

EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats
Juni 2007

*Ikeas inköp i Kina –
Långsiktiga affärsrelationer för att uppnå effektivitet*



Handledare:

Christer Kedström

Författare:

Elin Malveholm
Magdalena Petersson
Jenny Ölander

Förord

Vi har under studiens gång fått en djupare och bredare kunskap om både IKEA och om Kina som inköpsland och dess kultur.

Utan de intervjuer vi har genomfört hade denna studie ej varit möjlig och vi vill därför rikta ett stort tack till våra intervjurespondenter Christer Petersson, Andreas Johannesson, Patrik Åhman och Mattias Söderberg. De har med sina erfarenheter inom IKEAs inköpsverksamhet bidragit till att vår studie fått ett djup samt insikt i hur den kinesiska affärskulturen fungerar.

Slutligen vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare Christer Kedström, som har guidat oss på rätt väg, gett oss värdefulla tips och hjälpt oss att hålla en rak kurs under studiens gång.

Elin Malveholm

Magdalena Petersson

Jenny Ölander

Lund, Juni 2007

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** IKEAs inköp i Kina – Långsiktiga affärsrelationer för att uppnå effektivitet
- Seminariedatum:** 5 Juni, 2007
- Kurs/Ämne:** FEK 582, Kandidatuppsats i Företagsekonomi, 10 poäng
- Författare:** Elin Malveholm, Magdalena Petersson, Jenny Ölander
- Handledare:** Christer Kedström
- Nyckelord:** Kina, IKEA, internationell handel, inköp, kulturskillnader, interkulturell kommunikation, lågkostnadsland
- Syfte:** Studiens huvudsyfte är att undersöka hur IKEA har byggt upp sina affärsrelationer med sina kinesiska leverantörer över ett tjugo års perspektiv.
- Metod:** Studien grundas på kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom IKEAs inköpsorganisation vilka innehar kunskaper om företagets inköpsprocesser i Kina i dagsläget samt ur ett historiskt perspektiv.
- Slutsatser:** Rent generellt gäller att en stor förståelse för Kinas affärskultur är av stor vikt för att ett svenskt företag ska kunna lyckas skapa en framgångsrik affärsrelation med kinesiska leverantörer. Men om kapitalet inte finns är det näst intill likgiltigt huruvida förståelsen för affärskulturen finns, då kapitalet är en av de viktigaste prioriteterna. Studiens resultat visar att IKEA genom att sikta på långsiktiga relationer kan följa sina leverantörers arbete och på längre sikt effektivisera produktionen. IKEA vill även genom relationerna skapa starka band till sina leverantörer. Vi har genom studien kommit fram till några specifika nyckelbegrepp som vi anser är av stor vikt för att kunna uppnå lyckade affärsrelationer vilka är: medvetenhet om Kinas kultur samt lagar, tålmod, kunskap inom sitt område, dubbelkontroller av överenskommelser och avtal, vara tillmötesgående angående aktiviteter utanför arbetet samt att ej göra handlingar som leder till att en kines tappar ansikte.
- Vi har funnit att teorin till största del överensstämmer med insamlad empiri, det finns dock några aspekter som inte överensstämmer.

ABSTRACT

Title: IKEAs purchases in China - Long term business relationships in order to accomplice efficiency.

Date of Seminar: 5th of June 2007

Course: FEK 582, Bachelor Thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Elin Malveholm, Magdalena Petersson, Jenny Ölander

Tutors: Christer Kedström

Key words: China, IKEA, international trade, purchasing, cultural differences, intercultural communication, low-cost countries

Aim: The intention with this bachelor thesis is to study and summarise how IKEA over the last twenty years has tailored their relationships with Chinese suppliers in order to acclimatize to the Chinese market. The aim is to enlighten the importance of cultural differences in order to obtain an effective and functional business relationship among Swedish purchasers and Chinese suppliers.

Method: The thesis is based on a qualitative methodology with persons with key-skills within the purchasing area in China, both today and in the beginning.

Conclusions: It's over all of a great importance for Swedish companies to obtain an understanding concerning China's business culture in order to create a successful business relationship with a Chinese supplier. However, if the buyers haven't got the capital, there is little need of bothering to understand the business culture since money is one of the most important key factors. The result of this study shows that by aiming for long term relationships, IKEA can follow their suppliers work and in the long term make the production more efficient.

We have throughout this study come to the following conclusions and key issues that we find of great importance in the work of accomplice successful business relationships: awareness about China's culture and laws, patience, knowledge within your area of expertise, double-checking agreements and contracts, accommodating activities outside the frames of work and never to put a Chinese in a position which make him or her loose their face.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	10
1.1 Bakgrund	8
1.1.1 IKEA – historik	8
1.1.2 IKEA – inköp.....	10
1.1.3 IKEA Components	11
1.1.4 IKEA – i Kina.....	11
1.1.5 Kina – historik.....	11
1.1.6 Jobben flyttar till Kina.....	12
1.2 Problemformulering	13
1.3 Syfte	13
1.4 Disposition	14
2. Metodavsnitt.....	17
2.1 Val av ämne	15
2.3 Val av teori	15
2.4 Undersökningsmetod	16
2.4.1 Ansats.....	16
2.4.2 Kvalitativa undersökningar	16
2.4.3 Intervjuförfarande kvalitativ intervju	17
2.4.4 Personlig intervju	17
2.4.5 Telefonintervju.....	17
2.4.6 Val av respondenter	17
2.5 Respondenter	18
2.6 Datainsamling	19
2.6.1 Fallstudie	19
2.6.2 Primär samt sekundärdata.....	19
2.7 Metodkritik	20
2.7.1 Validitet.....	20
2.7.2 Reliabilitet.....	20
2.7.3 Intervjueffekter	20
2.7.4 Kontexteffekter	21
2.7.5 Källkritik	21
3. Teoretisk referensram.....	22
3.1 Interkulturell kommunikation	22
3.2 Kultur	22
3.2.1 Kinas kulturella bakgrund	22
3.2.2 Individualism och kollektivism.....	23
3.2.3 Feminitet samt maskulinitet	23

3.2.4	Högt – Lågt osäkerhetsundvikande.....	24
3.2.5	Litet / stort maktavstånd	25
3.2.6	Tidsperspektiv	25
3.3	Affärskultur	27
3.3.1	Kinesisk affärskultur.....	27
3.3.2	Svensk affärskultur	28
3.4	Relationsmarknadsföring	29
3.5	Strategic Sourcing from Low Cost Countries	30
3.5.1	Generella framgångs faktorer.....	31
3.5.2	Kritiska aktiviteter i lågkostnadsländernas förvärvs process.....	32
4.	Empiri	37
4.1	Kulturkrockar mellan Kinas och Sveriges affärskultur	35
4.2	Kommunikationsproblem	35
4.3	Religion.....	35
4.4	Vidskeplighet.....	36
4.5	Personlig kontakt.....	36
4.6	Familjen.....	36
4.7	Förändring över tid.....	36
4.8	Leverantörerna.....	37
4.9	IKEAs ledningsfilosofi.....	38
4.10	Krav	38
4.11	Inköpsavtal.....	38
4.12	Kontrakt och överenskommelser	39
4.13	Utbildning	39
4.14	Framtida mål.....	39
4.15	Framtiden	39
5.	Analys	43
5.1	Kulturskillnader	41
5.1.1	Guanxi.....	41
5.1.2	Kollektivism samt individualism.....	42
5.1.3	Status	42
5.1.4	Kommunikationsproblem	43
5.1.5	Vidskepligheter.....	43
5.1.6	Förtroende	43
5.1.7	Förändring över tid	43
5.2	Relationsmarknadsföring	44
5.3	Strategic Sourcing for Low Cost Countries	45
6.	Slutdiskussion	47
6.1	Nyckelbegrepp	47

6.2 Möjliga förklaringar till att respondenterna uttalar sig olika	48
6.3 IKEAs interna utbildning	48
6.4 Studiens framtagna modell	49
6.5 Förslag på fortsatta studier inom området	49
7. Källförteckning.....	50
Bilagor	55

1. Introduktion

Under detta inledande kapitel kommer IKEAs historia samt den kinesiska marknadens bakgrund presenteras. Därefter kommer en problemdiskussion som mynnar ut i en problemformulering.

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur IKEA har byggt upp och genom åren effektiviserat sina relationer med inhemska leverantörer i Kina. Vår avsikt är även att kartlägga IKEAs arbete genom ett förändrings perspektiv - vilka förändringar har skett inom IKEAs inköpsverksamhet i Kina under de senaste tjugo åren? Vilka nyckelfaktorer har spelat störst roll för IKEA i deras strävan efter att uppnå en högre inköps effektivitet? Vad har IKEA lärt sig från det att de började handla i Kina fram tills idag?

1.1 Bakgrund

Ekonomi är idag mer utbredd och omfattande än vad den varit tidigare. Det är inte längre enbart varor och tjänster som flödar mellan olika länder utan även arbetskraft. Företag väljer i allt större utsträckning att placera sin produktion i länder med billig arbetskraft. Kina är en av Sveriges största handelspartners i Asien och landet är känt för att leverera till lägsta pris men också med god kvalitet. Den internationella ekonomin har lett till att konkurrensen blivit mer global. För att ha möjligheten att överleva och göra goda resultat är det nödvändigt för företag att utveckla organisationsformer som utvecklar dem och gör dem mer konkurrenskraftiga.¹

Konsumenterna ställer idag allt högre krav på företagen och dess produkter. Valmöjligheterna har blivit enormt stora vilket innebär att företag måste ha ett större kundfokus idag än tidigare. Det arbete som utförs i företagen måste hela tiden förbättras, en mer explicit bedömning med startpunkt i det direkta eller indirekta värde som det genererar för kunden måste göras. Genom IKEAs historia kan man framskönja att företaget var bland de första svenska företagen att ta fasta på Kinas ekonomiska tillväxt. Detta för att kunna tillfredsställa sina konsumenter samt ta vara på den ökande globaliseringen. Detta går i linje med IKEAs affärsidé: *"Vår affärsidé är att erbjuda ett brett sortiment, form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt får råd att köpa dem!"*²

1.1.1 IKEA – historik

Ingvar Kamprad etablerade IKEA år 1943 i Småland. Möbeltillverkningen började först tillverkas fyra år senare med hjälp av lokala företag. IKEA erhöll positiv respons av möbelproduktionen och Ingvar Kamprad såg möjligheten att börja tillverka större volymer. Det var dock av stor vikt att den tekniska kvalitén och funktionen höll hög klass, det skulle var *"lågpris med mening"*.³ IKEA beskriver själva att *"det IKEA som vi känner till idag hade nu fötts"*. På grund av svenska leverantörers bojkott av IKEA under femtiotalet beslöt Kamprad sig då för att placera produktionen utanför Sveriges gränser, till Polen.⁴ IKEA hade vid detta skede en mycket hög procent av transportskador. Idén till att leverera möblerna

¹ Bruzelius & Skärvar. (2004)

² Ibid. (2004)

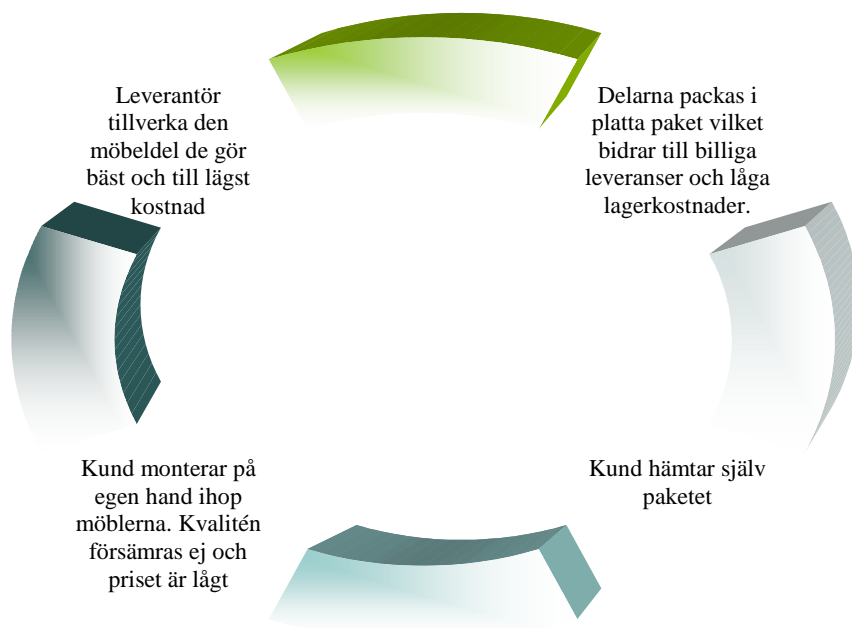
³ Kamprad. (1998)

⁴ www.mimersbrunn.se (2007-04-15)

omonterade väcktes. Genom att skicka möbler omonterade skadades möblerna ej lika lätt, man kunde dessutom på detta sätt tillhandahålla lägre fraktkostnader. Det platta paketet blev en revolution och år 1956 var detta sätt att frakta möblerna i full gång. IKEA lyckades med sin satsning på lågprismöbler och femton år efter att företaget grundades invigdes IKEAs första varuhus i Älmhult, Småland. Enligt Kamprad är Älmhult IKEAs Mekka då han menar att varje företag är i behov av sina rötter, det är ur det förgångna man bygger sin framtid.⁵

År 1973 öppnade IKEA ett varuhus i Schweiz vilket var det första utanför Skandinavien. Drygt tjugo år senare, 1998 öppnades det första varuhuset i Shanghai, Kina. Kamprad beskriver i sin bok "Historien om IKEA" att "precis som det schweiziska huset blev trumpetsignalen att erövra Europa, hoppas man att Shanghai ska markera avstampet till ett kanske större avhopp - nämligen att vinna marknad över en miljard Kineser."

IKEAs vision lyder: "En bättre vardag åt de många människorna". En av IKEAs nyckelfaktorer till framgång är total kostnadseffektivitet där låga priser samt billigt inköp krävs i alla delar av värdekedjan, se figur 1.⁶ Grunden till IKEAs affärsidé ligger i att de samarbetar med kunden samt att produkterna framställs och utvecklas i stora kvantiteter med hjälp av specialiserade underleverantörer.



Figur 1, IKEAs värdekedja⁷

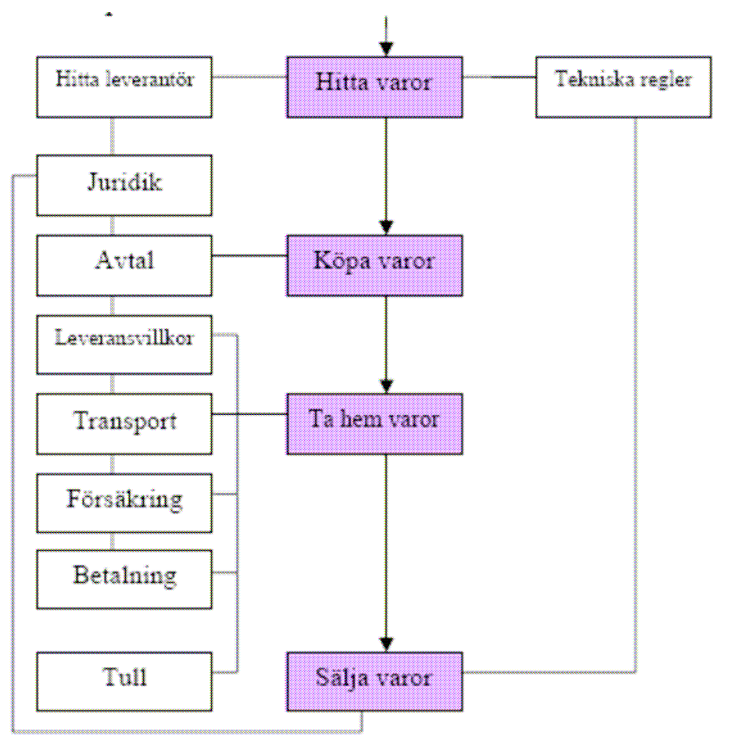
⁵ Kamprad. (1998)

⁶ Ibid. (1998)

⁷ Skärvad & Bruzelius. (2004) viss om modifiering av författarna

1.1.2 IKEA – inköp

IKEAs inköpare arbetar globalt och söker oupphörligt efter nya leverantörer. Genom att stora kvantiteter köps in uppstår skalfördelar vilket leder till att priserna kan tvingas ner.⁸ Idag har IKEA inköpservicekontor i 31 länder. Det finns 253 varuhus runtom i världen med cirka 76 000 anställda vilket gör företaget till en av världens främsta möbelsäljare. Företagets inköpare följer produktionen på nära håll för att ha kunna utveckla nya idéer, komma överens om priser, övervaka kvalitet samt kontrollera sociala villkor och arbetsförhållanden hos sina leverantörer. IKEA har en närvaro till leverantörerna vilket är viktigt för att samarbetet ska fungera dels praktiskt men också på lång sikt. Kina är IKEAs främsta inköpsregion och står för arton procent av alla inköp. Näst därefter infinner sig Polen på fjorton procent, därefter Italien på åtta procent, Sverige på sju procent, och slutligen Tyskland som står för sex procent av alla inköp.⁹ Figur 2 nedan är sammanställd av Svensk Handel och har som syfte att förklara inköpsprocessen.¹⁰



Figur 2, Inköpsprocessen¹¹

⁸ www.ikea.com (2007-04-15)

⁹ www.ikea.com (2007-04-15)

¹⁰ Svensson et al. (2004)

¹¹ www.svenskhandel.se (2007-04-17)

År 2000 uppvisade IKEA en uppförandekod angående krav på sina leverantörer vilket går under benämningen "*The IKEA way of purchasing Home Furnishing Products*". IKEA beskriver att detta innebär att de ställer krav på sina leverantörer gällande arbetsförhållanden, barnarbete, miljö och socialt ansvar.¹² Företaget satsar och tror på långsiktiga relationer med sina leverantörer och avser därför arbeta med leverantörer som delar deras egna värderingar och synsätt. För en del leverantörer kan det uppstå svårigheter att till en början leva upp till IKEAs krav. För att åtgärda eventuella problem som kan uppstå för leverantörerna finns IKEA GROUP vars uppgift är att assistera sina leverantörer till att förändra verksamheten till det bättre. Detta görs via nätverket "*Trading Service Offices*" vilken är en intern support som följer upp utvecklingen för leverantörerna. Om inga förbättringar sker avbryts samarbetet.¹³

1.1.3 IKEA Components

IKEA Components som tidigare gick vid namnet Modul Service, grundades år 1986 och består idag av tre oberoende företag som är placerade i Sverige, Slovakien och Kina.¹⁴ Företagen tillhör IKEA gruppen och har som huvuduppgift att utveckla och handla med komponenter samt tillbehör och inredning. IKEA Components är en del av IKEAs leverantörs kedja och behandlar alla leden fram till slutprodukten. IKEA Components expertis om komponenter bidrar till att göra IKEA mer konkurrenskraftiga. Företagen delar IKEAs vision och värderingar och har hela världen som arbetsfält med cirka 750 anställda.¹⁵ Genom samarbete med IKEA Trading är även IKEA Components representerade i andra länder världen över.

1.1.4 IKEA – i Kina

Som tidigare nämnts står Kina idag för cirka arton procent av all IKEAs produktion vilket innebär att företagets försörjning från Kina är av stor vikt. Företaget expanderar och breder idag ut sig snabbare i Kina än på någon av dess andra marknader.¹⁶ Enligt IKEAs VD Anders Dahlvig är Kina tillsammans med Japan i dagsläget IKEAs två viktigaste marknader i Asien.¹⁷

1.1.5 Kina – historik

Det tidigare underutvecklade och krigshärjade Kina har på kort tid lyckats åstadkomma stora framgångar inom både teknik, vetenskap och industriell produktion.¹⁸ Kina är idag en av världens största ekonomier och har köpkraftsjusterat näst störst BNP¹⁹ efter USA.²⁰ Sedan år 1978 då landet införde en reformpolitik och öppnade upp för handel har den ekonomiska utvecklingen pekat uppåt i en stigande takt. Efter år 1978 växte landets ekonomi i genomsnitt med cirka nio procent årligen vilket har lett till att Kina har genomgått en rad omvälvande ekonomiska och sociala förändringar.²¹

¹² www.ikea.com (2007-04-14)

¹³ www.ikea.com (2007-04-14)

¹⁴ www.ikeacomponents.se (2007-05-18)

¹⁵ www.jobb24.se (2007-04-14)

¹⁶ www.svd.se (2007-04-15)

¹⁷ www.realtid.se (2007-04-15)

¹⁸ Gertze & Zetterholm. (1977)

¹⁹ Brutto National Produkt

²⁰ Engqvist, Dagens Industri (2005)

²¹ www.swedishtrade.se (2007-05-25)

Kina har på senare år integrerats med världsekonomin.²² Detta till stor del på grund av att Kina år 2001 blev medlem i World Trade Organisation, WTO, vilket har lett till att kinesiska företag fått internationell konkurrens på sin hemmamarknad. Innan Kinas inträde i WTO var landets företag skyddade på hemmamarknaden och kunnat växa sig starka utan någon konkurrens från internationella aktörer. Idag är många västerländska företag etablerade på den kinesiska marknaden och kan ta del av Kinas växande ekonomi vilket genererar fler arbetstillfällen.²³ Kina är idag världens fjärde största ekonomi och den tredje största handelsnationen. Det är framförallt industrin som har expanderat som idag omfattar cirka halva ekonomin. 750 miljoner kineser är trots detta registrerade på landsbygden och sägs vara beroende av jordbruket som i dagens Kina utgör 15 procent av ekonomin.

Tillväxtpolitiken i Kina har lett till en rad motsättningar och motsägelser mellan landets totalt cirka 1 300 miljoner invånare.²⁴ Landet präglas bland annat av stora inkomstskillnader, regionala obalanser, urbanisering, korruption, byråkrati och miljöproblem.²⁵ Kommunistpartiet i Kina har fastslagit att genom en ökad öppenhet ska Kina bekämpa korruption genom att vara mer mottagliga för de kinesiska medborgarnas krav. Kinas regering har också som mål att fyrdubbla sitt BNP fram till år 2020. Exportrådet beskriver även att Kinas samhälle ska ha uppnått ett ”medelhögt välstånd” till år 2049. Målet är att det inte ska ha ägt rum på bekostnad av miljön eller ökade samhällsklyftor. Det främsta utrikespolitiska målet är att bygga upp ett land fyllt av respekt som inte betvivlas i sin position som världsmakt. Ett inslag som är av stor vikt i politiken för fortsatt tillväxt och möjlighet att nå detta mål är att bibehålla och fortsätta bygga på landets relationer till framförallt USA, som Kina har ett både ekonomiskt samt politiskt beroende ställning till. Även EU och Ryssland är för Kina viktiga regioner att inneha goda relationer med för fortsatt ökad tillväxt.²⁶

1.1.6 Jobben flyttar till Kina

Kinas låga löner frestar i dag många globala företag att sätta upp arbetskraftintensiva fabriker i landet. I en jämförande studie som har gjorts i löner från år 2002 ligger en genomsnittlig lön i tillverkningsindustrin på 0,7 USD/timme. Detta går att jämföra med en amerikansk eller europeisk arbetare som i genomsnitt har en lön på 21 USD/timme. Enligt tabellen nedan ligger Kina mycket lägre i löner i jämförelse med andra lågkostnadsländer.

Kina	0,7 USD/timme
Brasilien	2,6 USD/timme
Taiwan	5,4 USD/timme
Hong Kong	5,8 USD/timme
Singapore	7,3 USD/timme
Eurozone	21 USD/timme

Tabell: Lön i tillverkningsindustrin år 2002. ²⁷

²² www.swedishtrade.se (2007-05-25)

²³ Drysdale & Song. (2000)

²⁴ Jakobson. (2001)

²⁵ Ibid.

²⁶ www.swedishtrade.se(2007-05-25)

²⁷ www.swedishtrade.se (2007-05-02)

Kina anses ha ett enormt arbetskraftutbud då landet har cirka 150 miljoner invånare vilka är inräknade i överskottsarbetskraften på landsbygden. Kina är dock inte enbart känt för sina låga löner, deras arbetsförhållanden kritiserar ofta. Den kinesiska lagstiftningen är många gånger oklar och efterlevs sällan, framförallt gällande miljölagstiftning, korruption, och arbetsrättsliga förhållanden.²⁸ De flesta kinesiska företag har inte tillräcklig kunskap gällande vad socialt ansvar i företagande betyder. Det finns bland företagen en ovillighet att förbättra sin verksamhet gällande hänsyn till miljö och personal. Detta innebär många gånger problem för stora bolag som handlar i Kina. Dessa företag har ett varumärke att se till. I dagens samhälle godtar inte konsumenterna i västvärlden att deras produkter framställs av underåriga eller av människor som arbetar under värdelösa förhållanden.²⁹

1.2 Problemformulering

Den kinesiska marknaden är under hög tillväxt vilket medför att även IKEAs inköp från Kina expanderar kraftigt. Den situation som IKEA idag befinner sig i Kina är med andra ord inte endast unik för dem, utan det finns givetvis andra stora internationella företag i Kina. Därför anser vi att denna studie kan användas även av andra företag som befinner sig i en liknande situation eller som är i början av att ingå handelsrelationer med en eller flera kinesiska leverantörer.

Efter att ha läst olika uppsatser fick vi idén till problemformuleringen. Denna uppmuntrades först av Torbjörn Ellesson,³⁰ och godkändes av Mattias Söderberg, ställföreträdande inköpschef på IKEA i Södra Kina.

En central ambition är att läsaren och svenska företag ska få en klar bild av hur affärsrelationer under inköpsprocesser ser ut i dagens Kina för ett svenskt företag. Vad har kulturskillnaderna för påverkan på affärsrelationerna?

1.3 Syfte

Målet med denna studie är att kartlägga på vilket sätt IKEA har byggt upp och effektiviserat sina relationer till lokala leverantörer i Kina.

- *Hur har IKEA byggt upp och effektiviserat sina relationer till lokala leverantörer i Kina?*

²⁸ www.swedishtrade.se (2007-05-02)

²⁹ www.swedishtrade.se (2007-05-02)

³⁰ Materialområdes chef

1.4 Disposition

Kap 1 – Inledning – Bakgrund & utgångspunkter

I detta avsnitt är avsikten att bygga upp kunskap om det valda ämnet med vikt på Kinas historia och kultur samt IKEA och dess inköpsarbete. Informationen är hämtad ur befintliga källor och forskning inom området både genom litterära och elektroniska källor. Oberoende läsare skall genom att läsa denna inledning få en omfattande bakgrundsbild och utgångspunkt för ämnet. Under ett senare kapitel i studien skall läsaren få djupare förståelse för våra slutsatser som redovisas senare i arbetet.

Kap 2 – Syfte, mål & frågeställningar

Syftet med vår studie är att kartlägga hur IKEA har effektiviserat sina relationer med sina lokala leverantörer i Kina under de senaste tjugo åren. Hur har man genom åren arbetat för att uppnå goda affärsrelationer med kinesiska leverantörer? Hur har man klarat av att bemöta den kinesiska affärskulturen och alla dess oskrivna regler?

Kap 3 – Metod & genomförande

Under detta kapitel redogörs den metod vi använt oss av samt hur vi har gått tillväga vid genomförandet av studien.

Kap 4 – Teoretisk referensram

Vi har i vår teoretiska referensram valt att lägga tyngdpunkten på Hofstedes teori kring kultur. Vi tar även utgångspunkt i teorin kring relationsmarknadsföring samt modellen ”Strategic Sourcing from Low Cost Countries”. Vi anser att vi utifrån vår teoretiska referensram samt empiriavsnitt ska kunna dra slutsatser kring vår frågeställning.

Kap 5 – Empiri

Under denna del återges den information som har tillhandahållits av våra respondenter. Den empiriska datainsamlingen har fortgått under hela arbetets gång då vi efter litteraturstudier erhållit nya perspektiv som har återgetts genom våra respondenter.

Kap 6 – Analys

Här analyseras och jämförs det resultat som framkommit genom intervjuerna tillsammans med den teoretiska referensramen.

Kap 7 – Slutsatser

Under detta kapitel redovisas de slutsatser som har framkommit genom analysen.

Kap 8 – Förslag till vidare forskning

Under detta kapitel ger vi förslag till fortsatt forskning inom området.

2. Metodavsnitt

Metod är det tillvägagångssätt som används för att samla in och bearbeta information för att sedan nå fram till ett svar på en fråga eller en lösning på ett problem.³¹ I metodavsnittet har vi för avsikt att ge en saklig instruktion av vår primär och sekundärdata. Inledningsvis redovisas och underbyggs val av metod, samt underökningsmetod, därefter följer en utförlig redovisning för vårt tillvägagångssätt vid datainsamlingen. Slutligen resonerar vi kring uppsatsens tillförlitlighet samt den kritik som har riktats mot vald metod.

2.1 Val av ämne

När vi först bildade vår grupp tog det inte lång tid innan vi upptäckte att vi alla hyste ett stort intresse för den kinesiska marknaden och dess enorma tillväxt. Idag driver Kinas regering en tillväxtpolitik vars målsättning är att fyrdubbla sin ekonomi mellan år 2000 och 2020. Med dessa siffror i minnet fann vi det ännu mer relevant och aktuellt att skriva om ett svenskt företags inköp på den kinesiska marknaden.

2.2 Val av företag

Vi har valt att använda oss av IKEA som fallföretag. Detta följde sig naturligt då vi alla är fascinerade av företagets internationella framgångar men framförallt på grund av att vi ville arbeta med ett svenskt företag som redan är etablerat i Kina. Att företaget har sitt högkvarter i Sverige med huvudkontor i Älmhult och Helsingborg ansåg vi även skulle underlätta processen för informationsinsamlande. Då en av gruppmedlemmarna har kontakter med inköpsansvariga för IKEA i Kina genom sin familj, har vi haft den stora fördelen att redan vid studiens start få information genom dessa.

2.3 Val av teori

De valda teorierna avser skapa en bild av olika faktorer som kan ha haft en inverkan på hur IKEA under de drygt tjugo senaste åren har byggt upp och skapat sina relationer till kinesiska leverantörer. Vi har valt teorier som berör områden som kan relateras till vår problemformulering.

Det finns flera olika teorier som kartlägger kulturer och som behandlar kulturella skillnader. Gert Hofstede och Fons Trompenaars är två forskare som efter att ha studerat ett flertal länders kulturer utifrån ett fallföretag,³² sammanställt olika dimensioner som belyser olika aspekter inom området. Vi är av den uppfattningen att Hofstedes teori ger vår studie en bra grund om kulturella skillnader³³. En västerlänning och en kines talar helt olika språk och kroppsspråk samt tolkar symboler på olika sätt. Det finns en mängd koder man som västerlänning bör ha kunskap om för att ha möjligheten att kunna skapa en relation med en kines och på så sätt undvika misstolkningar. Vi har därför tagit med denna teori för att kunna dra slutsatser om vad IKEAs inköpare har tillämpat.

³¹ Reinecker et al. (2002)

³² IBM:s anställda under 1970- talet

³³ Hofstedes forskning är grundat på ett västerländskt synsätt.

Trompenaars forskning från 1980- talet är främst inriktat på de kulturella dimensionernas påverkan på det dagliga affärslivet och finns med som ett komplement till Hofstede för att skapa en bredare bild av ämnet.

Under intervjuerna framgick det tydligt att IKEA satsar på långsiktiga samarbeten med sina leverantörer i Kina. För att kunna uppnå ett framgångsrikt samt långsiktigt samarbete med en affärspartner bör relationsmarknadsföring tillämpas. Vi har därför valt att ta med teorin kring relationsmarknadsföring för att kunna få en ökad förståelse för hur IKEA har byggt upp sina relationer till kinesiska leverantörer.

Modellen ”*Strategic Sourcing from Low Cost Countries*” passar in på vår empiriskt grundade studie då det är en modell för hur tillverkningsföretag ska uppnå sina mål i ett lågkostnadsland. Den beskriver generella framgångsfaktorer som ett tillverkningsföretag bör ta i beaktning innan de gör affärer med ett lågkostnadsland. Modellen framhåller kritiska aktiviteter i lågkostnadsländernas förvärvsprocess.

2.4 Undersökningsmetod

*Undersökningsmetoden utgör ett tillvägagångssätt för insamling av data.*³⁴

2.4.1 Ansats

Denna studie utgår från abduktiv ansats som är en kombination av en deduktiv och induktiv ansats.

Inledningsvis utgick studien från en induktiv ansats vilket menas att vi först utgick från den insamlade empirin och därefter tillämpade lämpliga teorier.³⁵ Detta förhållningssätt förhöll sig naturligt på grund av att de två första intervjuerna hölls i ett mycket tidigt skede i vårt uppsatsarbete. En av våra respondenter som är bosatt i Kina var på besök i Sverige under denna tidpunkt varav vi tog tillfället i akt att genomföra intervjun då tillfället gavs. Vi hade vid denna tidpunkt inte hunnit fördjupa oss i några teoretiska utgångspunkter varav frågorna som ställdes till respondenterna inte var utformade efter någon specifik teori.

Efter de första två intervjuerna tillämpades en deduktiv ansats vilket innebar att intervjufrågorna formades utifrån våra teoretiska ansatser. Den insamlade empirin jämfördes sedan med de olika teorierna för att se om förväntningarna från de olika teorierna stämde överens med verkligheten.

2.4.2 Kvalitativa undersökningar

Vi har i vår studie valt att använda oss av kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom IKEAs inköpsverksamhet. Då en av gruppens medlemmar hade kontakt med IKEA sedan tidigare genom att två familjemedlemmar arbetar, eller har arbetat, med inköp i Kina föreföll det sig naturligt att starta vår utgångspunkt genom att genomföra intervjuer med dessa.

³⁴ Bryman & Bell. (2005)

³⁵ Bryman och Bell. (2005)

2.4.3 Intervjuförfarande kvalitativ intervju

Valet att använda oss av kvalitativa intervjuer för datainsamling gjordes då vi har för avsikt att gå in på djupet och få fram bakomliggande orsaker till varför IKEA agerar som de gör vid inköps situationer i Kina. Denna undersökningsmetod är flexibel så till den mån att följdfrågor kan ställas och därav kan så tillfredställande svar som möjligt ges. Intervjuerna har utgått från ett antal fasta frågor men de har varit relativt öppna. Till telefonintervjuerna skickades intervjufrågorna i förväg för att respondenten skulle kunna förbereda sig. Två av fyra intervjuer har blivit bandade för att underlätta sammanställning av informationen samt för att kunna återge korrekta citat och undvika eventuella missförstånd.

2.4.4 Personlig intervju

Personliga intervjuer har den fördelen att de frågor som ställs kan vara av en mer komplicerad karaktär då förklaringar och eventuella missförstånd kan redas ut direkt. Vid personliga intervjuer kan dessutom intervjuaren notera ansiktsuttryck och kroppsspråk som ofta har en betydande roll vid tolkning av ett svar från respondenten. Det ges även en större möjlighet till att ställa följdfrågor.

2.4.5 Telefonintervju

Då hälften av våra intervjurespondenter är bosatta i Kina ansåg vi att telefonintervju var att föredra framför att få svaren skickade till oss skriftligt via e-post. Vi har använt oss av telefonhögtalare för att alla gruppens deltagare ska kunna lyssna och ställa eventuella följdfrågor. En nackdel med telefonintervju är att det finns en risk att man går miste om ansiktsuttryck och kroppsspråk vilket gör att intervjuaren kan misstolka respondentens svar. En fördel är dock att i situationer när personliga intervjuer genomförs, finns det en risk att respondenten påverkas av intervjuaren och svara efter vad han tror att intervjuaren vill höra, denna risk minskar väsentligt när man respondenter och intervjuare inte delar samma rum.³⁶

2.4.6 Val av respondenter

Vi har valt att intervjua fyra personer som har arbetat och arbetar inom IKEA idag. Genom att intervjua personer som har varit verksamma på företaget vid olika tidsskeden får vi en klarare bild och djupare förståelse för hur inköpsarbetet i Kina har utvecklats över tid och rum. Samtliga respondenter har arbetat med inköp i Kina varav tre även har eller är bosatta i landet idag. Avgränsningar som gjorts är att tre av fyra respondenter har eller är aktiva inom IKEA Components varav det föreföll sig naturligt att ta vår utgångspunkt härifrån. Vårt syfte är som tidigare nämnts att kartlägga hur IKEA har effektiviserat sina affärsrelationer med lokala leverantörer i Kina. Tanken med att intervjua respondenter som har varit verksamma inom företaget under åttiotalet fram tills idag är att vi kan få ett helhetsperspektiv samt en bakgrundsbild av IKEAs inköp i Kina.

³⁶ Bryman & Bell. (2005)

2.5 Respondenter

2.5.1 Andreas Johannesson – Inköpsansvarig IKEA i Södra Kina

Andreas Johannesson har arbetat inom IKEA under tretton år och är idag inköpsansvarig för IKEA Components i Södra Kina. I dagsläget är han bosatt i Shekou sedan ett och ett halvt år tillbaka. Tidigare har han arbetat med inköp och varit bosatt i Slovakien samt Österrike. Andreas erfarenhet och kunskap om IKEAs handel i Kina gör att vi ser honom som en självklar respondent då han dagligen har kontakt med IKEAs leverantörer i Kina. Han besitter även erfarenhet från att ha arbetat med europeiska leverantörer vilket leder till att han även kan urskilja klara skillnader mellan kinesiska och europeiska leverantörer.

2.5.2 Christer Petersson – Före detta inköpsansvarig för IKEA belysning IOS

Christer Petersson har arbetat inom IKEA under trettio år med början år 1967. Christer var mellan 1981-90 inköpsansvarig för belysning IKEA of Sweden, och var mellan 1990-98 ställföreträdande VD för Modul Service. Christer har stor erfarenhet av IKEA och företagets sätt att arbeta med sina leverantörer. Han var en av de första att arbeta med inköp från Kina inom belysning som var en föregångare med inköp från Asien inom IKEA. Hans kunskaper bedömer vi ha en stor betydelse i vår studie om hur IKEAs relationer med kinesiska leverantörer ser ut fram tills idag. Christer kan ge oss information från lång tid tillbaka och vi avser genom detta kunna urskilja IKEAs utveckling med sitt arbete med kinesiska leverantörer.

2.5.3 Mattias Söderberg – Deputy Trading Area Manager i Södra Kina

Mattias Söderberg har arbetat inom IKEA under tretton år och arbetar och bor idag i Shekou, södra Kina. Mattias är idag ställföreträdande Deputy Trading Area Manager i Södra Kina sedan drygt ett år tillbaka. Detta innebär att han är vice ansvarig för IKEAs inköp i södra Kina-regionen, vilket omfattar två kontor: Shenzhen Representative Office (i Shekou) och Chengdu Representative Office (i Chengdu) där han arbetar som. Mattias kan dels återge hur IKEAs inköp fungerade vid den tidpunkt då han började arbeta i Kina samt hur inköpsituationen ser ut idag. Han besitter också mycket ansvar och är därför en självklar respondent för oss.

2.5.4 Patrik Åhman – tidigare landsansvarig för Hong Kong, Japan och Korea samt elektronikansvarig för hela Asien

Patrik har arbetat tjugotvå år inom IKEA och har därav många års erfarenhet av IKEA och IKEAs relationer till kinesiska leverantörer. Patrik har arbetat med inköp från Kina sedan 1986 och var under en femårs period bosatt i Hong Kong. Genom att ha varit bosatt i Kina har Patrik kunnat ta del av den kinesiska kulturen och har fått kunskap om hur ett effektivt samarbete med kineser kan byggas upp. Sedan 1986 då Patrik började göra inköp i Kina har landet genomgått stora förändringar. Vi avser med hjälp av Patriks erfarenheter kunna urskilja förändringar över tid som skett med kinesiska leverantörer och även få en inblick i hur det var att arbeta som inköpare i Kina under nittioalet.

2.6 Datainsamling

Datainsamling fungerar som ett ramverk för insamling av material samt fastställer vilken typ av utredning som kommer att användas och är av stor vikt för vår studie då den ligger till grund för vårt fortsatta arbete.³⁷ Utredningen fördjupar sig i IKEAs relationer med sina kinesiska leverantörer. Då studien enbart riktar in sig på ett enda företag, det vill säga IKEA, blir vår studie en fallstudie.³⁸ I vår studie har både primär och sekundärdata används för att kunna få en så genomgripande och rättvisande bild som möjligt.

2.6.1 Fallstudie

Vår studie bygger på intervjuer med fyra respondenter som arbetar eller tidigare har arbetat på IKEA. Vikten har lagts på att få fram så mycket information som möjligt för att kunna kartlägga IKEAs inköp i Kina under ett tjuugoårsperspektiv. En fallstudie är en lämplig metod i vårt fall, då Andersen menar att en fallstudie är inriktad på att få insikt, upptäcka samt tolka det som studeras.³⁹ För att svara på vår problemformulering har vi endast inriktat vår studie på IKEA och med detta ansett att det inte varit aktuellt att studera andra företag eller organisationer. Att göra en liknande fallstudie på ett annat företag som importerar från Kina valdes bort då detta inte hade svarat på vår problemformulering eller syfte. Vi anser att endast utgå från ett fallföretag är nödvändigt för att kunna få en heltäckande bild av utvecklingen under en tjuugoårsperiod. Det är viktigt att en fallstudie inte endast ska vara tillämpbar på vårt fallföretag utan även på liknande företag. Att vi endast har studerat ett fallföretag kan därför begränsa möjligheterna att generalisera studiens resultat.

2.6.2 Primär samt sekundärdata

Primärdata är information som författaren själv har producerat genom att samla in fakta.⁴⁰ Insamlingen av primärdata har bestått av intervjupersoner som vi anser passa till vår problemformulering och vårt syfte. Att intervjua personer som arbetar eller har arbetat med inköp i Kina var det lämpligaste tillvägagångssättet för att samla in våra primärdata.

Sekundärdata är information som samlats in och presenterats av andra än oss själva och är av offentlig karaktär. Det krävs oftast en aktiv bearbetning av sekundärdata då den kan vara svår att överblicka och veta vad som är det mest relevanta för vår studie. Jacobsen menar att data kan vara förändrad utan läsarens vetskap om detta för att passa det ursprungliga syftet.⁴¹ Vi är därför medvetna om att de sekundärdata vi använt oss av innehåller författarens subjektiva uppfattning och därför krävs det av oss att vi ständigt förhåller oss kritisk till den data vi läser. De sekundärdata som vi använt oss av är litteratur, fackskrifter samt elektroniska källor. Vi har använt oss av Lunds universitets databaser Lovisa och Elin för att söka fram fakta, modeller och teorier som vi varit i behov av för att kunna utföra denna studie. Vi har även fått hjälp av vår handledare som tipsat om användbar litteratur. För att försäkra oss om att den litteratur vi använt oss av stämmer har vi så långt som möjligt använt oss av ursprungskällan.

³⁷ Bryman & Bell. (2005)

³⁸ Ibid

³⁹ Andersen. (1998)

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Jacobsen. (2002)

2.7 Metodkritik

För att undersökningen skall bli tillförlitlig måste uppsatsen uppfylla krav på validitet, reliabilitet och källkritik.⁴² Dessa tre begrepp diskuteras och beskrivs i nedanstående stycken.

2.7.1 Validitet

Begreppet validitet delas in i inre och yttre validitet och båda har betydelse för undersökningens kvalité. Inre validitet innebär att man i studien mäter det som avses mätas, vilket innebär överensstämmelsen med verkligheten. Vi har på bästa möjliga sätt försökt att mäta det vi avser att mäta och svara på uppsatsens syfte för att sedan i vår analys svara på oklarheter och komma fram till konkreta svar. Då vi inte har lyckats få tag i alla respondenter på grund av avståndet, har detta lett till att vi haft en del problem med att få svar på viktiga frågor avseende IKEAs inköpsprocess. Därav har modellen ”Strategic Sourcing from Low Cost Countries” under vår teoretiska referensram ej blivit analyserad på ett djupgående plan. Yttre validitet innebär överförbarheten till andra sammanhang.⁴³ Den yttre validiteten anses god om de resultat vi fått fram genom att studera IKEAs inköp i Kina även kan gälla i andra sammanhang och för andra företag.

2.7.2 Reliabilitet

En undersöknings reliabilitet avses att mätningen inte influeras av de personer som utför mätningen eller av de förhållanden under vilken undersökningen sker. Som tidigare nämnts är två av respondenterna vi intervjuat familj med en av uppsatsskribenterna. Detta kan möjligen snedvrída mätningen något då dessa kan ha samma värderingar. För att undvika detta har alla gruppens medlemmar deltagit i dessa intervjuer som skett vid två separata tillfällen och använt oss av olika intervjuguider. En god reliabilitet speglar studiens tillförlitlighet och rensas från slumpmässiga mätfel. Uppsatsens reliabilitet kan anses vara mer tillförlitlig då sekundärkällorna granskats innan publicering. Det är viktigt att använda sig av flera oberoende källor som bekräftar varandra.⁴⁴ Vi tror att resultatet hade blivit ungefär det samma om studien hade genomförts med samma metod, teori och respondenter igen.

Vi är även medvetna om att uppsatsens reliabilitet hade blivit mer tillförlitlig om vi hade haft möjlighet att själv åka till Kina och göra studiebesök på deras inköpskontor och i fabrikena. Vi har valt att intervju fyra respondenter djupgående istället för fler till antalet men mer ytligt. Det finns även intervju effekter och kontexteffekter som är viktiga för uppsatsens reliabilitet vilka förklaras mer ingående på följande sida.⁴⁵

2.7.3 Intervju effekter

Intervju effekter kan uppkomma när intervju personen förstår vad den person som utför intervjun vill ha för svar och säger vad de tror intervjuaren vill ha för svar, att personen har inverkan på intervjuens utfall. Exempel på detta är ledande frågor, kroppsspråk eller ordval. Personen som gör intervjun kan även tolka svaren annorlunda än vad intervju personen avser. För att undvika intervju effekter har vi innan de personliga intervjuerna gjort en färdig

⁴² Jacobsen. (2002)

⁴³ Ibid

⁴⁴ Ibid

⁴⁵ Ibid

intervjuguide som även respondenten fått tagit del av när vi träffas för intervjun, där de själva kunde läsa frågorna och tolka dem på sina egna sätt. Vi har även växelvis ställt frågorna och spelat in intervjuerna på kassetband för att senare kunna lyssna och reflektera över vad som exakt sades under intervjuerna. Vi har dock inte kunnat undvika alla typer av intervju effekter då kroppsspråk och framställandet av frågorna är en avgörande faktor. När vi utfört våra telefonintervjuer har vi innan intervjun skickat intervjuguiden till respondenten så att de innan intervjun har haft möjlighet att del av frågorna och tänkt igenom svaren innan intervjun. Viss snedvridning av svaren kan finnas då vi inte lyckats få svar från alla respondenter i tid.

2.7.4 Kontexteffekter

De personliga intervjuerna skedde i hemmamiljö, detta för att respondenterna ska känna sig så bekväma som möjligt. För att minimera kontexteffekter spelades de personliga intervjuerna in på kassetband. Som tidigare nämnts var våra intervjufrågor öppna och därav gavs möjlighet till följdfrågor.

2.7.5 Källkritik

Det är av stor vikt att bedöma reliabiliteten i de olika källor vi använt oss av i vår studie. Denna bedömning kan delas upp i fyra olika faser där den första är att *observera* och börjar efter den utformade problemformuleringen, vilken går ut på att kartlägga och lokalisera källor. Andra fasen är *bestämning av ursprung*, vilket är ett sätt att minimera osäkerheten från sekundärkällor. Detta har vi gjort genom att använda oss av flera oberoende källor som bekräftar varandra. Tredje fasen är *tolkning av referensen*, vilket innebär att en förståelse för vad författaren avsett att säga måste finnas. Vi anser att det är svårt att veta om texten tolkas såsom författaren avsett och vi har för att minimera denna risk granskat andra betydande källor som bekräftar varandra.

Fjärde och sista fasen är *bestämning av användbarhet* hos källan, vilket innebär hur trovärdig och användbar källan är med avseende på uppsatsens syfte. Källan analyseras i ett yttre perspektiv, vilket görs genom att jämföra en källa med andra oberoende källor för att hitta överrensstämmelse mellan de båda källorna. Källan analyseras även utifrån ett inre perspektiv, vilket är säkerheten hos källan, upphovsmannens subjektiva perspektiv samt vår förmåga att bearbeta och återge informationen på ett korrekt sätt i uppsatsen.⁴⁶ Vi har gjort vårt bästa för att bearbeta källor samt återgett källorna på ett så tillförlitligt och korrekt sätt som möjligt. Exempel på detta är att vi rådfrågat och hjälpt varandra om oklarheter i texter uppstått. Vi har i slutet även skickat uppsatsen till våra respondenter för att undvika missförstånd och misstolkningar.

⁴⁶ Holme & Solvang, (1997)

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel redogörs vår teoretiska referensram. Studien tar först sin ansats i olika kulturella teorier som berör områdena kommunikation, affärsrelationer samt Hofstede och Trompenaars kulturdimensioner för att sedan gå in på relationsmarknadsföring samt modellen Strategic Sourcing from Low Cost Countries. De olika teorierna förklaras enskilt och ger en bild av verkligheten med utgångspunkt i teoretikernas perspektiv.

3.1 Interkulturell kommunikation

”So let us not be blind to our differences, but let us direct our attention to our common interests and to the means by which those differences can be resolved. And if we cannot end now our differences, at least we can make the world safe for diversity”

John F. Kennedy

IKEA liksom många andra företag, kännetecknas av en accelererande globalisering vilket gör att kunskaper i interkulturell kommunikation blir av allt större vikt. Interkulturell kommunikation innefattar den kommunikation som äger rum mellan människor som inte har samma kulturella bakgrund. Gudykunst och Kim beskriver i sin bok *”Communications with strangers”* att det finns två huvudsakliga begrepp att förhålla sig till vid kommunikation med individer från andra kulturer: *uncertainty* det vill säga osäkerhet och *anxiety* vilket betyder ångslan. När dessa begrepp uppstår kan de bidra till koncentrationssvårigheter och missförstånd.⁴⁷

Nedan förklaras vikten av förståelsen av kulturella skillnader vid interkulturella möten. Detta är av stor vikt eftersom den kinesiska kulturen skiljer sig avsevärt mot den svenska.

3.2 Kultur

Följande teori redogör för kulturella skillnader. Inledningsvis redogörs Kinas kulturella bakgrund för att ge en större överblick av ämnet. Sedan följer specifika kulturella dimensioner som följs av en mer ingående redogörelse för Kinas och Sveriges kulturella olikheter. Sist behandlas skillnaderna mellan Sveriges och Kinas affärskultur.

3.2.1 Kinas kulturella bakgrund

Kina var länge isolerat från resten av världen vilket har bidragit till att kineserna ej i någon stor utsträckning kommit i kontakt med andra kulturer. Detta har i sin tur lett till att ett kulturellt avstånd har uppkommit gentemot omvärlden. Den lilla handel som skedde var främst med perser och mongoler vilka kineserna betraktades som vildar vilket befäste kinesernas känsla av överlägsenhet i en ännu större utsträckning. Skriftspråket har varit densamma i över 2000 år vilket möjliggör för kineserna att tyda gamla texter, bland annat

⁴⁷ Gudykunst & Kim. (2003)

som Konfucius⁴⁸ skrev. Detta är ytterliggare en viktig faktor i det kinesiska samhället då konfucianismen starkt har påverkat människorna.⁴⁹ Flertalet européer försökte under 1500-talet idka handel med Kina men utan någon större framgång. De bemöttes med skepticism och kineserna visade heller inget intresse för den tekniska utvecklingen som erbjöds eftersom den kinesiska kulturen inte uppmuntrar detta. Kinas ledare såg inget behov av förändring eftersom de upplevde sig själva som världens ledande civilisation och att man därför inte behövde moderniteter från något annat land. Detta synsätt kom dock att inleda Kinas förfall som kulminerade under 1800-talet.⁵⁰

3.2.2 Individualism och kollektivism

Inom kollektivismen sätter individen sina egna intressen åt sidan till fördel för gemensamma intressen medan det primära inom individualismen handlar om den enskilde individens oberoende och frihet. I det individualistiska samhället är individens sökande efter ”jaget” stort och denne förväntas vara oberoende av någon grupp. Här är det vanligt att barnet växer upp i en kärnfamilj till skillnad från det kollektivistiska samhället där barnet direkt föds in i en ”storfamilj” som består av familj, vänner samt släktingar. Storfamiljens roll är att fungera som ett livslångt skydds nät för familjemedlemmarna under förutsättning att individen visar en ovillkorlig lojalitet.⁵¹ Relationen mellan anställd och arbetsgivare är i det individualistiska samhället först och främst affärsmässig.

Konfucius grundade sina läror, konfucianismen, cirka 500 år före Kristus vilka förordar harmoni, ordning, familj samt hierarki. Än idag lever många kineser utefter dessa läror vilket har bidragit till det kollektivistiska synsättet som i sin tur menar att en individ enbart kan förstås genom sin relation till andra människor.⁵² Sveriges och Kinas kulturer skiljer sig kraftigt åt, se figur 3. I Sverige framhävs främst individen medan man i Kina framhäver gruppen vilket definierar individen. Här kommer begreppet *guangxi* in vilket förklarar kinesernas starka tro på personliga relationer. *Guangxi* avser det kontaktnätverk varje individ har samt relationer där två personer har möjlighet att ställa långtgående krav på varandra. Begreppet kan bland annat byggas upp genom middagar, fester och karaokebesök och ses av kineserna som en social investering. En svensk kan dock uppleva *guangxi* som på gränsen till korruption medan kineserna i dessa avslappnade miljöer ser det som ett tillfälle att se individens sanna jag.⁵³ Vidare anser kineserna att om inga personliga band finns kan det bli svårt att bygga upp ett samarbete och affärsmässig grund. Detta är en av förklaringarna till varför kineser betar sig reserverat vid kontakt med främmande människor.⁵⁴

3.2.3 Feminitet samt maskulinitet

Sociala könsroller skiljer sig åt i olika kulturer. Hofstede menar att tyngdpunkten i en feminin kultur ligger på vård av relationer, acceptans av misslyckanden samt samarbete. Kvinnans roll är att vara anspråkslös och mjuk. Könsrollerna överlappar varandra och män och kvinnor delar liknande värderingar. I en maskulin kultur är skillnaden mellan könsrollerna tydligt avgränsade och tyngdpunkten ligger istället på att män ska vara materialistiska samt självhävdande och där fokus är inställt på prestation, hög inkomst samt konkurrens. I en

⁴⁸ Bildare av konfucianismen

⁴⁹ Knutsson. (1986)

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Trompenaars. (1993)

⁵² Worm. (1997)

⁵³ Quarless. (2006)

⁵⁴ Knutsson. (1986)

maskulin kultur lever människor för att arbeta medan människor i en feminin kultur arbetar för att leva.⁵⁵ Denna dimension går även i linje med Trompenaars teori för status. Teorin delar in status i två kategorier: *tillskriven status* som refererar till vem personen är samt *uppnådd status* som har att göra med individens handling.

Kina har inte kommit lika långt i sitt jämställdhetsarbete som Sverige. Som kan ses i figur 3 ligger Kina runt mitten då Kina är en kultur som mycket starkt präglas av materialistiskt tänkande. Worm menar att maskuliniteten i Kina framkommer genom antisociala attityder mot främlingar samt att det finns svårigheter för kineser att samarbeta med personer utanför den egna gruppen. Som tidigare nämnts präglas Kina av att uppnå hög nivå av materialism vilket är viktigare än fritid och personlig utveckling vilket även är karakteristisk för en kultur som är maskulin. Kineserna är det folkslag i världen som har högst sparandenivå.⁵⁶

3.2.4 Högt – Lågt osäkerhetsundvikande

Kineserna har genom sin historiska bakgrund skapat ett antal beteendenormer i form av ritualer för att med minsta konflikt kunna hantera sin omgivning. Deras strävan efter harmoni underlättas genom dessa ritualer och de gamla konfucianska ledorden hierarki samt ordning leder till att harmoni enklare kan efterlevas. Vidare leder dessa ritualer ofta till att eventuella pinsamma situationer kan undvikas. Uppförandekoderna framhäver exempelvis hur en individ ska förhålla sig i hierarkiska relationer samt hur man hälsar eller betar sig i olika sammanhang.

I den kinesiska kulturen anses det inte som värdigt att visa okontrollerade känslouttryck varav uttrycket ”*ansikte*” myntats som speglar hela det kinesiska samhället. Hofstede menar att *ansikte* är ett begrepp som framkommit till följd av att kineserna lever i ett samhälle där man ständigt är medveten om sociala kontexter. Sociologen David Yau-Fai Ho har följande definition om uttrycket: ”Man förlorar ansiktet när man antingen genom egna handlingar eller handlingar av närstående personer misslyckas med att tillgodose viktiga krav som ålagts en på grund av den sociala ställning man har”.⁵⁷ Enligt Knutsson leder detta till en högre nivå av tolerans samt att sociala konflikter kan undvikas. Till följd av detta leder *ansikte* därav till att det i Kina finns en mycket högre nivå av tolerans än i västvärlden.⁵⁸

Skandinaver har ofta erfarenhet av ett explicit informationsutbyte medan kineser i sin kommunikation ofta är av en mer implicit karaktär.⁵⁹ Knutsson framhåller att detta ofta får till följd att misstolkningar och missförstånd sker då de olika parterna ofta lägger in olika innebörd i begreppen.⁶⁰ Detta går i linje med vad Worm menar om att skandinaver generellt har en svårighet i att förstå och tolka kineserna.⁶¹ Att kunna tyda kinesernas psyke är av stor vikt då kinesernas egentliga mening ofta är inbäddat i vad som inte sägs, det vill säga i de osagda orden.⁶² När det kommer till affärer vill kineser bygga upp ett förtroende för sina affärspartners innan slutförhandlingar och kontrakt kan skrivas på. Detta på grund av att de tenderar att visa en stor misstänksamhet samt rädsla att bli lurade.⁶³ Därför är det viktigt att en

⁵⁵ Hofstede. (1991)

⁵⁶ Worm. (1997)

⁵⁷ Hofstede. (1991)

⁵⁸ Knutsson. (1986)

⁵⁹ Worm. (1997)

⁶⁰ Knutsson. (1986)

⁶¹ Worm. (1997)

⁶² Fang. (1999)

⁶³ Knutsson. (1986)

ömsesidig tilltro finns mellan parterna och detta uppnås främst genom informella möten.⁶⁴ Genom att använda sig av kineser i sitt eget arbetslag minimeras risken att misstolka situationer.⁶⁵

3.2.5 Litet respektive stort maktavstånd

Hofstede menar att maktavstånd kan definieras som hur mindre inflytelserika individer på en lägre nivå inom en institution eller organisation både förväntar samt accepterar det faktum att makten är ojämnt fördelad. Organisationer syftar till arbetsplatser och institutioner syftar till grundläggande element i ett samhälle. Ett utmärkande drag hos en kultur med högt maktavstånd är reglementen och lagar som finns till för att överordnade ska få respekt och lydnad. I dessa kulturer är det även väldigt viktigt med titlar och statussymboler. Vidare menar Hofstede att en hög maktavstånd speglar ett starkt centraliserat samhälle vilka ofta har en stor population. I de kulturer som innehar ett litet maktavstånd råder en mindre känslomässig distans mellan över och underordnad och beroendet dem emellan är ömsesidigt.

Trompenaars dimension handlar om diffus kontra specifik kultur och har ett samband till Hofstedes dimension om maktavstånd. I den diffusa kulturen innehar den överordnade, det vill säga chefen, sin roll oavsett sammanhang och miljö medan det inom den specifika kulturen är tvärtom då den överordnades roll kopplas till sitt sammanhang. En chef innehar här till exempel enbart sin chefsroll på sin arbetsplats. Därför är det i diffusa kulturer viktigt att precisera och definiera sin titel samt att tydliggöra vad och vilka individen med chefsposition bestämmer över. Detta gäller inte i lika stor utsträckning i den specifika kulturen då status och organisation inte hör ihop på samma sätt.⁶⁶

Den konfucianska relationshierarkin bildar tillsammans med maktavståndet en strävan efter status samt status symboler. Detta kinesiska synsätt går emot det svenska där status symboler inte är något som anses passande att hävda sig igenom.⁶⁷ Status är även kopplat till ålder som har stor betydelse i Kina. Fang menar att om en svensk affärsrepresentant inte anses vara gammal nog måste kineserna övertygas om att denne innehar rätt kompetens samt en hög position inom sitt företag. Anses individens position inte hög nog svarar ofta kineserna genom att skicka mindre viktiga individer till Sverige vilket kan bli en ond cirkel då individen kanske inte har auktoritet att fatta beslut.⁶⁸

3.2.6 Tidsperspektiv

Den sista dimensionen handlar om det finns ett långt eller kortsiktigt tidsperspektiv när det kommer till kulturer. Hofstede ser denna dimension som ett komplement av stor vikt till övriga dimensioner. I kulturer där man har ett kortsiktigt tidsperspektiv är det viktigt att uppfylla sociala skyldigheter, personlig stabilitet och fritid. Vidare främjas det tankesätt som har att göra med nutiden och det förflutna. I kulturer som har ett långsiktigt tidsperspektiv dominerar istället begrepp som förmågan att kunna känna skam, visa uthållighet samt vikten av sparsamhet. Till skillnad från det kortsiktiga tidsperspektivet har inte fritid någon hög prioritet och alla former av relationer ska vara ordnade efter status som ska följas och respekteras.⁶⁹

⁶⁴ Fang. (1999)

⁶⁵ Quarless. (2006)

⁶⁶ Trompenaars. (1993)

⁶⁷ Worm. (1997)

⁶⁸ Fang. (1999)

⁶⁹ Hofstede. (1991)

Tidsperspektivet är enligt Hofstede den dimension som skiljer Kina och Sverige mest åt. Kinesernas syn på tid är synkronisk vilket menas att de inte har så stor respekt för till exempel att passa tider och bli färdiga till utsatta deadlines.⁷⁰ Att komma sent till ett möte brukar inte ursäktas.⁷¹ Svenskarnas syn på tid är sekventiellt vilket menas att vi främst ser till nuet. Enligt Knutsson är det vanligt att kineserna under förhandlingar försöker få den andra parten ur balans genom utnötning av argument och envishet.⁷² Det gäller då att inte tappa tålamodet vilket är en av de absolut viktigaste egenskaper en förhandlare måste ha vid affärer i Kina. Ghauri och Fang menar att man kan försöka undvika detta genom att bjuda in individer med hög status till olika evenemang för att på så vis kunna sätta tidspress på förhandlingarna.⁷³ Samtliga dimensioner presenteras på följande sida och visar tydligt skillnaderna mellan Sverige och Kina.

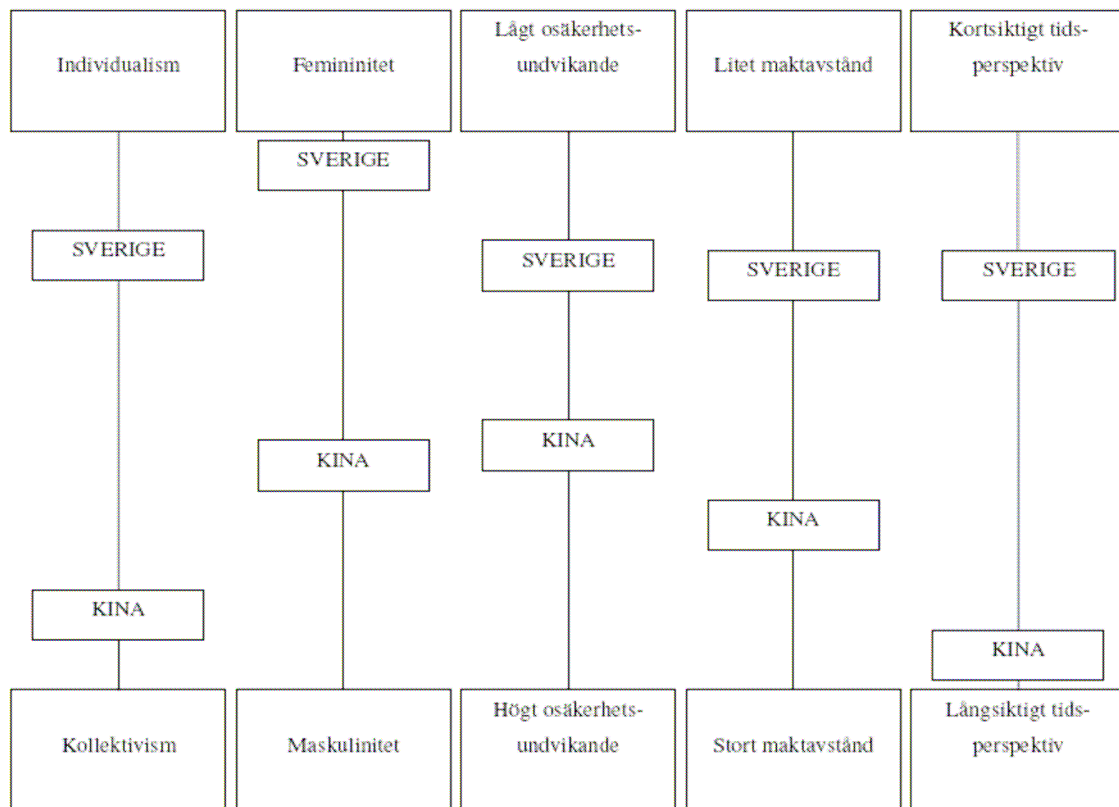
⁷⁰ Hofstede. (1991)

⁷¹ Worm. (1997)

⁷² Knutsson. (1986)

⁷³ Ghauri & Fang. (2001)

Figur 3, Schematisk figur över kultur dimensionerna



3.3 Affärskultur

3.3.1 Kinesisk affärskultur

Nyckeln till att förhandla och göra affärer på i Kina är genom dess affärskultur. Ett uttryck som säger en hel del om den kinesiska affärsvärlden är *"den kinesiska regeringen är den största bossen"*. Politiken spelar med andra ord fortfarande en stor roll vid kinesiska affärsbeslut.⁷⁴ Enligt Forslund bör man som västerlänning känna till vissa normer innan ett företag börjar göra affärer i Kina. Ett av dem är gällande högtider som kineserna firar ordentligt. Ett exempel på detta är det kinesiska nyåret som firas under två hela veckor. Vidare framhåller Forslund vikten av att använda yrkestitlar det vill säga exempelvis Mr, Mrs eller Dr, vid tilltal.⁷⁵ Detta går även i linje med Wilen & Wilen som vidare betonar vikten av rätt klädsel. Det förväntas att utländska affärspartners, oavsett kön, klär sig konservativt, män i kostym och slips och kvinnor i strikt dräkt.⁷⁶

Vid förhandlingssituationer placeras deltagarna utifrån en rangordning. Kineser upplevs ofta som skickliga förhandlare som är duktiga på att sätta press på sin motpart. Viktigt under

⁷⁴ Fang. (1999)

⁷⁵ Forslund. (2003)

⁷⁶ Wilen & Willen. (1995)

förhandlingssituationer är enligt Forslund att inte avbryta vid monologer vilket kan leda till att information av stor vikt kan gå förlorad. Utifrån vilken rang den kinesiska motparten har, desto viktigare är det att inte avbryta. Kroppsspråket skiljer sig mycket mellan kineser och svenskar. Kineser att ha kroppskontakt vilket enligt dem är ett tecken på vänskapliga intentioner. Detta kan ta sig uttryck i att de kan lägga en hand på sin affärspartners knä under en middag eller vilja hålla sin affärspartner i handen.⁷⁷

I Kina är det även av stor vikt att ha ögonkontakt men till skillnad mot svenskarna gestikulerar de inte i samma utsträckning utan visar istället ett varierat minspel. Under förhandlingar visas dock inte alltid detta minspel då kineser anses vara mycket skickliga på att "hålla masken". Forslund menar att ett effektivt sätt att stå emot kinesernas förhandlingsteknik är genom att genomgående vara ärlig, uthållig samt rak men även att vara ifrågasättande och pedagogisk i sättet att övertyga om en långsiktigt gynnsam affär. Detta på grund av att kineser anser att det är svårt för båda parter att vinna på en affärsgörelse.⁷⁸

Vid affärsgörelser är det enbart skriftliga avtal som gäller, muntliga överenskommelser är inte värda något. En affär kan inte anses vara säkrad såvida det inte finns ett påskrivet kontrakt med ett eventuellt utbetalat förskott. Kontraktet bör vara utformat i minsta detalj för att inte ge utrymme för motparten att utnyttja potentiella luckor. Den stora skillnaden mellan kultur och referensramar som råder mellan kineser och svenskar kan, som tidigare nämnts, leda till missförstånd. Vikten av att hitta en tolk som kan säkerställa att rätt information kommer fram och att parterna når ett beslut vilket både är införstådda i är därmed stor. Kommunikationen mellan affärspartners sker oftast via brev eller fax, elektroniska meddelanden tillhör inte vanligheten. Brev skrivs med en formell ton.⁷⁹

Som västerländsk affärsman eller affärskvinna bör en förståelse finnas gällande att Kina fortfarande är ett land under utveckling vilket leder till att infrastrukturen ofta är primitiv liksom dricksvatten och elektricitet. Även transportnätverk fungerar inte alltid som de ska vilket kan leda till förseningar. Kinas enorma storlek och fortsättande växande ekonomi samt population innebär att landet påverkar omvärlden vid sina framgångar men även vid sina misslyckanden. Landets miljöproblem samt energikriser är med andra ord globala.⁸⁰

3.3.2 Svensk affärskultur

Nyckelord i svensk affärskultur är blygsamhet men framförallt anspråkslöshet. I affärssammanhang uppfattas svenskar oftast som uppriktiga, eftertänksamma, inåtvända samt pålitliga med en god förmåga att lyssna och ha en förståelse för motpartens argument. Till skillnad från kineserna är dock svenskarna inte lika inriktade på att lära känna sin motpart på ett privat plan utan har sitt fokus på affären. Vidare menar Forslund att svenskar behandlar alla som jämlikar och duar därmed alla utan hänsyn till rang. Svenskens kroppsspråk är relativt måttligt och det hålls gärna ett avstånd. Förhandlingar genomsyras av artighet samt ett lugn men en osäkerhet uppstår vid oförskämdheter och viss spontanitet då svensken ej vet hur situationen ska tas på grund av konflikträdsla.⁸¹

⁷⁷ Forslund. (2003)

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Fang. (1999)

⁸¹ Forslund. (2003)

I Sverige är den övergripande normen att underordna sig kollektivt och som tidigare nämnts att undvika konflikter. Yngre generationer visar dock prov på en alltmer ökad individualism genom att istället möta konfrontationer och istället för att vara anspråkslösa vara mer uttrycksfulla. Vidare visar generationen tecken på att vara mer positivt inställda till mångfald i samhället. Svenskarna ser sig tillhöra ett modernt industrialiserat samhälle som är rättvist, mänskligt samt välutvecklat. Affärsbeslut ska baseras på rationellt tänkande och beslutas i demokratisk anda där man gärna använder sig av diskussioner för att få fram en kompromiss om parterna är oense.⁸²

3.4 Relationsmarknadsföring

En relationsbaserad förklaring av marknadsföring beskrivs av Grönroos följande:

*”Syftet med marknadsföring är att identifiera och upprätta, bevara och fördjupa, samt om nödvändigt avsluta, relationer med kunder (och andra parter) för att uppfylla ekonomiska och andra mål hos alla parter. Det sker genom ömsesidigt utbyte och genom att uppfylla avgivna löften.”*⁸³

Grönroos beskriver att relationsmarknadsföring innebär att bevara och berika pågående kundrelationer. Man arbetar för att uppnå ett långsiktigt samarbete. Inom relationsmarknadsföring finns det tre begrepp som är av vikt att framhålla för att uppnå en god relation.

Det första är begrepp som beskrivs är *förtroende*- med detta begrepp menas att företaget litar på sin affärspartner. Hur förtroende skapas och byggs upp är en vidträckt diskussion. Förtroende kan delas in i fyra kategoriseringar: generellt, systembaserat, personlighetsbaserat samt processbaserat förtroende. Det första, generellt förtroende, uppkommer ur sociala normer. Systembaserat förtroende skapas genom lagar, regler och kontrakt vilket gör att leverantör agerar som förväntat medan personlighetsbaserat förtroende grundas på att individer har en tendens att lita på andra. Om det finns ett förtroende mellan två individer finns det goda möjligheter till fortsatta affärsrelationer. Processbaserat förtroende uppkommer ur erfarenheter av affärer och kontakt mellan två parter.⁸⁴

Engagemang – Med detta menas att de som medverkar i en affärsrelation skall känna engagemang till att göra affärer med varandra. Det finns en definition på engagemang som beskrivs som *”en bestående längtan efter att bibehålla en uppskattad relation.”*⁸⁵ Ett exemplifierande är att en kund känner engagemang för en leverantör som har visat sig tillförlitlig och anpassbar för nya lösningar som skapar mervärde för kunden. *Attraktion* – Med attraktion menas att det måste finnas något hos en blivande affärspartner som gör honom attraktiv. Finns det attraktion mellan två oberoende parter kan affärsrelationer skapas.

Genom att bygga upp långsiktiga relationer med företagskunder erhålls en ökad känsla av säkerhet som betraktas vara den viktigaste fördelen med att skapa djupa och långsiktiga relationer. Förtroendet för leverantören gör att företaget känner en minskad oro inför framtiden. Det finns även sociala fördelar som att företagets företrädare lär känna sina

⁸² Mårtensson. (1998)

⁸³ Grönroos. (2004)

⁸⁴ Ibid

⁸⁵ Ibid

företagskunder, de blir igenkända och med tiden blir de högprioriterade kunder vilket även leda till att företaget får särskilda förmåner som specialpriser och extratjänster. För att relationsmarknadsföring skall kunna verkställas krävs stöd från ledningen hos ett företag. En grundlig och genomarbetad intern marknadsföring fordras för att relationsmarknadsföringen ska kunna lyckas.

Med intern marknadsföring menas att företaget motiverar, stödjer och ger sin personal handlingsfrihet, detta för att man ska kunna agera som en bra ambassadör från företaget. Att ge personalen handlingsfrihet innebär exempelvis att personalen får befogenhet att ta egna initiativ och själva fatta beslut i olika problemsituationer. Det är viktigt att personalen känner ansvar och blir uppmuntrade vilket leder till att de därefter kan agera mer effektivt. Det går inte att ge de anställda handlingsfriheter om man inte samtidigt ger dem handlingsmöjlighet så att de är beredda att ta det ansvar som följer med de nya befogenheterna. Handlingsmöjlighet omfattar dels ledningens stöd, att chefer och arbetsledare ger information och även kan ta över besluten när så krävs, men inte i onödan lägger sig i de anställdas beslut. Man ger även kunskapsstöd, att personalen har kunskaper och färdigheter för att kunna analysera situationer och kunna fatta riktiga beslut. Slutligen krävs även tekniskt stöd från stödpersonal, system, teknik och databaser som ger kontaktpersonalen tillgång till information och andra tjänster som behövs för att kunna hantera olika situationer.⁸⁶ Se ”marknadsföringens strategiskala” under bilaga 10 som visar hur befintliga kundrelationer kan bevaras och vilka attribut som är viktiga att tänka på vid utvecklingen av långsiktiga affärsrelationer.

3.5 Strategic Sourcing from Low Cost Countries

Många stora svenska tillverkningsföretag har ambitionen att importera från ett lågkostnadsland. Följande modell är tagen från uppsatsen ”*Strategic Sourcing from Low Cost Countries*”, skriven av Henrik Eriksson och Jockum Lerenius (2004). Författarna har själva skapat denna modell vilken passar bra in på vår uppsats då vår studie handlar om IKEA och dess största inköpsregion i lågkostnadslandet Kina. Modellen är en rekommendation för hur tillverkningsföretag ska uppnå sina mål i ett låg kostands land och ställer följande frågor:

- Vilka typer av resurser, kapaciteter och kunskaper behövs i en organisation för att lyckas i ett lågkostnadsland?
- Vilka är de huvudsakliga utmaningarna och framgångsfaktorerna?
- Vilka är procedurerna och hur tidsförbrukande är den behandlade källan?
- Vilka regioner och vilken typ av produktkategorier söks hos ett lågkostnadsland och varför?

⁸⁶ Grönroos (2004)

3.5.1 Generella framgångs faktorer

Innan ett tillverkningsföretag gör affärer med ett lågkostnadsland bör följande faktorer övervägas:

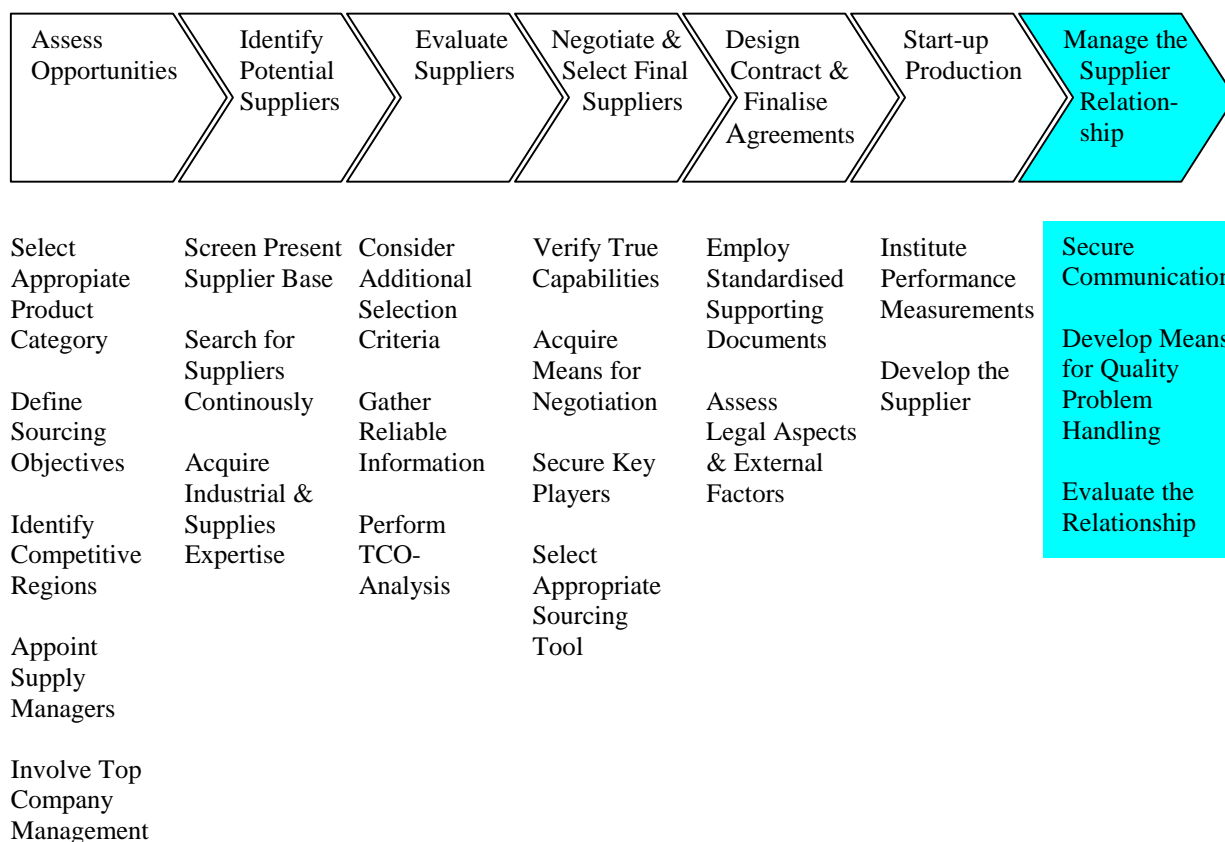
Specialisering – specialisera personal som blir experter på hur det fungerar i lågkostnadslandet. Personalen ska bli professionell och inneha en förståelse om vad som karakteriserar dessa länder som språk, kultur och landets politik. *Erfarenhet* – framgång kräver erfarenhet. Personalen behöver lära sig hur det lokala företagsnätverket fungerar det vill säga ”lokal kunskap” vilket är en dyr, tidskrävande och komplex process. Importföretaget behöver kompetens, erfarenheter och utbilda sin personal. Ett alternativ som företagen har är att hyra in professionell personal med erfarenhet av lågkostnadsländer. Det är även viktigt att ha rätt nivå av tillit, kommunikation, relation och integration med leverantörerna.

Produkter – arbetskraftsintensiva produkter som importeras från ett lågkostnadsland. Detta på grund av att lönerna i lågkostnadsländer är mycket lägre. Desto lägre löner ju billigare blir det att tillverka produkterna manuellt. Med rätt kunskap och erfarenhet kan mer komplexa produkter produceras i ett lågkostnadsland. Olika produkter behöver olika nivåer av integration och relation, desto komplexare en produkt är desto närmare relation krävs. *Nivåer av relation/integration* – en djupare relation med leverantörerna i ett lågkostnadsland. Relationen bör vara under en längre tid än med leverantörer från ett icke lågkostnadsland. I valet av relation beror det på produktens livscykel. Desto mer strategisk viktig och komplex en produkt är desto högre är grad av integration. Det är viktigt att vårda relationen med de nuvarande leverantörerna och att fortsätta sökandet efter nya potentiella leverantörer.

Leverantörer – att försöka ha så få leverantörer som möjligt. Att endast ha ett mindre antal leverantörer innebär en högre grad av integration, kommunikation och tillit. Importföretaget ska fortsätta med ett aktivt sökande efter nya leverantörer men även följa upp de leverantörer de har idag. *Joint R&B* – involvera leverantörerna i produktions processen, för att reducera ledtider och produktions kostnader. Utforma aktiviteter som passar till ett närmare samarbete mellan köparna och leverantörerna, lika väl som högre grad av integration och tillit. *Kompetenser/Kapacitet* – det är konstaterat att ha rätt skickligheter är en framgångsfaktor.

Lokal närvaro – när företaget anställer lokala kompetenser måste de tänka på olika typer av skillnader så som i kulturen, kommunikationen och språket. Fördelen med att anställa lokal personal är att de enklare kan identifiera potentiellt bra leverantörer. Att dessa leverantörer har samma krav och regler som företaget. *Kommunikation* – tillit skapas genom öppen kommunikation. Rekommendationen är en mer frekvent kommunikation med leverantörerna i ett lågkostnadsland. *Tillit* – en hög grad av tillit mellan köparna och leverantörerna är viktigt för framgång när handel sker med ett lågkostnadsland. Det är viktigt att ha en långsiktig tänkande med relationen på grund av att tillit tar lång tid att skapa.

3.5.2 Kritiska aktiviteter i lågkostnadsländernas förvärvs process



Figur 4 –Critical activities for successful low cost country sourcing (översättning se bilaga 9) ⁸⁷

Det som är markerat med blått i modellen är de faktorer som är av störst vikt för denna studie, det vill säga vikten för ett företag att vårda sina relationer till sina leverantörer. Modellen behandlar kommunikation samt kultur vilket poängterar relationernas utveckling till en högre grad av tillit samt att minska risken för missförstånd. Den behandlar även utvärderingen av relationerna mellan producenterna och leverantörerna.

Assess Opportunities

Select Appropriate Product Category – Företag behöver tänka igenom sina nödvändiga förutsättningar när de väljer en lämplig produktkategori. De bör tänka igenom vilka resurser och kapacitet de har för att noga välja ett specifikt nummer. *Define Sourcing Objectives* – Välj objekt och typer av produkter från kriteriet som passar till proceduren när man importerar från lågkostnadsländer. Företag kan behöva tänka igenom vilken mening eller behov av att utveckla objektets tillgänglighet. *Identify Competitive Regions* – I de flesta industrier finns det olika krav som att tänka på landets miljö och att hjälp till med konkurrens. Företaget behöver välja vilka resurser och kompetenser beroende på vilken produktkategori och objekt de behöver identifiera. *Appoint Supply Managers* – Företag bör utse en ensam manager som har fullständigt ansvar för alla kostnader och som har tillgång till hela kedjan från leverantören till den slutliga kunden. *Involve Top Company Management* – I ett

⁸⁷ Eriksson & Lerenius. (2004)

lågkostnadsland är pressen från kapitalmarknaden för aktieägare riskabel och därför måste företaget försäkra sig om att huvudföretagets ledning stödjer besluten.

Identify Potential Suppliers

Screen Present Supplies Base – Företag ska först granska sina leverantörer och sedan undersöka om de är intresserade av att flytta sin verksamhet till lågkostnadsländer. Att samarbeta med en känd leverantör har många fördelar, bland annat risken att inte få varorna levererade på rätt tid minimeras, att kostnaderna inte ändras samt leverantörssamarbetet utvecklas. *Search for Suppliers Continuously* – Det är viktigt att identifiera leverantörernas industrier vilket reducerar process tiden och uppdatering är en förutsättning. Företag måste fortsätta sökandet efter potentiella leverantörer. Vanliga undersökningsmetoder är att besöka mässor, internetsökningar, kontakt med anställda på fabriken, se till konkurrerande företag och kontakta ambassader. *Acquire Industry & Leverantörers expertis* – För att kunna identifiera den optimala leverantören måste företaget ha förståelse för industrins trender, även för leverantörernas ekonomi och priser. Nivån av expertis kan delas in i specialisering, erfarenhet, etablering av lokal närvaro eller anställda alternativt hyra personal som har den lämpliga kunskapen.

Evaluate Suppliers

Consider Additional Selection Criteria – Företag behöver tänka igenom olika faktorer som påverkas när de importerar från lågkostnadsländer. Har leverantören i lågkostnadslandet den expertis av att arbeta med liknande produkter eller andra västerländska företag? Har företaget någon typ av lokala aktiviteter som får support eller som kan ha positiv påverkan på leverantören? Överrensstämmer leverantörens policys med företagets uppförandekod? *Gather Reliable Information* – Det krävs en korrekt undersökning av potentiella leverantörer och risker. Att söka efter handels referenser samt kontakta konkurrenter och andra personer som har erfarenhet av att arbeta med leverantörer. Titta igenom andra externa data undersökningsprogram som att samla information från kredit företag, lokala banker samt topplistan. Träffa potentiella leverantörer och besök deras huvudkvarter. Planera att utföra en bra konception av affären. Engagera personer med lokal kunskap för att undvika missförstånd. Identifiera och involvera personer med leverantörer och deras egen organisation, hitta kritik om företaget vid ett tidigt stadium. *Perform Total Cost of Analysis* – Företag bör utföra en grundlig totalkostnads analys av ägarna för att identifiera de bästa leverantörerna och för att undvika negativa överraskningar.

Negotiate & Select Final Suppliers

Verify True Capabilities – För att försäkra sig om att företaget rättar sig efter de krav som finns, är det viktigt att värdera produkternas kvalitet. *Acquire Means for Negotiation* – För att företagen ska undvika missförstånd bör de engagera personer som har ”lokal kunskap” och utveckla stöd dokument. *Secure Key Players* – Det är svårare att hitta personer med ledar kunskaper i ett lågkostnadsland. Det är även kritiskt att säkra nyckelpersonerna för att försäkra sig om att de stannar inom organisationen under hela kontrakt perioden. *Select Appropriate Sourcing Tool* – Det fundamentala för att bli framgångsrik i lågkostnadsländer är att välja rätt kategori av sourcing verktyg. *Take Time to Select Supplier* – Att välja fel leverantörer är ett misstag som många företag har erfarit, resultatet är bristen på kunskap i organisationen. Ett företag bör ta god tid på sig att välja ut de bästa leverantörerna.

Design Contract & Finalise Agreements

Employ Standardised Supporting Documents– Leverantörerna i ett lågkostnadsland är vanligtvis otrygga med skrivet material. För att undvika missförstånd och meningsskillnader är det nödvändigt att designa komplexa kontrakt. Företag borde utveckla standardiserade dokument. *Assess Legal Aspects & External Factors*– För att undvika risker för företaget genom hela leverantörskedjan är det nödvändigt att anställa personer med rätt typ av kunskap om hur man hanterar legala aspekter. Det krävs expertis om specialisering och erfarenhet, ett företag bör därför hyra in personal med rätt typ av kunskap.

Start-up Production

Institute Performance Measurements – Företag måste försäkra sig om att leverantören utvecklar en bättre förståelse och förbättrar produktionen. Att företaget och leverantörerna undviker kontrakt komplikationer och att de samlar in den information som är nödvändig och har den expertis som behövs. *Develop the Supplier* – Genom att välja några få leverantörer kan parterna arbeta närmare varandra och hjälpa varandra att förbättras. För att undvika kostnader över tiden kan företaget arbeta med sina leverantörer för att identifiera process förändringar som minskar produktionskostnaderna och förbättrar kvalitén. Det tar längre tid att utveckla leverantören för en mer komplex produktion. Därför borde företag överväga fördelen med andra drivande krafter när källan karakteriseras av hög leverantörs komplexitet.

Manage the Supplier relationship

Secure Communication – Nya kommunikationsteknologier har gjort att transaktionskostnaderna har blivit billigare, snabbare samt minskat risken för missförstånd. Det är inte många som har kunskapen att hantera nyare teknologier i lågkostnadsländer. Kommunikationen med leverantörerna är mycket viktigt för att utveckla relationen till en högre grad av tillit. Det är även viktigt att komma överens om en gemensam kommunikationskanal för att minska risken för missförstånd. *Develop Means for Quality Problem Handling* – Företag behöver utveckla meningen med manuell produktion, inspektera teknologin och kvalitén för att försäkra sig om att produkterna är tillverkade efter bestämda specifikationer. *Evaluate the Relationship* – Företag måste utvärdera relationen och resultatet som ska genomföras på en basis för diskussion mellan producenterna och relationen med leverantörerna.

4. Empiri

Under följande kapitel görs en sammanställning av den information som har tillhandahållits genom fyra kvalitativa intervjuer med nuvarande samt före detta inköpare på IKEA i Kina. Då intervjuguiderna till alla respondenter inte är identiska leder det till en viss svårighet att dra generella slutsatser. Intervjuerna finns i sin helhet som bilagor.

4.1 Kulturkrockar mellan Kinas och Sveriges affärskultur

Kina har en helt annan kultur med andra värderingar än västvärlden och detta är enligt våra respondenter mycket viktigt att tänka på när man ska göra affärer i Kina. Det finns fler olikheter än likheter mellan kulturerna. De kulturella skillnader som de upplevt är att det tar längre tid att skapa en relation med en kines än en västerlänning. En av våra intervjupersoner nämnde *guangxi* och för att kunna förstå detta begrepp måste en stor kunskap om Kina finnas.

En av våra respondenters svar skiljer sig från de andras genom att han anser att han inte upplevde några problem i sammanträffandet mellan den kinesiska och västerländska kulturen. För honom handlade det mycket om att ta kineserna på rätt sätt. Han menar att genom att lära sig delar av det kinesiska språket blev han mer uppskattad av kineserna och det underlättade även för hans egen del. Vidare menar respondenten att man som västerlänning är tvungen att visa ödmjukhet samt respekt.

4.2 Kommunikationsproblem

Det vanligaste kommunikationsproblemet är språket och ett annorlunda uttal. Kineserna säger aldrig nej vilket leder till att det som svensk blir svårt att tolka vad de egentligen menar. Våra respondenter menar att den främsta orsaken till att kineserna inte säger nej är på grund av att de inte vill "tappa ansiktet". Innebörden av att svara ja i Kina är annorlunda än i Sverige. Därför menar en av våra respondenter att det är av stor vikt att kontinuerligt ställa kontrollfrågor, göra upprepningar samt dubbelkolla om båda parter menar samma sak. För att förstå vad kineserna menade i affärssammanhang fick de alltid förklara hur de hade förstått specifikationen vilket nästintill aldrig visade sig överensstämma med IKEAs order. Därför framhåller respondenten att det är av stor vikt att dubbelkontrollera sina orders för att säkerställa att båda parter uppfattat samma sak.

4.3 Religion

De flesta kineser är buddhister och deras tro innebär att ju mer pengar en individ tjänar i detta liv desto bättre blir nästa. En av respondenternas uppfattning om kineserna är att rasen är det viktigaste, det kvittar om en svensk kan prata kinesiska eller delar samma religion som kineserna. Näst i turordningen är pengar som respondenten anser som en väldigt viktig faktor för att kunna erhålla respekt och därav skapa en god affärsrelation. En annan grundläggande faktor gällande att kulturskillnaderna är så olika beror enligt två av respondenterna på de kinesiska grundvärderingarna och den politiska skillnaden. I Kina styr kommunismen landet till hundra procent.

4.4 Vidskeplighet

I Kina finns det många inofficiella regler som få utanför landets gränser har kunskap om. Två av respondenterna berättade att majoriteten av affärsmännen i Kina har ett akvarium med guldfiskar. En av respondenterna menar att om en guldfisk dör betyder det otur vilket i sin tur betyder att inga affärer kan göras den dagen. Två av respondenterna som tillfrågades om detta har skilda meningar. En av dessa upplevde inte de informella reglerna som något problem och att dessa "oskrivna reglerna" aldrig störde förhandlingarna. Den andra respondenten menar att det är av stor vikt att ha mycket kunskap med sig om bland annat de informella reglerna innan man ska göra affärer med en kines.

4.5 Personlig kontakt

Våra respondenter förklarade att det nästintill är omöjligt att lära känna kineser på ett privat plan. Deras erfarenheter är att en kines inte bjuder hem till affärsmiddagar utan de går istället ut och äter. Vidare menar respondenterna att detta troligen beror på att kineserna bor trångt med familjen och många gånger bor flera generationer inom familjen under samma tak. En av våra respondenter berättar om att han utvecklat en riktig vänskap med två kineser som han gjorde affärer med. En av dessa är kristen och respondenten menar att orsaken till att deras vänskap har lyckats beror på det faktum att de delar samma religion och kan tala samma språk med varandra.

En av respondenterna berättade om sina erfarenheter i Kina där han säger att han och hans medarbetare var ett uppsluppet och glatt gäng som tog kineserna på ett bra sätt. De var inga "slipskillar" utan enkla och avslappnade och bröt arm och drack efter kinesisk sed. Enligt respondenten gillade kineserna deras sätt samt att de tog seden dit de kom. Att umgås på detta sätt och vara social med kineserna ledde till framgång inom affärerna. Respondenten berättar att även han lärde känna två kineser under de tjugo år han arbetat i Kina på ett mer personligt plan. Han menar dock att han alltid haft enkelt för att samarbeta med andra människor.

4.6 Familjen

Familjen är viktig i Kina då de enligt en av våra respondenter lever i symbios med varandra. Han berättar vidare att det är vanligt att den äldsta individen i familjen väljer ut ett barn ur familjen som ska arbeta på fabrik. I fabriken bor och lever arbetarna under några år för att tjäna pengar som de sedan kan ta med sig tillbaka till sina familjer på landsbygden för att där till exempel kunna öppna en affärsverksamhet. På fabrikerna vill arbetarna arbeta så mycket som möjligt under de år de är där för att tjäna så mycket pengar som möjligt till sin familj. Arbetarna är lediga en söndag i månaden samt några dagar under det kinesiska nyåret som infaller under februari och mars månad. Innan nyår får de ut sin bonuslön vilket leder till att många inte kommer tillbaka till fabriken.

4.7 Förändring över tid

IKEA började först handla i Taiwan år 1987 där de fick gå via en statlig tolk som pratade både kinesiska och engelska. De samarbetade också med kineser som hade kontakt med olika fabrikanter och som sedan introducerade dem för IKEAs inköpare. Under årens lopp skedde dock stora förändringar då Kina öppnades upp för handel mer och mer efter att åren gick.

Efter år 1990 fick de på egen hand börja besöka fabriker. En av respondenterna berättar att de fick direktkontakt med leverantörer och kunde börja besöka dem på fabrikerna.

Belysning var föregångare i Kina på inköp då nittio procent av alla IKEAs belysningsinköp gjordes i Taiwan och Kina. Kineserna hade ett brett kontaktnät med andra leverantörer som de litade på. Kineserna kallade ofta dessa leverantörer ”min bror” eller ”min kusin”. De hittade alltid ”släktingar” som kunde tillverka den komponent IKEA sökte, om de inte själva kunde göra det. Detta var enbart positivt enligt respondenten. Det gynnade dem på så sätt att de fick kontakt med fler potentiella leverantörer. Det var inte bra att ”göra bort sig” när man gjorde affärer i Kina eftersom det var enkelt att få ett dåligt rykte vilket sprider sig snabbt i Kina. Vidare berättar respondenten att amerikanerna hade ett dåligt rykte vilket missgynnade dem i stor utsträckning då kineserna hade mycket kontakt med varandra inom sina kontaktnät. IKEA satsade på långsiktiga relationer vilket de var kända för under respondentens tid på företaget. Det var även enklare att bli accepterad och omtyckt av affärspartners. Företag som endast köpte ett parti hos en leverantör för att sedan gå till en annan leverantör nästa gång tycktes inte om av kineserna.

4.8 Leverantörerna

IKEA har idag cirka 250-300 leverantörer utspridda över hela Kina. En av respondenterna som arbetar på IKEA idag berättar att de befintliga leverantörerna utvärderas på deras prestation enligt IKEAs *Best Buy model* som innehåller fyra viktiga områden. Det första området är pris/kostnads utveckling, det andra är kvalitet, det tredje är tillgänglighet samt det fjärde och sista IWAY- leverantörernas sociala och miljö ansvar. Respondenten berättar vidare att nya leverantörer utvärderas enligt *Best Buy fast* där det handlar om en bedömnings fråga då IKEA inte har någon historik gällande en ny leverantör.

Idag kontakter många kinesiska fabriker själva IKEA och vill att de ska köpa deras råvaror, material och produkter. IKEA går även idag på mässor, söker på internet, kontrollerar bruttolistor och tullistor för att söka upp nya kvalificerade leverantörer. En av våra respondenter anser att IKEAs leverantörer i Kina inte är lika beroende av IKEA som leverantörerna i Europa och Sverige är. Detta tror han främst beror på att de kinesiska leverantörerna har andra stora internationella uppdragsgivare. En annan av våra respondenter säger att ”*Kina är idag en marknad många handlar på*” vilket innebär att leverantörerna idag har många kunder att välja mellan. Det innebär därför att IKEA måste sticka ut. Detta gör de genom att ha andra sätt och långsiktiga relationer. IKEA vill positionera sig med sitt sortiment som grund.

En annan av våra respondenter menar att ”kinesernas handkraft gör att de bli överlägsna”. Det är det som gör dem så starka. Han nämnde Ericsson som ett exempel på hur viss produktion måste göras manuellt. Deras mobiltelefoner tillverkas manuellt och skulle förmodligen vara svåra att göra med samma kvalitet maskinellt. De största fördelarna med att handla i Kina är priset, bra kvalitet och att kineserna har hundra procent uppsikt över hela produktionsprocessen. Kineserna tillverkar den kvalitén på produkterna som kunden betalar för. Fabrikerna importerar mycket från andra lågkostnadsländer för att få rätt kvalitet på produkterna.

4.9 IKEAs ledningsfilosofi

En av våra respondenter berättade att han hade mycket eget ansvar. När han arbetade i Älmhult och reste till Kina fick han order om att handla för cirka en miljon kronor åt gången. Det kunde även vara artiklar som inte rörde hans huvudområde. Hade respondenten inte gjort inköp för denna summa när han kom hem fick han inte åka ut igen. Kamprads ledningsfilosofi är att man lär sig genom sina misstag. Respondenten anser själv att det är mycket bra att få stort ansvar, vilket han anser gör att man presterar bättre och känner att man har förtroende från företagets sida.

4.10 Krav

Ett stort problem i Kina är enligt två av respondenterna att de inte har samma regelverk och lagar som vi har i Sverige. IKEAs regler säger att fabriker inte får muta sina leverantörer men Kina är ett korrupt land vilket leder till att detta är väldigt svårt att kontrollera. De lagar och regler som IKEA använder sig av i Kina är alltid det som har hårdast lagen. Ett exempel gällande detta är att lagen i Kina framhåller att ungdomar inte får arbeta innan de fyllt sexton år medan IKEAs regler framhåller att ungdomar får börja arbeta när de fyllt femton år. I detta fall är den kinesiska lagen högst det vill säga en åldersgräns på sexton år och även den som följs.

Enligt en av respondenterna gör IKEA oanmälda besök hos sina leverantörers fabriker i Kina där de har åttioen olika checkpunkter som de inspekterar gällande bland annat skydd, anställningskontrakt, minimilön och barnarbete. Det finns enligt respondenten olika krav som IKEA ställer på sina leverantörer. Det ska vara ”*Good and Healthy products*” vilket innebär att leverantörerna inte får använda sig av kemikalier. IKEA kontrollerar även hur leverantörerna lastar produkterna så att de inte faller av eller att skador kan ske. Detta är ett ”*steg för steg*” system som IKEA implementerar med sina leverantörer så att även leverantörerna ser det som en nödvändighet att leverera det kunden har beställt. Vidare menar han att IKEA har rätt att återkalla produkterna om kvalitén avviker från avtalet. IKEA ställer krav på sina leverantörer och om ett misstag skulle uppstå upphör inte avtal att gälla med leverantören utan de får ofta en andra chans då IKEA vill hjälpa sina leverantörer att rätta till eventuella misstag. Dock påpekar Andreas att när en leverantör inte kan uppfylla IKEAs krav och göra förbättringar på längre sikt så kan samarbetet komma att avbrytas.

4.11 Inköpsavtal

The IKEA way of purchasing Home Furnishing Products, en av respondenterna förklarar att detta innebär att IKEA ställer krav på sina leverantörer angående arbetsförhållanden, barnarbete, miljö och socialt ansvar. Han fortsätter med att berätta att åtgärda eventuella problem som kan uppstå för leverantörerna finns IKEA GROUP vars uppgift är att hjälpa sina leverantörer att förändra verksamheten till det bättre. Detta görs via nätverket ”*Trading Service Offices*” som är en intern support och övervakningsgrupp som följer upp utvecklingen globalt. Om inga förbättringar sker, avbryts samarbetet.

4.12 Kontrakt och överenskommelser

Kontrakt skrivs mellan det legala köpande IKEA bolaget och en leverantör. Det finns en antal standard kontrakt som ska skrivas med samtliga leverantörer. Första avtalet är *Purchase Agreement*, där alla artiklar som IKEA menar köpa av en leverantör finns med. Det innehåller Priser och ledtider för varje artikel, men även betalnings villkor, leverans villkor uppsägningstid och valuta. Andra avtalet är *Genral Purchasing Conditions*, detta är ett standard kontrakt som innehåller generella villkor för att göra affärer med IKEA. Tredje är *IWAY Compliance Commitment*, ett avtal där leverantören försäkrar att de ska arbeta med och uppfylla IKEA sociala och miljö krav. Fjärde och sista avtalet är *Anti Corruption*, ett avtal som tydligt förklara hur IKEA ser på korruption. Utöver dessa avtal så finns det ett antal ytterligare möjliga avtal att skriva med en leverantör såsom *Capacity agreement*, *buffer stock agreement*.

4.13 Utbildning

Idag får all inköpspersonal som arbetar i Kina ta del av litteratur och annat material innan de beger sig till Kina. Möjlighet finns även att få en egen mentor i någon som arbetat i Kina under några år och är införstådd i systemet. Mentorn fungerar som coach, en så kallad *speaking partner*.

4.14 Framtida mål

I framtiden är målet att IKEA ska effektivisera samarbetet med leverantörerna, detta ska främst ske genom industrialisering och automatisering. En av respondenterna gav ett exempel om skillnaden mellan effektiviseringen i Sverige jämfört med Kina gällande att Swedwood⁸⁸ som idag har cirka trehundra femtio anställda i Sverige jämfört med en fabrik i Kina som har cirka tretusen anställda. Idag omsätter IKEA cirka åttahundra miljoner dollar i Kina årligen och de räknar med att denna summa om en åttaårsperiod är fem gånger så stor. För att detta ska fungera krävs en annan typ av leverantörer än vad Kina har idag. Grunden till ett bra samarbete är enligt respondenten att IKEA och de kinesiska leverantörerna har en gemensam långsiktig strategi. Det är viktigt att bygga en bra relation och att skapa ett ömsesidigt förtroende. IKEA är beroende av en långsiktig relation på grund av att de utvecklar sitt eget sortiment som ska finnas i varuhusen under ett år, vilket innebär att de inte kan byta leverantörer ofta.

4.15 Framtiden

Inför framtiden är det enligt en av respondenterna väldigt viktigt för västerlänningar att vara ödmjuka men framförallt att vara kunniga inom inköpsområdet och kinesernas sätt att göra affärer. Kineser ser det till exempel som väldigt icke respektfullt att höra att deras givna pris är för högt. Vidare måste man som inköpare alltid ha kunskap och belägg för det man säger.

IKEA behöver mer kunnigt folk som har kunskap om hur den kinesiska affärskulturen fungerar. En av respondenterna som arbetar på IKEA under åttio och nittio-talet berättar att han har sett många exempel där inköpare inte haft rätt kunskap. Han poängterar även att det är viktigt att visa ödmjukhet och att ha djup kunskap om kinesernas religion, sätt att agera, sätt

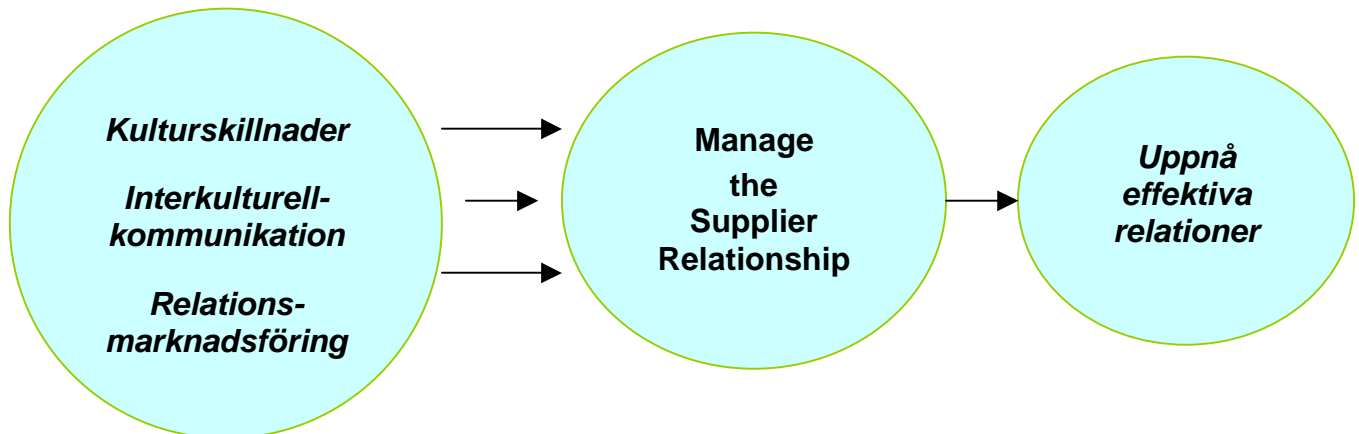
⁸⁸ Dotterbolag till IKEA

att förhandla och absolut inte förolämpa dem. Ett exempel på när kineserna kan bli förolämpade till exempel att endast säga att någonting är för dyrt är förolämpande, man måste då specifikt kunna peka på vad det är som är för dyrt.

5. Analys

Under detta avsnitt analyseras och sammankopplas den information som framkommit genom empirin utifrån vår teoretiska referensram för att finna skillnader och likheter dem emellan.

Modellen nedan är över valda teorier och en förtydligande av det som är markerat blått i modellen *Strategic Sourcing from Low Cost Countries* som tillsammans skapar en helhet och som framhåller de viktigaste aspekterna som vi anser måste uppfyllas för att kunna skapa effektiva affärsrelationer mellan svenskar och kineser.



Figur 5, Överiskt teorival

5.1 Kulturskillnader

Enligt Andreas Johannesson och Mattias Söderberg är det i affärssammanhang med kineser av mycket stor vikt att ha en förståelse för att Kina har en helt annan kultur, politisk situation och andra värderingar än vad vi svenskar har. Christer Petersson menar att en ödmjukhet måste finnas men det är även av stor vikt att som inköpare ha en bred och djup kunskap inom inköpsområdet affären gäller samt kinesernas sätt att göra affärer. Detta går i linje med Fang som menar att nyckeln till att förhandla och göra affärer i Kina är genom dess affärskultur samt att en förståelse för Kinas situation måste finnas.

Patrik lärde sig lite kinesiska under de fem år han bodde i Kina vilket han anser sina affärskontakter uppskattade. Christer anser att rasen är det viktigaste för en kines och att det inte spelar någon större roll om du som västerlänning är duktig på kinesiska eller delar samma religion som dem, du kan fortfarande aldrig bli helt likställd med en kines. Däremot menar han att kineserna uppskattar västerlänningars försök till integration i den kinesiska kulturen

5.1.1 Guangxi

För att förstå begreppet *guangxi* anser Andreas att man måste ha en stor kunskap om Kina. Quarless menar att *guangxi* kan uppfattas som korrupktion men detta går mot vad våra respondenter svarat. Dessa kontaktnätverk sågs enbart som positivt enligt både Mattias och Patrik Åhman då de menade att de blev gynnade eftersom de på detta sätt fick kontakt med

fler potentiella leverantörer som man ansåg sig kunna lita på. Leverantörerna hittade alltid ”släktingar” som kunde tillverka en viss komponent om de själva var oförmögna till detta. På detta sätt sparade IKEA tid och kunde samtidigt bli mer effektiva. Skälet till att de litar på sina leverantörers kontakter är att de anser att leverantörerna inte kan ge en dålig rekommendation då detta skulle slå tillbaka på dem själva och de skulle tappa ansikte. Detta skulle tyda på att leverantörerna har dåligt omdöme och kunna skada relationen med IKEA. Eftersom IKEA har långsiktiga relationer till sina leverantörer blir detta av extra vikt.

Guangxi är även en av huvudfaktorerna enligt Christer till varför kineserna lyckats så bra, de hjälper med andra ord varandra inom ”slakten”. Här kommer vi in på familjen som enligt Christer är väldigt viktig i Kina då de lever i symbios med varandra.

5.1.2 Kollektivism samt individualism

Att kineser lägger stor vikt vid personliga relationer bottnar enligt Hofstedes teori i de kollektivistiska storfamiljerna där de anhöriga har mycket starka band till varandra. I det kollektivistiska synsättets grundpelare konfucianismen framgår det att en individ enbart kan förstås genom sin relation till andra individer. I linje med Hofstede menar samtliga respondenter att det finns en svårighet att komma nära en kines på ett mer privat plan. Kineserna vill gärna träffas utanför förhandlingarna men avsikten är då inte att lära känna sina motparter privat utan främst för att se hur de fungerar och reagerar i andra sammanhang. Christer och Patrik har båda lyckats skapa en vänskaplig relation utanför arbetet med två av sina affärspartners. En av Christers vänner är kristen vilket han anser vara ett av skälen till varför de har lättare att förstå varandra. Parallellt gällande svårigheten för en västerlänning att inleda en privat relation till en kinesisk affärspartner kan dras till dimensionen om osäkerhetsundvikande där Kina ligger högt upp på skalan.

5.1.3 Status

Patrik berättade att han ofta arbetade ensam med en lokal översättare direkt mot ägaren eller chefen. Kineserna var alltid fler till antalet, ”*det fanns alltid sekreterare, ekonomer etc. med, oftast så många att man inte visste vad alla hade där att göra*”. Detta kan kopplas till Trompenaar som i sin dimension om diffus kultur beskriver att kineserna alltid innehar sina roller. Oberoende av situation har en chef alltid titeln chef vilket kan leda till att individer som innehar en hög titel deltar i möten trots att denne inte är relevant för just den specifika situationen. Kineserna anser dock att detta höjer mötets men framförallt deras grupps status. Denna form av tillskrivna status kan kopplas till Trompenaars dimension om status gällande titlar.

Enligt Fang har även ålder en direkt koppling till status i Kina. Om en svenska affärsrepresentant inte anses gammal nog måste de bli övertygade om att denne innehar rätten att fatta beslut för sin arbetsgivare. Patrik anser att åldern inte är en viktig faktor, dock är slutsatsen densamma som Fangs; det viktigaste är att den svenske förhandlaren har makten att kunna ta beslut både under och efter förhandlingen. Vidare menar Patrik att det är den som håller i plånboken som innehar makten, därav spelar åldern inte roll.

5.1.4 Kommunikationsproblem

Andreas förklarade att kineserna aldrig säger nej vilket han anser beror på att de inte vill tappa ansiktet. Patrik menar att kineserna ständigt var rädda för att tappa ansiktet och att erkänna att de begått fel och att man som västerlänning måste vara öppen för olika lösningar till följd av detta. Det gäller att ha ett stort tålamod samt känsla gällande *ansikte* och att det gäller att aldrig måla in sig själv eller kinesen i ett hörn. Om en västerlänning räddar en kines *ansikte* kommer denne stå i stor tacksamhetsskuld till västerlänningen menar Fang vilket kan komma att visa sig bli värdefullt längre fram i tiden. Vidare menar Patrik att det alltid måste finnas en utväg, nu eller imorgon. Detta går i linje men Hofstedes teori som menar att *ansikte* är ett begrepp som framkommit till följd av att kineserna lever i ett samhälle där man ständigt är medveten om sociala kontexter. Gällande tidsperspektivet där

5.1.5 Vidskepligheter

Kinesernas oskrivna regler såsom vidskeplighet gällande guldfiskar i ett akvarium anser inte var ett störande moment enligt Patrik. Detta går mot Christer som anser att det var störande vid förhandlingar då kineserna trodde på det till den grad att förhandlingar och kontrakt skrivande kunde ställas in på grund av att en guldfisk dog. Enligt honom finns det många inofficiella regler i Kina som västerlänningar inte vet om vilket kan försvåra samarbetet. Ett exempel Christer nämner är att han fick förmånen att gå med till templet tillsammans med sina kinesiska kollegor. De gånger de inte fick kontakt med Buddha, var de väldigt låga och ledsna, vilket även påverkade deras insatser i arbetet, åtminstone för stunden. Här kan paralleller dras till Trompenaar som menar att människor i länder med en kontrollerande kultur tror sig kunna styra sitt öde vilket stöder våra respondenters svar. I länder med en kontrollerande kultur som Kina finns även ett samband till högt osäkerhetsundvikande.

5.1.6 Förtroende

Eftersom IKEA siktar på långsiktiga relationer minskar osäkerhetsgraden då ett förtroende byggs upp över tid. Enligt Fang är det viktigt att en ömsesidig tilltro finns för att skapa framgångsrika affärsrelationer vilket kineser anser kan skapas genom informella möten. Som tidigare nämnts i detta avsnitt sker detta oftast främst genom middagar. Detta går i linje med vad Patrik berättade om hur han och sina kollegor socialiserade sig med kineserna. De bröt arm och drack enligt kinesisk sed och var avslappnade och uppslupna vilket uppskattades av kineserna vilket i sin tur ledde till framgång inom affärerna.

5.1.7 Förändring över tid

När IKEA först började göra inköp inom belysnings området i Kina fanns det endast ett fåtal fabriker som kunde tillverka europeiska lampor. Detta ledde enligt Patrik till att det var svårare att pruta. Idag är det dock tvärtom, det vimlar av lampproducenter vilket är till IKEAs fördel. Patrik menar vidare att producent Kina har utvecklats något otroligt sedan Deng Xio Peng öppnade de första ekonomiska zonerna för tjugo år sedan. ”*Idag är kulturen inte så viktig, det är bara ”money talks”*”.

5.2 Relationsmarknadsföring

Samtliga respondenter ansåg att IKEAs relationer med kineserna skapas på lång sikt. Patrik nämnde att under den tid som han arbetade på IKEA, var företaget känt för att satsa på långsiktiga relationer. Att samarbeta på lång sikt stämmer överens med relationsmarknadsföring där de bör ha en långsiktig fokus på relationer till affärspartners. Det första begreppet Grönroos förklarar är *förtroende*, med detta begrepp menas att företaget litar på sin affärspartner. Grunden till ett bra samarbete är enligt Andreas att IKEA och de kinesiska leverantörerna har en gemensam långsiktig strategi. Det är viktigt att bygga en bra relation och att skapa ett ömsesidigt *förtroende*.

Andreas nämner även att IKEA är ett företag som är beroende av en långsiktig relation på grund av att de utvecklar sitt eget sortiment som ska finnas i varuhusen under ett år, vilket innebär att de inte kan byta leverantörer ofta. Mattias nämner också att i dagsläget arbetar IKEA både med stora och små leverantörer i Kina. Vissa av de företag som är stora idag var små när de började inleda sitt samarbete. Detta påvisar att IKEA har lyckats upprätta, bevara och fördjupa relationer med kunder. Ur detta perspektiv har IKEA byggt upp ett *generellt förtroende* enligt Grönroos och genom att följa en leverantörs utveckling kan IKEA också som uppdragsgivare på detta sätt lita på att leverantören kan fortsätta tillgodose företagets behov.

På IKEA har man enligt Andreas avtal och kontrakt som leverantör måste skriva på innan en affär kan genomföras. Man ställer dessutom höga krav på sina leverantörer beträffande arbetsförhållanden, barnarbete, socialt ansvar och miljö. Detta kallas på IKEA "*The IKEA way of purchasing Home Furnishing Products*", Andreas talade också om att IKEA gör oanmälda besök hos sina leverantörers fabriker i Kina där de har åttioett olika checkpunkter som de inspekterar gällande bland annat skydd, anställningskontrakt, minimilön och barnarbete. Detta kan återkopplas till det *systembaserade förtroendet* som beskrivs i relationsmarknadsföring skapas genom lagar, regler och kontrakt vilket gör att leverantör agerar som förväntat.

Personlighetsbaserat förtroende grundas på att individer kan lita på varandra. Om det finns ett förtroende mellan två individer finns det goda möjligheter till fortsatta affärsrelationer. Patrik påpekade att IKEA på grund av de långsiktiga relationerna med tiden blev accepterat och omtyckt av de kinesiska leverantörerna, till stor del på grund av de personliga relationerna. Patrik själv har enbart goda erfarenheter av samarbete med leverantörer i Kina.. Han ansåg även att han och sina medarbetare var ett uppsluppet och glatt gäng som tog kineserna på ett bra sätt. De var inga "slipskillar" utan enkla och avslappnade och bröt arm och drack efter kinesisk sed. Enligt Patrik gillade kineserna dem för att de var så enkla samt att de tog seden dit de kom. Att umgås på detta sätt och vara social med kineserna ledde till framgång inom affärerna enligt Patrik. Det *personlighetsbaserade förtroendet* som beskrivs inom relationsmarknadsföring verkar, enligt Patrik, vara viktigt för att IKEA ska kunna utveckla goda och långsiktiga relationer med leverantörer i Kina.

Enligt Grönroos blir affärspartners *mindre priskänsliga* under relationens utveckling. Det skapas ett större värde för kunden än vad själva kärnlösningen ger, i form av förtroende och socialt värde. Detta bekräftas av Andreas som nämnde att istället för att avsluta relationer till leverantörer som ibland gjorde misstag eller inte kunde producera en viss volym till ett visst tillfälle så hjälpte IKEA istället dessa med resurser eller hade överseende för att man visste sen tidigare samarbete att det var en bra leverantör. Grönroos förklarar dock vikten av *attraktion och engagemang* mellan två parter. Kan man inte visa sig pålitlig eller flexibel inför

nya lösningar finns det en risk att samarbetet avbryts. Ibland var det enligt Christer nödvändigt att avsluta relationer. Christer förklarade att om det gjordes ett avslut så gjordes det på ett ”schysst” sätt enligt en avvecklingsplan.

Även Andreas talade om IKEAs sätt att hantera avslut med leverantörer som inte klarade av att göra förbättringar inom sin produktion. Han berättade först och främst att IKEA Group finns för att hjälpa sina leverantörer att förändra verksamheten till det bättre. Detta görs via nätverket ”*Trading Service Offices*” som är en intern support och övervakningsgrupp som följer upp utvecklingen globalt. Om inte leverantör klara av att göra framsteg efter påtryckningar från IKEAs sida så avbryts samarbetet.

Inom relationsmarknadsföring är *attraktion* av vikt med detta menas att det måste finnas något hos en blivande affärspartner som gör denne attraktiv. Finns det *attraktion* mellan inköpare och leverantör kan affärsrelationer skapas. Christer bekräftade detta genom att tala om att kineser många gånger är överlägsna i handkraft, kvalitet, pris och även att kineserna har hundra procent uppsikt över hela produktionsprocessen. Detta gör kinesiska leverantörer attraktiva för IKEA. Han var dock tydlig med att understryka att de enbart fick det de betalade för. Betalade de inte tillräckligt bra kunde de heller inte räkna med någon god kvalitet. Ett intressant citat från Christer är: ”*Det enda en kines inte justerar på i sin kalkyl är sin egen vinst*”. Med detta menar han att om en kines ej får det pris han har förväntat sig plockar han bort något annat i sin kalkyl men aldrig sin egen vinst. Grönroos beskriver att genom en grundligt genomförd *intern marknadsföring* agerar personalen mer effektivt. Det är viktigt att ge sin personal handlingsfrihet och uppmuntran till att ta egna beslut. Detta går i linje med vad Patrik talade om. Han berättade att han som inköpare fick ett stort förtroende och ansvar från IKEAs sida i Kina vilket han tyckte var positivt för sitt arbete.

5.3 Strategic Sourcing from Low Cost Countries

Enligt Eriksson och Lerenius, författarna till modellen *Strategic Sourcing from Low Cost Countries*, behöver ett tillverkningsföretag kompetens, erfarenhet och utbildning av personal för att kunna uppnå sina mål i ett lågkostnadsland. IKEA har både erfarenhet och kompetens inom inköpsområdet Kina eftersom de var bland de första svenska företagen att handla med kinesiska leverantörer. Andreas menar att IKEA och de kinesiska leverantörerna har en gemensam långsiktig strategi och att detta är av stor vikt för att lyckas uppnå en bra relation och att skapa ett ömsesidigt förtroende. Detta går i linje med författarna som anser att förtroende och tillit är av lika stor vikt som faktorerna ovan. Gällande utbildning av personal berättade Mattias att IKEAs inköpare som är bosatta i Kina, får om de så önskar, ta del av litteratur för att få ökad kunskap om Kina som inköpsland. Mattias berättade vidare att de även får tillgång till en mentor som bott i Kina sedan tidigare som ska fungera som en coach, en så kallad ”speaking partner”.

Develop Means for Quality Problem Handling, vilket menar att företag behöver utveckla meningen med manuell produktion, inspektera teknologin och kvalitén hos sina leverantörer är något IKEA gör löpande genom diverse krav och avtal med sina leverantörer. Enligt Andreas gör IKEA oanmälda besök hos sina leverantörers fabriker i Kina där de har åttioett olika checkpunkter som de inspekterar gällande bland annat skydd, anställningskontrakt, minimilön och barnarbete. IKEAs olika krav är bland annat ”*Good and Healthy products*”.

Gällande *Evaluate the Relationship*, det vill säga att företag måste utvärdera relationen och resultatet, kan kopplas till IKEAs *Best Buy model* som innehåller fyra viktiga områden för att utvärdera sina leverantörer. Andreas berättade även om *Best Buy fast* som IKEA använder sig av för att bedöma nya leverantörer. Författarna till modellen tar även upp *Develop the Supplier* vilket kan kopplas till IKEA GROUP vars uppgift är att finnas som stöd för sina leverantörer till att förändra verksamheten till det bättre. Detta görs via nätverket ”Trading Service Offices” som är en intern support som följer upp utvecklingen. Andreas berättade att IKEA vill hjälpa sina leverantörer i sin teknologiska utveckling men att samarbetet kan komma att avbrytas om inga förbättringar sker under längre sikt. Detta går i linje med vad författarna anser gällande att undvika kostnader över tiden och att företag bör arbeta med sina leverantörer för att identifiera processförändringar som minskar produktionskostnaderna och förbättrar kvalitén

6. Slutdiskussion

Följande avsnitt kommer att presentera våra slutsatser utifrån analysen där vi kommit fram till vissa aspekter som vi anser vara utmärkande och viktiga för en fungerande och effektiv affärsrelation mellan en svensk inköpare och kinesisk leverantör. Dessa presenteras som ett cirkeldiagram för att ge en större överblick.

6.1 Nyckelbegrepp

Följande nyckelbegrepp anser vi vara viktiga att vara medvetna om samt behärska för att kunna uppnå en lyckad affärsrelation med kinesiska leverantörer:

- **Tålmod**
- **Vara kunnig inom sitt område**
- **Alltid dubbelkontrollera överenskommelser & avtal**
- **Ha kunskap om Kinas kultur (*Guangxi*), politik & lagar**
- **Vara tillmötesgående angående aktiviteter utanför arbetet**
- **Ej göra handlingar som leder till att en kines tappar ansikte**

Vi anser att det är av stor vikt att upprätthålla en djup tolerans samt kunskap om sina kinesiska leverantörer och deras kultur för att kunna upprätthålla ett lyckat affärsförhållande. De kulturella skillnaderna ständigt bejakas. Eftersom IKEA haft egen personal på plats i Kina under flera år, samt även har kineser anställda, anser vi att de redan kommit en bra bit på vägen gällande detta. De innehar således redan kunskap om de kinesiska lagarna och om politiken som råder i landet.

För att lyckas upprätthålla goda relationer måste även svensken vara kunnig inom sitt område för att upprätthålla respekt av kineserna samt inneha en position inom sitt företag som påvisar att individen har makt att ta egna beslut. Detta är extra viktigt om individen inte är så gammal. Med område menar vi att individen ska inneha en bred kunskap samt ha belägg för sina påståenden. Det är även av stor vikt att dubbelkontrollera alla överenskommelser och avtal för att undvika missförstånd. Då kineser inte kan säga ”nej” av rädsla för att tappa ansikte måste även hänsyn till detta tas. Vidare bör det från den svenska inköparens sida finnas ett tillmötesgående gällande aktiviteter utanför affärerna, det vill säga aktivt delta på middagar och så vidare.

Vi anser att IKEA har en mycket stor fördel genom att de har funnits i Kina sedan landet öppnades upp för handel samt att de har kinesiska medarbetare i sina inköpsteam. Detta gör att relationen mellan IKEA och sina leverantörer blir djupare och tätare än om de åkt dit från Sverige för att göra affärer varje gång. Det faktum att IKEA även siktar på långsiktiga relationer samt hjälper sina leverantörer om så behövs, anser vi också ha hjälpt företaget i stor utsträckning. Genom långsiktiga relationer minskar successivt osäkerhetsgraden mellan parterna samt att eventuella missförstånd minskas så parterna är vana vid att göra affärer med varandra.

6.2 Möjliga förklaringar till att respondenterna uttalar sig olika

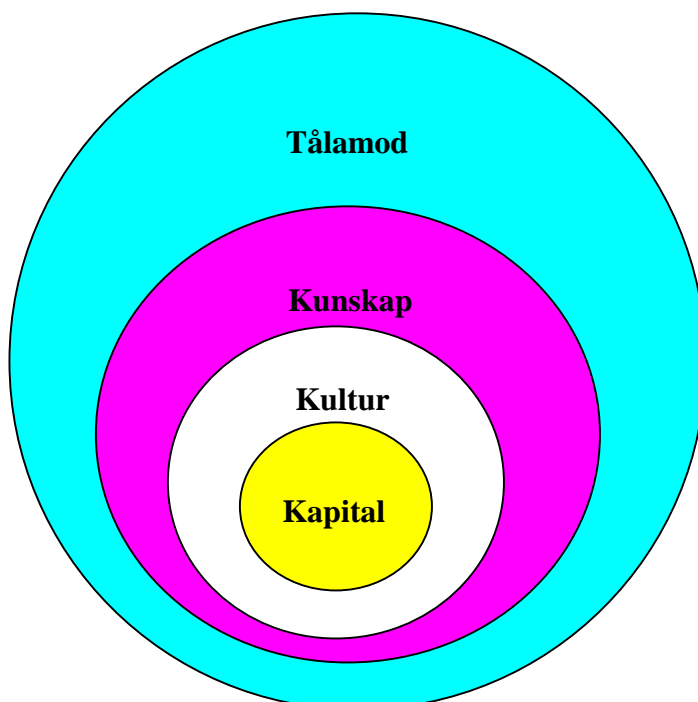
En möjlig förklaring till att Christer och Patrik har skilda åsikter om hur det är att förhandla och kommunicera med kineser kan dels vara att Patrik har levt i Hong Kong under fem år. Han har då kunnat ta in en större del av kulturen och lärt sig anpassa sig efter kineserna sätt att göra affärer. Detta kan vara en orsak till att han inte exempelvis ansåg inofficiella regler vara ett lika stort problem som Christer. En annan orsak till skilda svar kan vara att kineserna fick respekt för Patrik som levde i Kina. Han kan möjligtvis ha blivit mer accepterad genom att han tog del av deras land, seder och kultur. Patrik sa själv att det ansågs "högt" av kineserna att som västerlänning bo i Hong Kong, Kina. Detta kan ha inneburit fördelar för Patrik, kineserna kan på så sätt ha öppnat sig mer och mjuknat inför honom. Patrik arbetade för IKEA Trading i Hong Kong inte för IKEA Components. Detta bör dock inte ha gjort att förhandlingar och kommunikation anses vara enklare för Patrik.

6.3 IKEAs interna utbildning

En av respondenterna berättade att IKEAs inköpare som är bosatta i Kina får, innan de åker dit, ta del av litteratur vilket dock är valfritt. De får även tillgång till en mentor som bott i Kina sedan tidigare. Denna mentor ska fungera som coach, en så kallad "speaking partner". Tidigare fick nya inköpare gå en kortare utbildning för att få en större insikt i hur affärslivet i Kina fungerar. Vår uppfattning är att IKEA behöver ett bättre utbildningsprogram för sina blivande inköpare i Kina. I dagsläget verkar det inte som att IKEA prioriterar utbildning om Kinas affärskultur vilket vi anser vara av stor vikt. De behöver mer kunnig personal som har kunskap om hur den kinesiska affärskulturen fungerar.

6.4 Studiens framtagna modell

Figur 6, Kärnaspekterna



Avslutningsvis har vi kommit fram till att kulturen inte är av lika stor vikt men att det i slutändan är kapitalet som är det viktigaste i dagens Kina. Vår ursprungliga hypotes handlade om att vi gjorde ett antagande gällande att affärskulturen var det mest väsentliga för att uppnå en lyckad affärsrelation mellan ett svenskt företag och en kinesisk leverantör. Under studiens gång har det dock framkommit att kulturen visserligen är av mycket stor vikt, men att det absolut viktigaste är att det svenska företaget ifråga innehar kapital. Som en av våra respondenter svarade på frågan gällande hur viktig affärskulturen var för att lyckas skapa lyckade affärsrelationer: ”Kulturen är inte så viktig idag, det är bara *Money talks*”.

6.5 Förslag på fortsatta studier inom området

Vad kan IKEA bli bättre på i sitt arbete med kineserna för att skapa ännu effektivare relationer och därav affärer? Ett annat förslag på fortsatta studier kan vara hur IKEA som ständigt expanderar, ska gå tillväga för att på bästa sätt utbilda ny personal för att förstå affärsrelationerna mellan IKEA och Kina. Detta gäller även andra företag som redan handlar eller funderar på att börja handla med kinesiska leverantörer.

7. Källförteckning

Tryckta källor:

Bartlett C, Ghoshal S, (2000). *Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*. McGraw-Hill International Editions, Singapore.

Bjerke, B. (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, Förlag, Lund

Bryman, A, Bell, E, (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ekonomi, Malmö

Drysdale, P, Song, L, (2000). *China's Entry to the WTO, Strategic issues and quantitative assessments*. Routledge, London

Fang T, (1999). *Chinese Culture and Chinese Negotiation Style*. Linköpings Universitet, Linköping.

Forslund, C, (2003). *Oskrivna regler- Förhandlingsteknik, osynliga koder, kulturella särdrag och kommunikation i 51 länder*. Utgåva 3, Industrilitteratur, Uppsala.

Gertze, B, Zetterholm, T, (1977). *Kina, Drömmen om människan*. Bokförlaget Bra Böcker, Höganäs.

Ghuri, P, Fang T. (2001). *Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis*. Business Source Premier.

Grönroos, C Service (2004). *Management och marknadsföring*. Bokförlag Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad

Gudykunst, W. Kim, Y, (2003). *Communicating with strangers*. McGraw-Hill Higher Education, New York

Hofstede, Gert. (1991). *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur, Lund.

Holme, I,-M, Solvang, Krohn, B. (2001). *Forskningsmetodik*. 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Var, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

Jakobson, L. (2001). *Miljoner sanningar - Tio år i Kina*. Albert Bonniers Förlag AB, Stockholm

Kamprad, I (1998). *Historien om IKEA*. WSOY, Finland

Knutsson, J. (1986). *Kinesiskt förhandlingsbeteende samt dess institutionella och kulturella grund*. Handelshögskolan, Stockholm.

Mårtensson, R. (1998). *Affärsrelationer i Europa*. Studentlitteratur, Lund

Reinecker, L, Jörgensen, Stray P, (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö

Skärvad L, Bruzelius P- H (2004). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur Lund

Svensson, B, Westman, G, Eliasson, A (2004). *Importhandboken – Grundläggande information och vägledning*. Svensk Handel, Stockholm.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of cultures*. NB publishing, London.

Zhang, J. Xiaobing, L, (1998). *Social Transition in China*. University Press of America, Oxford.

Wilen, T. Wilen, P. (1995). *Asia for women on business*. Stone Bridge Press, California.

Worm, V. (1997). *Vikings and Mandarins*. Handelshögskolans förlag, Århus.

Quarless, B. (2006). *Five keys to Negotiating with the Chinese*. Global Perspective

Tidningsartiklar:

Lindell, N-E. (2004). "Sofistikerat inköp förklarar Ikeas framgång". *Inköp & logistik*. K, nr 6, s.30.

Myrsten, J. (2003-12-29) "IKEA på jakt efter Kinas nya shoppande", Svenska Dagbladet, Näringsliv, s 10-11

Engqvist, A. (2005-10-21) "Kinas tillväxt bara ökar", *Dagens Industri*

Elektroniska källor:

<http://www.mapeit.com/kina.html> (2007-04-17)

<http://www.mimersbrunn.se/arbeten/4356.asp> (2007-04-17)

<http://www.euroinfo.se/ny/hem/handel/skrivyta/bculture/Kina.pdf> (2007-04-17)

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/our_vision/better_life.html (2007-04-14)

http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_8056625.asp (2007-04-14)

www.realtid.se/ArticlePages/200512/02/20051202153257_Realtid185/20051202153257_Realtid185.dbp.asp (2007-04-14)

http://www.jobb24.se/JobDetails.aspx?id=23937&categoryname=Teknik_Naturvetenskap_Miljo (2007-05-20)

www.ikeacomponents.se (2007-05-20)

www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=4602. (2007-05-25)

Rapporter och utredningar:

Eriksson, Henrik, Lerenius, Jockum. (2004) *Strategic Sourcing from Low Cost Countries*. Stockholm

Muntliga källor:

- Johannesson, Andreas, Inköpsansvarig IKEA i Södra Kina
- Petersson, Christer, före detta inköpsansvarig Kina
- Mattias, Söderberg, ställföreträdande General Manager i Södra Kina
- Åhman, Patrik, tidigare landsansvarig för Hong Kong Japan och Korea samt elektronikansvarig för hela Asien.

Bilder:

Framsida, Fotograf: Morrisson, Hedda. Tempel Qi nian dian.

<http://hcl.harvard.edu/libraries/harvard-yenching/collections/morrison/albums.html>

Intervjufrågor, Christer Petersson, Före detta inköpsansvarig för IKEA belysning i Kina. Personlig intervju 2007-04-18

Huvudfråga:

- Har inköpet till leverantörer lyckats?

Kulturkrockar, skillnader i den svenska kulturen jämfört med den kinesiska?

Vilka är de vanligaste kommunikationsproblemen?

Hur går en förhandling till?

IKEAs relation till sina leverantörer?

Oanmälda besök i fabrikena?

Vad har IKEA för inköpsavtal i Kina gällande leveransvillkor, lagar osv?

Korruption, hur upplever Ni att det finns i Kina?

Hur säkerhetsställs kvalitén på produkterna?

Problem som uppstått för IKEA vid inköp i Kina?

Prisbildning (Kina som lågkostnadsland)

Vad händer om leverantörerna inte klarar av en effektivisering?

Vad anser Ni vara grunden till ett bra samarbete?

Kompletteringsfrågor gällande affärsrelationer, via e-mail 2007-05-25.

- Sa kineserna någon gång att avtal skrivna i dåtid inte gäller i nutid?

- Hur viktigt är åldern? Respekterare en kines en svensk förhandlare som är relativt ung?

- Bestod den kinesiska förhandlingsgruppen av fler individer än den svenska?

- Händes det att kineser var med på möten enbart för att de hade en hög titel, även om de inte hade något att göra med själva förhandlingen eller affären?

- Hur långt kan man gå för att undvika att en kines tappar ansikte? Dvs hur stort tålamod måste man ha?

- Var kineserna bra på att passa tider och deadlines? Om nej, har du några tips på hur man kan undvika det och sätta en tidspress?
- Var det viktigt att ge bort gåvor till era affärspartners?
- Märkte du någon större skillnad på hur affärsrelationerna gentemot era leverantörer förhöll sig när du först började handla i Kina jämfört med när du slutade?
- Fanns en ömsesidig ökad förståelse mellan era kulturer när du slutade mot när du började eller var det främst ni som fick rätta er efter deras?

Intervju med Christer Petersson, arbetade 30 år inom IKEA, är nu egenföretagare

Christer var mellan 1981-89 inköpsansvarig på belysning IKEA of Sweden och mellan år 1990-1999 arbetade han som marknadschef för Modul Service (idag IKEA Components). Idag är han egen företagare och driver Limemark of Sweden AB, ett företag som bland annat är kontrakterad till Brulle&Jacobsen, dansk lampdesigner.

Kulturkrockar mellan Kinas kultur och IKEAs företagskultur

Christer arbetade med belysning på IKEA under åttiotalet och var en av de första inköparna från IKEA att börja handla på den kinesiska marknaden. Christer utvecklade inköp inom belysning vilket var hans ansvarsområde. Belysning var en föregångare på IKEA att börja handla i Kina. Christers uppfattning av kineserna är att buddhismen har en mycket stor och viktig betydelse i deras liv. Rasen är nummer ett, nummer två är pengar. Desto mer pengar en kines tjänar under detta livet desto bättre nästa liv får individen. Christer anser att det är svårt att bli vän med en kines på ett mer personligt plan. Han har utvecklat en riktig vänskap med två kineser som han gjorde affärer med under åttiotalet och de har fortfarande kontakt. En av dessa kineser är katolik och Christer menar att orsaken till att deras vänskap har lyckats beror på att de båda är kristna och kan tala samma språk med varandra. Vidare menar Christer att kineserna är ett stolt folkslag som aldrig berättar om något dåligt har hänt i deras liv. En stor orsak till att kineserna har lyckats beror enligt Christer på att de hjälper varandra och har goda kontaktnät, de har väldigt många ”kusiner” som i själva verket oftast är nära vänner.

Familjen är viktig i Kina, de lever i symbios med varandra. Christer menar att det är vanligt att den äldsta individen i familjen väljer ut ett barn ur familjen som ska arbeta på fabrik. I fabriken bor och lever arbetarna under några år för att tjäna pengar som de sedan kan ta med sig tillbaka till sina familjer på landsbygden för att där till exempel kunna öppna en affärsverksamhet. På fabriken vill arbetarna arbeta så mycket som möjligt under de år de är där för att tjäna så mycket pengar till sin familj som möjligt. Arbetarna är lediga en söndag i månaden samt några dagar under det kinesiska nyåret som infaller under februari och mars månad. Innan nyår får de ut sin bonuslön vilket leder till att många inte kommer tillbaka till fabriken.

Vidare berättade Christer att majoriteten av affärsmännen i Kina har ett akvarium med guldfiskar och om en guldfisk dör betyder det otur vilket i sin tur betyder att de inte kan göra affärer den dagen. Ett annat exempel Christer nämner är att han fick förmånen att gå med till templet tillsammans med sina kinesiska kollegor. De gånger de inte fick kontakt med Buddha, var de väldigt låga och ledsna, vilket även påverkade deras insatser i arbetet, åtminstone för stunden. I Kina finns det många inofficiella regler som man som västerlänning inte vet om, vilket kan försvåra samarbetet. Därför är det enligt Christer av stor vikt att ha mycket kunskap med sig innan man ska göra affärer med en kines.

Kommunikationsproblem

För att Christer skulle förstå vad kineserna menade i affärssammanhang fick kineserna alltid berätta hur de hade förstått specifikationen vilket visade sig nästintill aldrig överensstämma

med Christers order. Därför framhåller Christer att det är mycket viktigt att dubbelkontrollera sina orders så att båda parter uppfattat samma sak.

Förändring över tid

IKEA började på åttiotalet att köpa in rispapper, lampor och rotting från Taiwan. IKEA belysning importerade för första gången direkt från Kina år 1986. I början av åttiotalet var tio procent av IKEAs lampköp från Asien och nittio procent var från Europa. Idag tjugo år senare är läget ungefär det omvända. Handeln med Kina har växt och blivit mycket stor och under åttiotalet såg IKEA den enorma potential som fanns och finns i Kina. Christer berättar också att på åttiotalet var det statsapparaten i Peking som styrde allt i Kina så kallad "statshandel", det fick inte finnas några privata intressen. I mitten av nittioalet började det förekomma mer privata äganden och med detta har handeln förändrats mycket, det har blivit mer fritt och det finns egna intressen.

Leverantörerna

Christer menar att "kinesernas handkraft gör att de bli överlägsna". Det är de som gör dem så starka. Han nämnde Ericsson som ett exempel på hur viss produktion måste göras manuellt. Deras mobiltelefoner tillverkas manuellt och skulle förmodligen vara svåra att göra med samma kvalitet maskinellt. De största fördelarna med att handla i Kina är priset, bra kvalitet och att kineserna har en mycket god uppsikt över hela produktionsprocessen. Kineserna tillverkar den kvalitén på produkterna som kunden betalar för. Fabrikerna importerar mycket från andra lågkostnadsländer för att få rätt kvalitet på produkterna.

IKEA hade på Christers tid inget ansvar gentemot sina leverantörer, men de gick snyggt ur affärer. IKEA hade en avvecklingsplan, som man följde men han pointerade tydligt att "business is business" och att nå framgång i affärer i Kina innebär total hänsynslöshet.

Framtiden

Det är enligt Christer väldigt viktigt för västerlänningar att vara ödmjuka men framförallt att vara kunniga inom inköpsområdet och kinesernas sätt att göra affärer. Kineser ser det till exempel som väldigt icke respektfullt att höra att deras givna pris är för högt utan att få en förklaring på vad som är "fel" i kalkylen. Vidare måste man som inköpare alltid ha kunskap och belägg för det man säger.

IKEA behöver mer kunnigt folk som har kunskap om hur den kinesiska affärskulturen fungerar. Christer säger att han har sett många exempel där inköpare inte haft denna kunskap. Han poängterar även att det är viktigt att visa ödmjukhet och att ha djup kunskap om kinesernas religion, politiska läge, sätt att agera, sätt att förhandla och absolut inte förolämpa dem. Christer gav ett exempel på när kineserna kan bli förolämpade till exempel att endast säga att någonting är för dyrt är förolämpande, man måste då specifikt kunna peka på vad det är som är för dyrt.

"Det enda en kines inte justerar på i sin kalkyl är sin egen vinst" får man ej det pris man har förväntat sig plocka de bort något annat i sin kalkyl men aldrig sin egen vinst.

Exempel: När Christer först var i Kina lyckades han pressa priset med en leverantör av transformatorer som används i lampor. När dessa sedan levererades till IKEA hade leverantören valt att ta bort ett radiostörningsskydd vilket resulterade i att alla transformatorerna fick återkallas. Leverantören svarade att IKEA ej hade betalat för det.

*Intervjufrågor, Andreas Johannesson, Inköpsansvarig IKEA i Södra Kina.
Personlig intervju 2007-04*

Kulturkrockar, skillnader i den svenska kulturen jämfört med den kinesiska.

Vilka är de vanligaste kommunikationsproblemen?

Hur går en förhandling till?

IKEAs relation till sina leverantörer

Oanmälda besök i fabrikerna

Vad har IKEA för inköpsavtal i Kina gällande lagar & leveransvillkor?

Korruption, hur upplever Ni att det finns i Kina?

Hur säkerhetsställs kvalitén på produkterna?

Problem som uppstått för IKEA vid inköp i Kina?

Prisbildning (Kina som lågkostnadsland)

Vad händer om leverantörerna inte klarar av en effektivisering?

Vad anser Ni vara grunden till ett bra samarbete?

Intervju med Andreas Johannesson, inköpsansvarig för komponenter i Södra Kina

Kulturkrockar mellan Kinas kultur och IKEAs företagskultur

Kina har en helt annan kultur med andra värderingar än västvärlden och detta är enligt Andreas mycket viktigt att tänka på när man ska göra affärer i Kina. Det finns fler olikheter än likheter mellan kulturerna. Andreas menar vidare att det är svårt att bli vän med en kines på ett privat plan vilket han främst tror beror på att kineserna är galna i pengar och tänker mer på hur mycket pengar de kan tjäna på "vänskapen". De flesta kineser är buddhister och deras tro innebär att ju mer pengar en individ tjänar i detta livet desto bättre blir nästa liv. En annan grundläggande faktor gällande att kulturskillnaderna är så olika beror enligt Andreas på de kinesiska grundvärderingarna och den politiska skillnaden. I Kina styr kommunismen landet till hundra procent.

Kommunikationsproblem

Det vanligaste kommunikationsproblemet är språket och att uttalet är annorlunda. Kineserna säger aldrig nej vilket leder till att det blir svårt att tolka vad de egentligen menar. Innebörden av att svara ja i Kina är annorlunda än här hemma i Sverige. Därför är det mycket viktigt att kontinuerligt ställa kontroll frågor, upprepa sina frågor och dubbelkolla om båda parter menar samma sak. Vidare menar Andreas att den främsta orsaken till att kineserna inte säger nej är för att "inte tappa ansiktet".

Leverantörerna

IKEA har idag cirka 250-300 leverantörer i hela Kina och Andreas anser att de är tuffa men rättvisa mot dem. Från början, innan IKEA var väletablerat i Kina, åkte de själva ut till fabrikerna och inspekterade vilka de ville idka handel med. Idag kontaktar även de kinesiska fabrikerna IKEA och vill att de ska köpa deras råvaror, material och produkter. IKEA gå även på mässor, söker på internet, kontrollerar bruttolistor och tullistor för att söka upp nya kvalificerade leverantörer. Andreas anser att IKEAs leverantörer i Kina inte är lika beroende av IKEA som leverantörerna i Europa och Sverige är. Detta tror han främst beror på att de kinesiska leverantörerna har andra stora internationella uppdragsgivare.

Krav

Ett stort problem i Kina är enligt Andreas att de inte har samma regelverk och lagar som vi har i Sverige. IKEAs regler säger att fabrikerna inte får muta sina leverantörer men Kina är ett korrupt land vilket leder till att detta är väldigt svårt att kontrollera. De lagar och regler som IKEA använder sig av i Kina är alltid det som är lägst i lagen. Andreas gav ett exempel gällande detta då lagen i Kina framhåller att ungdomar inte får arbeta innan de fyllt sexton år medan IKEAs regler framhåller att ungdomar får börja arbeta när de fyllt femton år. I detta fall är den kinesiska lagen lägst och även den som följs.

Enligt Andreas gör IKEA oanmälda besök hos sina leverantörers fabriker i Kina där de har åttioett olika checkpunkter som de inspekterar gällande bland annat skydd, anställningskontrakt, minimilön och barnarbete. Det finns enligt Andreas olika krav som IKEA ställer på sina leverantörer. Det ska vara "Good and Healthy products" vilket innebär att leverantörerna inte får använda sig av kemikalier. IKEA kontrollerar även hur leverantörerna lastar produkterna så att de inte faller av eller att skador kan ske. Detta är ett "steg för steg" system som IKEA implementerar med sina leverantörer så att även leverantörerna ser det som en nödvändighet att leverera det kunden har beställt. Vidare menar Andreas att IKEA har rätt att återkalla produkterna om kvalitén avviker från avtalet. IKEA ställer krav på sina leverantörer och om ett misstag skulle uppstå upphör inte avtal att gälla med leverantören utan de får ofta en andra chans då IKEA vill hjälpa sina leverantörer att rätta till eventuella misstag.

Inköpsavtal

The IKEA way of purchasing Home Furnishing Products, Andreas förklarar att detta innebär att IKEA ställer krav på sina leverantörer beträffande arbetsförhållanden, barnarbete, socialt ansvar och miljö. Han fortsätter med att berätta att åtgärda eventuella problem som kan uppstå för leverantörerna finns IKEA GROUP vars uppgift är att finnas som stöd för sina leverantörer till att förändra verksamheten till det bättre. Detta görs via nätverket "Trading Service Offices" som är en intern support som följer upp utvecklingen. Om inga förbättringar sker på längre sikt så kan samarbete komma att avbrytas.

Framtida mål

I framtiden är målet att IKEA ska effektivisera samarbetet med leverantörerna, detta ska främst ske genom industrialisering och automatisering. Andreas gav ett exempel om skillnaden mellan effektiviseringen i Sverige jämför med Kina gällande Swedwood som är ett dotterbolag till IKEA som idag har cirka 350 anställda i Sverige medan en fabrik i Kina har cirka 3000 anställda. Idag omsätter IKEA cirka åttahundra miljoner dollar i Kina årligen och de räknar med att denna summa om en åttaårsperiod är fem gånger så stor. För att detta ska fungera krävs det en annan typ av leverantörer än vad Kina har idag. Grunden till ett bra samarbete är enligt Andreas att IKEA och de kinesiska leverantörerna har en gemensam långsiktig strategi. Det är viktigt att bygga en bra relation och att skapa ett ömsesidigt förtroende. IKEA är beroende av en långsiktig relation på grund av att de utvecklar sitt eget sortiment som ska finnas i varuhuset under ett år, vilket innebär att de inte kan byta leverantörer ofta.

Intervjufrågor, Mattias Söderberg, Deputy Trading Area Manager i Södra Kina Telefon intervju, 2007-04-18

Hur lägen har Ni arbetat inom IKEA?

Vilket ansvarsområde har Ni?

Hur länge har Ni haft den position Ni innehar idag?

Tidigare erfarenheter inom andra företag eller områden?

Vilka fördelar anser Ni vara mest fördelaktiga med att importera från Kina?

Hur ser relationerna ut med inhemska leverantörer? Hur vårdas relationerna?

Vad är de viktigaste attributen enligt Er, för att kunna bygga en bra relation med sina i Kina leverantörer?

Vilka är det största olikheterna med att förhandla med en västerländsk/kines?

Vilka kulturskillnader finns det och hur märker man i så fall av dem?

Om ja, påverkar kulturskillnaderna förhandlingar?

Finns det något Ni behöver bli bättre på i era relationer till leverantörer i Kina?

Hur fungerar er kommunikation med era leverantörer i Kina?

Uppstår problem i kommunikationen iom att Ni båda kommunicerar på främmande språk, på vilket sätt ger de sig i uttryck i så fall?

Har det skett någon större förändring i ert arbete med era leverantörer sedan Ni började arbeta i Kina? Arbeta ni på ett annorlunda sätt idag än ni gjorde för 5 år sedan?

Vad är den längsta tiden ni har samarbetat med ett och samma företag?

Intervju med Mattias Söderlund, Deputy Trading Area Manager i Södra Kina

Mattias är ställföreträdande Deputy Trading Area Manager i Södra Kina sedan drygt ett år tillbaka. Detta innebär att han är vice ansvarig för IKEAs inköp i södra Kina-regionen, vilket omfattar två kontor: Shenzhen Representative Office (i Shekou) och Chengdu Representative Office (i Chengdu) Han var tidigare Material Area Manager i Central Kina vilket innebar att han var ansvarig för material inköps område inom Central Kina.

Kulturkrockar mellan Kinas kultur och IKEAs företagskultur

De kulturella skillnader som Mattias upplevt är att det tar längre tid att skapa en relation med en kines än en västerlänning. Det är viktigt att förstå den kinesiska affärskulturen som är väldigt annorlunda i jämförelse med den västerläska. I telefonintervjun nämner Mattias *Guangxi* som enligt Mattias liknas vid ett "relationssystem" och för att kunna förstå vad detta innebär måste man ha kunskap om Kina.

Förändring över tid

IKEA började handla i Kina år 1979 men det var inte förens fram till för åtta till tio år sedan som de insåg vikten av Kinas för IKEAs försörjning. Under 1995 kom handeln igång ordentligt.

Leverantörerna

IKEA har idag trehundrafemtio leverantörer och räknas komponents med så har de fyrahundra leverantörer i Kina. Mattias betonade att det är viktigt att IKEA och leverantörerna arbeta i samma riktning och att båda parter delar samma långsiktiga mål med samarbetet.

Innan Mattias började på IKEA i Kina handlade IKEAs relationer med leverantörerna om kortsiktighet. Idag köps större volym av varje produkt in. I dagsläget arbetar IKEA både med stora och små leverantörer i Kina. Vissa av de företag som är stora idag var små när de började inleda sitt samarbete.

Mattias säger att "Kina är idag en marknad många handlar på" vilket innebär att leverantörerna idag har många kunder att välja mellan. Det innebär därför att IKEA måste vara unika i sitt sätt att handla, eftersom alla eller många företag är i Kina idag. Detta gör de genom att arbeta långsiktigt med sina leverantörer vilket innebär att de produktutvecklar och produktionsanpassar sortimenter som är deras identitet och beslutas till fullo av IKEA själva. Idag får all inköpspersonal som arbetar i Kina ta del av litteratur och annat material innan de beger sig till Kina. Möjlighet finns även att få en egen mentor som arbetat i Kina under några år och är införstådd i systemet. Mentorn fungerar som coach och så kallad speaking partner.

Intervjufrågor, Patrik Åhman, tidigare landsansvarig för Hong Kong Japan och Korea samt elektronikansvarig för hela Asien. Telefon intervju, 2007-05-14

- Hur länge har Ni arbetat inom IKEA?
 - Vilket/vilka ansvarsområde hade Ni under era år på IKEA?
 - Hur länge arbetade Ni med inköp i Kina?
-
- Hur anser Ni att Er kommunikation med Era leverantörer i Kina fungerade?
 - Upplevde Ni att kineser hade ”oskrivna regler” när det gällde att göra affärer? Om ja, var detta såfall ett hinder vid förhandlingar?
 - Var det svårt/enkelt att lära känna kineserna på ett mer personligt plan?
 - Kineser vill gärna se hur sina affärspartners är utanför kontoret och under mer informella omständigheter för att se deras riktiga ”jag”. Var Ni ofta på middagar tillsammans med era leverantörer?
 - Om ja, kändes det som att det var av stor vikt för kinesernas uppfattning om Er och IKEA att medverka på informella middagar och dylikt?
 - Upplevde Ni att *guanxi* (det kontaktnätverk varje kines har) ibland kunde uppfattas som korruption?
 - Om ja, hur upplevdes det?
 - Anser Ni att kineserna har en hög grad av tolerans under förhandlingar jämfört med en svensk leverantör
-
- Vilka typer av resurser, kapaciteter och kunskaper behövs i organisationen för att lyckas i ett lågkostnadsland?
 - Vilka regioner och vilken typ av produktkategorier söker ni hos ett lågkostnadsland och varför?
 - Hur såg era ingångsmöjligheter i Kina ut vid den tid ni arbetade i Kina?

- Hur identifierade Ni potentiella leverantörer?
- Hur underhöll Ni era relationer till leverantörerna?
- Hur upplevde Ni IKEAs ledningsfilosofi när du arbetade på Ikea? Fick ni inköpare själva ta mycket ansvar? Om Ni fick detta tror du att det bidrog till att man gjorde bättre ifrån sig?

Kompletteringsfrågor gällande affärsrelationer, svar via e-mail 2007-05-25.

- Sa kineserna någon gång att avtal skrivna i dåtid inte gäller i nutid?
- Hur viktigt är åldern? Respekterare en kines en svensk förhandlare som är relativt ung?
- Bestod den kinesiska förhandlingsgruppen av fler individer än den svenska?
- Händes det att kineser var med på möten enbart för att de hade en hög titel, även om de inte hade något att göra med själva förhandlingen eller affären?
- Hur långt kan man gå för att undvika att en kines tappar ansikte? Dvs hur stort tålamod måste man ha?
- Var kineserna bra på att passa tider och deadlines? Om nej, har du några tips på hur man kan undvika det och sätta en tidspress?
- Var det viktigt att ge bort gåvor till era affärspartners?
- Märkte du någon större skillnad på hur affärsrelationerna gentemot era leverantörer förhöll sig när du först började handla i Kina jämfört med när du slutade?
- Fanns en ömsesidig ökad förståelse mellan era kulturer när du slutade mot när du började eller var det främst ni som fick rätta er efter deras?

Intervju med Patrik Åhman, tidigare landsansvarig för Hong Kong Japan och Korea samt elektronikansvarig för hela Asien. Arbetade på IKEA under 1972-1994.

Patrik Åhman arbetade inom IKEA under tjugotvå år varav han under fem av dessa var bosatt i Kina. Han startade sin karriär inom IKEA som inköpsassistent och arbetade sedan som produktchef. År 1990 flyttade Patrik till Kina där han sedan befordrades till landsansvarig för Hong Kong, Japan samt Korea. Några år senare blev han elektronikansvarig för hela Asien. IKEA. Patrik arbetar fortfarande med belysning som egenföretagare då han driver två lampbutiker i Göteborg.

Kulturkrockar upplevde inga problem i sammanträffandet mellan den kinesiska och västerländska kulturen. För Patrik handlade det mycket om att ta kineserna på rätt sätt. Patrik lärde sig också vissa delar av språket under åren han var bosatt i Kina vilket uppskattades av kineserna och även underlättade för hans egen del. Patrik menar att man som västerlänning var tvungen att visa ödmjukhet och respekt men upplevde inte informella regler som något problem. Varje fabrik hade förvisso ett akvarium med guldfiskar, men dessa ”oskrivna regler” störde aldrig förhandlingarna enligt Patrik. Kineser var dock rädda för att ”tappa ansiktet”, de ville inte visa att de hade begått några misstag.

Vidare menar Patrik att det var nästintill omöjligt att lära känna kineser på ett privat plan. De bjöd aldrig hem honom vilket han tror kan bero på att de inte hade någonstans att ta hem sina affärspartners. De bodde trångt med familjen, många gånger bodde flera generationer inom familjen under samma tak. Detta ledde till att man istället åt ute och Patrik poängterar att det var mycket middagar och ofta.

Enligt Patrik var han och hans medarbetare ett uppsluppet och glatt gäng som tog kineserna på ett bra sätt. De var inga ”slipskillar” utan enkla och avslappnade och bröt arm och drack efter kinesisk sed. Enligt Patrik gillade kineserna dem för att de va så enkla samt att de tog seden dit de kom. Patrik förklarar vidare att det var likadant i Östtyskland, man var tvungen att ta dem på rätt sätt. Att umgås på detta sätt och vara social med kineserna ledde till framgång inom affärerna. Patrik berättar att han lärde känna två kineser under de tjugo år han arbetat i Kina på ett mer personligt plan. Han har dock alltid haft enkelt för att samarbeta med andra människor. Kineser har ingen brådska vid förhandlingar, Patrik menar att man får jämka hit och dit. Vidare menar Patrik att man som västerlänning får vara öppen för olika lösningar så att kinesen inte ”tappar ansiktet”

Leverantörerna och förändring över tid

År 1987 när Patrik började resa till Asien fick västerlänningar enbart gå på mässor eftersom landet var stängt. Han berättar att han inledde inköpen med att handla med rotting och rislampor det vill säga naturmaterial. IKEA började först handla i Taiwan där de fick gå via en statlig tolk som pratade både kinesiska och engelska. De samarbetade också med kineser som hade kontakt med olika fabrikanter och som sedan introducerade dem för IKEAs inköpare. Under årens lopp skedde dock stora förändringar då Kina öppnades upp för handel mer och mer efter att åren gick. Efter år 1990 fick man på egen hand börja besöka fabriker. Patrik

berättar att de fick direktkontakt och kunde börja besöka leverantörerna på fabrikerna. Man började handla i Taiwan där de fick gå via en statlig tolk som pratade kinesiska och engelska.

Belysning var föregångare i Kina på inköp. Nittio procent av all belysning IKEA hade inköptes i Taiwan & Kina. Kineserna hade ett brett kontaktnät med andra leverantörer som de litade på. Kineserna kallade ofta dessa leverantörer ”min bror” eller ”min kusin”. De hittade alltid ”släktingar” som kunde tillverka den komponent IKEA sökte, om de inte själva kunde göra det. Detta var enbart positivt enligt Patrik. Det gynnade dem på så sätt att de fick kontakt med fler potentiella leverantörer. Det var inte bra att ”göra bort sig” när man gjorde affärer i Kina eftersom det var enkelt att få ett dåligt rykte vilket sprider sig snabbt i Kina. Vidare berättar Patrik att amerikanerna hade ett dåligt rykte vilket missgynnade dem i stor utsträckning då kineserna hade mycket kontakt med varandra inom sina kontaktnät. IKEA satsade på långsiktiga relationer vilket de var kända för under Patriks tid på företaget. Det var även enklare att bli accepterad och omtyckt av affärspartners. Företag som endast köpte ett parti hos en leverantör för att sedan gå till en annan leverantör nästa gång tycktes inte om av kineserna.

Ledningsfilosofi

Patrik berättar att han hade mycket eget ansvar. När han arbetade i Älmhult och reste till Kina fick han order om att handla för cirka en miljon kronor åt gången. Det kunde även vara artiklar som inte rörde belysning. Hade han inte gjort inköp för denna summa när han kom hem fick han inte åka ut igen. Man fick dock göra misstag. Patrik nämner att Kamprads filosofi är att man lär sig genom sina misstag. Patrik anser själv att det är mycket bra att få stort ansvar, vilket han anser gör att man presterar bättre och känner att man har förtroende från företagets sida.

Ordlista

Assess Opportunities –	Bedöma möjligheter
Select Appropriate Product Category –	Välj passande produkt kategori
Define Sourcing Objectives –	Definiera undersöknings objekt
Identify Competitive Regions –	Identifiera konkurrerande regioner
Appoint Supply Managers –	Bestämma anslutnings hanterare
Involve Top Company Management –	Involvera företagets management
Identify Potential Suppliers –	Identifiera potentiella leverantörer
Screen Present Supplies Base –	Sålla bland nuvarande leverantörer
Search for Suppliers Continuosly –	Ständigt söka efter nya leverantörer
Acquire Industry & Supplier expertise –	Anskaffa industri & leverantör expertis
Evaluate Suppliers –	Utvärdera leverantörerna
Consider Additional Selection Criteria –	Fundera över ytterliggare urvals kriterier
Gather Reliable Information –	Samla in pålitlig information
Perform Total Cost of Analysis –	Prestera en totalkostnad av analysen
Negotiate & Select Final Suppliers –	Förhandla & välja slutgiltiga leverantörer
Verify True Capabilities –	Värdera den verkliga kompetensen
Acquire Means for Negotiation -	Anskaffa förhandlings medel
Secure Key Players -	Säkra nyckelspelare
Select Appropriate Sourcing Tool –	Välj rätt sourcing verktyg
Take Time to Select Supplier –	Ta god tid att välja leverantörer
Design Contract & Finalise Agreements –	Skriv kontrakt & slutför överenskommelser
Employ Standardised Supporting Documents –	Använd standardiserade anställningsavtal
Assess Legal Aspects & External Factors –	Bedöma legala aspekter och externa faktorer
Start-up Production –	Begynnande produktion

Institute Performance Measurements –

Develop the Supplier –

Manage the Supplier relationship –

Secure Communication –

Develop Means for Quality Problem Handling –

Evaluate the Relationship –

Instifta prestations mått

Utveckla leverantören

Sköta om leverantörs förhållandet

Säkra kommunikationen

Utveckla mening för kvalité problems
behandling

Utvärdera relationen

”Marknadsföringens strategiskala”**Strategiskala:****Relationsmarknadsföring:**

Analysenhet	Relationer är av största vikt liksom främjande av gemensamt värdeskapande mellan leverantör och inköpare.
Tidsperspektiv	Företagets mål är att skapa resultat på lång sikt, det vill säga man har ett långsiktigt fokus på relationen.
Dominerande marknadsfunktion	Interaktion mellan leverantör och inköpare sker konstant. Man är hela tiden aktiva i sin kommunikation med varandra.
Priselasticitet	Båda parter blir mindre priskänsliga under relations gång. Det skapas ett större värde för kunden än vad själva kärnlösningen ger.
Dominerande kvalitetsfunktion	Med detta menas att det är ej bara en produkts kvalitet som spelar roll utan även interaktionsprocessen mellan de två parterna och det värde denna process skapar, som exempelvis det sociala värdet och det ökade förtroendet för varandra.
Mått på kundtillfredsställelse	Inom relationsmarknadsföring interagerar man direkt med sin leverantör för att få återkoppling på åsikter och hur tillfredsställd denne är.
System för kundinformation	Det är av vikt att man får feedback systematiskt från leverantör om hur affärsrelation upplevs..
Samband mellan marknadsföring, drift och personalavdelning	Med detta menas att det är av vikt att personal i ett företag har kontakt med varandra mellan avdelningar.
Intern marknadsföring	Intern marknadsföring har stor strategisk betydelse för framgång. Personalen måste vara motiverad, engagerad och får stöd från ledning. En grundlig och genomarbetad intern marknadsföring krävs för att relationsmarknadsföringen ska kunna lyckas.

Figur 10, ”Marknadsföringens strategiskala” Grönroos