



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan
Kandidatuppsats FEK 581, 10 p
Lund juni 2004

Joint Venture i Kina – en hoppfull problematik

Författare:

Gustaf Grauers
Johan Hallin
Katarina Jendholm
Cecilia Karlén

Handledare:

Karin Bryntse
Stina Stensson

Sammanfattning

Titel:	Joint Venture i Kina – en hoppfull problematik
Seminariedatum:	2004-06-07
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Gustaf Grauers, Johan Hallin, Katarina Jendholm, Cecilia Karlén
Handledare:	Karin Bryntse, Stina Stensson
Fem nyckelord:	Joint venture, Kina, Företagsetablering, Fungerande samarbete & Reglerade marknader
Syfte:	Studiens syfte är att identifiera de faktorer som är viktiga för svenska företag att ha i åtanke för att få ett fungerande samarbete, i form av ett joint venture, på den reglerade kinesiska marknaden.
Metod:	Studien bygger på tre kvalitativa fallstudier gjorda på svenska företag etablerade i Kina. Genom hela studien används följande tre punkter för att få en sammanhängande struktur: val av samarbetspartner, struktur på samarbetet samt ledningsfilosofi.
Teoretiska perspektiv:	De tre ovanstående punkterna underbyggs alla av varsin teori, som är utgångspunkten för studiens analys. Dessa teorier är: sju frågor som behandlar val av samarbetspartner, agentprincipalteorin samt en ackulturationsmodell.
Empiri:	Det empiriska materialet består av primärdata i form av intervjuer med respondenter som har stor erfarenhet av det studien har till syfte att undersöka. Respondenterna består av dels representanter från fallföretagen och dels konsulter med inriktning på affärsetablering i Kina.
Slutsatser:	Studien har resulterat i ett bidrag till hur företag som bildar ett joint venture ska gå tillväga för att i bästa möjliga mån kunna nå ett fungerande samarbete. Det görs en koppling mellan de olika teorier som använts och hur de samverkar. Slutligen sammanställs de viktigaste faktorerna att beakta vid etablering av ett joint venture i Kina.

Abstract

- Title: Joint Venture in China – a problematic cooperation full of hope
- Seminar date: 2004-06-07
- Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors: Gustaf Grauers, Johan Hallin, Katarina Jendholm, Cecilia Karlén
- Advisors: Karin Bryntse, Stina Stensson
- Key words: Joint venture, China, Business establishment, Successful cooperation & Regulated markets
- Purpose: The purpose of this thesis is to identify the factors that are important for Swedish companies to keep in mind in order to obtain a well functioning cooperation, in the shape of a joint venture, on the regulated Chinese market.
- Methodology: The study is based on three qualitative case studies made on Swedish companies established in China. Throughout the entire study the following three main points are used to get a coherent structure: partner selection, alliance structure and managing the alliance.
- Theoretical perspectives: The three above mentioned points are each substantiated by a theory that is the starting point of the analysis of the study. These theories are: seven questions regarding partner selection, the agent-principal theory and a model of acculturation.
- Empirical foundation: The empirical body of information contains primary data in the shape of personal interviews with people with a vast experience of what our study examines. The respondents consist of representatives from the companies of examination and consultants with knowledge of business establishment in China.
- Conclusions: The study has resulted in a contribution of how companies that establish a joint venture should act in order to obtain a well functioning cooperation. The study creates a connection between the different theories that have been used and how they collaborate. Finally, a conclusion is achieved with the most important factors regarding a joint venture establishment in China.

Förord

Under arbetet med denna uppsats har vi fått stor insikt och förståelse om problematiken kring Joint Ventures i Kina. Detta främst tack vare alla de respondenter som bidragit med sina kunskaper och erfarenheter inom området. Vi vill rikta ett stort tack till Arvid Jauring, Ericsson; Sten Wendin, SKF; Joakim Hjerpe, Volvo Lastvagnar; Sabrina Jun, Lars Weibull AB; Jörgen Malmberg samt Magnus Sjölin.

Vi vill även tacka våra handledare Karin Bryntse och Stina Stensson samt alla Er som framfört synpunkter och varit till hjälp under skrivandet av denna uppsats.

Lund den 7 juni 2004

Gustaf Grauers

Johan Hallin

Katarina Jendholm

Cecilia Karlén

Innehållsförteckning

1. Inledning	
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.2.1 Tidigare forskning.....	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Relevans.....	5
1.5 Avgränsningar.....	6
1.6 Källkritik.....	7
1.7 Begrepp.....	7
1.8 Studiens fortsatta disposition.....	9
2. Metod	
2.1 Undersökningsmetod.....	10
2.1.1 Avgränsning av undersökningsenheten.....	11
2.1.2 Enskilda och multipla fallstudier.....	11
2.2 Val av angreppssätt.....	11
2.3 Val av metod.....	12
2.4 Val av teori.....	12
2.4.1 Varför Hills tre punkter?.....	12
2.4.2 Varför Svernlövs sju frågor?.....	13
2.4.3 Varför agentprincipalteorin?.....	13
2.4.4 Varför ackulturationsmodellen?.....	13
2.5 Datainsamling.....	13
2.5.1 Datainsamlingsmetod.....	14
2.5.1.1 Genomförande av intervjuer.....	14
2.5.2 Expertintervjuer.....	16
2.5.3 Respondenter.....	16
2.5.3.1 Experter.....	16
2.5.3.2 Företagsrepresentanter.....	16
2.6 Validitet och reliabilitet.....	17
2.7 Val av fallföretag.....	18
2.7.1 Presentation av fallföretag.....	18
2.7.1.1 Volvo Lastvagnar AB.....	18
2.7.1.2 Ericsson.....	19
2.7.1.3 SKF.....	20
3. Teori	
3.1 Hills tre punkter.....	21
3.2 Underbyggande teorier.....	23
3.2.1 Svernlövs sju frågor.....	23
3.2.2 Agentprincipalteorin.....	26
3.2.3 Ackulturation.....	27
3.3 Sammanfattning.....	28
4. Information om JV i Kina	
4.1 Etablering i Kina.....	29
4.1.1 Psykiskt avstånd.....	29
4.1.2 Utmaningar med etablering i Kina.....	30
4.2 JV i Kina.....	31

4.2.1	JV i internationaliseringsprocessen.....	31
4.2.2	För- och nackdelar med JV.....	32
4.2.3	Lagar och regler för JV i Kina.....	33
4.3	Den kinesiska kulturens betydelse.....	35
4.3.1	Guanxi.....	35
4.4	Expertintervjuer.....	36
4.4.1	Expertintervju 1.....	37
4.4.1.1	<i>Bildandet av ett JV</i>	37
4.4.1.2	<i>Motstånd mot det västerländska</i>	37
4.4.1.3	<i>Beroende</i>	38
4.4.1.4	<i>Kultur</i>	39
4.4.1.5	<i>Företagets uppbyggnad</i>	40
4.4.2	Expertintervju 2.....	40
4.4.2.1	<i>Val av samarbetspartner</i>	41
4.4.2.2	<i>Struktur på samarbetet</i>	43
4.4.2.3	<i>Ledningsfilosofi</i>	43
5.	Fallstudier	
5.1	Fallstudie Volvo.....	44
5.1.1	Regleringar.....	44
5.1.2	Etablering.....	44
5.1.3	Samriskföretaget.....	45
5.1.4	Opportunism.....	46
5.1.5	Win-win.....	47
5.1.6	Fungerande samarbete.....	47
5.1.7	Framtidsplaner.....	47
5.2	Fallstudie Ericsson.....	48
5.2.1	Etablering.....	48
5.2.2	Samriskföretaget.....	49
5.2.3	Fungerande samarbete.....	50
5.3	Fallstudie SKF.....	50
5.3.1	Etablering.....	50
5.3.2	Samriskföretaget.....	50
5.3.3	Förhandling.....	51
5.3.4	Ett etableringsproblem.....	53
5.3.5	Fungerande samarbete.....	53
6.	Analys	
6.1	Val av samarbetspartner.....	54
6.1.1	Volvo.....	54
6.1.2	Ericsson.....	55
6.1.3	SKF.....	56
6.1.4	Jämförelse av de tre fallen.....	57
6.2	Struktur på samarbetet.....	57
6.2.1	Volvo.....	57
6.2.2	Ericsson.....	58
6.2.3	SKF.....	58
6.2.4	Jämförelse av de tre fallen.....	59
6.3	Ledningsfilosofi.....	59
6.3.1	Volvo.....	59
6.3.2	Ericsson.....	60

6.3.3	SKF.....	60
6.3.4	Jämförelse av de tre fallen.....	60
7.	Slutsatser	
7.1	JV-problematik?.....	61
7.2	Etableringen.....	62
7.3	Beroende.....	62
7.4	Kultur.....	63
7.5	Teoretiskt och praktiskt bidrag.....	63
7.6	Sammankoppling av teorierna.....	64
7.7	Åtta viktiga punkter.....	66
8.	Diskussion	
8.1	Regleringens fortlevnad.....	68
8.2	Annat resultat vid andra fallföretag.....	68
8.3	Kritik mot studien.....	69
8.4	Förslag till fortsatta studier.....	70
9.	Källförteckning	
9.1	Publicerade källor.....	71
9.1.1	Litteratur.....	71
9.1.2	Artiklar.....	72
9.2	Muntliga källor.....	73
9.3	Elektroniska källor.....	74
9.4	E-mailintervjuer.....	75
9.5	Övriga källor.....	75
	Bilaga 1	76
	Bilaga 2	77

1. Inledning

I detta avsnitt presenteras först en kort beskrivning om den explosionsartade ekonomiska utvecklingen i Kina. Därefter förs en problemdiskussion, vilken mynnar ut i studiens problemformulering och syfte. Vidare presenteras studiens avgränsningar, relevans, källkritik, olika begrepp samt disposition.

1.1 Bakgrund

Efter Mao Zedongs död 1976 tog mer liberala krafter över styrningen av Kina och landet började industrialiseras med hjälp av utländskt kapital och teknologi. Idag är Kina ett land på stark frammarsch, som mycket väl kan komma att tävla med USA, Japan och Västeuropa om platsen som världens ledande handelscentrum inom några år.¹ Under ett tidsförlopp kortare än ett kvarts sekel har Kina utvecklats från att vara en fattig jordbruksekonomi till att bli en massproducent av olika konsumtionsvaror som numera finns i olika varuhus runt om i hela världen.² Genom att öppna landet för utländsk handel och investeringar ville Kina försäkra sig om teknologiimport som skulle finansieras med ökad export. För att ha råd med detta tog Kina lån från Världsbanken samt från utländska regeringar, då exportintäkterna inte beräknades kunna täcka all teknologiimport.³

Kina går mot ett allt öppnare samhälle (inte minst i och med inträdet i WTO 2001) och är sakta men säkert på väg att ersätta planekonomi med marknadsekonomi som ekonomiskt system. Trots detta finns det fortfarande ett flertal företeelser som den kinesiska staten vill ha mer kontroll över. Två av dessa är telekom- och bilbranschen. För att få möjlighet att etablera sig inom dessa branscher på den kinesiska marknaden måste utländska företag skaffa sig en kinesisk partner och sedan bilda ett joint venture (samriskföretag) med denna partner. Det måste avtalas om hur lång tid samriskföretaget ska gälla, minimumtiden är dock 10 år. När den tiden löpt ut avtalar parterna på nytt huruvida samarbetet ska fortsätta eller läggas ned. Om ett företag exporterar det som produceras finns det dock möjlighet att även inom reglerade branscher etablera sig i form av helägda utländska bolag.⁴

¹ www.studera.com/kina (2004-04-01)

² Åsman, Benny, ”Kina: världens nya verkstad!” (2004)

³ www.kinesiska.com/arkiv/kinas_historia/reformer.html (2004-04-01)

⁴ <http://english.mofcom.gov.cn> (2004-04-08)

Den kinesiska staten använder sig av ett regelsystem för att locka till sig utländska investerare till tillväxtbranscher inom t.ex. teknologi och för att dämpa överhettning i andra branscher. Detta regelsystem delas in i tre olika kategorier som i sin tur leder till att företag antingen lockas att komma till Kina och etablera sig eller avskräcks av detsamma. Dessa kategorier är: *Restricted*, *Prohibited* och *Encouraged*.

Varje år publicerar den kinesiska staten en lista på vilka branscher som ligger under vilken kategori och kan på så sätt styra de utländska investeringarna till de branscher i landet där tillväxt är mest önskvärd. Att komma till Kina och etablera sig i branscher som ligger under kategorin *prohibited* är direkt förbjudet.

Mellan kategorierna *Restricted* och *Encouraged* finns det flera konkreta skillnader. Det tar exempelvis betydligt längre tid att erhålla en affärslicens för företag som vill etablera sig inom branscher som tillhör *Restricted*. Många olika tillstånd krävs och flera instanser inom den kinesiska staten ska godkänna verksamheten innan en affärslicens kan utfärdas. Inom branscher som ligger under *Encouraged* har den kinesiska staten intresse av att påskynda den här processen för att ny teknologi och know-how ska komma in i landet. Därför underlättar staten processen från ansökan till utfärdad affärslicens, vilket medför att processen går betydligt fortare. En annan viktig skillnad är de skattemässiga fördelar som *Encouraged* för med sig. För att locka utländska företag till branscher som ligger under *Encouraged* erbjuder den kinesiska staten stora skattelättnader. Ytterligare förmåner ges till företag under *Encouraged* såsom tillgång till mark och rabatterade avgifter på ansökningar till licenser. Övriga avgifter som andra företag måste betala till staten kan företagen som befinner sig i kategorin *Encouraged* få subventionerat eller till och med slippa helt.⁵

Dock ska sägas att ingenting är definitivt och i slutändan kan allting förhandlas. Oavsett vilken kategori företagets bransch ligger under kan företaget alltid komma fram till egna lösningar med den kinesiska staten.⁶

1.2 Problemdiskussion

Vid en etableringsprocess finns det många aspekter ett företag behöver beakta. Oavsett vilken ny marknad som ska penetreras måste företaget sätta sig in i de gällande regelverken. Den kinesiska marknaden är fortfarande i mångt och mycket en styrd och kontrollerad plats att etablera sig på. Företag inom telekom- och bilindustrin har särskilda krav på sig gällande upprättande av verksamhet i Kina. Dessa företag är, som tidigare nämnts, tvungna att genom joint venture (JV) alliera sig med ett eller flera kinesiska företag. Ofta bidrar de kinesiska parterna med landrättigheter,

⁵ www.cadz.org.cn/en/tzzg/zdml1.asp (2004-05-13)

⁶ Aschan, Björn, Advokat (2004-05-21)

byggnader etc. medan den utländska parten tillför kapital, teknisk kunskap och annan know-how.⁷

“One bed – different dreams”⁸ är ett vedertaget uttryck som illustrerar hur pass allvarligt många tenderar att se på JV-problematiken. Ett JV-samarbete ses av flertalet som en relation som fungerar relativt bra, men kan snabbt försämrans genom att de två parterna inte kan enas och se en gemensam framtid. Inom kort splittras därmed JV-företaget.

Att etablera sig på en ny marknad leder till många oklarheter. Olika kulturer och olika former av ledarskap är bara några av de aspekter som oavsett etableringsform kan bli ett dilemma vid inträde på en ny marknad. Inom de branscher på den kinesiska marknaden som fortfarande är starkt reglerade från statligt håll kan företagsspecifika faktorer bli än svårare att hålla fast vid.

På grund av att företagen tillför olika mycket till det nybildande samriskbolaget kan det leda till en intressekonflikt. Den utländska parten har oftast satsat mer och är således mer angelägen om att företaget ska gå så bra som möjligt. Den kinesiska parten har inte lika stora incitament för framgång då den oftast inte har lika mycket att förlora om det skulle gå dåligt. En annan anledning till varför det utländska bolagets motivation till att ha ett fungerande samarbete i samriskföretaget är större är att denna samarbetsform är enda chansen för dessa företag att ha kvar sin verksamhet i Kina. Den kinesiska parten skulle dock kunna fortsätta verksamheten även utan samarbetet då de har möjlighet att få en annan utländsk partner tilldelad eller helt enkelt fortsätta i egen regi med ett helägt bolag.

Många studier har visat hur problematiskt ett samarbete i form av ett JV är.⁹ Som illustration av detta kan nämnas Astras tänkta samarbete med Kabi Vitrum, Leo, Ferrosan och Ferring, på 1980-talet, där de skulle förlägga produktion av svenska läkemedel till Kina. Detta samarbetsföretag fick namnet Sino Swedish Pharmaceutical Corporation och byggde sin fabrik i Wuxi, tolv mil från Shanghai. Förutsättningarna var goda, då man med svensk kunskap skulle bygga en läkemedelsfabrik som mötte Världshälsoorganisationens stränga krav.

Fabriken förlades dock till fel plats och hamnade i ett område på landsbygden utan vare sig fungerande infrastruktur eller industriell tradition. De som skulle bygga fabriken försvann under skördetiden, varför arbetet försenades kraftigt. Att fabriken hamnade på fel lokalisering innebar bl.a. att Astra inte kunde säkra fabrikenströmförsörjning. Ett elavbrott för Wuxi-fabriken skulle innebära att en hel tillverkningsansats förstördes. Cement kunde inte köpas, utan blev tilldelat av den

⁷ www.business-in-asia.com/faq.html#7 (2004-05-19)

⁸ Hill, Robert C. & Hellriegel, Don “*Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers*” (1994)

⁹ Ibid

kinesiska staten. Sino Swedish Pharmaceutical Corporation etablerades som ett JV-företag, vilket också medförde att alla frågor blev stora frågor. Samriskföretaget hade t.ex. ett stormöte om huruvida några rör skulle målas om. Detta gjorde att styrningen av företaget blev mycket omständlig. Lokaliseringsmissen blev ett ödesdigert misstag för samriskföretaget då det var svårt att locka arbetskraft till Wuxi. Därför tvingades Sino Swedish Pharmaceutical Corporation att rekrytera nyutexaminerad arbetskraft istället.¹⁰

Astras tänkta samarbete med Kabi Vitrum, Leo, Ferrosan och Ferring är bara ett av många exempel på vilka komplikationer som ett JV-samarbete kan medföra. Således ämnar denna studie behandla hur svenska företag trots allt kan få ett JV-företag att fungera. Studien behandlar svenska företag i påtvingade joint ventures utifrån flera variabler för att se om det finns resultat som kan härledas till den övergripande strategin företagen har haft. Detta ger en överskådlig bild av dessa företag och hur de har lyckats åstadkomma ett fungerande samarbete. Därmed blir studiens problemformulering:

Hur uppnår svenska företag ett fungerande samarbete i form av ett joint venture på den reglerade kinesiska marknaden?

1.2.1 Tidigare forskning

Det finns mycket skrivet om JV-problematik, även specifikt för den kinesiska marknaden. Författaren J.T Li har sammanställt 19 vetenskapliga artiklar i boken *Managing International Business Ventures in China*, varav de första sex behandlar joint venture management. Ett visst fokus ligger på friktionen som kan uppstå mellan västerländsk och kinesisk kultur i ett joint venture.¹¹

En av dessa artiklar innehåller ett klassificeringsschema som ska vara en vägledning vid val av partner på den kinesiska marknaden. Det handlar mest om vilka egenskaper som ska eftersökas hos en partner och inte särskilt mycket om hur det går till att hitta detta partnerföretag.¹² Li m.fl. presenterar ett ramverk för hur effektiviteten i den utländska/kinesiska ledningsgruppen kan förbättras. De förklarar hur ledningsgruppen måste vara väl integrerad och ha passande sammansättning, incitament, struktur, processer och gruppledare. Om dessa fem element inte är infriade kommer JV företaget nästan säkert vara dåligt fungerande eller misslyckas helt.¹³

¹⁰ Martinsson, Jan, "Näringslivets eget Bai Bang" (1986)

¹¹ Li, Jiatao (ed.) *Managing international business ventures in China* (2001)

¹² Luo, Yadong, "Joint venture success in China: How should we select a good partner?" (1998)

¹³ Li, Jiatao & Tsui, Anne "Building Effective International Joint Venture Leadership Teams in China" (1999)

Annan betydande forskning inom ämnet har genomförts av bland andra Sing Hoon-Halbauer. Hoon-Halbauer gör en djupgående studie av två stora joint ventures i Kina, Shanghai Volkswagen Automotive Company Limited och Beijing Jeep Corporation Limited där Hoon-Halbauer visar hur problem växte fram och hur de gick att lösa eller blev ohanterliga. Ett ämne som behandlas är hur chefer på höga positioner inom de två företagen kan komplettera varandra vid delat ledarskap. Studien utgår ifrån teorier som handlar om hur relationerna mellan de två ägarföretagen sköts. Aspekter som tas upp i dessa modeller är graden av kontroll, förtroende och förhandlingsstyrka mellan parterna. Några av de slutsatser som studien leder fram till är vilka egenskaper som är viktiga för en ledare i ett JV i Kina samt vikten av ett starkt ledningsteam. De högst uppsatta ledarna i ett JV måste vara starka och ha förmågan att samarbeta med cheferna hos den andra partnern. Det finns dock en risk att det kinesiska företaget tillsätter mindre starka ledare till JV-företaget för att på så sätt kunna kontrollera dessa ledare. Därigenom kan de få en starkare position i samriskbolaget.¹⁴

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur svenska företag, som valt att etablera sig inom en reglerad bransch på den kinesiska marknaden, har gått tillväga för att få ett väl fungerande samarbete med sina kinesiska samarbetspartners.

Större delen av den litteratur som finns att tillgå om ämnet behandlar de negativa effekter som kravet på att bilda ett JV medför. Studien har som mål att fokusera på de aspekter som är viktiga att tänka på för att undvika de problem som kan uppstå i och med bildandet och drivandet av ett JV. Istället för att försöka finna lösningar på problem som redan har uppstått, har studien sin utgångspunkt i förebyggande åtgärder. Denna studie ämnar belysa vilka faktorer som svenska företag som vill in på den reglerade kinesiska marknaden bör fokusera på för att få ett bra fungerande JV-samarbete. Den kommer att tillföra ny kunskap genom att den studerar svenska företag som komplement till tidigare forskning gjord på amerikanska företag.

1.4 Relevans

Resultatet av studien har ett värde för svenska företag som planerar att etablera sig inom en starkt reglerad bransch på den kinesiska marknaden och därmed tvingas etablera ett JV. Slutsatserna kommer även att vara relevanta för olika personer som innehar nyckelroller vid bildandet av en ny organisation i Kina såsom exempelvis konsulter. Vidare kan studien ligga till grund för vidare forskning inom joint venture området.

¹⁴ Hoon-Halbauer, Sing, *Management of Sino-Foreign Joint Ventures* (1994)

Studien fokuserar på företag inom de branscher som är några av de sista att vara reglerade när det gäller etablering i Kina, vilket ger aktualitet till studien. Ett joint venture och de aspekter som har studerats, förändras under tidens gång, vilket gör att tidigare forskning snabbt kan bli inaktuell.

1.5 Avgränsningar

Studien är koncentrerad till reglerade branscher på den kinesiska marknaden. Branscher som inte omfattas av regleringar angående etableringsform berörs således inte i detta arbete. Detta medför att de kinesiska företagen, som de svenska bolagen tilldelas som partners, inte är privata utan under statlig kontroll.

Tidsaspekten har spelat en stor roll beträffande studiens omfattning. Det har inte funnits vare sig tid eller möjlighet att kontakta alla de personer som skulle ha varit intressant att kontakta, varför syftet har avgränsats. En följd av detta är att studiens respondenter endast består av personer som innehar höga chefspositioner. Det har därför inte varit möjligt att studera huruvida det råder en enhetlig uppfattning inom JV-företaget om hur väl fungerande samarbetet är.

Kina är ett enormt land med en yta på över 9 600 000 km² och 22 provinser och utvecklingen har mycket p.g.a. detta kommit olika långt i de olika regionerna.¹⁵ I studien läggs fokus på nordöstra Kina, där utvecklingen har kommit längst och där flertalet svenska företag har valt att etablera sig. Inom JV ligger fokus på formen Equity Joint Venture (härefter benämnt EJV), då detta är den mest frekventa bolagsformen.

Vidare speglar denna studie bara svenska företag som etablerat sig på den kinesiska marknaden. Således finns inte möjlighet att dra generaliserande slutsatser för utländska företag som etablerar sig i Kina. Det s.k. psykiska avståndet, som förklaras längre fram i studien, kan variera mycket och därav också de problem och möjligheter som uppstår i och med bildandet av ett samriskbolag, varför generaliseringar i alltför stor grad bör undvikas. Vidare utgår studien endast från det svenska företagens perspektiv, och de kinesiska partnerföretagens aspekter behandlas således inte.

Mutor och dylikt sägs vara ett utbrett fenomen i Kina¹⁶, men detta är ingenting som vare sig berörs eller utgör utgångspunkt i denna studie. Relationer och kontaktnät har en speciell betydelse i Kina. Hur svenska företag etablerar och bevarar sina kontaktnät är ingenting studien har för avsikt att undersöka.

¹⁵ www.exportradet.se (2004-04-27)

¹⁶ Andersson, Patrick, *Affärsetablering i Kina* (2003)

Alla verksamheter består av en komplex uppsättning av relationer, men eftersom studien har för avsikt att djupare undersöka relationen mellan de två företagen som tillsammans bildar ett JV kommer bara vissa relationer att beröras. Studien kommer således att fokusera på de två bolagen som varsin separat enhet som möts. Därmed utelämnas andra typer av relationer, såsom exempelvis mellan arbetare och chef.

1.6 Källkritik

Vissa av de använda källorna kan med rätta anses vara något gamla för att fortfarande vara relevanta källor att använda sig av. Dessa källor behandlar dock ämnen som tar mycket lång tid att förändra, t.ex. attityder och beteenden. Det är en tidskrävande process att förändra ett helt folks tankesätt och traditioner, varför denna litteratur trots allt är relevant för denna uppsats. Likaså gällande viss metodlitteratur som även den är ett par år gammal. Även sådana saker, såsom olika tillvägagångssätt etc., förändras inte över en natt, varför sådan litteratur också kan sägas vara högst relevant för detta arbete.

Ytterligare kritik mot detta arbete är att det är ytterst svårt att få fram känslig information från studieobjekt generellt sett och denna uppsats utgör inget undantag. Företag är sällan villiga att erkänna sina fel och brister, varför det kan vara svårt att få tag i relevant information. Det är svårt att som utomstående få tillgång till fullständig information och studiens resultat grundas därför enbart på den information som är tillgänglig. Dessutom har tiden begränsat studien till ett par intervjuer per företag, varför resultatet till viss del kan anses vara vinklat och subjektivt.

1.7 Begrepp

Reglerade marknader: I studien förekommer begreppet reglerade marknader. Med detta menas de marknader som enligt lag har vissa restriktioner beträffande vilka företag som är tillåtna att etablera sig på denna marknad.

Samriskföretag/JV-företag/allians: Dessa tre begrepp har i studien samma innebörd.

Vid etablering i Kina kan ett företag som agerar på en marknad som inte är reglerad välja bland ett flertal olika etableringsformer:

Representationskontor – representative office – innebär en lättare form av etablering och kan ses som ett första steg mot en fullständig etablering i Kina. Att starta ett representationskontor görs ofta för att skapa kontakter och förhandla fram kontrakt, däremot får representationskontoret inte vara vinstdrivande.

Filial – branch office – är ett annat sätt att starta sin verksamhet i Kina. Det ger rättigheter till tillverkning och försäljning, men filialen blir inte en juridisk person. Det utländska moderbolaget tar stora risker när de etablerar en filial, då moderföretaget är ytterst ansvarig för verksamheten.

Joint Venture – innebär att två eller flera företag startar ett nytt bolag tillsammans och är ett bra sätt att sprida riskerna vid stora projekt. Detta är också en etableringsform som möjliggör snabb etablering på en ny marknad.

Holding-/Investmentbolag innebär att företaget antingen investerar 30 miljoner \$ i holdingbolaget eller att de har minst 10 JV i Kina som holdingbolaget hör ihop med. Kan innebära fördelar i form av uppdelning av verksamhetsområden mellan de ägda bolagen och holdingbolaget.

Wholly-Owned Foreign Enterprise – WOFE – är ett företag som etableras som en juridisk person i Kina av en utländsk investerare. För att ett WOFE ska få bildas krävs bl.a. att företaget ska bidra till avancerad teknologisk utveckling i Kina.¹⁷

¹⁷ www.deloitte.com (2004-04-13)

1.8 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2 METOD

I detta kapitel beskrivs och förklaras de metoder som används i studien. Det görs en redogörelse för hur studien genomförts och en beskrivning av det material som använts. Vidare behandlas de respondenter som deltagit i studien.

Kapitel 3 TEORI

I kapitel tre presenteras de teorier och ansatser som studien bygger på. Den teoretiska referensramen ligger sedan till grund för det fortsatta resonemanget i analysen och diskussionen.

Kapitel 4 INFORMATION OM JV I KINA

Här redogörs för vilka regler och förhållanden som gäller för JV i Kina. Betydelsen av den kinesiska kulturen diskuteras. Vidare följer information baserad på de expertintervjuer som genomförts.

Kapitel 5 FALLSTUDIER

I detta avsnitt presenteras det material som insamlats i de tre fallstudierna på Volvo LV, Ericsson samt SKF. Här framkommer bl.a. de synpunkter som studiens respondenter har angående hur JV-företagen fungerar.

Kapitel 6 ANALYS

I kapitel sex analyseras resultatet som framkommit av fallstudierna, utifrån den teoretiska referensramen.

Kapitel 7 SLUTSATSER

Detta avsnitt redovisar de slutsatser som framkommit genom att återkoppla till studiens syfte och problemformulering.

Kapitel 8 DISKUSSION

I kapitel åtta diskuteras de resultat som framkommit av studien och hur dessa kunnat se ut om studien genomförts på andra sätt. Vidare ges förslag på framtida studier och forskning inom ämnet.

2. Metod

I detta kapitel redogörs för hur studien genomförts och hur problemet angripits. Metoden beskriver och motiverar val beträffande teori och arbetsätt. Vidare följer en redogörelse av datainsamling samt validitet och reliabilitet. Mot slutet motiveras val av fallföretag, vilka kort presenteras.

2.1 Undersökningsmetod

För att undersöka den problematik som identifierats i föregående kapitel kommer studien att baseras på fallstudier på svenska storföretag etablerade i Kina. En fallstudie karaktäriseras bl.a. av att forskare utifrån en eller ett fåtal undersökningsenheter försöker säga något generellt om det studerade. Den centrala utgångspunkten för studien har varit de enskilda organisationerna utifrån ett beskrivande och explorativt perspektiv.¹⁸ Undersökningens fallstudier är tre till antalet och en av ambitionerna med studien är att skaffa kunskap om hur fallstudieföretagen får sina JV att fungera utifrån tre centrala utgångspunkter för JV. Följaktligen är studiens empiriska undersökning explorativ till sin karaktär. En fallstudie omfattar således ett eller ett fåtal fall som studeras i detalj och i flera dimensioner.

En fallstudie består i själva verket av många undersökningar och det är forskningsfrågan i sig som avgör vad som är ett relevant fall.¹⁹ Fallstudier görs ofta i syfte att formulera hypoteser, utveckla teorier samt exemplifiera och illustrera. Författaren Robert Yin definierar fallstudier på följande sätt:

En fallstudie är en empirisk undersökning.²⁰

- som belyser ett samtida fenomen inom det verkliga livets ramar
- där gränserna mellan fenomenet och det sammanhang i vilket det ingår inte är självklart
- där det är möjligt att använda flera informationskällor för att belysa fenomenet

¹⁸ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod* (2001)

¹⁹ Svenning, Conny, *Metodboken* (1997)

²⁰ Yin, Robert, *Case study research – design and methods* (1989)

2.1.1 Avgränsning av undersökningsenhet

Det kan vara svårt att avgränsa fallstudieenheten, men det är viktigt för fallstudieförloppet att i ett tidigt skede reflektera över vad som är studiens enhet och hur denna ska avgränsas. Detta ska göras med hänsyn till undersökningens syfte, resursramar, problemformulering och ämnesområde. Det är viktigt att endast fokusera på de företag som studeras och inte på hela koncernen. Då studien behandlar JV-problematiken är det ett måste för att kunna besvara problemformuleringen att endast de gemensamma nybildade samriskföretagen studeras.

2.1.2 Enskilda och multipla fallstudier

Om det bara ingår en enda enhet i undersökning kallas det för en enskild fallstudie. Ingår det däremot flera enheter benämns undersökningen istället en multipel fallstudie.²¹ Studien innehåller multipla fallstudier då en önskan att kunna se vissa gemensamma drag hos fallföretagen finns beträffande varför de har lyckats åstadkomma ett väl fungerande samarbete i sina JV-företag. Med enbart ett studieobjekt skulle detta inte vara möjligt.

Att studien enbart innehåller tre fallföretag har sin grund i att möjligheterna till djupare analys därmed ökar väsentligt samt att risken att studien blir alltför övergripande minimeras. Det kan dock medföra risker i form av subjektivitet samt vinklade slutsatser. Eftersom studien även använder sig av expertintervjuer är dessa risker relativt små.

Yin menar att det är möjligt att generalisera utifrån både enskilda och multipla fallstudier. Det gäller att komma fram till de förhållanden i undersökningens resultat som är specifika för just det studerade fallet och vilka som är generella.²² Det är dock viktigt att inte dra alltför generaliserande resultat. Den kinesiska marknaden är trots allt på många sätt unik, varför paralleller till andra marknader bör undvikas. Det kan emellertid framkomma relevant information om JV-företagen i sig, vilken kan komma att användas även i andra sammanhang.

2.2 Val av angreppssätt

Det finns två olika angreppssätt att välja bland, deduktion och induktion. Båda varianterna anger olika tillvägagångssätt varifrån vetenskapliga slutsatser kan dras. En induktiv ansats utgår ifrån empirin för att observera ett samband som är generellt

²¹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod* (2001)

²² Yin, Robert, *Case study research – design and methods* (1989)

giltigt, medan en deduktiv ansats utgår från generella principer och teorier för att utifrån dessa dra slutsatser om enskilda händelser.

Abduktiv metod är en slags kombination av de två tidigare nämnda angreppssätten. Denna metod används i verkligheten vid många fallstudiebaserade undersökningar. Precis som det induktiva tillvägagångssättet utgår även abduktionen från empiriska fakta, men är inte främmande för teoretiska föreställningar. Forskaren kan därmed använda sig av den teori och kunskap som redan finns inom området samtidigt som han/hon varvar detta med empirin.²³ Eftersom studien varken har för avsikt att grunda ny teorilära eller att analysera en process utifrån redan befintliga teorier väljs det abduktiva tillvägagångssättet.

2.3 Val av metod

Det finns två huvudsakliga metoder inom metodläran, kvantitativ respektive kvalitativ metod. Då denna studie önskar skapa en djupare förståelse inom det valda området kommer den kvalitativa metoden användas, vilket innebär en nära kontakt med informationskällan. Kunskapssyftet är primärt ”förstående” och inte ”förklarande”.²⁴ En omtalad nackdel med kvalitativa studier är dock att generaliseringar utifrån dessa kan vara svåra att genomföra. Detta ses som en svaghet jämfört med den kvantitativa metoden.²⁵ Som tidigare nämndes är det av yttersta vikt att skilja på generaliserbara och icke generaliserbara resultat. Datainsamling kommer att genomföras genom olika intervjuer för att på så sätt få ökad kunskap och förståelse.²⁶

2.4 Val av teori

2.4.1 Varför Hills tre punkter?

En internationell studie av joint ventures visar att av 49 studerade allianser hamnade hela två tredjedelar i allvarliga finansiella och/eller ledningsproblem inom två år efter bildandet av den gemensamma organisationen. Om samarbetet blir lyckat eller inte beror i mångt och mycket på tre faktorer:²⁷

1. val av samarbetspartner
2. struktur på samarbetet
3. ledningsfilosofi

²³ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (2000)

²⁴ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992)

²⁵ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, (2000)

²⁶ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod* (2001)

²⁷ Hill, Charles W.L., *International Business – competing in the global marketplace* (2001)

Dessa tre punkter kommer att ligga till grund för studiens struktur samt för att få en röd tråd genom hela arbetet. Ju mer tid som ägnats åt denna problematik, desto klarare blev det faktum att dessa tre punkter kan ses som kärnan i det som studien syftar till att studera närmare. Punkterna är utmärkande för hur företag får ett JV att fungera.²⁸ De tre punkterna är, om möjligt, än viktigare för företagen i denna studie än för företag inom oreglerade branscher. Då denna samarbetsform är den enda tänkbara för ett bolag som vill etablera sig inom dessa reglerade branscher i Kina blir det en nödvändighet för de här företagen att få sina samarbeten att fungera.

2.4.2 Varför Svernlövs sju frågor?

Dessa sju frågor, som vidare berörs i 3.2.1 (sidan 23), är en bra utgångspunkt att ha som checklista då företag ska välja samarbetspartner och är således en bra grund för studien att utgå ifrån vid utvärdering av fallföretagen. Studien syftar till att undersöka huruvida dessa frågor faktiskt är en utgångspunkt som företag använder sig av i verkligheten.

2.4.3 Varför Agentprincipalteorin?

Agentprincipalteorin illustrerar kärnan i problematiken kring två parter som inte alltid strävar åt samma håll. Detta problem är en av huvudfrågorna inom JV-problematiken. Att gå in i ett påtvingat JV kan medföra olika samarbetsproblem och för att öka förståelsen för detta tillämpar studien denna teori.

2.4.4 Varför ackulturationsmodellen?

Studien behandlar vad som händer på ledningsnivå när två kulturer förenas. För att studera detta använder studien fyra tänkbara scenarier som kan inträffa när två kulturer möts och sedan analyseras studieobjekten utifrån dessa.

2.5 Datainsamling

Datakällor kan delas in i primär- resp. sekundärdata. Primärdata kallas det material som utredaren själv samlar in, medan sekundärdata betecknar allt det material som tidigare samlats in. Studiens primärdata består av material från personliga intervjuer. Dessa personliga intervjuer har genomförts dels i form av telefonintervjuer med företagsrepresentanter både i Kina och i Sverige och dels i form av informantintervjuer med olika experter på området. Dessa informantintervjuer är

²⁸ Hill, Charles W.L., *International Business – competing in the global marketplace* (2001)

kvalitativa intervjuer med en observatör, en informant, som har kunskap om de företeelser som är relevanta för studien och som inte har kunnat observeras på egen hand. E-mailintervjuer har förekommit med de företagsrepresentanter som själva föredragit denna frågeteknik framför andra alternativ såsom t.ex. telefonintervjuer. Efter inkomna svar har uppföljningsintervju skett per telefon. Vid intervjuerna fördes anteckningar och även bandspelare användes.

Studiens sekundärdata kommer från litteratur och andra källor som vetenskapliga artiklar, expertintervjuer samt elektroniska källor. Denna information har använts för att underbygga den primärdata som samlats in samt för att ge kompletterande information. Artiklar har sökts i olika affärstidningar samt i Elin (Electronic Library Information Navigator).

2.5.1 Datainsamlingsmetod

Vid den första expertintervjun användes *ostrukturerad frågeteknik*²⁹. Detta framför allt p.g.a. att vi i ett så tidigt skede av studien inte hade tillräckligt med kunskap om ämnet och ville därför istället få en övergripande bild av det valda temat.

Studien använder fortsättningsvis *delvis strukturerade frågetekniker*³⁰, d.v.s. intervjuerna har i så stor utsträckning som möjligt pågått som ett samtal och därmed styrts så lite som möjligt. Anledningen till detta är att respondenterna själva ska ta upp viktiga aspekter utan att "orden läggs i deras mun". Viss kännedom om ämnet kombinerat med en öppenhet för nya infallsvinklar medförde detta val av frågeteknik. Självklart har viss styrning av samtalen skett för att säkerställa att konversationen är på rätt spår, men vi har försökt minimera vår egen inverkan på intervjupersonerna.

I studien används mycket processdata, såsom t.ex. TV-program, tidningsartiklar och referat samt forskningsdata, d.v.s. sådan information som samlats in av andra forskare.³¹ Vi har aktivt följt utvecklingen i Kina genom både tidningsartiklar och TV-program. Dessutom har vi noggrant studerat tidigare forskning för att på så sätt undvika att göra en liknande studie samtidigt som denna tidigare forskning ger resultat som innehåller ytterst relevant information som vi kan dra nytta av vid genomförandet av denna studie.

2.5.1.1 Genomförande av intervjuer

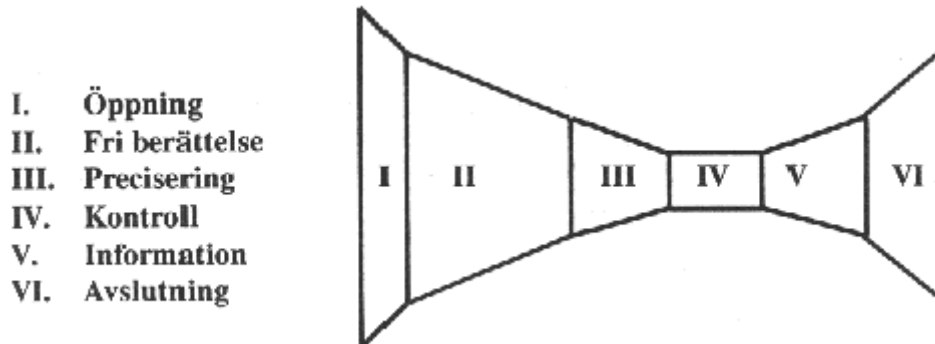
Vid intervjuerna med fallföretagen har den s.k. "sågtandade trattmodellen" använts (se figur 2), eftersom intervjuerna berör flera områden inom ämnet. Denna modell

²⁹ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod* (2001)

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

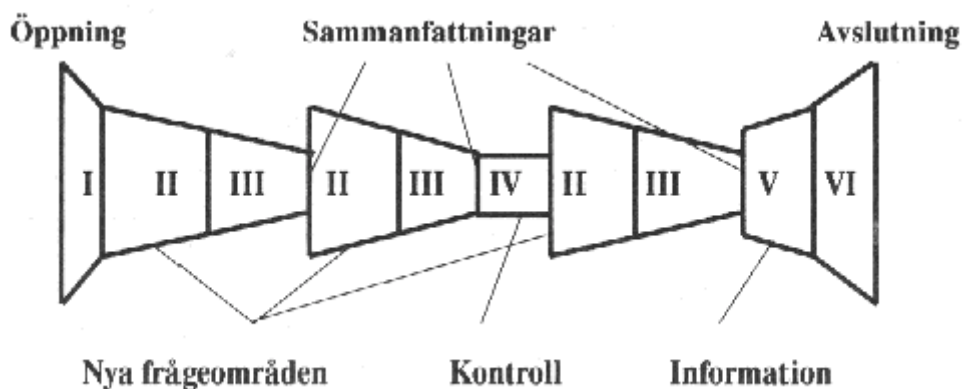
bygger på den vanliga "trattmodellen" (se figur 1), vilken delar upp intervjun i faserna öppning, friberättelse, precisering, kontroll, information samt avslutning.



Figur 1 "Trattmodell" för intervjuer (Källa: Kylén, 1994)

Här följer en kort redogörelse för "trattmodellens" olika faser. Intervjun börjar med *öppningsfasen* innehållande en presentation av parterna, syftet med samt upplägget av intervjun. Därefter inleds den *fria berättelsen* där respondenten fritt berättar om varje område. I *preciseringsfasen* ser intervjuaren till att få mer precisa svar genom att ställa kompletterande frågor samt be om konkreta exempel på det som intervjuaren vill veta. Vid långa och omfattande intervjuer görs eventuellt en sammanfattning av det som framkommit efter varje frågeområde. Efter detta inleds *kontrollfasen* där intervjuaren ställer kontrollfrågor för att se till så han har uppfattat svaren korrekt, genom att t.ex. ställa positiva motfrågor. I den fjärde fasen, *informationsfasen* beskriver intervjupersonen studien samt här ges utrymme för respondenten att ställa eventuella frågor angående studien. *Slutligen* ber intervjuaren att få återkomma, om kompletteringar till befintligt material krävs eller om nya frågor behöver ställas.

I modellen "den sågtandade tratten" (se figur 2) behandlas flera olika områden och för varje område används faserna friberättelse, precisering samt eventuellt kontroll.³²



Figur 2 "Den sågtandade trattmodellen" (Källa: Kylén, 1994)

³² Kylén, Jan-Axel, *Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning* (1994)

2.5.2 Expertintervjuer

Expertintervjuerna har varit personliga intervjuer som utförts främst i syfte att lära mer om undersökningsområdet. Dels har dessa intervjuer tjänat som direkt insamling av material till studien och dels av mer allmän karaktär som grund för den fortsatta undersökningen. Med var och en av de två experterna har varsin face-to-face-intervju genomförts. Den ena intervjun behövde viss komplettering, vilken sedan skedde per telefon. Expertintervjuerna har varit av relativt informell karaktär och inte fokuserade på att få svar på ett visst problem.

2.5.3 Respondenter

2.5.3.1 Experter

Sabrina Jun kommer ursprungligen från Kina och arbetar idag som konsult på Lars Weibull AB, Malmö. Där hjälper hon svenska företag med ambitioner att etablera sig i Kina. Bland annat anordnas resor till Kina där hon hjälper svenskarna att knyta kontakter och lära sig mer om företagsetablering i Kina. Sabrina har själv skrivit en avhandling där hon har gjort en fallstudie på ett JV i Kina (Volvo Sunwin Bus).

Jörgen Malmberg är numera verksam som direktör för forskning och utveckling på Kinnarps, men är även Economic consultant of Shijiazhuang Hi-tech Industry Development Zone, P.R. China.

2.5.3.2 Företagsrepresentanter

Studien innehåller allt som allt sex intervjuer med tre företagsrepresentanter på de olika fallföretagen. Varje respondent har således kontaktats två gånger. Allt för att klargöra eventuella oklarheter samt få tillfälle att ställa ytterligare frågor som uppkommit under studiens gång. Fem av de sex intervjuerna genomfördes per telefon, då respondenterna befunnit sig utomlands. Den sjätte intervjun genomfördes, på respondentens begäran, via e-mail. De företagsrepresentanter som intervjuats är:

Joakim Hjerpe är VD för Volvo Lastvagnar i Kina och Asien. Hjerpe har varit i Asien i omkring femton år och har under dessa år fått stor kännedom om landets kultur och affärslivets spelregler.

Arvid Jauring var tidigare VD för ENC, men är numera hemma i Sverige igen och arbetar bland annat med att hålla föredrag om sina erfarenheter från Kina.

Sten Wendin arbetar i nuläget som Manufacturing Director vid SKF Airframe i Frankrike. Från 1997 till april 2003 var Wendin General Manager för SKF (China) Investment Co., som är etablerat i Shanghai.

2.6 Validitet och reliabilitet

Validitet kan åtskiljas i två grupper, inre och yttre validitet. Inre validitet innebär att undersökningen mäter det som är avsett att mäta genom att ställa rätt frågor. Med yttre validitet menas överensstämmelsen mellan den valida indikatorn (svaren på enkäten eller intervjun) och det förhållande som vi försökte bedöma genom denna undersökning.³³ För att säkerställa studiens inre validitet genomfördes först expertintervjuer för att därigenom komma fram till vad som är relevanta frågor att ställa till respondenterna på fallföretagen. Fallföretagens intervjupersoner innehar alla positioner på samma nivå i de olika JV-företagen, vilket medför att deras svar också är jämförbara.

Genom den information som insamlats av olika nyckelpersoner hos dels fallstudieobjekten och dels från externa källor har det framgått att undersökningens resultat i hög utsträckning är något som kan appliceras på andra svenska företag som vill etablera sig på den kinesiska marknaden. Då den kinesiska marknaden och dess förhållanden på flera sätt är unika går det inte att dra några generaliseringar av studien på joint ventures verksamma på andra marknader där liknande problem existerar.

Reliabiliteten mäter i hur hög utsträckning resultaten från ett mätinstrument eller mätmetod påverkas av tillfälligheter. Med andra ord kan reliabiliteten beskrivas som hur säkert eller exakt vi mäter det som faktiskt mäts.³⁴ Reliabilitet är en nödvändig förutsättning för validitet. En undersökning med god reliabilitet har ett flertal kännetecken. Ett av dessa är att mätningen varken påverkas av vem som utför mätningen eller av de omständigheter under vilka undersökningen sker.³⁵

Reliabiliteten i studien ökar genom att insamlandet av information sker från flera källor. Vid intervjuer på plats används en bandspelare för att därigenom säkerställa att ingen information som insamlas förbises, vilket ses som ett reliabilitetstecken. Risker för feltolkningar minimeras genom att ha uppföljningsintervjuer med respondenterna beträffande de frågor som det råder tvekan huruvida de uppfattats fullt ut vid första intervjun eller inte.

Intervjuerna har noggrant planerats och respondenterna har i förväg informerats om målet med studien och hur de kan bidra. Vid intervjuer med fallstudieföretagen ämnar

³³ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992)

³⁴ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod* (2001)

³⁵ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1992)

studien få fram så direkt information som möjligt och har därför inte i förväg informerat om exakt vad som ska frågas.

2.7 Val av fallföretag

Studien baseras på “påtvungade” joint ventures och således är studien begränsad till att studera fallföretag inom sådana reglerade branscher för att genomföra fallstudier. Nästa steg är att undersöka vilka svenska företag som etablerat sig på den reglerade kinesiska marknaden inom just en sådan reglerad bransch.

Efter en grundlig sökning via e-mail kom vi i kontakt med två multinationella svenska storföretag, Volvo och Ericsson. Då dessa aktörer har funnits relativt länge på den kinesiska marknaden är de intressanta att ha som studieobjekt eftersom de inte haft så många föregångare att lära av, utan istället varit tvungna att lära sig av sina egna misstag.

Vidare har två storföretag som Volvo och Ericsson haft tillgång till diverse expertis inom området och ändå kan fel ha uppstått. Detta faktum belyser den svåra problematiken med att etablera sig på den kinesiska marknaden ytterligare.

Studien behandlar även ett tredje fallföretag, SKF. SKF finns i nuläget etablerat inom branscher på den kinesiska marknaden som inte längre regleras av den kinesiska staten. Trots detta har SKF i många fall valt att fortsätta att bedriva sin verksamhet i Kina som ett JV. Att SKF är med som studieobjekt motiveras av en önskan att belysa de positiva aspekterna som ett JV faktiskt kan komma att medföra och understryka att en del företag väljer denna företagsform av egen fri vilja.

Dessa tre företag såg vi även som lämpliga fallföretag då de tycks ha lyckats bra med att åstadkomma ett fungerande samarbete med sina kinesiska partnerföretag.³⁶

2.7.1 Presentation av fallföretag

2.7.1.1 Volvo Lastvagnar AB

Volvo Lastvagnar AB (Volvo LV) är ett multinationellt företag som säljer lastbilar och totala transportlösningar. Volvo LV har totalt sett nio egna sammanställningsfabriker runt om i världen. Utöver detta slutmonteras Volvolastbilar i åtta lokalt ägda fabriker. Volvos lastbilar säljs och får service i över 100 länder genom återförsäljare med totalt 1450 verkstäder. Av försäljningen är mer än 90 procent tunga lastbilar (med en totalvikt på över 60 ton).

³⁶ Jun, Sabrina (2004-04-16) & Sjölin, Magnus (2004-04-21)

Volvo LV är numera en av världens största tillverkare av tunga lastbilar. Tusentals anställda över hela världen arbetar varje dag med målet att öka och stärka det förtroende Volvo LV under åren byggt upp.³⁷

En bilboom börjar så sakteliga ta fart i Kina. Volvo är bara ett av alla de utländska bilföretag som trängs i landet och producerar i nuläget både bussar och tunga lastbilar. Fortfarande är dock VW det överlägset ledande märket på Kinas bilmärknad.³⁸ I mångt och mycket beror detta på att VW redan 1985 tog steget in i Kina och på så sätt blev pionjärer bland de utländska biltillverkarna där. Att Volvo inte var lika tidigt på plats visar, enligt Jun, på den ”svenska fegheten”. Vissa andra länder, bl.a. USA har en mer aggressiv inställning till etableringen i Kina. Redan på 1970-talet etablerade sig en rad amerikanska företag i Kina. De visste då alldeles för lite om den kinesiska kulturen och samarbetena misslyckades. Det amerikanska sättet att göra affärer var på den tiden inte gångbart i Kina och de amerikanska företagen packade ett efter ett ihop och lämnade Kina.³⁹

Volvo LV har sin fabrik i staden Jinan, söder om Beijing. Produktionen sker i form av ett JV med en kinesisk partner, China National Heavy Truck Corporation, CNHTC. Namnet på detta samriskbolag är Jinan Huawo Truck Co. Ltd. Det tog dock nio år för Volvo Lastvagnar att komma igång med sin lastbilsfabrik, från första principöverenskommelsen till verklig start.⁴⁰ Totalt finns (december –03) omkring 2600 tunga lastbilar av Volvomodell i Kina.⁴¹

Volvos koncernchef Leif Johansson nämnde på en presskonferens i Jinan onsdagen den 31 mars 2004 att Volvo räknar med att lastbilsförsäljningen i Kina kommer att fördubblas (i absoluta tal) på tre års sikt. Under 2003 uppgick Volvo LV:s försäljning i Kina till 85 miljoner dollar.⁴²

2.7.1.2 Ericsson

Ericsson bildades redan 1876 och är idag världens största leverantör av mobilsystem. Företaget finns för närvarande etablerat i över 140 länder runt om i världen. Ericsson erbjuder totala lösningar – från system till service och ren teknologi för mobila enheter.⁴³

³⁷ www.volvo.se (2004-04-26)

³⁸ Myrsten, Johan, ”Kinas bilboom bara början” (2003)

³⁹ Jun, Sabrina, Kinaspecialist (2004-04-16)

⁴⁰ www.chinadaily.com.cn/en/doc/2003-06/10/content_168527.htm (2004-05-13)

⁴¹ Myrsten, Johan, ”Volvo LV rullar in på bred front” (2003)

⁴² <http://di.se/NoFlash.asp> (2004-04-16)

⁴³ www.ericsson.se (2004-05-07)

Ericsson har för närvarande två etablerade JV-företag tillsammans med ett bolag vid namn Panda i Kina. Det första heter ENC – Nanjing Ericsson Panda Communications Company, inom vilket Ericsson har 51, Panda 27, Putian 20 samt Yungshing 2 procent. Det andra JV-företaget heter BMC – Beijing Ericsson Putian Communications Company med Panda 20 och Ericsson (numera Sony Ericsson) 51, Putian 27 och Yungshing 2 procent.⁴⁴

Studien behandlar det förstnämnda bolaget, ENC, som bildades år 1992 som Ericssons första JV i Kina. Anledningen var vid det tillfället att ta så stor marknadsandel som möjligt i Jiangsu-provinsen.⁴⁵

2.7.1.3 SKF

SKF grundades i Göteborg år 1907 och är idag världens ledande leverantör av lager, tätningar, näraliggande produkter, system och tjänster. SKF är således ett globalt kunskapsföretag och har en stark etablering i Kina. I nuläget har SKF tre helägda företag, fem joint venture inom tillverkning, åtta försäljningskontor samt två handelscenter etablerade på den kinesiska marknaden. Dessa företag är utspridda över Kina, men större delen av verksamheten finns i Shanghai och i Beijing. SKF har som målsättning att ytterligare utveckla sin verksamhet i Kina, både gällande tillverkning och försäljning. SKF agerar inom en bransch där det inte längre är tvunget att ha ett JV, utan de har själva valt att i flera fall fortsätta att etablera sig i form av JV.⁴⁶

Studien omfattar endast Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd., då detta företag enligt Sten Wendin (General Manager för SKF i Shanghai 1997-2003) varit det JV-företag som lyckats bäst av deras företag i Kina. Detta företag etablerades 1996 och består av SKF och the Chinese Ministry of Railway. Ägarförhållandet i detta samriskföretag är 51 procent SKF respektive 49 procent the Chinese Ministry of Railway.⁴⁷

⁴⁴ Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-04-23)

⁴⁵ Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-05-05)

⁴⁶ www.skf.com (2004-05-10)

⁴⁷ Wendin, Sten, f.d. General Manager för SKF (China) Investment Co. (2004-05-10)

3. Teorier

I detta avsnitt presenteras de teorier som används i studien. Först behandlas Charles W. L. Hills, professor i international business vid University of Washington, tre avgörande punkter för en lyckad allians. Därefter kompletteras dessa tre punkter med varsin underbyggande teori. Avslutningsvis görs en sammanvävning av de tidigare nämnda teorierna, för att underlätta förståelsen för dessa.

3.1 Hills tre punkter

Ett samarbete står för många möjligheter, men även många risker. Det är inte självklart att dessa risker minskar i och med att samarbetet fortlöper och parterna lär känna varandra allt bättre. En av anledningarna till detta sägs vara att företagen blir alltmer konkurrensinriktade under tidens gång, vilket bl.a. förklaras genom att företagets kunskap och erfarenheter genom samarbetet blivit alltmer lika varandra. Om samarbetet kommer att fungera eller inte beror i mångt och mycket på följande tre faktorer:⁴⁸

1. Val av samarbetspartner

Ett företags val av samarbetspartner är av yttersta vikt för ett fortsatt gott och lyckat samarbete. En god partner kännetecknas av tre principiella och karaktäristiska drag. Det första är att partnern hjälper företaget att uppnå sina strategiska mål. Det andra är att partnern delar samma vision som alliansen, d.v.s. har någorlunda lika bild av vad samarbetet kommer att leda till i framtiden. Det tredje är att en god partner inte utnyttjar samarbetet för egen vinning.⁴⁹

Vid val av samarbetspartner är det viktigt att ta reda på hur ens potentiella partners företag är uppbyggt. Företaget genomför då en grundläggande undersökning, *due diligence*, som kräver tillgång till information som är betydligt mer detaljerad än vad som finns allmänt tillgänglig.⁵⁰ För att få tag i sådan information kan företaget söka information från en tredje part, eventuellt ett företag som varit i allians med detta bolag tidigare. Företaget behöver framförallt få tillgång till så mycket information om partnerföretaget som möjligt genom personliga möten på olika nivåer inom

⁴⁸ Hill, Charles W.L., *International Business – competing in the global marketplace* (2001)

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Planander, Agneta, *Strategiska allianser och förtroendeprocesser* (2002)

verksamheten.⁵¹ I Kina är detta avsevärt svårare eftersom många kineser ser detta som en misstroendeförklaring då ett utomstående företag kräver att få undersöka ens företag. De anställda kan uppfatta denna undersökning som ett intrång, vilket medför att deras ledning känner sig tvingad att även de genomföra en due diligence hos den tilltänkta partnern. Denna blir dock betydligt mindre i omfattning och görs mer som en markering än som en handling av strategisk innebörd.⁵²

2. Struktur på samarbetet

Företaget ska välja en partner och alliansen ska struktureras på ett sådant sätt att företaget minimerar risken av att tvingas ge bort alltför mycket information. Alla människor är i grund och botten opportunistiska⁵³, så även företagsledare, och gemene man handlar därför ofta utifrån egen vinning. Ett företag kan försöka skydda sig mot sådana opportunistiska handlingar genom att skriva extra kontrakt som reglerar detta.

När parterna har fört förhandlingarna så långt att de tror sig nå ett avslut skrivs ett *Letter of Intent*, en avsiktsförklaring, där ramarna anges för det fortsatta samarbetet. Dokumentet kommer att vara grunden för vidare förhandlingar. Avsiktsförklaringen är oftast icke-bindande eftersom parterna endast befinner sig i början av förhandlingsstadiet. Den är däremot villkorad med ett antal förutsättningar som ska uppfyllas.⁵⁴ Enligt Thorulf Arwidsson på Dagens Industri är näringslivet knappast medvetet om vilka oklara och därmed farliga instrument det arbetar med. Det är lätt att skriva under ett Letter of Intent så länge förhandlingarna tycks gå framåt. Så fort förhandlingarna har brutit samman är det däremot svårt att enas om det som parterna tidigare varit eniga om och avsiktsförklaringen kan ställa till mer problem än vad den hade för avsikt att undanröja.

Innebörden av ett Letter of Intent är i många fall att parterna förbinder sig att vara lojala mot varandra och därmed lämna all information om företagen. Skulle någon av parterna bryta mot lojaliteten eller på annat sätt ställa till skada kan skadeståndsskyldighet uppkomma trots att något avtal inte ingåtts. Den rättsliga innebörden är svår att kartlägga och därför bör företag vara mycket försiktiga med att använda dessa dokument.⁵⁵

⁵¹ Hill, Charles W.L., *International Business – competing in the global marketplace* (2001)

⁵² Planander, Agneta, *Strategiska allianser och förtroendeprocesser* (2002)

⁵³ Nygaard, Claus (red.) & Bengtsson, Lars, *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* (2002)

⁵⁴ Svernlöv, Carl, *Internationella Joint Ventures: Samriskföretag* (1997)

⁵⁵ Arwidsson, Thorulf, "Varning för Letter of Intent" (2000)

3. Ledningsfilosofi

När partnervalet är genomfört och en lämplig struktur för samarbetet har valts är nästa steg för alliansen att få samarbetet att fungera så bra och lönsamt som möjligt. Vid internationellt samarbete är en av de främsta sakerna att ha i åtanke de kulturella skillnaderna mellan länderna.

En viktig ingrediens för en framgångsrik allians är att bygga upp en relation mellan företagens chefer, vilket kan göras genom olika icke-arbetsrelaterade aktiviteter vid sidan av arbetet. Det är viktigt att det finns förtroende företagen emellan och för att bygga upp detta förtroende behövs vänskap. Vänskap och förtroende mellan företagsledarna kan medföra en harmonisering av två företag och en långsiktig fördelaktig utveckling för det samägda bolaget.

Ett lyckat samarbete kräver också att företagen kan lära av varandra. Det är viktigt att inte enbart se samarbetet som en bra företagsform då företaget får någon att dela sina kostnader och risker med. Bolagen behöver fokusera djupare än så och inse att de även kan lära sig något av varandra och dra nytta av detta även i den egna organisationen.⁵⁶

3.2 Underbyggande teorier

Till var och en av dessa ovanstående punkter kopplas en underbyggande teori för att ge stöd och belägg för studien. Sambandet ser ut som följer:

1. Val av samarbetspartner – Svernlövs sju frågor

2. Struktur på samarbetet - Agentprincipalteorin

3. Ledningsfilosofi - Ackurationsmodell

3.2.1 Svernlövs sju frågor

Det har sammanställts olika kriterier som kan användas vid val av samarbetspartner. Michael J. Geringer, professor i strategi & internationell management vid California Polytechnic University, har identifierat nio viktiga aspekter vid val av partner, men han förklarar också svårigheten med att utgå från dessa. Att välja en partner som kommer att vara kompatibel på lång sikt är en komplex process, och varje JV är unikt

⁵⁶ Hill, Charles W.L., *International Business – competing in the global marketplace* (2001)

och måste därför tillkomma på ett sätt som passar det enskilda fallet.⁵⁷ Av dessa nio kriterier, som har påträffats i många framgångsrika samriskföretag, kan de mest relevanta sammanfattas i sju frågor⁵⁸ och det är dessa sju frågor som här kommer att vara studiens teoretiska utgångspunkt.

1. Kan den tilltänkta partnern tillföra kunskap eller andra resurser som samriskföretaget behöver?

Det är viktigt att den tilltänkta partnern har något att tillföra samriskföretaget. Anledningen till detta är framför allt att det anses vara psykologiskt viktigt att båda parter satsar någonting av värde som, vid ett eventuellt misslyckande, kan förloras. Det som företagen satsar kan vara allt ifrån materiella tillgångar eller immateriella rättigheter till ett väl fungerande distributionsnät eller tillgång till arbetskraft.

Företaget gör en noggrann analys av den tilltänkta partnerns förmåga att tillföra dessa resurser. Ett positivt resultat av denna analys är ett måste för ett fortsatt samarbete. Har partnern dessutom förmågor utöver minimikraven, är detta naturligtvis att betrakta som en extra bonus. Det är av yttersta vikt att samarbetsföretaget kan komplettera det egna bolagets bidrag till samriskföretaget.

2. Finns det ömsesidigt behov och beroende mellan parterna?

För att samriskföretaget överhuvudtaget ska kunna fortleva krävs att båda parter har ett intresse av att samarbetet fungerar och att det hela tiden utvecklas framåt. Det är därför viktigt att båda parter bidrar med delar som är nödvändiga för företagets fortsatta existens. Det ömsesidiga beroendet är olika starkt i olika företag och hur starkt det egentligen bör vara är omdiskuterat. Skulle beroendet inte vara tillräckligt starkt så kommer bolaget inte att överleva på sikt, då det är lätt att parterna överger samriskföretaget. Å andra sidan kan även ett alltför starkt beroende skapa problem. Frukten för att förlora sin samarbetspartner kan leda till att den ena parten blir handlingsförlamad och effektiviteten i samriskföretaget kommer därmed att minska. Forskningsresultat inom detta område påvisar därför att beroendet bör ligga på en medelhög nivå.

3. Har den tilltänkta partnern den finansiella styrka som krävs för att löpande bistå samriskföretaget med kapital?

Här gäller det att undersöka den tilltänkta partnerns finansiella ställning samt studera vilka medel som denne partner är villig att bidra med till det samägda bolaget. Om det finns eventuella begränsningar beträffande de resurser som partnern är beredd att bidra med till det gemensamma JV-företaget kan detta medföra allvarliga hinder vid bildandet och skötseln av ett samriskföretag.

⁵⁷ Geringer, Michael J., *Joint venture partner selection*. (1988)

⁵⁸ Svernlöv, Carl, *Internationella Joint Ventures: Samriskföretag* (1997)

4. Är parterna ungefär jämbördiga i storlek och utveckling?

Att parterna inte är lika stora behöver inte vara ett oöverkomligt hinder för samarbetet även om ett samriskavtal mellan två stora företag överlag brukar vara mer stabila. Parterna bör dock vara införstådda med den problematik som dessa skillnader kan föra med sig för att de ska kunna övervinna dem. Storleksskillnader kan medföra maktobalans, antingen verklig eller upplevd. Om det är ett stort svenskt bolag som söker partner, kan det i många fall förhålla sig så att den utländska parten blir rädd för bilda allians med det svenska storföretaget. Rädslan beror i mångt och mycket på att det finns en risk för att det stora svenska företaget på sikt förbiser sitt samarbetsföretag för att på så sätt få total kontroll. Genom att låta samriskföretagets företagsledning fatta de flesta besluten, kan företagen minimera de problem som följer av storleksskillnad mellan bolagen. Därigenom minskas den större ägarens tillfällen att utöva sin makt.

5. Är parternas företagsledningar någorlunda kompatibla?

Den mest frekventa anledningen till att samriskföretagen inte fungerar på lång sikt är motsatta ledningssynsätt hos ägarna. Inom JV-företaget är det vanligt att respektive ägare utser ett antal högre tjänstemän som sedan gemensamt arbetar med frågor angående samriskföretaget. Dessa personer utgör vanligtvis företagens styrelse eller en styrgrupp inom företaget. Själva samriskföretagets företagsledning kommer i regel från en eller flera av ägarna. För att försöka minimera dessa motsättningar bör de tilltänkta ledningsgrupperna träffas så tidigt som möjligt i samriskföretagets förberedande stadier. Därigenom kan förhoppningsvis eventuella personliga konflikter upptäckas och lösas.

6. Har parterna likartade strategiska mål med samriskprojektet?

Om parterna har olika inriktning på samarbetet eller saknar förståelse för vad motparten vill ha ut av detsamma kan det vara förödande för alliansen. En av dessa meningsskiljaktigheter kan vara att de två parterna förväntar sig olika avkastning på sitt investerade kapital. Förhoppningsvis har de två företagen likartade strategiska mål med samarbetet. Om så inte är fallet är det av yttersta vikt att parternas strategiska mål inte är direkt motstridiga eftersom detta kommer att medföra konflikter framöver. Skulle de två samarbetspartnerna ha olika målinriktningar måste de avgöra huruvida deras mål överhuvudtaget går att kombinera. Om detta skulle visa sig omöjligt bör parterna se sig om efter en ny potentiell partner.

7. Kan språkliga och kulturella skillnader överbryggas?

Internationella JV-avtal sluts emellanåt av två företag vars sociala och affärsmässiga kultur är mycket främmande för varandra. Kulturella skillnader mellan två parter kan aldrig helt försvinna. Däremot kan de kulturella aspekternas effekter minimeras genom att båda parterna ökar sin förståelse för den andres kultur.⁵⁹

⁵⁹ Svernlöv, Carl, *Internationella Joint Ventures: Samriskföretag*. (1997)

3.2.2 Agentprincipalteorin

En av studiens teoretiska utgångspunkter är agentprincipalteorin som baseras på agentförhållandet mellan de två parter som gör anspråk på ett företag. Teorin fokuserar på relationen mellan två individer: en principal och dennes agent. Principalen är uppdragsgivaren som ger agenten ett uppdrag att utföra för dennes räkning. Ett exempel på detta förhållande är chefen (principal) och dennes anställda (agent). Agentprincipalteorin rör inte bara relationer mellan företagsägaren och dennes anställda utan kan uppstå i många olika situationer.

Den huvudsakliga problematiken i teorin är att principalen inte kan vara säker på att agenten agerar i principalens intresse. Lösningen på detta är att utforma kontrakt mellan parterna. Det räcker alltså inte bara med handlande, utan det krävs också att parterna tecknar ett kontrakt. Agentprincipalteorin grundas på antaganden om beteende och information, vilka kan sammanfattas i sex punkter:⁶⁰

- Principalen och agenten är bägge nyttomaximerande, d.v.s. att de alltid försöker dra så mycket nytta av relationen som möjligt. Vilket leder till att agenten inte agerar i principalens intresse utan för sin egen vinnings skull. För att lyckas med samarbetet krävs ett samspel mellan bidrag och belöning.
- Det finns en målkonflikt mellan principal och agent. De två parternas nyttofunktioner är inte identiska eftersom de har olika mål.
- Informationen mellan principal och agent är asymmetrisk, vilket grundar sig i principalens okunskap om agentens agerande. Därmed saknas fullständig information för beslutsfattandet.
- Agenten är opportunistisk, vilket tvingar principalen att skydda sig mot den möjliga opportunisten genom att formulera ett eller flera kontrakt.
- Agenten handlar begränsat rationellt, vilket gör det i princip omöjligt att utarbeta ett fullständigt kontrakt.
- Agenten är riskovillig, vilket innebär att agenten inte accepterar principalens låga belöning (enligt agenten själv).

⁶⁰ Nygaard, Claus (red.) & Bengtsson, Lars, *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* (2002)

3.2.3 Ackulturation

”Ju mer man tänker på det, desto mer kommer man att förstå att konflikter och samarbete inte är skilda ting utan faser av en process som alltid involverar något av båda.” (Cooley (1918), citerad av Thylefors, 2001, s.19)

Olika organisationskulturer öppnar dörren till konflikter. Alla individer är mer eller mindre präglade av sin landskultur. Olika kulturer har under årens lopp utvecklat annorlunda kommunikationsmönster. Bland många nordeuropéer anses det ohyfsat att avbryta den andra under ett samtal, medan detta i många andra länder ses som ett tecken på intresse och engagemang för samtalet. Självfallet finns det både för- respektive nackdelar med att försöka anpassa sig till andra kulturers beteenden. Samtidigt som kultur många gånger är knutet till ett visst land eller en viss region får företagen inte glömma bort att dess anställda i första hand är individer och inte kulturbärare.⁶¹

Fusioner mellan två organisationskulturer kan leda till flera olika utfall. För det första kan det medföra *integrering*, d.v.s. de två kulturerna kan leva sida vid sida i den nya organisationen, utan att varken den ena eller den andra kulturen förändras särskilt mycket. Det andra utfallet kallas för *assimilation*, vilket innebär att den ena kulturen assimileras in i den andra kulturen och således övertar detta bolags normer och värderingar. *Separering* är ett tredje möjligt scenario och innebär att de två bolagen kan hamna i stark konflikt med varandra. De två organisationerna har helt skilda värderingar, varför de förkastar varandras kulturer. På lite längre sikt kan detta dock komma att sluta med antingen integrering eller med ”*dekulturering*”. ”*Dekulturering*” är följaktligen det sista tänkbara utfallet av fusionen, där den ena kulturen smulas sönder genom t.ex. att organisationsmedlemmarna från en av kulturerna slutar.⁶² Det finns en allmän *ackulturationsmodell* som fokuserar på en fusion mellan två företag. Kopplingen till studien är att ett JV skulle kunna ses som en fusion mellan ett svenskt och ett kinesiskt företag.⁶³

Sätter värde på att bevara den egna kulturen:

		Högt	Lågt
Värderar förvärvarens attraktivitet:	Högt	integrering	assimilering
	Lågt	separering	dekulturering

Figur 3 Det uppköpta företags ackulturationsformer (Källa: Lohrum, 1992, sid. 34)

⁶¹ Lennér Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela, *Om konflikter*. (2001)

⁶² Bang, Henning, *Organisationskultur* (1996)

⁶³ Lohrum, Camilla, *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp* (1992)

Modellen på föregående sida används som grund för studiens teoretiska resonemang och bygger på organisationskultur och inte på landskultur. Varje organisation är även starkt präglad av sin landskultur eller i alla fall av den omvärld som företaget agerar i. I och med detta har vi valt att omvandla denna modell till en som är mer anpassad till landskultur och inte fokuserar på organisationskulturerna som sådan. Studien fokuserar på olikheterna som uppstår i och med samgåendet p.g.a. att västerländskt synsätt möter kinesiskt, och bortser mer eller mindre från att de två företagen också i grund och botten har olika organisationskulturer. Modellen kommer att utgå från det svenska företags perspektiv då det går in i ett samriskföretag tillsammans med en kinesisk partner. Därför kommer istället följande modell att appliceras på fallföretagen:

Sätter värde på att bevara den egna landskulturen:

		Högt	Lågt
Värderar den kinesiska kulturen:	Högt	samlevnad svensk kultur anammas i företaget	svensk kultur anammas i företaget
	Lågt	kinesisk kultur anammas i företaget	avkulturering

Figur 4 Det svenska företags syn på kultur och dess ackulturationsformer
(Källa: Egen modell)

3.3 Sammanfattning

I ovanstående avsnitt har många nya teorier och modeller introducerats, varför en sammanställning av dessa kan behövas för att underlätta förståelsen. Som grund för studien har följande tre punkter använts: val av samarbetspartner, struktur på samarbetet samt ledningsfilosofi. Dessa punkter sägs vara avgörande för att få ett JV-samarbete att fungera. Under var och en av punkterna fylls det sedan på med varsin underbyggande teori. Detta görs med syfte att studera huruvida val av samarbetspartner, struktur på samarbetet samt ledningsfilosofi faktiskt är avgörande faktorer för att få en allians att fungera eller inte.

4. Information om JV i Kina

I början av detta avsnitt presenteras fakta om etablering i Kina och etableringsformen joint venture. Därefter redogörs för lagar och regler för JV i Kina samt för- och nackdelar med att ha ett JV. Efter detta behandlas den kinesiska kulturens betydelse samt betydelsen av det genuina nätverket av personliga relationer, guanxi, som är av stor vikt vid affärer i Kina. Avslutningsvis presenteras en sammanställning av expertintervjuerna.

4.1 Etablering i Kina

Etableringsprocessen går, enligt Jun, med åren allt snabbare och det går i dagsläget betydligt snabbare att etablera sig i Kina än på 1980-talet. Det skiljer också mycket mellan olika regioner, i Shanghai kan det ta ca tre månader att etablera sig, medan det i andra regioner kan ta uppemot ett år, t.ex. Beijing. Anledningen till detta är de stora skillnader som finns mellan olika regionala myndigheter och deras regler.⁶⁴

4.1.1 Psykiskt avstånd

När ett företag vill etablera sig på en främmande marknad används ofta begreppet *psykiskt avstånd*.⁶⁵ Det psykiska avståndet kan definieras som olika faktorer som förhindrar eller stör informationsflödet mellan företaget själv och marknaden det vill in på. Dessa faktorer kan exempelvis vara språk, kultur, politiska system, utbildningsnivå, industriell utveckling etc. I många fall har psykiskt avstånd ett mycket starkt samband med geografiskt avstånd. Det psykiska avståndet förändras med tiden, men dessa förändringar sker i regel mycket långsamt. Svenska företag som etablerar sig i Kina har i allra högsta grad ett stort psykiskt avstånd att ta hänsyn till. Alla ovan uppräknade exempel är faktorer som är giltiga för den kinesiska marknaden och som företagen därför måste ha i beaktande.

Psykiskt avstånd är dock långt ifrån den enda avgörande faktorn inom internationell handel. I många fall spelar storleken på den potentiella marknaden en mycket stor roll, så även i fallet med den kinesiska marknaden. Kina tillhör världens största marknader

⁶⁴ Jun, Sabrina, Kinaspecialist (2004-04-16)

⁶⁵ Johanson, Jan; Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia, *Företagets internationaliseringsprocess* (2003)

och självklart är detta något som spelar in då företagen väljer strategi som de ska använda sig av vid etablering där.⁶⁶

4.1.2 Utmaningar med etablering i Kina

Kina är för närvarande världens snabbast växande ekonomi. Två av landets allra svåraste utmaningar är den sociala spänningen och miljöproblemen. Den kinesiska tillväxten har varit stark, men på bekostnad av miljön. Alla miljöskador medför att den kinesiska ekonomin är svagare än den ger sken av att vara. Det finns dock även mer optimistiska föreställningar om Kina. Ett exempel på detta är hur landet stärks av "hjärnornas intåg", d.v.s. då tiotusentals kinesiska studenter återvänder till hemlandet efter mångåriga avancerade studier utomlands.

Många bedömare anser att de sociala klyftorna i landet är den svåraste utmaningen för den kinesiska befolkningen. Det är bara en liten del av Kina som deltar i den finansiella utvecklingen och två tredjedelar av landets befolkning bor fortfarande på landsbygden under svåra förhållanden. Kinaveteranen Adam Williams (kinachef för handelshuset Jardine Matheson) påpekar att korruptionen i landet är ett enormt problem. Ett nästintill lika utbrett fenomen är piratkopieringen av varumärken och patentskyddade produkter. I och med Kinas inträde i WTO 2001 ska sådana företeelser dock bekämpas hårdare.⁶⁷

Enligt uppgifter från den kinesiska regeringen omsätter piratkopieringen i Kina mellan 140 till 170 miljarder kronor per år. I många fall är de personer som sysslar med handeln med plagierade produkter betydande arbetsgivare i kinesiska städer och byar. Kinas biträdande premiärminister Wu Yi lovar dock (onsdagen den 21 april 2004) att Kina nu ska skärpa sin kontroll på piratkopierade produkter.⁶⁸

Enligt Asiatiska Utvecklingsbanken (ADB) behöver Kina skapa 15-20 miljoner nya arbetstillfällen varje år. Den kinesiska regeringen siktar dock för närvarande något lägre, på drygt 13 miljoner år 2004. Regeringen har öppnat landet för privatföretagen, inklusive utländska investerare, men chefen för ADB i Kina, Bruce Murray, anser att regeringen måste göra mer. Stora problem på den kinesiska marknaden är piratkopiering, byråkrati och den lokala protektionismen. Två av de viktigaste punkterna att åtgärda för den kinesiska regeringen är, enligt Murray, att den måste utplåna korruptionen samt att alla diverse regler bör ses över så att byråkratin i landet minskar.⁶⁹

⁶⁶ Johanson, Jan; Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia, *Företagets internationaliseringsprocess* (2003)

⁶⁷ Myrsten, Johan, *"Många utmaningar för dynamisk drake"* (2004)

⁶⁸ Myrsten, Johan, *"Kina lovar jaga märkespirater"* (2004)

⁶⁹ Engqvist, Agneta, *"Privat sektor Kinas räddning"* (2004)

4.2 JV i Kina

JV är ett samriskbolag, d.v.s. en association mellan två eller flera parter. Dessa parter kombinerar egendom och kunnande i ett nytt bolag, i vilket alla inblandade parter har ett gemensamt ägarintresse, gemensam ledningsrätt samt en andel av vinsten eller förlusten.⁷⁰ Det finns två olika former av JV. Den ena är Equity Joint Venture (EJV) och är den form av samriskbolag som materialiseras i form av ett nytt samägt bolag.

Den andra formen av JV är Cooperative Joint Venture (CJV) och regleras genom ett avtal som finns mellan parterna. Ett CJV är en samarbetsform mellan en eller fler kinesiska parter och en eller fler utländska parter och används ofta vid tidsbegränsade projekt och behöver inte bildas som en juridisk person.⁷¹ Samarbetet regleras genom ett avtal som skrivs i början av samarbetet och som bestämmer hur vinst och förlust ska fördelas mellan parterna.⁷²

Ett EJV, också kallat Sino-Foreign Enterprise, består av en kinesisk och en utländsk part som tillsammans bildar ett bolag där parterna har en exakt fördelning av vinst i förhållande till eget kapital. Ett EJV är en juridisk person och i ett flertal branscher har det varit förbjudet att etablera sig i någon annan form än som ett EJV med den kinesiska parten som majoritetsägare.⁷³

De inblandade parterna kan själva välja hur de vill bidra till kapitalbasen, antingen kontant eller genom apportegendom.⁷⁴ Apportegendom innebär att annan egendom än pengar tillförs bolaget, exempelvis inventarier eller varulager. Denna egendom måste kunna värderas och vara till nytta för företaget.⁷⁵ Vid apportegendom är det svårt att värdera teknisk kunskap och annan know-how, då det är svårt att bedöma hur mycket av kunskapen som kan anses vara specifik för den ena parten och i och med detta kan sägas tillhöra dennes insats.

Vid bildandet av ett EJV finns det krav på hur stor andel av kapitalet som får utgöras av främmande kapital.⁷⁶

4.2.1 JV i internationaliseringsprocessen

Tidigare studier av företags internationella expansion visar att företag är mer benägna att först gå in på marknader med kort psykiskt avstånd. Generellt framkom i dessa

⁷⁰ Svernlöv, Carl, *Internationella Joint Ventures: Samriskföretag* (1997)

⁷¹ www.deloitte.com (2004-04-13)

⁷² Andersson, Patrick, *Affärsetablering i Kina* (2003)

⁷³ <http://english.mofcom.gov.cn> (2004-04-08)

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ www.nutek.se/sb/d/317/a/1608 (2004-05-18)

⁷⁶ <http://english.mofcom.gov.cn> (2004-04-08)

undersökningar att företag med ett långt kulturellt avstånd var mer försiktiga än företag från närbelägna länder, vilket också yttrade sig i att de oftare satsade på samriskföretag. Studierna visar också att ju mer erfarenhet från en viss marknad företaget har, desto mer ökar dess vilja att satsa på förvärv.

I grannlandet Japan genomfördes en undersökning av japanska företag i utlandet. Det som studerades var de japanska företagens samägande med olika företag i andra länder. Det visade sig att ju mer erfarenhet japanerna hade av marknaden, desto större var också deras andel av ägandet i JV-företagen. I takt med att företagen lär sig de lokala förhållandena på den utländska marknaden ökar också ägarandelarna för företaget.⁷⁷

Ovanstående undersökning belyser således det faktum att många företag som ska etablera sig på en ny marknad väljer JV som etableringsform trots att det inte finns några formella krav från myndigheterna som reglerar detta. Skillnaden mot de reglerade branscherna på den kinesiska marknaden är dock att dessa företag kan vara JV till en början, men sedan när de väl kommit igång med sin verksamhet och skapat sig ett kontaktnät kan de fortsätta på egen hand.

4.2.2 För- och nackdelar med JV

Även om marknaden inte kräver olika typer av samgående i form av olika regleringar är det vanligt att företag ändå väljer en sådan samarbetsform när de ska etablera sig på nya marknader. Anledningen till detta är en rad olika strategiska faktorer. Först och främst har ett företag som vill in på en ny marknad inte tillgång till relevant information i lika stor utsträckning som ett redan etablerat företag har. En annan anledning är att företaget då får en partner att dela sina fasta kostnader med och därmed även någon att dela den tillhörande risken med. För det tredje kan samgåendet bidra till möjligheter att utveckla produkter som inget av företagen har resurser till att utveckla själv.

Ett samarbete i form av ett JV kräver mindre antal anställda än om var och ett av företagen handlat på egen hand. Samordning av t.ex. inköp, produktion och forskning och utveckling medför sänkta kostnader och en effektivisering som ger möjlighet till snabbare tillväxt. Alliansen kan även underlätta, eller som i studiens fall vara den avgörande faktorn, för att överhuvudtaget få sälja på en ny marknad.

Vissa hävdar dock att samgåenden medför att konkurrenten får information om företagens nya teknologi och annan kunskap som företaget egentligen borde hålla för

⁷⁷ Johanson, Jan; Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia, *Företagets internationaliseringsprocess* (2003)

sig själv. Om företaget inte agerar med stor försiktighet vid ingående av ett samarbete kan detta partnerskap komma att kosta mer än det smakar.⁷⁸

4.2.3 Lagar och regler för JV i Kina

Det finns många lagar och regler angående bildandet av ett JV i Kina. Den engelska versionen *Law of the people's republic of China on Sino-foreign co-operative enterprises*, finns för att utöka det ekonomiska och tekniska samarbetet med andra länder samt hjälpa utländska företag och andra ekonomiska organisationer och individer att etablera JV i Kina för gemensam vinning.

Vid etablerandet av det gemensamma företaget ska de kinesiska och utländska representanterna klarlägga investeringsgraden, företagets stadgar samt fördelningen av vinster och produkter i ett kontrakt. Även fördelningen av risker och förluster, ledarskapsmetoden och andra frågor rörande samarbetet måste skrivas in i detta avtal.⁷⁹ Graden av makt för de olika parterna beror på det som förhandlats fram och avtalats om. Det utländska företaget kan vanligtvis få maximalt 50 % av ägandet och därmed makten i ett JV. I ett 50/50 JV utgörs styrelse och ledning av hälften svenska och hälften kinesiska representanter.

Vid etableringen förhandlar parterna kring hur det som tillförts från respektive företag ska värderas. Ofta är det svårt att värdera exempelvis det utländska företagens tekniska kunskap. Vinstdelning sker sedan i relation till det insatta kapitalet. Ett problem som uppstår gällande makten är att den formella makten delas upp i proportion till företagets ägande i JV-företaget. När beslut ska fattas gemensamt är det däremot inte alltid som detta efterlevs av båda parter. Den kinesiska parten tenderar att, genom informella vägar, gå sin egen väg ändå.⁸⁰

Den kinesiska staten skyddar de lagliga rättigheterna och intressena av dessa JV-företag. Dessa företag ska lyda och följa de lagar och regler som gäller i Kina och får inte skada de privata eller publika intressena i Kina. Relevanta statsorgan kommer att implementera övervakning för att lagarna efterlevs. Den kinesiska staten uppmanar till etablering av exportproduktion och högteknologisk produktion hos JV-företagen.

Vid etablerandet av ett JV behöver ett kontrakt mellan berörda bolag upprättas och skrivas under av samtliga ansvarande parter och skickas in till den lokala provinsens regering som inom 45 dagar skall bestämma om sammanslutningen skall godkännas eller inte.

⁷⁸ Hill, Charles W.L., *International Business – competing in the global marketplace* (2001)

⁷⁹ <http://english.mofcom.gov.cn> (2004-04-08)

⁸⁰ Jun, Sabrina, *Kinaspecialist* (2004-04-16)

När ansökan om samarbete har blivit godkänd ska JV-företaget ansöka om affärslicens inom 30 dagar. Det datum då affärslicensen blivit utfärdat är detta JV etablerat för handel. Från detta datum måste företaget ansöka om skatteregistrering inom 30 dagar.⁸¹ För närvarande är bilbranschen så hårt exploaterad i Kina att den kinesiska staten sagt nej till att dela ut fler licenser, vilket innebär att inga fler joint ventures för tillfället kan etablera sig på den allt växande kinesiska bilmaknaden.⁸²

Vid någon viktig ändring i etableringskontraktet måste denna förändring rapporteras till relevant statligt organ för godkännande. De investeringar som de två bolagen gör i JV-företaget kan vara likvida medel, materiella objekt, markanvändarrättigheter, industrimarksrättigheter, icke-patenterad teknologi samt övriga anläggningstillgångar. De kinesiska och utländska samarbetsföretagen måste leva upp till sina löften och åtaganden inom den tid som anges i kontraktet. Om inte detta görs kommer administrativa organ avgöra vad påföljderna blir enligt rådande lagar och regler i gällande provins.

Om den ena parten önskar att förflytta hela eller delar av sina rättigheter och skyldigheter från etableringskontraktet måste detta godkännas av motparten samt av relevant kinesiskt statligt organ. JV-företaget ska ha en gemensam ledning som fattar strategiska beslut rörande den löpande verksamheten i enighet med vad som avtalats i etableringskontraktet. Den ena parten ska utse en styrelseordförande, medan den andra sidan ska utse en vice styrelseordförande. Tillsammans ska den utsedda styrelsen utse en VD som ska ansvara för den dagliga verksamheten och management.

JV-företaget ska upprätta bokföring, utfärda redovisningsrapporter och vara tillgängliga för granskning av diverse finansiella myndigheter i Kina. Om företaget inte upprättar bokföring ska företaget av skattemyndigheten åläggas vite och kan även tvingas att upphöra med sin verksamhet eller få sin handelslicens indragen. Olika sorters företagsförsäkringar ska tillhandahållas av försäkringsorgan i Kina. JV-företaget får importera och exportera produkter inom ramarna för sitt handelstillstånd och får söka lån av såväl finansiella organ i Kina såsom i utlandet.

Samriskföretaget är skyldigt att betala skatt och har möjlighet att erhålla skattelättnader i enighet med gällande statliga skatteregler. Det kinesiska och det utländska samarbetsföretaget ska dela upp såväl vinster och produkter som risker och förluster i enighet med det kontrakt som upprättats vid etableringen. Skulle samarbetet upphöra innan kontraktstidens slut ska JV-företaget åtgärda sina skyldigheter såsom skulder innan något av samarbetsföretagen kan ta tillbaka sina investerade tillgångar.

JV-företaget ska vid upphörande tömma företagens tillgångar och betala/återfå skulder/fordringar från långivare/låntagare och andra intresseföretag innan kontraktet

⁸¹ <http://english.mofcom.gov.cn> (2004-04-08)

⁸² Nilsson, Katarina (2004-04-21)

upphör att gälla. Det kinesiska och det utländska företaget måste bekräfta ägandeskapet av alla tillgångar. Vid upphörandet skall JV-företaget avsluta sin registrering hos industri- och handelsorganen samt hos skatteorganen.

Om parterna önskar att förlänga kontraktet för samarbetet ska de lämna in en ansökan om fortsatt samarbete för undersökning och godkännande av relevant organ inom 180 dagar före kontraktets giltighetstid går ut. Det godkännande organet ska inom 30 dagar antingen neka eller godkänna ansökan.

Det kinesiska och utländska företaget ska lösa interna frågor och tvister först och främst genom förhandling. Om de så önskar kan de lösa tvisten i en kinesisk skiljedomstol. Skulle detta inte lyckas kan ärendet föras vidare till kinesisk domstol.⁸³

4.3 Den kinesiska kulturens betydelse

Den kinesiska kulturen har en mångtusenårig prägel och mycket av det kulturella arvet finns kvar trots att den ekonomiska utvecklingen rusat iväg. En av de centrala delarna av den kinesiska kulturen är vikten av att ”bevara ansiktet”, vilket handlar om prestige, rykte och ära. I Kina ses generellt sett gruppen som viktigare än den enskilde individen och det är familjen snarare än individen som är den mest betydande samhällsenheten. Andra aspekter av den kinesiska kulturen är att det finns en preferens för ordning framför frihet och makten är starkt centraliserad. Därför är organisationerna i Kina starkt hierarkiskt präglade. Den kinesiska kulturen har gett ett kraftfullt avtryck på affärsledare i landet. Ledare lägger generellt ner mycket tid på sitt arbete. De värderar lydnad, tålmod och uthållighet i företagandet. Inte minst viktigt i den kinesiska kulturen är den stora betydelsen av personliga relationer, guanxi.⁸⁴

4.3.1 Guanxi

Guanxi är ett nätverk av personliga relationer och är mycket viktigt för att göra affärer i Kina. Dessa nätverk är en stor del av både det ekonomiska och det sociala livet i Kina. Guanxi har växt fram ur ett jordbruksbaserat samhälle där människor genom alla tider bytt varor och tjänster med varandra. Dessa genuina nätverk har sedan ärvts till nästföljande generationer.⁸⁵ Guanxi skulle kunna översättas med relationer eller kontakter, vilket i princip innebär en personlig relation mellan två parter som består av ett ömsesidigt utnyttjande av tjänster och förmåner. Anledningen till att guanxi är så viktigt i Kina är att dessa kontakter och relationer ofta underlättar för människor i situationer där de har att göra med såväl den kinesiska byråkratin som den kinesiska

⁸³ <http://english.mofcom.gov.cn> (2004-04-08)

⁸⁴ Bjerke, Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer* (1998)

⁸⁵ Ibid

lagen.⁸⁶ En av de stora fördelarna med guanxi är att allt går att ordna i fall du känner rätt person eftersom det inte finns några exakta regler.⁸⁷ Under flera decennier har företagandet i Kina till skillnad från västvärlden byggts på guanxi istället för vinstintressen. Kinesiska affärsverksamheter utövas huvudsakligen via kontakter och bygger på tillit. Denna tillit förekommer inte naturligt mellan människor, enligt kineser, utan den tar lång tid att skapa. Ännu längre tid tar den att utforma om det inte finns någon gemenskap genom t.ex. religion eller dialekt. I Kina är tillit intimt förknippat med förpliktelse, det krävs alltså mer än ”ett gemensamt affärsintresse” för att de ska känna tillit. För en kines är bra guanxi en nyckel till att lyckas både på det personliga och på det professionella planet. Om en kines inte lyckas uppnå bra guanxi är det lätt för honom/henne att förlora ansiktet, vilket enligt kinesisk kultur är det mest förödande en person kan råka ut för.⁸⁸

Baksidan av guanxi är att det är ett osäkert system som inte följer några fasta regler. Det är därför nästintill omöjligt för utländska företag att göra affärer i Kina utan guanxi. En ansökningsprocess kan utan synlig orsak stanna upp, regler kan ändras över en natt och personer på myndigheter kan helt plötsligt sätta sig på tvären och låta bli att agera. Guanxi har i praktiken en central betydelse i alla aspekter av affärsverksamhet i Kina. Ytterligare en problematik med fenomenet är den allmänt utbredda korruptionen, någonting som alla utländska företagsledare i Kina måste förhålla sig till.⁸⁹ Eftersom västerlänningar har en viss tendens att förknippa guanxi-systemet med mutor anser de att systemet är svårhanterligt och opålitligt. För västvärlden är odling av kontakter i princip lika med korruption medan i Asien är detta en förutsättning för att överhuvudtaget kunna agera på denna marknad. Det kommer att ta lång tid innan den kinesiska marknaden är så öppen som västvärlden även om den idag har kommit en bra bit på väg.⁹⁰

Som utländsk investerare kan det vara svårt att komma till Kina och bygga upp ett sådant nätverk av kontakter. Många utländska aktörer väljer därför att börja sin verksamhet i form av ett representationskontor.

4.4 Expertintervjuer

Studien behandlar två expertintervjuer, varav den första är mer fokuserad på Kina som marknad samt skillnader mellan kinesiskt och västerländskt medan den andra intervjun tar sin utgångspunkt ifrån Hills tre punkter. Intervjufrågorna till de båda intervjuerna bifogas (se bilaga 1).

⁸⁶ Hill, Charles W.L., *International Business – competing in the global marketplace* (2001)

⁸⁷ www.forum-fet.fi/juni01/kina.html (2004-04-28)

⁸⁸ Bjerke, Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer* (1998)

⁸⁹ www.forum-fet.fi/juni01/kina.html (2004-04-28)

⁹⁰ Bjerke, Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer* (1998)

4.4.1 Expertintervju 1

Intervju 2004-04-16 med Sabrina Jun som är konsult på Lars Weibull AB, Malmö.

4.4.1.1 Bildandet av ett JV

Vid bildandet av ett samriskföretag blir det utländska bolaget vanligtvis tilldelat tre-fyra partners. Dessa samarbetsföretag föreslås av den kinesiska staten och av dessa står det sedan det utländska företaget fritt att välja vilket eller vilka det vill ha som blivande partner. Dessa företag har i princip alltid någon form av statlig koppling. De privata företagen i Kina är ofta ganska små och är inte kapitalstarka, varför de inte heller är kandidater till framtida samarbete med utländska företag. Det utländska företaget analyserar och utvärderar själv sina alternativ innan det bestämmer sig för en samarbetspartner att starta ett JV med. Vid större affärssammansättningar såsom när Volvo skulle etablera sig i Kina skedde förhandlingarna dock på statlig nivå. Kinesiska statliga representanter kom till Sverige för att få Volvo att etablera sig i Kina, vilket visar hur viktigt det är för myndigheterna i Kina att få utländska företag att investera där.

4.4.1.2 Motstånd mot det västerländska

Det finns ett starkt motstånd mot att utländska företag kommer till Kina och förväntar sig att lätt kunna implementera sin företagskultur och sitt arbetssätt. De unga i Kina har idag en större förståelse för andra tankesätt, vilket troligtvis kommer att gynna landet i framtiden. Det kommer dock att ta flera generationer att förändra den kinesiska befolkningens synsätt. Ett exempel på hur starkt detta motstånd kan bli uppenbarade sig när Mercedes Benz höll på att etablera sig i Kina. Den tyske chefen i Kina såg en oerhörd ineffektivitet vid inköpen från underleverantörerna p.g.a. att det köptes alldeles för små kvantiteter från varje leverantör för Mercedes storskaliga produktion. En underleverantör kunde t.ex. tillhandahålla tre vindrutor i månaden och en annan kunde tillhandahålla fyra instrumentbrädor. Mercedes ville ha en underleverantör som kunde stå för alla delar av en sort och sade genast upp kontrakten med alla småleverantörer. Vad Mercedes inte tänkte på var att dessa underleverantörer hade mångåriga relationer till den dåvarande bilfabriken och var oerhört beroende av att få leverera samma mängd som tidigare. Nu blev dessa underleverantörer helt plötsligt utan sin största kund och konsekvensen blev att den tyske kinachefen mördades. I Kina gäller ett system där relationer går före ensidigt ekonomiskt tänkande. Det går inte att hur som helst bryta en relation med exempelvis en underleverantör.

Kineserna lyssnar på kinesiska ledare och för att de utländska företagen ska få kineserna att följa deras vision och målsättning bör de svenska företagen utbilda

kinesiska chefer i västerländskt tänkande och därefter tillsätta dem på relevanta positioner i företaget. Ett vanligt tillvägagångssätt är att företagen tar duktiga kinesiska studenter och skickar dem till Europa och USA för vidareutbildning och för att ge dem arbetslivserfarenhet. I många fall gör även kinesiska statligt helägda företag detta för att få kunskap och nya tankesätt från övriga världen. Dessa personer brukar vara i 30-40 årsåldern när de kommer tillbaka till Kina och har lika bra ersättning som västerländska chefer.⁹¹

Tradex Converting (Langfang) Co. Ltd. i Shanghai som är ett helägt svenskt dotterbolag till AB Tradex i Sverige har sin syn på ledarskap i Kina.

”Vi har många svenskar (6st) i Kina. Vi vill dock jobba bort svenskarna och låta kineser ta mer av managementet. Dock gäller svensk stil - vilket fungerar mycket bra. Verkar som att svenskt management i Kina fungerar bättre än många andra nationaliteter. Nackdelen är ibland otydlighet i den svenska stilen och svensk försiktighet när det behövs tas i lite.”⁹² (Berggren, 2004-04-19)

4.4.1.3 Beroende

Samarbetet mellan kinesiska och utländska företag gynnar de kinesiska företagen genom att dessa får tillgång till ny kunskap, främst inom teknologi och management. Den kinesiska staten använder sig av denna strategi för att Kina i framtiden ska kunna stå på egna ben. På samma gång gynnar samarbetet även den utländska parten genom att den får tillträde till den annars förbjudna marknaden samt landrättigheter eller dylikt. Denna lyckosamma strategi har Japan tidigare använt sig av. Under 1970- och 80-talen expanderade Japan i en extrem hastighet och byggde upp ett gränslöst självförtroende. Japan kom sedermera att bli nästintill jämbördigt med USA i ekonomisk styrka. Anledningen till att den kinesiska staten inte låter utländska företag etablera helägda bolag inom dessa branscher är för att den underutvecklade kinesiska industrin inte är tillräckligt konkurrenskraftig och därmed skulle slås ut.

Som en illustration av tidigare nämnda problematik beträffande beroendegraden kan nämnas ett exempel med Volvo Bussar och dess kinesiska samarbetspartner. Här förhåller det sig att den kinesiska parten är beroende av den teknologiska kunskap som Volvo Bussar besitter. Den kinesiska parten har stor kännedom om den kinesiska marknaden, vilket Volvo Bussar har stor användning av. De långa avtal som skrivs gällande livslängden på ett JV och andra centrala delar kan innebära en risk att någon av de båda parterna blir passiv och inte anser sig behöva sträva efter utveckling i lika hög grad som den andra. En risk som kan uppstå är att det kinesiska företaget parallellproducerar samma produkt vid sidan om och på så sätt konkurrerar med sitt

⁹¹ Jun, Sabrina, Kinaspecialist (2004-04-16)

⁹² Berggren, Björn, Business Development Manager, Tradex Converting (Langfang) Co. Ltd., Shanghai Office (2004-04-19)

eget JV. Det brukar då handla om piratdelar som inte håller samma kvalitet men som bygger på den kunskap som kommer från originalprodukten.

Vissa företag etablerar ett JV eftersom kunskap om den kinesiska kulturen och marknaden saknas. Ett JV kan i det här fallet vara en bra möjlighet att etablera sig de första åren. Efterhand när kunskapen ökar hos den utländska parten kan det finnas intresse av att driva verksamheten vidare på egen hand utan samarbetspartnern. Då finns möjlighet att inom oreglerade branscher köpa ut sin partner och driva företaget vidare som helägt dotterbolag. I de reglerade branscher som studien behandlar måste däremot det avtal som skrivits fullföljas och det är inte tillåtet att köpa loss sin partner.

I Sverige har företag nästintill alltid bestämda tidsmål för bl.a. produktion och försäljning. Att komma till Kina och försöka arbeta på samma sätt som i hemlandet har visat sig vara mycket olönsamt. Där har människor inte samma tidsuppfattning som i Sverige, utan de anser att det finns gott om tid så det finns ingen anledning till att stressa fram beslut.

4.4.1.4 Kultur

Som blivande aktör i Kina måste företaget hitta nyckelpersoner, beslutsfattare och skapa en bra guanxi med dessa, vilket är högst nödvändigt för framtida affärer. Vid förhandlingar gör sig de båda parterna först bekanta med varandra, vilket kan ta mycket lång tid, men är ett måste innan några beslut kan fattas. Parterna träffas genom representationsmiddagar och ger varandra gåvor av olika slag. I vissa områden är mutor ett utbrett fenomen, medan det på andra håll inte är lika vanligt förekommande p.g.a. sträng lagstiftning. Det kan vara förväntat att de utländska representanterna dricker i samma takt som kineserna och inte lämnar restaurangen innan de gör det.

Kineserna är relativt toleranta mot västerlänningar som kommer dit. De har förståelse för att utländska företag inte har möjlighet att helt förstå deras traditioner och de accepterar därför att vissa misstag begås. Dessa sociala och kulturella förhållanden är centrala för att lyckas och något som svenska företag som vill in på den kinesiska marknaden måste lära sig.

Det finns helt klart brister gällande anpassningen till dessa aspekter i svenska företag idag. I Europa är folk väl medvetna om de kulturella skillnader som finns länder emellan. Människor tenderar att glömma att Kina till ytan är större än Europa och att de språkliga och kulturella skillnaderna även inom landet är mycket stora. Ändå finns det en tendens till att se det som ett land utan att ta hänsyn till den diversifikation som finns, t.ex. talas det omkring 40 olika dialekter i Kina. Personer från norra och södra Kina kan i många fall överhuvudtaget inte förstå varandra.

4.4.1.5 Företagets uppbyggnad

I Kina finns ett strikt hierarkiskt system inom företagen där en enskild anställd aldrig är ensamt ansvarig för det han/hon gör. Alla viktigare beslut måste passera alla hierarkiska nivåer innan det slutligen verkställs. Det finns inte heller någon stark koppling mellan arbetsinsatsen och ersättningen, vilket innebär att incitamenten för att jobba hårdare eller bättre är mycket svaga. De västerländska företagen börjar förändra detta system genom att försiktigt implementera sina olika incitamentsprogram, t.ex. bonussystem. Ett exempel är Volvo Sunwin Bus Corporation där de anställda har 60 procent grundlön och 40 procent bonusbaserad lön. Arbetsuppgifterna utformas också på ett sådant sätt att de anställda blir mer direkt ansvariga för det utförda arbetet.

För att undvika att förstöra sina relationer bör andra företag göra som Volvo, som ger sina underleverantörer en chans att uppnå Volvos mål gällande pris och kvalitet. Volvo tillhandahåller expertis och understödjer sina underleverantörer för att utveckla deras förmåga. Om det inte efter en viss tidsperiod fungerar som de uppställda målen kräver medför detta att Volvo måste avbryta samarbetet. Det här är en diplomatisk mellanväg där Volvo undviker att tappa respekten och förtroendet fast de samtidigt kan utveckla effektiviteten. Volvo försöker undvika problem genom en ständig kommunikation med sina partners på den kinesiska marknaden.

I statligt ägda kinesiska företag värnar bolagen om de anställda på flera olika sätt. De anställda arbetar ofta hela livet på samma företag och det inrättas skolor för barnen, vilka troligtvis också kommer att få arbete där senare. När teknologin framskrider och JV-företaget inte längre är beroende av lika många anställda går det inte att avskeda personal hur som helst. Det finns olika avtal som reglerar hur många som kan sägas upp per år osv. Det är här som ett av de stora problemen uppkommer mellan det utländska och det kinesiska företaget. Det utländska företagens målsättning handlar om att effektivisera verksamheten, öka kvaliteten på produkterna samt höja försäljningsvolymerna. Konflikter kan således uppstå med den kinesiska parten som även vill värna om de anställdas trygghet.⁹³

4.4.2 Expertintervju 2

Intervju 2004-05-05 med Jörgen Malmberg, Economic consultant of Shijiazhuang Hi-tech Industry Development Zone, P.R. China.

För att lyckas med affärer i Kina krävs att goda relationer underhålls samt att nya kontakter kontinuerligt knyts. Med rätt kontakter går, enligt Jörgen Malmberg, allt att ordna. För Malmberg själv har detta aldrig varit några problem eftersom han har en

⁹³ Jun, Sabrina, Kinaspecialist (2004-04-16)

god kinesisk vän, eller Broder som det heter när en nära relation utvecklats. Vännen, i sin tur, har direktkontakter på regeringsnivå i Kinas största provins Hebei. De kontakterna har givit Malmberg ”rätt” kontakter och en status som god affärsman. Det gäller att kontinuerligt vårda sina kontakter såväl som att utveckla nya för att bygga upp ett brett och tätt sammansvetsat kontaktnät, då det är förutsättningen för att kunna ta del av goda affärsmöjligheter och detta är således guld värt i Kina. Har de svenska företagen inte dessa relationer kan de vända sig till Exportrådet eller anlita en agent. Att anlita en agent kostar dock mycket pengar, men ger större möjligheter att lyckas.

Vid nya affärskontakter i Kina bör företag, enligt Malmbergs uppfattning, träffas minst tre gånger innan ett avtal kan komma till stånd. Första gången läggs klart och tydligt fram vad som ska åstadkommas med samarbetet. Det är mycket viktigt att den utländska parten är distinkt med sitt anbud för att inte göra bort sin kinesiska samarbetspartner, eftersom ett tappat ansikte ses som mycket allvarigt för kineser och i sådana fall blir det svårt med vidare förhandlingar. Om företagsrepresentanterna av misstag eller av andra orsaker är nonchalanta mot en kines kommer förhandlingarna också att avbrytas snabbt, detta är alltså inget du kan rätta till i efterhand, menar Malmberg.

Andra gången parterna träffas ska de visa att de håller vad de tidigare har lovat. För att sedan slutföra förhandlingen träffas parterna för en gemensam tillställning ihop. Som västerlänning är det svårt att komma till ett nytt land med helt skild kultur. Det är således viktigt att vara påläst beträffande kultur och seder.

Kineser som är verksamma i västerländska företag har alla tagit sig ett västerländskt namn som tillägg till sitt kinesiska namn. Många gånger är det ett engelskt klingande namn som gör det lättare för kineser och västerlänningar att kommunicera. Västerlänningar har vanligtvis problem med att uttala de kinesiska namnen och ett västerländskt namn som Sabrina eller Grace underlättar således. På samma sätt har ofta västerlänningar som är verksamma i Kina ett kinesiskt namn. Malmberg har fått namnet Majorgen av sina kinesiska vänner. Ma betyder häst och står för styrka och framåtanda så Majorgen betyder således Jörgen den starke. Ett passande namn.

4.4.2.1 Val av samarbetspartner

Att Hills tre punkter (val av samarbetspartner, struktur på samarbetet och ledningsfilosofi) är kärnpunkter som företag bör fokusera på, intygades av Malmberg. Vid val av samarbetspartner är det nödvändigt att noggrant kontrollera de uppgifter partnern lämnar, speciellt när det gäller nya kontakter. En gång är ingen gång, menar Malmberg. Det går inte att få till stånd ett avtal efter att ha mötts en gång utan företagen måste lära känna sin tilltänkta partner. Att skapa ett ömsesidigt beroende samt att bygga upp ett förtroende är oftast värt mer än ett skrivet avtal. Av egna erfarenheter efter bara en träff med tilltänkt partner, berättar Malmberg hur han skrivit

ett Letter of Intent med sin kinesiska partner varefter kineserna påföljande dag har ånkrat sig. Kineserna menade, vid det tillfället, att idag är en ny dag med nya förutsättningar och därför blev de tvungna att skriva ett nytt Letter of Intent. Det fordras att företag som vill etablera sig i Kina är medvetna om denna risk, att ett nytt avtal kan komma till stånd näst följande dag. Svenskar har lätt att se en avsiktsförklaring som ett juridiskt bindande dokument medan kineser inte ser så allvarigt på den. Därför, anser Malmberg, att en utvecklad relation och ett handslag är lika värdefullt som ett Letter of Intent.

De kinesiska myndigheterna arbetar hårt för att skapa ett samhälle utan korruption. Affärsparterna måste visa varandra respekt oavsett vad de anser om ett sådant samhälle. De utländska företagen måste också visa respekt för kinesernas sätt att förhandla. Ett exempel är byte av visitkort, som sker mycket högtidligt. Visitkortet hålls i båda händer och överlämnas med namnet läsbart för mottagaren. Det tas emot på samma sätt, med båda händerna och artigt bugande. Något annat sätt har kineserna svårt att acceptera. Det är en ritual, precis som måltiden. Cigaretter och alkohol är ”allmän egendom” vid middagsbordet. Det anses ohövt att ta en cigarett själv, utan att först bjuda runt. När man skålar och slår ihop glaset, är det viktigt att se till så att ens eget glas hamnar någon centimeter nedanför överkanten på kinesens glas. Att göra så är ett sätt att visa vördnad mot kinesen.

Kineserna är mycket skickliga affärsmän, de tar för sig och vet vad de vill, men är samtidigt mycket vänliga och generösa i sina sociala relationer. Ett affärsmöte avslutas näst intill alltid med lunch eller middag. Det kan ta lång tid och ofta måste en hel dag sättas av för detta, till skillnad mot det svenska affärssättet där man gärna vill hinna med så mycket som möjligt under en dag och därför bokar flera på varandra följande möten.

Om du får ett pris måste du alltid jämföra det med andra och sedan pruta. Allt går att förhandla om och allt går att köpa, det gäller bara att inte ge sig. Svenskar har överlag en naiv inställning och är alltför snälla vid förhandlingsbordet. Det handlar om att vara saklig, tydlig och korrekt samt att stå på sig. Detta måste dock ske med viss försiktighet och med respekt för varandras kulturer samt affärsseder. Svårast vid förhandlingarna är att det utländska företagens förhandlare aldrig riktigt vet om ens partner förstått, mycket på grund av språksvårigheter, eftersom kineser har en tendens att artigt svara ja utan att riktigt veta vad de svarat ja till. Det hänger ihop med kinesernas värdighet och skammen att tappa ”ansiktet”. För att minimera risken för missuppfattningar vid förhandlingar bör den utländska förhandlaren ställa följdfrågor eller ställa positiva motfrågor. Kroppsspråket kan även ge en indikation på om personen uppfattat rätt eller inte.

4.4.2.2 Struktur på samarbetet

Återigen betonar Malmberg vikten av att kontrollera allt, skapa en social relation och försöka bli ”broder” med sin samarbetspartner (lära känna den) och hålla givna löften. Angående tillgång till information om den tilltänkta partnern anser Jörgen Malmberg inte att någon information underhållits. Han har alltid haft tillgång till tillförlitlig information från myndigheterna genom egna kontakter. Det är långt ifrån alla som har den möjligheten. I slutändan måste det utländska företaget utgå ifrån det positiva och lita på sin tilltänkta partner.

Någon intressekonflikt om uppsatta mål finns vanligtvis inte p.g.a. att företagen oftast skriver avtal om vilken vision, kvalitet samt vilka mål samriskföretaget kommer att sträva mot. I Kina är det en mycket speciell ceremoni vid undertecknandet av ett avtal och större avtal bevittnas av publik, tv samt av politiker.

Arbetsmarknadens lagar och förordningar i Kina är inte utformade som i Sverige och andra västerländska länder. Kineserna ser de anställda som en utbytbar resurs och kan lätt byta ut dem om resursen är otillräcklig. Denna inställning innebär inte att de inte mår om de anställda överhuvudtaget, utan innebär bara att om de inte utför sitt arbete på ett korrekt sätt så kan de snabbt bytas ut.

4.4.2.3 Ledningsfilosofi

För kineserna är hierarki mycket viktigt därför att de är vana vid att bli tillsagda och endast utföra de uppgifter de blir uppmanade att göra. Det finns mycket få incitament till egna initiativ, i fabriken eller på annan kollektiv plats. I denna hierarkiska struktur är det viktigt för de utländska företagen att de tillsätter en kinesisk chef på mellannivå, vilket underlättar kontakten med de anställda.

Ett par nyckelsaker att tänka på innan förhandlingarna börjar ta form:

1. Lära sig språket eller alternativt anlita en tolk, men då erfordras det att det är en tolk som företaget litar på.
2. Företag som vill in i Kina måste beakta kinesernas affärssed och kultur.
3. Logistik, ekonomiska transfereringar och andra för oss västerlänningar normala handlingssätt är mycket annorlunda i Kina. En förutsättning av kompetens och förståelse är grunden för att lyckas på den kinesiska marknaden.⁹⁴

⁹⁴ Malmberg, Jörgen, Economic Consultant (2004-05-05)

5. Fallstudier

I detta avsnitt följer en redogörelse av de intervjuer som genomförts med de tre fallföretagen samt viss kompletterande information från aktuella tidningsartiklar. Respondenterna har relativt fritt berättat om respektive JV-företag och texten innehåller inga tillägg från vår sida. Intervjufrågorna till de tre företagen bifogas (se bilaga 2).

5.1 Fallstudie Volvo

5.1.1 Regleringar

Allt hårdare konkurrens samt att villkoren i Kina är minst sagt svårhanterliga gör det svårt för utländska företag att investera i bilindustrin i Kina.⁹⁵ Bilförsäljningen skulle dock kunna växa betydligt snabbare om det inte vore så att staten påverkar marknaden genom bl.a. fördelning av nummerplåtar. Då den kinesiska staten helst försöker främja inhemsk bilindustri blir denna fördelning inte alltid rättvis.⁹⁶

5.1.2 Etablering

De första Volvolastbilarna till Kina levererades redan 1934. Exportsatsningen i Kina återupptogs 1997 och i fjol sålde Volvo drygt tusen lastbilar i landet. Eftersom bilbranschen i Kina är reglerad var Volvo Lastvagnar tvungna att bilda ett JV med ett kinesiskt bolag för att få komma in på den kinesiska marknaden.⁹⁷

Vid val av samarbetspartner är det viktigt att företaget hittar en partner som är relativt lik en själv i form av mål och strategi och därigenom får en bra kommunikation och förståelse sinsemellan. När Volvo LV etablerade sig på den kinesiska marknaden kom valet av samarbetspartner naturligt då CNHTC var landets största lastbilstillverkare. Vid etableringen av det gemensamma samriskföretaget var det två betydande ägarföretag inom lastbilstillverkning som låg bakom. Även om Volvo LV vid det tillfället måste ses som det större företaget var CNHTC en betydande partner med omkring etthundratusen anställda.⁹⁸ Ägarförhållandet i JV-företaget Jinan Huawo

⁹⁵ Myrsten, Johan, "Volvo LV rullar in på bred front" (2003)

⁹⁶ Myrsten, Johan, "Kinas bilboom bara början" (2003)

⁹⁷ Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-04-22)

⁹⁸ Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-05-17)

Truck Co. Ltd. är idag fördelat 50-50, p.g.a. att 50 procent är den maximala procentsats av ägandet som ett utländskt bolag i nuläget får inneha. I inledningsskedet sköt de båda parterna till kapital för att få igång det nybildade bolaget och allteftersom samarbetet har fortlöpt har de olika parterna tillskjutit olika resurser. Vad varje företag ska tillskjuta finns angivet i JV-kontraktet, precis såsom är fastställt enligt lag.

Det enda alternativet till att etablera ett JV var att invänta den dag då utländska företag får äga mer än 50 procent, alltså etablera sig i form av ett helägt dotterbolag. Enligt Joakim Hjerpe, VD för Volvo Lastvagnar i Kina och Asien, är det säkert att den dagen kommer i och med Kinas inträde i WTO, frågan är bara när.

5.1.3 Samriskföretaget

Alla samarbeten har olika mål vid olika tidpunkter, vilket naturligtvis kan medföra konflikter. Hjerpe menar dock att samarbetet i nuläget fungerar bra, att allt har ordnat upp sig i slutändan.⁹⁹ Ett avgörande problem för Volvo LV:s sena start på den kinesiska marknaden var att partnern CNHTC hade stora likviditetsproblem och stora problem att överleva överhuvudtaget. Det var inte förrän den kinesiska staten gick in och omstrukturerade i CNHTC och tillsatte pengar som JV-samarbetet kom igång ordentligt.

I förhandling med de statligt ägda kinesiska företagen finns både representanter med företagsintresse och statliga representanter med statliga intressen. Här är det viktigt att den utländska parten förstår vem förhandlingarna sker med och vilket intresse personen i fråga har. Hjerpe menar att detta är ett problem som de flesta västerländska företag har råkat ut för och medger att även Volvo vid ett par tillfällen inte riktigt varit på det klara med vilket intresse förhandlingsparten hade.¹⁰⁰

Ledarskapet inom Jinan Huawo Truck Co. Ltd. är i dagsläget i stora drag västerländskt. De har en svensk VD och en svensk controller och en kinesisk vice VD, vilket också anges i etableringskontraktet. Generellt sett gäller att företaget får mycket mer utträttat om arbetarna har en kinesisk chef att arbeta för. Det gäller alltså för ledningen av JV-företaget att utbilda kinesiska chefer och få dem att arbeta efter västerländskt management. Om företaget inte har detta i åtanke, utan tillsätter västerländska chefer blir det lätt missförstånd mellan cheferna och arbetarna då det kan uppstå kulturella skillnader. Det är också viktigt att tänka på att även svenskarna måste bli informerade om de olikheter som råder.¹⁰¹ Volvo LV använder sig av samma logistik och inköp för tillverkning av lastbilar världen över, vilket innebär att deras produktion i Kina präglas av svensk Volvokultur. I övrigt går den västerländska kulturen ihop med den kinesiska kulturen i en vad Hjerpe kallar "meltingpot". Det

⁹⁹ Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-04-22)

¹⁰⁰ Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-05-17)

¹⁰¹ Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-04-22)

uppstår en slags blandkultur på Volvo LV i Kina där öst möter väst och där respekt visas för varandras kulturer.¹⁰²

Enligt Hjerpe är det optimalt för företaget att ha lokala VD:ar runt om i världen. Dessa personer förstår de lokala förhållandena mycket bättre och kan därmed tillföra mer. Västerländska chefer är ofta mer bortskämda, det kan vara svårt för dem att ta till sig Kinas mångtusenåriga historia och förstå varför kineser agerar som de gör. Vad en västerländsk chef bör göra i Kina är, enligt Hjerpe, att han/hon bör nå ut vidare, bör överföra företagskänslan och kulturen, men inte tro att han/hon kan lära sig hela kulturen.

Joakim Hjerpe håller inte riktigt med de personer som hävdar att JV är en samarbetsform som bör undvikas p.g.a. att företaget då riskerar att bli av med sin teknologi. Han menar vidare att det verkar lite naivt att hela tiden utgå från att ens eget företag inte har något att vinna på ett samarbete. För det första har säkert även samarbetsföretaget något de kan och vill bidra med, annars skulle aldrig en diskussion om ett framtida samarbete ens vara möjlig. I Volvo LV:s fall handlade det hela dock mest om att de inte ville vänta, utan ville få tillgång till den enormt stora kinesiska marknaden direkt och behövde då, enligt lag, etablera ett JV. Hjerpe tycker ändå att det hela sker på relativt marknadsmässiga grunder.

5.1.4 Opportunism

Piratkopiering är ett vanligt fenomen i Kina och det är svårt att helt skydda sig mot detta. Den vanligaste piratkopieringen sker av t.ex. reservdelar, då dessa är betydligt lättare att tillverka än hela lastbilen. Om kineserna skulle försöka kopiera hela lastbilen, klarar de helt enkelt inte lagkraven som sedan ställs på den färdiga lastvagnen, i form av exempelvis renhet och olika miljökrav. Hjerpe menar att kineserna är mycket skickliga på att ta det bästa från många produkter och skapa sina egna och kallar detta för en slags effektiv konkurrentbevakning. Istället för att koncentrera sig på piratkopiering och stulna idéer måste företagen istället fokusera på att bli ännu bättre för att vara konkurrenskraftiga på marknaden.

Hjerpe bekräftar att både piratkopiering och opportunism förekommer i landet, men inte hos Volvo LV. Att försöka skydda sig mot opportunism kan Volvo göra genom olika kontrakt, men detta är enligt Hjerpe inte tillräckligt. Företag måste också ha bra förhandskunskap om det som de är på väg in i. Vidare menar Hjerpe att det är mycket viktigt att ha god information om sin tilltänkta partner, men att genomföra ett due diligence kanske inte är helt nödvändigt. Det handlar ju inte köpa upp sin partner utan starta ett bolag ihop med den. Utländska bolag som vill etablera sig i Kina måste också se till att ha bra lokal förankring, som ser saker komma redan innan det

¹⁰² Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-05-17)

inträffar. Bra advokater som ser till att ens kontrakt håller är även det en viktig faktor att tänka på. Företag som vill bilda ett JV kan dock inte hela tiden utgå från att de alltid kommer att bli lurade. Om de är så rädda för att satsa, kan de lika gärna stanna i Sverige.

5.1.5 Win-win

Nyckeln för att skapa ett framgångsrikt JV är enligt Hjerpe att bolagen vid förhandlingarna måste försöka nå en win-win-situation. Vid förhandlingarna måste båda företagen ta reda på vad den andra parten vill ha och sedan se till att försöka ge den det. Båda parter måste få det som dem är ute efter för att samarbetet ska bli lyckat och vara länge.¹⁰³ Inom Volvoledningen talas det också mycket om hur väl bolaget lyckats med att bygga och upprätthålla kontakter med viktiga myndigheter i Kina, guanxi.¹⁰⁴

Många olika typer av konflikter kan uppstå p.g.a. kulturskillnader och det krävs både erfarenhet och kunskap för att tackla dem på bästa sätt.¹⁰⁵

”Självklart har olika länder olika prioriteringar och tankesätt och olika tillvägagångssätt för att hantera olika sådana här situationer. Vi bör dock ha i åtanke att Kina är en kapitalistiskt styrd socialistisk stat, där många är mer kapitalistiska än i Sverige. I och med att Deng Xiaoping sa att det var okej att tjäna pengar började kapitalismen bryta sig fram i Kina och idag anses det finare att tjäna pengar i Kina än i Sverige. Hela 70-80 procent av ekonomin är dock fortfarande styrd av stats- eller provinsmakten.”¹⁰⁶ (Hjerpe, 2004-04-22)

5.1.6. Fungerande samarbete

För att få ett fungerande samarbete finns det, enligt Hjerpe, sammanfattningsvis tre viktiga punkter att ha i åtanke:

1. Båda parterna måste ha likartade mål med det gemensamma företaget.
2. Bra kommunikation och förståelse företagen emellan.
3. Parterna måste skapa ett win-win-koncept som medför nytta för båda parter.

5.1.7 Framtidsplaner

Redan nästa år planerar Volvo att även starta motortillverkning i Kina. Volvo har nu tecknat en principöverenskommelse med två kinesiska bolag, CNHTC och First

¹⁰³ Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-04-22)

¹⁰⁴ Lövgren, Stephan, ”Kinasatsning skapar jobb i Skövde” (2004)

¹⁰⁵ Lennéer Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela, *Om konflikter* (2001)

¹⁰⁶ Hjerpe, Joakim, Asienchef Volvo Lastvagnar (2004-04-22)

Automotive Works (FAW). Volvos koncernchef Leif Johansson säger sig, i en artikel i Göteborgsposten, vara mycket nöjd med avtalet, framförallt med det faktum att Volvo är majoritetsägare. Att inte ha majoritet i ett bolag är inget Volvo tycker om. De kinesiska myndighetskraven inom bilindustrin säger dock att det måste finnas en lokal hälftenägare för att utländska företag ska få etablera sig. Denna gång äger dock Volvo 52 procent av det nya bolaget, medan CNHTC och FAW äger vardera 24 procent. Ingen på Volvo i Beijing har ännu kunnat förklara varför myndigheterna den här gången gick med på en förändring. Kravet på att bilda ett JV med en lokal partner diskuteras ständigt bland kinesiska beslutsfattare, men den allmänna bedömningen är att kineserna inte planerar att avreglera systemet i dagsläget.

Leif Johansson betonar, i ovan nämnda artikel, att han är speciellt glad att det nu handlar om att bygga den nya dieselgenerationen i Kina, de renaste motorer som kan byggas. Den explosionsartade utvecklingen i Kina, inte minst när det gäller antalet bilar på de snabbt utbyggda vägarna, har satt fokus på miljöfrågor och Johansson poängterar Volvos miljöansvar i landet.¹⁰⁷

5.2 Fallstudie Ericsson

5.2.1 Etablering

Som sin partner blev Ericsson tilldelad Panda av de kinesiska myndigheterna. För Ericssons del blev de inte erbjudna något annat alternativ, utan de var helt enkelt tvungna att acceptera Panda som sin partner eller också fick de vänta med att etablera sig i Kina.¹⁰⁸ Tillsammans bildade Ericsson och Panda JV-företaget ENC som sedan erhöll den obligatoriska affärslicensen, vilket Ericsson inte hade möjlighet att få som utländskt bolag. Panda är ett av Kinas största bolag inom konsumentelektronik och är även verksamma inom militärelektronik. När samarbetet inleddes 1992 var Panda ett statligt bolag och företaget har inte visat vinst förrän på senare år. Vid tillfället för bildandet av ENC saknade Panda helt likviditet.

Ericsson marknadsför i nuläget sina produkter i ett helägt bolag i Kina, men alla kontrakt skrivs med dess JV-företag. I inledningsskedet av etableringsfasen uppkom diverse problem inom ENC. Ericsson ansåg inte att Panda var en värdig och bidragande allianspartner, vilket självfallet ledde till olika konflikter. Panda kunde inte bidra med lika mycket, vilket medförde irritation hos Ericsson. Eftersom Panda som sagt var enda möjligheten för Ericsson att komma åt den kinesiska marknaden, fick Ericsson endast acceptera faktum och fortsätta samarbetsplanerna. År 1999 fick Panda dock en ny VD och först då kunde ett riktigt samarbete inledas, vilket för närvarande fungerar synnerligen bra.

¹⁰⁷ Lövgren, Stephan, *"Kinasatsning skapar jobb i Skövde"* (2004)

¹⁰⁸ Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-05-05)

5.2.2 Samriskföretaget

I det gemensamma JV-avtalet (som skrevs på 20 år) finns det angivet att nettovinsten för ENC ska uppgå till minst 4,5 procent och att det är Ericsson som bär ansvaret för att detta också sker i verkligheten. Det är också Ericsson som har managementansvaret inom JV-företaget, medan mål, strategier etc. alltid diskuteras tillsammans med Panda. De problem som uppstod i inledningsfasen löstes sakta men säkert genom ömsesidigt utbyte av information parterna emellan. Arvid Jauring, tidigare VD för ENC, ägnade minst fyra-fem timmar i veckan åt att samtala med Mr Li, VD för Panda. Problemen försökte Ericsson minimera med hjälp av att ha ett JV-avtal som fastställer det mesta.¹⁰⁹ Detta avtal ”knyter dock upp” Ericsson avsevärt på många punkter, bl.a. i det avseendet att det är Ericssons ansvar att ENC även i dåliga tider visar vinst på minst 4,5 procent.¹¹⁰

Ledarskapet inom ENC är i mångt och mycket svenskläglat, men det är på samma gång anpassat till situationen och kulturen. ENC har ett gott rykte och anses, enligt Jauring, vara den bästa arbetsgivaren i Nanjing.¹¹¹ Då det har gått bra för ENC har JV-företaget också lyckats erhålla ett bra rykte. Företagsrepresentanter från ENC har varit på universitetet och föreläst, vilket även det kan ha bidragit till dess goda renommé.¹¹²

Att samarbetet fungerar är extremt viktigt för båda parter. För Ericsson är det angeläget att ha en kvalificerad produktionsorganisation i Kina och för Panda är det viktigt att ha en partner från vilken de kan lära sig västerländskt tänkande och företagande. Panda har goda relationer med regeringen, vilket gör Ericsson beroende av Panda, medan Panda är beroende av Ericsson för att få goda vinster och know-how.

Vid samarbetsstarten skrevs ett Letter of Intent, även om det var mest för syns skull då kineserna inte tar så allvarligt på dessa. Opportunism minimeras genom att ha ett nära samarbete med sin partner, vilket baseras på ett ömsesidigt förtroende och beroende. För Ericsson är det viktigt att se till att Panda inte får tillfälle eller önskan att konkurrera med Ericsson genom att börja parallelltillverka produkterna på annat håll.

¹⁰⁹ Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-04-23)

¹¹⁰ Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-05-05)

¹¹¹ Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-04-23)

¹¹² Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-05-05)

5.2.3 Fungerande samarbete

För att få ett fungerande samarbete finns det, enligt Jauring, fyra punkter att ha i åtanke:

1. Det behövs stora ansträngningar för att försöka förstå kinesiskt tänkande och förhandlingsstrategier.
2. Företaget måste etablera kontaktnät och personliga relationer med nyckelpersoner i samhället. Detta är en förutsättning för att få ett företag på fötter i Kina.
3. Företaget behöver kunna förstå och utnyttja denna guanxi på rätt sätt.
4. Ingående överläggningar med partnern angående samriskbolagets inriktning och de gemensamma målen krävs.¹¹³

5.3 Fallstudie SKF

5.3.1 Etablering

När SKF skulle etablera sig i Kina var det lagkrav på att gå ihop med en kinesisk samarbetspartner i ett JV. Samma krav gäller inte idag, men med bakgrund av flera lyckade samarbeten väljer SKF i flera fall att gå ihop med en kinesisk partner även fast det inte är krav på detta från de kinesiska myndigheterna.

SKF har i dagsläget åtta stycken företag etablerade i Kina, varav fem är JV-företag med kinesiska samarbetspartners. SKF har som policy att aldrig gå in i ett samarbete utan att ha full kontroll över styrning och är mycket mån om att företagsnamnet och varumärket SKF skyddas och inte missbrukas. Därför äger SKF majoritetsposter i alla sina JV-företag och så även i sitt mest lyckade JV-företag Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd. Det var i detta fall den kinesiska staten som rekommenderade SKF att bilda bolag med ett kinesisk statligt järnvägsbolag. Samriskföretaget bildades 1996 och består av SKF och the Chinese Ministry of Railway.

5.3.2 Samriskföretaget

Vid SKF:s etablering visade staden Shanghai stort intresse för att bolaget skulle etablera sig just där. De viktigaste kriterierna vid val av partner var för SKF:s del att hitta en partner med stark lokal förankring och starka marknadskontakter. SKF valde Kinas dåvarande största kullagertillverkare som partner att bilda ett JV med. Anledningen till SKF:s krav på partnern att ha starka marknadskontakter var att de på ett mer effektivt sätt ville komma in på en redan existerande marknad.

¹¹³ Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC (2004-04-23)

Vid valet av samarbetspartner gjorde SKF en analys av vad den kinesiska parten kunde tillföra och förhandlade sedan fram villkor för samarbetet som var gynnsamma nog för att det skulle vara lönt att etablera sig. Vidare ansåg SKF att det viktigaste var att hitta en partner som gjorde det möjligt för SKF att fortsätta ha kontroll över viktiga element som är relevanta för försörjningen av verksamheten. SKF ser till att aldrig förlora kontrollen över tillgång till väg, vatten, elektricitet etc. Att ha direkt kontroll över egna lokaler med egen försörjning är således av högsta relevans.

Vid genomförandet av due diligence, innan bildandet av ett JV-företag, är det viktigt att alla förutsättningar för samarbetet läggs fram. I samarbetsavtalet innan startandet av JV-företaget ska ägandet och drivandet av företaget förhandlas fram. SKF har egna utbildade tolkar vid alla förhandlingar för att det inte ska uppstå några missförstånd om innehållet i etableringskontraktet. Vid upprättandet av kontrakten görs det utkast som hela tiden ändras för att passa båda parter.

SKF har delat upp de kinesiska leverantörerna som tillverkar kullager i tre skikt: bottenskiktet, mellanskiktet och toppskiktet. Med de företag som tillverkar produkter inom bottenskiktet har SKF valt att inte göra några affärer alls, då dess standard inte är internationellt gångbar p.g.a. alltför dålig kvalitet. SKF gör mestadels sina affärer med toppskiktet för att därigenom upprätthålla kvalitet och säkerhet, men de har även valt att ingå samarbete med de företag som befinner sig inom mellanskiktet för att kunna växa tillsammans med dessa företag. På denna marknad finns det således en stark tillväxtpotential.

5.3.3 Förhandling

Förhandlingsprocesserna vid bildandet av SKF:s nuvarande fem JV-samarbeten har tagit olika lång tid att förhandla fram. Överlag tar det ca ett år att nå fram till ett avtal som accepteras av båda parter. Att förhandlingarna kan ta väldigt lång tid beror på att kineserna är väldigt måna om att lära känna dem som de ska göra affärer med. Wendin menar att företag vill ta tre månader och lära känna den partner som de ska ”ska bo” ihop med i 20 år. Det kan dock vara känsligt när någon av parterna försöker få fram information på egen hand. Vid ett flertal tillfällen undanhölls information från den kinesiska parten, vilket många gånger berodde på att den kinesiska förhandlaren inte velat säga ”vi vet inte”, när SKF frågat efter viss information. Sten Wendin, f.d. General Manager SKF (China) Investment Co., menar att kineser överlag har svårt att säga ”nej”, eller ”jag vet inte” när de blir tillfrågade om saker de inte har kunskap eller befogenhet att svara på.

Ledarskapet hos SKF:s JV-företag är varken svenskpräglat eller kinesiskt präglat, utan ”SKF-präglat”. SKF är ett internationellt företag med många olika nationaliteter och ett internationellt tänkande. Wendin anser att det är viktigt att bibehålla företagskulturen och inte försöka ”bli kines” bara för att man etablerar sig i Kina.

Kinesiska arbetare lyssnar inte mer till kinesiska ledare utan till bra ledare med tydliga mål och planer, menar Wendin. Det är samtidigt viktigt att lyssna till de kinesiska förhållandena och den kinesiska kulturen. Ett exempel på detta är det kinesiska nyåret som är den största högtiden i Kina. Innan varje nyår får den kinesiske arbetaren ut sin under året intjänade bonus. Dessa ser SKF till att betala ut i god tid och detta uppskattas i stor utsträckning av kineserna. En sådan här sak ger SKF ett gott anseende och ett gott rykte bland sina anställda i Kina.

Inom Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd. uppstod det inga specifika problem som kan härledas till att de två kulturerna möttes. SKF har lärt sig att förstå att inte skynda på så fort – det blir i slutändan dyrt att stressa fram beslut. Den lyckade blandningen av båda kulturerna har dock en genuin SKF prägel, vilket genomsyrar alla SKF:s företag världen över. JV-företaget har en engelsk chef och kineser på de övriga posterna. Det handlar inte om en kulturell meningsskiljaktighet. Alla tycker om att lyckas – oavsett kultur! En bra ledning kan vara såväl kinesisk som västerländsk. Att kinesiskt management inte kan ta egna initiativ stämmer således inte.

Vid affärsuppgörelser vet kineserna vad de vill och säger också det. Svenskarna är ofta alldeles för artiga och försiktiga. Svenskar måste lära sig att vara mer rakt på sak och mer konkreta och säga vad det är de vill ha fram. En anledning till att det kan ta så lång tid vid förhandlingarna är, som sagt, att kineserna gärna vill lära känna sin partner ordentligt innan ett samarbete kan komma till stånd.

När kineserna gör affärer finns det två olika sorters ja, ”ja” och ”agree”. Vid ”ja” fortsätter förhandlingarna då man är inne på rätt spår, men kanske inte kommit hela vägen fram i uppgörelsen. Vid ”agree” är uppgörelsen avtalad och klar. Det är viktigt att de utländska företagen förstår skillnaden när kinesen menar ”ja” och när han/hon menar ”agree” så de inte råkar ut för tråkiga missförstånd, menar Wendin.

Kullager är väldigt komplext, så det går, enligt Wendin, inte enkelt att kopiera. Därför är SKF inte direkt orolig för piratkopiering. Konkurrenter har tidigare kopierat och sålt i SKF:s namn, men aldrig lyckats kopiera själva innehållet. Det anses i Kina vara en konst att kunna göra riktigt bra kopior. Många frågar sig dock om lagarna är tillräckligt stränga för att hålla bort piratkopiering från marknaden. Wendin ställer sig frågande till dessa påståenden rörande lagstiftningen och menar att det som västerländskt företag går att ta tag i dessa problem. I SKF:s fall har de kontaktat de piratkopierande företagen och följt upp kopieringen och redan påföljande dag har dessa kopierade produkter varit försvunna från marknaden.

Om svenska företag som bara frågar vad saker och ting, såsom exempelvis el och vatten, kostar, säger Wendin att ingenting i Kina har ett fast pris. Allting kostar den summa som du som köpare är villig att betala för produkten och det belopp som den andra parten är villig att sälja till. Alla ”priser” är således öppna för förhandling i Kina.

5.3.4 Ett etableringsproblem

I initialfasen etablerade sig SKF tillsammans med sin partner på partnerföretagets område och således hade SKF endast tillgång till el, vatten etc. genom partnerföretaget. Innan samarbetet kom till stånd hade SKF:s partner betalningssvårigheter med en elleverantör, vilket medförde att elleverantören hotade med att stänga av elen om inte de förfallna räkningarna betalades. Även SKF skulle då drabbas eftersom de bara hade tillgång till elektricitet och dylikt via sin partner. I slutändan blev det SKF som fick betala elleverantören för att undvika att bli av med sin egen elförsörjning. SKF fick således betala trots att dessa betalningssvårigheter uppkommit redan innan de bildade en allians med sin partner. SKF:s erfarenhet är bara ett av många exempel på vikten av att ha fri tillgång till vatten, el etc. för att på så sätt vara oberoende av sin partner gällande dessa frågor.¹¹⁴

5.3.5 Fungerande samarbete

Tre huvudsakliga kriterier för ett fungerande JV-samarbete, enligt Wendin:

1. Båda parter ska ha en framtidsvision och sedan måste JV-företaget fokusera på denna gemensamma vision. Det är viktigt att företagen inte hänger upp sig på vem som ska betala vad när det gäller småsaker.
2. Oavsett ägarandel måste företagen vara öppna för dialog med sin partner. Även för en majoritetsägare är det viktigt att lyssna på den andra parten för att samarbetet ska bli lyckat.
3. Det är viktigt att inte vara beroende av det andra företaget för tillgång till vatten, el etc. Därför måste JV-företagets namn stå på avtalen och inte något av de två ägarföretagen.

Wendins framtidsstro är att utvecklingen i Kina kommer att vara ganska stabil och kontrollerad framöver.¹¹⁵

¹¹⁴ Wendin, Sten, f.d. General Manager för SKF (China) Investment Co. (2004-05-10)

¹¹⁵ Wendin, Sten, f.d. General Manager för SKF (China) Investment Co. (2004-04-28)

6. Analys

I detta kapitel struktureras de svar som insamlats utifrån de teorier som studien bygger på. Analysen ska användas som underlag för tolkning av det empiriska materialet och ge underlag för slutsatserna. Struktureringen är gjord utifrån Hills tre punkter för att få till stånd en fungerande allians. Avslutningsvis presenteras i anslutning till var och en av dessa punkter en jämförelse mellan fallföretagen.

6.1. Val av samarbetspartner

6.1.1 Volvo

Att Volvo LV för närvarande har 50 procent av ägandet i sitt JV-företag med CNHTC tyder på pappret på att det finns ett ömsesidigt beroende företagen emellan. Beroendet ska enligt teorierna om val av samarbetspartner varken vara för starkt eller för svagt och i detta fall verkar företagen ha hittat en bra balans som alla inblandade parter trivs med.

År 2002 omsatte CNHTC 10,8 miljarder kinesiska RMB¹¹⁶ (9,75 miljarder SEK)¹¹⁷, medan Volvo LV omsatte 118,8 miljarder SEK.¹¹⁸ Trots att Volvo LV har ungefär tio gånger högre omsättning än CNHTC visar dessa siffror på att det är två storföretag som gått ihop och bildat ett gemensamt bolag. Företagen är så pass stora att de har den finansiella styrkan att klara sig på egen hand, men de ser JV-företaget som ett bolag med potential att lyckas åstadkomma större tillväxt och vinstmöjligheter. De kan lära sig av varandra och få in nya influenser och därigenom lyckas bättre. Både Volvo LV och CNHTC tillsatte lika mycket kapital i inledningsskedet av samarbetet, vilket visar på att företagens villighet att bistå med kapital är lika stor.

För Volvo LV har det inte varit en nyckelfaktor att de själva och CNHTC är jämbördiga i storlek och utveckling. Däremot var det vid etableringen av yttersta vikt att de båda parterna hade likartade mål och strategier med samarbetet. Att CNHTC vid tiden för etableringen av Jinan Huawo Truck Co. Ltd. var Kinas största lastbilstillverkare visar på att även CNHTC hade något att tillföra till det gemensamma JV-företaget. När två storföretag som dessa möts i ett gemensamt samriskföretag förenas mycket olika slags kunskap. Vid etableringen av JV-företaget

¹¹⁶ www.cnhtc.com.cn/en/ (2004-05-11)

¹¹⁷ www.forex.se (2004-05-11)

¹¹⁸ Årsredovisning Volvo (2002)

strävar parterna efter att maximalt utnyttja denna kunskap för att få bolaget att fungera så bra som möjligt. I och med att bägge parter bidrar med olika kunskap uppkommer också ett ömsesidigt behov parterna emellan.

Företagsledningen inom Jinan Huawo Truck Co. Ltd. präglas i nuläget i stora drag av västerländskt tänkande. Att utbilda kinesiska chefer i västerländskt management är en nyckelfaktor till att lyckas väl med sitt samarbete genom att samarbetssvårigheter mellan underchef och arbetare därmed minimeras. Inhemska personer känner till de lokala förhållandena i landet mycket bättre än utländska chefer, vilket är till fördel vid kontakt med anställda och andra intressenter. Således tillsätts många chefsposter av personer med god kännedom om lokala seder och traditioner.

6.1.2 Ericsson

I inledningsfasen av bildandet av ENC rörde de flesta problemen Pandas dåliga likviditet, vilket medförde att Ericsson inte ansåg att Panda var en jämbördig och attraktiv partner. Ericsson fick därmed som ensamt bolag stå för alla kostnader förenade med startandet av det nya JV-företaget, medan Panda istället tillförde lokaler, mark, tillgång till infrastruktur samt redan existerande marknadskanaler. Panda besatt således inte den finansiella styrka som teorin menar är en avgörande faktor för att få ett fungerande samarbete. Trots detta fungerar ENC i nuläget bra, vilket indikerar på att den finansiella styrkan inte är avgörande för samarbetets fortsatta utveckling. Ett måste är dock att den ena parten, i det här fallet Ericsson, kan stå för de löpande kostnaderna innan samriskföretaget kan stå på egna ben. Panda hade på samma gång mycket annat att bidra med, framförallt sitt kontaktnät på den kinesiska marknaden, vilket var en ovärderlig faktor för Ericsson att få tillgång till.

Likartade strategiska mål med samriskföretaget uppnås genom ingående överläggningar parterna emellan. Det är viktigt att alltid föra en dialog med sitt partnerföretag angående dessa aspekter. Ömsesidigt beroende mellan Ericsson och Panda skapades genom att Ericsson ville få tillgång till den kinesiska marknaden samtidigt som Panda var intresserad av att lära sig västerländskt tänkande beträffande arbetssätt och ville få ta del av teknisk kunskap. Det var också en möjlighet för Panda att bryta det negativa mönstret och börja gå med vinst och därmed utvecklas i positiv riktning.

Panda är ett av Kinas största bolag inom konsumentelektronik samtidigt som Ericsson är Sveriges största företag inom mobiltelefoniindustrin, vilket visar att det är två storföretag som gemensamt bildar JV-företaget ENC. Att VD-bytet i Panda fick så stor effekt signalerar om hur viktigt det är med företagsledningarnas kompatibilitet. För att uppnå harmoni och samarbetsvilja hos de anställda inom JV-företaget är det viktigt att detta återfinns i alla led inom organisationen, så även inom ledningen. ENC tycks ha försökt lösa problemet med alltför motsträviga mål genom att ha mycket

skrivet i avtal som rör målen med det gemensamma bolaget. Ett VD-byte kan medföra mer eller mindre drastiska effekter inom en organisation. Det är viktigt att ha i åtanke att det inte alltid är själva VD:n det är fel på, det kanske till och med är just rätt man på rätt plats. Det behövs dock en radikal förändring i organisationen för att lägga problemen bakom sig och kunna fokusera på att driva företaget vidare. Beträffande JV-företag är ledningen hos ägarföretagen extra viktig för att samarbetet ska fungera så bra och lyckosamt som möjligt. Detta beror på att företagens ledningsgrupper måste anpassa sig till varandra och kunna samarbeta och kompromissa. Därav ställs det högre krav på dessa ledningar än på en ledningsgrupp inom ett helägt bolag. Just därför kan det hända att ett VD-byte inom en av dessa organisationer får många fler effekter än det annars skulle kunna ha fått.

6.1.3 SKF

Vid tilldelandet av partner ställde SKF vissa krav på sin blivande partner, såsom starka lokala marknadskontakter, och dessa kriterier kunde även uppfyllas av det statligt ägda the Chinese Ministry of Railway. SKF gjorde även en analys av sin tilltänkta partner för att se vad denne skulle kunna tillföra och därmed erhöll SKF en partner som kunde tillföra både kunskap och andra resurser.

För att skapa ett framgångsrikt samarbete krävs en gemensam framtidsvision hos de båda parterna. Under samarbetets gång är det även viktigt att utveckla ett ömsesidigt beroende och förtroende. Eftersom SKF inte fått välja partner helt fritt, är deras beroendegrad mycket hög i början av etableringsfasen då de vill in på den reglerade kinesiska marknaden. SKF har i detta skede en svag förhandlingsposition gentemot de kinesiska myndigheterna. Den kinesiska partnern ser en affärsmöjlighet genom att starta ett JV-företag ihop med SKF. Det finns en stor tillväxtpotential eftersom SKF är världsledande inom kullager. SKF får i sin tur tillgång till ett redan utvecklat kontaktnät i Kina.

Inom Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd. existerar gemensamma mål och visioner, vilket också är en förutsättning för ett lyckat samarbete. Företaget har som mål att fortsätta vara marknadsledande leverantör inom den kinesiska järnvägsindustrin. För att undvika språkliga missförstånd har SKF egna utbildade tolkar med vid alla förhandlingar med sin kinesiska partner. Vid affärsetablering utomlands är detta mycket viktigt att tänka på, för att minimera risken för olika missuppfattningar. Extra viktigt blir detta i ett land som Kina, vars befolkning ibland har en tendens att hålla med om det som sägs för att inte riskera att ”tappa ansiktet”.

SKF:s problem med att de inte hade direkt tillgång till betydelsefull infrastruktur som bl.a. el och vatten utan var beroende av sin partner för detta illustrerar vikten av att genomföra ett due diligence innan ett eventuellt samarbete kan komma att bli aktuellt.

The Chinese Ministry of Railway var vid tiden för etableringen av Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd. Kinas största tillverkare av kullager. Detta visar på att det handlar om två storföretag som gått ihop. Studien visar också på att de båda parterna har något att tillföra, då det är fråga om två företag som är ledande i varsitt land. Mycket teknik och annan kunskap är involverad varför det gemensamma JV-företaget får tillgång till mycket kunskap och andra resurser. Detta visar också att det finns ett beroende från bägge håll – båda parter vill få tillgång till den andres specifika kunskap etc.

6.1.4 Jämförelse av de tre fallen

Studien visar att den tilltänkta partners förmåga att tillföra kunskap eller andra resurser, samt dess förmåga att bistå med kapital är faktorer som vid etablering i Kina inte blir uppfyllda i samtliga fall. Orsaken till bildandet av ett samriskföretag beror till stor del på det i lagen reglerade kravet angående etablering inom vissa specifika branscher. Förmågan att tillföra dessa olika resurser innebär stora utmaningar i de studerade företagen då den kinesiska parten inte har förutsättningar för att riktigt tillgodose alla dessa krav. Genomgående för dessa tre företag är att ett beroende skapas p.g.a. att de svenska företagen vill komma åt den kinesiska marknaden samtidigt som de kinesiska bolagen vill lära sig mer om västerländskt management och know-how.

Beträffande den blivande partners finansiella styrka visar studien att denna faktor inte är avgörande för huruvida samarbetet blir väl fungerande eller inte. Även om den kinesiska parten inte tillskjuter just kapital, måste den ändå tillföra andra tillgångar och på så sätt har även denna part något att förlora vid ett eventuellt misslyckande. Båda parter går in i samarbetet med ambitionen att ha en så bra och positiv utveckling som möjligt. En utveckling som parterna aldrig skulle ha möjlighet att åstadkomma själva i och med att det utländska företaget inte skulle ha fått tillgång till den kinesiska marknaden i egen regi samtidigt som det kinesiska företaget inte skulle ha fått tillgång till västerländskt kunnande på annat sätt.

6.2 Struktur på samarbetet

6.2.1 Volvo

Det finns meningsskiljaktigheter i målsättning och tidsplan för de två parterna. Volvo LV har gått in i sitt JV endast för att det varit ett lagkrav och inte för att de behövde mer kunskap om den kinesiska marknaden eller något annat mer motiverande skäl. De har dock på ett bra sätt tagit till vara på den kunskap som CNHTC besitter.

Volvo LV skyddar sig mot opportunistisk del genom kontrakt som har hög legitimitet och dels genom att vara kunskapsmässigt starka samt ha en stabil lokal förankring. Volvo har, enligt sig själva, inte något uttalat agentprincipalförhållande i sitt JV för att detta skulle stjälpa samarbetet, det finns dock ett informellt agentprincipalförhållande företagen emellan. Det gäller att vid förhandlingar skapa en vinnande situation för båda parter för att samarbetet ska fungera.

Att genom olika kontrakt skydda sig och verksamheten mot olika opportunistiska handlingar är inte tillräckligt för att utländska företag ska kunna känna sig helt säkra då de agerar på den kinesiska marknaden. De utländska företagen måste också vara ordentligt pålästa innan de kommer till Kina. Studien visar också vikten av att ha en bra och stark lokal förankring i landet som företaget kan lita på till 100 procent.

6.2.2 Ericsson

I och med att det finns en majoritetsägare i ENC (Ericsson), så blir denne majoritetsägare också principal om detta studeras utifrån ett agentprincipalteoretiskt perspektiv. En viktig aspekt i Ericssons fall är att hindra all form av parallellproduktion. Panda måste därför få incitament att agera i Ericssons intresse och därmed stanna kvar i samarbetet.

Ericsson fokuserar inte på diverse olika kontrakt för att minimera opportunistisk, utan poängterar istället vikten av att ha ett nära samarbete med sitt partnerföretag. Genom att ha ett sådant nära samarbete med Panda, minimerar Ericsson risken för opportunistiska handlingar från Pandas sida. Samarbetet baseras på ett ömsesidigt förtroende och beroende, vilket pekar på ett relativt jämställt förhållande dem emellan.

6.2.3 SKF

Utifrån agentprincipalteorin, märks det relativt snabbt att ett agentprincipalförhållande råder mellan SKF och the Chinese Ministry of Railway. I detta fall är det SKF som kan ses som principal och således är dess kinesiska partner att betrakta som agent. SKF försöker implementera sin multinationella SKF-prägel även på detta JV-företag. Att både agenten och principalen är nyttomaximerande leder i enlighet med teorin till vissa negativa aspekter, men även många positiva. Bland det negativa kan nämnas att båda vill få ut så mycket som möjligt av relationen, vilket ibland således sker på den andres bekostnad. Däremot bidrar detta på samma gång till att samarbetet stimuleras och Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd. har med en rasande fart ökat sin omsättning.

Det är viktigt att SKF hela tiden ger agenten incitament att fortsätta ett bra samarbete, annars finns stor risk att samriskföretaget inte fungerar i längden.

Studien visar att det som utländsk aktör på den kinesiska marknaden är viktigt att inte luta sig tillbaka och förlita sig på diverse lagar och regler. Det är viktigt att själv ta tag i de saker där företaget känner sig åsidosatt, t.ex. när bolaget blir utsatt för piratkopiering, för att därigenom uppnå en så bra fungerande situation som möjligt.

6.2.4 Jämförelse av de tre fallen

Även om det inte finns något uttalat agentprincipalförhållandet mellan parterna är det viktigt att acceptera att en sådan situation trots allt finns under ytan i dessa organisationer. Informellt ses den ena parten som principal och den andre som agent, varför det är av yttersta vikt att öppet belysa detta förhållande. Det är viktigt att båda parter vet vilka spelregler som gäller för att därmed undvika onödiga konflikter. Om båda vet vad som gäller, hur beslutsvägar etc. ser ut inom JV-företaget, är det lättare att hantera situationen och därmed också försöka sträva mot samma mål.

I dessa agentprincipalförhållanden försöker såväl det kinesiska som det utländska bolaget att få ut så mycket som möjligt av samarbetet som är till gagn för det egna företaget istället för det gemensamma företaget. I huvudsak strävar båda parter vid varje avtal och andra avgörande beslut efter att nyttomaximera sin egen situation genom att skaffa sig så mycket fördelar som möjligt. Företagen kan exempelvis ha motsträviga åsikter gällande det gemensamma företags vinstfördelning. Den ena parten vill kanhända plocka ut vinsten ur bolaget istället för att återinvestera den i JV-företaget. Därmed kan denna part använda dessa vinstmedel till investeringar på annat håll, vilka bättre gynnar det egna bolaget. Enligt teorin ser de två parterna ofta till sitt eget bolags intresse i första hand istället för att sätta JV-företaget i centrum.

6.3 Ledningsfilosofi

6.3.1 Volvo

Inom Jinan Huawo Truck Co. Ltd. är den svenska prägeln på ledarskapet stark. Volvo LV försöker utbilda kinesiska chefer i västerländskt management, för att på så sätt kombinera det bästa från två skilda kulturer. Studien visar att det inom Jinan Huawo Truck Co. Ltd. skapats en s.k. ”meltingpot” av den västerländska och den kinesiska kulturen. Bolaget har en tydlig *samlevnadsstrategi*, vilket visar sig bland såväl ledningen som de övriga anställda. I och med att kineserna utbildas i västerländskt ledarskap, behåller de samtidigt sina egna värderingar och sin egen kultur på samma gång som de får ett vidare synsätt. Detta medför att de två kulturerna kommer att leva

kvar sida vid sida. Denna samlevnad av västerländsk och kinesisk kultur kommer således att prägla organisationen och de individer som arbetar där.

6.3.2 Ericsson

Ericsson har försökt att ta med sig mycket av de värderingar och kulturaspekter som i övrigt kännetecknar företaget. Ericsson drar nytta av det partnerskapet tillför beträffande kinesiskt tänkande, förhandlingsstrategier och att etablera kontaktnät. Ledarskapet i ENC är till viss del svenskpräglad, men är samtidigt anpassat till de spelregler som gäller i Kina. För att få ett fungerande samarbete är det av yttersta vikt att utländska företag koncentrerar sig på att försöka förstå kinesiskt tänkande. Det är således en strategi där *den svenska kulturen anammas* i det gemensamma bolaget som Ericsson använt sig av, då de sätter högre värde på den egna landskulturen än den kinesiska.

6.3.3 SKF

Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd. är liksom andra företag inom SKF-koncernen snarare SKF-präglad än präglad av olika landskulturer. Således värdesätts vare sig den kinesiska eller den svenska kulturen i detta JV-företag. Lågt värde på att bevara den egna kulturen och lågt värde på den kinesiska kulturen medför att det i detta fall är fråga om *avkulturering* i det nya JV-företaget. Detta innebär att det inom Beijing Nankou SKF Railway Bearings Co. Ltd. uppstår en helt ny kultur som inte är präglad av någon av de båda ursprungskulturerna.

6.3.4 Jämförelse av de tre fallen

De tre fallföretagen har alla använt sig av olika strategier beträffande hanteringen av mötet mellan västerländsk och kinesisk kultur. Inget av företagen har däremot stött på det fjärde scenariot, där *den kinesiska kulturen anammas* i det gemensamma bolaget, vilket sammanhänger med dessa bolags storlek. I och med att studien behandlar tre storföretag är det i dessa fall omöjligt att de gemensamma JV-företagen blir helt präglade av den kinesiska kulturen. Det är svårt för den kinesiska parten att helt utplåna den västerländska kulturen i det gemensamma bolaget, varför detta fjärde scenario sällan inträffar.

För de företag som vill etablera sig inom reglerade branscher på den kinesiska marknaden är valet av samarbetspartner som sagt inte helt öppet, då dessa bolag vanligen endast får välja bland ett fåtal föreslagna kandidater. Desto viktigare blir det således för dessa företag att utnyttja punkt två och tre maximalt för att på så sätt få ett så bra fungerande samarbete som möjligt.

7. Slutsatser

I följande avsnitt redogörs för de slutsatser som studien resulterat i. Vi kommer att presentera hur svenska företag uppnår ett fungerande samarbete i form av ett JV på den reglerade kinesiska marknaden. Avslutningsvis summeras de allra viktigaste aspekterna svenska företag bör tänka på vid etablering i Kina.

7.1 JV-problematik?

Efter att ha genomfört dessa fallstudier vill vi belysa att ett JV-samarbete inte enbart behöver innebära så mycket negativa aspekter som tidigare har poängterats. Mycket av det som skrivits betonar att JV är en samarbetsform som i största möjliga mån bör undvikas.¹¹⁹ ”One bed – different dreams”¹²⁰ är ett ofta använt citat som illustrerar denna problematik.

Under studiens gång har det framkommit att många företag som vill etablera ett JV lägger sin energi på fel saker då de tenderar att fokusera på hur problematiskt ett samriskföretag är istället för att koncentrera sig på hur de kan upprätta ett fungerande samarbete. I många fall blir företagen ”förblindade” av det faktum att de inte helt fritt får välja sina samarbetspartners och tenderar därmed att endast se problem med JV som samarbetsform istället för att uppmärksamma dess möjligheter. Därigenom skapar företagen själva redan från början ett stort problem av något som inte hade behövt utvecklas till någon större problematik. Om företag som vill in på den kinesiska marknaden tar hänsyn till studiens slutsatser ökar deras förståelse för hur ofta förekommande problem förknippade med etablering i form av ett JV i Kina kan undvikas. Med ökad kunskap om risker och möjligheter med ett JV-samarbete får företagen en djupare insikt i ämnet och därigenom bättre möjligheter till ett fungerande samriskföretag.

¹¹⁹ Hill, Robert C. & Hellriegel, Don “Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers” (1994)

¹²⁰ Yan, Daniel & Warner, Malcolm ‘Sino-foreign joint ventures’ versus ‘wholly foreign owned enterprises’ in the people’s republic of China. (2001)

7.2 Etableringen

De kontrakt som skrivs vid etableringen har avgörande betydelse för hur JV-företaget kommer att fungera och fortleva. Då kontraktstiden ofta är på tio år eller längre är det ytterst viktigt att kontraktsformuleringen blir rätt från början för berörda parter, då denna kommer att gälla för många år framöver. Momentet ska således noga övervägas och inte förhastas fram. Att etablera sig i form av ett JV bör, enligt oss, ses som ett ”åtagande för livet”, vilket innebär att båda parter måste satsa helhjärtat på JV-företaget och vara medvetna om den långsiktiga investering som en etablering i form av ett JV är.

Vid en etablering i Kina är det viktigt att ha i åtanke att svenskar och kineser har mycket olika tidsperspektiv. Speciellt när det gäller etablering av ett JV-samarbete är det av yttersta vikt att det västerländska företaget till hög grad anpassar sig till det långa tidsperspektiv som präglar den kinesiska kulturen. Det är en säker väg mot ett misslyckande att inte ta den tid som behövs för att etablera kontakter och skapa ett gott förhållande till den andra parten innan samarbetet påbörjas. Guanxi är således av yttersta vikt för en långsiktig etablering i Kina.

7.3 Beroende

Det är önskvärt att vara den part som är minst beroende av sin partner, då detta medför en bättre förhandlingsposition.¹²¹ Studien visar att utländska företag därför strävar efter att öka sin ägarandel i samriskföretaget och därmed minska sitt beroende. Ju större andel av JV-företaget som bolaget äger, desto större inflytande får bolaget och desto mindre beroende blir företaget av sitt partnerföretag. SKF har visat exempel på detta, då de successivt har ökat sitt ägande i sina JV-företag. Trots att företaget besitter majoritet i JV-företaget så är det viktigt att lyssna på sin partner. Den som har minoritet kommer i många fall att se sig som jämbördig, även om den med majoritet kan komma att se bolaget som sitt.

På vissa sätt är det kanske bättre att den utländska parten har majoritet i dessa JV-företag, då det vanligtvis även är den utländska parten som har det största beroendet. Beslutsfattande och samordning underlättas ofta genom att den ena parten är dominerande. Beslutsprocessen blir både förenklad och mindre tidskrävande då en av parterna agerar som ensam beslutsfattare och därigenom underlättas denna process. Om ett helt jämbördigt förhållande skulle råda, är det vanligt att förhandlingarna inte når ett avslut. Om däremot den ena parten blir dominerande måste den andra parten hela tiden sträva efter att bli bättre än den dominerande. Efter kontraktstidens slut kan den kinesiska parten avsluta samarbetet och fortsätta sin verksamhet i egen regi. Det

¹²¹ Svernlöv, Carl, *Internationella Joint Ventures: Samriskföretag* (1997)

utländska bolaget har aldrig den möjligheten, eftersom det inte är möjligt att stanna kvar på den kinesiska marknaden utan sin kinesiska partner.

7.4 Kultur

Fallföretagen betonar starkt betydelsen av att föra med sig de bästa delarna av den egna kulturen till Kina och inte försöka implementera allt det kinesiska. I den processen är det viktigt att de kinesiska cheferna har förutsättningar att arbeta i en mer västerländskt präglad organisation. Det visar sig att den insats som görs för att få detta att fungera i många fall är att utbilda sina kinesiska chefer i västerländskt management. Vad gäller den ackulturering som sker i ett JV så har det framkommit att det antingen är den svenska kulturen som anammats i JV-företaget, avkulturering eller samlevnad som har varit fallen hos studieobjekten. Det är alltså inget av JV-företagen som har blivit präglat av den kinesiska kulturen i högre grad än den svenska. Enligt studien är det vanligare att det västerländska företaget sätter mer prägel på företaget än vad det kinesiska gör. Ofta har det utländska bolaget redan en etablerad kultur i företaget som fungerar bra. Det är dock viktigt att balansera denna mot den kontext dessa företag verkar i. Att inte anpassa sig till de kinesiska förhållandena överhuvudtaget kan få förödande konsekvenser, vilket i slutändan kan medföra att samarbetet inte kan fortskrida.

Fallstudien med SKF belyser ytterligare det faktum att samarbetsformen JV inte är så problemfylld. Vore det så illa som mycket forskning om JV påvisar, torde SKF valt att köpa upp sina samriskföretag istället för att fortsätta bedriva verksamheten som ett JV-företag även efter det att lagregleringarna tagits bort.

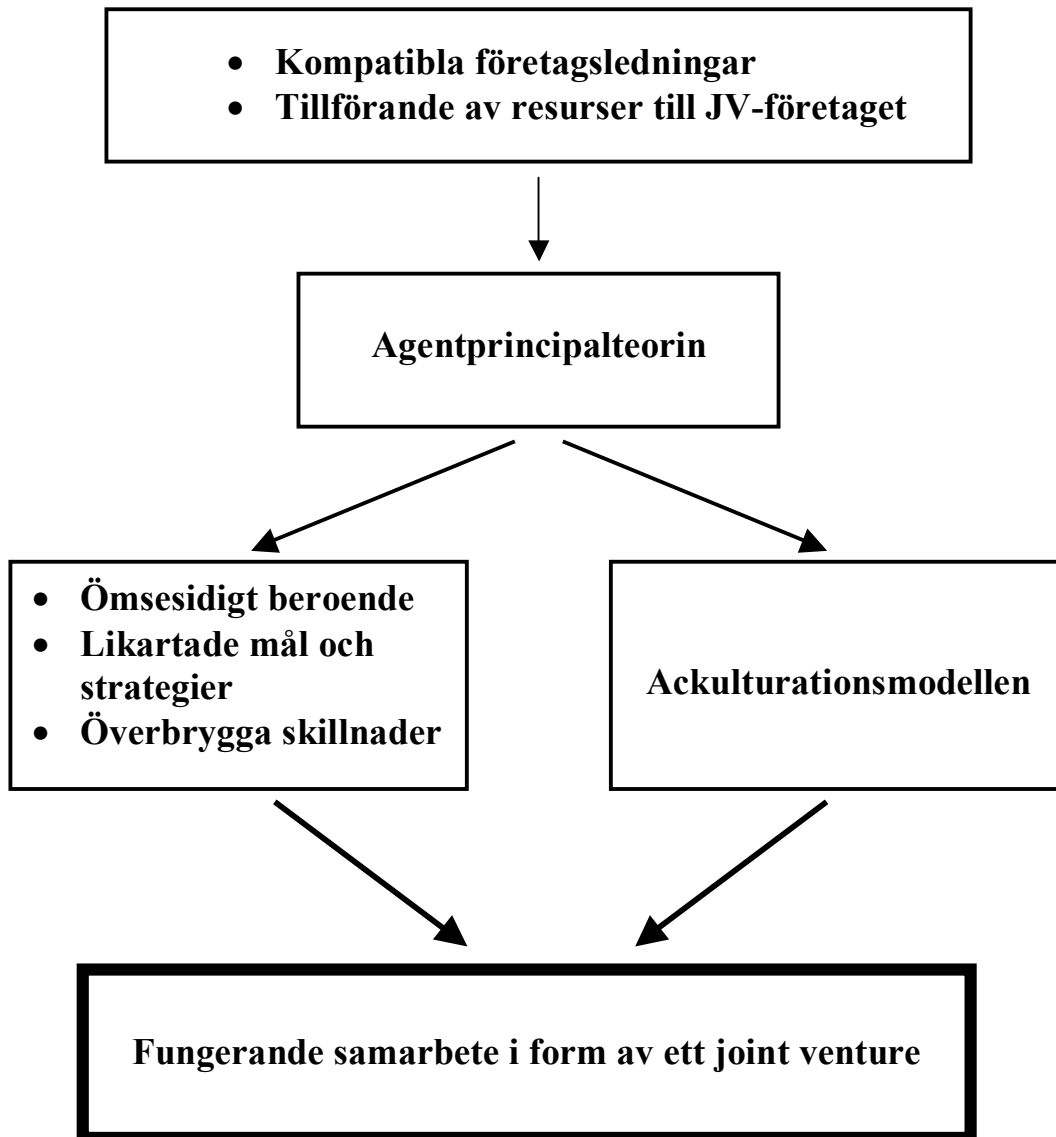
7.5 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Det finns ingen enhetlig lösning på JV-problematiken då det hela tiden dyker upp nya problem som är unika i varje enskilt fall. Varje problem har sin egen lösning. Däremot finns det många gemensamma nämnare som återkommer i de olika fallen. Det denna studie bidrar med praktiskt är det som framkommit från fallföretagen och som är viktiga aspekter att ha i åtanke vid etablering av ett JV-företag i Kina, vilket även behandlas längre fram i slutsatserna (sidan 66).

Studiens praktiska bidrag är att praktiker kan få tips och idéer om hur svenska företag på bästa möjliga sätt kan få sitt JV-företag att fungera. Studiens resultat kan ligga till grund för andra svenska företag som vill in på den reglerade kinesiska marknaden. Dessa företag kan använda studien som utgångspunkt för att göra en individuell handlingsplan för hur just deras företag bör gå tillväga vid en etablering i Kina.

Studiens teoretiska bidrag är en sammankoppling av tre skilda teorier som ger en helhetsförståelse för den situation som studeras. Företag måste utgå ifrån den situation de själva befinner sig i och identifiera de teorier som är applicerbara i deras fall. Vidare är det viktigt att ta reda på vilken av teorierna som är primär och således behöver beaktas i första hand. Beroende av vilken situation som råder, kan olika företag behöva beakta teorierna i olika ordning. Ett företag som endast får ett partnerföretag tilldelat, med begränsat inflytande i urvalsprocessen, måste fokusera på den teori som är aktuell i deras fall (agentprincipalteorin). Ett företag som får välja fritt bland ett flertal tilldelade partnerföretag måste istället fokusera på en annan teori (två av Svernlövs frågor). Se sammankopplingen av teorierna som följer i 7.6.

7.6 Sammankoppling av teorierna



Figur 5 Sammankoppling av studiens tre teorier (Källa: Egen modell)

Ovanstående modell illustrerar var utgångspunkten för att få ett fungerande samarbete bör vara. Eftersom studiens fallföretag inte fått välja samarbetspartner helt fritt och ändå har lyckats uppnå fungerande samarbeten, bör fokus flyttas från val av samarbetspartner, som i nuvarande teorier ligger till grund för att skapa en fungerande allians. I de fall där det svenska företaget får ett par partnerföretag att välja bland finns det två huvudaspekter som bör beaktas. Dessa två ingår bland Svernlövs sju frågor, men vi tycker att de har så central betydelse att de bör lyftas fram separat. Dessa två frågor är: *kompabilitet hos parternas företagsledning* samt *huruvida partnern kan tillföra resurser till samriskbolaget*.

Efter att det svenska bolaget valt partner utifrån ovanstående två kriterier, är nästa steg att de måste acceptera situationen de befinner sig i. De måste acceptera att det kommer att råda ett agentprincipalförhållande i relationen, vare sig de vill det eller inte. Det är därför viktigt att så snabbt som möjligt finna sig i den position de är i (om företaget är agent eller principal) och sedan agera utifrån denna. Samarbetet kommer att fungera mycket bättre om båda parter är på det klara med vilka regler som gäller.

När företaget väl accepterat situationen och försökt göra det bästa möjliga av sitt agentprincipalförhållande, är det dags att gå vidare till nästa moment. Först här bör företaget fundera vidare över vilka övriga frågor som är viktiga att lyfta fram hos sin partner. Här har vi valt att koncentrera oss till tre andra av Svernlövs sju frågor. Dessa frågor är: *att skapa ett ömsesidigt beroende mellan de två parterna*, *att formulera likartade mål och strategier för det gemensamma samriskföretaget* samt *att överbygga de språkliga och kulturella skillnader* som kan uppstå då ett samarbete ingås mellan två parter med skilda kulturer. Vi anser att med rätt förhandskunskap kan problematiken med språkliga och kulturella skillnader minimeras.

De två övriga frågorna som Svernlöv tar upp, *att företagen är jämbördiga i storlek och utveckling* samt *huruvida parterna har den finansiella styrka som krävs*, tycker vi inte att svenska företag bör lägga någon större vikt vid. Huruvida parterna är lika stora eller inte har liten betydelse för om samarbetet kommer att fungera eller inte. Inget av fallföretagen har betonat att detta är något som företag bör fokusera på. Beträffande den finansiella styrkan hos den tilltänkte partnern är inte heller detta av avgörande betydelse, då den kinesiska parten oftast bidrar med andra resurser såsom kontaktnät och landrättigheter. Att löpande under verksamhetens gång bistå med kapital till samriskföretaget ses inte som ett måste, utan JV-företaget bör själv kunna finansiera verksamheten.

Vid sidan om detta bör fokus även läggas på ackulturationen som är en mycket viktig aspekt för svenska företag som vill in på den kinesiska marknaden. Anledningen till detta är att svensk och kinesisk kultur är så pass olik varandra. Det går även att återkoppla detta till agentprincipalförhållandet eftersom agenten även här kommer att få finna sig i att inte ha övertaget i relationen. Agenten kommer aldrig att få sin vilja igenom (det kinesiska bolagets kultur blir aldrig den kultur som gäller i hela JV-

företaget), och kommer därför att göra stort motstånd mot principalens intressen. Hade detta förhållande klargjorts tidigare hade denna konflikt inte behövt uppkomma i och med att båda parter då är medvetna om rollfördelningen i organisationen och därmed också undviker onödiga konfrontationer. Hela ovanstående resonemang baseras på att den utländska parten är ett västerländskt multinationellt bolag.

7.7 Åtta viktiga punkter

Studien mynnar ut i en sammanställning av de, enligt oss, viktigaste aspekterna att ha i åtanke vid etablering i form av ett JV på den reglerade kinesiska marknaden. Dessa aspekter är:

- *Förberedelse innan etablering:* Överlag är svenska företag dåligt förberedda när de kommer till Kina. Det är viktigt att ta reda på vilka spelregler som gäller på den nya marknaden. Att ordentligt undersöka sitt blivande partnerföretag samt att ha god kännedom om den kinesiska kulturen kan visa sig vara avgörande för att ett fungerande samarbete ska komma till stånd.
- *Gemensamma mål och visioner:* En grundläggande förutsättning för ett fungerande samarbete är att ägarföretagen har en gemensam vision och styr samriskföretaget mot samma mål.
- *Ömsesidigt beroende och förtroende:* Det är inte givande att fokusera alltför mycket på att hitta ett ömsesidigt beroende hos en tilltänkt partner, då detta är något som växer fram under samarbetets gång. Det är viktigt att inse att ett starkt beroende och förtroende tar tid att skapa.
- *Kommunikation och förståelse:* Även om den ena parten har ägarmajoritet är det viktigt att hela tiden föra en dialog med minoritetspartnern och ha förståelse för varandras tankesätt. Det är även av yttersta vikt att de språkliga skillnaderna beaktas och att det västerländska företaget är väl förberett för detta genom att exempelvis ha med sig egna tolkar.
- *Acceptera agentprincipalrelationen:* De två parterna är tvungna att inse att en sådan relation alltid finns. För samarbetets fortlevnad är det viktigt att de olika rollerna klargörs, såväl informellt som formellt.
- *Guanxi:* Det svenska företaget måste dels ha förmågan att skapa guanxi och dels kunna förstå samt utnyttja den på rätt sätt. Det är viktigt att kunna förstå kinesiskt tänkande och agerande.

- *Direkt kontroll över el, vatten, olja etc.:* Det är viktigt att det är JV-företaget själv som står på olika kontrakt som ger tillgång till vatten och energikällor, så att samriskföretaget inte är beroende av den kinesiska parten för tillgång till dessa nödvändiga resurser.
- *Långsiktigt tidsperspektiv:* Ett JV är ett livstidsåtagande och kräver både tid och andra resurser, vilket båda parter måste vara väl medvetna om för att samarbetet ska fungera.

8. Diskussion

I följande avsnitt förs inledningsvis en diskussion huruvida regleringen kommer att fortsätta finnas kvar framöver eller inte. Vidare diskuteras hur studiens resultat skulle ha fått en annan utgång vid val av andra studieobjekt samt ges förslag till framtida forskning.

8.1 Regleringens fortlevnad

Det råder delade meningar om huruvida den reglering som för närvarande finns inom vissa branscher på den kinesiska marknaden kommer att fortsätta existera eller om dessa regleringar successivt kommer att försvinna. Ena sidan har en tro att de sista hårda regleringarna rörande vilka företag som får etablera sig inom vissa branscher kommer att försvinna i framtiden. Det finns i nuläget flera utländska företag som väntar på den dag då de kan etablera sig i Kina utan att vara tvungna att starta ett JV. Andra sidan hävdar dock att detta kommer att ta lång tid då Kina är medvetna om t.ex. Rysslands stora problem efter deras snabba avreglering och att kinesernas allmänna uppfattning är att det inte finns någon anledning att tro att dessa reglerade marknader kommer att avregleras i framtiden. Den kinesiska statens hårda kontroll över vilka branscher som ska främjas och vilka som ska stramas åt är ett tecken på att en avreglering inte är att vänta inom den närmsta framtiden. Varje år gör den kinesiska staten en Foreign Investment Guideline Catalogue över vilka branscher som ska premieras och vilka som ska hållas reglerade för att anpassa investeringarna efter hur den kinesiska ekonomin utvecklar sig. Anledningen till att många tror att en avreglering är att vänta inom kort är Kinas inträde i WTO och anpassningen till världshandeln med såväl tullar som lagstiftning.

8.2 Annat resultat vid andra fallföretag

Slutsatserna hade troligen sett annorlunda ut om studien hade haft andra fallföretag att studera. Resultaten bygger på respondenternas berättelser och är därmed starkt kopplade till deras specifika situationer. Att studien endast behandlar stora multinationella företag medför ett annorlunda resultat, och förmodligen något mer positivt sådant, än om studien istället baserats på småföretagare. Småföretagarna har mindre kapital att röra sig med och ett felaktigt beslut kan därmed bli mer förödande

och kostsamt för ett mindre företag. Allt fler beslut behöver fattas gemensamt i dessa JV-företag, vilket i många fall kan komma att medföra ökade risker för konflikter.

Småföretag är kanhända mer angelägna om att behålla sin landskultur då de är mer präglade av denna. Därför skulle med största sannolikhet dessa småföretag inte avkultureras om de bildar ett JV med ett kinesiskt bolag, utan istället sträva efter att i så stor utsträckning som möjligt behålla sin egen kultur och sina värderingar. I många avseenden underlättar det att vara ett multinationellt storföretag eftersom dessa bolag är mer oberoende av sin ursprungliga landskultur. Svenska genuina småföretag har starkare koppling till det svenska systemet med begränsade influenser från omvärlden. Mindre företag har, i jämförelse med större, svårare att anpassa sig till en stark landskultur, som är olik dess egen kultur, vilket i många fall medför större splittringar inom ett gemensamt samriskföretag.

De fallföretag vi har studerat är alla multinationella och har lång erfarenhet från etablering och verksamhet i andra länder. Den kunskap och erfarenhet som etablering i andra länder har gett dessa företag är viktig att ta vara på vid etablering i Kina. Studiens resultat kan därför inte i sin helhet appliceras på småföretag eftersom dessa företag inte besitter samma erfarenheter gällande etablering på nya marknader.

8.3 Kritik mot studien

Vår egen modell kan vara något svår att applicera på alla företag. Det är inte i samtliga fall som organisationskulturen är starkt kopplad till landskulturen, varför denna modell inte stämmer för alla företag. En ökad globalisering gör länder allt mer lika varandra. Det blir allt viktigare att differentiera sig från övriga länder för att därigenom kunna få en ökad samhörighet och gemenskap med sina likasinnade. För att kunna identifiera sig behöver företagen ha en fast punkt, såsom landskultur eller organisationskultur, att knyta fast vid då de möter de kulturella skillnaderna i omvärlden.

Vissa av respondenterna tycker inte att det finns anledning att ens tala om en JV-problematik då de anser att JV som etableringsform inte behöver vara mer problematisk än ett helägt företag. Dessa antaganden bör beaktas med viss försiktighet då det finns många aspekter som påverkar hur de beskriver sin egen situation, bl.a. kan deras lojalitet till företaget inverka på deras svar. Det är förmodligen så att de inte vare sig vill eller kan tala helt öppet om egna motgångar även om sådana skulle ha funnits. Det känns dock främmande att det idag är så problemfritt som framkommit under studiens gång.

8.4 Förslag till fortsatta studier

Något som vi förvånats över är den positiva inställning till JV som framkommit under studien. Det kan bero på att i den tvingande situation som den kinesiska lagstiftningen har framkallat finns det inga alternativ för dessa företag annat än att starta ett JV. De har varit tvungna att lyckas och det är troligt att de inte hade tagit steget att gå in i ett JV om de inte var tvungna till det. När det nya företaget väl är bildat gör de inblandade det bästa av situationen och ser till att i slutändan lösa de problem som uppstår. Att samarbetet fungerar beror på att det ligger i båda parternas intresse att lyckas och att de hittar lösningar som är tillfredsställande för båda parter. Är det möjligt att påvisa skillnader mellan hur väl samarbetet fungerar för JV-företag som är tvingade enligt lag att upprätta joint venture och JV-företag som själva valt denna samarbetsform? Det vore intressant att se huruvida det existerar olikheter mellan dessa två kategorier eller inte.

En annan aspekt som vore intressant att studera vidare är hur marknadsregleringarna inom t.ex. bilindustrin och telekombranschen ser ut mer ingående. Vad är det som gör att regleringarna ser ut som de gör? Har de ändrats mycket den senaste tiden? Kommer de att ändras?

Hur två kulturer implementeras i en ny organisation är också intressant att studera närmare. Denna studie har endast berört ackulturation, vilket är den sista av kulturförändringens tre faser vid bildandet av en ny organisation. De andra två faserna är *hot mot kulturen* och *tvärkulturell kontakt*. Det vore intressant att följa kulturen genom alla dessa tre steg för att få en djupare insyn i detta.

Denna studie har behandlat svenska företag, men har inte sin utgångspunkt i det faktum att de är svenska. Fortsatta studier skulle kunna behandla vad de specifikt svenska egenskaperna har för betydelse och inverkan vid etablering i form av ett JV på den kinesiska marknaden.

9. Källförteckning

9.1 Publicerade källor

9.1.1 Litteratur

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (2000) *Tolkning och reflektion vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersen, Ib (2001) *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, Patrick (2003) ”Affärsetablering i Kina”, Juridiska Fakulteten, Lund.
- Backman, Jan (1985) *Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter*. Studentlitteratur, Lund.
- Bang, Henning (1996) *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund.
- Bjerke, Björn (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur, Lund.
- Geringer, Michael J. (1988) *Joint venture partner selection*. Quorum Books, Westport, Connecticut.
- Hill, Charles W.L. (2001) *International Business – competing in the global marketplace*. Irwin/Mcgraw-Hill, Ohio.
- Hoon-Halbauer, Sing Keow (1994) “*Management of Sino-Foreign Joint Ventures*”, Lund University Press, Lund.
- Johanson, Jan & Blomstermo, Anders & Pahlberg, Cecilia (2003) *Företagets internationaliseringsprocess*. Studentlitteratur, Lund.
- Kylén, Jan-Axel (1994) *Fråga rätt vid enkäter, intervjuer, observationer och läsning*, Kylén Förlag AB, Stockholm.
- Lennér Axelson, Barbro & Thylefors, Ingela (2001) *Om konflikter*. Natur & Kultur, Falun.
- Li, Jiatao (ed.) (2001) *Managing international business ventures in China*. Pergamon Press, Amsterdam.

- Lohrum, Camilla (1992) *Integrationen av människor och kulturer efter ett företagsköp*. Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Nygaard, Claus (red.) & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur, Lund
- Planander, Agneta (2002) *Strategiska allianser och förtroendeprocesser*. KFS AB, Lund.
- Rienecker, Lotte & Jörgensen, Peter (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.
- Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red) (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Svenning, Conny (1997) *Metodboken*. Lorentz förlag, Eslöv.
- Svernlöv, Carl (1997) *Internationella Joint Ventures: Samriskföretag*. Norstedts juridik AB, Stockholm.
- Tang, Jie & Ward, Anthony (2003) *The Changing Face of Chinese Management*, Routledge, London
- Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1991) *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB, Malmö.
- Yan, Daniel & Warner, Malcolm (2001) *'Sino-foreign joint ventures' versus 'wholly foreign owned enterprises' in the people's republic of China*. Judge Institute of Management, Cambridge.
- Yin, Robert (1989) *Case study research – design and methods*. Sage Publications, Newbury Park, California.

9.1.2 Artiklar

- Arwidsson, Thorulf (2000) ”Varning för Letter of Intent”. *Dagens Industri*, 2000-05-06
- Engqvist, Agneta (2004) ”Privat sektor Kinas räddning”. *Dagens Industri*, 2004-04-22

- Hill, Robert C. & Hellriegel, Don (1994) "Critical Contingencies in Joint Venture Management: Some Lessons from Managers". *Organization Science*, vol. 5 nr.4, s.594-607.
- Li, Jiatao & Tsui, Anne (1999) "Building Effective International Joint Venture Leadership Teams in China". *Journal of World Business*, vol. 34 nr. 1, s. 52-69.
- Luo, Yadong (1998) "Joint venture success in China: How should we select a good partner?". *Journal of World Business*, vol. 33 nr. 2, s. 145-166.
- Lövgren, Stephan (2004) "Kinasatsning skapar jobb i Skövde". *Göteborgsposten*, 2004-03-29, hämtad från www.gp.se 2004-04-26
- Martinsson, Jan (1986) "Näringslivets eget Bai Bang". *Veckans Affärer*, nr. 47, s.54-56.
- Myrsten, Johan (2004) "Kina lovar jaga märkespirater". *Svenska Dagbladet*, 2004-04-22
- Myrsten, Johan (2003) "Kinas bilboom bara början". *Svenska Dagbladet*, 2003-12-23
- Myrsten, Johan (2004) "Många utmaningar för dynamisk drake". *Svenska Dagbladet*, 2004-01-22
- Myrsten, Johan (2003) "Volvo LV rullar in på bred front". *Svenska Dagbladet*, 2003-12-23
- Åsman, Benny, (2004) "Kina: världens nya verkstad!". *Internationalen* nr 9, s. 14-15

9.2 Muntliga källor

- Aschan, Björn, Advokat, Advokatfirman Vinge, via telefon 2004-05-21 kl. 10.15
- Hjerpe, Joakim, Asienchef, Volvo Lastvagnar, via telefon 2004-04-22 kl. 13.00 samt 2004-05-17, kl. 17.00
- Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC, via telefon 2004-05-05 kl. 18.00
- Jun, Sabrina, Kinaspecialist, Lars Weibull AB, face-to-face 2004-04-16 kl.09.30 samt via telefon 2004-05-19, kl. 12.30

- Malmberg, Jörgen, Economic consultant of Shijiazhuang Hi-tech Industry Development Zone, P.R. China, face-to-face 2004-05-05 kl. 10.00
- Nilsson, Katarina, Biträdande jurist, Advokatfirman Vinge, via telefon 2004-04-21 kl.15.30
- Sjölin, Magnus, Konsult Conosco AB, samtal vid Chinese Business Club i Malmö 2004-04-21 kl. 17.15
- Wendin, Sten, f.d.General Manager för SKF (China) Investment Co., via telefon 2004-04-28 kl. 18.00 samt 2004-05-10 kl. 11.45

9.3 Elektroniska källor

- Business, investment, sourcing and manufacturing in Asia: www.business-in-asia.com/faq.html#7, 2004-05-19, kl. 11.40
- China Affairs Consulting: www.kinesiska.com/arkiv/kinas_historia/reformer.html, 2004-04-01, kl.14.30
- Chinadaily: www.chinadaily.com.cn/en/doc/2003-06/10/content_168527.htm, 2004-05-13, kl. 09.30
- China development zones: www.cadz.org.cn/en/tzzg/zdml1.asp, 2004-05-13, kl. 13.45
- Chinese National Heavy Truck Corporation: www.cnhtc.com.cn/en/, 2004-05-11, kl. 11.50
- Dagens Industri: <http://di.se/NoFlash.asp>, 2004-04-16, kl. 12.00
- Deloitte: www.deloitte.com, 2004-04-13, kl. 15.00
- Ericsson: www.ericsson.se, 2004-04-26, kl. 14.15 & 2004-05-07, kl. 13.00
- Exportrådet: www.exportradet.se, 2004-04-27, kl. 13.45
- Forex: www.forex.se, 2004-05-11, kl. 11.27
- Forum för ekonomi och teknik: www.forum-fet.fi/juni01/kina.html, 2004-04-28, kl. 14.00
- Kinesisk historia: www.studera.com/kina, 2004-04-01 kl. 14.30

- Ministry of Commerce of the People's Republic of China: <http://english.mofcom.gov.cn>, 2004-04-08, kl. 15.00
- SKF: www.skf.com, 2004-05-10, kl. 11.00
- Verket för näringslivsutveckling: www.nutek.se/sb/d/317/a/1608, 2004-05-18, kl. 11.25
- Volvo: www.volvo.se, 2004-04-26, kl. 14.00

9.4 E-mailintervjuer

- Berggren, Björn, Business Development Manager, Tradex Converting (Langfang) Co. Ltd., Shanghai Office, 2004-04-19
- Jauring, Arvid, f.d. VD för ENC, 2004-04-23

9.5 Övriga källor

- Knutsson, Roland (1998) *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets – sju essäer om akademiskt författarskap*. Lund
- Sjölin, Magnus, Conosco AB, *Kina – hot eller möjligheter?* Föreläsning på Ekonomacentrum, 2004-03-30
- Årsredovisning Volvo 2002

Intervjufrågor till expertintervju 1

Berätta om synen på västerländska företag som är etablerade i Kina.

Inom vilka branscher på den kinesiska marknaden måste utländska företag etablera sig i form av ett JV? Hur går bildandet av ett JV till?

Vem utser den tilltänkta kinesiska partnern till JV-företaget?

Hur ser ägarförhållandena ut i JV-företagen – 50/50 eller hur har fördelningen gjorts?

Beroendegrad – för vem är detta joint venture företag viktigast? För den kinesiska eller den utländska partnern?

Vilken betydelse har den kinesiska kulturen vid affärssuppgörelser i Kina? Berätta lite om vikten av guanxi och dess innebörd.

Hur ser de kinesiska företagen ut? Organisationsstrukturen etc.

Har ni några andra erfarenheter av affärsetablering i Kina som ni vill dela med er av?

Intervjufrågor till expertintervju 2

Val av samarbetspartner

Vilka är de kärnpunkter som företag bör ha i åtanke vid ett bildande av ett JV-företag i Kina?

Hur kan företag minska risken för opportunism? (en kort beskrivning av opportunism)
Skriver företagen ett ”letter of intent”?

Struktur på samarbetet

Hur gör företagen för att få tag i tillförlitlig information om sin tilltänkta partner? Är denna information lättillgänglig eller undanhålls viss information?

Beroendegrad – för vilken part är dessa JV-företag viktigast?

Vad anser ni vara det viktigaste att tänka på vid upprättandet av en fungerande struktur av ett JV-samarbete (för det svenska respektive för det kinesiska företaget)?

Ledarskapsfilosofi

Vilken betydelse har den kinesiska kulturen vid affärssuppgörelser i Kina?

Vilka råd skulle ni ge till ett svenskt företag som står inför att etablera ett JV i Kina?

Har ni några andra erfarenheter av affärsetablering i Kina som ni vill dela med er av?

Intervjufrågor till studiens tre fallföretag

Frågor gällande etablering och val av samarbetspartner.

Varför bildade ni ett JV? Var det lagkrav eller frivilligt? (enbart ställd till fallföretaget SKF)

Dagens situation – vilken typ av joint venture har ni nu? Ägarförhållanden – 50/50 eller hur har fördelningen gjorts?

Hur gick ni tillväga vid val av samarbetspartner? Vilka kriterier utgick ni ifrån? Fick ni välja partner fritt eller blev ni tilldelad en partner av den kinesiska staten?

Medförde valet några problem?

Om ni inte var tvungna att bilda joint venture för att etablera er på den kinesiska marknaden, vilken etableringsform hade ni då valt och varför?

Hur fortskred förhandlingarna och hur lång tid tog dessa?

Struktur på samarbetet

Genomförde ni ett ”due diligence” innan bildandet av JV-företaget? (en kort beskrivning av due diligence)

Hur kan ni minska risken för opportunism? (en kort beskrivning av opportunism)
Skrev ni ett ”letter of intent”?

Hur gjorde ni för att få tag i tillförlitlig information om er tilltänkta partner? Var denna information lättillgänglig eller svåråtkomlig?

Har ni upplevt att det har uppstått någon form av intressekonflikt med samarbetsföretaget vad gäller era uppsatta mål för joint venture företaget? Kortsiktiga/långsiktiga? Utdelning?

Hur har ni i så fall gått tillväga för att lösa dessa problem?

Beroendegrad – för vem är detta joint venture företag viktigast? (Er eller den kinesiska partnern?)

Hur gör ni för att få er kinesiska samarbetspartner att gå åt samma håll och sträva efter samma mål som er?

Ledningsfilosofi etc.

Vilken typ av ledarskap tillämpas/utövas? Vad får detta för effekter?

Har detta medfört några problem? Vad hade ni kunnat göra annorlunda för att minimera sådana problem?

Vilka fem råd skulle ni ge till ett svenskt företag som står inför att etablera ett JV i Kina?

Har ni några andra erfarenheter av att göra affärer i Kina som ni vill dela med er av?