



Magisteruppsats
VT 2003

Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

**NÄTVERKSAGENTEN OCH DESS MÖJLIGHETER
ATT LÖSA PROBLEM RELATERADE TILL
IMPORT FRÅN KINA**

Handledare: Leif Edvinsson
Christer Kedström

Författare: Magnus Friberg
Gustav Andersch
Daniel Stillesjö

Sammanfattning

Denna uppsats försöker ta reda på om, och i så fall hur, en nätverksagent skulle kunna förenkla situationen för svenska företag som vill inleda importsamarbete med kinesiska företag. Nätverksagenten är till sin natur en aktör som minskar friktionen i affärsrelationer i motsats till en traditionell mellanhand som förlänger relationskedjorna med ytterligare en aktör.

Uppsatsen är upplagd så att den först söker identifiera de problem som finns, dels genom att studera vad andra skriver om Kina, dels genom att intervjua individer med insikt i hur affärsrelationer mellan Kina och Sverige fungerar. Därefter analyserar den med hjälp av olika modeller hur en nätverksagent kan agera i olika situationer. Detta leder till att de olika sätten att agera relateras till de problem som identifierats och den situation som föreligger. På detta sätt utkristalliserar sig fyra funktioner som en nätverksagent kan fylla för svenska företag som vill importera från Kina. Slutligen diskuteras rimligheten i att någon faktiskt skulle kunna fylla dessa funktioner och vad som skulle krävas av denne någon.



Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
FIGURFÖRTECKNING.....	6
1. INLEDNING.....	7
1.1 GLOBALISERINGEN OCH KINA	7
1.1.2 <i>En historisk översikt av den kinesiska marknaden</i>	8
1.1.3 <i>Mr. Lee</i>	11
1.2 NÄTVERKSAGENT KONTRA MELLANHAND.....	13
1.3 AFFÄRSPROBLEM.....	13
1.5 SYFTE	15
1.6 PERSPEKTIV OCH AVGRÄNSNINGAR	15
2. METOD.....	18
2.1 DISPOSITION OCH ARBETSGÅNG	18
2.2 FÖRSTUDIE	19
2.2.1 <i>Insamling av data</i>	19
2.2.2 <i>Insamling och bearbetning av primärdata</i>	20
2.2.3 <i>Insamling och bearbetning av annan data</i>	21
2.3 HUVUDSTUDIE	21
2.3 <i>Val av teori</i>	21
2.3.2 <i>Val av respondenter och informanter</i>	22
2.3.3 <i>Intervjuernas karaktär</i>	23
2.4 <i>Kritik av primärdata</i>	24
2.2.2 <i>Kritik av sekundärdata</i>	24
3. DEN KINESISKA KULTUREN OCH DESS EGENHETER.....	26
3.1 HOFSTEDES KULTURMODELL.....	26
3.1.1 <i>Maktdistansindex</i>	27
3.1.2 <i>Individualismindex</i>	28
3.1.3 <i>Osäkerhetsundvikandeindex</i>	30
3.1.4 <i>Maskulinitetsindex</i>	31
3.1.5 <i>Långsiktiginriktning</i>	33
3.2 KINAS TANKETRADITIONER	34
3.2.1 <i>Konfucianism</i>	35
3.2.1.1 <i>Konfucianska begrepp och människans roll i livet</i>	36
3.2.2 <i>Taoismen</i>	37



3.2.3 Andlig och religiös öppenhet.....	38
3.2.4 Maoistiska influenser.....	39
3.2.4.1 Personalpolicy	40
3.5 MÄNNISKAN I MODERN TID.....	41
3.5.1 GUANXI	41
3.5.2 Lian – ansikte	42
3.5.3 Kontaktskapandet med kinesiska företag	43
3.5.4 Kommunikation.....	44
3.5.5 Kinesiskt ledarskap.....	45
3.5.6 Nätverk och utlandskineser	46
3.5.7 Affärsmötet & förhandlingar.....	47
3.5.8 Kontrakt i Kina	48
3.6 SAMMANFATTNING AV KINAS KULTURELLA SÄRDRAG.....	48
4. VAL AV TEORIER	51
4.1 AFFÄRSRELATIONER.....	51
4.2 NÄTVERKSTEORI	52
4.2.1 Formella och informella samarbeten	53
4.3 INTERAKTIONS- OCH NÄTVERKSANSATSEN	54
4.4 INTERAKTIONSMODELLEN	54
4.4.1 Deltagarna.....	56
4.4.2 Interaktionsprocessen.....	56
4.4.3 Omgivning	58
4.4.4 Atmosfär	58
4.4.5 Osäkerhet.....	58
4.5 NÄTVERKSANSATSEN	59
4.5.1 Aktiviteter	60
4.5.2 Aktörer.....	61
4.5.3 Resurser.....	61
4.6 THE SCOPE MODEL.....	62
4.6.1 Strategiska faktorer	63
4.6.2 Kulturella faktorer.....	63
4.6.3 Organisation och verksamhet.....	63
4.6.4 Resultatutvärdering	63
4.6.5 Jämlikhet.....	64
4.7 SUMMERING	64
5. HUVUDSTUDIE	65
5.1 PRESENTATION BEFINTLIGA MELLANHÄNDER	65
5.1.2 Exportrådet.....	65
5.1.3 CCPIT.....	66



5.1.4 Sweden-China Trade Council (SCTC)	66
5.1.5 ISA	66
5.2 INTERVJUER UTFÖRDA UNDER STUDIEN	67
5.2.1 Intervju med Larry Andow.....	67
5.2.2 Intervju med Linda Tuneld	68
5.2.3 Intervju med Eddie Chan Yeo Hsiung	69
5.3 INTERVJUER MED IMPORTÖRER.....	71
5.3.1 Kvalité.....	71
5.3.2 Teknologi.....	72
5.3.3 Tid.....	72
5.3.4 Kontaktskapande	72
5.3.5 Management	73
5.3.6 Språk.....	73
5.3.7 Ekonomiska faktorer.....	73
5.3.8 Småskalighet.....	73
5.3.9 Andra aspekter från intervjuerna	73
5.4 ANDRA AKTUELLA INTERVJUER.....	74
5.4.1 Intervju med Lars-Olof Pehrsson	74
5.4.2 Intervju med Lennart Sorelius	75
5.4.3 Intervju med Anders Hagardt.....	76
6. ANALYS AV IMPORTPROBLEM	77
6.1 KATEGORISERING AV PROBLEM.....	77
6.1.1 Språk och kommunikation	77
6.1.2 Motivation och målsättningar	78
6.1.3 Makt och hierarkier.....	79
6.1.4 Nätverk	80
6.2 TID SOM DEN GEMENSAMMA LÄNKEN.....	82
6.3 DEN KINESISKA SYNEN PÅ TID	84
6.2 NÄTVERKSAGENTENS MÖJLIGHETER TILL VÄRDESKAPANDE	84
7. ANALYS AV RELATIONEN MELLAN AKTÖRERNA.....	87
7.1 INLEDNING.....	87
7.2 ANALYS UTIFRÅN INTERAKTIONSMODELLEN	87
7.2.2 Deltagarna.....	87
7.2.3 Interaktionsprocessen.....	89
7.2.4 Osäkerhet.....	90
7.2.5 Affärsmiljön utom och inom företagen	92
7.3 ANALYS UTIFRÅN NÄTVERKSANSATSEN	92
7.3.1 Aktörer.....	93
7.3.2 Aktiviteter	94



7.3.3 Resurser.....	95
7.4 ANALYS UTIFRÅN THE SCOPE MODEL	95
8. NÄTVERKSAGENTENS FUNKTIONER.....	99
8.1 NÄTVERKSAGENTENS VÄRDESKAPANDE FUNKTIONER	99
8.1.1 Kunskapskonsult.....	99
8.1.1 Portvakt	100
8.1.2 Matchare.....	101
8.1.3 Idégenerator	102
8.2 KUNSKAP OCH KONTAKTER SOM DE NÖDVÄNDIGA BYGGSTENARNA	102
9. SLUTSATSER.....	104
9.1 INLEDANDE SAMMANFATTNING.....	104
9.2 ÄR NÄTVERKSAGENTEN EN RIMLIG AKTÖR?	105
KÄLLFÖRTECKNING	109
PUBLICERADE KÄLLOR	109
UPPSATSER	112
ELEKTRONISKA KÄLLOR	112
ARTIKLAR.....	112
INTERVJUER.....	113
INTERVJUER MED IMPORTÖRER.....	113

Figurförteckning

Figur 1.1 <i>Studiens fokus och avgränsning</i>	17
Figur 2.1 <i>Disposition och arbetsgång</i>	19
Figur 3.1 <i>Kulturella dimensioner och länders resultat (Worm, 1997)</i>	26
Figur 3.2 <i>Avgörande skillnader mellan samhällen med stor och liten maktavstånd (Hofstede, 1991)</i>	27
Figur 3.3 <i>Skillnader mellan individuella och kollektivistiska samhällen (Hofstede, 1991)</i>	30
Figur 3.4 <i>Skillnader mellan maskulina och feminina samhällen (Hofstede, 1991)</i>	33
Figur 3.5 <i>Skillnader mellan kort och långsiktiginriktning (Hofstede, 1991)</i>	34
Figur 3.6 <i>Schematisk bild över den kinesiska kulturen (Hoon-Halbauer, 1994)</i>	41
Figur 3.7 <i>Sammanfattning av Kinas kultur (Egen modell)</i>	49
Figur 4.1 <i>Interaktionsmodellen (Håkansson, 1993)</i>	55
Figur 4.2 <i>Transaktionsosäkerheter (Hörndal, 1993)</i>	59
Figur 4.3 <i>Nätverksmodellen (Håkansson, 1987)</i>	60
Figur 4.4 <i>the scope model (Pudney, 1993)</i>	62
Figur 5.1 <i>Antal importörer per problemområde</i>	71
Figur 6.1 <i>Anledningar till att handeln tar lång tid (Egen modell)</i>	83
Figur 6.2 <i>Effektivitet relaterat till tid för svenska respektive kinesiska företag (Egen modell)</i>	85
Figur 8.1 <i>Nätverksagentens fyra roller (Egen modell)</i>	99
Figur 9.1 <i>Problem och vilken av nätverksagentens funktioner som löser dem</i>	105

1. Inledning

I detta kapitel inleder vi arbetet med att introducera den relativt nya företeelsen globalisering. Därefter övergår vi till att presentera en historisk överblick av västmakternas ekonomiska intressen i Kina följt av vad som väckt vårt intresse för det aktuella ämnet. Avslutningsvis preciserar vi det studerade problemet, uppsatsens syfte samt dess perspektiv och avgränsningar.

1.1 Globaliseringen och Kina

Ett populärt modeord har de senaste tio-femton åren varit globalisering. Det har använts i de mest skilda sammanhang och för att beskriva många olika mer eller mindre konstaterade tendenser. Bland annat har diskussionerna gällt huruvida det finns globala företag och vilken maktposition dessa har i världen. Andra diskussioner har gällt huruvida det sker en konvergens eller likriktning mellan olika nationella ekonomier och om detta tyder på förekomsten av en ”ny” global ekonomi.¹

Trots den stora användningen av begreppet så finns det dock ingen enhetlig definition av vad ordet globalisering betyder och står för. Reilly och Barnett definierar det exempelvis som att: ”Globalization is the integration of business activities across geographical and organisational boundaries.”² Weick däremot definierar det som “The collective capability to differentiate and integrate five components of competitive advantage – resources, information, processes, products and markets – between two or more countries, through structures that are managerially enacted rather than geographically imposed”.³ Ytterligare en definition erbjuds av Held et al; ”A process (or set of processes) which embodies a transformation in the spatial organisation of social relations and transactions [...] generating transcontinental or interregional flows and networks of activity, interaction, and the exercise of power.”⁴

Oavsett om man ställer sig bakom en definition som grundas på att affärer integreras över geografiska och kulturella gränser, att konkurrensfördelar differentieras och integreras mellan länder eller att sociala relationer och transaktioner förändras vilket leder till olika flöden av aktiviteter mellan regioner och kontinenter, så har något hänt med den internationella ekonomin under senare år. Antagligen kan alla dessa definitioner användas för att förklara eller beskriva någon eller några aspekter av vad som förändrats men vilken som lyckas bäst får någon annan svara på. Att den

¹ Castells, M, *Nätverkssamhällets framväxt*, (2001)

² Barnett, C. K., “The global agenda for research and teaching in the 1990s” , in Pucik et al, *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, (1992) s. 322

³ Ibid. s. 323

⁴ Held et al, *Global Transformations: Politics, economics, and culture*, (1999) s. 12

internationella ekonomin har förändrats under senare år är dock sällan så tydligt som i den kinesiska ekonomins utveckling de senaste åren då denna i stor utsträckning har varit utsatt för den påverkan som globaliseringen innebär. För att förstå hur dagens kinesiska ekonomi är konstruerad och vilka möjligheter denna erbjuder i den internationella ekonomin räcker det dock inte med en elegant definition av globaliseringens tendenser. För även om världen - i synnerhet företagsvärlden - idag anses vara globaliserad är det inte säkert att människorna som befolkar den har utvecklat globaliserade tanketraditioner. Detta blir extra tydligt om man sätter sig in i de skillnader som faktiskt finns mellan länder som Sverige och Kina. Informationsteknologi och internationella avtal etc. är visserligen verktyg som bidrar till en mer globaliserad värld, men för de företag som vill lyckas på den kinesiska marknaden krävs en förståelse för hur dagens ekonomi i Kina har utvecklats under påverkan av mångtusenåriga filosofiska traditioner, det senaste århundradets maoistiska styre, ett nyligen genomfört öppnande mot kapitalistiska tendenser i omvärlden osv. Den kinesiska ekonomin är en viktig del av den globala och för att få tillgång till den så måste man förstå den. Nedan följer en översikt över viktiga händelser under de senaste hundrafemtio åren i Kina och vilken inverkan dessa har haft på den kinesiska ekonomins utveckling. Därefter följer en genomgång av det ekonomiska läget i dagens Kina.

1.1.2 En historisk översikt av den kinesiska marknaden

”Kinas förbluffande höga ekonomiska tillväxt under första kvartalet 2003 — 9, 9 procent – orsakade debatt i Kina. Frågan är om Kinas ekonomi är överhettad och om regeringen måste ingripa för att kyla av den.”

– TT, 18 april, 2003

Kina har under en lång tid lockat västerländska köpmän på grund av landets rikedomar och dess stora folkmängd. Landet befolkas av många olika minoriteter som var för sig har sina egna språk och seder. Majoriteten av kineserna är dock s.k. Han-kineser och utgör ungefär 80 procent av befolkningen. I början av 1900-talet var Kinas ställning svag. Kina var sedan 1840-talet tvingat av briter att acceptera en förödande opiumhandel som ledde till svåra sociala problem. I slutet av samma sekel förlorade Kina det japansk-kinesiska kriget. I praktiken blev Kina därefter en lydstat under starka utländska kommersiella intressen.⁵ De västerländska härjningarna i Kina skapade en främlingsfientlighet och beredde plats för en nationalistisk rörelse. År 1900 startade en folklig nationalistisk revolt - boxarupproret - mot européernas exploatering av Kina. Samtidigt var det en deklARATION av missnöje mot försöken till modernisering av landet. Bakom upproret stod ett hemligt sällskap som kallade sig "Rättens och endräktens

⁵ Gernet, J, *A History of Chinese Civilization*, (1996)



knytnävar" därav namnet boxarupproret. Bland annat mördades den tyske ambassadören, och ambassadkvarteret ockuperades. Dock motverkade detta uppror sitt eget syfte; upproret kvävdes på ett mycket blodigt sätt och Kina tvingades betala ett stort krigsskadestånd. De utländska intressena ökade sitt inflytande över Kina på ett markant sätt och minskade ytterligare den kejserliga makten⁶.

År 1911 utfördes en revolution av en grupp unga intellektuella kineser. Ett nationalistparti grundades, och den siste kejsaren tvingades abdikera 1912. Nationalistpartiet ställde sig på jordägarnas och finansmännens sida. Under 1930-talet startade ett kommunistiskt uppror mot nationalistpartiet. I ledningen stod Mao Zedong och den armé han förestod kallade sig Röda armén. Efter andra världskrigets rasade inbördeskrig i Kina som resulterade i att kommunisterna segrade över nationalisterna som tvingades dra sig tillbaka till det som nu är Taiwan.⁷ År 1949 utropades Kina som en kommunistisk stat. Kort därpå socialiserades landet totalt. Alla städer och fabriker i landet återtogs och det dröjde inte länge innan folket återigen drabbades av svält och ineffektiv allokering av landets resurser⁸.

Efter Maos död och politiskt friare riktlinjer och ekonomiska reformer initierade, i slutet av 1970-talet, av Deng Xiaoping har Kina upplevt stora ekonomiska och sociala förändringar. En följd av reformerna blev att privatägda kinesiska företag återigen gavs möjlighet att göra affärer med utländska företag⁹.

Utländsk handel och investeringar har varit helt avgörande för den ekonomiska utveckling som ägt rum sedan slutet av 1970-talet.¹⁰ För att underlätta *joint-ventures* mellan utländska och kinesiska företag och främja den kinesiska exporten inrättades Särskilda Ekonomiska Zoner (SEZ) i områdena närmast Hong Kong, Taiwan och Macau. Dessa zoner öppnades 1979 och skulle fungera som prov på huruvida kapitalismen visade sig framgångsrik i Kina utan att öppna hela landet.¹¹ Anledningen till att regeringen valde att placera SEZ i dessa områden var en medveten handling i förhoppning att företagare från Hong Kong och Taiwan skulle investera i områdena.¹²

Bland de utlänningar som valt att investera i de ekonomiska zonerna är den överhängande majoriteten s.k. utlandskineser. Försöken med de Särskilda Ekonomiska Zonerna visade sig framgångsrika och resulterade i att regeringen beslutade att öppna ytterligare 14 kuststäder (de flesta var gamla fördragshamnar från tiden då Kina

⁶ Gernet, J, *A History of Chinese Civilization*, (1996)

⁷ www.kinesiska.com/arkiv/kinas_historia/1894on.html

⁸ Gernet, J, *A history of Chinese Civilization*, (1996)

⁹ Worm, V, *Vikings and Mandarins*, (1997)

¹⁰ Vajpeyi, Dhirendra, K, *Modernizing China*, (1994)

¹¹ Ibid

¹² Gernet, J, *A history of Chinese Civilization*, (1996)

förlorade Opiumkriget samt kriget mot Japan) som Ekonomiska Zoner. Kinesiska industrier i närheten av dessa områden blev uppmuntrade av regeringen att kontakta utländska investerare för att på så vis söka nya vägar för att förbättra sin produktionseffektivitet¹³.

Målet för de kinesiska initiativtagarna, som en gång började med SEZ och sedan spred sig till övriga landet, var att producera varor för exportmarknaden. Trots att den inhemska efterfrågan växer utgör fortfarande en övervägande del av produktionen i Kina varor som exporteras till andra länder. Den största importören av kinesiska varor är Japan följt av USA.

Allt sedan Deng Xiaoping välkomnade utländska investerare till särskilda ekonomiska zoner i slutet av 1970-talet, vilka numer fått en mer undanskymd roll sedan större delen av landet öppnats för handel, har utländska investerare fortsatt att strömma till Kina. Under år 2002 pumpade utländska investerare in den rekordartade summan 50-55 miljarder US-dollar. Av denna summa stod Taiwan ensamt för 40 miljarder US-dollar.¹⁴

Den ekonomiska utvecklingen i Kina har skapat en oerhörd efterfrågan på utländska varor. Ett starkt kinesiskt sug efter bilar, mobiler, elektronik och kemiska produkter drev upp industrins produktion med över 14 procent från 2001 till 2002. Denna tendens har inneburit att allt fler utländska företag lägger allt mer av sin tillverkning i lågprislandet Kina. Det stärker bilden av Kina som "världens fabriksgrund" och får allt större genomslag i industriproduktionen, både i Kina och i resten av världen.¹⁵

I stora delar av världen är det, i dagsläget, lågkonjunktur men inte i Kina. Resultatet av Kinas första år som WTO-medlem blev över förväntan för Kina. Under fjolåret, 2002, var den kinesiska tillväxten på runt 8 % och 10 % i Peking. Det var framförallt den inhemska efterfrågan som stod för tillväxten. Tillväxten lär också, enligt många analytiker fortsätta under de närmaste åren.¹⁶

"Himlen är hög och kejsaren långt borta" lyder ett gammalt kinesiskt talesätt. Och det gäller mer än någonsin. Trots att Kina är ett centralstyrt land kan politikerna i Peking inte längre bestämma om allt ute i provinserna. De ekonomiska reformerna har gjort att centralregeringen kontrollerar en allt mindre del av ekonomin. Därför kan Peking inte längre på samma sätt ta från de rika kustprovinserna i öster och ge till de fattiga inlandsprovinserna. För att få bukt med ökande regionala spänningar och avundsjuka

¹³ Vajpeyi, Dhirendra, K, *Modernizing China*, (1994)

¹⁴ Leijonhufud, G, "Tigrar och drakhuvuden – den nya regionalismen i Kina", *Världspolitikens dagsfrågor*, (2001)

¹⁵ Näringsliv, 12/11-02

¹⁶ www.businessleader.nu

kan den politiska ledningen bara försöka få utländska investerare att intressera sig också för västra Kina eller vädja till de rika att dela med sig.¹⁷

Styrkorna för de kinesiska och utländska företagen har under åren som gått varit tillgången på billig arbetskraft och god ekonomisk tillväxt på världens största enskilda marknad. Utländska företag som investerar i Kina tenderar i större utsträckning att förlägga egen produktion längre inåt landet och dra fördel av de fattiga provinsernas låga lönelägen. Reformerna och Kinas ökade öppenhet mot omvärlden har inte enbart underlättat landets egna ekonomiska utveckling utan också inneburit att den ekonomiska utvecklingen i större delen av Sydostasien förbättrats.¹⁸

Tillgången på billig kinesisk arbetskraft går hand i hand med en snabb globaliseringstakt i Kina såväl som i omvärlden. Efterfrågan på lågkostnadsregioner för produktion av mer eller mindre standardiserade produkter är ett fenomen i dagens företagsvärld. Detta har lett till att många internationella företag out-sourcar sin tillverkning för att på så sätt minska produktionskostnaderna. Detta ger givetvis kinesiska företag stora möjligheter att ta hand om den out-sourcade produktionen.¹⁹

Även Sveriges ekonomiska förbindelser med Kina befinner sig i en utvecklingsfas. Kina är Sveriges näst största asiatiska handelspartner (efter Japan).²⁰ Sedan årsskiftet 2001/2002 är Kina medlem i WTO, vilket skapat en ännu större marknad. Bland de fördelar som går att finna i samband med medlemskapet i WTO är att alla medlemmar inom organisationen konkurrerar på lika villkor och att de strafftullar som tidigare förekom numer avskaffats.²¹

Trots att den kinesiska markanden lockar många företag kan det vara problematiskt att ta det första steget mot en etablering i landet. I Sverige finns olika organisationer som hjälper svenska företagare att etablera sig på den kinesiska markanden. Bland dessa finns advokatbyrån Vinge, Exportrådet och ISL. Dessa organisationer ger bland annat hjälp i form av rådgivning och markandsundersökningar åt de svenska företagen.²²

1.1.3 Mr. Lee

I takt med att världshandeln med Kina har ökat har även de kinesiska företagen vänt blickarna utåt mot omvärlden. Sedan vintern 2002 har det pågått en diskussion om

¹⁷ Leijonhufud, G, "Tigrar och drakhuvuden – den nya regionalismen i Kina", *Världspolitikens dagsfrågor*, (2001)

¹⁸ *ibid.*

¹⁹ Feenstra, R, C, *Foreign investment, outsourcing and relative wages*, (1995)

²⁰ www.swedishtrade.se

²¹ *ibid.*

²² Ulf Gerbjörn, ISA

etablering av en kinesisk näringslivssatsning i området kring Tanums Näringspark i Tanumshede. Bakgrunden är att en kinesisk affärsman Mr. Li Jingchun, även kallad Mr. Lee, i slutet av 2001 övertog Statoils station i Tanumshede. Mr. Lee som är väl insatt i den kinesiska läran Feng-Shui fann att Tanumshede var en bra plats för kommande etablering²³.

Mr. Lee och James Shi, som är VD för Mr. Lees företag i Sverige, besökte Tanums kommun den 30 januari 2002 och träffade då kommunstyrelsens arbetsutskott. Vid träffen presenterade Mr. Lee sina planer för Tanums kommun, som då handlade om att bygga ett lågprisvaruhus, typ Gekås i Ullared. Mr. Lee diskuterade då en investering i storleksordningen 50-60 miljoner kronor.²⁴

Efter besöket i Tanumshede reste Mr. Lee hem till Kina och rådfrågade sina läromästare i Feng-Shui som konstaterade att på gamla kartor ser de Skandinaviska länderna ut som en drake och i drakens mun ligger Tanumshede. Detta i kombination med att fjolåret var Hästens år i Kina, ett år då man skall investera kapital för att få god utdelning kommande år, fick Mr. Lee att utvidga sina planer från enbart ett varuhus till att omfatta uppbyggnad av ett Chinatown innehållande kinesiska butiker, restauranger, hotell och ett antal attraktioner som ska locka turister och besökande från både Sverige och utlandet. Ett genomförande av detta projekt handlar om en investering i storleksordningen 500 miljoner kronor²⁵.

I Kina, men framförallt i Hong Kong, är Mr Lee en mycket välkänd affärsman med rykte om sig att försöka sig på stora, ovanliga projekt som genererar stor medial uppmärksamhet. Enligt skrivierna i Hong Kongs tidningar så är Mr Lee´s plan att göra Tanumshede till huvudkontor för all verksamhet han bedriver i hela Europa. Genom att samla så många av Europas kineser som möjligt i Tanumshede under de stora kinesiska högtiderna hoppas han kunna marknadsföra sitt projekt och knyta kontakter vilka ska leda till framtida affärer. Högtiderna i Tanumshede i sig är givetvis också en möjlighet att tjäna pengar på då han räknar med att Europas kineser skulle vallfärda till Tanumshede för att uppleva högtiderna tillsammans med andra kineser.²⁶

Vid sidan om ovanstående projekt har ytterligare en idé genererats. Denna gäller etableringen av ett kinesiskt affärscenter. Tanken är att det skall representera kinesisk industri i det att svenska affärsmän slipper besväret att leta efter kinesiska samearbetspartners i Kina. Med ett affärscenter i Tanumshede kan företagare och representanter för sådana i svenskt näringsliv lära känna den kinesiska industrin utan

²³ http://www.tanum.se/arbete/naringsliv/kinesisk_etablering.htm

²⁴ *ibid.*

²⁵ *ibid.*

²⁶ Eddie Chan Yeo Hsiung

besväret att själva leta efter samarbetspartners eller leverantörer i Kina.²⁷ Kontakten sker således genom en mellanhand, den välrenommerade affärsmannen Mr. Lee. Det är detta senare projekt, eller snarare dess eventuella möjligheter, som har väckt vårt intresse och hamnat i fokus för uppsatsen ifråga. Detta projekt skulle ge kinesiska företag möjligheten att tillverka produkter åt svenska företag till en förhoppningsvis lägre kostnad än vad som vore möjligt om de svenska företagen själva skötte tillverkningen eller utnyttjade eventuella europeiska nätverk.

För att slippa alla de benämningar som kan kopplas till projektet i Tanumshede väljer vi i fortsättningen att kalla denna typ av företeelse för *nätverksagent*.

1.2 Nätverksagent kontra mellanhand

En mellanhand är till sin natur en aktör som förlänger distributionskanaler, relationskedjor, aktivitetskedjor mm. En förlängning av dessa kedjor innebär att transaktionskostnaderna för de inblandade parterna blir högre. Det skapas friktion, vilken i sin natur är sådan att den enbart försvårar och fördyrar affärsutbytet utan att någon tjänar på den. På detta sätt är mellanhanden i sin absoluta form en negativ figur. Därmed inte sagt att det inte finns mellanhänder som fungerat positivt men ett optimalt förhållande är ett som fungerar utan den förlängning som en mellanhand innebär.

Till skillnad från mellanhanden förlänger nätverksagenten inte några kedjor. Nätverksagentens uppgift är att fungera som brobyggare mellan olika aktörer samt smörja processmaskineriet och reducera den friktion som eventuellt uppstår däri. Betydelsen av denna uppgift framträder extra tydligt då svenska företag ska göra affärer med kinesiska eftersom den friktion som genereras i dessa relationer oftast är stor. Detta har bl.a. sina orsaker i geografiska och kulturella avstånd, okunskap om den kinesiska marknaden, vilka tillsammans även kan skapa osäkerhet i investeringsviljan.

Nätverksagenten skulle alltså ha till uppgift att förenkla import från Kina genom att reducera problem och föreliggande hinder. På detta sätt skulle nätverksagenten spela en roll och genom denna roll kunna skapa värde för de inblandade parterna. Nätverksagenten skulle alltså fungera som friktionsreducerare; frågan är i vilken utsträckning den kan lyckas med denna uppgift? I nästa avsnitt följer en introduktion till de problem som skapar friktion i handelsutbytet mellan Sverige och Kina. kontra

1.3 Affärsproblem

Svensk industri utnyttjar i allt högre takt den globala marknaden för tillverkning av komponenter. Detta beror framför allt på Sveriges höga löneläge, vilket i sin tur innebär

²⁷ James Shi, VD Mr. Lee´s projekt i Tanumshede

att utländska konkurrenter har möjlighet att erbjuda, för kunden, fördelaktigare prissättning.²⁸ I Kina finns idag över 240 stora svenska företag som utnyttjar gynnsamma förutsättningar för lågkostnadsproduktion. Dessa förutsättningar bygger bland annat på att Kina har upplevt en hög produktionstillväxt utan motsvarande löneökningar. Vidare anledningar som attraherar, inte bara Sveriges men också, världens ledande aktörer, är att den inhemska markanden är stor, att utbildningsnivån gradvis förbättras samt att det råder en viss förutsägbar utveckling i det politiska och ekonomiska klimatet.²⁹

Enligt många industrianalytiker visar nya trender på att Kina kommer att utgöra en viktig försäljningsmarknad, men framförallt att Kina kommer att fortsätta att vara en viktig marknad för inköp av komponenter.³⁰

Problemet för många svenska företag är kontaktskapandet. Det bästa (och ibland det enda) sättet är att använda sig av en nätverksagent, alltså en person eller ett företag som redan har kontakt med det företag man vill komma i kontakt med. Dessa nätverksagenter tjänar som garant för att ditt eget företag är seriöst. Dock finns det många företag som har specialiserat sig på att förmedla kontakter till företag i Kina. I den snabbväxande marknad som Kina nu utgör finns det dock många förmedlare som inte är seriösa.³¹

Problemen med att etablera kontakter och/– eller verksamheter i Kina är flera. För det första är avståndet till Kina långt, dels geografiskt men också kulturellt. Detta skapar kommunikationsproblem mellan parterna. Få svenska affärsmän talar kinesiska och kineser är överlag dåliga på engelska. Denna språkförbistring i kombination med stora kulturella skillnader kan utgöra hinder för att gynnsamma affärsrelationer mellan kinesiska och svenska företag uppkommer.³²

Det är inte bara rena kulturella skillnader som skapar svårigheter. Det råder också en brist på kunskap om eventuella motpartner; vilken kvalitet håller eventuella affärspartner, vilken kapacitet har de, var finns de, o s v? Vidare leder denna typ av osäkerhet, om eventuella affärsrelationer, till en rädsla för opportunistiskt beteende hos motparten. Detta hämmar ofta relationsutvecklingen tills dess att osäkerheten är överbryggad.³³

²⁸ www.Svenskhandel.se

²⁹ www.swedentrade.se

³⁰ Leijonhufud, G, "Tigrar och drakhuvuden – den nya regionalismen i Kina", *Världspolitikens dagsfrågor*, (2001)

³¹ Dick Lewin, Exportrådet, Kina

³² Worm, V, *Vikings and Mandarins*, (1997)

³³ *ibid.*

Sett ur svenskars synvinkel finns även ett etiskt tänkande som berör frågan om vad som är önskvärda produkter ur slutkonsumenternas perspektiv; var och av vem produkten är tillverkad, hur ser miljöförhållandena ut på platsen där varorna tillverkats, tillhandahåller producenten en dräglig arbetsmiljö för de anställda? Detta är alla faktorer som en inköpare måste ta hänsyn till eftersom företagets image i hög grad kan komma att påverkas av de beslut som är relaterade till dessa faktorer.³⁴

Frågan är alltså om ett business center av den typ som planeras i Tanumshede kan överbrygga de problem som finns i samband med att svenska företag vill importera från Kina.

Skulle det forum som skapas räcka för att knyta de nödvändiga kontakterna och för vem skulle detta vara intressant? Kanske finns det sedan tidigare liknande projekt på andra platser som skulle kunna användas som råmall för hur utformningen ska gå till och för vilka strategier som kan vara lyckosamma? Med anledning av ovanstående är det frågan om denna typ av nätverksagent tillför ett värde på marknaden och om en dylik aktör skulle främja utvecklingen av ett företags relationsportfölj?

Vidare är det intressant att fråga sig vilka funktioner en nätverksagent skulle kunna ha och vilka aktiviteter som faktiskt skapar värde. Om vi lyckas definiera de problem som svenska importörer från Kina möter, är det då möjligt att som nätverksagent lösa dessa och fylla en funktion i relationen mellan de kinesiska och svenska företagen?

1.5 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka om en nätverksagent kan reducera friktion och lösa problem som är specifika för svenska företag som bedriver importverksamhet med Kina.

1.6 Perspektiv och avgränsningar

De perspektiv vi har utgått från i vår studie har i stort sett givit sig själva av uppsatsämnets natur. Vårt intresse för ämnet väcktes då vi fick höra talas om Mr. Lee och hans planer på ett affärscenter i Tanumshede. Detta öppnade vår nyfikenhet för andra liknande aktörer och möjliga konkurrenter till ett dylikt affärscenter. Det ledde logiskt till att ett av våra perspektiv har varit att utifrån en svensk synvinkel studera hur olika aktörer som t.ex. ISA och Sweden China Trade Council agerar i samband med svensk import från Kina. Hur agerar denna typ av aktörer i sin relation till de svenska importörerna? Vi har alltså ett perspektiv som påminner om det som svenska möjliga importörer torde ha.

³⁴ Cecilia Andersch, Inköpsavdelningen, Lindex

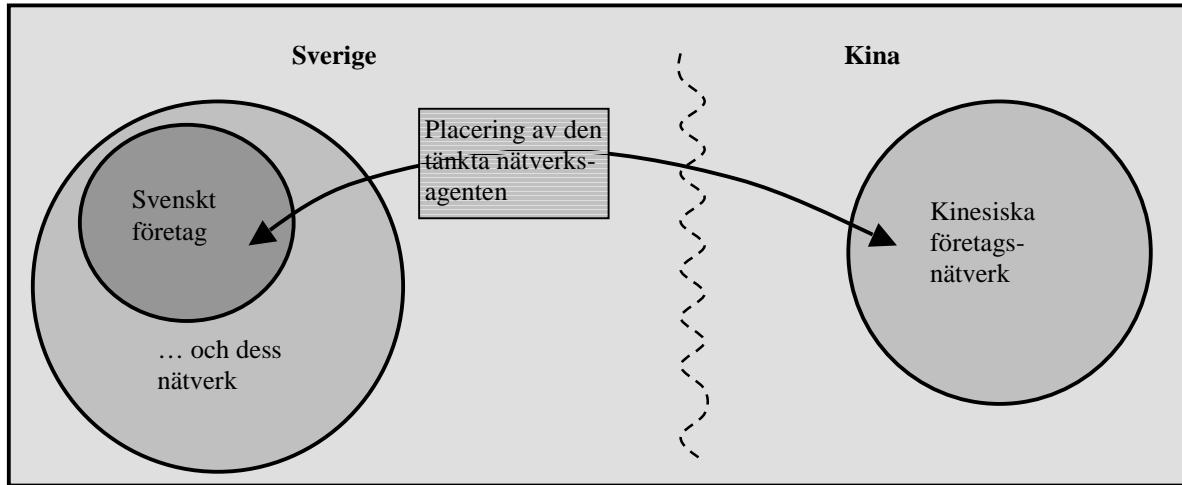
En annan aspekt som väldigt markant har format studiens utseende är vårt fokus på Sverige och hur olika svenska aktörer agerar vid import från Kina. Detta fokus har vi dels för att tiden som står till vårt förfogande är begränsad men också för att kontakter med kinesiska exportörer och mellanhänder skulle vara väldigt svåra för oss att administrera. Därmed inte sagt att de kinesiska aktörernas åsikter och problem är av mindre intresse än de vi valt att studera. Tvärtom skulle de ytterligare belysa och förklara de problem och möjligheter som omgärdar svensk import från Kina. Det kan till och med ses som en svaghet i vårt upplägg att vi bara fokuserar på svenska aktörer men av praktiska skäl har det för oss varit en omöjlighet att göra något åt detta.

Vi har valt att inte avgränsa vår studie till att bara gälla import av en specifik produkt eller produktgrupp utan har studerat import från Kina som en generell företeelse. Till detta finns det två anledningar; Vi är inte primärt intresserade av problem som kretsar kring en specifik produktkategori utan fokuserar snarare på de frågor som kretsar kring import från just Kina och försöker att ge svar och analyser som är allmängiltiga i den bemärkelsen att de är aktuella för alla företag som importerar från Kina.

Vidare finns det en praktisk anledning eftersom det är enklare att komma i kontakt med importörer genom att inte enbart fokusera på en specifik grupp. Vi gör ytterligare en avgränsning såtillvida att vi inte beaktar hur nätverksagenten skulle kunna involveras i relationer som redan är uppbyggda mellan importörer och exportörer. Istället fokuserar vi på hur nätverksagenten i ett tidigt skede kan lösa de problem som är relaterade till ett företags import från Kina. Det är troligt att en eventuell nätverksagents funktion skulle skilja sig markant beroende på när i en importör-exportör relation som den involveras.

Vi föreställer oss att den typ av problem som en importör först och främst har behov av att lösa uppträder i initialskedet av importör-exportör relationen. Vidare diskuterar vi inte eventuell hjälp med finansiella frågor som en nätverksagent skulle kunna tillhandahålla. Detta innebär att frågor som exempelvis berör vilka betalningsvägar eller banker som bör användas inte kommer att analyseras. Slutligen har vi även ansett att vi bör avgränsa studien till att försöka svara på hur en nätverksagent kan hjälpa små eller medelstora företag och inte hur den kan assistera de multinationella jättar som finns. Antagligen är många av problemen och svaren desamma, men då ett stort globalt företag har helt andra resurser att sätta in då de vill gå in på en ny marknad så blir förutsättningarna annorlunda.

I bilden nedan ger vi en grafisk presentation av var uppsatsens fokus ligger och hur vi tänker oss att den grundläggande situationen är konstruerad. Bilden visar var den tänkta nätverksagenten befinner sig i relation till andra aktörer.



Figur 1.1 Studiens fokus och avgränsning

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för vilken metod vi valt att använda oss av och varför vi valt denna. Vi redogör också för varför vi valt att angripa vårt ämne på det sätt som vi gjort samt presenterar vilka tillvägagångssätt vi haft vid genomförandet av intervjuer och insamlandet av material.

2.1 Disposition och arbetsgång

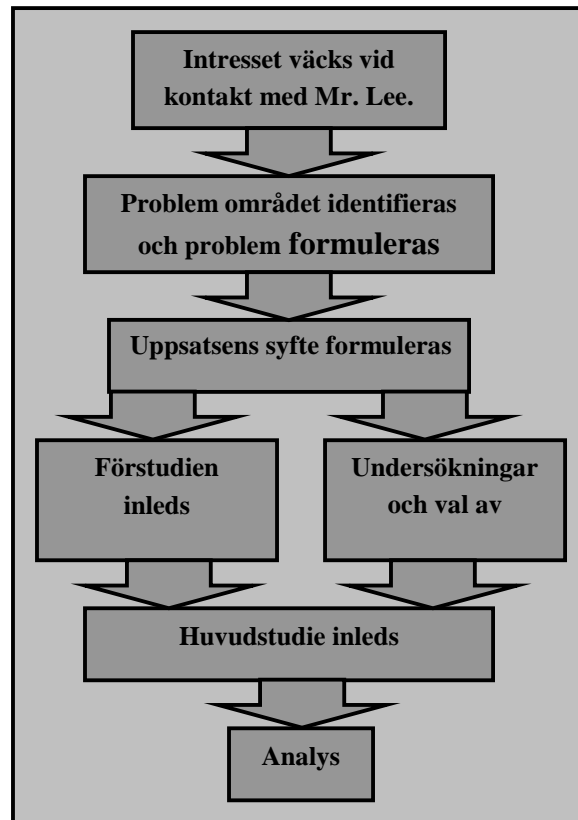
Den disposition vi valt att använda i vår uppsats motsvarar i mångt och mycket den arbetsgång som vi har följt. Först väcktes vårt intresse för ämnet då vi läste i tidningarna om Mr. Lee. Detta har tillsammans med en genomgång av den kinesiska historien samt dagens kinesiska ekonomi resulterat i inledning och bakgrund i uppsatsen. Därefter följer problemdiskussion och problemformulering vilket resulterar i uppsatsens syfte.

Vi har valt att bedriva vår studie i flera olika steg, vilka speglar hur vi har bedrivit våra efterforskningar. Dels har vi en inledande studie som främst bygger på sekundärdata. Där försöker vi utröna vad som är typiskt för affärer mellan Kina och Sverige. På detta sätt försöker vi identifiera möjliga problem vid import från Kina och bygga upp en kunskapsbas inför det fortsatta arbetet. Den inledande studien har också påverkat vilka teoretiska modeller vi valt för att analysera de data som vi samlat in. Efter förstudien och presentationen av teoretiska modeller så följer huvudstudien vilken främst bygger på primärdata.

I förstudien och huvudstudien inringas och preciseras de problem och svårigheter som svenska importörer möter i Kina. Till vår hjälp har vi använt oss av en rad olika tillvägagångssätt, vilka bl. a har inkluderat djupintervjuer med personer som vi ansett vara kunniga att bidra med för oss viktiga insikter. Vi har även utfört flera telefonintervjuer med inköpsansvariga på svenska företag som importerar från Kina, samt med personer verksamma på bl. a Exportrådet och ISA. Vidare har vi undersökt vad vi uppfattar som en diger samling sekundärkällor för att få veta hur dessa ser på den aktuella problematiken.

I teorikapitlet försöker vi definiera de faktorer som är viktiga/viktigast för att få ett importör-exportör förhållande att fungera. Vi försöker även att konstruera en modell för att sammanfatta och klargöra dessa. Denna modell skall visa vilka faktorer som avgör utfallet av ett importör-exportör förhållande. Därefter följer ett analyskapitel där vi reder ut vilka problem en nätverksagent skulle kunna hjälpa till med att lösa och hur den skulle göra detta. Avslutningsvis lyfter vi fram våra slutsatser och diskuterar eventuella nya frågor som har uppstått under arbetets gång.

Nedan presenterar vi schematiskt vilken arbetsgång vi har haft och vilken disposition uppsatsen har.



Figur 2.1 Disposition och arbetsgång

2.2 Förstudie

2.2.1 Insamling av data

När vi samlat på oss sekundärdata har vi använt oss av ett flertal böcker, avhandlingar, artiklar och dylikt. Dessa har vi funnit genom sökning i olika databaser eller genom tips från handledare och bekanta. Källorna har behandlat ämnen som import, kulturella skillnader mellan Sverige och Kina, kinesisk kultur, kinesisk affärsverksamhet, nätverksteori mm. Den information vi erhållit från dessa källor har lett till en grundläggande kunskap om aktuella ämnen och lett in oss på vilka frågor som är aktuella vid insamlandet av primärdata. Inledningsvis har vi alltså haft en tydlig explorativ ansats i vårt arbetssätt.

2.2.2 Insamling och bearbetning av primärdata

För att få tillgång till primärdata så har vi genomfört en rad intervjuer. Bland annat så har vi genomfört en rad telefonintervjuer med inköpsansvariga på svenska företag som importerar från Kina. Vi valde att använda telefonintervjuer dels för att vi ville intervjua ett någorlunda stort antal företag, men också för att vi upplevde att tiden inte räckte till för att göra ett tillräckligt stort antal intervjuer öga mot öga med respondenterna. Vi har även intervjuat representanter för mellanhänder som t. ex exportrådet och dessa gjordes också per telefon. Övriga intervjuer, förutom de med James Shi har vi dock utfört öga mot öga med den intervjuade. De personer som vi intervjuat är följande:

- **Ulf Gerbjörn ISA**
- **James Shi** VD för samtliga av Mr. Lee's projekt i Tanumshede
- **Dick Lewin** Exportrådet, Kina
- **Larry Andow** Ordförande i kommunfullmäktige, Lund
- **Linda Thuneld** Kommunikatör, Ericsson
- **Eddie Chan Yeo Hsiung** Egenföretare
- **Anne-Cheng Ehrnfeldt** Chebe Trading
- **Mats Jakobsson** NCC
- **Ann Cederwall** Husqvarna
- **Nicklas Hansson** Bulten
- **Cecilia Andersch** Lindex
- **Rune Andersson** Scandia Steel
- **Mats Bortas** ClasOhlson
- **Karl Molin** Haldex Hydraulik
- **Sverker Helgesson** Luna
- **Linus Lewinson** Elof Hanson

Ett alternativ var att utföra en enkätundersökning på företag som importerar från Kina. Enkätundersökningar skulle dock enligt vår mening inte ge tillräckligt kvalificerade data då vi ville ha en bild av tämligen komplicerade problem som respondenterna eventuellt upplevt. Vi ville inte heller utsätta oss för den möjlighet till feltolkningar som per automatik finns i en enkätundersökning.³⁵

Förutom de intervjuer vi utfört själva så har vi använt oss av tre intervjuer utförda till en annan uppsats. Denna är *Inköp från Kina - en studie av hur problem relaterade till inköp kan reduceras*. Dessa intervjuer är utförda med ett annat syfte än vårt och av andra personer vilket gör att vi inte fullständigt kan garantera deras kvalitet. Vi anser dock att den borde vara tillräckligt hög då de utförts för att användas till en magisteruppsats i företagsekonomi. Vidare så har innehållit i dessa intervjuer använts

³⁵ Wiedersheim-Paul, F & Eriksson, L T, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

för att understryka den information vi fått från andra håll snarare än att leda till några nya insikter.

2.2.3 Insamling och bearbetning av annan data

Vi har använt bland annat av rapporter, tidningsartiklar, internet, gamla uppsatser som berör liknande frågor, pressmeddelanden och vetenskapliga skrifter. Vanligast har vetenskapliga skrifter varit och vi anser att man kan våga lita på att informationen från dessa generellt håller så hög kvalitet att den är trovärdig. Andra källor, som tex tidningsartiklar, är antagligen ofta vinklade för att åstadkomma en viss reaktion hos läsaren och den information de ger håller därmed knappast någon klanderfri kvalitet. Vi har dock inte använt denna typ av information i sådan utsträckning att vi upplever det som ett problem.

2.3 Huvudstudie

Huvudstudien har främst syftat till att inhämta information direkt från importörer, från individer med insikt i handel mellan svenska och kinesiska företag, samt från de mellanhänder som är inblandade i importen. Att det finns problem förknippade med import från Kina konstaterar vi tidigare i den inledande studien. Här har det varit vår målsättning att få tillgång till mer djupgående information om de problem som möter de aktuella parterna för att på så sätt kunna förklara, beskriva och förstå hur importen från Kina som helhet faktiskt fungerar. Detta leder naturligt fram till att vi nyttjat ett kvalitativt angreppssätt istället för ett kvantitativt.

Vid arbeten av de slag som vi skriver om finns det olika angreppssätt. Bland dessa finns det induktiva samt det deduktiva angreppssättet. Den induktiva metoden baseras på de upptäckter författaren gör under skrivandets och undersökningens gång, det vill säga att skapa en teori allteftersom författaren lär sig mer om ämnet. Det deduktiva angreppssättet är omvänt; istället för teoribildning ägnas studien åt undersökningar som avser att underbygga och bevisa en redan formulerad tes.³⁶ I vårt fall så gäller ett deduktivt angreppssätt då vi inte testar en från början formulerad tes utan istället försöker skapa en teori i syfte att förstå det studerade ämnet.

2.3 Val av teori

Insamling och bearbetning av befintlig teori har utgått från sådan teori som behandlar nätverk samt övrig litteratur som behandlar väsentligt information för uppsatsens relevans. Vi har valt ut de teorier vi finner ha störst anknytning till vårt arbete. Utgångspunkten för arbetet ligger i Håkan Håkansson teorier om nätverk. Han menar att

³⁶ Holme, I M & Solvang, B K, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997

det som styr ett företags framtida utveckling är interaktionen med övriga aktörer inom nätverket. För att vidga vår syn har vi även studerat Hörndal som stöd till Håkanssons teorier. Ytterligare har vi inkluderat Hofstedes och Worms teorier om kulturella signifikanser och skillnader mellan Sverige och Kina. Även Roger Pudneys teorier används som ett komplement till Håkansson och Hörndal. Utöver dessa nämnda förekommer ytterligare författare och deras teorier för att ge vårt arbete större spridning och större trovärdighet.

I kapitel tre och fyra presenterar vi de modeller vi valt att använda oss av för att analysera vilken roll en nätverksagent kan fylla i den aktuella situationen. Vi menar att dessa modeller kan användas för att klargöra vilka faktorer som är viktiga för att få ett importör-exportör förhållande att fungera samt för att beskriva vad en nätverksagent kan bidra med. Tillsammans ger detta en möjlighet att tolka huruvida det en nätverksagent bidrar med är av avgörande betydelse för utgången av relationen.

Vi hävdar att de tre modellerna i kapitel fyra belyser olika aspekter av en nätverksagents situation. Interaktionsmodellen visar hur nätverksagents situation ser ut då man studerar hur den agerar emellan två aktörer. Nätverksmodellen belyser dess plats i det större företagsnätverket och vilken roll den spelar där. The scope modell visar vilka faktorer som är avgörande för att en nära relation mellan två företag ska bli lyckosam och därigenom vilka faktorer en nätverksagent bör försöka påverka i positiv riktning.

Vi presenterar modellerna var och en för sig. Vi analyserar också den aktuella situationen utifrån var och en av modellerna, varefter vi slutligen sammanställer slutsatserna från dessa analyser.

De modeller vi använder, främst nätverks och interaktionsansatserna, är välkända och accepterade och har använts för att studera mellanhänder och interaktion mellan företag många gånger av många olika författare. Det är kanske inte längre några revolutionerande idéer men de ger en god bild av hur situationen för ”våra” företag ser ut.

2.3.2 Val av respondenter och informanter

Vi har intervjuat olika typer av individer och företag; dels inköpsansvariga på företag som importerar från Kina, dels personer i de organisationer som i dagsläget agerar som nätverksagenter vid import från Kina. Vidare så har vi även intervjuat andra, mer eller mindre oberoende personer med insyn i import från Kina eller med kunskap om Kina. Vi har alltså genomfört såväl informant som respondentintervjuer.³⁷ Detta ser vi som en

³⁷ Holme, I M & Solvang, B K, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, (1997)

fördel då vi har fått åsikter och insikter från personer som står mitt i den företeelse som vi studerar och från personer som står ett steg utanför och betraktar den.

De företag vi intervjuat har valts enligt rekommendation från Sweden China Trade Council och från en officiell lista på importörer som finns på Exportrådets hemsida.³⁸ Andra intervjuade aktörer har vi däremot valt ut beroende på rekommendation från våra handledare eller genom efterforskningar på Internet.

2.3.3 Intervjuernas karaktär

Intervjufrågorna har inte varit desamma för vare sig mellanhänder, importörer eller andra personer som blivit intervjuade. Däremot så bygger frågorna på den kunskap vi byggt upp i förstudien samt på sådant vi anser vara vanligt sunt förnuft. I de flesta fall så har vi dock försökt att, åtminstone inledningsvis i intervjuerna, använda oss av öppna frågor som ger respondenten god möjlighet att själv formulera sitt svar. Detta har vi gjort eftersom vi så lite som möjligt ville lägga ord i munnen på de vi intervjuat. På grund av de öppna frågornas natur så är kopplingen till kunskapsbasen från förstudien inte alltid så tydlig, men vårt fokus har först och främst varit att fråga om ett ”bredare ämne” snarare än att ställa en direkt fråga som kanske bara ger ett ”ja” eller ”nej” till svar.

Som tidigare nämnts så valde vi att utföra telefonintervjuer, snarare än enkätundersökningar, vid intervjuerna med företag och mellanhänder. Vi använde dock intervjumallar som vi hade utarbetat i förväg för de båda grupperna av respondenter. Dessa har vi utarbetat i enlighet med de riktlinjer som presenteras i Att Utreda, Forska och Rapportera och i Marketing Research.³⁹ De intervjuer som vi hade möjlighet att utföra öga mot öga försökte vi göra så öppna som möjligt. Detta gjorde vi medvetet för att ge den intervjuade en chans att själv formulera sina svar och påtala sådant som vi kanske själva inte tänkt på tidigare.

Efter varje genomförd intervju strukturerade vi och analyserade de svar vi fått. Detta ledde till att de intervjumallar vi byggt upp utvecklades i takt med att vår kunskapsbas ökade. Detta gjorde att vår kunskap och därmed vår förmåga att ställa rätt frågor hela tiden förbättrades.

³⁸ www.Swedishtrade.se

³⁹ Wiedersheim-Paul, F & Eriksson, L T, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997) & Chisnall, P, *Marketing research*, (2001)

2.4 Kritik av primärdata

Vid genomförandet av telefonintervjuer är kvalitén på de svar man får totalt beroende på kunskap och intresse hos respondenten. Om denne inte är intresserad av att ta sig tid till att bli intervjuad så blir svaren naturligtvis undermåliga. Detsamma är fallet om respondenten ifråga inte har den erforderliga kunskapen att svara på vissa frågor. För att kringgå det förstnämnda problemet så har vi enbart intervjuat personer som uttryckligen sagt sig vara intresserade av att ställa upp på att bli intervjuade samt avvaktat tills de har haft någorlunda gott om tid istället för att stressa fram en intervju. Det andra problemet kan vara svårt att bedöma men vi har alltid intervjuat de som är direkt ansvariga för inköp från Kina eller jobbar med frågor rörande Kina och på så sätt pratat med personer som är insatta i frågor relaterade till Kina. Trots detta så är dock den data man får in genom en intervju helt beroende av respondenten och dennes humör och åsikter präglar självklart det insamlade materialet.

Då de frågor vi ställt till de vi intervjuat varit av tämligen komplicerad natur hade det optimala varit att alltid få träffa den intervjuade personligen för att kunna få en känsla för och studera den intervjuade då telefonintervjuer helst bör innehålla tämligen enkla frågor.⁴⁰ Vi ansåg dock att det var av vikt att intervju ett någorlunda stort antal företag vilket gjorde att vi ansåg det vara berättigat med telefonintervjuer. Av de personer som blivit intervjuade är en dock en förhållandevis stor del av dessa direktintervjuer och de mer djuplodande svar vi fått därifrån uppväger den lite sämre kvalitén på telefonintervjuerna.

2.2.2 Kritik av sekundärdata

Vid bedömning och kritik av den typ av sekundärkällor som vi har använt oss av så finns det främst tre kriterier för bör ta hänsyn till. Dessa är beroendekritik, samtidskrav samt tendenskritik.⁴¹

Beroendekritik innebär att källor måste vara så oberoende av varandra som möjligt. Detta innebär att de inte får hämta all information från samma källa eller enbart referera till varandra. Vi har försökt att undgå för stort beroende genom att studera vilka referenser de författare vi använder oss av har samt genom att använda författare som inte är verksamma på samma geografiska plats.

Tendenskritik uppstår då en författares egna syften präglar den skrivna texten. För att kringgå detta måste man kritiskt bedöma vilka verk man refererar till samt vara beredd att utnyttja författare med olika ståndpunkter för att på så sätt uppnå balans. Vi har försökt att bedöma våra källor kritiskt och jämföra ställningstaganden gjorda av olika

⁴⁰ Wiedersheim-Paul, F & Eriksson, L T, *Att utreda, forska och rapportera*, (1997)

⁴¹ Ibid.



författare. Det är även så att vi har använt oss av en del källor som inte direkt är anpassade för att används i den kontext där vi sätter in dem men detta har vi tagit hänsyn till och enbart försökt använda de vars innebörd inte förändras om de används i den kontext vår uppsats erbjuder.

Samtidskravet uppfylls då en källa är tidsmässigt aktuell. Detta kan givetvis innebära olika tidshorisonter för olika ämnen och därför måste man hela tiden kritiskt bedöma hur aktuell en källa är. Vi har försökt att använda oss av så nya källor som möjligt, framförallt då det gäller källor som direkt behandlar Kina då händelser i och kring Kina annars lätt kan göra dessa inaktuella. Det är dock inte alltid möjligt att använda enbart nya källor då en del äldre material fortfarande kan vara dominerande inom sitt område. Det är bland annat fallet med den modell av Hofstede som vi använder oss av.

3. Den kinesiska kulturen och dess egenheter

För att framgångsrikt uppnå lönsamhet och undvika missförstånd på den kinesiska marknaden krävs en bred förståelse för den kinesiska kulturen – en kultur som också har satt sin prägel på affärslivet. Detta är viktigt för svenska företagare att inte glömma. Den kinesiska civilisationen byggdes upp långt innan vår egen och byggdes upp utifrån andra tanketraditioner än vad vi är vana vid i väst. Dessa tanketraditioner har visserligen luckrats upptill viss del av andra strömningar men lever alltså kvar och ger sig ofta tillkänna hos svenska företag som saknar kunskap om Kina. Utan denna kunskap riskerar ett företag som vill göra affärer med Kina att misslyckas helt. I detta kapitel redogör vi således för de karaktäristika som kännetecknar den kinesiska mentaliteten och samhällsstrukturen.

3.1 Hofstedes kulturmodell

Hofstede beskriver hur människors beteende influeras under tre olika nivåer. Den lägsta nivån ligger i den mänskliga naturen. Denna är grundläggande och gemensam för alla individer. Den andra nivån är kulturen och kan beskrivas som den ”mentala programmering” en individ fått från den kultur som hon tillhör. Den tredje och sista nivån är den egna personligheten. Det är den nivå som särskiljer individer mest. Två individer som kommer från samma kultur är trots allt inte lika utan uppvisar varierande beteende i givna situationer.⁴²

Med ovanstående som utgångspunkt har Hofstede konstruerat en kulturmodell som diskuterar hur olika kulturer förhåller sig till varandra. Modellen, som består av ett antal olika dimensioner, har som uppgift att kartlägga på vilket sätt två länders kulturer skiljer sig från varandra. Nedan följer en kort presentation av några länders ranking uppdelat efter de olika dimensionerna. Vartefter de olika dimensionernas betydelse kommer att diskuteras mer ingående.⁴³

	MDI	INI	MAI	OUI	LO
Danmark	18 (L)	74 (U)	16 (L)	23 (L)	
Sverige	31 (L)	71 (U)	5 (L)	29 (L)	33 (M)
Norge	33 (L)	69 (U)	8 (L)	50 (L)	
Finland	33 (L)	63 (U)	26 (L)	59 (M)	
Hong Kong	68 (U)	25 (L)	67 (U)	29 (L)	96 (U)
Kina	80 (U)	20 (L)	66 (U)	60 (M)	118 (U)

Figur 3.1 Kulturella dimensioner och länders resultat (Worm, 1997)

⁴² Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987)

⁴³ Ibid

3.1.1 Maktdistansindex

Den första dimensionen som Hofstede tar upp är en kulturs ”maktdistans”. Den speglar olika länders svar på grundfrågan hur man ska hantera det faktum att människor är ojämlika. Dimensionen härrör från den känslomässiga distans som skiljer underordnade från deras chefer. Maktdistansindexet belyser hur beroendeförhållandet ser ut i ett specifikt land. I länder med låg maktdistans är de underordnades beroende av sina chefer begränsat och man föredrar att arbeta på konsultationsbasis. I länder med stor maktdistans är å andra sidan de underordnade oerhört beroende av sina chefer. De underordnade svarar på det med att antingen föredra denna typ av maktbalans eller helt avfärda den. Detta leder i förlängningen till att det i länder med stor maktdistans också finns en stor känslomässig distans.⁴⁴ Maktdistans kan slutligen definieras som ”i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämlikt”.⁴⁵ Nedan presenteras de viktigaste skillnaderna mellan länder med stor respektive liten maktdistans.

Liten maktdistans	Stor maktdistans
Maktutövande ska vara legitimerat och bedöms som bra eller dåligt.	Makt går före rätt: Den som har Makt har rätt och är god.
Skicklighet, rikedom, makt och status behöver inte förenas	Skicklighet, rikedom, makt och status bör vara förenade.
Medelklassen är stor	Medelklassen är liten
Alla ska ha lika rättigheter	De mäktiga har privilegier
Mäktiga människor försöker att se mindre mäktiga ut än vad dom är	Mäktiga människor försöker att se så imponerande ut som möjligt
Makt baseras på formell ställning, expertkunskap och förmåga till belöning	Makt baseras på familj eller vänner, karisma och kraft
Små inkomst skillnader i samhället, som blir mindre genom skattesystemet	Stora inkomsts skillnader som blir större genom skattesystemet
Inhemska managementteorier koncentrerar sig på de anställdas roll	Inhemska managementteorier koncentreras på chefernas roll.

Figur 3.2 Avgörande skillnader mellan samhällen med stor och liten maktdistans (Hofstede, 1991)

Sverige rankas, på maktdistansindexet, i den lägsta tredjedelen av de 53 länder som har undersökts av Hofstede. Kina finns inte direkt representerad i Hofstedes studie, men om Hongkong används som referenspunkt för hur maktdistansen ser ut i Kina går det att räkna ut att Kina kommer att rankas bland den övre tredjedelen på indexet.⁴⁶ En

⁴⁴ Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987)

⁴⁵ Ibid, s. 98

⁴⁶ Ibid.

anledning till att kinesiska företag rankas högt på maktdistansindexet är att företag ofta är centraliserade och distansen mellan cheferna och deras underordnade är stor. Vidare är kinesiska företag ofta mycket hierarkiska eftersom de underlydande till stor del är beroende av sina chefer. Att maktdistansen är stor i Kina beror även till stor del på den inverkan som konfucianismen haft på det kinesiska samhället. Idealbilden av en ledare i det kinesiska samhället är "den gode fadern". Chefen ses som en fadersgestalt och de anställda är beroende av dennes välvilja.⁴⁷

I Sverige är å andra sidan organisationsformerna ofta platta, ohierarkiska och cheferna skiljer sig inte speciellt mycket från de underlydande. Svenska chefer är ofta demokratiska och konsultativa i sitt handlande. Delegeringen av ansvar och förmågan hos de underlydande att fatta beslut är hög på Svenska företag. Både språk och beteende är opretentiöst och informellt. Människors sätt att socialisera i Sverige får dock jämligheten att verka större än den faktiskt är och Hofstedes poängterar att det ofta är lättare för företag att röra sig från ett område med låg maktdistans till ett område där maktdistansen är hög än tvärtom.⁴⁸

3.1.2 Individualismindex

Den andra dimensionen i modellen är individualismindexet. Hofstede definierar denna dimension på följande sätt: "*Individualism*" gäller samhällen i vilka banden mellan individer är lösa. Var och en förväntas sköta sig själva och sina närmaste i familjen. "*Kollektivism*", som denna individualisms motsats, kännetecknar samhällen i vilka människor från födelse och framåt integreras i starka, välsammanhållna grupper, som under hela personens livstid fortsätter att skydda honom eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet.⁴⁹

Många länder som får höga maktdistanspoäng får ofta låga poäng på individualismindexet. De två dimensionerna är med andra ord ofta negativt korrelerade. I kulturer där människor är beroende av grupper är för det mesta människor också beroende av maktpersonligheter. Det finns undantag, men relationen gäller för såväl Sverige som Kina. Även fast de två dimensionerna korrelerar med varandra finns det skäl att se på dem enskilt när jämförande studier görs. Ett av dessa skäl är att maktdistanspoäng kan beräknas för olika yrkesgrupper inom samma land medan individualismpoäng enbart kan beräknas på landbasis.⁵⁰

I en individualistisk kultur förväntas anställda personer att bete sig i enlighet med deras egna intressen och arbetet ska organiseras så att egenintresset och arbetsgivarens

⁴⁷ Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987)

⁴⁸ Worm, V, *Vikings and Mandarins*, (1997)

⁴⁹ Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987), s. 67

⁵⁰ Ibid.

intressen sammanfaller. I en kollektivistisk kultur anställer en arbetsgivare inte bara en individ utan en individ som tillhör en grupp. Den anställde förväntas att handla efter gruppens intressen, vilka inte alltid sammanfaller med den enskildes individuella intressen. Det förväntas ett visst självutplånande beteende från individens sida och ofta delas lönen med släktingar. Anställningsprocessen i kollektivistiska samhällen tar alltid med gruppen i beräkningarna. Vanligtvis föredrar man att anställa släktingar till dem som redan arbetar i företaget. I ett individualistiskt samhälle betraktas däremot ofta familjerelationer på arbetsplatsen som föga önskvärda eftersom de anses kunna leda till nepotism och intressekonflikter⁵¹.

Hofstede sammanfattar konsekvenserna av olika syn på individualism med: *"I kollektivistiska samhällen är personliga relationer viktigare än uppgiften och bör upprättas först. I individualistiska samhällen är uppgiften viktigare än alla personliga relationer. Den naive västerländske affärsman som försöker att genomdriva en snabb affärsuppställning i en kollektivistisk kultur dömer sig själv ofta till rollen av utgruppledmedlem och till negativ diskriminering"*⁵²

Enligt Worm (1997) gör de starka familjebanden att kinesiska anställda är mindre lojala mot sin arbetsplats än Skandinaver. Den lösare kopplingen till arbetsplatsen gör det svårare att utveckla en stark företagskultur i Kina än i Skandinavien. En annan konsekvens av kinesisk kollektivism är vikten av personliga relationer. Det nätverk inom vilket personerna i företagen interagerar är av mycket stor vikt.⁵³

Ytterligare en aspekt som härrör från skillnaderna i individualism mellan de två länderna är till vilken grad som aktörer på marknaden litar på varandra. Skandinaver har ofta ett stort förtroende för främlingar och det omdöme de har. I Kina är generellt förtroendet för främlingar lågt. Även hur människor kommunicerar med varandra skiljer sig mellan de två länderna. Eftersom kineser i allmänhet är mer benägna att "rädda ansikte" så finns det ett behov av att uttrycka sig oklart. Genom att inte direkt kommunicera vad som egentligen åsyftas undviker de att hamna i situationer som skulle innebära att personen ifråga tappar ansikte. Skandinaver har å sin sida en hög tolerans för att tappa ansikte. Detta tillsammans med att skandinaver ofta betonar positiva egenskaper hos motparten gör att kineser uppfattar att skandinaver "ger ansikte", d.v.s. framhåller eller upphöjer motparten. Ovanstående gör att det blir svårt för Skandinaviska företag när de ska etablera sig på den kinesiska marknaden. För att lyckas krävs en djup förståelse för den information som utbyts i ett högt kontextberoende samhälle. Om denna förståelse inte finns kommer det, med stor sannolikhet, att leda till upprepare missförstånd mellan de involverade parterna. Företag

⁵¹ Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987)

⁵² Ibid. s. 86

⁵³ Worm, V, *Vikings and Mandarins* (1997)

från lågkontextländer, som exempelvis Sverige, är mer sannolika att missförstå kinesiska företag än tvärtom.⁵⁴ Nedan följer en presentation av de viktigaste skillnaderna mellan ett kollektivistiskt och ett individualistiskt samhälle.⁵⁵

Kollektivistisk	Individualistisk
Människor växer upp i utvidgade familjer som skyddar dem i utbyte mot lojalitet.	Var och en fostras att sköta sig själv och sina närmaste
Identiteten är kopplad till det sociala nätverket man tillhör	Identiteten baseras på den egna individen.
Harmoni ska alltid upprätthållas och direkta konfrontationer undvikas	Att säga ärligt och uppriktigt vad man tycker.
Regelbrott leder till skam och förlust av ansikte för en själ och gruppen	Regelbrott leder till skuld känslor och förlust av självrespekt.
Företagsledningen är ledning av grupper.	Företagsledning är ledning av individer.
Relationer är viktigare än uppgifter.	Uppgiften är viktigare än relationer.

Figur 3.3 Skillnader mellan individuella och kollektivistiska samhällen (Hofstede, 1991)

3.1.3 Osäkerhetsundvikandeindex

Den tredje dimensionen i Hofstedes modell är graden av osäkerhetsundvikande. Metoder att hantera osäkerhet förekommer i alla mänskliga institutioner. Alla människor måste på något sätt hantera att de inte vet hur morgondagen kommer att se ut. Eftersom osäkerhetskänslor inte bara är personliga utan ofta delas av flera individer i ett samhälle skiljer sig olika länder åt beträffande deras tolerans av sådant som inte kan förutsägas⁵⁶. Extrem osäkerhet skapar outhärdlig ångest och varje samhälle har genom teknologi, lagstiftning och religion utvecklat sätt att lindra denna ångest. Religion hjälper exempelvis människan att acceptera de osäkerheter som det inte går att försvara sig emot. Den definition som Hofstede använder sig av beträffande riskundvikande är: *"i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända Situationer"*.⁵⁷

I länder med en hög grad av osäkerhetsundvikande finns det ofta många formella och informella regler som styr arbetsgivare och anställdas rättigheter och förpliktelser. Det

⁵⁴ Worm, V, *Vikings and Mandarins* (1997)

⁵⁵ Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987)

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Ibid. s. 143

finns många interna regler som styr arbetsprocessen. I länder med hög maktdistans ersätter dock chefernas maktfullkomlighet ofta behovet av interna regler. Behovet av regler i osäkerhetsundvikande länder gör att det ofta etableras regelbestämda beteenden som är oförnuftiga, inkonsekventa eller icke-funktionella. Kritiker från länder med lågt osäkerhetsundvikande inser ofta inte att även oförnuftiga regler kan tillgodose människors behov av struktur. I länder med ett starkt osäkerhetsundvikande har människor ofta ett behov av att ständigt vara sysselsatta och det skapas ofta en god förmåga till punktlighet och precision. Detta är särskilt tydligt i länder där maktdistansen är relativt liten.⁵⁸

I länder med svagt osäkerhetsundvikande verkar det som om det finns rädsla för formella regler, varför regler skapas endast där det är absolut nödvändigt. De människor som bor i länder med svagt osäkerhetsundvikande känner ofta en stolthet om de lyckas lösa problem utan regler.⁵⁹

Sverige befinner sig på den nedre delen i skalan på osäkerhetsundvikandeindexet medan Kina befinner sig någonstans i mitten. Resultaten i detta fall är dock tvetydiga eftersom det inte är möjligt att dra paralleller mellan Hongkong och Kina. Inte heller är resultaten likartade i de skandinaviska länderna. Vad som dock är möjligt att se är den vikt som läggs vid sanning. I Sverige är det av stor vikt att tala absolut sanning. Sanningen är i Kina ofta individberoende och behovet av att tala sanning är ofta knutet till det nätverk som finns i människors närhet.⁶⁰

3.1.4 Maskulinitetsindex

Hofstede definierar maskulina respektive feminina samhällen på följande sätt:⁶¹

Maskulinitet: ”präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna är tydligt åtskilda; Män förutsätts vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång; Kvinnor förutsätts vara mer anspråkslösa, ömma eller mjuka och engagerade av livets kvalitet”.

Femininet; ”präglar samhällen i vilka de sociala könsrollerna överlappar varandra; både män och kvinnor förutsätts vara anspråkslösa, ömma eller mjuka och inriktade på livets kvalitet”.

Hur maskulint respektive feminint ett samhälle är kommer att påverka hur konflikter mellan människor löses. I mycket feminina länder, som Sverige och Norge, företräder

⁵⁸ Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987) s. 143

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Ibid. s. 224

människor ofta att lösa konflikter genom kompromisser och förhandlingar. I vilken kontext som detta sker skiljer sig dock från land till land. I somliga länder sker det genom arbetsråd och i andra genom att fackföreningarna får direkt inflytande. I ett maskulint samhälle fostrar familjen barnen till att bli självhävande, ambitiösa och konkurrensinriktade. Företagsledarna i dessa länder fokuserar på resultat och försöker att belöna de anställda med lönesystem som delvis grundas på personlig prestation. Konflikter löses ofta genom ett rättframt sätt som är relativt kompromisslöst. Män i maskulina samhällen förväntas ha aspirationer på karriäravancemang⁶².

Maskulina och feminina kulturer skapar sina egna ideal. Den maskuline chefen är självhävande, beslutsam och ”aggressiv”. Han är en ensam beslutsfattare som söker fakta snarare än att han har rollen av diskussionsledare i gruppen. Chefen i en feminin kultur är mindre synlig, intuitiv snarare än beslutsam och van vid att söka samstämmighet⁶³.

Sveriges och Kinas kulturer befinner sig långt ifrån varandra på maskulinitetsindexet. Sverige ligger extremt långt ned medan Kina ligger något över genomsnittet. I Kina yttrar sig maskuliniteten sig genom konkurrens mellan familjegrupper och en anti-social attityd mot främlingar. Kineser har svårigheter med samarbete utanför det egna nätverket. En annan manifestation av deras maskulinitet är vikten av status som visas i olika former av statussymboler. I Sverige råder motsatt förhållande. Liten vikt fästs vikt status och statussymboler. Rikedom kan till och med vara något man försöker dölja.⁶⁴

⁶² Worm, V, *Vikings and Mandarins*, (1997)

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

Feminina	Maskulina
Människor och varma relationer är viktiga.	Pengar och saker är viktiga
Alla förutsätts vara anspråkslösa	Män förväntas vara självhävdande ambitiösa och tuffa
Genomsnittselevens prestation anses vara normen	Den bästa eleven är normen
Medkänsla för de svaga	Sympati för de starka
Man arbetar för att leva	Man lever för att arbeta
Chefer använder sig av sin intuition och eftersträvar samstämmighet	Chefer förväntas vara beslutsamma och självhävdande
I arbetslivet understryks jämlikhet, solidaritet och arbetsmiljö kvalitet	I arbetslivet understryks rättvisa och prestationer.
Konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar	Konflikter löses genom att man strider till en part vinner

Figur 3.4 Skillnader mellan maskulina och feminina samhällen (Hofstede, 1991)

Den genomgång av de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina som Hofstede erbjuder visar på ganska så stora skillnader mellan länderna. Det finns en mängd faktorer i den kinesiska såväl som i den svenska kulturen som utgör dessa skillnader. Nedan följer en genomgång av typiska företeelser i den kinesiska kulturen vilka bidrar till att skapa skillnader mellan svensk respektive kinesisk kultur.⁶⁵

3.1.5 Långsiktiginriktning

Den femte och sista av Hofstedes dimensioner är långsiktighet vs kortsiktighet. På makronivå speglar denna dimension hur människor relaterar till tid. Det kan mätas genom att exempelvis undersöka i vilken utsträckning som befolkningen sparar för framtiden. Långsiktigt inriktade länder har ofta ett högt sparande medan länder med kortsiktiginriktning tenderar att spara lite. Detta har i förlängningen betydelse för kapitalackumulation, ränteläge och kapitalstruktur i samhället. Dimensionen har också betydelse för management och organisation av företag. Den har exempelvis implikationer för hur planering och beslut fungerar. Tidshorisonten för hur långt in i framtiden företag planerar varierar från kultur till kultur. Japansk och asiatiska kulturer har ofta ett långsiktigt tänkande medan västländer, som exempelvis USA, tenderar att

⁶⁵ Hofstede, G, *Organisationer och kulturer*, (1987)

tänka mer kortsiktigt. Studier visar att ROI för investeringar i japanska företag ofta kan överstiga tio år medan det i USA är betydligt lägre (3-5 år).⁶⁶

Kineser är inriktade mot det förflutna och det är möjligt urskilja att kineserna, medvetet eller omedvetet, försöker att återuppbygga upp forna tiders glans. Skandinaver är mer inriktade mot nutiden och har därför inte heller någon vilja att spara. Materiellt sätt bryr sig befolkningen inte om, varken nuvarande eller kommande generationer. Orienteringen mot nutid gör dessutom att befolkningen värdesätter sin fritid mycket högt.⁶⁷

Kortsiktiginriktning	Långsiktiginriktning
Respekt för traditioner	Modern anpassning till traditioner
Respekt för sociala skyldigheter och status förpliktelser oavsett kostnaderna	Respekt för sociala skyldigheter och statusförpliktelser inom rimliga gränser
Socialt tryck för att ha det lika bra som svensson även om det innebär att man förköper sig	Sparsamhet bl.a. när det gäller resurser
Lite sparande, lite pengar för investering	Stortsparande, god tillgång på investeringskapital
Snabba resultat förväntas	Uthållighet i arbete för resultat på långsikt
Omsorg om att inte förlora ansikte	Villighet att underordna sig för ett syfte
Intresse av att vara i besittning av sanningen	Intresse av att leva dygdigt

Figur 3.5 Skillnader mellan kort och långsiktiginriktning (Hofstede, 1991)

3.2 Kinas tanketraditioner

Att skapa den "perfekta" människan har varit målet för de flesta av Kinas tanketraditioner. Vägen och metoderna dit skiljer sig dock ganska kraftigt mellan dessa olika system. Vad som dock går igen i de flesta av nämnda traditioner är en strävan åt att finna harmoni i alla mänskliga relationer samt gentemot naturen och dess lagar. Inre fullkomlighet i kombination med en yttre aktivitet, såsom exempelvis sport eller konstform, präglad i samma perfektionistiska anda beskrivs vara nödvändiga i den process som leder mänskligheten mot denna fullkomlighet.⁶⁸

⁶⁶ Kirkbide, P, *Globalization- The internal dynamic*, (2001)

⁶⁷ Worm, V, *Vikings and Mandaris*, (1997)

⁶⁸ Favrholdt, D, *Kinesisk Filosofi*, (1997)

Det är kanske främst den välkända Yin & Yang teorin som ligger som en grundpelare i de tidiga Kinesiska kulturyttringarna, där Yin bl.a. speglar det mörka, feminina, månen, natten etc. och där Yang bl.a. står för det ljusa, manliga, solen, dagen etc. En slags polaritetslära där vi till viss del hittar en form av skapelseteori samt en interaktion och komplettering mellan dessa två krafter i allt levande.⁶⁹

Ett annat kulturellt arv som kommit att influera Kinas tänkare är de många ritualer, seder och ceremonier som finns beskrivna sedan långt tillbaka. Ett viktigt inslag är t.ex. profetior och spådom som går tillbaka till åtminstone 1500 f. Kr. I Ching, som även inom nyandligheten blivit mycket populär, var ett slags orakel som ansågs kunna förutspå allt från den enskilda människans uppgång till kejsardömets förfall. Denna vidskepelse var en starkt levande tradition och lever fortfarande kvar, dock i mindre skala och utan samma dignitet.⁷⁰

De olika tankesystem som har utvecklats och införts i den Kinesiska historien fram till 1900-talet har sin grund i ett konfucianskt tänkande.⁷¹ Även Mao Zedongs radikala och upproriska tankar gentemot konfucianismen kan även de, med visst förbehåll, innehålla spår av konfucianskt tänkande. Denna paradox beror förmodligen till stor del på Kinas öppna förhållningssätt gentemot andra filosofier och kulturer. Till skillnad från väst, som genom historien dominerats av monoteistiska traditioner, finner vi i Kina ett system som till stor del har varit öppet för olika tankesystem.⁷²

3.2.1 Konfucianism

Konfucianismen har omkring 2500 år bakom sig som doktrin i Kina. Läran manar till lydnad och plikttrogenhet. Karakteristiskt genom hela konfucianismens historia är fyra konstanta drag; socialisering inom familjenheten, tendensen att hjälpa den grupp man anser sig tillhöra, uppfattningen av hierarkins naturlighet och berättigande samt en uppfattning av komplementaritet i relationer.⁷³

Konfucianismen är inte någon religion, vilket en del tror, utan en livsfilosofi. Det är den tankeströmning som haft störst betydelse på utformningen av det kinesiska samhället. En viktig aspekt i konfucianismen, som nämns ovan, är att en människa är definierad och existerar genom relationer med andra människor och att dessa relationer är ordnade i ett hierarkiskt system.⁷⁴

⁶⁹ Lindqvist, C, *Tecknens rike*, (1989)

⁷⁰ Aijmer, G, *Tid I kontrastivt perspektiv*, (1994), <http://www.tidsdokument.org/kontrastivt/aijmer.html>

⁷¹ Ibid

⁷² Ibid

⁷³ Favrholt, D, *Kinesisk Filosofi*, (1997)

⁷⁴ Knutson, J, *Kinesiskt förhandlingsbeteende samt dess institutionella och kulturella grund*, (1986)

Genom studier av tidigare dynastiers ledare och deras ideal blev Konfucius övertygad om att de kunde fylla en funktion som riktlinjer för den sociala reform som skulle komma att dominera Kina och skapa de grundläggande värderingar som är aktuella till och med intill denna dag. Då hela filosofin kom att kretsa kring tanken om en historisk gyllene tid i Kinas historia och därigenom om den förlorade harmoni och ordning som var utmärkande för den tidsåldern syftade Konfucius filosofier främst till hur ett återskapande av denna harmoni skulle bli möjligt. Man skulle kunna säga att en viss del av Konfucius arbete blev en slags systematisering av äldre kinesisk kunskap. Redan här utmärker sig den klart traditionsbundna läggningen inom konfucianismen. Alla de inriktningar som senare kom att uppstå som en förgrening ur konfucianismen har speciellt en ståndpunkt som går igen, nämligen tanken att det är människorna själva som var den nödvändiga länken mellan vad man kallade himmel och jord, och den varelse som var i stånd, och hade det yttersta ansvaret, att upprätta harmoni dem emellan.⁷⁵

3.2.1.1 Konfucianska begrepp och människans roll i livet

Samhället betraktades som en organisk helhet vars liv utgjordes av de samlade individerna. Utifrån denna syn, som den kinesiska kulturen inte var ensam om utan delade med flera antika kulturer, utvecklades en hierarkisk människosyn. Kejsaren kom på detta sätt att bli symbolen och verktyget för den yttersta makten på jorden.⁷⁶

Kejsaren hade himlens mandat och kallades för himlens son, där vi intressant nog kan se tydliga likheter med t.ex. Egyptens kultur och dess faraoner. Han, eller vad som faktiskt enstaka gånger kom att vara hon, ansågs vara den fullkomliga människan som hade förmågan att se till mänsklighetens bästa och utifrån det härskade och regerade. Mänskligheten i det här fallet syftar till ordets sanna innebörd, nämligen hela jordens befolkning. I Kina betraktade man och kanske i viss mån, om ej så utbreddt, fortfarande betraktar den kinesiska befolkningen som den högsta rasen och den fullkomliga människan. Detta innebar att man såg övriga människor som barbarer, som efter en evolutionistisk period skulle utvecklas och bli civiliserade kineser. Vad som också är av yttersta vikt att förstå i det här sammanhanget är att man i Kina såg, och ser fortfarande, makt som något positivt och nödvändigt. Motsatsen till makt betraktas som kaos, och kaos var och är man rädd för. Genom detta synsätt blir ett hierarkiskt system nödvändigt, och det kom att praktiseras som en aristokratiskt monarkisk ortodoxi.⁷⁷

Himlen sågs som sanningen och den ytterst bestämmande kraften i universum. Himlen kan tyckas vara ett svårbegripligt sätt att uttrycka den makten på, men satt i ett sammanhang skulle det vara lätt att från en västerländsk synvinkel byta ut himlen mot

⁷⁵ www.religion.se

⁷⁶ Favrholt D, *Kinesisk Filosofi*, (1997)

⁷⁷ Ibid.

begreppet Gud, vilket visserligen bör uttryckas aktsamt då Asiens kulturer generellt sett har en Gudsuppfattning och ett Gudsbegrepp långt ifrån det svart/vita tänkande de (västerländskt) monoteistiska religionerna använder.⁷⁸

Den konfucianska synen på människan uttrycks som en del av en helhet i form av organismen samhället (mänskligheten). Den enskilda individens dygd och godhet påverkar därigenom den stora organismens riktning och utveckling i samma anda och där det motsatta betraktas som lika giltigt. Den enskilda människan betraktas alltså inte som en isolerad del av en helhet, utan snarare som en aktiv del av en nödvändig och ofrånkomlig relation med andra individer. Ingen människa kan skapas eller överleva i isolering, utan kräver en interaktion mellan två olika element. Härigenom kan vi se tydliga influenser av Yin & Yang teorin, där jord och himmel är de begrepp som används inom konfucianismen. Himlen anses som det kreativa och överlägsna elementet, medan jord symboliserar det receptiva och underlägsna. Det är dock den komplettering och den effektiva kombinationen av dem båda som utgör teorins grundbetydelse. Konfucius ansåg att en hierarkisk struktur som gäller relationer är nödvändig och ofrånkomlig. Inom familjen och i samhället skall den enskilda individen vara en som en aktör och endast spela ut den roll han blivit tilldelad.⁷⁹

Vad vi skulle kunna betrakta som en stark motreaktion till konfucianismen är taoismen, som på många punkter står i en diametral opposition till konfucianismen och återkommande förespråkar ett obundet och fritt förhållningssätt till livet. Taoismen har sin historiska begynnelse på 600-talet f. Kr. och där grundaren Lao Tzu även sägs ha besökts av Konfucius i egen hög person.⁸⁰

3.2.2 Taoismen

Den taoistiska idén går ut på att foga sig efter livet, att leva i stillhet. Målet är ett fridfullt sinne utan extrem ilska eller glädje, ett sinne utan oro. Den grundläggande tanken i taoismen är alltings samhörighet. Allt som existerar har en kompletterande motpart. Dessa två flyter ständigt in i varandra och förändras ständigt. De båda sidorna är, som nämnts tidigare, kända som yin och yang. Yin är universums negativa sida och relateras till natten, kvinnan, kyla och svart. Yang är universums positiva sida och relateras till dagen, mannen, värme, och vitt. Den ena kan inte existera utan den andre. Tao sägs vara den förenande kraften och som binder samman alla ting i världen.⁸¹

⁷⁸ Favrholt D, *Kinesisk Filosofi*, (1997)

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ Livia Kohn, E., *Daoist Identity: History, Lineage and Ritual*, (2002)

⁸¹ Ibid

3.2.3 Andlig och religiös öppenhet

Anden och det spirituella livet får naturligt högsta prioritet i en kultur som Kina där strävan efter en mänsklig perfektionism är starkt uttalat. Då det andliga ofta betraktas som svårbegripligt och mystiskt från en västerländsk synvinkel sett är det nödvändigt att försöka lägga sådana föreställningar åt sidan. Detta för att överhuvudtaget ha en chans att förstå Asiens traditioner som genomsyras av en andlig dimension.⁸²

Har Kinas kultur utvecklat någon religion eller haft religiösa inslag? Det är en fråga som har varit mycket omdebatterad och som verkligen inte gör sig lätt besvarad. För det första är ordet religion i sig ett ord av omdiskuterat ursprung. Oftast översätts det med "vördnad för det heliga" eller "gudsdyrkan" och om vi talar om det förstående kan vi ju direkt se att det genomgående i de kinesiska tankesystemen finns en sådan slags vördnad inför det man t.ex. kallar "himlen" eller "himlens son". Även vördnaden inför bortgångna anhöriga skulle kunna översättas i liknande termer. Om vi dock ser till någon klar form av Gudsdyrkan kan vi klargöra att det, bortsett från Buddhismen som inte haft stort inflytande hos det kinesiska folket, är svårfunnet igenom så gott som hela Kinas historia. Det är på grund av detta som Kinas olika samhällssystem ofta benämns som tanketraditioner, filosofier eller vishetsläror.⁸³

I det antika Kina var inte filosofi på något sätt separerat från livet eller endast tillämpat av några få intellektuella, som kanske är och var mer vanligt i vår västerländska kultur, utan var en integrerad del av samhällets struktur. Likaså var teori och praktik av lika stort värde och sågs båda som oskiljaktigt nödvändiga för att uppfostra och utveckla människan. Anden, som i Kinesisk historia betraktats som den viktigaste delen av att vara människa, anses behöva kultiveras och självklart blir då etik och moral huvudingredienser i de filosofier som växer fram med åren.⁸⁴

Vad vi kan se inom många asiatiska tanketraditioner, och kanske även lära oss av i västvärlden, är ett öppet förhållningssätt gentemot andra tankesystem. Synd och rätt- och fel tänkande är bl.a. mycket ovanligt i Kinas historia. Detta har gjort att en syntes kunnat växa fram där man snarare tagit in ny kunskap än uteslutit sådan. Vi har kunnat se hur t.ex. de till synes mycket skilda och motsägande filosofierna som konfucianismen och taoismen varit i stånd att integreras.⁸⁵

⁸² Favrholt, D, *Kinesisk Filosofi*, (1997)

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Koller, J, & Koller, P J, *Asian Philosophies*, (1998)

⁸⁵ Worm, V, *Vikings and mandarins* (1997)

3.2.4 Maoistiska influenser

Under 1800-talet, i och med det västerländska inflytandet, började dock den politiska makten omstruktureras. I samband med detta kom ett ökat ifrågasättande av konfucianismens giltighet i ett nytt modernt Kina. Man blev genom en smärtsam process tvungen att erkänna Kina som ett land bland andra länder, där den tidigare synen som imperium och världsmakt förkastades. Det växte fram starka rörelser och organisationer som hävdade att Kina skulle räddas och det till priset av sin tradition, vilket till stor del var synonymt med konfucianismen. Det blev en politisk splittring närvarande i Kina och i och med kejsardömets förfall 1911 ökade oroligheterna. Kommunistpartiet med Mao Zedong i spetsen blev det parti som 1949 deklarerade Kina som folkrepublik. När vi ser tillbaka på Kina i Maos händer kan vi se ett klart ideologiskt förtryck av Kinas befolkning, där bl.a. konfucianismen "bränns på bål". Man utförde en slags politisk och religiös likriktning och skapade därigenom en maoistisk ortodoxi.⁸⁶

Det grundläggande inom maoismen var utvecklingen av en folklig demokrati, där varje individ skulle vara med i beslutsfattandet på alla nivåer. Flera författare menar att även om Mao var en motståndare till konfucianismen var den organisatoriska modell som han förespråkade inte olik den som skapades av Konfucius. Den stora skillnaden ligger dock i Maos tanke på ett folkstyrt samhälle till skillnad från Konfucius som förespråkade ett samhälle styrt av en bildad elit.

Fram till Maos död var alla företag statsägda. Detta har dels påverkat styrningen av företagen, men också kompetensen hos de chefer som arbetat där.

Lockett menar att många chefer i de statsägda företagen under 1950- och 1960-talet rekryterades tack vare deras politiska, agrara och militära bakgrund snarare än på grund av deras industriella erfarenhet och expertis. Efter att ha arbetat på landsbygden under kulturrevolutionen blev många äldre chefer återinsatta på sina gamla arbeten. Resultatet blev en obalanserad samling människor som dels bestod av seniorer som inte arbetat under många år samt yngre förmågor som blivit tillsatta på basis av tidigare politiskt arbete.⁸⁷

Chan skriver att under det stora språnget framåt och under kulturrevolutionen var det mycket viktigt för dem som sökte promotion att ha arbetat politiskt för Maos idéer. Teknisk träning och intresse för tekniska frågor gick således inte alltid hand i hand med sådana politiska kvalifikationer.⁸⁸

⁸⁶ Favrholt, D, *Kinesisk Filosofi*, (1997)

⁸⁷ Lockett, M, *Advances in Chinese industrial studies*, (1990)

⁸⁸ Chan, S, *East Asian dynamism : growth, order, and security in the Pacific region*, (1990)

Faktorer som ovan förklarar bristen på expertis – både på strategisk och operationell nivå – inom statsägda företag.

3.2.4.1 Personalpolicy

Huvuddraget i personalpolicyn var systemet om livstidsanställning och den centraliserade makten som låg i att allokera arbete på landsbygden. Tills nyligen fanns ingen alternativ arbetsmarknad. Unga nytutexaminerade människor blev tilldelade arbete av staten på en arbetsenhet. Avsikten var att de skulle stanna på denna enhet resten av livet, få lön och försäkring enligt statsreglerna. Under dessa villkor fanns inte föreställningen om "hiring and firing". Oavsett om en anställd var överkvalificerad för arbetet eller fann arbetet ostimulerande fanns inga andra alternativ. Med andra ord motsvarade människornas arbeten sällan deras kvalifikationer. Vidare saknades en generell ram för individuellt ansvar på arbetsenheterna. Likaså var system för individuella prestationer bristfälliga.⁸⁹

Flera studenter inom och utom Kina har uppmärksammat flera icke önskvärda konsekvenser som ett resultat av personalpolicyn i de statsägda företagen, såsom dålig motivation och disciplin, låg produktivitet och undermålig kvalitet. Bristen på motivation och den skrala matchningen mellan kompetens och arbetsfördelning utgjorde de stora problemen som fanns i de statsägda företagen och som fortfarande finns kvar i viss utsträckning.⁹⁰

Enligt Locket är det långt ifrån lätt att få kinesiska arbetare att utföra ett jobb konsekvent och effektivt. Detta menar han är resultatet av kombinationen jobbgaranti, fast lönenivå och bristfällig motivation.⁹¹

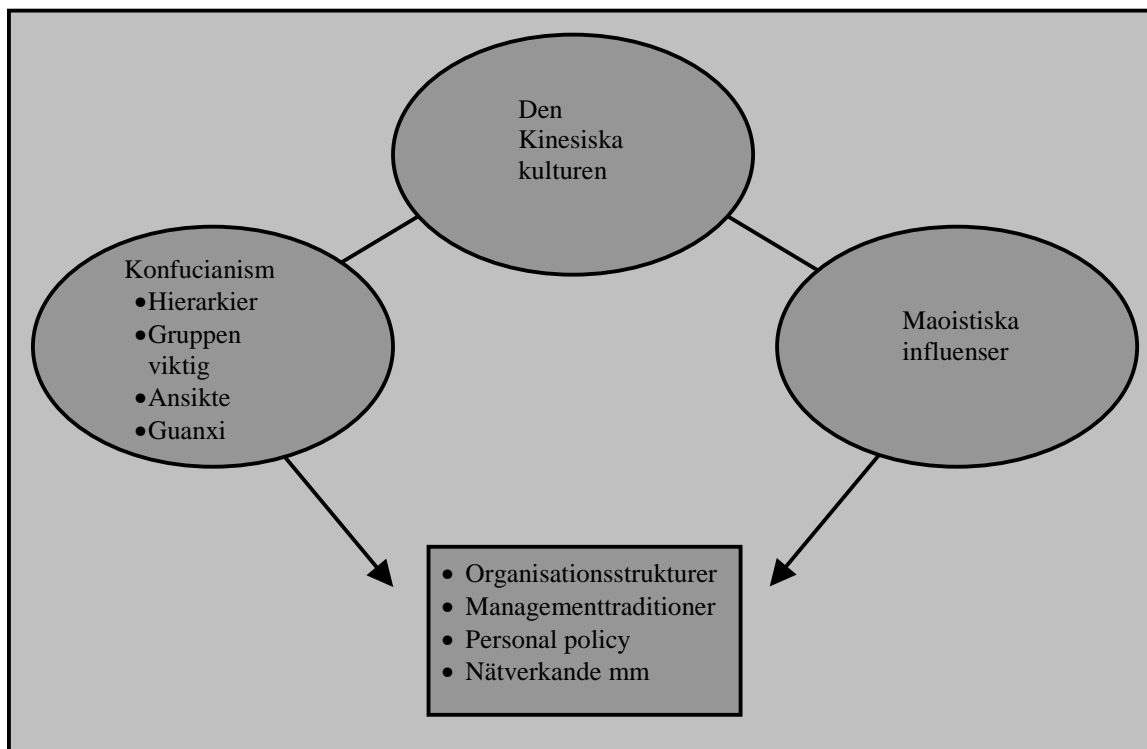
Förenklat kan man säga att det maoistiska och konfucianistiska arvet gemensamt konstruerar den moderna kinesiska kulturen. Hur detta tar sig uttryck idag diskuteras på kommande sidor. Hur den moderna kinesiska kulturen är konstruerad kan man åskådliggöra enligt bilden nedan.⁹²

⁸⁹ Hoon-Halbauer, S, *Management of Sino-Foreign Joint Ventures*, (1994)

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Ibid

⁹² Ibid



Figur 3.6 Schematisk bild över den kinesiska kulturen (Hoon-Halbauer, 1994)

3.5 Människan i modern tid

Efter Maos död ersattes snabbt den maoistiska ideologin med ekonomins makt. Det som hade varit en synd under Maos styre, nämligen att personligen samla rikedomar, var det som kom att inspirera människor intill denna dag. Det som idag lever kvar av det maoistiska systemet är det diktatoriska styret av kommunistpartiet. Olika framtidsteorier och dess förespråkare florerar i dagens Kina, där vi ser vissa likheter med det tidiga 1900-talet. Konfucianismen har dock hämtat tillbaka en del av sin värdighet efter att ha varit utsatt för kraftigt motstånd under Maos styre. I viss mån förespråkas idag en konfucianistisk grund i det moderniserade Kina. Filosofin ses som välförenligt med utveckling och tar bl.a. Singapores positiva och expansiva utveckling som förebilder i sin framåtskridande marsch mot en oundviklig modernisering. Den enskilda människan i Kina kanske återigen får se en socialhumanistisk ideologi som grund för att utveckla både sig själv och därigenom sitt samhälle.⁹³

3.5.1 Guanxi

Den som har varit i Kina har säkert stött på begreppet guanxi. Detta uttryck betyder kontakter eller förbindelser och är en mycket viktig del i det kinesiska affärslivet.

⁹³ Lodén, T, *Från Mao till Mammon: Idéer och politik i det moderna Kina*, (1998)

Guanxi utgörs av personliga relationer som kan utnyttjas för att lättare få saker uträttade i ett byråkratiskt samhälle som Kina. Med de rätta kontakterna kommer man förbi den byråkratiska process som oftast måste till för att t.ex. få ett kontrakt. Guanxi omnämns som en av tre huvudidéer som utgör basen för att förstå det kulturella systemet i Kina. De två andra är ”ansikte” och ”tjänster”. Dessa tre koncept är nära besläktade med varandra och starkt sammanvävda i psykologisk bemärkelse eftersom de är centrala i det ömsesidiga beroendet mellan människor. Det handlar inte om att uppträda som en gentleman, utan om att etablera kontakter för ömsesidigt utnyttjande.⁹⁴

Guanxi skiljer sig från den västerländska bemärkelsen av nätverk. För det första används begreppet flitigt i vardagsspråket. Vidare handlar det kinesiska konceptet nätverk om speciella relationer mellan individer eftersom de kan begära i stort sett vad som helst av varandra. För det tredje bygger nätverksstrukturen på sociala rättvisenormer, vilket mer är fallet i väst. Guanxi binder samman människor som gör varandra tjänster. Om en av personerna i en dylik relation vägrar att återgälda en tjänst förlorar denne person ansikte. Ömsesidig guanxi innehåller med andra ord starka inslag av moraliskt åtagande och tillit.⁹⁵

Allmänt är relationer som bygger på guanxi mest fördelaktig för den svagare parten. Eftersom de två parterna förväntas hjälpa varandra efter förmåga är det den som har störst tillgångar som kan hjälpa mest. Men som ett resultat kommer den som blivit hjälpt att hamna i en beroendesituation.⁹⁶

Guanxi är viktigt för att överleva i det socialistiska Kina. Trots detta är det inte accepterat offentligt eftersom guanxi anses, enligt de kommunistiska jargongerna, vara privat, vilket i detta fall innebär en organisatorisk form som inte godkänts av kommunistpartiet. I vilket fall som helst existerar nätverk över hela Kina och har kallats Kinas andra monetära avdelning. Västerländska observatörer har menat att personliga relationer är en av anledningarna till den relativt välfungerande planekonomin. Trots en kraftig politisk turbulens under Mao Zedong lyckades Kina åstadkomma en mycket högre tillväxt än Östeuropa.⁹⁷

3.5.2 Lian – ansikte

Ett kännetecken för kinesisk kultur är rädslan för att göra bort sig inför andra människor. I Kina säger man säg då tappa ansikte. Detta sker exempelvis om man blir offentligt kritiserad eller öppet tvingas erkänna att man har gjort fel. Att ha ansikte i

⁹⁴ Lodén, T, *Från Mao till Mammon: Idéer och politik i det moderna Kina*, (1998)

⁹⁵ Ibid

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ Ibid

Kina kan jämföras med att medföra respekt i väst. Värdet av att ha ansikte är ett arv från konfucianismen.⁹⁸

En person som tappar ansiktet kan på samma gång förlora sin status som medarbetare och inte bli behandlad enligt det hierarkiska systemet. En anställd inom ett företag arbetar för att upprätthålla ansiktet dels för kunderna men också mot chefen för att på så vis skaffa bättre förutsättningar för löneförhöjning eller befordran. Om en person medvetet eller omedvetet uppträder så att någon tappar ansiktet är det i princip samma sak som att förstöra relationen med denna person under mycket lång tid, eller för alltid. En utländsk chef som arbetat i Kina bör känna till detta och inte utsätta någon i sin personal för förödmjukande behandling.⁹⁹

Även möten och förhandlingar påverkas av detta tankesätt. Eftersom medarbetarna är rädda för att tappa ansiktet och inte heller vill kritisera någon inför andra kan det ta lång tid att lösa problem inom en organisation. Rädsla för att göra misstag medför allmän försiktighet i alla handlingar. Vidare tar konceptet ansikte uttryck i att kineser är ovilliga i att ta eller ge ett rakt nej. Av den anledningen är det vanligaste sättet att negligera en fråga att helt enkelt inte svara på den alls.¹⁰⁰

Motsatsen till att någon tappar ansikte är att ge någon ansiktet. Detta kan åstadkommas genom att ge någon lovord eller annat beröm inför en medarbetare eller överordnad. Lovord skall dock användas med viss försiktighet eftersom för mycket lovord kan leda till att personen ifråga riskerar att känna sig förlöjligad.¹⁰¹

3.5.3 Kontaktskapandet med kinesiska företag

För de företag som saknar erfarenhet av den kinesiska marknaden är det bästa (och ibland det enda) sättet att använda sig av en mellanhand. Dessa mellanhänder kan tjäna som garant för att samtliga parter är seriösa. Det finns många företag som har specialiserat sig på att förmedla kontakter till företag i Kina. Vid val av en dylik mellanhand bör det sökande företaget dock vara försiktig. I den snabbväxande marknad som Kina nu utgör finns det förmedlare som inte är seriösa.¹⁰²

Mellanhänder upptar en nyckelposition i Kina av flera anledningar. En av dessa är att de bidrar med att skapa guanxi mellan personer som inte känner varandra men som önskar att lära känna varandra. Att vara kommersiell mellanhand i Kina innebär stora åtaganden. Om en mellanhand introducerar ett par för varandra och äktenskapet spricker

⁹⁸ Linda Tuneld, kommunikatör på Ericson

⁹⁹ Worm, V, *Vikings and Mandarins*, (1997)

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Ibid

blir mellanhanden delvis anklagad för att ha fört paret tillsammans. På motsvarande sätt är det om en mellanhand introducerar två företag för varandra. En kommersiell mellanhand signalerar då att de kan lita på varandra. I och med detta investerar mellanhanden en bit av sig själv eftersom han blir moraliskt ansvarig om den ena parten lurar den andre. Av den anledningen introducerar kineser inte människor för varandra om de inte är fullt medvetna om följderna väl insatta i parternas bakgrund. Om konflikter uppstår trots detta är mellanhanden helt beredd på att ingripa för att lösa eventuella problem.¹⁰³

Som tidigare nämnts är Kina ett mycket hierarkiskt samhälle. Det är därför viktigt att de personer som skall förhandla med varandra befinner sig på samma hierarkiska nivå. Detta kan ta sig uttryck i att det är viktigt med vissa statussymboler, såsom visitkort som talar om på vilken nivå den utsedda representanten för företaget är. Det är ofta av betydelse att denna representant har en högre befattning för att kineserna inte skall uppfatta det som att affären är oviktig.¹⁰⁴

3.5.4 Kommunikation

I Kina är det inte vanligt att affärsmännen talar en fullgod engelska. Detta leder ofta till kommunikationsproblem. Även då dessa språkförbistringar oftast överbryggs genom tolkar är det inte heller säkert att dessa tolkar talar en tillfredsställande engelska. Av denna anledning är det vanligt att västerländska företag för säkerhets skull tar med sina egna tolkar, men inte heller detta garanterar perfekt kommunikation. Detta beror helt enkelt på att eventuella missförstånd från kinesernas sida inte tas upp med en gång på grund av en rädsla för att tappa ansiktet. Därför kan det vara bra använda ett så enkelt språk som möjligt och klargöra eventuella missförstånd med en gång.¹⁰⁵

I Kina, som enligt Hofstede, är ett högkontextsamhälle används ofta meningar såsom, "Jag skall se vad jag kan göra...", "Jag ska göra mitt bästa..." o.s.v. istället för att säga "nej". Detta beror på att kineserna ogärna bränner broar som vid ett senare tillfälle kan visa sig värdefulla. Inte bara kineser, men också asiater i allmänhet, undviker att säga negativa saker direkt, utan uttrycker hellre detta på ett, för västerlänningar, diffust sätt. Därför är det viktigt att västerlänningar känner till de kontextuella nyanserna i kinesernas sätt att uttrycka sig. En annan aspekt som kan vara värd att känna till är kroppsspråkets betydelse. Som exempel kan nämnas att kineser ofta nickar när de samtalar med varandra. Detta betyder dock inte att de håller med, utan är endast ett tecken på att de lyssnar.¹⁰⁶

¹⁰³ Worm, V, *Vikings and mandarins*, (1997)

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Bond, M H, *Beyond the Chinese Face*, (1991)

¹⁰⁶ Ibid

3.5.5 Kinesiskt ledarskap

Som Worm påpekar är kinesiska organisationer ofta mycket byråkratiska och hierarkiskt uppbyggda. Den typiske ledaren i dessa organisationer är en äldre man, ofta grundaren. I ett kollektivistiskt samhälle har ledaren en bred och dominerande ställning, något som ligger helt i linje med Hofstedes definition av maskulina samhällen. Många beslut fattas av relativt få personer. Hofstede menar även att maktdistansen mellan chefer och anställda är stor och ett resultat av detta är att kinesiska underordnade generellt saknar mod och självförtroende att själva fatta beslut. Den effektiva modellen av ledarskap i system som i Kina är därför den vise och älskande "*fadern*". Ett system som innefattar hierarki, ansvar, ömsesidiga förpliktelser, familjeatmosfär, personliga relationer och skydd av de anställda. Generella relationerna är viktigare än den specifika uppgiften och man föredrar personligt omdöme före mekaniska lagar. Man är mycket diskret och försiktig när det handlar om att granska personer med höga befattningar och detta har fört till en mycket utbredd korruption. Tjänster och gentjänster är mycket viktiga och bidrar till ett samhälle där de som en gång fått makt kan behålla den just genom sina kontakter (*guanxi*).¹⁰⁷

Typisk struktur inom kinesiska organisationer är:¹⁰⁸

- Centralisering av makt, vanligtvis till en dominant ägare, entreprenör, grundare, eller fadersfigur.
- Liten specialisering, få uppdelningar av organisationen i specialiserade avdelningar.
- Liten standardisering av aktiviteter och därmed även färre rutinuppgifter.
- Relativt sett få stöдавdelningar såsom forskning, utveckling, arbetsrelationer, marknads- undersökningar och istället en tendens till att alla anställda tar hand om huvudprodukten eller tjänsten som företaget tillhandahåller.

Kinesiska chefer har en tydligare roll än chefer i västerländska kulturer. De spenderar mycket tid på uppgifter såsom att själva fatta beslut, ge order, övervaka utförandet av dessa direktiv personligen, delta i sociala och personliga familjetilldragelser tillsammans med de anställda, lyssna på klagomål från anställda angående andra anställda.¹⁰⁹

Vissa experter påstår att utländska företag som söker sig in på den kinesiska marknaden inte skall räkna med snabba klipp. Det kinesiska näringslivet fungerar med andra premisser än det västerländska och trots att stora förändringar som bäst pågår inom den kinesiska ekonomin finns de gamla strukturerna i botten.¹¹⁰

¹⁰⁷ Worm, V, *Vikings and mandarins*, (1997)

¹⁰⁸ Umezawa et al, *The Dynamic Impact of Culture on Organisations*, (1996)

¹⁰⁹ Worm, V, *Vikings and mandarins* (1997)

¹¹⁰ www.swedishtrade.se

Pia Polska, ekonomie licentiat, har forskat i hur distributionsnätverken fungerar i Kina och kommit fram till att goda relationer är avgörande. På basen av resultaten i sin licentiatavhandling framhåller Pia Polska att utländska företag är dömda att misslyckas i sina etableringar ifall de saknar kunskap och förståelse för den kinesiska kulturen. Det bästa sättet att etablera ett fungerande distributionsnät i Kina är att få ett fotfäste i en stad med välutvecklad ekonomi och där anlita lokal arbetskraft. Dessa personer kan med sina relationer "guanxi" utveckla distributionskanaler inom staden.¹¹¹

Det mest ändamålsenliga är att utveckla ett distributionssystem i vilket man utnyttjar såväl privatföretagare som stora statliga grossister. Genom att använda mellanhänder av olika typ kan ett utländskt företag maximalt utnyttja de positiva möjligheter som det kinesiska distributionssystemet kan erbjuda. Det går inte att få fotfäste i Kina utan arbeta på mycket lång sikt och ta små steg i taget. Etableringen av distributionsnät är därför både mödosam och långsam. De anställdas relationer "guanxi" bildar nätverket som all utveckling grundar sig på. Guanxi mellan två personer innebär samhörighet och respekt som kan böttna t.ex. i släktskap, att man gått i samma skola eller att man kommer från samma provins.¹¹²

3.5.6 Nätverk och utlandskineser

När man pratar om kineser inkluderar man oftast också utlandskineser; dvs. kineser som emigrerat från Kina men bibehållit sin kinesiska nationalitet. Dessa grupper av kineser har oftast bevarat kulturen från hemlandet. Denna kultur i kombination med den historia som de utflyttade kinesernas familjer bär på formar beteendet hos utlandskineserna. Dessa familjehistorier är oftast liknande för de emigrerade kineserna. Vad som alltså är kännetecknande för denna grupp är en stark samhörighet baserad på liknande historisk bakgrund och hemlandets kultur.¹¹³

För Kinas handel spelar utlandskineserna en viktig roll, men framförallt de utlandskineser som lever i Ost- och Sydostasien. Att ha en kontakt med någon i det stora nätverk av utlandskineser som styr stora delar av Kinas näringsliv sägs vara nyckeln till affärer i hela Sydostasien. Av Kinas 1,2 miljarder människor bor ca 53 miljoner Kineser utomlands. Det är dessa utlandskineser som styr större delen av Sydostasiens näringsliv. Deras rent ekonomiska roll förstärks av omfattande nätverk som binder samman utlandskineserna. Nätverken binds samman av familjeband, släktband, affärsnätverk samt organisationer och klubbar.¹¹⁴ Det är dock ett ganska öppet nätverk, jämfört med t.ex. det japanska. Det gynnar västerlänningar som ganska

¹¹¹ Lindh et al, *Inköp från Kina - en studie av hur problem relaterade till inköp kan reducera*, (2001)

¹¹² Ibid

¹¹³ Redding, G, *Chinese overseas networks: Understanding the enigma*, (1995)

¹¹⁴ Ibid

lätt kan skaffa sig en kontakt i nätverket och därmed kan ta del av de fördelar som nätverket ger.¹¹⁵

Enligt Linda Tuneld, kinesisk sekreterare på Ericsson, och Eddie Chiung, restaurangägare, så är i princip alla utlandskineser i Sverige medlemmar i Kinesiska Föreningen och eventuellt också i Svensk-kinesiska Föreningen. Genom dessa föreningar söker de kontakt med andra kineser för att bygga upp den sociala tillvaron. Enligt Linda söker man sig automatiskt till individer på samma samhällsnivå som man själv och att detta beror på att man söker sig till sådana människor man har något gemensamt med, men att detta inte beror på någon form av kulturellt betingad hierarki. Både Eddie och Linda menar att de hierarkier som finns i Kina inte alls är lika viktiga eller uttalade i Sverige. Vidare förnekar båda att maktstrukturer, som förekommer i Kina och som är baserade på rykte och kontakter, existerar i Sverige.¹¹⁶

3.5.7 Affärsmötet & förhandlingar

Tålmod och uthållighet är två egenskaper som krävs för att göra affärer i Kina. Detta gäller inte minst själva affärsmötet. När svenska företag är i Kina är det den kinesiska motparten som bestämmer schemat. Man bör vara beredd på att stanna längre än man tror och att inte planera alltför kortsiktigt. Troligtvis kommer parterna inte att komma fram till något under det första eller de första mötena. Det svenska företaget bör vara beredd på långa tider av tystnad och perioder då ingenting händer emellan era möten.¹¹⁷

Det är viktigt att känna det egna företaget och dess produkter utan och innan eftersom kineserna kommer att fråga om allt möjligt och hela tiden kommer att kräva mer information. Som vanligt i förhandlingar får man vara beredd på att ge efter en del, men företaget bör se till att alltid få någonting i gengäld.¹¹⁸

Västerlänningar ser förhandlingar som en process i vilken två parter möts och kommer överens om ett sätt att samarbeta som på något sätt gynnar båda parter. Kineser däremot har ett bredare perspektiv på förhandlingar. De anser att förhandlingar äger rum hela tiden, oavsett om man befinner sig i affärslivet eller inte. Förhandlingar kan inkludera alla möjliga slags aktiviteter och sträcka sig över en mycket lång tidsram, man kan säga att man hela tiden förhandlar så länge som man har kontakt med varandra.¹¹⁹

Västerlänningar bör vara återhållsamma med både sina känslor och sitt sätt att uttrycka sig verbalt. I början av förhandlingarna bör man även försöka att betona det man är

¹¹⁵ Naisbitt, J, *Megatrender i Asien som förändrar världen*, (1996)

¹¹⁶ Linda Thuneld och Eddie Chan Yeo Hsiung

¹¹⁷ Blackman, C, *Negotiating in China: Case Studies and Strategie*, (1997)

¹¹⁸ Youmin, X, Runtian, J, *Cultural Influence upon International Trade Negotiation*(1997)

¹¹⁹ Ibid

överens om och inte peka på det man är oense om. Det kan man komma in på senare, men det är viktigt att under hela förhandlingen då och då betona vad man redan har kommit överens om.¹²⁰

Kineser gör aldrig affärer och uppgörelser på plats. Det samma bör gälla västerlänningar i Kina som bör lämna över beslutanderätten till någon på hemmaplan (eller åtminstone få det att verka som det), även fast man har total beslutanderätt själv. Det svenska företaget bör aldrig förhandla ensamt, utan helst med ett flertal personer eller en hel delegation med människor som är kunniga på olika områden. Det gör kineserna själva när de förhandlar utomlands och detsamma bör gälla svenskar i Kina. Under förhandlingarna är det vanligt att överlägga med flertalet olika personer som är experter på sina respektive områden. Till skillnad från t.ex. japaner så har inte kineser några problem med att förhandla med kvinnor. Det uppfattas snarare som att bidra till ett bättre klimat i förhandlingarna.¹²¹

Affärer i Kina har alltid en social, politisk och ekonomisk dimension, till skillnad från i Väst där vi oftast gör affärer endast i den ekonomiska dimensionen. Även den juridiska situationen i Kina måste beaktas, Kina saknar t.ex. effektiva handelslagar. Ofta råder det även konflikter om regelverket mellan lokala och centrala myndigheter. Det gäller att vara medveten om detta och att vara flexibel för att kunna anpassa sig till den kinesiska omgivningen. För detta ändamål finns advokatbyrån Vinge representerad i Kina.¹²²

3.5.8 Kontrakt i Kina

Kineserna har en annan syn än västerlänningar på kontraktets roll i en affärsuppgörelse. De anser att kontraktet är mer som ett bevis på en ömsesidig relation parterna emellan och att ingenting som man har skrivit under är oföränderligt. När kontraktet är underskrivet kan de "riktiga" överläggningarna börja. De anser att kontrakt kan förändras eftersom omgivningen ständigt förändras. Man får alltså se kontraktet som ett "Letter of Intention" och oftast undvika att ta hjälp av advokater. Asiater har i allmänhet en negativ syn på advokater och anser att de skapar mer problem än de löser.¹²³

3.6 Sammanfattning av Kinas kulturella särdrag

Som ovanstående kapitel visar skiljer sig Sverige och Kina åt såväl kulturellt som språkligt och socialt. Bakom dessa skillnader ligger historiska förklaringar. De kinesiska tanketraditionerna har framförallt präglats av tre stycken olika ismer.

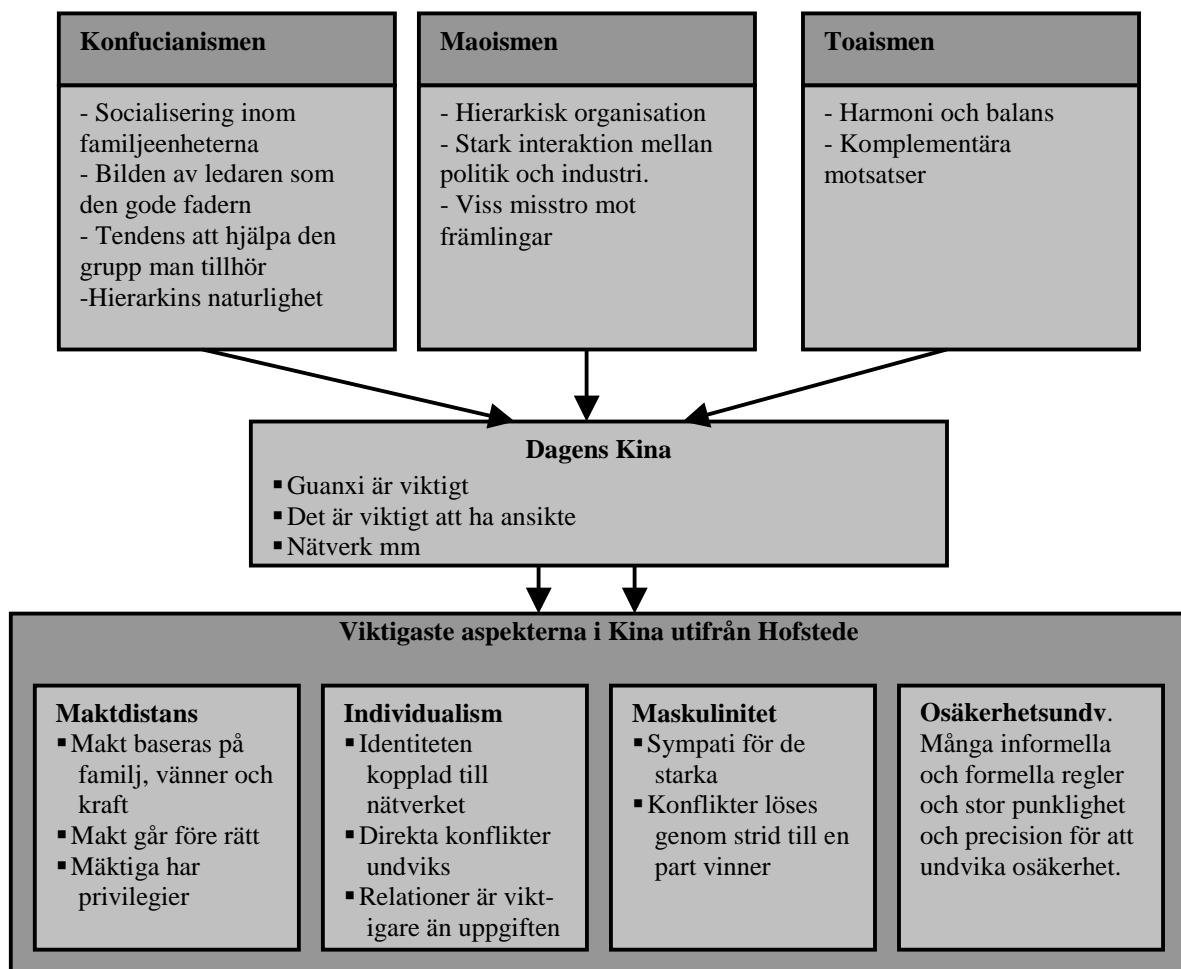
¹²⁰ Youmin, X, Runtian, J, *Cultural Influence upon International Trade Negotiations*, (1997)

¹²¹ Ibid

¹²² Ulf Gerbjörn, Sweden-China Trade Council

¹²³ Youmin X, Runtian, J, *Cultural Influence upon International Trade Negotiations*, (1997)

Taoismen grundlade tankarna kring alltings samhörighet. Allt som existerar har en kompletterande motpart. Dessa tankar har gett upphov till att bland annat rätt och fel tänkande inte är, i svenska mått mätt, självklara i det kinesiska samhället. Konfucianismen har bidragit med tankarna kring vikten av familjen och hierarkins naturlighet. Den har även gett upphov till tendensen att främst hjälpa familjen man tillhör samt en uppfattning av komplementaritet i relationer. Maoismen försökte utrota de konfucianismiska tanketraditionerna men behöll och vidareutvecklade i själva verket många av dem. Till detta hör bland annat det hierarkiska systemet. Tidigare har vi beskrivit hur ledarens roll i det kinesiska samhället som ”den älskande fadern”. Detta gällde i lika hög grad enväldshärskaren Mao Zedong som i folkmun kallades ”farbror Mao” (Mao shushu).¹²⁴



Figur 3.7 Sammanfattning av Kinas kultur (Egen modell)

Som ovanstående figur visar har de olika ismerna i förlängningen gett upphov till en rad faktiska förhållanden i dagens Kina. Fokus på familjen och gruppen som man tillhör har gjort att betydelsen av kontakter är mycket viktigt i dagens Kina. Om någon inte har

¹²⁴ Gustav Andersch



kontakter blir det mycket svårt för denne att få någonting uträttat i affärslivet. Guanxi som är det kinesiska ordet för kontakter tar mycket lång tid att bygga upp, men kan relativt lätt förstöras genom ett felaktigt handlande.

I Kina är det mycket viktigt att ha ansikte. Att ha ansikte kan jämföras med att medföra respekt i västländer. En person tappar ansikte om denne blir offentligt kritiserad eller tvingas säga att han har gjort fel. Motsatsen att tappa ansikte är att ge ansikte. Detta kan ske bland annat genom att ge någon lovord offentligt. Som ett arv från konfucianismen organiserar sig kinesiska företag ofta mycket byråkratiskt och hierarkiskt. Av den anledningen är chefen och grundaren för företaget oftast en man och samma person. Systemen innefattar vanligtvis ansvar, ömsesidiga förpliktelser, familjeatmosfär, personliga relationer och skydd av de anställda. Trots att många kineser bor utanför Kina behåller de vanligtvis sin kinesiska kultur och identitet. Något som har lett till att det finns informella nätverk mellan kineser även utanför de kinesiska gränserna.¹²⁵

¹²⁵ Worm, V, *Vikings and Mandarins*, (1997)

4. Val av teorier

I detta kapitel redogör vi för vilka teoretiska utgångspunkter vi har då vi genomför studien samt vilka verktyg vi använder oss av i vår analys. Kapitlet inleds med affärsrelationer och avslutas med teorier om nätverk och the scope model.

4.1 Affärsrelationer

Att finansiella köp oftast är återkommande på industriella marknader har varit grunden till utvecklingen av t.ex. internationaliserings-, interaktions- och nätverksmodellerna. Forskning kring internationalisering beskriver hur företag investerar i långsiktiga relationer för att bättre förstå sin kund/leverantör. Fysiska, psykiska och kulturella avstånd används för att indikera skillnader mellan marknader och leverantörer/kunder i dessa modeller.¹²⁶

Håkansson menar att affärsrelationer kännetecknas av interaktion, anpassning, långsiktighet och specialisering.¹²⁷

För att aktivera resurser så engagerar ett företag sig i en interaktionsprocess. Denna ger företaget möjlighet att lära sig vad som efterfrågas och vad som krävs i motprestation. Motpartens krav utvecklar företaget och produkter och produktionsteknik anpassas till motparten.

I industriella företag betonas ständigt vikten av de långsiktiga relationerna. Dessa långsiktiga leverantörs- och kund förbindelserna utgör ett teknisk och kommersiell bas för att hantera problem och åstadkomma förändring. Ofta krävs mycket arbete för att skapa förtroende, påverka förändringar och forma ömsesidiga regelverk i relationen.

För att kunna exploatera sina affärsmöjligheter måste köparen och säljaren göra ömsesidiga anpassningar till varandra. Anpassningar utvecklas över tiden som ett sätt att lösa problem relaterade till varandras olikheter. Anpassning skapar beroende och närhet mellan parterna.

En central fråga för företag är på vilket sätt interna och externa resurser skall balanseras. Skall man ”insourca” eller ”outsourca”? Effektiviteten i en specialisering sker inte enbart genom att lära sig den andres kunskap, utan genom förvärv av information och teorier om hur fakta kan kopplas samman och leda till någonting mer.

¹²⁶ Håkansson, H, *Industrial Technological Development – a network approach*, (1987)

¹²⁷ Ibid

4.2 Nätverksteori

Industriella nätverk uppkommer och utvecklas som ett resultat av interaktion. Genom denna utbyter företag tillgångar, produkter och tjänster. Genom interaktion influerar och anpassar sig företag till varandras sätt att utföra aktiviteter och utvecklar på så vis olika former av band mellan varandra.¹²⁸

Interaktionen mellan företag utvecklas över tiden. Det tar tid att bygga upp effektiva relationer. Parterna måste dels lära sig om motpartens sätt att utföra saker samt lära sig hur motparten tänker och kunna tolka dennes handlingar i olika situationer. Relationer byggs gradvis upp i det att parterna måste ge och leva upp till den tillit den andre parten sätter på relationen. Som ett resultat av detta förstärks de ömsesidiga banden. De bindningar som byggs upp med tiden är flera och kan sammanfattas enligt; tekniska, kunskapsmässiga, sociala, juridiska och administrativa bindningar.¹²⁹

De olika kopplingarna som kan identifieras är alla viktiga, men framförallt måste de tekniska och kunskapsmässiga bindningarna som finns i relationen stå i viss överensstämmelse med företagets interna teknik och kunskap. Även de sociala banden som relationen medför integreras i företagets sociala struktur.¹³⁰

Ingen av dessa kopplingar fungerar och uppkommer normalt spontant. Exempelvis stannar information om motpartens kompetens och kunskap ofta hos vissa "gate keepers" istället för att spridas inom företaget. Utställningar och seminarier är dock försök som företag kan göra för att bredda kontaktytan. För att relationen skall fungera effektivt konstaterades tidigare att det ofta finns behov av anpassningar mellan företagen. Dessa anpassningar måste dels spridas inom organisationen, dels vägas mot prioriteringen av andra tänkbara handlingsalternativ. Det är en rad olika befattningshavare som är ansvariga för olika interna resurser och som blir berörda av anpassningarna och därför måste kunna göra en riktig prioritering.¹³¹

För enskilda aktörer finns ett stort antal outvecklade möjligheter i form av potentiella möjligheter med olika aktörer och helt andra nätverk. Genom att bygga nya nätverk och hitta nya samarbetspartners kan ett företag utnyttja nätverket som en utvecklingspotential. Varje sådan möjlighet har naturligtvis ett pris. Att utforska nya möjligheter kräver investeringar.¹³²

¹²⁸ Håkansson, H, Johanson, J, *Formal and informal cooperation strategies in internal and industrial networks*, (1987)

¹²⁹ Ibid

¹³⁰ Håkansson et al, *Teknikutveckling I företaget*, (1993)

¹³¹ Ibid

¹³² Ibid

Utvecklingsförloppen i företagen är alltid utdragna över tiden. Därtill finns andra tidspåverkande faktorer. En har att göra med inläring och experimenterande. Teknisk utveckling innehåller alltid ett okänt inslag och det är inte säkert att det blir rätt första gången. En annan faktor som kan innebära tidsförlust är att det ibland kan visa sig att det inte finns någon möjlighet att lösa det aktuella problemet förrän utvecklingen inom ett annat område har lyckats lösa ett specifikt delproblem.¹³³

Ett annat karaktäristiskt drag vid samarbete är förekomsten av genuin osäkerhet. Det finns få möjligheter att förutsäga eller planera projekten i detalj. Det är sannolikt att det kommer att inträffa överraskningar i både positiv och negativ bemärkelse. En viktig förmåga kan mot denna bakgrund vara att tillvarata de möjligheter som öppnar sig under förloppets gång. Samtidigt ökar detta naturligtvis risken för en allt för stor spridning av resurserna i det fall företaget utvecklar flera eventuella handlingsmöjligheter.¹³⁴

4.2.1 Formella och informella samarbeten

Samarbete inom nätverken kan delas upp i två kategorier; formella och informella. Skillnaderna mellan dessa två är intressanta av tre anledningar: för det första är formella samarbeten dels mer synliga inom organisationen men också mer synliga utåt mot andra aktörer.¹³⁵

Informellt samarbete är baserat på tillit som utvecklats genom socialt utbyte. Generellt sett kan denna typ av samarbete inte uppnås om det inte gäller affärsmissigt intresse. Informella samarbeten uppstår som ett resultat av växande medvetenhet om att det finns ömsesidiga intressen. Parterna investerar i relationen tillsammans, vilket kräver tid och resurser. Det kan sägas att informellt samarbete antyder att affärer kommer först och synlighet därefter, medan det i formella samarbeten är synlighet som kommer först och – om tillit finns – affärer sist. Detta innebär att formellt samarbete sällan leder till ett riktigt samarbete och att effektivt samarbete sällan är synligt.¹³⁶

Den tredje anledningen är att informellt samarbete utvecklas av de personer som är direkt involverade i affärstransaktioner mellan företag, dvs. chefer som arbetar aktivt mot marknaden. Till skillnad från detta inleds formellt samarbete oftast av de personer som befinner sig högst upp i ett företag.¹³⁷

¹³³ Håkansson et al, *Teknikutveckling I företaget*, (1993)

¹³⁴ Ibid

¹³⁵ Håkansson, H, Johanson, J, *Formal and informal cooperation strategies in internal and industrial networks*, (1987)

¹³⁶ Ibid

¹³⁷ Ibid

Allmänt kan det sägas att formellt samarbete är till för att parterna är intresserade av att visa upp sin närvaro på marknaden. Formellt samarbete kan utnyttjas för att skicka signaler till en konkurrent – ”denna marknad är inget för Dig” – till en inköpare – ”köp av oss, vi är ledande” osv. Det kan antas att formella samarbeten är vanligare i internationella affärer eftersom det inte finns lika utvecklade kommunikationskanaler mellan länder som inom enskilda länder. Informella samarbeten är vanligt om den ena parten vill utnyttja motpartens nätverk för affärer och inte för synlighet. Detta kan till exempel vara fallet för unga företag som vill expandera men inte väcka uppmärksamhet hos konkurrenterna.¹³⁸

4.3 Interaktions- och nätverksansatsen

Interaktion – och nätverksansatsen fokuserar på vad som händer mellan olika aktörer och enheter och tar upp viktiga frågor som förbisetts inom de traditionella områdena inköp och marknadsföring. Några av dessa frågor är:¹³⁹

- Både köpare och säljare är aktiva på marknaden och försöker manipulera de transaktioner som sker mellan företagen. Båda parter söker också efter lämpliga alternativa handlingsätt och specificerar krav för transaktionerna.
- Relationen mellan köpare och säljare är ofta långsiktig och förtroendefull. Något som leder till att både inköparen och säljaren försöker att långsiktigt bevara relationerna mellan företagen.
- Länkarna mellan aktörerna blir ofta institutionaliserade och det skapas en uppsättning roller mellan företagen. Dessa roller ger en bild av aktörernas respektive förväntningar på varandra och de anpassningar som de gör till varandra för att få interaktionen att fungera.
- Nära relationer är ofta kopplade till en process av kontinuerlig handel mellan företagen. Dock är de tidiga inköpen minst lika viktiga, samt den ömsesidiga utvärderingen av parterna och de relationer som utvecklas även om utbytet är mer sporadiskt.

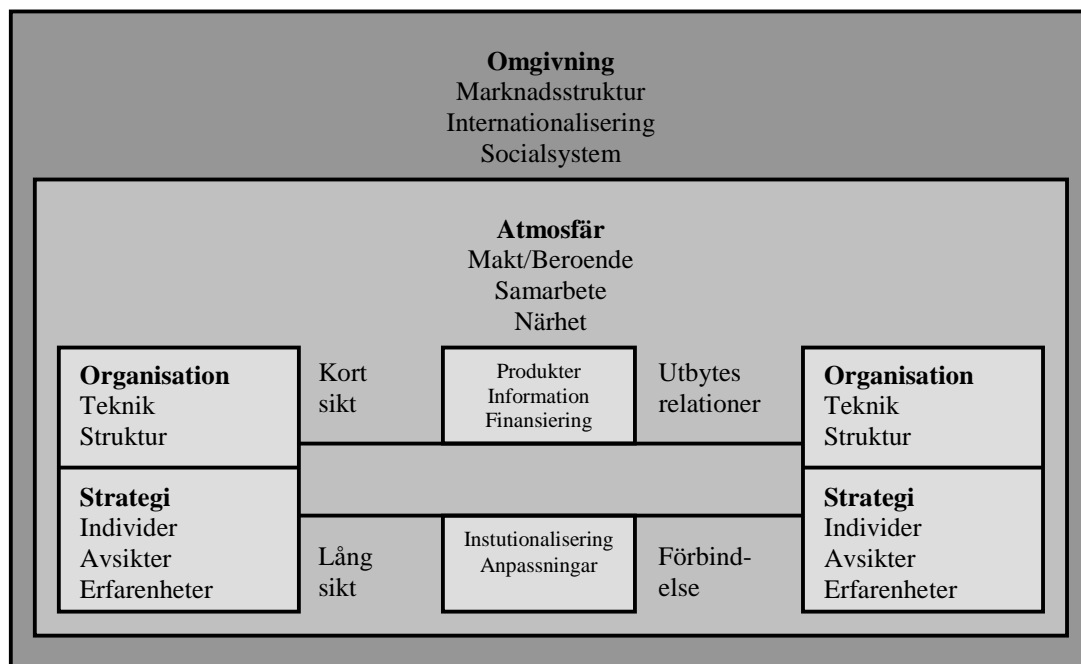
4.4 Interaktionsmodellen

Interaktionsmodellen används för att på ett övergripande plan analysera relationen mellan köpare och leverantör som en interaktionsprocess. Innan ett utbyte av varor kan

¹³⁸ Håkansson, H, Johansson, J, *Formal and informal cooperation strategies in internal and industrial networks*, (1987)

¹³⁹ Hörndal, R, *Mellanhänder I distributionen*, (1994)

komma tillstånd mellan två företag måste relationen genomgå ett antal olika delmoment. Leverantör och köpare ger bud och motbud tills en kompromiss mellan parterna har uppnåtts. I processen lär parterna att känna varandra och får därigenom också förväntningar på hur motparten kommer att reagera i vissa situationer. Att det på många industriella marknader endast finns ett fåtal aktörer gör att valet av samarbetspart blir extra viktigt, vilket i förlängning innebär att det blir angeläget för företagen att behålla de relationer som de en gång etablerat. Köp och försäljning på industriella marknader ses alltså som en interaktion mellan två aktiva parter och inte som en relation mellan en aktiv part och en inaktiv marknad.¹⁴⁰



Figur 4.1 Interaktionsmodellen (Håkansson, 1993)

Interaktionen mellan företag har en rad skeenden under vilka aktörerna lär känna varandra. Ett kontaktmönster mellan företagen uppstår och en förståelse för hur motparten kommer att reagera i givna situationer skapas. Den så kallade "80/20 regeln" innebär att det på industriella marknader ofta är så att 20 % av köparna/leverantörerna står för 80 % av ett företags omsättning. Partnervalet blir därmed kritiskt och som tidigare nämnts är det viktigt för företag att behålla de affärspartner som man en gång lärt sig samarbeta med.¹⁴¹

¹⁴⁰ Håkansson et al, *Teknikutveckling I företaget*, (1993)

¹⁴¹ Ibid

4.4.1 Deltagarna

Hörndal menar att slutmålet med interaktionsprocessen är att få leverantörens produktionsteknologi att fungera med köparens användarteknologi. Det kan därför sägas att det är teknologin som anger villkoren för integrationen. Hur de båda företagens teknikersystem fungerar kommer att styra hela interaktionsprocessen. Om systemen är likartade eller flexibla kommer integrationen att fungera bra. Är systemen däremot komplicerade och många tekniska frågor måste skötas av experter, kommer integrationen att te sig annorlunda än om systemen är okomplicerade till sin natur.¹⁴²

Även företagens storlek och struktur kommer att influera interaktionsprocessen. Variablerna påverka vilken sorts interaktion som är önskvärd och utgör ett ramverk för vilken interaktion som är möjlig. Företagsstorleken avgör hur mycket personliga och finansiella resurser som kan avsättas till interaktionen. Företagsstrukturen, exempelvis formaliserings och centraliseringsgrad, kommer kortsiktigt att avgöra vilka som medverkar i interaktionen och med vilken handlingsfrihet som de kan agera. Även vilka kommunikationsvägar som används styrs av hur företagsstrukturen hos de båda företagen ser ut.¹⁴³

På sikt kan dock företagens struktur förändras av interaktionsprocessen. De individer som deltar i interaktionsprocessen är av signifikant betydelse. Det är deras erfarenheter och egenskaper som utformar interaktionsprocessen.¹⁴⁴

4.4.2 Interaktionsprocessen

De två tydligaste formerna av utbyte mellan företag är utbyte av varor och tjänster samt finansiellt utbyte. Det som interaktionsmodellen fokuserar på är dock det sociala utbyte som sker i interaktionen mellan företag. Relationer på industriella marknader kännetecknas ofta av att de interagerande parterna inte har möjlighet till bindningar av kontraktstyp. Detta beror på svårigheten med att förutse alla möjliga utfall. Därför finns det ett visst mått av osäkerhet i interaktionen.¹⁴⁵

Parterna måste dock kunna lita på varandra och detta förtroende byggs upp genom sociala processer som sker i interaktionen. Dessa sociala inslag består bl.a. kontakter på individnivå vilket i förlängningen gör att det är informella regler som styr interaktionen.¹⁴⁶

¹⁴² Hörndal, R, *Mellanhänder I distributionen*, (1993)

¹⁴³ Håkansson, H, Johanson, J, *Formal and informal cooperation strategies in internal and industrial networks*, (1987)

¹⁴⁴ Hörndal, R, *Mellanhänder I distributionen*, (1993)

¹⁴⁵ Ibid

¹⁴⁶ Ibid

Om osäkerheten i utbytet är liten så menar Hörndahl att kan man tala om ett rent ekonomiskt utbyte. Mycket talar dock för att de sociala inslagen i interaktionen är höga då företag på industriella marknader gör affärer. Att de finns ett stort socialt inslag medför att det inte bara är det ekonomiska resultatet av interaktionen som avgör om relationen bibehålls utan även de sociala aspekterna. Om de båda parterna tror att de sociala delarna av interaktionen reducerar osäkerheten, kommer de troligtvis vara beredda att behålla relationen med varandra även i fortsättningen.¹⁴⁷

Pågående interaktion mellan olika aktörer leder till att långsiktigare, djupare relationer byggs upp. Rollfördelningen blir tydligare och interaktionen blir mer och mer rutinartad samtidigt som relationen mellan två parter alltid kommer att innehålla nya beståndsdelar. Individer spelar en stor roll i interaktionen och har avsikter med sitt agerande samt tolkar andras interaktion och avsikter. Dessa tolkningar uppdaterar fortlöpande meningen med interaktionen för parterna. Oklarhet och inkonsistens i tolkningen av motpartens avsikter gör att varje ny interaktion blir ett test av relationen och en metod för att lära känna sin motpart.¹⁴⁸

Parter gör fortlöpande anpassningar till varandra och dessa är en viktig del av en relation. Detta beror på att de är ett sätt att ta tillvara motpartens styrkor och komplettera bort dennes svagheter. Dessa anpassningar kan ske på flera olika nivåer:¹⁴⁹

- Med tekniska anpassning menas, att företag med sinsemellan olika tekniska system måste "binda samman" dessa, för att få relationen att fungera effektivt.
- Kunskapsmässiga anpassningar blir viktigare ju mer utvecklingsfrågor betonas i relationen.
- Även administrativa och ekonomiska anpassningar är exempel på anpassningar som måste genomföras om en relation ska kunna fungera på ett optimalt sätt.
- Sociala anpassningar och relationer är viktiga eftersom det faktiskt är människor som skall samarbeta över en längre tid.

Hur mycket som företagen kommer att anpassa sig till varandra kommer stå i proportion till vilka skillnader som finns mellan företagen. Det kommer också att bestämma hur pass "fast" relationen kommer att vara.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Hörndal, R, *Mellanhänder I distributionen*, (1993)

¹⁴⁸ Ibid

¹⁴⁹ Håkansson, H, Johanson, J, *Formal and informal cooperation strategies in internal and industrial networks*, (1987)

¹⁵⁰ Ibid

4.4.3 Omgivning

Den kontext som interaktionen sker inom påverkar hur interaktionsprocessen utvecklas. Hur stor marknaden är samt dess geografiska belägenhet och graden av dynamik är faktorer som påverkar interaktionen. Interaktionsbehovet mellan aktörerna är enligt Hörndahl omvänt proportionellt till antalet tillgängliga alternativ. Detta beror på att desto fler alternativ som finns tillgängliga, desto mindre är behovet att binda upp sig till en eller ett fåtal företag.¹⁵¹

I vilken utsträckning ett företag verkar på en internationell marknad påverkar företagen, främst den kunskap som krävs av ett företag för att kunna interagera med andra företag på den internationaliserade marknaden. På en föränderlig marknad ökar företagets behov av att lära känna varandra. Det kostar dock att bygga upp en nära relation till en motpart samtidigt som ett företag aktivt på en dynamisk marknad måste vara berett att snabbt byta partners. Detta gör att evalueringen av potentiella motparter är extra viktigt. Den sociala kontext som ramar in interaktionen är också av stor vikt då affärsrelationer sköts och betraktas olika i olika länder.¹⁵²

4.4.4 Atmosfär

Varje form av affärsrelation skapar en egen atmosfär. I interaktionsmodellen betraktas denna som en produkt av relationen samtidigt om atmosfären speglar den påverkan övriga variabler utövar. Atmosfären i en relation kan förstås som det makt/beroende förhållande som finns mellan två företag samt i vilken grad relationen kännetecknas av konflikt eller samarbete.¹⁵³

4.4.5 Osäkerhet

Den osäkerhet som upplevs vid interaktionen mellan två företag härrör enligt Hörndahl ur tre källor:¹⁵⁴

1. Behovsosäkerhet; Inköparna är osäkra på de behov inköpet är tänkt att fylla.
2. Marknadsosäkerhet; Olika leverantörer skiljer sig åt med avseende på pris, kvalitet, service osv.
3. Transaktionsosäkerhet; När en lämplig leverantör hittats måste kommunikation etableras och sedan själva det fysiska köpet genomföras. De svårigheter som

¹⁵¹ Hörndal, R, *Mellanhänder I distributionen*, (1993)

¹⁵² Ibid

¹⁵³ Ibid

¹⁵⁴ Ibid

kontakterna med leverantören för med sig beror på vilket geografiskt, socialt och kulturellt avstånd denne befinner sig på relativt köparen.

Nedan sammanfattas vilka typer av osäkerhet som kan finnas i en transaktion;

Osäkerhetstyp	Konsekvenser för beslutfattare i det köpande företaget
Stor total upplevd osäkerhet	Större mängd resurser (i antal arbetstimmar)
Stor upplevd behovs osäkerhet	Fler befattningshavare involveras Större sannolikhet för att interaktionspartners väljs på kort psykiskt avstånd Större sannolikhet för att interaktionspartens välj med vilka man tidigare haft omfattande positiva kontakter Kvalitets och funktionsfrågor ökat i betydelse på bekostnad av prisfrågor Längre interaktion (vilket involverar längre beslutsprocess)
Hög transaktionsosäkerhet	Längre interaktion Leveransfrågor får större betydelse Strävan efter att finna parallella leverantörer
Hög marknadsosäkerhet	Fler interaktionspartners kontaktas innan ett beslut tas Specialisering i förhållande till dessa osäkra marknader

Figur 4.2 Transaktionsosäkerheter (Hörndal, 1993)

Den av beslutfattare upplevda osäkerheten påverkar vilket sätt integrationen genomförs på och vilka interaktionspartners som väljs. Stor upplevd osäkerhet medför att interaktionen blir djup och långtgående vilket innebär att många olika personalkategorier involveras och interaktionen tillåts ta mera tid och resurser i anspråk. Dessutom gör osäkerhet att man strävar efter att interagera med välkända aktörer.

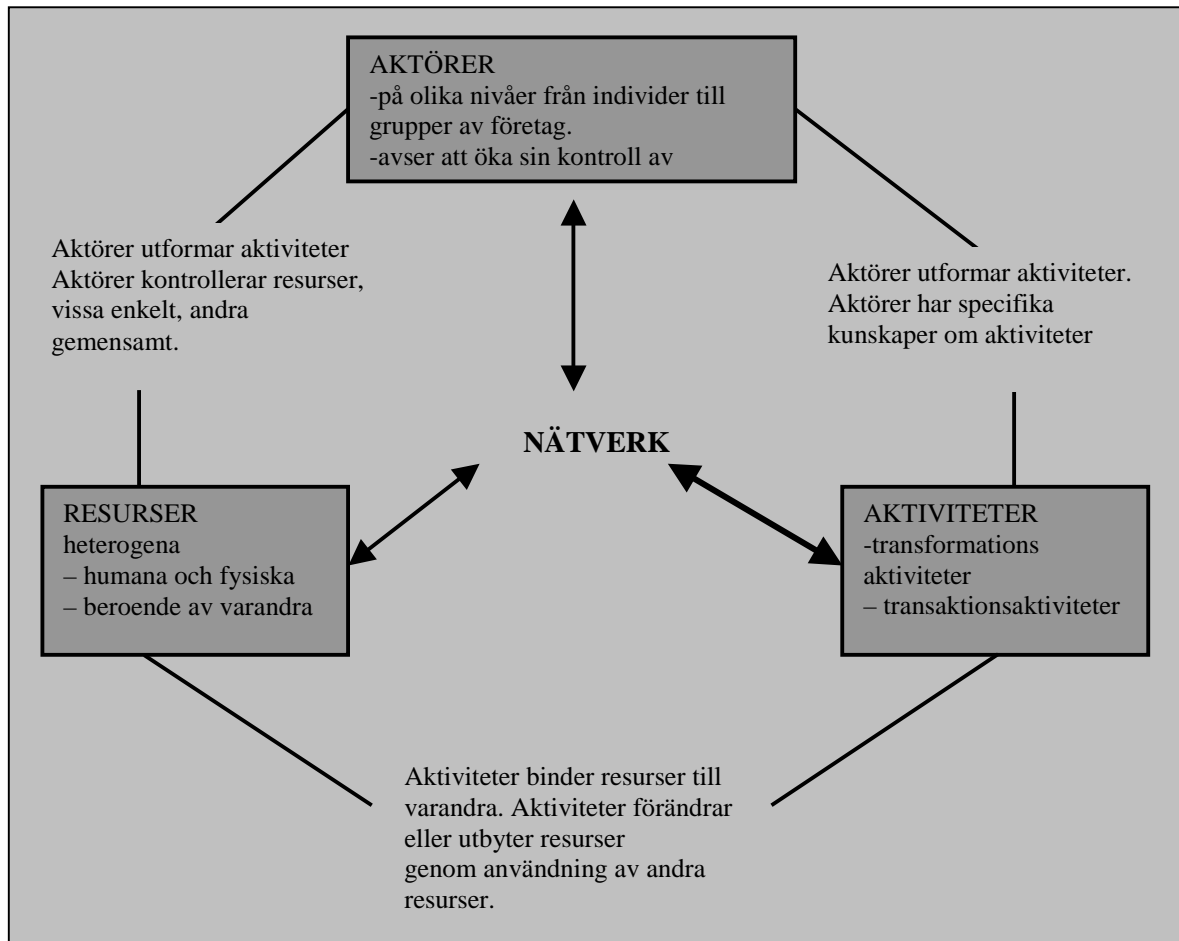
4.5 Nätverksansatsen

Nätverksansatsen har utvecklats ur interaktionsansatsen. Den ser inte enbart till den enskilda relationen utan ser den som del i ett nätverk av relationer. Den enskilda relationen är svår att förstå om den inte analyseras i ett större sammanhang. Aktörens omgivning är således nätverket av relationer till andra aktörer.¹⁵⁵

Varje aktör kontrollerar resurser och tillför aktiviteter som kopplas ihop till aktivitetskedjor. Dessa kedjor konstruerar sedan nätverket och skapar dess struktur.

¹⁵⁵ Håkansson et al, *Teknikutveckling I företaget*, (1993)

Alltså kan en förändring av kedjorna leda till en förändring av hela nätverket. Nedan följer en genomgång av de olika dimensionerna i modellen.¹⁵⁶



Figur 4.3 Nätverksmodellen (Håkansson, 1987)

4.5.1 Aktiviteter

Aktörer utför och formar aktiviteter genom att resurser kombineras, utbyts eller skapas genom utnyttjandet av andra resurser. Det finns två typer av aktivitetsrelaterade processer; transformation och transaktionsprocesser.¹⁵⁷

Transformationsprocessen är en omvandlingsprocess inom ett företag där någon typ av resurs omvandlas till en ny typ av resurs.¹⁵⁸

Transaktionsprocesser avser olika utbyten mellan aktörer i nätverket. Aktiviteter kan ofta vara sammanbundna till en kedja där de olika aktiviteterna hänger ihop på olika sätt. Aktiviteter kan utgöras av inköp, produktion, processutveckling mm.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Håkansson et al, *Teknikutveckling I företaget*, (1993)

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Ibid.

4.5.2 Aktörer

Aktörer kännetecknas av att de kontrollerar aktiviteter och resurser. Aktörer kan vara individer, grupper av individer och avdelningar, enheter eller delstrukturer av dessa inom organisationer och företag. Även företagare eller grupper av företag kan på motsvarande sätt utgöra grupper av aktörer. Aktörer kan enligt Håkansson och Johansson (1991) ha fem stycken karaktäristika:¹⁶⁰

- Aktörer utför och kontrollerar aktiviteter. Vilka aktiviteter som skall utföras och hur bestämmer aktören antingen själv eller tillsammans med andra aktörer.
- Genom att det sker ett kontinuerligt utbyte mellan aktörer utvecklas relationer. Detta innebär att varje aktör är inbäddad i mer eller mindre starka relationer med olika aktörer, vilket i sin tur innebär tillgång till andra aktörers resurser.
- Aktörer baserar sina aktiviteter på de resurser de kontrollerar. Kontroll av resurser kan vara direkt eller indirekt.
- Aktörer är målorienterade, vilket innebär att de försöker öka sin egen kontroll över det nätverk de ingår i.
- I ett nätverk har aktörer olika stor kunskap om aktiviteter, resurser och om andra aktörer. Kunskap samlas genom erfarenhet av de aktiviteter som sker i nätverket.

Detta innebär att kontrollen över ett nätverk är ojämnt fördelad mellan aktörerna vilket innebär att ökad kontroll för en aktör leder till minskad kontroll för en annan. Samtidigt kan givetvis en tredje aktör i nätverket gynnas av att ett kontroll skifte sker. Varje aktör har både gemensamma och motstridiga intressen med andra aktörer. Respektive aktörs huvudintresse är att öka kontrollen och det sker genom att utnyttja kunskapen om nätverket och de relationer som aktören har mellan andra aktörer.¹⁶¹

4.5.3 Resurser

Resurser utgörs av fysiska, finansiella och mänskliga tillgångar. Dessa kan klassificeras i fem grupper; insatsvaror, teknologi, kapital, personal samt resurser för avsättning av färdiga produkter. Kontrollen av resurserna är antingen indirekt eller direkt. Detta

¹⁵⁹ Håkansson et al, *Teknikutveckling I företaget*, (1993)

¹⁶⁰ Ibid.

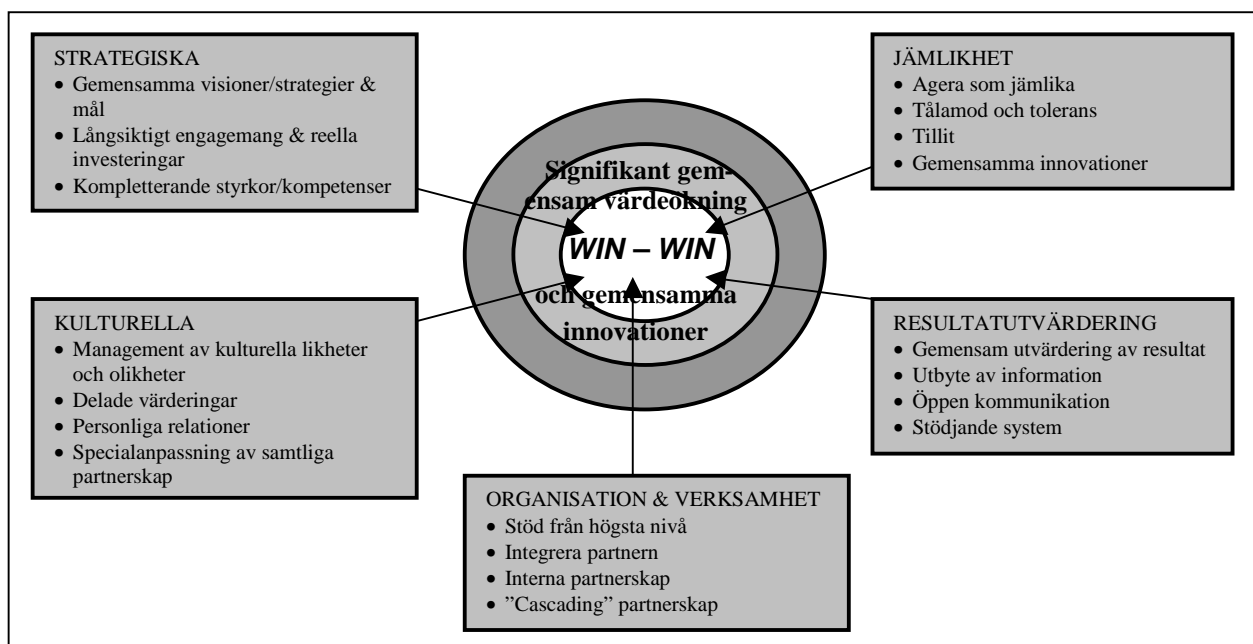
¹⁶¹ Ibid.

innebär att direkt kontroll utgörs av ägande av resursen. Indirekt kontroll utövas genom att en aktör har nära och stabila relationer med en aktör som kontrollerar resursen.¹⁶²

4.6 The scope model

Allianser och partnerskap kan spela en rad olika roller; de kan exempelvis fungera som verktyg för att åstadkomma tillväxt och geografisk utsträckning av ett företags verksamhetsområde, de kan användas för att skapa en gemensam lärandeprocess mellan företag, de kan blockera konkurrenter genom djupa, unika samarbeten, de kan ge snabb access till marknader osv. En del marknader och produkter kräver också investeringar som är så stora så att ett ensamt företag inte klarar av dem, vilket leder till samarbeten.¹⁶³

Utän tvekan finns det många anledningar till att inleda allianser och ingå partnerskap. Det är dock inte självklart att dessa utvecklas till någonting positivt för företaget och det är inte så enkelt att få dem att fungera. Pudney definierar själva termen ”partnerskap” som ”a high-performing, genuinely mutual relationship producing significant added benefits to all partners involved”¹⁶⁴. Själva termen använder han alltså för att beskriva kvalitén på relationen. Vidare identifierar han en rad faktorer som inverkar på om ett partnerskap blir lyckosamt eller inte. Dessa sammanställer han i *the scope modell*¹⁶⁵:



Figur 4.4 *the scope model* (Pudney, 1993)

¹⁶² Håkansson et al, *Teknikutveckling I företaget*, (1993)

¹⁶³ Pudney, R, "Managing Global Partnerships and alliances", in Kirkbride, P, *Globalization the external pressures*, (1993)

¹⁶⁴ Ibid.

¹⁶⁵ Ibid. s. 165

Kombinationen och relationen av hur man förstår och behandlar dessa fem grupper av faktorer avgör om partnerskapet leder till goda resultat eller ej. Om en av grupperna missköts kan det leda till att partnerskapets totala prestationsförmåga drastiskt försämras.¹⁶⁶

4.6.1 Strategiska faktorer

Denna grupp av faktorer innebär bl. a att ha gemensamma långsiktiga mål, göra faktiska investeringar i tid och pengar och att företagen bidrar med kompletterande styrkor och kompetenser. För att ett partnerskap ska fungera krävs också ett engagemang från högsta ledningen för att direkt klargöra de strategiska målen med relationen.¹⁶⁷

4.6.2 Kulturella faktorer

Förståelse för varandras kultur och identifiering och respekt för skillnader mellan aktörerna kan vara avgörande för relationens utveckling. Ett visst mått av överlappning mellan filosofier och värderingsgrunder krävs, men också att goda relationer på individplanet upprättas för att på så sätt skapa större samarbetsvilja inom de olika nivåerna i organisationerna.¹⁶⁸

4.6.3 Organisation och verksamhet

Aktörerna måste, kort sagt, integreras och detta på rätt ”ställen”. Detta innebär länkar på flera nivåer och mellan många olika individer. Varje roll i organisationen ska ha kontakt med motsvarande hos partnern. Starkt engagemang från ledningen är viktigt för att partnerkänslan ska spridas i organisationen. Vidare är det nätverk som byggs upp mellan organisationerna avgörande för hur stort det interorganisatoriska lärandet blir och därmed för i hur stor grad partnerskapet leder till innovationer hos de inblandade parterna.¹⁶⁹

4.6.4 Resultatutvärdering

Denna faktorgrupp består av två delar; kommunikation/informationsutbyte samt gemensam resultatutvärdering. Kommunikation blir extra viktigt då det geografiska avståndet är stort och relationerna komplexa. Detta gör att det blir ännu viktigare att det finns öppna kommunikationsvägar och att man kontinuerligt utbyter information.

¹⁶⁶ Pudney, R, “Managing Global Partnerships and alliances”, in Kirkbride, P, *Globalization the external pressures*, (1993)

¹⁶⁷ Ibid

¹⁶⁸ Ibid

¹⁶⁹ Ibid

Utvärderingssystemet bör inte bara utvärdera de finansiella nyckeltalen utan även hur de ”mjukare” frågorna sköts.¹⁷⁰

4.6.5 Jämlikhet

Bygga upp tillit, visa tålamod och förståelse samt värdering av partnern som en faktisk like, oavsett storlek, är viktiga faktorer för ett lyckat partnerskap.¹⁷¹

4.7 Summering

För att ett företag effektivt skall kunna exploatera sina affärsmöjligheter kan det ibland vara nödvändigt att inleda samarbeten med andra aktörer. Genom att inleda samarbeten med andra företag kan ett företag åstadkomma tillväxt och geografisk utsträckning av ett sitt verksamhetsområde, blockera konkurrenter, få snabbare access till marknader osv. Anpassningar utvecklas över tiden som ett sätt att lösa problem relaterade till varandras olikheter. Anpassning skapar beroende och närhet mellan parterna. Sammantaget handlar dessa teorier alltså om hur företag som ingår i ömsesidiga samarbeten bildar nätverk. Dessa nätverk länkas ihop genom olika kopplingar som är av administrativ, juridisk, social samt teknisk – och kunskapsmässig karaktär.

Inledningsvis uppkommer dessa band med andra aktörer sällan av sig själva utan fås vanligtvis genom en *gatekeeper*. Denne person kan vara någon inom ett företag, men också utgöras av en tredje person. Anledningarna till att ingå i nätverk och samarbeten är som vi sagt flera. Men dessutom kan karaktären på dessa samarbeten vara olika. Vi skiljer på formella och informella samarbeten. Det är inte alls säkert att ett företag som väljer att inleda samarbete med ett annat företag gör detta i förhoppning att kort därpå höja sin produktivitet. Istället kan ett samarbete handla om andra värden som exempelvis höjd prestige eller att skrämman eventuella konkurrenter. Tillit är dock centralt i båda sammanhangen i det fall verkligt produktivt samarbete inleds.

¹⁷⁰ Pudney, R, “Managing Global Partnerships and alliances”, in Kirkbride, P, *Globalization the external pressures*, (1993)

¹⁷¹ Ibid

5. Huvudstudie

Detta kapitel är till största delen baserat på primärdata och redogör för den situation och de problem som de olika svenska aktörerna i importen från Kina möter.

Inledningsvis har vi dock valt att presentera några av de nätverksagenter som i dagsläget är verksamma med att konsultera svenska företag i deras handel med Kina. Dessa aktörer arbetar inte specifikt med import från Kina, men deras arbetssätt anser vi vara av betydelse för att undersöka hur en nätverksagent som vill specialisera sig mot Kinesisk import bör arbeta för att skapa värde för sina kunder.

5.1 Presentation befintliga mellanhänder

Nedan följer en presentation av de aktörer som hjälper svenska och kinesiska företag att etablera kontakter med eller på respektive marknader.

5.1.2 Exportrådet

Exportrådet, som verkar på uppdrag av staten, har som huvuduppgift är att göra det lättare för svenska företag att växa utomlands. Deras vision är att vara en naturlig partner för svenska företag på världsmarknaden. Exportrådet utför i princip alla tjänster som syftar till att etablera och utveckla ett företag och dess produkter, tjänster och idéer på nya marknader. De gör förutsättningsanalyser, marknadsplaner, konkurrentanalyser och produktanpassningar. Exportrådet ägs av både staten och näringslivet och omsätter cirka 425 miljoner per år.¹⁷²

Exportrådet har idag sex kontor i Kina, två i Peking, två i Shanghai, ett i Hongkong samt ett kontor i Kanton. Totalt har de över 20 anställda i Kina. De har enligt egen utsago ett omfattande kontaktnät som sträcker sig från regeringsnivå till individuella företag. På den kinesiska avdelningen finns det ett team som specialiserar sig på att ge kostnadsfri information om frågor som rör export från Sverige till Kina. Teamet förmedlar även affärskontakter till seriösa företag. På den kinesiska avdelningen bedrivs det även en konsultverksamhet som tillhandahåller tjänster som exempelvis marknadsanalys, lönsamhetsanalys, partnersökning och säljsupport.¹⁷³

Exportrådet i Kina kan via sin samlade organisation och sitt stora kontaktnät avhjälpa vissa av de problem som finns förknippade med att komma in på den kinesiska marknaden. Via deras Business Support Offices i Peking, Shanghai och Kanton kan de erbjuda full kontorsservice och även hyra ut kvalificerad personal till företag och

¹⁷² www.swedishtrade.se

¹⁷³ Dick Lewin, Exportrådet Kina

därigenom erbjuda ett kostnadseffektivt sätt att etablera sig på den kinesiska marknaden.¹⁷⁴

5.1.3 CCPIT

China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT) är den kinesiska motsvarigheten till det Svenska exportrådet. Institutionens uppgift är att främja handel med andra länder. De tillhandahåller tjänster som exempelvis informationskonsulting, mässor och juridik. Det som gör denna aktör unik i jämförelse med de andra är att de erbjuder en databas som innehåller produkter som kan vara lämpliga för export. I anslutning till denna information finns även upplysningar om kontaktpersoner mm. De har kontor på ett 15-tal olika platser i världen, dock inte i Sverige.¹⁷⁵

5.1.4 Sweden-China Trade Council (SCTC)

Sweden China Trade Council, som bildades 1980, skall *"driva en verksamhet som underlättar medlemmarnas strategival och höjer kunskapen om Kina"*. *Verksamheten skall också omfatta affärsskapande kontakter och ge tillfälle till utbyte av erfarenheter mellan medlemmarna*". Rådet består och finansieras av sina medlemmar via årsavgifter. Antalet medlemmar i organisationen är 210 av vilka ca ett 20-tal är importörer. Organisationen har tre huvudsyften med sin verksamhet;¹⁷⁶

- Informera om Kina genom publikationer och konferenser.
- Arrangera affärsskapande kontakter med kinesiska VIP-delegationer på Sverigebesök
- Vara rådgivare åt medlemmarna

5.1.5 ISA

ISA har som huvuduppgift att underlätta för utländska företag att etablera sig i Sverige. De kan erbjuda en rad olika tjänster;¹⁷⁷

- De kan presentera specifik information om enskilda branscher som t.ex. träbearbetning och call-center industrin.
- Detaljerad information om förutsättningar i olika regioner och vilket finansiellt stöd som finns att tillgå.
- De kan hjälpa företag att hitta lämpliga platser för nyetablering.

¹⁷⁴ Dick Lewin, Exportrådet i Kina

¹⁷⁵ www.ccpit.org

¹⁷⁶ Vuotari, T, Johansson, M, *Svenska kommuners samarbete med Kina*

¹⁷⁷ www.isa.se

- Förse företag med kontakter inom den offentliga sektorn
- Hjälpa företag att få kontakt med redovisningsbyråer m.m.

5.2 Intervjuer utförda under studien

5.2.1 Intervju med Larry Andow

Larry Andow, ordförande för kommunfullmäktige i Lund, menade att svenska företag som vill göra affärer med kinesiska företag främst möter fyra stora problem: Hur de ska hitta lämpliga företag att göra affärer med? Vem ska de ta kontakt och prata med i Kina? Hur ska de komma in i det nätverk som krävs för att göra affärer? Hur ska de få de kinesiska myndigheternas tillstånd?

Av dessa var det absolut största problemet att överhuvudtaget få prata med dem som bestämmer. De som åsyftas i detta fall är de kinesiska politikerna, vilka också många gånger är synonymt med företagsledare. Utan kontakt och tillstånd från dessa personer är det inte sannolikt att ett företag överhuvudtaget kommer att lyckas med affärer i Kina.

För att få kontakt med dessa personer räcker det inte med att den svenska VD:n eller dylikt åker till Kina. Den typen av representanter bryr sig kineserna enligt Andow inte om. Om ett företag som vill göra affärer med Kina har kontakt med en kinesisk politiker är detta det bästa. Har företaget inte dessa kontakter bör de involvera en svensk politiker och ha denne som "galjonsfigur" och symbol då de försöker ta kontakt med kineserna. Politikern är alltså inte viktig vid själva affärsförhandlingarna, men används som ett redskap för att få prata med rätt personer och se till att affärerna kommer i hamn. Detta förhållande grundar sig i en djupgående respekt för politiska personer hos kineserna. Anledningen till detta är förhållandevis enkel; Kina är en diktatur och de som sitter längst upp i hierarkin med makt i hand är politiker.

Om ett företag istället kan involvera en annan nätverksagent, till exempel en respekterad kinesisk affärsman, så kan man med framgång använda denne för att få tillgång till hans nätverk. En dylik person kan dock främst tillhandahålla ett färdigt nätverk, inte skapa ett nytt. Nätverksagenten måste vara extremt noggrann med vilka företag han introducerar till varandra eftersom det är han som får skulden om samarbetet inte faller väl ut. När ett företag väl har kommit in i ett nätverk väntar andra lärdomar. Det största problemet är dock att ta sig in i ett nätverk.

Andow menar att tålmod är en viktig ingrediens vid affärer med kineser. De vägrar hasta fram affärer och vill via en social process lära känna sin motpart innan de överhuvudtaget gör någonting. Vid denna interaktion är försiktighet från den svenska parten väldigt viktig då kineserna personifierar allting. Attityder, språk och liknande är

viktigt för kineserna och har man gjort bort sig en gång så är man helt ”ute” och kan aldrig åtgärda det. Vidare så är det väldigt viktigt för kineserna att inte tappa ansikte. Därför svarar de ofta svävande eller inte alls på viktiga frågor.

Andow rekommenderar att svenska företag som vill göra affärer med kineser inte börjar med att åka till Kina för att skaffa kontakter och hitta en motpart. Denna kontakt tas med fördel från Sverige. För att få kontakt anser han att man bör använda sig av andra lokala företag med kontakter i Kina och av de lokala politikerna. Om inte det går så kan den som vill göra affärer med Kina använda svenska företag som är etablerade i Kina.

5.2.2 Intervju med Linda Tuneld

Linda poängterade direkt vikten av de kinesiska nätverken. Kontakter är av stor vikt för att släppas in och det annars är omöjligt att komma i kontakt med de personer man söker. I kontakten med de kinesiska nätverken är det viktigt att ta hänsyn till guanxi som en form av riskreducerare för kineserna. Utan rätt kontakter och rykte vill inte kineser göra affärer med dig för att de inte litar på dig. Om du däremot har guanxi och rätt kontakter så respekterar de dig och är beredda att lita på dig i affärer.

Det är viktigt att den nätverksagent som hjälper ett svenskt företag att ta kontakt med ett kinesiskt företag är kines. Om inte så tar kineserna för givet att denne bara är en ”lakej” för det utländska företaget. Om det däremot är en kines tar de för givet att nätverksagenten i fråga står på det kinesiska företags sida. På detta sätt kan det vara nödvändigt att nätverksagenten som ett svenskt företag använder sig av är partisk till förmån för den kinesiska parten om kontakterna ska flyta.

När kontakter väl är knutna är det viktigt att bygga sociala band och skapa relationer på individnivå. Kinesiska företag vill ”make friends first”, innan de gör affärer. Denna process kan ta lång tid.

Vidare så måste sociala kontakter skötas försiktigt eftersom kineserna inte får tappa ansikte. Detta innebär, som vi nämnt tidigare, att svenskarna måste vara försiktiga med vilka frågor de ställer och vilka attityder de visar upp. Ytterligare kan rädslan för att tappa ansikte innebära att ett kinesiskt företag inte erkänner att de kanske inte klarar av en leverans eller en viss kvalitet.

För en kines så är familjen och släkten det viktigaste. Denna är grunden för alla nätverk och relationer som byggs och en kines har svårt att lita på någon utanför familjen. Relationer mellan familjer och en familjs rykte är också väldigt viktig för att de enskilda individerna i en släkt ska respekteras.

Utanför Kina finns det nästan överallt nätverk av kineser. Dessa skapas till viss del genom relationer mellan familjer på olika ställen men framförallt genom föreningar och organisationer. Exempel på sådana är Kinesiska Föreningen och Svensk-kinesiska Föreningen. Genom denna typ av föreningar skapas nätverk av utlandskineser och kontakter med andra kineser sker på detta sätt. Enligt Linda är inte de hierarkiska strukturer som finns mellan kineser i Kina lika tydliga i Sverige, men medvetet eller omedvetet så tar kineserna kontakt och umgås med personer på samma "nivå" som dem själva.

5.2.3 Intervju med Eddie Chan Yeo Hsiung

Eddie inleder intervjun med att berätta Mr. Lee är mycket välkänd inom affärsvärlden i Kina, men framförallt i Hong Kong. Han är mest känd för att genomdriva projekt som ingen annan tidigare vågat och för att inte ge sig förrän han lyckats med sina föresatser. Eddie refererar till vad Hong Kongs tidningar skriver när han berättar. Mr. Lee's mål är att göra Tanumshede till sitt huvudkontor för all verksamhet han bedriver i Europa. Anledningen är att han är en sann troende av läran Feng Shui. Enligt denna lära ligger Tanumshede i drakens mun, vilket är ett gott tecken för lukrativa affärer. Dessutom ser han Sveriges rena natur som en lockande och lämplig miljö att semestra såväl som att göra affärer i.

Vidare har det framgått i kinesiska tidningar att Mr. Lees vision är att bli distributör åt Europas kineser. Genom att samla så många av dessa som möjligt i Tanumshede under de stora kinesiska högtiderna hoppas han kunna marknadsföra sitt projekt, knyta kontakter och därefter göra affärer med dem. Högtiderna i Tanumshede är i sig givetvis också en möjlighet att tjäna pengar då han räknar med att Europas kineser skulle vallfärda till Tanum för att uppleva högtiderna samman med andra kineser.

För kineser är det allmänt familjen som är det viktigaste, även när det gäller affärer. Utomstående tas sällan in och initialt litar man inte på någon utanför familjen. Att någon utanför familjen skulle få en partnerroll eller liknande är otänkbart. Rekryteringen sker internt inom familjen. Om någon utanför familjen kommer in är detta på grund av guanxi, dvs. att denne person känner någon i familjen. Personen i fråga måste dock börja längst ner i hierarkin.

För utlänningar gäller det att verka intresserad av kinesisk kultur, men framförallt är det viktigt att kunna språket. Inte för kommunikationens skull, men för att visa att man intresserar sig för deras språk som de själva uppfattar som svårt och är stolta över.

Centralt i affärer med kineser är trust. Detta innebär helt enkelt att man först måste "känna på varandra" och bli vänner. Först därefter kan affärer komma på tal. Denna process kan ta ganska lång tid i anspråk och det är inte ovanligt att man testat varandra

för att se om den andra parten står vid sitt ord. När detta väl är gjort talas sällan om avtal. Man kan bara lura en person en gång. I affärslivet är det således inte lukrativt att försöka luras. Innan trust och guanxi är det vanligt att den som vill göra affärer i Kina talar med fel personer en längre tid. Det tar med andra ord lång tid att få träffa den person som kan ta ett definitivt beslut. Först måste man bearbeta personer inom den hierarkiska stegen innan man får träffa denna person. När man väl lyckats träffa bossen inom en organisation är det brukligt att ge varandra presenter. Vanligtvis är det den person som tagit första kontakten som skänker presenter. I väst kallas dylika presenter för mutor. Denna syn har dock inte kineserna som istället menar att detta är tecken på vänlighet, hyfs och grunden för en god relation.

Eddie menar att en nätverksagents roll i Kina är att dels utnyttja det egna nätverket som denna kan dra nytta av, men också att avslöja många av de bluffare som själva förmedlar kontakter åt företag i Kina. Med detta avses att det är vanligt att västerländska företagare först träffar en kinesisk nätverksagent som förmedlar kontakten till ett annat företag. Denna agent tar provision för dessa tjänster. Problemet är dock att det finns många oseriösa förmedlare i Kina och den som saknar erfarenhet av Kina kan ha svårigheter att skilja dessa från de seriösa nätverksagenterna. Vidare är det i princip omöjligt för västerlänningar att göra affärer i Kina utan en nätverksagent eftersom de, utan en sådan, sällan har möjlighet att få träffa ”rätt” personer. Det är också troligt att de kinesiska företagen inte sätter tillit till ett svenskt företag som varken har guanxi till dessa företag eller utnyttjar eventuella nätverksagenter som kontaktskapare. Liknelsen skulle i västerländsk kontext vara ett företag som vill låna pengar på banken utan att ha teckning för lånet.

Ovanstående samtalsämne ledde följaktligen in på hur kineserna själva betar sig när de är i behov av pengar. Vid lån är det, enligt Eddies utsaga, brukligt att kineserna lånar pengar inom familjen eller av vänner för att slippa ta lån på banken och betala ränta. Att familjen och vänner lånar ut pengar i den utsträckning de kan är en självklarhet och diskuteras inte ens. Om man inte kan låna på detta sätt så finns det andra möjligheter utanför familjen. Om det t.ex. finns någon framgångsrik kinesisk företagare i trakten så kan man få låna av denne mot att man sätter hela sin rörelse i pant hos denne och förbinder sig att handla alla sina varor hos denne även om det innebär ett högre pris.

Mellan kineser – och kanske framförallt mellan utlandskineser – är tjänster och gentjänster extremt viktiga. Det är viktigt för kineser att ställa upp och hjälpa varandra i utlandet även om man inte är familj. Detta gäller även om man t.ex. ska starta en firma som är en potentiell konkurrent. Dock finns där vissa regler som är viktiga att inte glömma av. Då en kines lånat pengar av en annan ”familj” är det vanligt att denna familj kräver att den som lånat pengar köper in framtida varor genom denna familj. På så vis kan de i sin tur få lägre priser av leverantörer. Eventuell vinst som familjen tjänar

på att sälja vidare till låntagaren kan motsvarar av det vi i väst kallar ränta. Denna ”plikt” att hjälpas åt sätts dock ur spel så snart någon lyckats bättre än du själv.

5.3 Intervjuer med importörer

För att få en bild av vilka problem svenska importörer faktiskt upplever när de handlar med kinesiska företag har vi valt att utföra ett antal telefonintervjuer med inköpsansvariga på svenska företag. De svar vi har fått har generellt sett varit väldigt liknande vilket tyder på att problembilden i stort sett är densamma för svenska importörer oavsett bransch. De intervjuade företagen är:

- Haldex Hydraulik
- Luna
- ClasOhlson
- Skandia Steel International
- Elof Hansson
- Chebe Trading
- Husqvarna
- Lindex
- NCC

De svar vi fick vid dessa intervjuer var såpass samstämmiga att vi upplever att det inte är meningsfullt att presentera alla intervjuerna i detalj. Istället presenterar vi dessa intervjuer i enlighet med de ”problemteman” som kom upp under intervjuerna. En sammanfattning av de problem som importörerna tog upp samt hur många som hade upplevt varje typ av problem presenteras i tabellen nedan.

Orsaker till problem	Antal
Kvalitetsproblem	8
Teknologiska problem	4
Tar för lång tid	7
Kontaktproblem	5
Språkliga problem	5
Ekonomiska orsaker	2
Småskalighet	1
Managementkultur	1

Figur 5.1 Antal importörer per problemområde

5.3.1 Kvalité

Problem med kvalitén på de importerade produkterna var det absolut vanligast förekommande problemet. Samtliga intervjuade utom en påstod att de någon gång under den tid de handlat från Kina upplevt kvalitetsproblem. ”De produkter vi importerar från Kina finns det ingen marknad för där, så kineserna tror att de kan göra lite som de vill med dem” sa en av de intervjuade. En annan sa att ”den kinesiska kulturen verkar göra att kineser tror att de är acceptabelt att leverera dåliga komponenter”. Vidare berättade tre av de intervjuade som upplevt kvalitetsproblem att dessa gradvis minskat med tiden

och att nya leverantörer idag håller bättre kvalitet än vad nya leverantörer generellt sett gjorde för några år sedan.

5.3.2 Teknologi

Problem baserade på teknologiska faktorer var något som ofta kom upp i intervjuerna. Dessa var för flera av företagen intimt förknippade med kvalitetsproblem såtillvida att den teknologi som de kinesiska företagen använde helt enkelt inte klarade av att uppfylla kvalitetskraven som de svenska företagen ställde. Ett av företagen sa; *”Vi tillhandahåller i dagsläget all teknologisk kompetens åt våra kinesiska leverantörer då vi genom åren lärt oss att deras teknologiska kompetens helt enkelt inte är god nog”*. För det aktuella företaget var detta det största problemet med de kinesiska leverantörerna då det krävde ganska så stora resursinsatser av den svenska parten.

De teknologiska problemen bestod alltså i att teknologin inte klarade av att prestera en viss kvalitet samt i att den generella teknologiska kompetensen var för dålig. Noterbart är att inget av de svenska företagen påstod att problem uppstod genom att den kinesiska parten utnyttjade teknologi som inte var kompatibel med den svenska.

5.3.3 Tid

Sju av nio av de intervjuade företagen menade att det tar väldigt lång tid att göra affärer med kinesiska företag och att detta skapar problem. Att det tar lång tid menar de beror på tre saker: Först att det är svårt att hitta lämpliga företag att göra affärer med. Sedan att det tar väldigt lång tid att komma i kontakt med rätt person i dessa företag eftersom man måste ha ett stort kontaktnät för att överhuvudtaget få prata med denne. Man kan ”irra” runt i länge innan man får prata med den person som verkligen har något att säga till om. En av de intervjuade hävdade att *”det kan ta veckor att överhuvudtaget få prata med rätt person på ett företag eftersom man måste ha så goda kontakter för att överhuvudtaget få prata med dem”*. Sist så tar affären ofta väldigt lång tid även efter att själva kontakten är tagen eftersom de kinesiska parterna vanligen tycker att de är väldigt viktigt att det finns en social interaktion och process innan man slutför affären.

5.3.4 Kontaktskapande

För importörer som uttryckt att det innebär problem att skapa kontakt med kinesiska företag eller med att det tar lång tid att göra affärer i Kina så har dessa två aspekter varit intimt sammankopplade även om man nämnt dem som separata problem. Kontaktskapandet har inneburit problem eftersom det är svårt att komma i kontakt med rätt person utan att man har speciella kontakter. Med hjälp av en kinesisk mellanhand eller med väldigt gott tålamod menar man dock att detta går att lösa. Den största

negativa aspekten med problemen att skapa kontakt är att allt tar väldigt lång tid, menar de intervjuade företagen.

5.3.5 Management

Ett av de intervjuade företagen uttryckte att de hade haft väldigt stora problem med den kinesiska managementkulturen. Kinesiska företag är väldigt hierarkiska menade man och detta gör att individer på den kinesiska nästan aldrig vill ta några beslut utan alltid skjuter vidare beslutsrätten ett steg uppåt i organisationen.

5.3.6 Språk

Ett flertal av de svenska företagen tyckte att de språkliga skillnaderna i sig var ett problem. Detta menar dock de flesta var ganska enkelt att avhjälpa med hjälp av tolkar. Ett företag sa dock att det var det skrivna ordet som skapade problem. Vid kontraktsskrivande hade det hänt att den engelska och kinesiska texten inte hade betytt samma sak vilket lett till att de båda parterna tolkat kontrakt på olika sätt.

5.3.7 Ekonomiska faktorer

Två av de intervjuade påstod att de kinesiska företagen ställt väldigt hårda krav på att allting ska betalas i förskott. *"Våra kinesiska leverantörer har flera gånger påpekat att de inte är några 'banker' och därför vill ha all betalning i förskott"* sa en av de intervjuade. Detta innebär att de svenska företagen ibland behövt ligga ute med väldigt mycket kapital och tillsammans med osäkerheten i att göra affärer med en part man inte vet så mycket om så har de upplevt detta som ett problem.

5.3.8 Småskalighet

Ett av de intervjuade företagen påstod sig generellt ha haft problem med småskaligheten hos de kinesiska leverantörerna. *"Ingen av våra kinesiska leverantörer har kunnat täcka hela vårt sortiment eller leverera de kvantiteter vi velat. Detta har tvingat oss att arbeta med en större mängd leverantörer än vad vi egentligen vill."*

5.3.9 Andra aspekter från intervjuerna

Det är också värt att nämna att inget av de intervjuade företagen erkände att de haft någon som helst hjälp av någon form av svensk nätverksagent. Antingen hade någon i organisationen kontakter i Kina sedan tidigare eller också reste de helt enkelt till Kina och rekognoscerade själva för att hitta lämpliga partners. Huruvida det verkligen är så att ingen haft hjälp av t.ex. Exportrådet är inte säkert, eftersom denna kan ha varit av informell karaktär eller att de vid tillfället helt enkelt inte kunde erinra sig om vem som

tog de första stegen. Flera av företagen sa dock att de i initialskedet av sina kontakter med Kina gärna hade velat ha direkt hjälp av någon form av nätverksagent om en sådan funnits.

Slutligen var alla utom ett av de importerande företagen överens om att den avgörande anledningen till att de importerade från Kina var priset. Detta är så mycket lägre än hos europeiska leverantörer att de motiverar eventuella ökade problem.

5.4 Andra aktuella intervjuer

Vi har utöver våra egna intervjuer också använt intervjuer utförda av andra personer som har skrivit uppsatser som har fokuserat på Kina. Givetvis är det svårt att bedöma kvaliteten i dessa intervjuer eftersom de utförts i ett annat syfte och av för oss okända intervjuare. Det ska dock poängteras att rimligheten och trovärdigheten i intervjuerna har bedömts extra noggrant på grund av ovanstående samt att de främst har använts för att komplettera de intervjuer vi har gjort själva och därmed inte varit av avgörande betydelse för våra slutsatser. De för oss relevanta delarna av intervjuerna kommer nedan att presenteras var för sig för att tydliggöra vem som har sagt vad.

5.4.1 Intervju med Lars-Olof Pehrsson¹⁷⁸

Pehrsson har tidigare arbetat som Regional Director Asian Pacific för Ericssons konsumentsegment, men även som vice VD för Ericsson Mobil Communication-Consumer products.

I intervjun, som genomfördes under år 2000, började Pehrsson med att poängtera att Ericsson har haft en långsiktig plan gällande sina kontakter och relationer med den kinesiska marknaden. Vidare påpekar han att den kinesiska marknaden är väsentligt skild från den marknad vi är vana vid i väst. Det är därför relativt komplicerat att etablera sig i Kina och företag måste vid etablering i Kina vara medvetna om att politiska beslut har stor betydelse på den verksamhet som bedrivs i landet.

Även relationer har stor betydelse på den kinesiska marknaden. I intervjun sade Pehrsson; *"För att lyckas med en etablering krävs relationer, något som den utländska parten sällan har"*. Det föll sig därför som naturligt för Ericsson att använda sig av en joint-venture som arbetsredskap. Pehrsson säger dock att många joint-ventures misslyckas. Något som han tror kan bero på den stora komplexitet som finns i landet. Guanxi ser Pehrsson som en del av den kinesiska kulturen och att *"personliga relationer och förtroende betyder allt i Kina, för att lyckas är ett nätverk ett måste"*.

¹⁷⁸ Lindh et al, *Inköp från Kina - en studie av hur problem relaterade till inköp kan reduceras*, (2001)

Pehrsson beskriver, i intervjun, att den kinesiska partens mål ofta kan skilja sig från de västerländska. Exempel på kinesiska mål kan vara ökad makt, storlek eller beröm från staten. Västerländska företag är å andra sidan intresserade av att maximera vinsten. Detta är något som kan skapa konflikter och det är därför viktigt att hitta lösningar där målen för båda parter hittas. En vanlig källa till konflikter är att den västerländska parten vill att parterna ska vara överens om allting.

Pehrsson menar att det finns en ”medfödd” misstänksamhet hos kineserna. Den riktas först och främst mot utlänningar och deras influenser. Orsakerna till misstänksamheten går ofta att återfinna i den kinesiska historien och den är därför viktig att känna till. Det finns en stor risk för missuppfattningar och spänningar uppstår mellan svenskar och kineser om de inte känner till varandras historia.

Pehrsson bekräftar i intervjun att det finns stora språkliga barriärer. Svenskarna talar ofta inte kinesiska och kineserna talar ofta mycket dålig engelska. På Ericsson har man löst detta problem med att bland annat utbilda kinesiska rekryterare.

5.4.2 Intervju med Lennart Sorelius¹⁷⁹

Lennart Sorelius arbetade år 2000 som Senior Adviser för Pharmacia & Upjohn. Han hade tidigare arbetat som representant i Kina och det kan därmed antas att han borde ha haft en god inblick i hur handel med Kina bedrivs.

Pharmacia inledde förhandlingar med den kinesiska staten 1980. Kommunikationen skedde via en tolk som tillhandahölls av den kinesiska staten. Varken Pharmacia eller någon av de andra delägarna i samriskbolaget hade någon egen tolk utan litade på att den tolk som fanns översatte korrekt.

Ett av de problem som Pharmacia stötte på var att den lokala arbetskraften var utbildad samt att det var svårt att kommunicera då det fanns språkliga hinder. Det fanns även samarbetsvårigheter inom samriskbolaget. Något som resulterade i att den svenske chefen fick sluta för att efterträdas av en kines. Vidare beskriver Sorelius att det fanns flera kulturella skillnader mellan parterna. ”*Kineserna hade en vana att dricka mycket sprit på middagarna. Vinst var ett okänt begrepp på den tiden för kineserna men de kom ganska snart underfund med vad det var och det går ju ut på att skapa kontakter*”.

Under denna tid gifte sig den svenska VD:n med en kinesisk kvinna som kom att spela en stor roll för hur affärens i Kina kom att utveckla sig. Hon hade mycket ”bra

¹⁷⁹ Lindh et al, *Inköp från Kina - en studie av hur problem relaterade till inköp kan reduceras*, (2001)

kontakter och lyckades bland annat orda så att svenskarna fick tillstånd för vissa läkemedel”

5.4.3 Intervju med Anders Hagardt¹⁸⁰

Ander Hagardt arbetade vid intervjuens genomförande som Legal Counsel på SKF. Hagardt har mycket erfarenhet av förhandlingar med kineser då han bott i Kina ett flertal år och arbetat som juridiskt ombud vid förhandlingar för SKF.

Hagardt säger i intervjun att Svenskars och kinesers mål med ett samriskbolag inte alltid sammanfaller. Det är dock enligt honom *”inte nödvändigt att ha samma mål så länge som de inte krockar med varandra, det är alltså inte så att man medvetet försöker att hitta samma mål när man förhandlar med varandra”*.

De problem som har upplevts som besvärliga för SKF är kontakten med den kinesiska myndighetsbyråkratin. Den är ofta omfattande och bygger på att man har goda kontakter. En av fördelarna med att ha ett samriskbolag är dock att det går att dra nytta av varandras kontaktnät.

SKF har upplevt stora problem med språket i Kina. De som från SKF kommit till landet har bara talat engelska och kineserna behärskar enbart kinesiska, varför en tolk alltid har varit tvungen att användas. Det är dock inte alltid som tolkarna har kunnat de tekniska termerna. Detta har SKF löst genom att alltid ha egna tolkar även om kineserna själva har tolk. Kineserna talar ofta mycket länge, varför det blir svårt för tolken att uppfatta och kunna översätta vad som sägs. I intervjun beskriver Hagstedt att *”han ofta får man en känsla att tolken för att göra översättningen någorlunda hanterbar ibland gör sammanfattningar av vad som sagts”*. Eftersom kinesiska språket är ett språk som är mångtydigt är det vanligt att det uppstår missuppfattningar. SKF har försökt att kringgå detta problem med att *”skriva över förhandlingsbordet”*

Hagstedt berättar vidare i intervjun att det är viktigt att vara artig och att inte göra så att kineserna tappar ansiktet. Det är även viktigt att vara tålmodig och ofta upprepa samma sak med andra ord. Ett annat problem som kommer upp under intervjun är att de kinesiska cheferna ofta undviker att fatta egna beslut. De vill helst skicka vidare beslutet till den högste chefen och låta denne hantera situationen.

¹⁸⁰ Lindh et al, *Inköp från Kina - en studie av hur problem relaterade till inköp kan reduceras*, (2001)

6. Analys av importproblem

I detta kapitel diskuterar och jämför vi den information vi fått från olika källor för att de grundläggande problemen ska utkristallisera sig. På så vis försöker vi nå roten till problemen för att sedan undersöka hur en nätverksagent kan lösa dessa.

6.1 Kategorisering av problem

I tidigare kapitel har ett flertal olika faktorer vilka skapar problem för handel mellan Sverige och Kina presenterats. Denna information har kommit från en mängd olika oberoende källor och uttryckt en rad olika problemfaktorer. Ändå finns det vissa saker som ständigt återkommer och andra som bara är olika sätt att uttrycka samma sak eller olika sätt att betrakta en företeelse. Det går alltså att urskilja ett visst mönster för vad det är som orsakar problem och vari dessa problem har sitt ursprung. Detta mönster uttrycker vi på de följande sidorna i en diskussion kring en rad olika teman vilka är; Språk/kommunikation, mål/motivation, makt/hierarkier och nätverk. Dessa teman har givetvis inga glasklara gränser utan överlappar delvis varandra.

6.1.1 Språk och kommunikation

En viktig källa till problem är de språkliga barriärerna mellan länderna. Bond tar upp dessa kommunikationsproblem i sin forskning och menar att även fast tolkar finns tillgängliga så är det inte säkert att de till fullo kan överbrygga problemen.¹⁸¹ Detta beror på att en kinesiska rädslan för att tappa ansikte. Samtliga sekundära intervjuer talade också om någon form av kommunikations problem. Bland annat beskrev Hagstedt att han fick en känsla av att de kinesiska tolkarna gjorde sammanfattningar av vad som hade sagts. Även de intervjuer med kineser som vi själva genomfört har uttryckt att den språkliga barriären innebär problem. De syftar dels på ren språklig förståelse men också på att en kines är stolt över sitt språk och har svårt att lita på en västerlänning som inte ansett det vara viktigt nog att åtminstone försöka lära sig en del kinesiska. Det ska dock betonas att de inte "kräver" perfekt kinesiska utan att personen ifråga har försökt att åtminstone lära sig språkets grunder.

Hofstede menar att det kinesiska språket är ett högkontextspråk, vilket betyder att mycket sägs utanför det direkta språket. Det skulle kunna tänkas leda till den känsla som Hagstedt ger uttryck för. Det går alltså att med säkerhet fastställa att språkliga skillnader ger upphov till problem när ett svenskt företag ska idka handel med en

¹⁸¹ Bond, M H, *Beyond the Chinese Face*, (1991)

kinesisk motpart. Problemen kan uppdelas i rent språkliga svårigheter, som härrör från att kineser överlag inte talar engelska och att svenskar i allmänhet inte talar kinesiska. I de svårigheter som uppstår beroende på att det kinesiska språket är kontextberoende. De rent språkliga problemen skulle kunna vara relativt lätta att undanröja genom att använda tolkar som tolkar direkt. Att det kinesiska språket är kontextberoende är dock svårare att hitta lösningar på eftersom det krävs en stor kulturell och historisk förståelse för att kunna uppfatta de nyanser språket innehåller. Detta är något som ingen källa har hittat en tillfredställande lösning på. De lösningar som dock har presenterats är ofta tidsödande och-/eller resurskrävande, varför det inte är lösningar som passar mindre företag. Ett mindre företag har oftast inte möjligheter att kunna rekrytera inom landet och inte heller kan de avsätta personal för att involvera sig i långdragna förhandlingar.

Att det kinesiska språket kräver en stor kulturell och historisk kunskap leder ofta till missförstånd mellan parterna. Förhandlingar drar därför ut på tiden eftersom fler iterationer måste till innan en överenskommelse kan fattas. Det går således att konstatera att det indirekta elementet i språket ger upphov till den upplevda tidsförlusten.

Ett annat problem som är relaterat till kommunikation är att svenskar och kineser har olika syn på vikten av att behålla ansikte. Enligt Linda anser kineser att det är viktigt att ha ansikte. Något som skiljer sig från svenskar. Detta bekräftas även av Hofstede. Linda beskrev att följderna av detta är att kineser ofta undviker att svara rakt på direkta frågor. Enligt vår undersökning av svenska företag upplevs detta som ett stort problem vid kontakt med kinesiska företag. Svenska företag är vana att de svar som erhålls från motparten är klara och tydliga. Det går alltså kortfattat säga att svenska företag vill ha raka svar som är sanningsenliga. För detta är svenskar beredda att betala ett pris i form av tappat ansikte. Kineser vill å andra sidan till varje pris inte tappa ansiktet och för detta är de beredda att tumma på sanningen och ge diffusa svar. Givetvis ger detta upphov till avsevärda problem som i grunden bottnar i olika syn på vad som gör att man tappar ansiktet. I Sverige tappas ansiktet om det som har sagts inte är sant och om det inte går att ge raka svar, vad de än må vara. I Kina tappas ansiktet vid misslyckande eller oförmåga. Ömsesidig oförmågan att kommunicera leder onekligen till att det tar längre tid att komma överens. Eftersom detta är en del av det kulturella arvet som kineser har är det svårt att förändra och hör därför till den grupp av problem som alla står lika inför.

6.1.2 Motivation och målsättningar

En källa till problem är att kinesiska företag inte alltid har samma mål som västerländska företag. Att företag inte har samma målsättning vid ett samarbete innebär främst svårigheter om de två företagen inte är medvetna om den andra partens målsättning. För att kunna förhandla med motparten verkar det naturligt att den som ska

förhandla har en god kunskap om vad som ”driver” motparten; vad denne har att vinna på samarbetet och vilka typer av argument som är fruktsamma. Vid handel som sker över långa avstånd är det dock svårt att veta vad som motiverar den motsatta parten. Det är något som gör att målsättningarna kan ”krocka”, vilket kan leda till avsevärda problem. Två av sekundärintervjuerna menar att olika målsättningar inte nödvändigtvis måste leda till problem om de kan kombineras och inte direkt krockar med varandra. Detta förutsätter att tid sätts av för att förstå vad som ”driver” den kinesiska motparten. Detta torde enbart dock vara möjligt om företagen har varit på plats och kunnat sätta sig in i den problematik som finns i landet. Om ett företag inte har personal på plats och inte heller avser att tillsätta någon skulle dessa problem kunna omintetgöra ett samarbete eftersom att integrationen mellan företagen försvåras.

Hofstede säger att Kina ligger högt på individualismindexet, vilket skulle tyda på att det inte är de individuella målen som är viktiga utan de mål som finns i den utökade familjen. Det skulle till exempel kunna innebära att drivkraften bakom en affär är att öka anseendet, ryktet eller makten för familjen och inte att generera vinst i enlighet med de västerländska företagens mål. Eftersom den utökade familjen kan stäcka sig långt, krävs en förståelse för hur nätverken är sammankopplade till varandra. För svenska företag som inte finns på plats kommer nätverken att vara osynliga, vilket kan leda till att det blir svårt att se vad kineserna har för målsättning vid ett eventuellt samarbete.

För att kunna kringgå risken att företagens målsättningar krockar med varandra bör de svenska företagen försöka sätta sig in i det kinesiska företagens målsättning. Detta tar tid och kan vara mycket tidsödande eftersom det krävs att de då genomgår en lång social process. Avslutningsvis går det alltså att säga att det finns lösningar för att ta reda på om det finns skillnader i företagens målsättning. Detta kräver dock en lång process som ger upphov till en känsla av tidsförlost hos svenska företag.

6.1.3 Makt och hierarkier

Ett tredje grundläggande problem är de skillnader som finns i hur företag organiserar sig. Kinesiska företag är ofta mycket hierarkiska i sin uppbyggnad medan svenska företag i stor utsträckning är platta. Hofstede benämner detta som skillnader i maktdistans. Att det finns skillnader i hur beslut fattas verkar få praktiska konsekvenser för hur samarbetet mellan företagen kommer att fungera. Hagstedt beskrev bland annat att många kinesiska chefer tar för vana att skicka vidare beslutanderätten uppåt i hierarkin. Det kan leda till frustration hos svenskar då de upplever att det tar lång tid att få något utträttat. Även Hsiung berörde i intervjun detta och menade att många utlänningar tror att de pratar med en person med rätt att ta beslut när de egentligen borde ha kontakt med en person högre upp i hierarkin. Detta är dock det gängse sättet som saker sköts på och Hofstede poängterar att det är lättare för företag att röra sig från ett land med låg maktdistans till ett område med hög maktdistans än tvärtom. Det skulle

betyda att det är lättare för svenskar att acceptera det kinesiska sättet att organisera sig än för kineser att acceptera den svenska organisationsformen. Problemet kvarstår dock och ett företag som vill börja importera från Kina kommer antagligen att uppleva liknande det som Hagstedt beskrev. Detta gäller speciellt när det inte finns någon på företaget med gedigen kunskap om hur kinesiska företag organiserar sig.

Att de svenska företagen snurrar runt i den kinesiska hierarkin leder alltså till att det tar lång tid innan rätt person kan konsulteras. Något som ytterligare försvårar situationen är att svenska företag inte blir ”inläppta” när de väl har hittat rätt person. Larry Andow uttryckte att: *”inte ens Tetra Pak med sin storlek hade lätt att komma in. Kineserna skiter i företagens storlek. I Kina var Tetra Pak ingenting.”*. Uttalandet styrker bilden av att västerländska företag har svårt att bli inläppta. Det går alltså att konstatera att det tar längre tid för svenska företag att etablera kontakter än det gör för kinesiska.

Enligt Larry Andow måste allting i Kina godkännas av olika statliga organ. Många svenska företag har inte de nödvändiga kontakterna som krävs för detta. Innan företagen har upptäckt sätten att få de tillstånd som krävs har det ofta förlupit en lång tid. Det går således att konstatera att brist på förståelse för det hierarkiska systemet gör att svenska företag upplever en tidsförlust. Tidsförlusten beror främst på två saker. Dels att företagen inte hittar rätt i hierarkierna. Dels att de inte blir presenterade av rätt personer.

6.1.4 Nätverk

För att förstå svårigheterna med att komma in i det kinesiska nätverket vill vi börja med en kort tillbakablick; För det första är Kina inte ett land med en homogen kultur. Det finns flera olika folkslag med olika språk och kulturer. Gemensamt för de flesta kineser är dock att Kina aldrig haft en demokratisk regering eller statsmakt att förlita sig på. Kineserna har dels många dåliga erfarenheter av västerlänningar, men har också många blivit förtryckta av det egna landets styre. De människor som kommit att stå kineserna nära är därför av förklarliga skäl kretsen i deras närmsta omgivning, dvs. familj och nära vänner. Detta beror emellertid inte enbart på grund av praktiska skäl, utan också på grund av det konfucianska arvet. Banden i de kinesiska nätverken har kontinuerligt förstärkts allteftersom tjänster och gentjänster givits och tagits. Tjänster och gentjänster är centralt för att komma in i ett kinesiskt nätverk. När en person väl blivit accepterad skapas bättre förutsättningar för att goda personliga relationer bibehålls. Dessa relationer eller förbindelser är, som vi tidigare nämnt, en mycket viktig del i det kinesiska affärslivet

Att bygga upp nätverken kan ta mycket lång tid och det är svårare för en utlänning att skaffa dessa nödvändiga kontakter än för kineser. Under våra intervjusituationer har det framkommit att affärer med kineser sällan sker om personerna är helt främmande med varandra. Innan det blir tal om avtal eller uppgörelser som är av central betydelse för en

affär är det mer eller mindre nödvändigt att först skapa en personlig plattform som känns stabil – i synnerhet för den kinesiska parten. En dylik relation byggs oftast upp genom aktiviteter utanför arbetet. Linda beskriver att många kinesiska affärsmän av denna anledning sällan eller aldrig äter middag hemma. Detta stämmer väl överens med Hofstedes uttalande om att kineser inte skiljer mellan arbete och fritid. Som tidigare berörts har svenskar kommunikationsproblem vid kontakt med kineser, vilket lätt leder till att de utesluts från middagar och andra sociala knytpunkter. Detta tillsammans med att kineser ser på västerlänningar med en viss skepsis gör att det tar mycket lång tid att bygga upp ett fungerande nätverk. Något som kan bidra till att svenska företag känner att tid går till spillo.

Hur lång tid det tar för en västerlänning att bygga upp en stabil relation beror på vilket utgångsläge denne har. Har personen ifråga ingen kunskap om Kina och dessutom saknar personlig kontakt i landet är förutsättningarna för att få till stånd ett möte med rätt person nästintill obefintlig. Motsatt gäller för den person som är väl insatt i kinesiska förhållanden och har indirekt tillgång till ett kinesiskt nätverk genom tidigare upparbetade kontakter med personer i landet. Som nämnts i kapitel uppkommer inte relationerna i ett nätverk automatiskt. Oftast får ett företag tillträde till nätverket genom en ”gate keeper”. Med rätt kontakter inom den politiska världen eller inom affärsvärlden kan exempelvis ett lån på banken ordnas mycket snabbt.

Efter samtal med svenska företag går det att konstatera att kontakter/nätverk är viktiga även i Sverige. Vad är det då mer specifikt som skiljer dessa två affärskulturer åt? Den utbredda sammanslagningen av arbete och fritid i kinesiskt affärsliv är givetvis en del av förklaringen, men även skillnader i graden av osäkerhetsundvikande kan förklara det ökade behovet av nätverk i Kina. Under intervjun med Linda framkom att kineser upplever en ökad trygghet i det att en välrenommerad part i ett nätverk förmedlar de initiala kontakterna. Vidare beskrev hon hur personliga relationer inom nätverket kunde motverka osäkerhet. Om de två parterna kan lära känna varandra över ett antal middagar minskar den psykiska osäkerheten. Detta resonemang stöds även av Eddie Chiungs uttalande: *”friendship first, then business”*.

I vårt sekundära material framkom att SKF inte deltog i några middagar eftersom det hela tiden behövdes tolkar och att det därför inte var poängfullt att delta i middagarna. Enligt ovanstående resonemang skulle detta ge upphov till en uteslutning från de informella nätverk- och maktstrukturerna. Eftersom det geografiska och kulturella avståndet till Sverige ökar den psykiska osäkerheten kommer behovet av att känna motparten öka. Nätverken, som i Kina är ett redskap för att minska osäkerheten, kommer således att få en ökad betydelse vid handel med Sverige. Detta i kombination med att de Svenska företagen inte har tillgång till de informella nätverken leder till en situation där handeln känns som väldigt osäker. Problemen är således inte förekomsten av de informella nätverken utan snarare den osäkerhet som är en följd av att stå utanför

dem. Minskas den upplevda osäkerheten vid handel med Sverige kommer följaktligen behovet av det informella nätverket att minska.

Den ökade osäkerheten vid handel med länder på stort geografiskt, kulturellt och språkligt avstånd kommer gör alltså att behovet av informella nätverk ökar. Att få tillgång till nätverken tar tid. Det går således att säga att dessa faktorer leder till att svenska företag upplever tidsförluster.

6.2 Tid som den gemensamma länken

Trots att problemen som möter svenska företagare i Kina är flera har inga av dessa problem klassats som oöverstigliga av något av de företag eller någon av de personer som vi har pratat med. Däremot kvarstår det faktum att blir det mycket besvärligare att göra affärer. Detta leder till att det tar längre tid att göra affärer i Kina än vad det gör mellan t.ex. två svenska företag. Resultatet är följaktligen att ett svenskt företag som vill importera från Kina binder upp resurser över en tidsperiod som är längre än vad det är vant vid. Generellt sett grundar sig den ökade tiden i att parterna först måste lära sig att förstå varandra på ett plan som är djupare än det rent språkliga.

Avseende språk/kommunikation så innebär denna typ av problem att tolkar måste användas om det inte finns språkkunniga i det svenska företaget. Detta leder i sig till interaktionen tar längre tid än vanligt även om just denna tidsfördröjning kanske kan vara försumbar. Värre är det med de kommunikationssvårigheter som är baserade på kulturella skillnader och lätt leder till missförstånd. Detta innebär att tålmod och försiktighet måste visas för att inte allvarliga missförstånd ska inträffa. Att på detta sätt lära sig förstå sin motpart kan givetvis vara en tidsödande process, framförallt för mindre företag som måste hålla sig till en deadline och inte kan avvara större resurser. Slutligen tar även sådant som kontraktsskrivande längre tid då kontrakt skrivs på både kinesiska och engelska och innebörden måste vara exakt densamma. Även då ett sådant är skrivet och klart kan det visa sig att förhandlingarna just har börjat för den kinesiska parten, eftersom de många gånger anser att ett kontrakt inte är oåterkalleligt.

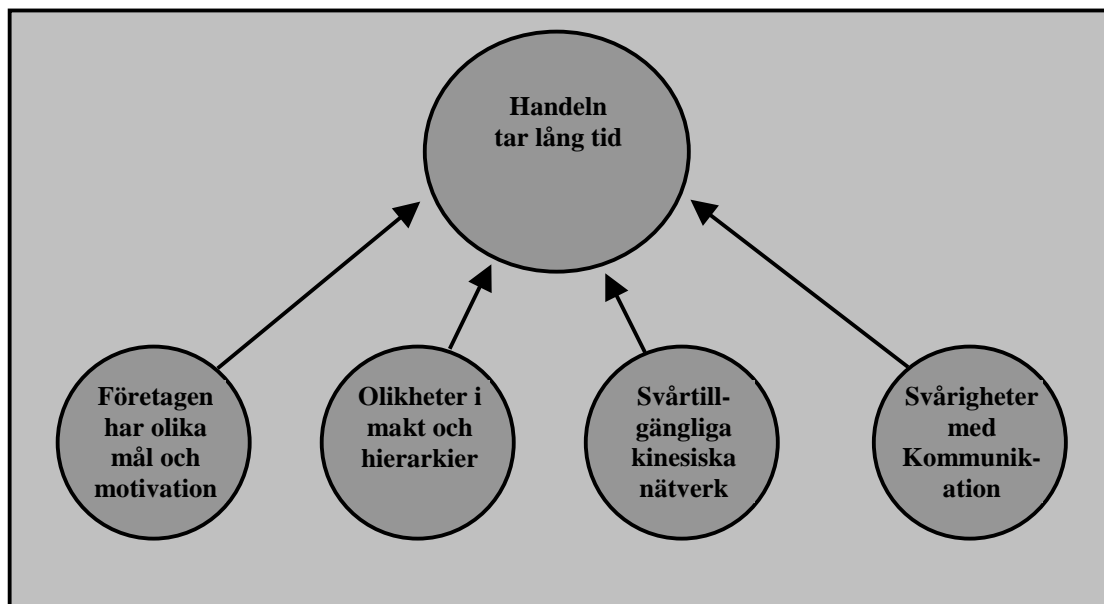
Skillnader i mål/motivation behöver överhuvudtaget inte orsaka problem för de inblandade parterna men risken är att det gör det är överhängande. Om en relation redan har inletts mellan ett kinesiskt företag och ett svenskt och den kinesiska parten har mål som kontrasterar mot dom som den svenska har leder detta troligen till att relationen inte fungerar optimalt (Det är dock inte säkert att mål motverkar varandra bara för att de är olika.). Den typ av problem som härrör ur frågor kring mål/motivation avhjälpas antingen genom att man i förväg väljer en partner vars målsättningar man känner till eller genom att man, allteftersom relationen utvecklas, lär känna sin partner och lär sig att agera på ett sådant sätt att man inte hamnar i konflikt med det kinesiska företaget.

Båda dessa sätt att ta sig runt eventuella problem är givetvis tidsödande och kan kräva relativt långa processer.

Det kinesiska sättet att förhålla sig till makt/hierarkier innebär på olika sätt att ett svenskt företag upplever att saker och ting tar lång tid. Först är de hierarkiska kinesiska organisationerna måna om att allt ska passera varje steg i hierarkin och att beslut tas på toppen. Vidare så kan det ta tid innan det svenska företaget får kontakt med en person på rätt nivå i hierarkin. Slutligen så ligger mycket makt hos de kinesiska politikerna och att få tillstånd att agera i Kina kan ta lång tid, framförallt om man inte lyckas komma i kontakt med rätt politisk person.

Även sådana bekymmer som har sina grundläggande förklaringar i de kinesiska nätverken leder först och främst till att saker och ting tar lång tid för de svenska företagen. I värsta fall kan de kinesiska nätverken leda till total utestängning av en svensk aktör, men troligare är att det helt enkelt sker en tidsfördröjning innan den svenska parten hittar en ingång till ett nätverk eller en mellanhand vars kontakter de sedan kan utnyttja. Vidare så tar det lång tid för det svenska företaget att bygga upp sociala relationer till de företag de ska göra affärer med. Då dessa relationer är av personlig karaktär är de ofta av avgörande betydelse eftersom de kinesiska företagen fäster stor vikt vid dessa.

Hur de fyra problemområdena leder till att handel med kinesiska företag tar lång tid presenteras i modellen nedan.



Figur 6.1 Anledningar till att handeln tar lång tid (Egen modell)

Förutom de faktorer som diskuterats tidigare så ansåg de företag vi intervjuat att kvalitén på de kinesiska produkterna gjorde att det tog lång tid innan relationen fungerade bra. Åtta av nio importörer ansåg att produktkvalitén initialt var undermålig men att detta blev bättre och bättre då företagen lärde känna varandras behov bättre. Att kvalitén på levererade produkter är låg i början av en relation är knappast unikt för handel med Kinesiska företag. Det faktum att importörerna trots detta angav det som ett problem tyder på att problemen är större än de vanligtvis brukar vara. Många företag uppgav dessutom att de hade tagit relativt lång tid att komma till rätta med problem som var relaterade till kvalitet. Generellt så kan man sluta sig till att kvalitetsproblemen möjligen är större än vad svenska företag är vana vid men först och främst att det tar lång tid att åtgärda dessa problem om man har svårigheter med att kommunicera med sin motpart.

6.3 Den kinesiska synen på tid

Enligt Hofstede relaterar kineser till tid på ett mer långsiktigt sätt än vad svenskar gör. De ser bl.a. investeringar som mycket långsiktiga, vilket kan vara en av förklaringarna till att de låter de initiala kontakterna ta mycket tid i anspråk. Att det tar längre tid att etablera kontakter i Kina än i Sverige är rotat långt ned i kulturella beteendemönster. Det kan vara arv från konfucianismen, maoismen eller andra historiska händelser. Dessa faktorer går inte att påverka utan är faktum som västerländska företag ställs inför när de vill handla med ett kinesiskt företag. Det finns dock ett antal olika faktorer som gör att det tar längre tid för västerländska företag att etablera kontakter än det gör för kinesiska företag. Dessa faktorer går att påverka och kan ge möjligheter till värdeskapande. För att en nätverksagent ska kunna skapa värde genom att reducera den tid det tar för svenska företag att etablera kontakter med kinesiska så företag måste det finnas en förståelse för dessa faktorer och vilka av dessa som går att påverka

Alla företag från väst, inte bara svenska, möter samma problemfyllda situation då de vill göra affärer med kinesiska företag. Denna situation har, som ovan nämnts, sina förklaringar i djupt rotade kulturella orsaker vilka ett svenskt företag givetvis inte kan påverka. Detta innebär att svårigheter uppstår när svenska företag försöker agera i en kontext som är helt ny och lika främmande för i princip alla företag från väst. Behoven en nätverksagent skulle kunna fylla består alltså i stora drag av två saker: Dels i att bistå med kunskap om hur ett svenskt företag ska agera i den kontext där kinesiska företag rör sig, dels i att reducera de enskilda problem som gör att det tar längre tid för ett svenskt företag att göra affärer i Kina än vad det tar för ett kinesiskt.

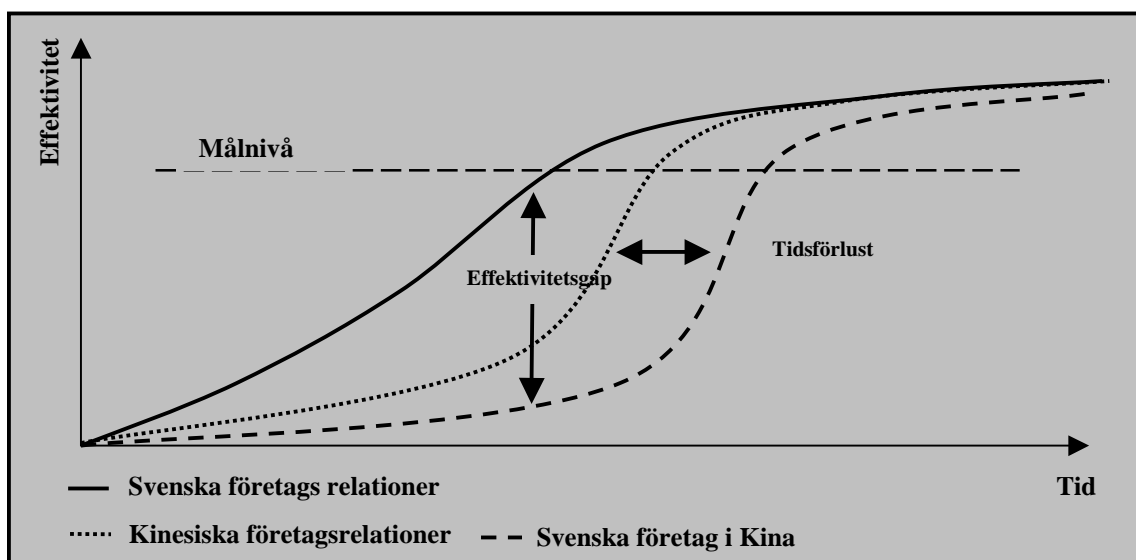
6.2 Nätverksagentens möjligheter till värdeskapande

I föregående stycke så fastslogs att nätverksagentens bidrag i det stora hela skulle kunna bestå av två saker; att tillhandahålla kunskap om förutsättningarna som gäller då man

gör affärer med kinesiska företag samt reducera de tidsödande problem som gör att det är besvärligare för svenska företag att göra affärer än vad det är för kinesiska. Var för sig kan den sistnämnda typen av problem kanske te sig enkla men tillsammans bildar de ett mönster där varje del påverkar en annan. Tillsammans leder detta till en situation som svenska företag upplever som väldigt ineffektiv då allting tar lång tid utan att någonting händer. Generellt sett så tar initialskedet av en affärsrelation lång tid i Kina jämfört med i Sverige och denna långa inledningsfas beskrivs som längre och mindre effektiv än den svenska motsvarigheten.

Allteftersom svenska företag söker efter lösningar på de problem de stöter på i Kina så ökar kostnaderna utan att några intäkter flyter in för att täcka dem. Det är lätt att föreställa sig denna situation som frustrerande då allt tar lång tid men lönsamheten uteblir. Denna situation kan exempelvis illustreras med Volvos strävanden att sälja lastbilar i Kina. Det tog dem många år innan de arbetade upp lönsamhet i landet. Under denna tid förlorade företaget en hel del pengar och som ett resultat av detta övervägde ledningen flera gånger att helt ge upp sina ambitioner i Kina. Det som slutligen kom att spela en avgörande roll för Volvo var en nära kontakt med myndighetspersoner. För ungefär ett år sedan fick Volvo en beställning av den kinesiska regeringen på 500 bussar. Ytterligare 1000 bussar kommer att levereras inom kort.¹⁸²

Den situation som nu har diskuterats kan illustreras i figuren nedan. (Figuren utger sig inte för att visa några kvantitativa relationer mellan de delar som ingår utan bara beskriva ungefär hur de olika förhållandena ser ut relativt de andra.)



Figur 6.2 Effektivitet relaterat till tid för svenska respektive kinesiska företag (Egen modell)

¹⁸²www.nettidningen.com



En nätverksagents primära uppgift skulle alltså bestå i att förskjuta den svensk-kinesiska kurvan åt vänster för att bli så lik den kurvan som representerar relationer mellan kinesiska företag.

7. Analys av relationen mellan aktörerna

I detta kapitelfortsätter vi att analysera nätverksagentens roll i de situationer som diskuterats i tidigare kapitel. Det vi vill belysa i specifik bemärkelse är de valda teoriernas relevans för samarbeten inom nätverk och följaktligen den problematik som nätverksagenten står inför att lösa. Denna analys utförs utifrån förutsättningarna i interaktionsansatsen, nätverksansatsen och the scope model.

7.1 inledning

Förra kapitlet avslutades med att definiera nätverksagentens uppgifter och möjligheter. Med hjälp av de tre tidigare presenterade modellerna försöker vi här komma fram till mer konkreta besked på hur nätverksagenten kan lösa de problem som diskuterats. Med stöd av våra teoretiska utgångspunkter vill vi visa att problemen uppkommer som ett resultat av att affärerna mellan svenska och kinesiska företag inte alltid håller sig innanför de ramar som dessa teorier förespråkar. Det inledande svaret på teoriernas relevans är att de är utvecklade ur samma teoretiska frågeställning, vilken behandlar ett företags förutsättningar och behov av att orientera sig in i rätt nätverk och därefter utveckla och etablera relationer av olika karaktär.

7.2 Analys utifrån Interaktionsmodellen

Innan ett utbyte av varor kan komma till stånd mellan två företag genomgår dessa en interaktionsprocess. För en svensk företagare som vill investera eller köpa in från Kina blir denna interaktionsprocess, på grund av det geografiska, kulturella och språkliga avstånd som skiljer länderna åt, oftast krävande. Något som följaktligen gör att interaktionen mellan företagen tar lång tid. Enligt Håkanson, Lundgren och Johansson går det att genom interaktionsmodellen analysera relationen mellan köpare och säljare. I modellen finns det fem olika dimensioner som är viktiga för att interaktionen skall fungera. Dessa är deltagare, omgivning, atmosfär, osäkerhet och själva interaktionsprocessen

7.2.2 Deltagarna

I interaktionsmodellen talar Håkansson om deltagarna som det avgörande för att interaktionen skall bli lyckosam. Deltagarna representeras av ömsesidiga band som i slutändan handlar om att den producerande partens teknologiska system måste passa ihop med användarpartens teknologi. För att exemplifiera kan vi ta anta att ett producerande företag tillverkar olika typer av fästelement. Om de maskiner eller processer som används vid tillverkningen av dessa inte presterar en kvalitet som håller för ett visst tryck måste det till teknologiska anpassningar för att ett samarbete skall

ingås eller fortsättas. Nätverksagentens roll i detta är alltså att efter bästa förmåga lyssna på de behov som finns i det köpande företaget. Det tillverkande företags kapacitet måste alltså motsvara det köpande företags förväntningar. Det skulle för nätverksagenten betyda att han måste ha en förmåga att kunna samla information om köparen och säljaren och de teknologiska förutsättningar som krävs för att ett samarbete skall kunna bli aktuellt.

I intervjuerna som har genomförts under studien har det framkommit att kvalitén på de inköpta varorna i början av relationen upplevdes som otillräckliga. En av respondenterna sade exempelvis *"jag upplevde det som att kineserna sket i vilka produkter de skickade till oss"*. Detta kan till viss del förklaras av att de båda företagen hade olika förutsättningar i produktionsteknologi och därför olika syn på vad som var rätt kvalitet. När kvalitetsproblemen skulle åtgärdas upplevde dessutom många av företagen att det tog lång tid innan problemen åtgärdades. Förklaringen torde gå att finna i det hierarkiska system som är vanligt i Kina. Medarbetarna på det kinesiska företaget är sannolikt medvetna om eventuella problem som klargjorts av det köpande företaget, men har inte makt att själva utföra eventuella ändringar innan deras chef är insatt i alla de frågor som berör problemet.

Håkansson menar även att företagets storlek och struktur kommer att påverka interaktionsprocessen. Företagsstorleken avgör hur mycket personella och finansiella resurser som kan avsättas till interaktionen. Företagsstrukturen kommer att avgöra vilka som medverkar i interaktionen och med vilken handlingsfrihet var och en kan handla efter. Även vilka kommunikationsvägar som används styrs av hur företagsstrukturen hos de båda företagen ser ut.

Ovanstående innebär att nätverksagenten måste ordna så att företagsstrukturerna inom företagen är proportionerliga innan denne förmedlar eventuell kontakt. Håkansson menar att om systemen är likartade eller flexibla kommer interaktionen att fungera bra, men om de är komplicerade måste interaktionen ofta skötas av experter. Det är alltså viktigt för nätverksagenten att förstå vilken typ av interaktion som är nödvändig och utifrån denna öppna korrespondens mellan de personliga kompetenserna inom respektive företag. Om nätverksagenten gör detta effektivt blir det mer uppenbart för de svenska aktörerna vilka de ska vända sig till i den kinesiska hierarkin. Samtidigt skulle urvalet av aktörer som gjorts av nätverksagenten göra att svenskarna slipper misstaget att skicka fel personer till förhandlingsbordet och därmed brista i respekt mot sin kinesiska motpart.

Av de anledningar som framkommer ovan är det av stor betydelse att nätverksagentens kontaktnät är omfattande för att kunna erbjuda ett stort spektrum av potentiella leverantörer. Kontaktnätet behöver inte enbart vara omfattande, det behöver även bestå av kontakter på ett personligt plan.

7.2.3 Interaktionsprocessen

Interaktionsmodellen fokuserar på det sociala utbytet som sker mellan företag. Detta utbyte har i undersökningen visat sig vara av extra stor vikt vid kontakt med kinesiska företag. Håkansson menar att om det finns stora sociala inslag i interaktionen kommer det leda till att det inte bara är det ekonomiska utbytet som avgör om relationerna kommer att bibehållas utan även de sociala aspekterna. I enlighet med detta resonemang är kinesiska företag inte i första hand intresserade av det ekonomiska utbytet utan fokuserar i inledningsfasen främst på de sociala delarna.

Det är viktigt att poängtera att detta är en del av den kultur som finns i Kina och att detta beror på att kineser i högre utsträckning undviker osäkerhet. Ett av de sätt som den upplevda osäkerheten kan reduceras är genom social interaktion. Problemen är som framkom i tidigare avsnitt att svenska företag ibland utesluts från delar av den sociala processen. Genom att de initialt inte har tillträde till de informella nätverken är de sociala elementen begränsade och utan dessa blir det svårt för dem att göra affärer med kinesiska företag, vilket ytterligare stärker betydelsen av nätverksagentens roll som gatekeeper.

Enligt Håkansson gör geografiska och kulturella skillnader att behovet av social kontakt mellan individerna i företagen ökar. Det skulle betyda att svenska företag vid handel med Kina har ett ökat behov av social interaktion och som ovanstående visar är det i själva verket tvärtom. Det är kineserna som vill minska osäkerheten och överbrygga denna genom att först umgås på det sociala planet.

Ökad interaktion tar mycket resurser i anspråk och skulle göra att den tid som det tar att etablera effektiva kontakter skulle öka. Relationsbyggandet torde dock kunna delas upp i två delar. Den första är den del som normalt krävs för en kinesiska känna minskad osäkerhet gentemot en kinesisk motpart. Den andra delen är den ökade interaktionen som krävs för att överbrygga de kulturella och geografiska osäkerheterna. Den första delen är svår att förändra genom att den som tidigare nämnts är knuten till djupt rotade kulturella betingelser. Den andra delen är dock möjlig för en nätverksagent att påverka. Skulle de upplevda osäkerheterna kunna minskas genom en ökad känsla av närhet och genom kulturell förståelse skulle också behovet av interaktion minska. Framförallt handlar osäkerhetsreduceringen dock om att kineserna sätter stor tilltro till de personer som ingår i nätverket och därmed också till de kontakter som förmedlats via en respekterad person inom nätverket.

7.2.4 Osäkerhet

I interaktionsansatsen diskuteras den osäkerhet som företag upplever vid interaktion med andra företag. Denna osäkerhet indelades i tre kategorier; behovsosäkerhet, transaktionsosäkerhet och marknadsosäkerhet.

Behovsosäkerhet innebär att inköparen är osäker på vilket behov inköpet är tänkt att fylla. Denna typ av osäkerhet borde i sig inte öka för att det är kinesiska företag som interaktionen sker med. Däremot kommer behovsosäkerheten att påverka valet av leverantör. Håkansson menar att om behovsosäkerheten är stor ökar sannolikheten för att leverantören väljs på kort psykiskt avstånd. Detta skulle innebära att svenska företag som inte vet vilket behov som produkten är tänkt att fylla i högre utsträckning kommer att välja svenska leverantörer. Eftersom nätverksagenten rimligtvis inte har spetskompetens om varje enskild produkt som det svenska företaget har behov av är det sannolikt att anta denne inte att kan hjälpa företaget att finna produkter som maximerar nyttan av pris och kvalitet. Däremot skulle nätverksagentens fysiska närvaro troligen sänka det upplevda psykologiska avståndet, vilket kan leda till att företag som tidigare inte har importerat produkter p.g.a. dess komplicerade natur i högre utsträckning överväger import.

Håkansson påtalar att stor upplevd behovsosäkerhet gör att interaktionsprocessen blir längre eftersom fler befattningshavare involveras. Interaktionsprocessen är som tidigare nämnts redan lång på den kinesiska marknaden. Det finns svenska företag som har mycket komplicerade produkter vilket gör behovsosäkerheten mycket stor. Detta resulterar i att vissa produkter är olämpliga för import från Kina då interaktionsprocessen blir alltför stor.

Att många företag i den initiala studien påtalade att de hade haft kvalitetsproblem vid handel med kinesiska företag kan till viss del förklaras av behovsosäkerhet. Samtliga företagsrespondenter hävdade att de produkter som de importerade från Kina var av relativt okomplicerad natur. Förklaringen ligger dels i att vissa av företagen inte handlade med varor av komplicerad karaktär (exempelvis kläder), men också i att de som faktiskt gjorde det valde att köpa avancerade komponenter från andra geografiska platser med större kunskapsbas och bättre verktyg för att tillverka dessa.

Om de svenska företagen hade indirekta behov som inte var direkt synliga men allmänt vedertagna bland svenska leverantörer kan detta ha lett till att de svenska företagen blev besvikna på den kvalitet som de kinesiska företagen uppvisade. Efter ett tag lärde sig dock de kinesiska företagen vilka behov som produkterna var tänkta att fylla, varigenom de svenska företagen upplevde att kvalitén blev högre.

Sammantaget innebär ovanstående att det värde som nätverksagenten kan skapa är att, genom sin närvaro, minska det upplevda psykiska avståndet och sprida kunskap mellan företagen.

Marknadsosäkerhet, som består i att olika leverantörer skiljer sig åt med avseende på pris och kvalitet, kan utgöra ett psykologiskt hinder för den som önskar importera från Kina. Faktorer som pris, kvalitet och service är svårt för de flesta företag att själva ta reda på, vilket innebär att företag ofta tar kontakt med ett stort antal företag innan ett beslut fattas om vilken leverantör som ska väljas. Eftersom interaktionsprocessen i Kina är mycket lång och resurskrävande kommer detta förfarande att bli mycket kostsamt för det importerande företaget.

För att nätverksagenten skall kunna övertyga svenska företag om möjligheterna på den kinesiska markanden och reducera stora delar av osäkerheten krävs god kunskap om den kinesiska marknaden. Den roll nätverksagenten har därvid kan skapa stort värde för både det kinesiska och det svenska företaget. Det svenska företaget slipper en kostbar sökprocess och det kinesiska företaget kommer att finna ett värde i att finnas tillgänglig inom nätverket och inte utanför sökramarna.

Transaktionsosäkerheten som beror på vilket geografiskt, kulturellt och socialt avstånd som de interagerande företagen befinner sig på är stor vid handel med kinesiska företag. Som nämndes av Hofstede ligger Sverige och Kina långt ifrån varandra på samtliga index. Detta leder till att interaktionsprocessen förlängs och leveransfrågornas betydelse blir viktigare. Nätverksagenten har därför en viktig roll att spela i detta. Genom att uppträda professionellt och agera seriöst i den medlarroll som nätverksagenten får kan den faktiska och psykologiska osäkerheten hos de inblandade parterna minskas. För att kunna agera som gatekeeper krävs att nätverksagenten kan göra korrekta bedömningar och sålla ut sådana företag som inte uppfyller givna kriterier. Detta kan handla om flera faktorer såsom företagets storlek i relation till dess motpart, företagets historiska bakgrund, dess betalningsförmåga etc. Genom att utföra och dokumentera dessa aktiviteter kan nätverksagenten inte bara reducera osäkerheten för det kinesiska företaget, men också för det svenska. På så vis stärks och utökas rollen som gatekeeper till att även omfatta garant för att de inblandade parterna är seriösa.

Stor transaktionsosäkerhet leder inte sällan till att det importerade företaget försöker hitta flera parallella leverantörer. Detta var även fallet i flertalet av de intervjuade företagen. Om ett företag vill gardera sig med flera leverantörer leder detta till ökad interaktionstid och högre resursförbrukning. Med en nätverksagent som gatekeeper och garant är det rimligt att anta att chansen att snabbare introduceras för en matchande part ökar och att behovet av parallella leverantörer därmed minskas.

7.2.5 Affärsmiljön utom och inom företagen

Håkansson menar att den kontext inom vilken interaktionen sker påverkar hur interaktionsprocessen utvecklas. Företag som verkar på en internationell marknad har ett stort behov av kunskap om vad som krävs för att interagera med andra företag. Detta är ett förhållande som i hög utsträckning gäller handel i Kina. Det har under studien framkommit att det krävs en gedigen kunskap om kinesisk affärskultur, språk m.m. för att verka effektivt på den kinesiska marknaden. Det har också framkommit att svenska företag i initialskedet saknar denna kunskap och av den anledningen begår de misstag när de ska börja handla med kinesiska företag. En nätverksagent med goda kunskaper om den kinesiska marknaden kan fylla en rådgivande roll i detta avseende och därigenom hjälpa företag i interaktionen. Omgivningen

För företag som är aktiva på en dynamisk marknad menar Håkansson att det är extra viktigt med evalueringen av potentiella samarbetspartners. Även i detta avseende skulle nätverksagenten kunna vara behjälplig. Dennes kunskaper om kinesiska företag och deras verksamhetssätt skulle kunna vara mycket betydelsefullt när utvärderingen av potentiella partners sker.

När ett samarbete inletts uppstår ett makt- och beroendeförhållande mellan företag en Den inre miljön/atmosfären präglas av i vilken grad den består av konflikt eller samarbete. Under vår undersökning har det framkommit att många företag har upplevt konflikter när de handlat med kinesiska företag. Dessa har dock bemötts på ett, för svenskarna, mycket besynnerligt sätt. Enligt dessa har det verkat som om kineserna nonchalerat konflikterna, vilket lett till frustration från svenskarnas sida. Under vår studie har det framkommit att detta nödvändigtvis inte betyder att kineserna inte är medvetna om problemet. De är helt enkelt rädda för att tappa ansiktet om de tvingas erkänna att problem har uppstått. Genom att ha en regelbunden korrespondens med båda parterna kan en nätverksagent få en bild av atmosfären som råder mellan företagen och minska risken att eventuella dispyter uppstår genom att förklara den andre partens situation.

7.3 Analys utifrån Nätverksansatsen

En enskild relation mellan två aktörer är enligt nätverksansatsen bara en liten del av ett större nätverk av relationer. Den enskilda relationen kan inte förstås utan det vidare perspektiv som nätverket erbjuder. I nätverket finns aktörer, aktiviteter och resurser. Aktörerna utför aktiviteter genom att olika resurser kombineras, byts ut eller skapas genom utnyttjandet av andra resurser. Aktiviteterna länkas samman i aktivitetskedjor och dessa kedjor bygger upp och konstruerar nätverket. Då kedjorna förändras kan även nätverket förändras. Detta är vad som händer då de ett svenskt företag börjar importera från Kina. Det svenska företags nätverk utvidgas för att även omfatta de aktörer som blir inblandade i importen, plus att en annan del av nätverket eventuellt blir överflödig

och då klipps bort från nätverket. För den kinesiska parten så utvidgas nätverket med en relation till de som blir inblandade i exporten. Denna förändring av det kinesiska nätverket är viktig att uppmärksamma då nätverken är väldigt viktiga i Kina och svåra att komma in i.

7.3.1 Aktörer

Enligt nätverksmodellen kännetecknas aktörer av att de kontrollerar aktiviteter och resurser. Exempel på aktörer kan vara producerande företag, enskilda individer i maktposition eller speciella intresseorganisationer. I Kina är de producerande företagen aktörer, liksom de nätverksagenter på plats i Kina som förmedlar kontakter samt de individer som kontrollerar viktiga politiska positioner och därmed kan besluta direkt om vad som får göras och inte. Det finns en rad karakteristika som utmärker nätverksagenten i dess roll som aktör:

- 1) Nätverksagenten utför och kontrollerar de aktiviteter som utförligare beskrivs under rubriken ”aktiviteter”. Dessa aktiviteter utförs för eller tillsammans med andra aktörer och inte oberoende av dessa. Detta beror på att nätverksagentens aktiviteter är tjänster som erbjuds andra aktörer eller potentiella aktörer.
- 2) Nätverksagentens roll som förmedlare och länk in till nätverket gör att den inte utvecklar nära relationer till någon annan aktör utan istället lever på att ha relationer till samtliga aktörer.
- 3) En aktör baserar sina aktiviteter på de resurser denne kontrollerar. Nätverksagentens resurs är den kunskap och de länkar denne har. Detta är nödvändigtvis inte resurser som nätverksagenten har direkt och enväldig kontroll över utan kontrollen är beroende av samspelet med de andra aktörerna.
- 4) Nätverksagenten strävan borde vara att öka kontrollen över nätverket för att därmed öka sin makt och stärka sin roll. Risken är dock att de positiva relationer som nätverksagenten är beroende av då försämras och att nätverksagentens strävan att öka kontrollen i själva verket leder till minskad kontroll.
- 5) Aktörer tenderar att ha större kontroll över det närbelägna nätverket än om det avlägsna. Nätverksagenten måste dock besitta grundläggande kunskaper om både det svenska och det kinesiska nätverket trots deras geografiska avstånd och stora olikheter.

7.3.2 Aktiviteter

Det finns två typer av aktiviteter; transaktionsprocesser och transformationsprocesser. Transformationsprocesserna handlar i princip om produktionsprocesser och där finns liten eller ingen roll för en nätverksagent att fylla. Däremot så kan denne involveras i flera typer av transaktionsprocesser.

Först kan nätverksagenten involveras och agera redan innan ett svenskt företag fått kontakt med ett kinesiskt företag eller nätverk. I detta skede kan nätverksagenten tillhandahålla information om den kontext där de kinesiska aktörerna och nätverken agerar. Han kan alltså fungera som en sorts kunskapskonsult. Vidare så kan nätverksagenten, givet att den är en del av och känner till såväl de kinesiska som de svenska nätverken, fungera som gatekeeper dem emellan. Detta skulle innebära att det svenska företaget får tillgång till det andra nätverket genom rekommendation av nätverksagenten. Att på detta sätt agera gatekeeper är en extra värdefull möjlighet eftersom de kinesiska nätverken till sin natur är svårtillgängliga och relativt slutna.

Genom att agera som gatekeeper uppstår möjligheten att avgöra vilka som släpps igenom och vilka som hålls utanför. Denna selektivitet innebär att nätverksagenten kan ställa krav på dem som vill ha tillgång till nätverket och därmed stänga ute aktörer som inte håller en viss ”klass”. Detsamma gäller givetvis – och inte minst – gentemot de kinesiska leverantörerna. Görs detta på rätt sätt kan nätverksagenten fungera som garant för kvalitet på de aktörer som släpps igenom.

När en aktör väl motsvarar nätverksagentens eventuella krav kan nätverksagenten fungera som vägvisare. Genom att skaffa sig en grundlig kunskap om nätverkets kontext och dess aktörer kan nätverksagenten visa nya aktörer vägen till rätt punkter i nätverket. Innebörden av detta är att nätverksagenten skulle kunna visa dem var i nätverket specifika resurser finns och vem som har makten över dessa. Nätverksagenten har även möjlighet att matcha olika aktörer mot varandra för att identifiera lämpliga samarbetspartners för nya aktörer. Genom att söka av nätverket och samla ihop möjliga kandidater för ett samarbete så kan nätverksagenten utföra en sällning som förenklar valet för den nya aktören.

En svaghet i nätverksagentens position är att de aktiviteter den utför inte nödvändigtvis leder till att de parter den hjälper blir beroende av den. Nätverksagentens aktiviteter tenderar att bli ”punktinsatser” i den bemärkelsen att de hjälper aktörer över en viss tröskel varefter de sedan klarar sig själva. De relationer som uppstår på grund av nätverksagenten kommer däremot antagligen att präglas av en form av beroende, av exempelvis teknologisk eller kommersiell natur.

7.3.3 Resurser

Resurser utgörs av fysiska-, finansiella- och humana tillgångar. I nätverksagentens fall är inte de två första av avgörande betydelse eftersom nätverksagentens roll är beroende av kunskap och kontakter. Kontakter och kunskap innehas av individer och alltså måste humankapitalet vara den avgörande resursen för nätverksagenten.

Kunskap är en resurs som kontrolleras direkt av den som innehar den. Kunskap om aktörerna i ett nätverk eller om nätverkets vidare kontext är dock meningslös om den inte ständigt uppdateras och hålls aktuell. Möjligheten att uppdatera informationen är dock beroende av de aktörer som kunskapen gäller. Detta leder till att kunskap i detta fall inte är en direkt kontrollerad resurs utan en resurs som är beroende av relationerna till nätverkets andra aktörer. Relationer och kontakter i sin tur är givetvis beroende av minst två parter och kan således inte direkt kontrolleras.

Vidare så är nätverksagentens klienter beroende av de fysiska resurser som kontrolleras av de producerande kinesiska aktörerna. Att komma i kontakt med dessa resurser är ju hela poängen för att företag som vill börja importera. Detta är dock resurser som nätverksagenten inte har någon kontroll över.

Både vikten av att ha god kunskap om aktörerna i nätverket och den möjligheten att nätverksagenten inte har någon kontroll över de fysiska resurserna gör relationer avgörande. Att ha nära och goda relationer med de aktörer som kontrollerar resurser är tvunget för att skaffa sig en indirekt kontroll över resurserna.

7.4 *Analys utifrån The scope model*

För att lyckas på en främmande marknad krävs oftast omfattande marknadskunskap som är specifik för den marknaden. Sådan kunskap kan bland annat inhämtas genom att ingå i allianser eller partnerskap med lokala företag. Dessa kan dock utnyttjas för flera syften såsom tillväxt av ett företags kompetensområde samt bidra till en gemensam lärandeprocess mellan företag eller blockera konkurrenter genom samarbeten osv.

Skälen till att inleda allianser och partnerskap är alltså flera. Det är dock inte självklart att dessa utvecklas till någonting positivt för företaget och det är inte så enkelt att få dem att fungera. De avgörande faktorerna är:

- **Strategiska faktorer:** Denna grupp av faktorer består bl. a gemensamma långsiktiga mål, faktiska investeringar i tid och pengar samt att man bidrar med kompletterande styrkor och kompetenser.

- **Kulturella faktorer:** Förståelse för varandras kultur och identifiering och respekt för skillnader mellan aktörerna kan vara avgörande för relationens utveckling.
- **Organisation och verksamhet:** Aktörerna måste integreras på rätt "ställen". Detta innebär länkar på flera nivåer och mellan många olika individer. Varje roll i organisationen ska ha kontakt med motsvarande hos partnern.
- **Resultatutvärdering:** Denna faktorgrupp består främst av två delar; kommunikation/informationsutbyte samt gemensam resultatutvärdering. Kommunikation blir extra viktigt då det geografiska avståndet är stort och relationerna komplexa.
- **Jämlikhet** Bygga upp tillit, visa tålamod och förståelse samt värdering av partnern som en faktisk like, oavsett storlek, är viktiga faktorer för ett lyckat partnerskap.

Det är kombinationen och hur väl företagen förstår betydelsen av dessa fem grupper som avgör om partnerskapet leder till framgång eller ej. Om en av grupperna åsidosätts kan det leda till att partnerskapets totala prestationsförmåga försämras drastiskt. För att lyckas med ett partnerskap och förstå Kinas marknad är alla dessa fem punkter relevanta för att ett eventuellt samarbete skall fungera på ett tillfredställande sätt. Detta styrks även av de personer som blivit intervjuade under arbetets gång.

Den första punkten som tar upp *strategiska faktorer* ligger helt i linje med det förhållande att många företag uppfattar att de egna målen och den kinesiska motpartens mål ibland inte går ihop. Detta beror på att företagets motivation ibland berör helt olika områden. Det svenska företaget ser vanligtvis lönsamheten räknat i kronor. Den kinesiska motparten kan ha helt andra drivkrafter. Enligt Hofstede ligger Kina lågt på individualismindexet, vilket skulle tyda på att det inte är de individuella målen som är viktiga utan de mål som finns i den utökade familjen. Exempel på kinesiska företagsmål skulle kunna vara politisk bekräftelse, status, ökad makt för familjen och dylikt.

Att förstå vad som driver motparten handlar om kunskap. Denna kunskap bör inhämtas på ett tidigt stadium för att avgöra om ett eventuellt samarbete är realistiskt. Problemet är dock svårigheten att själv ta reda på detta eftersom avståndet mellan Sverige och Kina är långt. En lösning på denna problematik skulle kunna vara en nätverksagent som har god kunskap om båda företagens vision och mål. Detta kräver att agenten har förståelse för hur de kinesiska nätverken är sammankopplade med varandra, eftersom personliga band inom nätverken kan sträcka sig långt.

Om det inte finns överensstämmelse i de båda företagens långsiktiga mål riskerar de faktiska investeringarna i tid och pengar att gå förlorade. När vi undersökte den strategiska faktorn kompletterande kompetenser upptäckte vi tidigt under studien att flertalet av de intervjuade företagen hade ett nära samarbete för att höja den tekniska kunskapen och produktiviteten i de kinesiska företagen som stod för tillverkningen. Nätverksagentens makt att påverka dessa faktorer är visserligen inte stor. Men genom personlig kännedom om de båda företagens målsättning skulle denne kunna förse båda parter med relevant information, dels sådan som rör målsättning men också i mer hårda termer såsom produktionskapacitet.

Kulturella faktorer har stor betydelse i ett land som Kina. Under intervju med Larry Andow framkom bland annat att högsta chefen för Tetra Pak inte förmådde övertala kinesiska industriledare och övriga makthavare om kontrakt i staden Foshan i provinsen Guangdong. Larry reste då, i egenskap av ordförande i kommunalfullmäktige, tillsammans med en delegation och chefen för Tetra Pak till Kina. Det var först när denna svenska delegation kom till Kina som det blev tal om Tetra Paks affärer i Foshan. Kort efter att den svenska delegationen spenderat några dagar tillsammans med de kinesiska myndighetspersonerna blev affären verklighet. Under dessa dagar slöts även en politisk överenskommelse – ett utbytesprogram mellan Lunds kommun och staden Foshan. Även om detta utbytesprogram började i liten skala (respektive stad skulle ta emot varsin gästarbetare) så illustrerar exemplet tydligt hur väl integrerat politiken och affärlivet är i Kina. Det vi kan lära oss av detta är att en eventuell nätverksagents kontakter i Kina även bör omfatta personer med politisk anknytning. Val av nätverksagent är därmed kritiskt.

Om de båda företagens *organisation och verksamhet* skall kunna integreras till den grad att ett konstruktivt samarbete skall kunna uppnås krävs en öppen dialog mellan parterna. Detta sker enklast om maktdistansen i företaget inte är för hög. Med detta avses att personer inom olika nivåer skall ha tillräcklig handlingsfrihet för att själva få ändra på processer eller rutiner om detta inte är till nackdel för företagens verksamhet. Detta kan vara ett problem eftersom organisationsuppbyggnaden i kinesiska och svenska företag skiljer sig. De förra tenderar oftast att vara hierarkiska i sin uppbyggnad medan de svenska organisationerna är platta. Enligt Hofstede är dessa skillnader relaterade till maktdistans. Innan en förändring kommer att äga rum i ett kinesiskt företag är det därför troligt att beslutet kommer att skickas ända upp till toppen av företaget. Problemet som föreligger är alltså att förändringar inom det kinesiska företaget kommer att ta längre tid än vad som skulle vara fallet i ett svenskt företag. Detta förfarande stöds även av Hsiung som under intervjun menade att många utlänningar tror att de pratar rätt person när de i själva verket borde ha kontakt med en person högre upp i hierarkin.

Integration är målet då att företagen gjort ömsesidiga anpassningar till varandra och kan vara nödvändigt för att exploatera båda företagens affärsmöjligheter. Anpassningen

skapar beroende och närhet mellan parterna. När dessa förändringar är klara krävs informationsutbyte mellan företagen för att kunna göra en *resultatutvärdering* av produktions – och inköpsrutiner. Tydlig kommunikation blir då extra viktigt eftersom det geografiska och mentala avståndet är stort. Nätverksagentens roll i detta kan vara att från första början informera om att framtida justeringar kan vara aktuella för att ge båda företagen mer tid och därmed större handlingsfrihet att planera inför dessa eventuella förändringar. Detta ställer emellertid krav på att nätverksagenten är insatt i dylik problematik.

För att lyckas med ovanstående kan bättre förutsättningar skapas genom att samarbetet utvecklas i samförstånd och *jämlikhet*. Detta sker förslagsvis genom att tillit, tålamod och förståelse för den andre parten byggs upp. Detta kräver en förståelse för hur människor kommunicerar i mer och mindre kontextberoende områden. I detta avseende skiljer sig Sverige mycket från Kina och om denna förståelse saknas i det svenska företaget kommer det sannolikt att leda till upprepare missförstånd mellan de involverade parterna. Företag från låg kontext länder som exempelvis Sverige är mer sannolika att missförstå kinesiska företag än tvärtom.

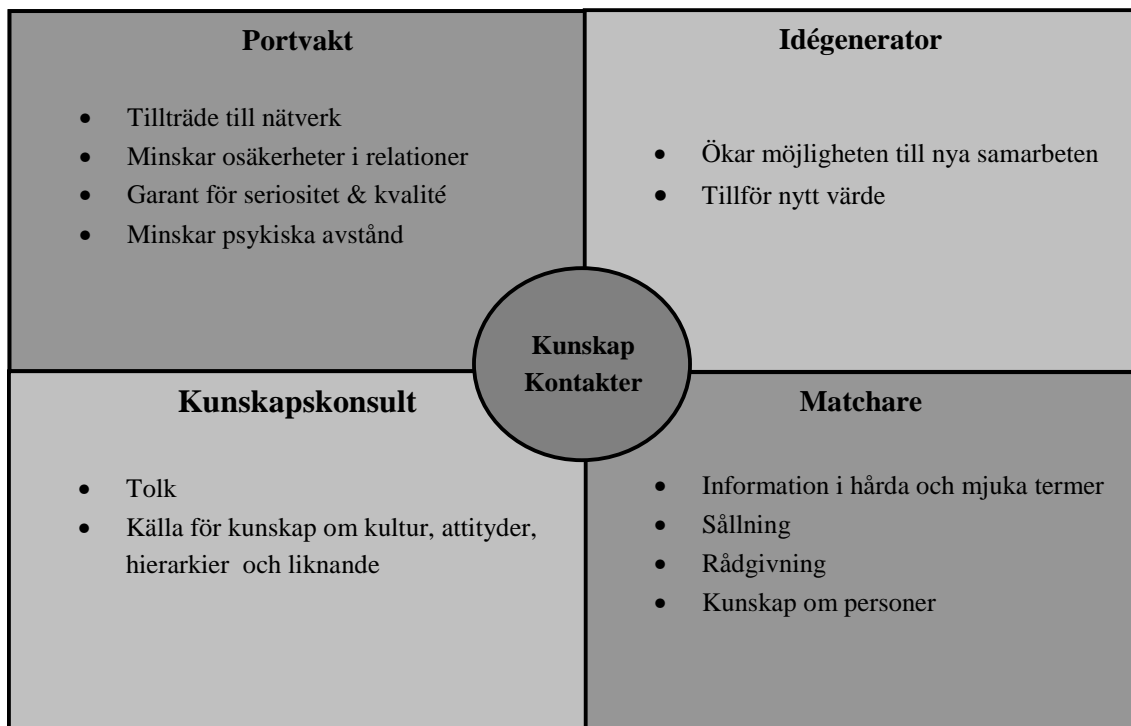
Enligt Pudneys modell kommer ovanstående, om de fem faktorerna interagerar på ett positivt sätt, att leda till en win-win situation. Samtidigt förklaras dock vikten av att det ofta krävs mycket arbete för att skapa förtroende, påverka förändringar och forma ömsesidiga regelverk i relationen, vilket ytterligare talar för behovet av en nätverksagent med förståelsen förmågan och att hantera dessa faktorer på ett konstruktivt sätt.

8. Nätverksagentens funktioner

I detta kapitel konstrueras fyra olika funktioner som nätverksagenten kan fylla för att reducera de problem som finns då svenska företag handlar från kinesiska. Grunden för dessa fyra funktioner är hur de problem som identifierats ska kunna reduceras med utgångspunkt i de interaktionsmöjligheter ges av nätverksansatsen, interaktionsansatsen, the scope model samt nätverksteorin.

8.1 Nätverksagentens värdeskapande funktioner

Först har vi synliggjort de problem som förekommer vid import från Kina. Därefter har vi undersökt vilka aktiviteter som faller inom ramen för denna import. Detta leder till att vi nu har möjlighet att konstruera de funktioner som en nätverksagent skulle kunna fylla för att lösa problem relaterade till svensk import från Kina. Dessa fyra är; matchare, portvakt, kunskapskonsult och idégenerator. I nedanstående figur åskådliggörs ungefär vilka aktiviteter som hör ihop med vilken roll.



Figur 8.1 Nätverksagentens fyra roller (Egen modell)

8.1.1 Kunskapskonsult

Kunskapskonsulten är den mest självklara och kanske enklaste funktionen en nätverksagent kan fylla. Okunskap om den kinesiska kulturen, affärsseder, kommunikationsproblem, och liknande är vanliga brister hos aktörer som vill göra affärer med kinesiska företag. Denna typ av okunskap skapar en känsla av osäkerhet.

Okunskapen som omnämns ovan leder dels till att svenska företag inte gör affärer med kinesiska, dels till att många av de som faktiskt försöker göra det misslyckas. Att reducera osäkerheten genom att tillhandahålla kunskap om den affärskontext där kinesiska företag rör sig kan vara en viktig funktion hos en nätverksagent för att få svenska företag att överhuvudtaget göra affärer med kinesiska företag. Om okunskapen reduceras, genom nätverksagentens försorg eller på annat sätt, så uppstår inte den resurs och tidsförlust som ofta är fallet då svenska gör affärer med kinesiska.

En annan tämligen enkel uppgift nätverksagenten kan fylla är att tillhandahålla tolkar. Både för att hjälpa till med den direkta översättningen av talspråk men också för att kontrollera översättningen av avtal och andra dokument. Bland annat Hagaradt på SKF berättar att han upplevt att tolkar inte översätter ordagrant utan kanske ändrade meningen av det sagda. Rädsla för att tolkar inte översätter korrekt då de känner sig partiska till endera sidan kan avhjälpas om nätverksagenten tillhandahåller garanterat opartiska tolkar.

8.1.1 Portvakt

Betydelsen av nätverk och personliga relationer är stor i Kina. Det har visat sig att många företag som vill handla med Kina ofta blir utestängda initialt eftersom de inte har de nätverk som behövs. Ett alternativ är att skapa de kontakter med personer i Kina som behövs, men då detta kan ta lång tid och är resurskrävande passar det inte alla företag. I synnerhet är detta fallet för mindre företag som ofta saknar egna resurser att bygga upp ett fungerande nätverk i Kina. Följaktligen finns det alltså möjlighet att skapa värde för en eventuell nätverksagent genom att förmedla kontakt med de nätverk som är relevanta. Aktörerna i dessa nätverk skulle främst vara lämpliga företag men också de individer som innehar den politiska makten.

Möjligheten att förmedla kontakter in i ett nätverk innebär givetvis också att portvakten har möjlighet att utestänga aktörer från nätverket. Detta innebär i princip att han sätta seriositets och kvalitetskrav på de som släpps in. Detta skulle leda till att osäkerheten för de svenska företag som vill börja importera sjunker då nätverksagentens medverkan garanterar kvalitén på de aktörer som finns i nätverket. Den osäkerhet som här reduceras har faktiska, existerande orsaker till skillnad från den osäkerhet som kan uppstå enbart på grund av okunskap. Osäkerheten hos de kinesiska aktörerna skulle även den reduceras om de svenska företagen har nätverksagentens stöd. Detta innebär givetvis att nätverksagenten måste ha ett sådant rykte att hans ord väger tungt.

För att kunna skapa värde som portvakt måste dock nätverksagenten uppfylla ett antal kriterier. För det första måste denne ha ett väl utvecklat nätverk i Kina. Eftersom det kinesiska affärslivet är starkt integrerat med politiken bör det således i nätverket finnas politiska kopplingar. Vidare kan det vara av stor betydelse att nätverksagenten själv har

rötter i Kina eftersom det finns en djup språklig och kulturell samhörighet mellan kineserna själva. Detta stöds även av en av respondenterna: ”*kineserna bad mig ofta att samarbeta med dom istället för det svenska företaget jag arbetade åt*”. En annan anledning till att nätverksagenten bör ha kinesiskt ursprung är att kineserna, enligt Hofstede, i större utsträckning misstror västerlänningar än sina egna landsmän. Dom personliga kontakterna och guanxi är av sådan vikt att om dessa inte existerar kommer värde inte kunna skapas.

Sammanfattningsvis så är portvakten länken som indirekt tillhandahåller vanligtvis svårtillgängliga nätverk för de aktörer som behöver dem och han är en garant för kvalitén på aktörerna i nätverket och därmed en osäkerhetsreducerare.

8.1.2 Matchare

Det är som nämndes i föregående kapitel viktigt att företagen som skall inleda ett samarbete har rätt teknologiska förutsättningar för att kunna möta respektive förväntningar. Men även matchning i form av mjuka termer kan vara av stor betydelse. Detta gäller i synnerhet för de svenska företagen. Exempel på mjuka skalor kan vara att nätverksagenten inte parar ihop två företag där den kinesiska parten har barnarbetare eller bedrägliga villkor för de anställda. Utöver detta är det viktigt att de två företagens målsättningar inte krockar. Svenska företagare tenderar att titta på sin resultaträkning när de utvärderar värdet som företaget skaffat sig. Detta är nödvändigtvis inte fallet för den kinesiska motparten. Vidare handlar matchningen om att storleken på företagen är proportionerliga för båda parter. En av respondenterna uttryckte att det företaget hade fler leverantörer än vad som vore optimalt eftersom de kinesiska företagen inte var stora nog att producera de kvantiteter man efterfrågade. Denna typ av problem skulle kunna avhjälpas om en nätverksagent parade ihop företag med motsvarande kapaciteter.

Det som gör nätverksagentens uppgift intrikat är att den inte bara måste matcha företag utifrån storleksmässiga och teknologiska betingelser. För att kunna lösa många av de problem som kommer av kulturella skillnader måste denne även matcha personer inom företagen med varandra. Detta kräver en djup förståelse, dels för hur hierarkierna i respektive land är uppbyggda, men även kännedom om personer inom de olika organisationerna. För nätverksagenten innebär detta att han måste ha ett djupt samarbete med de företag som ingår i nätverken.

8.1.3 Idégenerator

Enligt Håkansson och Johansson¹⁸³ så vill många företag som är verksamma på internationella marknader inte göra affärer på kort sikt, utan bygga upp långsiktiga relationer med sina samarbetspartners. Företagen såg den enskilda affären som en möjlighet att i framtiden generera nya affärer och vinster i ett senare skede. Att nya affärsmöjligheter uppstår i gränslandet mellan två eller flera företag i ett nätverk öppnar stora möjligheter för en nätverksagent. Genom att denne befinner sig i en sådan position att han kan få en överblick av vad som händer i nätverket gör att han på ett tidigt skede kan identifiera affärsmöjligheter som varit osynliga för det enskilda företaget. Genom att nätverksagenten byggt upp ett stort kontaktnät har han goda möjligheter att kunna involvera och föreslå nya affärsmöjligheter för rätt aktörer. Detta gör att nätverksagenten blir värdefull att ha kontakt med även om parterna har samarbetat en längre tid och därför känner att de klarar relationen med motparten utan inblandning av en tredje part. Detta ger en spin-off effekt i den bemärkelsen att ju fler aktörer som involveras ju mer ökar nätverksagentens möjlighet att skapa värde.

8.2 Kunskap och kontakter som de nödvändiga byggstenarna

De gemensamma faktorerna för samtliga funktioner är kontakter och kunskap. För att kunna agera i enlighet med någon av de fyra rollerna så måste nätverksagenten ha ett utbrett kontaktnät samt besitta stor kunskap om detta.

- Vid matchningen är det viktigt att veta vilka kompetenser olika företag har och var i organisationerna de är lokaliserade. Förutom detta måste nätverksagenten även ha kunskap om hur dessa kan paras ihop med andra kompetenser i nätverket.
- Skall nätverksagenten kunna fungera som portvakt och garant för kvalitén på nätverkets aktörer så måste denne ha kunskap om aktörerna som vill in i nätverket och om dem som redan är inne.
- För att kunna identifiera nya affärsmöjligheter måste nätverksagenten vara informerad om vad som händer i företagen inom nätverket samt ha kunskap om hur denna information går att använda.
- Kunskapskonsultens roll är helt beroende av kvalitén på den information den har. Det är dock inte djupinformation om alla aktörer denne livnär sig på utan kunskap om kultur, kommunikation, marknadstendenser och liknande.

¹⁸³ Håkansson & Johansson, *Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks*, (1987)



Avslutningsvis så kan vi återigen konstatera att ett utbrett kontaktnät och kunskap om detta är de viktigaste egenskaperna för att de fyra funktionerna ska skapa värde för de inblandade parterna.

9. Slutsatser

Detta kapitel inleds med att en kort sammanfattning av de viktigaste poängerna från kap sex till åtta. Denna sammanfattning åskådliggör huruvida en nätverksagent kan lösa de vanligaste enskilda problemen och på vilket sätt den i så fall gör det. Därefter diskuterar vi möjligheten att faktiskt agera nätverksagent i enlighet med de fyra funktioner vi identifierat.

9.1 Inledande sammanfattning

Syftet med denna uppsats var att undersöka om en nätverksagent kan reducera friktion och lösa problem som är specifika för svenska företag som bedriver importverksamhet med Kina. För att ta reda på detta behövde vi först klargöra vilka problem som importörer faktiskt konkret ställs inför och varifrån dessa problem har sin grund. Nästa fråga var huruvida en nätverksagent skulle kunna reducera dessa och i så fall hur detta skulle gå till.

Den problembild som målas upp av olika källor visar sig följa ett ganska tydligt mönster kring vissa problemområden. Detta gjorde det möjligt att kategorisera problemen och på så sätt försöka hitta de bakomliggande förhållanden som skapar problem relaterade till varje kategori. För att sedan reda ut vad nätverksagenten kan bidra med så har vi analyserat situationen med hjälp av modeller som visar hur interaktionen mellan företag och grupper av företag fungerar samt visar vilka faktorer som är avgörande för att relationen mellan företag ska fungera optimalt.

En sammanställning av de allvarligaste individuella problem samt huruvida nätverksagenten kan lösa dessa och på vilket sätt han i så fall gör det följer i figuren nedan.

Problem relaterade till	Direkta lösningar	Indirekta lösningar	Lösande funktion
Guanxi	Ja	-	Portvakt
Nätverk	Ja	-	Portvakt
Kommunikation (att kunna prata med varandra)	Ja	-	Kunskapskonsult
Kommunikation (att förstå motparten mer än rent språkligt)	Nej	Ja	Kunskapskonsult
Faktisk osäkerhet i affärsrelationerna	Nej	Ja	Portvakt
Upplevd osäkerhet i affärsrelationerna	Ja	-	Kunskapskonsult
Okunskap baserad på geografiskt avstånd och kulturella skillnader	Ja	-	Kunskapskonsult

Svårigheter att hitta lämpliga partners	Ja	-	Matchare
Skillnader i managementtraditioner	Nej	Nej	
Maktkoncentration hos vissa individer	Nej	Nej	
Teknologiska skillnader	Nej	Ja	Matchare
Skillnader i målsättningar	Nej	Ja	Matchare/Kunskapskonsult
Kvalitetsproblem	Nej	Ja	Portvakt

Figur 9.1 Problem och vilken av nätverksagentens funktioner som löser dem

De problem som omnämns och diskuteras i enlighet med figuren ovan leder uppenbarligen inte till att det är omöjligt för svenska företag att göra affärer med kinesiska då det finns många företag som gör detta. Dock leder de till effektivitetsförluster då affärsprocesserna och interaktionen blir väldigt tids och resurskrävande. Enklart liknas detta vid att det uppstår en större mängd friktion i dessa processer än vad det gör då svenska företag på nära geografiskt avstånd gör affärer med varandra. Detta är framförallt ett hinder för mindre till medelstora företag som inte har tillräckligt stora resurser för att driva de processer som krävs. Nätverksagentens uppgift blir alltså att öka effektiviteten och minska tiden det tar att inleda handel med kinesiska företag.

Vi har identifierat fyra funktioner som nätverksagenten skulle kunna fylla för att bli en värdefull tillgång för svenska företag. Dessa är kunskapskonsult, matchare, portvakt och idégenerator. Dessa funktioner är givetvis inte exakt lika värdefulla men samtliga är produkter av den kunskap, de kontakter och den information som är nödvändiga för att kunna agera enligt någon av dem och samtliga krävs alltså för att kunna optimera nyttan av en nätverksagent. Kunskap om de kontexter där kinesiska, såväl som svenska, företag agerar, kunskap om alla de aktörer som agerar i de kinesiska och svenska nätverken, djupa kontakter med de aktörer som innehar maktpositioner och gott rykte i både Kina och Sverige är en mer specifik kravlista på en nätverksagent.

9.2 Är nätverksagenten en rimlig aktör?

Kraven på en aktör som vill agera nätverksagent är hårda. Gott renommé och grundmurat positivt rykte i både Kina och Sverige är i sig en tuff nöt att knäcka. Tillsammans med upparbetade nätverk i Sverige, men framförallt i Kina, så innebär detta väldigt höga krav. Detta är något som självklart tar lång tid att skaffa sig och det är därmed inte rimligt att någon som inte redan har detta grundmurade rykte och färdiga nätverk skulle försöka jobba upp dessa enbart i syfte att agera nätverksagent. Tvärtom kan vi nog förutsätta att möjligheten att agera nätverksagent egentligen enbart finns för någon med redan gott rykte och vilja att utveckla sin verksamhet till att även omfatta rollen som nätverksagent.

De karakteristika som präglar den kontext där de kinesiska företagen rör sig innebär i princip att den som vill agera nätverksagent måste vara kines. Detta beror på att de kinesiska aktörerna känner större förtroende för en kines och att det är nästintill omöjligt för en västerlänning att bygga upp ett tillräckligt stort nätverk i Kina. Vidare så har det antytts då vi intervjuat kineser att en eventuell nätverksagent i princip måste vara partisk till förmån för kineserna för att de fullt ut ska lita på denne. Detta rimmar uppenbarligen väldigt illa med svenska företags uppfattning om hur affärer ska bedrivas. De svenska aktörerna lär antagligen kräva att nätverksagenten är opartisk eller agerar i enlighet med deras intresse. Denna fråga om opartiskhet borde dock inte vara omöjlig att lösa även om det ser så ut vid första anblicken. Antagligen föredrar de svenska företagen att agera gentemot en svensk representant för nätverksagenten, i likhet med de kinesiska företagen som vanligtvis föredrar en kines. Detta skulle antagligen lösa frågorna om partiskhet. Det får dock inte finnas några samarbetsproblem internt mellan de svenska och kinesiska representanterna. Vidare så bör dessa ha överbryggat de kulturella klyftorna och vara accepterade hos både kinesiska och svenska aktörer. Denna lösning leder till att man kan utnyttja olika individer för att bygga ihop nätverk i Kina och Sverige; alltså svenskar som står för ryktet och nätverket i Sverige och kineser som står för detsamma i Kina.

Kunskapskonsulten är kanske den enklaste och minst kravfyllda av de fyra rollerna att fylla. Att tillhandahålla tolkar, information om hur den kinesiska kulturen fungerar och påverkar affärerna och kunskap om vilka som innehar maktpositioner såväl i företag som politiskt skulle vara några av funktionerna. Denna roll innebär att svårigheter och osäkerhet baserad på okunskap reduceras och därmed att det blir enklare för svenska företag. Denna roll som kunskapskonsult fyller i princip redan Exportrådet, Sweden China Trade Council, Investment in Sweden Agency och CCPIT och därmed är det inte speciellt intressant med en nätverksagent som bara eller huvudsakligen ägnar sig åt denna roll.

Dörrvakt däremot är en roll som definitivt erbjuder möjligheter till värdeskapande. Dörrvakten är länken in till de kinesiska nätverken. Han kan både erbjuda eller förneka tillträde till nätverken. På detta sätt styr han också vilken kvalitet som nätverket kommer att hålla och kan på så sätt fungera som garant för att de aktörer som finns där är seriösa. Dörrvakten är också en vägvisare inne i nätverket. Han är den som indirekt tillhandahåller nätverket och direkt erbjuder kontakt med de som besitter makten inne i nätverket. Denna funktion fylls idag inte direkt av någon aktör. Exempelvis Exportrådet hjälper svenska företag som vill etablera exportverksamhet i Kina med delar av denna tjänst men förnekar själva att de också hjälper svenska företag som vill importera från Kina. ISA hjälper utländska investerare att genomföra direktinvesteringar i Sverige men inte mer än så, Sweden China Trade Council fungerar enbart som kunskapskonsult och erbjuder ekonomiska prognoser för Kina och liknande och CCPIT är överhuvudtaget

inte verksamma i Sverige. Ingen av dessa fungerar heller som dörrvakt såtillvida att de ställer hårda krav på kvalité och seriositet för att få ta del av nätverket.

Steget efter dörrvakten kommer matcharen. Matcharen söker i nätverket efter lämpliga samarbetspartners till de företag som vill börja importera och parar ihop dessa. Detta innebär att en matcharen utför en sällning som på grund av okunskap hade varit väldigt svår för ett företag att genomföra. Kriterierna för sällningen bör givetvis innefatta en lämplig produkt och produktionskapacitet, men också teknologisk och organisatorisk kompatibilitet mellan företagen. Sist men inte minst vore det värdefullt om matcharen även kunde para ihop företagare med kompetenser och egenskaper som kompletterar varandra. Det krävs som synes mycket av den nätverksagent som ska fungera matchare men kan han fylla denna roll så borde det finnas möjlighet att bli väldigt värdefull för många aktörer. Nämnas bör kanske också att matcharen inte behöver hitta en optimal partner, han kan sälla ut en handfull möjliga och låta det sökande företaget välja mellan dessa.

Den sista rollen; idégeneratören, skiljer sig markant från de andra då denna roll inte handlar om att utföra en tjänst åt företag enbart då de efterfrågar den. En aktör med tillräckligt god kunskap om de olika företagen i ett nätverk bör kunna identifiera affärsmöjligheter och möjliga samarbeten som inte aktörerna själva upptäcker. Att det kan fungera på detta sätt stöds även av Håkanssons och Johanssons resonemang, som vi tidigare har presenterat. Denna roll som idégenerator kan potentiellt vara väldigt värdefull men utfallet av den är väldigt svår att prediktera.

Vilka av dessa funktioner bör då nätverksagenten satsa på att fylla? Om kraven på kunskap och kontakter är uppfyllda så innebär inte rollen som kunskapskonsult några problem. Denna är dock, som ovan nämnts, i princip redan fylld och därför bör nätverksagenten sträva efter att fylla någon av de andra funktionerna. Att agera portvakt och matchare är med största säkerhet de värdefullaste rollerna för nätverkens aktörer. Om nätverksagenten kan fylla en av dessa funktioner så kan han även fylla den andra och det finns ingen anledning att nöja sig med en. Klarar nätverksagenten av dessa uppgifter så lär han med största sannolikhet ha chans att spela en mycket viktig roll för de företag han hjälper; en roll som ingen har sedan tidigare. Slutligen så bör nätverksagenten knappast agera idégenerator utan att fylla någon annan funktion. Gör han däremot det så kan han vid möjlighet agera idégenerator men han behöver inte ens uttala påstå att han strävar efter denna funktion.

En svårighet som inte omnämns tidigare är hur nätverksagenten ska kunna överblicka sitt nätverk. Ju större nätverk och ju fler kontakter en nätverksagent har ju större är dennes möjligheter att skapa värde för sig själv och andra aktörer. När nätverket blir större så blir det dock svårare att överblicka och kräver mer och mer kunskap. Denna kunskap är nödvändig för att agera nätverksagent och samtidigt som storleken på



nätverken ökar så gör de alltså uppgiften svårare. Detta kan innebära en svår balansgång då nätverksagenten måste bibehålla sitt rykte genom att lyckas i sina föresatser. Nätverket får med andra ord inte bli så stort att nätverksagenten inte klarar av att hantera det.

Som synes är kraven för att kunna fylla nätverksagentens fyra roller väldigt tuffa. Urvalet individer som klarar att motsvara dessa krav är antagligen inte speciellt stort. Inte i Sverige och definitivt inte i Kina där det är ännu svårare att bygga upp nätverket. Detta reducerar kraftigt mängden potentiella nätverksagenter till en ganska liten skara. Samtidigt ökar det också möjligheten att göra denna verksamhet lönsam för den som faktiskt har möjligheten. Det förefaller på inget sätt som om det vore en omöjlighet att lyckas som nätverksagent. Däremot så krävs det som sagt att projektet startas av en individ, helst kines, med redan färdiga nätverk och kontakter.

Det är omöjligt att låta bli att dra paralleller till Mr Lee. En person med de resurserna, nätverket och det positiva ryktet i Kina och framförallt Hong Kong borde ha möjlighet att lyckas som nätverksagent. Om han genomför sina planer på ett Chinatown i Tanumshede och det faller väl ut så lär han även ha möjlighet att bygga upp rykte och nätverk även i Sverige vilket skulle innebära att alla egenskaperna faktiskt var uppfyllda.

Källförteckning

Publicerade källor

Aijmer, G, (1994)

Tid I kontrastivt perspektiv, Upptäcktsverket

Andersen, I, (1998)

Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod, Studentlitteratur, Lund

Barnett, C. K, (1992)

“The global agenda for research and teaching in the 1990s”, in Pucik et al, *Globalizing management: Creating and leading the competitive organization*, John Wiley, New York

Blackman, C, (1997)

Negotiating China: Case Studies and Strategies, Allen & Unwin, St. Leonards, Australia

Bond, M H, (1991)

Beyond the Chinese Face, Oxford University Press, första upplagan

Castells, M, (2001)

Nätverkssamhällets framväxt, Daidalos, Göteborg

Chan, S, (1990)

East Asian dynamism: growth, order, and security in the Pacific region, Westview Press, Boulder

Chisnall, P, (2001)

Marketing research, McGraw-Hill, sjätte upplagan

Favrholdt, D, (1997)

Kinesisk Filosofi, Nya doxa, första upplagan

Feenstra, R C, (1995)

Foreign investment, outsourcing and relative wages, National Bureau of Economic Research, Cambridge

Gernet, J, (1996)

A history of Chinese Civilization, Cambridge university press, andra upplagan

Held et al, (1991)

Global transformations: Politics, economics, and culture, Stanford University Press

Hoon-Halbuuer, S K, (1994)

Management of Sino-Foreign Joint Venture, Lund university press

Hofstede, G (1987)

Organisationer och kulturer, Studentlitteratur, Lund , andra upplagan

Hostede, G (1980)

Cultures consequences, Sage publications, första upplagan

Holme, I M & Solvang B K (1997)

Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metode, Studentlitteratur, andra upplagan

Håkansson, H, (1987)

Industrial Technological Development – a network approach, Croom Helm, Beckenham

Håkansson, H (1987)

Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks, Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet

Håkansson et al (1993)

Teknikutveckling i företaget, Studentlitteratur, Lund, första upplagan

Hörndal, R, (1994)

Mellanhänder i distributionen, Chalmers tekniska högskola, första upplagan

Johansson, J, (2001)

Företagens internationalisering- Processer och nätverk, ekonomikum Uppsala

Kirkbide, P (2001)

Globalization- The internal dynamic, John Wiley, New York

Knutson, J, (1986)

Kinesiskt förhandlingsbeteende samt dess institutionella och kulturella grund, Institutet för internationellt företagande vid Handelshögskolan, Stockholm

Koller, J M & Koller, P J, (1998)

Asian Philosophies, Prentice Hall, New Jersey, tredje upplagan

Lindqvist, C (1989)

Tecknens rike, Bonnier fakta AB, första upplagan

Livia Kohn, E, (2002)

Daoist Identity: History, Lineage and Ritual, University of Hawaii Press

Lockett, M, (1990)

“Advances in Chinese industrial studies”, in *Reform policy and the Chinese enterprise*, JAI Press, Greenwich

Lodén, T, (1998)

Från Mao till Mammon: Idéer och politik i det moderna Kina, Ordfront

Markgren, B, (2001)

Är närhet en geografisk fråga, Uppsala Universitet, första upplagan

Mattsson, Lars-Gunnar (1994)

Företag och marknader i förändring- dynamik i nätverk, Nernius & Santerus förlag, Stockholm, första utgåvan

Naisbitt, John (1996)

Megatrender i Asien som förändrar världen, Ekerlid, Stockholm

Pudney, Roger (2001)

“Managing Global Partnerships and alliances”, in Kirkbride, P, *Globalization: the external pressures*, John Wiley, Chichester

Redding, G, (1995)

Chinese overseas networks: Understanding the enigma, University of London

Umezawa, Tadashi, (1996)

The Dynamic Impact of Culture on Organisations, Macau Foundation

Vajpeyi, Dhirendra, K, (1994)

Modernizing China, Leiden, New York

Wiedersheim-Paul & Eriksson (1997)

Att utreda, forska och rapportera, Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell, femte upplagan

Worm, Verner (1997)

Vikings and Mandarins, Handelshøjskolens Forlag, första upplagan

Uppsatser**Rickard Lindh, Lena Sörensen och Mikael Theander (2001)**

Inköp från Kina - en studie av hur problem relaterade till inköp kan reduceras, uppsats
Lunds Universitet, nr 10284

Vuotari, T & Johansson, M

Svenska kommuners samarbete med Kina, uppsats Högskolan Dalarna

Elektroniska källor

<http://www.businessleader.nu>

<http://www.ccpit.org>

<http://www.forum-fet.fi/juni01/kina.html>

<http://www.isa.se>

<http://www.nettidningen.com>

<http://www.religion.se>

<http://www.swedishtrade.se>

<http://www.svenskhandels.e>

<http://www.tanum.se>

<http://www.tidsdokument.org/kontrastivt/aijmer.html>

<http://www.worldbank.com>

Artiklar**Leijonhufvud, G (2001)**

“Tigrar och drakhuvuden – den nya regionalismen i Kina”, *Världspolitikens dagsfrågor*,
Utrikespolitiska institutet



Youmin, X, Runtian, J, (1996)

“Cultural Influence upon International Trade Negotiation”, in *Euro Asia Journal of Management*, issue 11, vol 6, s. 41-47

Näringsliv, 12/11-02

Intervjuer

Ulf Gerbjörn

ISA

James Shi

VD för samtliga av Mr. Lee´s projekt i Tanumshede

Dick Lewin

Exportrådet, Kina

Larry Andow

Ordförande i kommunfullmäktige

Linda Thuneld

Kommunikatör på Ericsson

Eddie Chan Yeo Hsiung

Egenföretare, Mui Gong

Intervjuer med importörer

Anne-Cheng Ehrnfeldt

Inköp Chebe Trading

Mats Jakobsson

Inköp NCC

Ann Cederwall

Inköp Husqvarna

Nicklas Hansson

Inköp Bulten



Cecilia Andersch

Inköp Lindex

Sverker Helgesson

Inköp Luna

Karl Molin

Inköp Haldex Hydraulik

Linus Lewinson

Inköp Elof Hansson

Mats Bortas

Inköp ClasOhlson

Rune Andersson

Inköp Scandia Steel