoteser

Följande avsnitt kommer att diskutera kring empirimaterialet, satt i relation till de hypoteser som Yang (2004) presenterar över vilka implikationer *guanxi* har för etableringsprocessen i Kina. För att underlätta för läsaren är varje hypotes återgiven intill det stycke vari den diskuteras. Under varje hypotes skildras observationer i empirimaterialet som konkretiserar de förhållanden som beskrivs i hypotesen. Observationerna kan såväl stödja, som ifrågasätta påståenden i hypoteserna. Av den enkla anledningen att flera hypoteser berör samma aspekter, kan exemplifieringarna relateras till flera hypoteser även om de endast återges under en. Därför betonas avsnittets helhet för läsaren för att få en förståelse för de tio hypoteserna.

5.1.1 Externa krafterna

*Hypotes 1: God *guanxi* med personer i myndighetsorgan medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.*

Både av intervjun med Lars Weibull AB och i fallen ABB och Ericsson betonas vikten av en god relation till personer i myndighetsorgan under etableringsprocessen. Informanten på Lars Weibull AB exemplifierar med moment i etableringsprocessen vari det etablerande företaget måste vända sig till olika departement och ansöka om ett flertal tillstånd för etableringen. Här beskrivs utsikterna för att erhålla de tillstånd som krävs, vara ljusare utifall företaget har etablerat en god *guanxi* med rätt personer i olika positioner på de myndighetsorganen som utfärdar tillstånden. Risken att hanteringen av en ansökan av en händelse drar ut på tiden är större om företaget inte har någon relation till myndigheten. Det finns således moment i relationerna till myndighetsorgan som påverkar hur etableringsprocessen fortskrider.

Informanten på Lars Weibull AB beskriver även vikten av att få ett förtroende ifrån myndigheternas sida, speciellt för utländska aktörer. Myndigheter vill se att det etablerande företaget har en långsiktig plan att åstadkomma något i Kina. Vidare beskrivs det av informanten hos Lars Weibull AB hur myndigheternas syfte med att låta företag etablera sig i Kina kan gestalta sig: Volvo Bus är etablerade i Kina till stor del beroende av att den Kinesiska regeringen vill förbättra standarden för transporter och har därav också tecknat en överenskommelse med Volvo om att årligen köpa av dem. Det här kan relateras till det som beskrivs för *the degree of conflicting Interests*. I exemplet med Volvo Bus överensstämmer det etablerande företags intressen med de för den kinesiska regeringen, men så är kanske inte alltid fallet för etablerande företag, vilket ställer krav på att minska graden av motstridiga intressen. Att bygga upp ett förtroende för bolaget och dess verksamhet samt visa att företaget kan bidra på olika sätt till det kinesiska samhället får därför en anseelig betydelse, en aspekt som lyfts fram i fallen ABB, Ericsson och av Lars Weibull AB:s informant.

Något som också har nämnts av Lars Weibull ABs informant är olika faktorer som ligger bakom myndigheters olika intressen och hur väl de passar det etablerande företags intressen. Myndigheters prioriterade intressen kan i dagsläget exempelvis vara Kinas begränsade resurser avseende elkraft, vatten och odlingsbar mark. Ett annat stort intresse som informanten betonar är sysselsättningen i Kina, vilket medför att faktorer som storleken på företaget, företags rykte, huruvida projektet sträcker sig över en längre tid eller ej, företags samhällsengagemang samt inte minst storleken på investeringen spelar en avgörande roll. En större investering ger upphov till fler arbetstillfällen i Kina, något som myndigheterna kommer att se positivt på och *guanxi* med myndigheter kommer därför att stärkas. Sålunda är det som etablerande företag i Kina av stor vikt att vinna myndigheternas förtroende.

En annan aspekt som lyfts fram av informanten på Lars Weibull AB är myndigheters inflytande i olika delar av Kina. Enligt informanten är myndigheternas inflytande på företagsklimatet, till följd av Kinas regionala skillnader, svagare i södra Kina än i norr. Det poängteras att inflytandet fortfarande är stort i södra Kina, men inte i lika stor utsträckning som i norra samt att det inte behöver vara lättare att etablera sig i södra Kina i jämförelse med norra. Det här kan emellertid diskuteras huruvida vikten av *guanxi* med myndigheter är olika beroende på var företaget ska etablera sig. En rimlig hypotes blir ändå att det är viktigare att skapa en god *guanxi* med myndigheter i norra än i södra Kina för att etableringsprocessen ska fortskrida så smidigt som möjligt.

Skillnaderna mellan norr och söder, gällande myndigheternas påverkan på företagsklimatet och vikten av en god *guanxi*, kan bero på flera olika faktorer. Det går att spekulera kring huruvida det kan antas bero på kulturella skillnader. Har norra Kina, genom dess historia, präglats mer av den kejsarliga auktoriteten än vad de i syd gjorts, då norra Kina varit kejsarnas högborg? Det går även att fundera kring om det beror på marknadsrelaterade aspekter, såsom en snabbare ekonomisk utveckling i söder, vilket har lett till en friare och mer mogen marknad där man övergett det äldre planekonomiska tänkandet till förmån för mer marknadsekonomiskt. Det här är enbart olika dragna hypoteser kring orsaker och inga observationer.

Ovanstående resonemang ger argument för att *guanxi* med myndigheter är väldigt viktiga vid etableringsprocessen, för att bland annat undvika utdragna tillståndsansökningar. Det finns emellertid ett annat perspektiv på *guanxi* med myndigheter, nämligen utifrån företag som vill etablera inköpsverksamhet i Kina. I fallet Lindex beskrivs kontakten med myndigheter som utebliven. Orsaken uttrycks som att köpande företag inte behöver etablera någon relation till myndigheter. Tillvägagångssättet med en konsult som hjälper till med all registrering och rekrytering kan också bidra till en ytterst enkel etableringsprocess. Här går det emellertid att diskutera i vilken utsträckning det är konsultens *guanxi* med myndigheter som har haft inverkan eller om det helt enkelt beror på att Lindex är ett köpande företag; det går att argumentera för båda. Lindex och myndigheters intresse torde överensstämma eftersom Lindex inköp skapar arbetstillfällen i Kina. Men det går även att argumentera för att konsulten fungerar som en förmedlare, som tas upp i *hypotes 3* nedan och därmed avsevärt underlättat etableringsprocessen.

Hypotes 2: Initiativ tagna av en aktör som befinner sig i guanxinätverk (insiders) medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.

Yang beskriver *the activeness* för externa aktörer som bakgrund till *hypotes 2*, vilket är en faktor som tydlig speglas i det empiriska materialet. Enligt informanten på Weibull samt respondenten för ABB finns det ett stort antal aktörer (insiders) som erbjuder tjänster och är villiga att hjälpa till med utländska företags etableringar på den kinesiska marknaden. I fallen beskrivs emellertid också svårigheten med att hitta *lämpliga* eller *rätt* aktörer som kan underlätta etableringsprocessen; aktörer med ett optimalt nätverk av relationer för just det etablerande företags verksamhet. Ett tillvägagångssätt för att hitta rätt aktör är helt enkelt att på egen hand söka upp en sannolikt lämplig aktör på den kinesiska marknaden och ram. Ett annat tillvägagångssätt kan vara att kontakta en svensk eller kinesisk konsult som tack vare sin erfarenhet redan

har etablerat ett stort förtroende på den kinesiska marknaden och som har erfarenhet av etablering på den kinesiska marknaden. Ett syfte med att välja det andra tillvägagångssättet är för att etableringsprocessen inte ska dra ut på tiden. Alternativet leder sannolikt också till en minimering av risken för att mindre gynnsamma relationer, ur verksamhets synvinkel, etableras.

Slutsatsen blir att en insiders initiativ kan få en positiv inverkan på etableringsprocessen, förutsatt att det är en insider som är rätt för just det etablerande företags verksamhet. Utifall det inte är rätt person kan initiativet tvärtom få en negativ inverkan genom tidsåtgång och frustration under etableringsprocessen.

Hypotes 3: Indirekta kontakter med aktörer i guanxi, genom nätverk i andra länder, kan användas som mellanhänder och introducera det etablerande företaget i det nya nätverket.

I fallet Lindex har det anlåtats en svensk konsult som har hjälpt till med både registrering och rekrytering i Kina. Det går att relatera till *the degree of internationalisation of the foreign country network* eftersom konsulten sannolikt har någon form av relation till aktörer i Kina före Lindex etablering. Således ingår de kinesiska aktörerna även i utländska nätverk. Lindex menar att etableringen har fallit väl ut och att tillvägagångssättet med att anlita en konsult varit värdefullt. Således går det att se ett stöd för påståendet i *hypotes 3*.

I de andra fallen antyds även här vikten av relationer som kopplas till nya relationer. Det har emellertid inte framgått tydligt huruvida de relationer som existerat har funnits i nätverk utanför Kina. Ett tydligt exempel på en utländsk förmedlare eller intermediär, för introduktion i nätverk av *guanxi*, är Lars Weibull AB. Deras verksamhet bygger på principen som beskrivs i fallet Lindex och kan således också ses som förekomsten av stöd till *hypotes 3*.

5.1.2 Interna krafterna

Hypotes 4: Det etablerande företags tidigare erfarenhet av att bygga guanxi medför en positiv effekt på etableringsprocessen i Kina.

I fallet Ericsson beskrivs en initial etablering i Kina 1979, i samband med att Kina öppnade för utländsk bolagsetablering, med ett kontor i Hong Kong och en första af-

fär i Beijing 1981. Verksamheten har därefter kontinuerligt vuxit fram och affärer drevs alltmer ifrån Kina. I fallet beskrivs också hur det kontinuerligt över tiden har skapats kontakter med kunder och ministerier i olika provinser. Att Ericsson etablerat sig i Kina i direkt samband med att det blev tillåtet att etablera sig kan tala för deras ambition för närvaron i Kina. Det betonas också av respondenten att det här hela tiden har byggts upp genom relationer till myndigheter och kunder, både lokalt och centralt. Här går det att urskilja en ambition hos Ericssons agerande över åren fram till idag, 25 år senare. Det går också att urskilja ett lärande som har fått till följd att verksamheten har kunnat flytta ut till flera regioner i Kina. Således har Ericsson, som etablerande företag, anpassat sig till de *guanxin*-nätverk som byggts upp och även visat en ambition att göra det. De här två aspekterna går att omtala under rubrikerna *the ambitions of the entry firm* och *the network knowledge* som nämns i samband med *hypotes 4*. Respondenten för Ericsson betonar upprepade gånger att uppbyggnaden av olika viktiga relationer under årtal och deras närvaro i Kina under flera decennier, har betytt mycket för etableringsprocessen och uppbyggnaden av *guanxin*-nätverken, med både myndighetsorgan och kunder. Huruvida det går att uttala som ett stöd för *hypotes 4* är kanske mindre tydligt, men bakgrunden till kunskap om nätverket och ambitionerna hos den etablerande aktören finns beskrivna i fallet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det som tydligt genomsyrar processen för att skapa ett framgångsrikt *guanxin*-nätverk är den tid som det krävs för att bygga upp ett ömsesidigt förtroende mellan aktörerna. Därför blir tidigare erfarenheter och att ha framförhållning, essentiella variabler för att underlätta etableringsprocessen. Litteraturen berör bland annat myndighetsrelationernas betydelse och det hierarkiska kinesiska samhället som de två faktorer som behöver långvarig och ständig bearbetning från det etablerande företags sida. Ju tidigare företaget börjar med en sådan bearbetning och skaffar sig värdefulla erfarenheter, desto framgångsrikare och smidigare torde etableringsprocessen bli.

Hypotes 5: Det etablerande företags sammankopplade relationer kan hjälpa det att hitta en intermediär, vilket sedermera medför en positiv inverkan på etableringsprocessen i Kina.

I fallet ABB beskrivs ett fokuserat sökande efter *rätt* intermediär, som var väl etablerade i den kinesiska maktstrukturen, eftersom det fanns stora krav på att bygga ett nätverk med personer inom de allra högsta myndighetsorganen i Kina. Sökandet efter en intermediär pågick under en längre tidsperiod, vari minst fem mellanhänder prövades för att slutligen finna den rätta som kunde ge tillgång till hela *guanxin*-nätverket.

Tidigare kontakter och relationer användes alltså för att till slut finna den intermediär som gav möjlighet till att bygga upp de relationer som krävdes för projektet. *The Network Connections* som beskrivs intill *hypotes 5* relaterar i stor utsträckning till vad som tagits upp under ovanstående hypotes, således kan de reflexionerna som återges ovan också relateras till *hypotes 5*.

Hypotes 6: Chefers sociala kontakter kan ha en positiv effekt på ett företags etableringsprocess i Kina.

Enligt respondenterna på ABB och Ericsson är det inte en absolut nödvändighet att cheferna måste ha goda sociala kontakter för att etablera *guanxi*, även om det självklart kan vara en god fördel. Det är inte chefernas personliga sociala egenskaper som utgör grunden för att etablera betydelsefull *guanxi*, utan det är i egenskap av chefspositionen i sig som avgör om företagen över huvudtaget får tillträde till de högre hierarkiska nivåerna inom det kinesiska samhället och på så sätt kan underlätta etableringsprocessen. I fallet ABB beskrivs bland annat hur den svenska ambassadören används för att få tillgång till personer högt upp i hierarkin.

Samtliga respondenter betonar vikten av att underhålla *guanxi* med fortlöpande kontakter. Även om ansvaret främst ligger hos cheferna att underhålla *guanxi*, är det upp till var och en i företaget att underhålla *guanxi*. För att underhålla *guanxi*, poängteras i fallen ABB och Ericsson samt av informanten på Lars Weibull AB, vikten av att matcha personer på olika hierarkiska nivåer inom det etablerande företaget mot motsvarande nivåer inom den kinesiska organisationen. Det är viktigt, särskilt vid olika typer av samarbetsprojekt, såsom joint ventures, för att underlätta kommunikationen mellan parterna. Som västerlänning ska man försöka att alltid ära sin kinesiska motpart genom att vid t ex möten, skicka en representant som står aningen högre än den kinesiska motparten. I fall den utsända personen står långt under den kinesiska motparten finns en risk för att denna person blir nekad till mötet och dessutom förömlämplar den högre stående parten, vilket kan få förödande konsekvenser inte bara för de fortsatta relationerna dem sinsemellan, utan även för relationer med andra *guanxi*-aktörer.

Sammanfattningsvis kan konstateras att chefers sociala kontakter kan ha en positiv effekt på ett företags etableringsprocess i Kina. Men det är desto mer deras hierarkiska position i egenskap av chef som kan komma till användning vid etableringsprocessen, snarare än de sociala kontakter de eventuellt redan besitter.

5.1.3 Generella karaktärsdrag för västerländska företags etableringsprocess i Kina

Hypotes 7: Etableringsprocessen för västerländska företag är mer tidskrävande och komplex på den kinesiska marknaden, än vid etablering på marknader med en västerländsk prägel.

I fallet Ericsson och av informanten på Lars Weibull AB uttrycks en mening om att det inte nödvändigtvis är så att etableringsprocessen är mer tidskrävande i Kina än på andra marknader. Alla marknader har sina egna individuella egenskaper och i Kina är *guanxi* en sådan egenskap som både kan försvåra och förenkla etableringsprocessen. Det kan dock konstateras att etableringsprocessen är mer komplex jämfört med etablering på västerländska marknader, om företaget inte engagerar sig i att bygga ett nätverk för *guanxi*. Utifall att det etablerande företaget inte har någon utvecklad *guanxi* kommer fenomenet att framstå som ett hinder, men i de fall företaget har en god *guanxi* öppnas många dörrar som möjliggör en smidig och snabb etableringsprocess.

Det är emellertid riktigt att det tar lång tid att bygga upp ett *guanxinätverk*, då det är fråga om en mycket långsiktig process. Processen kan därför vara mer tidskrävande och komplex jämfört med etablering på västerländska marknader, i de fall man själv måste bygga upp sin *guanxi*. I Kina görs affärer först efter att parterna skapat ett förtroende sinsemellan. Ett väl etablerat förtroende kan ge upphov till stora konkurrensfördelar. Både respondenten på ABB och informanten på Lars Weibull AB exemplifierar fördelarna med ett väl underbyggt förtroende för de företag som, trots stora politiska oroligheter i Kina, stannat kvar i landet och inte flyttat verksamheten, såsom vid händelserna på Himmelska Fridens torg 1989 och epidemin med SARS. De företag som stannat och stöttat Kina under svåra perioder åtnjuter i dag ett väldigt stort förtroende, i jämförelse med andra västerländska företag och därmed också en starkt utvecklad *guanxi* – ett bevis på att långsiktigt tänkande är en förutsättning för att lyckas.

Hypotes 7 torde kanske istället lyda med ett tillägg:

*Etableringsprocessen för västerländska företag är mer tidskrävande och komplex på den kinesiska marknaden, än vid etablering på marknader med en västerländsk prägel, under förutsättning att det etablerande företaget ej har framförhållning, anpassar sig till det kinesiska förhållningssättet och/eller är väl insatt i de oskrivna reglerna avseende *guanxinätverk*.*

I fallet ABB beskrivs *guanxi* som viktigare vid försäljning av större projekt än vid bildande av ett joint venture. Det har sin förklaring i att i ett joint venture får det etablerande företaget den kinesiska partens *guanxi* inkluderat, eftersom en av egenskaperna med *guanxi* är transfererbarheten. Det medför att det västerländska företaget inte behöver anstränga sig i samma utsträckning för att bygga upp sin egen *guanxi*.

Sammanfattningsvis kan sägas att den kinesiska marknaden inte i samtliga fall behöver vara mer tidskrävande att etablera sig på än den västerländska. Det är emellertid fler faktorer som spelar in och som måste beaktas av det etablerande företaget för att minimera tidsåtgången för etableringsprocessen. Aktiviteter för att underlätta och spara tid under etableringsprocessen kan exempelvis vara att säkerställa en god framförhållning och ett gott rykte för företaget. Tidigare nämnda faktorer som storleken på företagets satsning i Kina, erfarenheter av *guanxi* och användandet av erfarna konsulter, kan också vara fördelaktigt.

Hypotes 8: Företag som producerar standardiserade produkter och serviceföretag, upplever etableringsprocessen i Kina som mer tidskrävande än på västerländska marknader.

Hypotes 8 tar fasta på tidigare studier som visar att olika etablerande företag inom olika affärssektorer möter olika förutsättningar under etableringsprocessen. Det bekräftas till viss del av utsagor i det empiriska materialet. Av respondenten för Lindex beskrivs etableringsprocessen inte vara mer tidskrävande än i något annat land. Respondenten hävdar vid upprepade tillfällen att det beror på att Lindex är en köpande aktör i Kina och att det säkert är väldigt annorlunda för en säljande aktör. Således går det att spekulera kring en distinktion mellan köpande och säljande aktörer. Informanten på Weibull beskriver Volvo Bus etablering som ett resultat av att Kina vill få tillgång till den teknologi som Volvo tillhandahåller, vilket också bekräftar det resonemang tas upp i litteraturen om att företag med kunskap om högteknologi är varmt välkomna i Kina.

Det går således att se en iakttagelse som stödjer *Hypotes 8*. Det går emellertid även att urskilja en distinktion som inte tas upp i hypotesen, mellan köpande och säljande företag: Respondenten för ABB beskriver en mer tidskrävande process i jämförelse med västerländska länder medan Lindex har motsatt åsikt.

Hypotes 9: De aktiva aktörerna i etableringsprocessen i Kina kan inkludera fler parter som inte har koppling till affärsverksamheten än vad de vanligtvis består av vid etablering på västerländska marknader.

De som i det empiriska materialet kan konstateras som aktiva aktörer utan koppling till affärsverksamheten, är främst myndighetspersoner. De spelar i flera av fallen en stor och avgörande roll. I Kina har relationer med myndighetspersoner större betydelse och har en naturlig koppling till affärsverksamheten än vad det skulle upplevas som på västerländska marknader. Andra parter i form av mellanhänder som inte har koppling till affärsverksamheten har också beskrivits i ett av fallen. Respondenten för ABB beskriver hur den svenska ambassadören används som mellanhand för att få tillgång till personer högt upp i den politiska maktstrukturen, som i sin tur är avgörande för affärsverksamheten, även om de sannolikt inte skulle vara det på västerländska marknader. Det kan emellertid argumenteras för att företag vanligtvis använder sig av diplomater som mellanhänder vid etableringar utomlands och i sig inte är något ovanligt, oavsett i vilket land som etableringsprocessen äger rum.

Hypotes 10: Etableringsprocessen i Kina består av fler icke ekonomiska komponenter än vid etablering på andra västerländska marknader.

Samtliga respondenter samt informanten instämmer med innebörden i påståendet för *Hypotes 10*. De icke ekonomiska komponenterna, exempelvis gåvor, sociala aktiviteter, *public welfare activities* samt utbyte av tjänster är en mycket stor del av *guanxi* och etableringsprocessen i Kina.

Gåvor

Utbytandet av gåvor är en mycket känslig, men viktig del av *guanxi*, särskilt i kontakt med myndigheter. Monetära gåvor kan enligt respondenterna många gånger betraktas som mutor eller som en skymf mot mottagaren om den inte är väl avvägd. Ett visst mått av eftertanke och försiktighet är därför att rekommendera. När den kinesiska motparten accepterar en mer värdefull gåva, är det ett tecken på att en god *guanxi* har etablerats dem emellan.

Representation

Deltagandet i olika sorters sociala arrangemang, såsom middagar och luncher, är en viktig och omfattande del vid byggandet och underhållet av en god *guanxi*, samt en god möjlighet att vidga sitt nätverk genom att möta nya kontakter. Respondenten för ABB ger som exempel att han deltagit under både luncher och middagar sju dagar i

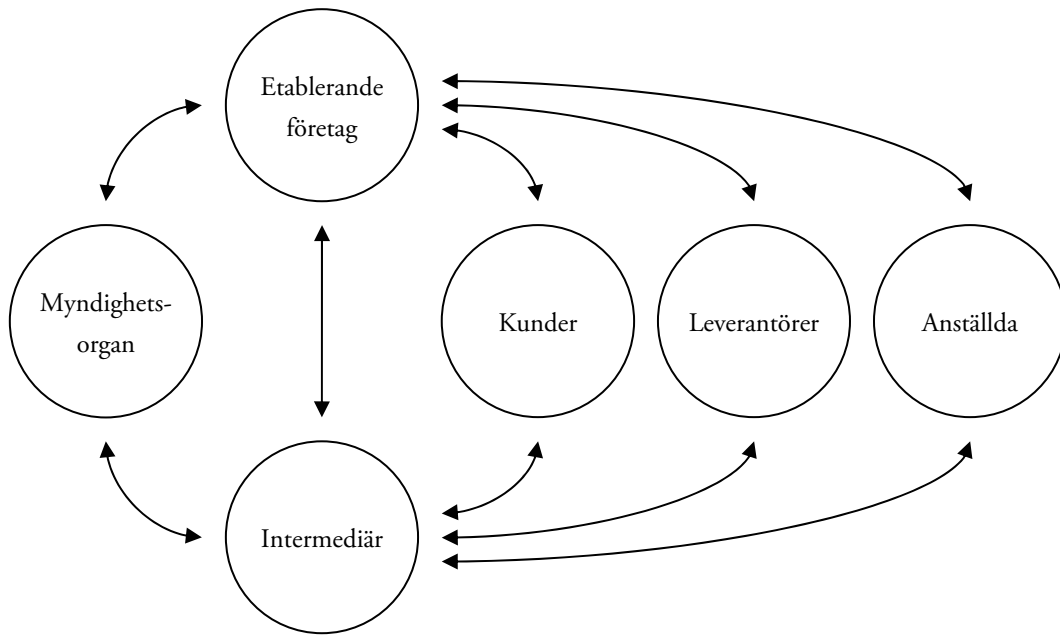
veckan under ett års tid, vilket har varit krävande men nödvändigt för att kunna gå vidare med själva affärsverksamheten. Ett övergripande budskap som framkommit både i litteraturen och i det empiriska materialet är att först etableras en relation, därefter går det att börja diskutera eventuella affärer. Det bästa och vanligaste sättet att göra det är att delta i middagar samt andra sociala arrangemang, vilket ställer krav på aktörerna inom det etablerande företaget, utöver deras rent affärsmässiga åtaganden. Något som även informanten på Lars Weibull AB poängterar, är att kineser visar större förståelse gentemot västerlänningar; de förväntas inte vara lika införstådda med den kinesiska kulturen eller ha samma språkliga grundförutsättningar som exempelvis taiwaneser och japaner.

Samhällsengagemang

Företagen trycker på vikten av att vara en *Corporate Citizen* för att underhålla sin goda *guanxi* med myndigheterna. Samhällsengagemang såsom sponsring av skolor, miljöprojekt och katastrofhjälp, är alla bra sätt att stärka sin *guanxi*. Då barnen är mycket viktiga för kineserna, kan det vara en lämplig strategi att försöka hitta sätt att stimulera deras utveckling för att utveckla sin *guanxi*.

5.1.4 Kategorier av aktörer i de tio hypoteserna

De tio hypoteserna beskriver aktörerna i *guanxi*nätverk tämligen abstrakt och med svag koppling till aktörernas olika roller, förutom myndigheter. I illustrationen nedan konkretiseras vilka sorters aktörer som det är värdefullt att skapa *guanxi* med i etableringsprocessen (figur 5.1).



Figur 5.1 Aktörer som det är värdefullt att skapa *guanxi* med i etableringsprocessen.

Det finns sannolikt ytterligare kategorier av aktörer som det kan vara värdefullt att etablera relationer med, exempelvis ägare och långgivare. De kategorier som presenteras i figuren är emellertid de som har observerats i empirimaterialet. Vad som inte framgår av bilden, men som är viktigt att poängtera är främst två aspekter; betydelsen av *guanxi* med respektive kategori skiljer för olika etablerande företag, samt även i vilken utsträckning olika etablerande företag använder en intermediär för att skapa *guanxi* med olika aktörer.

En kategori som inte framgår i de tio hypoteserna är *guanxi* med det etablerande företags anställda. Informanten på Weibull beskriver det som en viktig kategori och att många västerländska företag har problem med att etablera en god *guanxi* med sina anställda. Problem gestaltar sig i form av anställdas bristande förtroende för chefer, vilket grundar sig i behandlingen av anställda i traditionella företag i Kina med låg ansvarsdelegering till anställda och låg initiativförmåga till följd av det. Om etablerande företags chefer kan bygga upp en relation och ett förtroende till sina anställda, samt upplysa dem om att de inte förlorar sitt arbete utifall det görs ett misstag, kommer kinesiska arbetare också att vara villiga att ta ansvar och initiativ. *Guanxi* med anställda blir därför ett viktigt instrument för de etablerande företag som har kinesiska medarbetare. Informanten tar också upp problem som Volvo Bus har inom sitt joint venturebolag, där det krävs ansträngning för att kommunicera och bygga upp *gu-*

anxi mellan svenska och kinesiska chefer. Det måste finnas ett förtroende medarbetare emellan, för att kunna driva verksamheten.

5.2 *Negativa aspekter av guanxi*

Av intervjun med informanten på Lars Weibull AB framkom flera intressanta negativa aspekter av *guanxi*kulturen. Det kan vara nödvändigt att ibland gå utöver sina egna moraliska värderingar för att kunna utveckla sin *guanxi* och därigenom skapa affärsrelationer i Kina. *Guanxi* kan, på grund av dessa aktiviteter, vara upphov till en stor del stress, något som bör hållas i åtanke innan etablering i Kina. I Kina är det inte bara de regelmässiga, affärsmässiga uppgifterna som måste skötas, utan en del resurser måste även sparas för att kunna delta i de icke ekonomiska aktiviteterna.

5.2.1 Misstolkning vid utbyte av gåvor

Att utbyta gåvor med varandra är en mycket viktig del av *guanxi*, men kan i många fall leda till problem och framstå som en nackdel med fenomenet. Monetära gåvor kan i flera fall betraktas som mutor eller en förolämpning för mottagaren om de inte är väl avvägda, varför det är viktigt med försiktighet och eftertanke vid utbyten av gåvor. Respondenten för Lindex, belyste mutor och korruption som ett starkt problem i Kina och att det i flera fall uppstår problem när de anställda på företaget tar emot gåvor som är olämpliga och oetiska att acceptera. Resultatet av detta problem är att anställda vid Lindex i Kina, får nödvändig undervisning vad gäller etik och moral. Det är svårt att helt undvika och kontrollera detta problem, eftersom utbyte av gåvor är väsentligt för goda *guanxi*relationer.

5.2.2 Ohälsa vid upprätthållandet av *guanxi*

Den intervjuade informanten från konsultföretaget Lars Weibull AB, beskriver att en nackdel med *guanxi* är att det ofta är otroligt krävande för en person som måste upprätthålla de personliga relationerna, eftersom det förväntas att denna ständigt ska närvara vid anordnade middagar och luncher. I samband med dessa tillställningar är alkohol en viktig del. Den stora konsumtionen av alkohol i samband med middagar sliter på hälsan oerhört, men trots detta är det nödvändigt att delta för att stärka den

goda *guanxi*relationen. Det förväntas av varje individ att dricka och skåla under middagar; att avstå från drickandet vore rent oartigt.

Informanten berättar vidare att det ofta uppmuntras till att sällskapet ska besöka prostituerade när middagen är avslutad, där den enda utvägen för att undvika detta är att dricka sig medvetslös. Det enda alternativet en investerare har är att anpassa sig till den kinesiska seden för att upprätthålla *guanxin* och därmed underlätta etableringsprocessen, samt säkra den framtida goda *guanxin*. Givetvis är det en stark nackdel med *guanxi*, eftersom hälsan kommer till skada på längre sikt, i form av stress och magsår. Informanten klargör att det är viktigt för etablerande företag att vara medveten om att det ställs krav på individen, utöver de affärsrelaterade uppgifterna, samt att det krävs att man släpper vissa västerländska moraliska värderingar.

5.3 Skillnader mellan relationer inom *guanxi*-nätverk och affärsnätverk

Nedanstående diskussion tar sin utgångspunkt i figur 3.2 - *Skillnader mellan guanxi och relationer inom ett affärsnätverk* – som tagits upp tidigare i uppsatsen. Syftet med diskussionen är att testa om teorin stämmer med den empiriska forskningen som vi utfört och som beskrivs ovan.

5.3.1 Kulturell bakgrund

*Guanxin*nätverket präglas enligt tabellen av kollektivism. Av intervjun med respondenten på Lars Weibull AB framgår att det i hög grad stämmer. Kinas kultur har sin bakgrund i olika stora, politiska omvälvningar, något som har gjort att de kinesiska invånarna tvingats hänge sig till varandra i stället för starka lagar och regleringar. I Kina är det enligt informanten mycket svårt att klara sig på egen hand – familjen är den starkaste tryggheten, följd av vänner och bekanta. Tanken att man kan njuta av prestige att inte tappa ansikte och samtidigt rädda andra människors ansikte är en huvudingrediens i *guanxis* dynamik. Enligt informanten är det genom att utföra tjänster åt andra, som den individuella statusen höjs. Slutsatsen blir således att påståendet stämmer – *guanxi*relationer är kollektivistiskt betingade.

5.3.2 Tidsspann

Informanten på Lars Weibull AB samt ABB och Ericssons respondenter höll starkt med om att en *guanxi*relation tar mycket lång tid att bygga upp. Det handlar om att bygga upp och underhålla förtroende, tillit och ömsesidiga åtaganden. Eftersom *guanxi*relationen tar längre tid att bygga upp är det därför rimligt att anta att en *guanxi*relation är mycket starkare än relationerna inom affärsnätverket. Informanten på Lars Weibull AB upplyste om att kineser alltid har ett långsiktigt tänkande när man bygger relationer eftersom man aldrig vet vilka problem man kommer att stöta på i framtiden. En *guanxi*relation är extremt långsiktig.

5.3.3 Sekventiell ordning relationer – affärer

Enligt teorin skapar man i Kina relationen först, därefter börjar man diskutera affärer, till skillnad från affärsnätverket, där etablerandet av relationen uppstår i och med affären och utvecklas parallellt med den. Samtliga respondenter har använt sig av en mellanhand för att tränga in i *guanxin*nätverken, informanten på Lars Weibull AB har till och med som uppgift att i vissa lägen agera som mellanhand. Anledningen till att det över huvud taget fungerar med mellanhänder är *guanxins* överförbara beskaffenhet.

Det finns mängder av kineser som erbjuder sina tjänster i egenskap av mellanhand, vilket kan leda till att det tar lång tid innan man hittar rätt person/-er, vilket i sin tur kan fördröja etableringsprocessen. Etablerandet av en *guanxi*relation skiljer sig således i hög grad från etablerandet av en relation inom affärsnätverket, med tanke på användandet av mellanhänder vid etablerandet av relationen.

5.3.4 Hängivenhet

Som nämns under rubriken *Kulturellt* ovan, är tanken att man kan njuta av prestige att inte tappa ansikte (*mianzi*) och samtidigt rädda andra människors ansikte, en huvudingrediens i *guanxis* dynamik. Det är genom att ge *mianzi* åt andra som man stärker sin *guanxi*. Att ge *mianzi* är en uppoffring. Samtliga respondenter och informanten på Lars Weibull AB betonar vikten av att ägna sig åt andra aktiviteter än de strikt ekonomiska, när man etablerar sig i Kina. Affärsaktörerna bjuder varandra på middagar, utbyter gåvor och utför tjänster som inte har något direkt samband med själva af-

fären, t ex hjälper varandras barn på olika sätt – allt för att ge *mianzi*, vilket kommer att stärka *guanxi*. *Mianzi* och *guanxi* har således ett mycket starkt samband, något den empiriska undersökningen bekräftar.

Enligt den empiriska undersökningen, är denna del av *guanxi* en svår bit att hantera och man måste vara beredd att lägga mycket tid och resurser på dessa sociala aktiviteter. Även inom affärsnätverket är det viktigt att skapa sig ett gott rykte, även om terminologin och tankesättet inte handlar om att ”tappa ansiktet”. *Guanxi* skiljer sig således inte så mycket från det traditionella affärsnätverket, som det kan verka vid en första anblick.

5.3.5 Tillit och lojalitet

För att kunna bygga upp en stark *guanxi*relation krävs det en hög grad av försäkran och lojalitet. Respondenterna på de respektive företagen betonar vikten av att vara en god *corporate citizen*, ett agerande som är ett mycket bra sätt att visa sin lojalitet mot det kinesiska folket. De företag som stannat kvar i landet, då Kina genomgått stora kriser (t ex Ericsson och ABB) har en mycket bra affärsmässig position idag och ett stort förtroende från myndigheternas sida, något som informanten på Lars Weibull AB bekräftar. Inom affärsnätverket betonas tillit, men i västvärlden har vi ett mycket starkare utvecklat regelverk som vi kan luta oss tillbaka på om något skulle gå snett – i Kina förlitar man sig i många lägen i stället på sin *guanxi*. Se ovan under *Kulturell bakgrund*.

5.3.6 Motivet till relationen

Kina har haft en mycket turbulent historia och religionen går till stor del ut på att skapa harmoni (jämför *yin och yang* samt taoismen). Att skapa en god *guanxi* skulle således vara en del i denna harmoni. Vetskapen av att ha ett starkt *guanxinätverk* skapar trygghet och harmoni för den enskilde individen. Av intervjun med informanten på Lars Weibull AB, kan vi dra slutsatsen att *guanxi* är något individuellt, men genom dess överförbarhet kan företaget dra nytta av den. Inom affärsnätverket är motivet med relationen att skapa fördelar för företaget. Även om motivet i sig är att skapa social harmoni, är en följd av *guanxin*, att det samtidigt uppstår omfattande fördelar för företaget. Genom *guanxi* kan man, enligt intervjuobjekten snabbare erhålla olika sorters licenser, få tillgång till individer högt upp i den kinesiska hierarkin samt lösa

konflikter på ett smidigare sätt. Tesen att huvudsyftet med *guanxi* är att skapa social harmoni stämmer således och skiljer sig från huvudmotivet i affärsnätverket.

5.3.7 Form/Typ av förbindelser

Relationerna inom ett *guanxin*nätverk är i mycket högre grad personliga och informella jämfört med relationerna i affärsnätverket. Det faktum att respondenterna till stor del har måst använda sig av en mellanhand belyser detta fenomen. Det är inte affären i sig som avgör om du kan knyta kontakt med de önskade aktörerna, utan det är din förmåga att få tillgång till *guanxin*nätverket. Informanten på Lars Weibull AB upplyser dock om att investeringens storlek och tidsspann har betydelse för hur attraktiv etableraren kommer att vara för det kinesiska samhället och att tillgängligheten till *guanxin*nätverken därmed varierar. Själva inträdet i nätverket sker genom en personlig kontakt. Påståendet att förbindelserna inom *guanxin*nätverket är interpersonella och inte transaktionsrelaterade stämmer, men om investeringen är tillräckligt stor eller sträcker sig över ett längre tidsspann, kan förbindelsen ses som transaktionsrelaterad även inom *guanxin*nätverket. Påståendet stämmer således endast till viss del.

6 Slutsatser

Det avslutande kapitlet ska summera resultatet av diskussionen och ge några reflektioner kring resultatet i syfte att poängtera hur uppsatsen uppfyller uppsatsens syften. I kapitlet ges också en sammanfattning av de utsagor som de undersökta fallföretagen gett avseende generella råd och insikter för etableringsprocessen i Kina. Som avslutande avsnitt ges förslag på vidare studier inom området.

6.1 Tio hypoteser och nätverksmodellen

I det här avsnittet sammanställs vad som framgått i det empiriska materialet avseende nätverkssynsättets applicerbarhet på etableringsprocessen i Kina, sålunda vad som tillförs förståelsen för nätverkssynsättets lämplighet för att beskriva etableringar på icke västerländska marknader. Föregående kapitelns diskussion ger både stöd och ifrågasätter de postulat som förmedlas av hypoteserna. Övergripande ger det empiriska materialet stöd för merparten av hypotesernas innebörd och bekräftar sålunda att Yangs hypoteser kring betydelsen av *guanxi* för etableringsprocessen är relevanta för området. Det resonemang kring *guanxi*, relaterat till strukturen för Blankenburgs nätverksmodell som ligger till grund för hypoteserna, anser författarna, ger ett bra övergripande instrument för analys av etableringsprocessen. Utan någon förståelse för specifika företeelser i etableringsprocessen, anser författarna att det ges en bra utgångspunkt i den struktur som nätverksmodellen erbjuder, då faktorerna är heltäckande för att utförligt beskriva nätverkets alla komponenter avseende hur nätverkets byggs upp och bibehålls över tiden. Hypoteserna och nätverksmodellen har emellertid, i alla fall i den kontext som *guanxi* och etableringsprocessen i Kina utgör, en del element som kan förbättras, vilket diskuteras i avsnitten nedan.

6.1.1 Synpunkter på Yangs tio hypoteser och Blankenburgs nätverksmodell

De tio hypoteserna är över lag något svårgripbara och går ofta ihop avseende olika aktörers relationer sinsemellan, exempelvis likheter mellan internationella, direkta och indirekta kontakter. Att som aktör eller etablerande företag definiera kontakter som indirekta, direkta eller internationella kontakter, kan vara svårt eftersom flera aktörer

inom det etablerande företaget kan ha olika relationer till andra aktörer och därmed också olika uppfattning om huruvida de är direkta, indirekta eller ingår i ett internationellt nätverk. Orsaken till att de tio hypoteserna i vissa fall är svåra att applicera, beror i huvudsak på den nätverksmodell som ligger till grund för resonemanget kring hypoteserna.

Den nätverksmodell, presenterad av Blankenburg, som ligger till grund för de tio hypoteserna, innehåller faktorer som i vissa avseenden kan vara svåra att undersöka och analysera, exempelvis *visibility* och *ambition*. De båda nämnda faktorerna är abstrakta och kan vara svåra att applicera på ett sammanhang eller en företeelse. Det går sålunda att spekulera kring huruvida en del faktorer underlättar en analys av etableringsprocessen. En del faktorer skulle säkert vinna på att bli beskrivna mer utförligt och därmed definiera sin roll i modellen. Vidare blir aspekten med en uppdelning på interna och externa aktörer något irrelevant ur ett nätverksperspektiv, ty nätverk har inga sådana definierade gränser; nätverket består av ett flertal relationer mellan såväl interna som externa aktörer. Vid antagandet om att interna aktörer är det etablerande företags egna anställda medarbetare och externa aktörer innefattar alla övriga aktörer i etableringsprocessen, tillför uppdelningen mellan interna och externa inte särskilt mycket för analysen. För att underlätta en analys och identifikation av aktörer under etableringsprocessen, kan förslagsvis andra kompletterande instrument användas. Det kan exempelvis vara en uppdelning av var i värdekedjan aktörer verkar, eller i vilken egenskap aktörer befinner sig i nätverket med en uppdelning i kategorier, som illustrerades i föregående kapitel.

6.1.2 Aspekter utanför ramarna för de tio hypoteserna

En aspekt som inte berörs av hypoteserna är olika kategorier av aktörer, vilket kan vara ett viktigt perspektiv för att förstå betydelsen av *guanxi* under etableringsprocessen; inte minst för att kartlägga *guanxi*-nätverket och identifiera viktiga aktörer. En viktig kategori som inte berörs, vilken också behandlats i diskussionen, är de etablerande företagens anställda; relationer och uppbygganden av *guanxi* med denna kategori kan enligt utsagor i det empiriska materialet vara av stor vikt. Något som inte heller i någon vidare utsträckning lyfts fram i hypoteserna är skillnader i betydelsen av *guanxi* för olika etablerande företag med köpande respektive säljande affärsverksamhet. Det har i det empiriska materialet framgått som en viktig orsak till den stora skillnaden i uppfattning av *guanxi*'s betydelse under etableringsprocessen.

6.2 Betydelsen av *guanxi* under etableringsprocessen

Följande avsnitt beskriver det som iakttagits i det empiriska materialet avseende vilken betydelse *guanxi* har för etableringsprocessen, vilket också beskriver vad som tillförts förståelsen för betydelsen av *guanxi*, uppsatsens andra syfte. Nedanstående tabell sammanställer det empiriska materialets resultat avseende identifikation av stöd för de tio hypoteserna.

Hypoteser		Stöd i det empiriska materialet
1	God <i>guanxi</i> med personer i myndighetsorgan medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.	Ja, finner starkt stöd.
2	Initiativ tagna av en aktör som befinner sig i <i>guanxi</i> -nätverk (insiders) medför en positiv inverkan på etableringsprocessen.	Ja, med reservation för vikten av att finna lämplig insider.
3	Indirekta kontakter med aktörer i <i>guanxi</i> , genom nätverk i andra länder, kan användas som mellanhänder och introducera det etablerande företaget i det nya nätverket.	Ja, finner visst stöd.
4	Det etablerande företags tidigare erfarenhet av att bygga <i>guanxi</i> medför en positiv effekt på etableringsprocessen i Kina.	Ja, finner starkt stöd.
5	Det etablerande företags sammankopplade relationer kan hjälpa det att hitta en intermediär, vilket sedermera medför en positiv inverkan på etableringsprocessen i Kina.	Ja, finner visst stöd.
6	Chefers sociala kontakter kan ha en positiv effekt på ett företags etableringsprocess i Kina.	Ja, men chefers hierarkiska position har större betydelse.
7	Etableringsprocessen för västerländska företag är mer tidskrävande och komplex på den kinesiska marknaden, än vid etablering på marknader med en västerländsk prägel.	Inte nödvändigtvis, beror på situationen och affärsverksamheten.
8	Företag som producerar standardiserade produkter och serviceföretag, upplever etableringsprocessen i Kina som mer tidskrävande än på västerländska marknader.	Nej, avgränsningen standardiserade produkter och serviceföretag är för snäv.
9	De aktiva aktörerna i etableringsprocessen i Kina kan inkludera fler parter som inte har koppling till affärsverksamheten än vad de vanligtvis består av vid etablering på västerländska marknader.	Ja, finner visst stöd avseende politiska aktörers involvering.
10	Etableringsprocessen i Kina består av fler icke ekonomiska komponenter än vid etablering på andra västerländska marknader.	Ja, finner starkt stöd.

Tabell 6.1 Sammanställning av stöd för de tio hypoteserna

6.2.1 Faktorer att ha i åtanke vid affärsetablering i Kina

Det är ur ett generellt perspektiv inte möjligt att i detalj urskilja huruvida *guanxi* påverkar företags etableringsprocess, eftersom det skiljer sig från fall till fall. Det går emellertid att betona ett par viktiga aspekter som kan ha inverkan på hur etableringsprocessen fortlöper, i större eller mindre omfattning. Aspekterna som är sammanställda nedan lyfter främst fram frågor som författarna identifierat som relativt okända i den teoretiska referensram som använts i uppsatsen. Nedanstående frågor är viktiga att ha i åtanke under en etableringsprocess i Kina.

Behovet av socialt engagemang

Det innefattar tids- och energikrävande aktiviteter för att bygga upp och underhålla *guanxi* med olika aktörer. Det kan även ha negativ inverkan, exempelvis till följd av bruket av alkohol vid representation.

Kunskap om myndigheter

Aktiviteter för att identifiera vilka myndigheter som påverkar det etablerande företags verksamhet kan vara tids- och resurskrävande. Underlättas genom bruket av en intermediär i form av exempelvis en konsult som besitter rätt kompetens.

Svårigheter avseende rekrytering

Avsaknaden av rekryteringsföretag och arbetsförmedlande organ inverkar på etableringsprocessen. Att finna rätt medarbetare till rätt plats kan vara en tids- och resurskrävande process.

Enkelt att finna leverantörer

I det empiriska materialet framgår att leverantörer är väldigt tillmötesgående gentemot utländska etablerande företag, vilket underlättar etableringsprocessen.

Betydelsen av mellanhänder

För att som etablerande företag kunna etablera ett nätverk och *guanxi* med viktiga aktörer, är mellanhänder ett viktigt instrument. Mellanhänder överför *guanxi* mellan parter och kan därmed underlätta etableringsprocessen.

Distinktionen mellan köpande och säljande affärsverksamhet

Av det empiriska materialet framgår att vikten av att etablera *guanxi* skiljer sig mellan köpande respektive säljande affärsverksamheter. Således kan ett köpande företag uppleva en mindre resurskrävande etableringsprocess.

Matchning av personer med likvärdig ställning i hierarkin.

Den noggrannhet som måste iakttas vid val av representerande part gentemot den mötande parten överstiger motsvarande förfarande vid västerländska relationer.

Behovet av samhällsengagemang

För att få förtroende från myndigheter och andra aktörer på den kinesiska marknaden kan det krävas aktiviteter i form av samhällsengagemang, såsom sponsring av skolor.

Det empiriska materialet visar på flera punkter att *guanxi* är en betydelsefull faktor under etableringsprocessen. Något som framgått av det empiriska materialet är att avsaknaden av *guanxi* med myndigheter inte nödvändigtvis behöver vara en orsak till en mer tidskrävande etableringsprocess, även om så ofta är fallet. Vikten av att etablera relationer och skapa en god *guanxi* med olika aktörer under etableringsprocessen, skiljer sig även från fall till fall. Faktum är att det i samtliga fall i studien emellertid går att identifiera moment eller perioder vari *guanxi* varit ett viktigt instrument för att hantera etableringsprocessen.

Vikten av *guanxi* antyds även kunna skilja sig mellan olika affärsverksamheter och syften med etableringen, varpå fokus i vidare studier torde ligga i att identifiera signifikanta aspekter över betydelsen *guanxi* för olika typer av affärsverksamheter. Det går att argumentera för att en förståelse för *guanxi* är viktigt generellt sett, men om *guanxi* får särskild betydelse för en typ av affärsverksamhet, exempelvis etablerande bolag med avsikt att sälja stora projekt avseende infrastruktur i Kina, kan det vara en intressant inriktning att koppla studier till exempelvis specifika branscher.

6.2.2 Negativa aspekter

Guanxi beskrivs över lag i litteraturen som ett fenomen som bringar något gott med sig och är värdeskapande i det kinesiska samhället. I det empiriska materialet ges emellertid utsagor som beskriver effekterna av *guanxi* som smått okontrollerbara och direkt hälsovådliga under vissa förutsättningar. Det är något som inte alls framgår i litteratur över *guanxi* eller i de tio hypoteserna. I vilken utsträckning de negativa aspekterna av *guanxi* har inverkan på enskilda aktörer och etablerande företag i Kina kan naturligtvis skilja sig från fall till fall. Det här torde emellertid, generellt sett, vara en viktig sida av *guanxi* och dess betydelse för etableringsprocessen att belysa vidare.

6.2.3 Råd till andra företag som ska etablera sig i Kina

Respondenterna på de studerade företagen har ombetts att ge ett antal råd till andra företag som ska etablera sig i Kina. Av deras råd och med hänsyn till vad som framkommit av studien i övrigt kan följande slutsatser dras:

- Gå sakta fram och studera tänkbara möjligheter och faror noga. En väl utvecklade *guanxi* tar tid att bygga upp och det gäller att vara försiktig i sina val av de aktörer man avser etablera relationer med.
- Skaffa duktiga rådgivare och konsulter som hjälper till med bland annat uppbygganden av nätverket.
- Se till att skaffa rätt kontakter som passar just din verksamhet
- Det är ytterst viktigt att noga beakta och odla den långsiktiga förtroendeuppbyggnaden för att få tillgång till de rätta kontakterna och *guanxi*nätverken.
- Det är viktigt att vara medveten om hur de olika myndigheterna påverkar verksamheten och vilka godkännanden som behövs för att genomföra det tilltänkta projektet. Med tanke på att det kan vara svårt att veta vilka godkännanden som behövs, är det viktigt att ha rätt *guanxi* så att processen underlättas.

6.3 Förslag på vidare studier

Med utgångspunkt i uppsatsens diskussion och slutsatser, går det att identifiera ett flertal nya inriktningar för studier inom området för *guanxi*. Nedan ges två förslag på frågeställningar för vidare studier.

- En kvantitativ studie med avsikt att undersöka utifall olika negativa effekter av *guanxi* är vanligt förekommande bland svenska företag som etablerar sig i Kina.
- En jämförande studie i syfte att belysa relevansen av följande hypotes: Betydelsen av *guanxi* på etableringsprocessen i Kina skiljer sig med en distinktion mellan köpande och säljande affärsverksamheter.

7 Källförteckning

7.1 Publicerade källor

- Agarwal, S. & Ramaswami, S. (1992). Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors, *Journal of international business studies*, 23 (1).
- Ambler, T.; Styles, C. & Wang, X. C. (1999). The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter-province export ventures in the P.R. China, *International Journal of Research in Marketing*, 16
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions, *Journal of international business studies*, Vol 17(3).
- Andersson, B. (1985). *Som man frågar får man svar*. Rabén & Sjögren.
- Axelsson, B. and Johanson, J. (1992). Foreign market entry – the textbook vs. the network view. I Axelsson, B & Easton, G. (red.) *Industrial networks a new view of reality*. London: Routledge.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur.
- Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Blankenburg Holm, D. (1995). *A network approach to foreign market entry*, *Business Marketing: An interaction and Network Perspective*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Buttery A.E. & Wong, Y.H. (1999). *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 17 Issue 3, 1999.
- Corbin, J & Strauss, A (1990). *Basics of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Davidson, B & Patel, R (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur.
- Easterby-Smith, M & Thorpe, R & Lowe, A (1991). *Management Research; An introduction*. Sage Publications.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry, *Journal of international business studies*, 31 (3).
- Eriksson, K.; Holm, D. Johanson, J. (1996). Business Networks and International business relationships, *Journal of Business Studies*, 27 (5).
- Erramilli, M.K. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of international business studies*.
- Esaiasson, P. (2003). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts juridik, Stockholm

- Fan, Y. (2002). Questioning *guanxi*: definition, classification and implications. *International Business Review* 11 (2002), s. 543-561.
- Forsgren, M. & Johanson, J. (1992). Managing Internalization in Business Networks, *Managing Networks in International Business*.
- Geringer, J. Michael (1988). *Joint Venture Partner Selection*, Strategies for Developed Countries, Quorum Books.
- Gilovich, T (1991). *How we know what isn't so*. Free Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 (3).
- Hammond, J.S., Keeney, R and Raiffa, H. (1999), *Smart Choices*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hill, C. W.L.; Hwang, P. & Kim, W.C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, February 11.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*, HarperCollins Business Press.
- Huberman, A M & Miles, M B (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publications.
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, (red.), John Wiley, Chichester.
- Håkansson, H; Havila, V. & Pedersen, A. (1999). Learning in networks, *Industrial Marketing Management*, 28.
- Håkansson, H, & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, 5 (3).
- Jacobson, D I (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur.
- Johanson, J. & Mattson, L-G. (1988). Internationalisation in industrial system – a network approach, *the Internationalisation of the Firm: A reader*; redigerad av Buckley & Ghuari; Academic press (London).
- Johansson, J. & Vahlne, J-E. (1990). The mechanism of internationalisation, *Internationalisation of Business: Theory and Evidence*, Vol. 7, No. 4.
- Lou, Y. & Chen, M. (1997). Does *guanxi* influence firm performance? *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 14.
- Luo, Y. (1997). Guanxi: principles, philosophies, and implications. *Human Systems Management*. 1997;16,1, s 43-51.
- Oxford Dictionary of Business English, 1996.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2000). Cultivating Guanxi as a Foreign Investor Strategy. *Business Horizons*. January-February 2000, s 31-38.
- Seligman, S.D. (1999). Guanxi: Grease for the Wheels of China. *The China Business Review*. September-October 1999, s 34-38.
- Svenning, C. (1999). *Metodboken*. Lorentz.

- Wallén, G (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Weldon, E. & Vanhonaker, W. (1999). Operating a foreign-invested enterprise in China: Challenges for managers and marketing researchers, *Journal of World business*, 34 (1).
- Winter, J (1992). *Problemformulering, undersökning och rapport*. Almqvist & Wiksell.
- Wong, Y. & Chan, R. (1999). Relationship marketing in China: Guanxi, Favouritism and adaptation, *Journal of Business Ethics*, Nov.
- Yang, T. (2004). *Foreign Market Entry into China: The Implications of Guanxi on the Network Model of the Foreign Market Entry Process*. Licentiate Thesis, Uppsala.
- Yin, R K (1994). *Case Study Research, design and methods*. Sage Publications.

7.2 Muntliga källor

- Informant, Sabrina Jun, Lars Weibull AB, besöksintervju den 29 april 2004, Malmö.
- Respondent, Gunnar Flisberg, ABB, telefonintervju den 3 maj 2004.
- Respondent, Per-Olof Björk, Ericsson, telefonintervju den 3 maj 2004.
- Respondent, Joakim Holmberg, Lindex, telefonintervju den 5 maj 2004.

7.3 Elektroniska källor

- <http://www.abb.com/>, 2004-05-10
- <http://www.abb.com.cn/global/cnabb/cnabb050.nsf/language/us>, 2004-05-10
- <http://www.lindex.se>, 2004-05-11
- <http://www.ericsson.se>, 2004-05-11

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1: Intervjufrågor

1. Hur har *guanxin* nätverk med myndighetspersoner påverkat Er etableringsprocess?
2. Hade Ni kommit i kontakt med *guanxin* nätverk/personer som hjälpte till och underlättade er etableringsprocess före själva etableringen? (Joint Venture eller andra *guanxin* nätverk på andra marknader)
3. Hur kom Ni i kontakt med/kom in i *guanxin* nätverk? Introducerades Ni av en tredje person/mellanhand? Hur upplevde Ni denna process?
5. Om Ni hade hjälp av en mellanhand som introducerade er i *guanxin* nätverk, vilken funktion hade denna i *guanxin* nätverket?
6. Har Ni använt Er/haft hjälp av era managers sociala kontakter för att utnyttja *guanxin* nätverket?
7. Har Ni upplevt att etableringsprocessen är mer tidskrävande och komplex på den kinesiska marknaden än vid etablering på marknader där ekonomin är mer åt det västerländska hållet? På vilket sätt?
9. Har de aktiva aktörerna i etableringsprocessen bestått av fler parter som inte har koppling till affärsverksamheten än vad de vanligtvis består av vid etablering på västerländska marknader? Med andra ord, mer sociala aspekter och aktörer har varit viktigare och fler än vanligt.
10. Har etableringsprocessen bestått av fler icke ekonomibaserade komponenter än vid etablering vid andra västerländska marknader, t.ex. gift-giving, sociala aktiviteter, public welfare activities, göra varandra tjänster?
11. Vilken *typ* av kontakter bör man som etablerande företag söka?
12. Vad underlättar respektive hindrar skapandet av *guanxi*?

13. Kan Ni ge konkreta exempel på när *guanxi* har varit betydelsefull för att:

- lösa en konflikt
- skaffa tillstånd
- skapa kontakt med kunder/leverantörer
- tillägna sig kunskap

14. Hur underhåller Ni era *guanxinätverk* idag?

15. Finns det personer som sköter detta underhåll? (key account managers)

16. Har Ni några konkreta råd till andra företag som ska etablera sig i Kina?