



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
Kandidatuppsats
Lund Juni 2004

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

Författare

Per Isaksson
Peter Jeppsson
Simon Ryberg
Peter Åhlander

Handledare

Karin Bryntse
Stina Stensson

Sammanfattning

- Uppsatsens Titel:** Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden
- Seminariedatum:** 7 Juni, 2004
- Ämne/Kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Per Isaksson, Peter Jeppson, Simon Ryberg, Peter Åhlander
- Handledare:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Nyckelord:** Kina, *nätverksagent*, Foreign market entry, relationer, matchning
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att underlätta för små och medelstora svenska företag som planerar en affärsetablering i Kina genom att ge ökad kunskap om vad en *nätverksagent* kan erbjuda samt vilka problem som är vanligt förekommande när företag vill etablera sig i Kina. Utöver detta syftar uppsatsen till att ge ett teoretiskt bidrag till *nätverksagentens* möjliga funktion vid *foreign market entry*. Slutligen vill vi även bidra med eventuella rekommendationer till både företagen och *nätverksagenterna* om vad de kan behöva tänka på och förbättra för att lättare kunna uppnå sina mål.
- Metod:** Vi har valt att genomföra vår studie med en explorativ och kvalitativ metodansats, detta för att få en djupgående och nyanserad bild av fenomenet. Vårt tillvägagångssätt har varit att studera tre olika *nätverksagenter*, tre av dess medlemsföretag samt en utomstående expert.
- Resultat:** Vi har identifierat tre huvudfunktioner hos de svenska *nätverksagenterna*, dessa är: *dörröppnare*, *kunskapsförmedlare* och *marknadsföringskanal*. Utöver detta ger vi några råd till *nätverksagenterna*.

Abstract

- Title:** The role of the Swedish network-broker upon market entry in China
- Authors:** Per Isaksson, Peter Jeppson, Simon Ryberg, Peter Åhlander
- Advisors:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Course:** Bachelor Thesis in business administration, 10 Swedish Credits, (15 ECTS)
- Date:** The 7th of June 2004
- Key words:** China, Foreign market entry, network-broker, relations, matching
- Purpose:** The purpose of this thesis is to facilitate for small and medium Swedish enterprises that are planning to establish themselves on the Chinese market by increasing the knowledge about what a Swedish network-broker can offer and also emphasize common problems encountered when entering the Chinese market. In addition to this, the thesis aims to give a theoretical contribution to the possible role of a network-broker when entering a foreign market. Finally we give some advice to the network-broker.
- Methodology:** We have chosen to conduct this study with an explorative and qualitative methodology to be able to get a profound and more balanced picture of the situation by carrying out interviews with three network-brokers, three member enterprises, and finally a Chinese business man in order to retrieve an outside perspective.
- Conclusions:** We have identified three major functions of the Swedish network-broker, these are: *contact man*, *knowledge intermediary* and *marketing channel*. In addition to this, we present some advice to the network-broker.

Förord

Genom skrivandet av denna uppsats har författarna fått en djupare insikt i *nätverksagentens* funktion vid affärsetablering i Kina. Uppsatsen utformning och innehåll har skapats genom att författarna tillskansat sig information om ämnet. Den viktigaste ingrediensen på vägen att genomföra denna uppsats har varit all den information som de intervjuade personerna bidragit med. Vi vill därför ta tillfället i akt och tacka följande personer: Karl-Erik Grevendahl (Sustainable Business Hub), Pia Welanders (Anox AB), Bengt Persson (Trivector System), Dick Levin (Exportrådet), Per Malmberg (Malmberg Waters), Jon Loi (Bona Kemi), Sabrina Jun och Yunyan Guo (Lars Weibull AB), samt våra handledare Stina Stensson och Karin Bryntse. Utan hjälp från dessa personer, hade genomförandet av uppsatsen ”*Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden*”, inte varit möjligt.

Lund den 10 juni 2004

Per Isaksson

Peter Jeppsson

Simon Ryberg

Peter Åhlander

Innehållsförteckning

FÖRORD	4
1. INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3 SYFTE	9
1.4 AVGRÄNSNINGAR	10
1.6 MÅLGRUPP	10
1.7 DISPOSITION.....	10
2. METOD	13
2.1 ANGREPPSSÄTT	13
2.2 VAL AV METOD.....	14
2.3 INTERVJUER.....	15
2.3.1 Urval av intervjupersoner.....	16
2.3.2 Genomförande av djupintervjuer.....	17
2.4 LITTERATURSTUDIER.....	18
2.4.1 Val av teorier	19
2.4.2 Tillvägagångssätt vid insamling av sekundärdata	20
2.5 KÄLLKRITIK	20
2.6 VALIDITET & RELIABILITET	21
3. KINESISK KULTUR	24
3.1 KINESISK AFFÄRSKULTUR	24
3.1.1 Maktdistans.....	25
3.1.2 Individualism.....	26
3.1.3 Maskulinitet.....	27
3.1.4 Osäkerhetsundvikande.....	28
3.1.5 Tidsorientering	29
3.2 NÄTVERK	30
3.2.1 Guanxi.....	30
3.3 POLITISKA FAKTORER.....	31
3.3.1 Kinesisk byråkrati.....	32
4. TEORI	34
4.1 ALLMÄNT OM NÄTVERKSTEORI.....	34
4.1.1 En nätverksmodell.....	35
4.2 NÄTVERKSMODELL FÖR ETABLERING PÅ EN FRÄMMANDE MARKNAD	37
4.2.1 Foreign Market Entry Model.....	38
4.2.2 Matchningskonceptet.....	40
4.2.3 Matchningens roll vid etablering på en främmande marknad.....	41
4.3 FÖRENKLAD MATCHNING- OCH FOREIGN MARKET ENTRY MODELL.....	42
5. EMPIRI	43
5.1 NÄTVERKSAGENTERNA	43
5.1.1 Intervju 2004-05-04 och 2004-05-28 med Karl-Erik Grevendahl.....	43
5.1.2 Intervju 2004-05-19 med Sabrina Jun och Yunyan Guo.....	46
5.1.3 Intervju 2004-05-25 med Dick Levin.....	49
5.2 MEDLEMSFÖRETAG	51
5.2.1 Intervju 2004-05-07 med Per Malmberg	51
5.2.2 Intervju 2004-05-18 med Pia Welander.	54
5.2.3 Intervju 2004-05-18 med Bengt Persson	57
5.3 EXPERTINTERVJU 2004-05-17 MED JON LOI	58
6. DISKUSSION	60
6.1 FOREIGN MARKET ENTRY PROCESSEN	60

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

6.2 SÖKFASEN	61
6.2.1 <i>Identifierade problem under sökfasen</i>	61
6.2.2 <i>Nätverksagentens möjliga roll under sökfasen</i>	62
6.3 PROJEKTFASEN	63
6.3.1 <i>Identifierade problem under projektfasen</i>	63
6.3.2 <i>Nätverksagentens roll under projektfasen</i>	65
6.4 MATCHNING	65
7. SLUTDISKUSSION	68
7.1 NÄTVERKSAGENTENS TRE FUNKTIONER	68
7.1.1 <i>Kunskapsförmedlare</i>	69
7.1.2 <i>Marknadsföringskanal</i>	69
7.1.3 <i>Dörröpnare</i>	70
7.2 PRAKTISKA RÅD TILL NÄTVERKSAGENTEN	70
7.3 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER	71
8. KÄLLOR	72
8.1 TRYCKTA KÄLLOR:	72
8.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR:	73
8.3 MUNTliga KÄLLOR:	74
8.4 INTERVJUER:	74
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE FÖR MEDLEMSFÖRETAGEN	75
BILAGA 2. INTERVJUGUIDE FÖR TILL NÄTVERKSAGENTERNA	76
BILAGA 3. INTERVJUGUIDE FÖR JON LOI	77

1. Inledning

I detta kapitel börjar vi med att presentera en sammanfattande historisk överblick över Kinas öppnande och hur situationen ser ut i dag. Därefter fortsätter vi med att presentera en problembakgrund rörande svenska företags affärsetablering i Kina. Kapitlet avslutas med en avgränsning av studien samt en presentation av uppsatsens disposition och målgrupp.

1.1 Bakgrund

Globaliseringen krymper världen för var dag som går och geografiska avstånd förlorar allt mer sin betydelse för att göra affärer. I och med globaliseringen ökar också konkurrensen för svenska företag som måste konkurrera med övriga aktörer från hela världen. För företag från ett relativt litet land som Sverige är internationalisering en viktig faktor för att kunna möta den ökade konkurrensen. Genom att komma ut på den internationella marknaden kan svenska företag bland annat öka sin omsättning, dra nytta av lägre produktionskostnader och stärka sin position i Sverige och övriga delar av världen. Många svenska företag väljer att etablera produktion i Kina.

Allt sedan slutet av 70-talet har Kina präglats av svängningar mellan perioder av relativ öppenhet som följts av perioder av relativ åtstramning,¹ där Kinas medlemskap i WTO 2001 kan ses som ett av de största stegen mot en form av marknadsekonomi där staten fortfarande i hög grad är involverade. WTO-avtalet medför dock krav på att den kinesiska staten ska släppa på en stor del av kontrollen. Med en befolkning på 1,2 miljarder utgör Kina ca 13 % av världens totala köpkraft.² Kina har dessutom, tack vare dess läge och storlek, en stor roll i den generella utvecklingen av hela Asiens ekonomi och står för mer än 50 % av Asiens handel och tar emot 50 % av dess export.³ Detta är exempel på faktorer som gör Kina till en intressant marknad för svenska företag.

¹ Lodén. (1998). *Från Mao till Mammon*. Ordfront.

² Föreläsning, Magnus Sjölin, Conosco, 04-03-30

³ Ibid

I Kina och många andra länder i Asien råder ett annat synsätt på vad som definierar och utgör formen för en relation än i Sverige och övriga västvärlden. Etablerandet och underhållet av relationer och nätverk har en mycket central betydelse för framgång med att utveckla och göra affärer i Kina. Relationsbyggande och *nätverkande* kräver mer tid, insats och uthållighet än vad västerländska ledare och företag är vana vid.⁴ I de asiatiska nätverken värderas personliga och ömsesidiga relationer i högre utsträckning än i de västerländska relationerna, som ofta grundar sig på kontrakt och transaktioner. Personliga relationer i Kina är ömsesidigt bindande och genomsyrar allt i ett kinesiskt företag och den kinesiska affärsmiljön kan beskrivas som en serie av sammanbundna nätverk.⁵

Flera rapporter visar att kinesiska byråkrater och företagsledare försöker begränsa risken i alla beslut som tas. Detta betyder att de föredrar att göra affärer med företag och individer med vilka de redan etablerat en god relation. Västerländska företag måste alltså först försöka skapa medvetenhet i Kina om sitt företag och sina produkter innan de kan starta med att utveckla personliga relationer med de kinesiska aktörerna.⁶

I början av 90-talet fanns mindre än tjugo svenska företag etablerade på den kinesiska marknaden. Sedan dess har det i genomsnitt tillkommit cirka tio nyetableringar av svenska företag i Kina per år. Det är inte bara stora svenska företag som etablerat sig i Kina, de senaste fem åren har mer än 40 % av de svenska nyetableringarna i Kina utförts av mindre eller medelstora företag.⁷

1.2 Problemformulering

När ett svenskt företag ska börja göra affärer med Kina kommer de med största sannolikhet stöta på en rad olika problem. För att hjälpa de svenska företagen finns ett otal olika sorters konsulter som erbjuder företagen sina tjänster för att underlätta företagets affäretablering i Kina, både här hemma i Sverige men framförallt på plats i

⁴ Lasserre & Schütte. (1995). *Strategies for Asia Pacific*. MacMillian Press LTD.

⁵ Ibid

⁶ Ibid

⁷ Fredrik Hähnel, exportrådet, STC Shanghai

Kina. På grund av den kraftiga ökningen av utländska företag, tätt åtföljda av konsultbolag i Kina, spenderar nu företagen stora resurser på att hitta de rätta konsulterna och agenterna.⁸ Den stora betydelsen av en marknad med Kinas proportioner och svårigheterna i affärsetableringen, har medfört att det även bildats nätverk i Sverige som syftar till att underlätta och hjälpa svenska företag som är intresserade av den kinesiska marknaden. Dessa benämner vi hädanefter *nätverksagenter*.

Nätverksagenten arbetar som en mellanhand mellan svenska och kinesiska aktörer men till skillnad från andra traditionella mellanhänder förlänger inte *nätverksagenten* relationskedjorna. De kan även hjälpa till med att reducera friktionen mellan dessa aktörer, i synnerhet då friktionen anses stor när aktörer skrider över kulturella och geografiska barriärer.⁹

I vår uppsats ställer vi oss därför frågan:

Vilken funktion kan en svensk nätverksagent ha för små och medelstora svenska företag vid ett inträde på den kinesiska marknaden?

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att underlätta för små och medelstora svenska företag som planerar en affärsetablering i Kina genom att ge ökad kunskap om vad en *nätverksagent* kan erbjuda samt vilka problem som är vanligt förekommande när företag vill etablera sig i Kina. Utöver detta syftar uppsatsen till att ge ett teoretiskt bidrag till *nätverksagentens* möjliga funktion vid *Foreign Market Entry*. Slutligen vill vi även bidra med att ge råd till *nätverksagenterna* för att underlätta affärsetablering i Kina.

⁸ Bonnie Furst-Mueller. (jan/feb 2000). *Finding Good Consultants in China*. The China Business Review.

⁹ Nätverksagenten och dess möjligheter att lösa problem relaterade till import från Kina, magisteruppsats, Lunds Universitet VT 2003

1.4 Avgränsningar

Vårt fokus ligger på vilken funktion den svenska *nätverksagenten* kan ha för mindre och medelstora svenska företag. Vi har valt att fokusera på hantering av relationer och relationsbyggande, och inte beröra aspekter som till exempel val av etableringsform då inget av våra studieobjekt är fysiskt etablerade, det vill säga inget av de studerade företagen har anställd personal på plats i Kina.

Den globala *matchningen* har naturligtvis en mycket stor betydelse för affärsetablering i Kina men då vi inte funnit något direkt samband mellan den globala matchningen och *nätverksagentens* roll har vi valt att inte vidare studera dess påverkan.

Till sist har vi valt att avgränsa oss genom att inte studera *etableringsfasen* och de olika problem och möjligheter som förknippas med denna fas.

1.6 Målgrupp

Målgruppen för denna uppsats är svenska små och medelstora företag som är intresserade av att den kinesiska marknaden samt *nätverksagenter* som verkar i Sverige och Kina. Vi menar också att uppsatsen bör kunna vara intressant för forskare som är intresserade av hur *nätverksagenter* agerar för att underlätta affärsetablering.

1.7 Disposition

Kapitel 2 – Metod

Här presenterar vi upplägget för vår studie, det vill säga hur vi har resonerat och gått tillväga för att samla in empiriskt material samt vilka teorier vi har valt att använda och vilka företag som vi studerat. Vi diskuterar även studiens starka och svaga sidor.

Kapitel 3 – Kinesisk kultur

Det här kapitlet ger läsaren en inblick i den kinesiska kulturen för att bättre kunna förstå och förklara kinesernas beteende i affärsvärlden. Kapitlet inleds med en presentation av den kinesiska affärskulturen utifrån Hofstedes fem kulturella dimensioner och följs upp av en närmare beskrivning på vissa centrala fenomen för att förstå det kinesiska affärslivet samt de kulturella skillnaderna mellan det svenska och kinesiska sättet.

Kapitel 4 – Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som vi funnit lämpliga för vår studie. Teorierna har vi haft som utgångspunkt vid utformningen av vår empiriska undersökning. Kapitlet inleds med en presentation av den allmänna nätverksteori samt nätverksansatsen som sedan följs utav en Foreign Market Entry modell och en matchningsmodell. Avslutningsvis presenteras en kombinerad av dessa två modeller vilket följs av en egen förenklad och anpassad modell.

Kapitel 5 – Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som ligger till grund för analysen. Empirin baseras på sju semi-strukturerade djupintervjuer och sekundärdata. En kort företagspresentation samt resultatet från intervjuerna presenteras i detta kapitel. Vi börjar med att presentera tre organisationer med en nätverksagentsroll för att sedan gå vidare med att presentera resultatet av tre genomförda intervjuer med företag som samtliga är medlemmar i Sustainable Business Hubs nätverk, varav två har erfarenheter från den kinesiska marknaden. Avslutningsvis presenterar vi resultatet av en intervju med en kinesisk affärsman med många års erfarenhet av den svenska och kinesiska marknaden.

Kapitel 6 – Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi det som framkommit ur vårt empiriska material utifrån vår valda teori. Vi inleder med att presentera sökfazens och projektfazens problem utifrån medlemsföretagens perspektiv samt identifierar dess bakomliggande orsaker såsom kulturskillnader mellan Sverige och Kina. Efter varje fas diskutera vilken funktion en svensk *nätverksagent* skulle kunna spela för att underlätta för små och medelstora företag vid sin etablering på den kinesiska marknaden. Avslutningsvis presenterar vi en enkel översikt på den svenska *nätverksagentens* funktion som matchare på mikro- och makronivå.

Kapitel 7 – Slutdiskussion

I slutdiskussionen summerar vi vår studie och presenterar våra slutsatser angående *nätverksagentens* funktion genom att diskutera *nätverksagentens* tre identifierade huvudfunktioner. Utöver detta vill vi även bidra med några praktiska råd att ha i bakhuvudet vid ett eventuellt inträde på den kinesiska marknaden.

2. Metod

Här presenterar vi upplägget för vår studie, det vill säga hur vi har resonerat och gått tillväga för att samla in empiriskt material samt vilka teorier vi har valt att använda och vilka företag som vi studerat. Vi diskuterar även studiens starka och svaga sidor.

2.1 Angreppssätt

Vetenskaplig forskning kan bedrivas på olika sätt, det vill säga välja form för utförandet beroende på hur problemställning ser ut. En vanlig typ av indelning är den som görs utifrån vilken kunskap som erhållits från undersökningen. Vanligtvis delas undersökningen in i tre grupper utifrån karaktären på den erhållna informationen: explorativa, deskriptiva och hypotesprövande.¹⁰

Explorativa studier har som syfte att utforska ett ämne som inte är ordentligt kartlagt och där det finns brister i tillgänglig kunskap. Den deskriptiva studien används för att beskriva individer, situationer eller skeenden, det vill säga olika fenomen som pågår eller har pågått i vår omvärld. Hypotesprövande undersökningar syftar till att studera eventuella samband mellan olika fenomen genom att prova olika uppställda hypoteser empiriskt.¹¹

I vår studie vill vi undersöka vilken funktion en svensk *nätverksagent* kan ha när mindre och medelstora svenska företag ska bygga upp, eller bygga relationer med, ett fungerande nätverk i Kina. Vi anser att det explorativa angreppssättet är mest passande för vår uppsats, detta med tanke på att fenomenet är väldigt sparsamt utforskat och att informationstillgången är tämligen begränsad.

¹⁰ Patel & Tebelius. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, , Studentlitteratur

¹¹ *Ibid*

Ytterligare dimensioner som är intressanta att diskutera vid utformningen av upplägget på sin studie är hur forskaren vill närma sig sitt studerade fenomen, det vill säga djupet på undersökningen och hur många undersökningsenheter den vill uttala sig om, vilket benämns bredd. Det intensiva upplägget karaktäriseras av att forskaren går på djupet inom ett visst fenomen, det vill säga studerar ett fåtal enheter och satsar på att fånga så många variabler som möjligt ifrån dessa. Det extensiva upplägget syftar mer till att undersöka på bredden, alltså studera endast ett fåtal variabler och istället mäta förekomsten av ett fenomen genom att studera ett större antal enheter.¹²

Upplägget av uppsatsen kommer att ligga närmare det intensiva angreppssättet än det extensiva,¹³ eftersom vi endast väljer ut ett fåtal enheter och studerar dessa på djupet. Ett sådant upplägg kommer att ge oss störst möjlighet att få svar på den problemställning vi har.

2.2 Val av metod

Det finns i huvudsak två olika metoder för att samla in data till en studie: kvantitativ och kvalitativ. De har i grunden samma syfte, nämligen att ge oss en bättre förståelse av det samhälle vi lever i och hur enskilda personer, grupper och institutioner påverkar varandra. Skillnaderna ligger i hur denna information samlas in och sedan bearbetas. Den kvantitativa metoden omvandlar data till mängder och siffror, utifrån vilka det sedan genomförs statistiska analyser. Inom den kvalitativa metoden är det istället forskarens uppfattningar och tolkningar av informationen som är i fokus.¹⁴

Det som är avgörande för val av metod är vilken problemställning som behandlas i uppsatsen.¹⁵ Den kvantitativa metoden lämpar sig bäst för att mäta omfattningen av ett fenomen, alltså kunna generalisera utifrån ett stickprov till en större population, medan den kvalitativa metoden är mest användbar för att skapa en större klarhet i och få en mer nyanserad bild av ett oklart ämne.¹⁶

¹² Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

¹³ *Ibid*

¹⁴ Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

¹⁵ Patel & Tebelius. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*, , Studentlitteratur

¹⁶ Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

När det gäller val av metod för vår uppsats har vi bestämt oss för en kvalitativ metod, främst för att vi vill undersöka ett fenomen som kräver att vi går på djupet inom våra företag. Vi vill i vår studie utreda vilken funktion en svensk *nätverksagent* kan ha vid en etableringsprocess av svenska företag i Kina. Vi tror oss inte på förhand kunna skaffa oss en tillräckligt god bild av fenomenet för att kunna arbeta fram ett kvantitativt frågeformulär, utan anser att intervjuer med personer insatta i problematiken och deras djupare förståelse om densamma ger bättre möjlighet att få svar på vår problemställning.

Vidare är den kvalitativa metoden mer flexibel och öppen för ny information,¹⁷ vilket vi anser vara en fördel i vårt fall. Den kvalitativa intervjun är dock mycket tidskrävande och risken är större att intervjuarna påverkar respondenternas svar, eftersom en diskussion är mer påverkbar än ett standardiserat frågeformulär. Detta är något som vi i största möjliga utsträckning försökt att undvika genom att ställa öppna frågor som ger respondenten möjlighet att inte bara besvara frågan utan även ge en bredare bild av det undersökta fenomenet.

2.3 Intervjuer

Med primärdata menas de upplysningar som forskarna har samlats in direkt från informationskällan genom till exempel djupintervjuer, frågeformulär eller observationer.¹⁸ Vår insamling av primärdata kommer från djupintervjuer med respondenter från Sustainable Business Hub, Malmberg Water AB, Anox, Lars Weibull AB och Trivector. Dessutom har vi ställt frågor via e-post till Exportrådet och Jon Loi, marknadsansvarig för Kina hos Bona Kemi.

Vi har läst in oss på ämnet och förberett oss inför intervjuerna, men datainsamlingen kommer ändå att mestadels vara induktiv eftersom vi inte är insatta i vilka faktorer som

¹⁷ Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

¹⁸ Ibid

är de mest relevanta. Istället kommer vi att låta våra intervjuobjekt få förmedla sina åsikter till oss och utifrån dessa kommer vi att dra våra slutsatser.¹⁹

2.3.1 Urval av intervjupersoner

En viktig del i uppsatsskrivandet är att hitta lämpliga studieobjekt. När det gäller urval av studieobjekt för kvalitativa intervjuer så är det viktigt att välja systematiskt utifrån vissa medvetet formulerade kriterier, för att skapa en så djup och fullständig uppfattning om det studerade fenomenet som möjligt.²⁰

Eftersom vårt arbetes fokus ligger på vilken funktion en svensk *nätverksagent* har för mindre och medelstora svenska företag när de vill etablera eller träda in i ett nätverk i Kina, har ett av våra kriterier för urval till vår studie varit att hitta ett svenskt företag som innehar denna funktion. Vi har därför valt att studera Sustainable Business Hub, ett företag vars verksamhet bland annat går ut på att via sina kontakter i Kina, underlätta för svenska företag i miljöbranschen att etablera sig i Kina.

Sustainable Business Hub kom vi i kontakt med vid ett seminarium på Chinese Business Club i Malmö. Vid seminariet kom vi överens om att träffas igen för att genomföra en djupintervju.

Vidare ville vi komma i kontakt med företag som på något sätt haft ett samarbete med vår *nätverksagent*, för att kunna ställa frågor om de erfarenheter som de erhållit genom sin samverkan med Sustainable Business Hub. De företag vi varit i kontakt med är Malmberg Water AB, Kemimäklarna, Anox och Trivector. Valet av dessa har skett dels på grundval av geografiskt läge, för att vi skulle ha möjlighet att genomföra personliga kvalitativa intervjuer, dels i samråd med Sustainable Business Hub som rekommenderade oss att kontakta dessa att de kommit längst i sin etableringsprocess.

Det visade sig att Kemimäklarnas verksamhet inte innefattade den kinesiska marknaden och några planer på att ge sig in på den saknades också. Vi valde därför att inte

¹⁹ Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

²⁰ Holme & Solvang, (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

inkludera dessa i vår studie. Övriga företag tyckte att det skulle vara intressant att medverka och vi bokade intervjuer med samtliga.

Utöver detta har vi även varit i kontakt med Exportrådet och Lars Weibull AB, som har en liknande funktion som Sustainable Business Hub och innehar goda kunskaper om det fenomen vi studerar och kan på så vis bidra med ytterligare relevant information för vår studie. Slutligen ville vi höra synpunkterna från en person som saknar inblandning med de svenska *nätverksagenterna* men ändå har goda kunskaper om det svenska och kinesiska näringslivet och valde därför att intervjua Jon Loi, marknadsansvarig Kina för Bona Kemi.

2.3.2 Genomförande av djupintervjuer

Vi har i vårt arbete bestämt oss för att genomföra kvalitativa djupintervjuer för att samla in primärdata. Vi har eftersträvat att i största möjliga mån genomföra dessa ”öga mot öga”. När detta inte har varit möjligt har vi istället använt e-post för att få svar på våra frågor. Vi började med att kontakta intervjupersonerna per telefon där vi presenterade vårt syfte med vår uppsats och förklarade hur vi tänkt utforma intervjun, för att redan på ett tidigt stadium bygga upp tillit som är viktig vid kvalitativa djupintervjuer.²¹

Intervjuerna genomfördes på respektive respondents arbetsplats, för att det är där vi tror respondenten känner sig som mest avslappnad och beredd att hålla en öppen dialog. Vid samtliga intervjuer har vi använt bandspelare. Fördelarna med detta är att man under intervjun slipper att sitta och anteckna mer än stödord och citat, och på så vis vara mer koncentrerad. Ytterligare en fördel är att de som intervjuar verkligen får med allt som sagts under intervjun och därmed på ett enklare sätt kunna citera respondenten i efterhand. Det är en mycket tidskrävande process att renskriva intervjumaterialet, men vi anser att detta är viktigt då resultatet ger en mer rättvisande bild än om vi bara skulle ha använt våra egna anteckningar. Vi är medvetna om att sådan här intervjusituation kan kännas mer stressande för intervjupersonen, men vi frågade alltid vederbörande innan ljudupptagningen började och alla gav sitt samtycke. I vissa fall tror vi att

²¹ Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

intervjusituationen blivit lite för avslappnad vilket kan ha lett till att vi ställt alltför ledande följdfrågor.

Genom litteraturen har vi skapat oss en bild av vilka områden som kan vara intressanta att utforska och sammanställde därför väsentliga frågor kring dessa områden. Våra handledare har sedan fått granska frågorna och kommit med tips på förbättringar. Utifrån detta konstruerade vi tre semistrukturerade intervjuguides,²² det vill säga vi hade en del fasta områden som vi ville att intervjupersonen skulle diskutera tillsammans med oss under intervjun, men utan att ge fasta svarsalternativ eller lägga orden i munnen på denne. Vi tror att det är den bästa lösningen då vi förhoppningsvis kan få struktur på intervjun och samtidigt kan vara öppna för viktig information som vi själva inte tänkt på att fråga om. I takt med att vår kunskapsbas har ökat, har vi utvecklat intervjuguiden med bättre formulerade frågor.

En del av företagen har intervjuats mer än en gång, och för att kunna få en heltäckande uppfattning och bild över hur de arbetar valde vi att även komplettera med en del frågor via e-post. För att ytterligare stärka relevansen och äktheten i uppgifterna som framkommit vid intervjuerna, lät vi de intervjuade personerna korrekturläsa svaren. Detta i syfte att kontrollera att vi fått ut rätt information av intervjuerna, samt att det är kutym att de intervjuade personerna har rätt att se uppgifterna som framkommit innan de publiceras.

2.4 Litteraturstudier

Med sekundärdata åsyftas den information som andra samlat in och använt för att utreda något fenomen i ett annat sammanhang än just den problemställning vi vill studera,²³ men som vi ändå anser vara relevant för vår studie. Den största delen av sekundärlitteraturen har syftat till att ge oss författare en bättre inblick i den kinesiska kulturen samt även stått som grund till kapitlet med samma namn för att ge läsaren en bättre förståelse för förutsättningarna vid affärsetablering i Kina.

²² Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

²³ *Ibid*

2.4.1 Val av teorier

Teorier är ett system av antaganden inom ett ämnesområde som i en uppsats används för att tolka, beskriva eller förklara ämnets fenomen, och på så sätt bilda en uppfattningsram för ämnet. Teorier kan liknas vid ett par vetenskapliga glasögon som man tar på sig för att betrakta och analysera det insamlade materialet.²⁴

I en uppsats kan teorin användas på olika sätt: som objekt för analys, grundval för metod, diskussion, sammanställning, motsatsställning eller som analysredskap att använda på empirin.²⁵ Vi kommer i vår studie tillämpa teorierna som analysredskap för vårt insamlade empiriska material.

Syftet i vår uppsats är att undersöka vilken funktion en svensk *nätverksagent* kan ha vid ett inträde på den kinesiska marknaden. Därför har vi sökt efter en teori som kan hjälpa till att illustrera vilka problem som svenska företag kan stöta på vid en sådan process. Vi studerade ett antal teorier, valet föll på en modell som heter *Foreign Market Entry Model* och är framtagen av Holstius & Ghauri (1996). Modellen anser vi lämpa sig väl för vårt ändamål.

Istället för att betrakta *Foreign Market Entry* processen som ett resultat av en strategisk planering, ser nätverksansatsen *Foreign Market Entry* processen som en pågående process med ständigt flöde av information och tar mer hänsyn till relationsbyggande.²⁶

Denna är ursprungligen framtagen för att förklara hur nordiska företag på ett framgångsrikt sätt etablerat sig i de baltiska staterna. Men vi tror att den med fördel även kan appliceras vid etablering mellan den svenska och kinesiska marknaden då både de baltiska och den kinesiska marknaden är så kallade *emerging markets* (tillväxtmarknader). Vi kommer inte att tillämpa modellen i sin helhet utan modifierar den något, vilket framgår i teorikapitlet. Som en bakgrund till denna modell ger vi en

²⁴ Rienecker & Jörgensen (2002) *Att skriva en bra uppsats* Liber

²⁵ *Ibid*

²⁶ Blankenburg Holm, Desirée. (1996) *Business Network Connections and International Business Relationships*. Uppsala Universitet.

allmän beskrivning av nätverkstänkandet, eftersom modellen till stor del bygger på dessa tankar.

2.4.2 Tillvägagångssätt vid insamling av sekundärdata

I den insamling av sekundärdata i form av litteratur, rapporter och artiklar vi använt för att läsa in oss på ämnet och finna lämpliga teorier, har vi tagit hjälp främst av de elektroniska sökmotorer som finns tillgängliga vid Lunds universitet. Exempel på sådana är ELIN, som vi anser kunna ge tillförlitlig och trovärdig information eftersom den är vetenskapligt granskad. Vi har även använt andra sökmotorer på Internet: Google och LOVISA. Vi är medvetna om att denna information inte går att betrakta som lika pålitlig. De sökord vi brukat är bland andra: nätverk, *nätverksagent*, kinesisk kultur och Foreign Market Entry. Vi har också använt företags och organisationers hemsidor. Våra handledare på kursen har bidragit med rekommendationer på lämpliga val av litteratur. Vidare har vi studerat andra uppsatsers källförteckningar för att få ytterligare uppslag till möjliga informationskällor.

2.5 Källkritik

Grunden för val av källor är hur relevanta de är för att belysa den i uppsatsen valda frågeställningen. Idealet är att skaffa en helhetsbild över allt tillgängligt material och utifrån detta ta ställning till vilka källor som är relevanta för vår studie. Detta är dock en synnerligen tids- och kostnadskrävande process, och risken är överhängande att man under resans gång genomför en sällning av allt det material som finns tillgängligt och därmed får ett systematiskt skevt material.²⁷

Källkritik syftar till att bedöma och utvärdera trovärdigheten och sanningshalten i vårt insamlade sekundära material. Det är framförallt tre kriterier bör ha i åtanke vid en kritisk analys av sekundära källor. Dessa är beroendekritik, tendenskritik och samtidskrav.²⁸

²⁷ Holme & Solvang, (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

²⁸ Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L. T. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*,

Med beroendekritik menas strävan efter att ha källor som är så oberoende av varandra som möjligt, vilket innebär att vi inte kan inhämta all information från samma källa eller från källor som endast hänvisar till varandra.²⁹ Detta har vi undviktt genom att ha en bredd bland sekundärdata med litteratur från olika geografiska områden.

Tendenskritik innebär att en författares egna intressen lyser igenom den skrivna texten. För att undvika detta problem måste forskaren kritisk bedöma de alster som det refereras till och eftersträva att använda författare som har olika ståndpunkt för att uppnå ett balanserat förhållande.³⁰ Då ingen av oss har några personliga vinstintressen eller relationer vid sidan av forskningen till de studerade objekten har vi reducerat detta problem.

Samtidskravet infriar man genom att använda källor som är så tidsmässigt aktuella som möjligt. Tidshorisonten för vad som är nytt och inte kan givetvis variera beroende på vilket område man studerar, av största vikt är dock att man fortlöpande kritiskt granskar hur aktuell en källa är.³¹ Genom att intervjua personer som är väl uppdaterade och insatta i arbetet med Kina samt haft Kinas inträde i WTO och dess åverkan på företagandet i Kina i åtanke när vi har behandlat litteratur utgiven innan 2001, har vi försökt minskat inslaget av inaktuell information.

2.6 Validitet & Reliabilitet

I samband med alla vetenskapliga studier måste forskaren alltid ställa sig kritisk till den ihopsamlade datas kvalité. De resultat som studien presenterar skall vara trovärdiga och tillförlitliga. Detta åstadkoms genom att prova uppsatsens reliabilitet och validitet.³²

Begreppet validitet delas upp i intern och extern validitet. Intern validitet innebär att forskaren med sin empiriska studie studerar det man teoretiskt sagt sig avse att mäta.

²⁹ Holme & Solvang. (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

³² Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

Extern validitet handlar om huruvida det resultat vi fått fram i vår undersökning går att överföra till andra sammanhang.

Den interna validiteten handlar alltså här om huruvida vi samlat in material som verkligen kan användas för att svara på vår frågeställning. Våra resultat är starkt beroende av de svar som framkommit i de genomförda kvalitativa intervjuerna. Det är därför viktigt att vi kritiskt granskar de som har lämnat dessa uppgifter och ställer oss frågan om vi kommit i kontakt med de personer som kan ge oss relevant information.³³ Genom att ge en tydlig bakgrund om uppsatsens syfte och frågeställning till respektive företags VD har densamma vidarebefordrat oss till den mest lämpliga respondent vid företaget och på så sätt har vi kunnat erhålla den mest relevanta informationen för vår uppsats.

Ett problem som kan bidra till en sämre inre validitet är det faktum att den *nätverksagent* som är huvudstudieobjekt i vår undersökning, Sustainable Business Hub, ännu inte förmedlat några kontakter till Kina som lett till ett genomfört projekt. Detta är dock deras förhoppning att kunna göra inom kort och vi tyckte därför att det ändå kunde vara intressant att inkludera dem i vår studie.

Nästa fråga vi måste ställde oss är om den information de lämnar är helt sanningsenlig.³⁴ Det är givetvis svårt att bedöma om allt det som framkommit i intervjuerna är sant, eller om det är något som undanhållits. Vi är medvetna om att den information vi samlat in givetvis är färgad av respondenternas personliga åsikter och att detta är något forskaren måste ha i bakhuvudet i den fortsatta bearbetningen av intervjumaterialet.

Av största vikt är att skaffa information om ett fenomen från flera oberoende källor.³⁵ Vår strävan har varit att belysa fenomenet från alla inblandades synvinklar och på så sätt få en mer nyanserad bild. En brist i vår studie är dock att alla företag är medlem i samma nätverksorganisation, Sustainable Business Hub.

³³ Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

Vad gäller den externa giltigheten så ska det först och främst fastställas att den kvalitativa metodens syfte inte är att generalisera de resultat som framkommer till en större population.³⁶ Vi anser däremot att vårt resultat i viss mån går att överföra till en annan kontext, ekologisk validitet³⁷. Med detta menar vi att en svensk *nätverksagents* funktion inte påverkas nämnvärt beroende på vilken bransch man studerar utan vi tror att dess funktion i stort sätt är densamma.

Reliabilitet handlar om hur tillförlitliga de resultat vi presenterar är. I vårt fall handlar det om hur vi har genomfört och bearbetat våra kvalitativa djupintervjuer. I samband med detta finns det ett antal saker forskaren skall beakta huruvida det undersökta påverkas av undersökaren samt det motsatta förhållandet, intervjuareffekt. Då vi har fått liknande svar från våra respondenter tyder detta på att de förstått våra frågor. Vi är medvetna om att våra personliga idéer och förväntningar om vad vi har studerat har påverkat oss under arbetets gång vilket givetvis kan ha haft inverkan på de frågor vi ställt och dess svar, men detta till trots anser vi att vår reliabilitet är god.

³⁶ Dag Ingvar Jacobsen (2000). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur

³⁷, Patel & Tebelius. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik* Studentlitteratur

3. Kinesisk kultur

Det här kapitlet ger läsaren en inblick i den kinesiska kulturen för att bättre kunna förstå och förklara kinesernas beteende i affärsvärlden. Kapitlet inleds med en presentation av den kinesiska affärskulturen utifrån Hofstedes fem kulturella dimensioner och följs upp av en närmare beskrivning på vissa centrala fenomen för att förstå det kinesiska affärslivet samt de kulturella skillnaderna mellan det svenska och kinesiska sättet.

Med sina fem tusen år av historia är Kina idag världens äldsta civilisation och många av de ursprungliga värderingarna är fortfarande intakta.³⁸ Kineserna är mycket stolta över sin kultur och en viss känsla av kulturell överlägsenhet finns inrotad i kinesens medvetande. Den kinesiska religionen saknar motsvarighet här i västvärlden och det finns ingen klar gräns mellan religion och filosofi. Tre huvudsakliga filosofiska traditioner har format den kinesiska kulturen – konfucianism, taoism och buddism. Kortfattat kan konfucianismen sägas behandla relationerna mellan människor, taoismen tar upp livet i harmoni med naturen och buddismen med livet efter döden.³⁹

3.1 Kinesisk affärskultur

När man studerar ett lands affärskultur kommer man ofta i kontakt med Geert Hofstedes studier. Hofstede delade in en individs mentala programmering, det vill säga tankesätt, känslor och handlingsmönster, i tre nivåer: den universella, den kulturella och den individuella. Den kulturella nivån är den mentala programmeringsnivå som en individ delar med andra individer i en och samma grupp.⁴⁰

För att studera olika länders kulturer delade Hofstede in kulturen i fyra kulturella dimensioner; maktdistans, individualism, maskulinitet samt osäkerhetsundvikande, som

³⁸ Björn Bjerke (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur

³⁹ Tony Fang. (1998) *Chinese Business Negotiating Style*, SAGE Publications

⁴⁰ Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

sedan kompletterades med en femte dimension, tidsorientering. Med begreppet dimension avser Hofstede en kulturell aspekt som går att jämföra med andra kulturers motsvarande aspekt. Hofstede genomförde sedan en statistisk undersökning på ett femtiotal länder och presenterade resultatet med hjälp av indexering av de olika dimensionerna. Nedan presenteras resultatet för Sverige och Kina samt genomsnittet av alla undersökta kulturer.⁴¹

	Maktdistans	Individualism	Maskulinitet	Osäkerhetsundvik.	Tidsorientering
Kina	80	15	55	40	114
Sverige	31	71	5	29	33
Genomsnitt/ världen	55	43	50	64	45

Tabell 3.1 Hofstedes kulturella dimensioner⁴²

3.1.1 Maktdistans

Hofstede definierar maktdistans som ”i hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämlikt.”⁴³ I länder med hög maktdistanspoäng är cheferna känslomässigt distanserade från de övriga anställda i organisationen och sannolikheten att de har direkt kontakt med sin chef eller motsäger sin chef är väldigt liten. Länder med låg maktdistanspoäng präglas av ett konsulterande ledarskap där chefer och dess underordnade betraktar varandra som jämlikar och företag är ofta decentraliserade med begränsat antal chefer och platta hierarkiska pyramider.⁴⁴

⁴¹ Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur

⁴² <http://www.geert-hofstede.com/>, 04-05-31

⁴³ Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur

⁴⁴ Ibid

Liten maktdistans	Stor maktdistans
Decentralisering är populärt	Centralisering är populärt
Låg löneskillnader inom samma företag	Stora löneskillnader inom samma företag
Underordnande väntar sig bli konsulterade	Underordnade väntar sig bli beordrade

Figur 3.1.1: Avgörande skillnader mellan samhällen med stor och liten maktdistans I⁴⁵

Den kinesiska kulturen hamnar på den övre delen av skalan och är alltså en kultur med stor maktdistans som kännetecknas av centraliserade företag med tydliga hierarkier, ojämn fördelning av makt och rikedom. Den stora maktdistansen förstärks med hjälp av de konfucianska traditionerna som definierar rollen för en chef som en sorts fadersfigur i företaget. Kinesernas attityd till ojämlikhet präglas av acceptans och uppskattning men de vill se att användningen av maktmedel medför förpliktelser. Den svenska kulturen kännetecknas av en liten distans till makt och de svenska organisationerna är ofta platta där cheferna inte sällan konsulterar de anställda samt delegerar mycket stor del av arbetet.⁴⁶

3.1.2 Individualism

Individualismpoängen mäter hur stor vikt en kultur lägger i individens roll gentemot gruppens roll. Hofstede menar att individualism gäller för *”samhällen i vilka banden mellan individerna är lösa. Var och en förväntas sköta sig själva och sina närmaste i familjen*⁴⁷

⁴⁵ Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur s.51

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid s. 67

Individualistisk	Kollektivistisk
Företagsledning är ledning av individer	Företagsledning är ledning av grupper
Relationen är viktigare än uppgiften	Uppgiften är viktigare än relationen
Identiteten baseras på den egna individen	Identiteten bygger på det sociala nätverk man tillhör

Figur 3.1.2: De viktigaste skillnaderna mellan individualistiska och kollektivistiska samhällen I ⁴⁸

Kina är ett mycket kollektivistiskt samhälle där, gruppens intressen väger tyngre än individens. Kollektivistiska samhällen undviker också direkt konfrontation vilket resulterar i att ordet nej sällan används då det bidrar till att skapa en konfrontation. I individualistiska kulturer anses konfrontationer snarare som sunda och ett tecken på uppriktighet. *Ansikte*, vilket kan liknas med prestige är ett annat begrepp som är centralt i den kinesiska kulturen och genom att undvika konflikter undviker man risken att ”förlora ansiktet”.⁴⁹

Svenskar lever i ett individualistiskt samhälle vilket betyder att relationen mellan personal och arbetsgivare i första hand är en affärsmässig relation, till skillnad från kollektivistiska samhällen där en arbetsgivare anställer en medlem av en grupp och inte en individ.⁵⁰

3.1.3 Maskulinitet

Maskulina samhällen karaktäriseras av tydligt åtskilda könsroller där mannen skall vara självhävdande, tuffa och inriktade mot materiell framgång. Kvinnan förutsätts vara mer anspråkslös, omvårdande och fokuserad på livskvalitet. I de feministiska samhällena finns ingen tydlig fördelning mellan könsrollerna och båda könen är tänkta att vara ödmjuka, ömma och fokuserade på livskvalitet.⁵¹

⁴⁸ Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur s.87

⁴⁹ Ibid

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Ibid

Feminina	Maskulina
Människor och varma relationer är viktiga	Pengar och saker är viktiga
Man arbetar för att leva	Man lever för att arbeta
Konflikter löses med kompromisser och förhandlingar	Konflikter löses genom att man strider tills en part vinner

Figur 3.1.3: Avgörande skillnader mellan feminina och maskulina samhällen I ⁵²

Kina hamnar nära mitten på maskulinitetsindexskalan, och kinesernas maskulina sida visar sig tydligast i deras attityd mot främlingar. Det svenska samhället får extremt låga maskulinitetspoäng vilket bland annat visar sig genom svenskarnas vilja att kompromissa sig ur problemsituationer.⁵³

3.1.4 Osäkerhetsundvikande

Den fjärde dimensionen som Hofstede tar upp är osäkerhetsundvikande vilket avser förklara hur en kultur hanterar osäkerhet och människans behov av struktur. Hofstedes definition av osäkerhetsundvikande är ”i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotade av osäkra eller okända situationer”.⁵⁴ Kulturer där människan känner ett stort behov av struktur har många formella och informella regler som reglerar relationen mellan arbetsgivare och personal. I länder med en låg grad av osäkerhetsundvikande försöker man undvika formella regler för att lösa problem.⁵⁵

⁵² Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur s.123

⁵³ Verner Worm, (1997) *Vikings and Mandarins*, Handelshojskolans forlag

⁵⁴ Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur s.143

⁵⁵ Ibid

Svagt osäkerhetsundvikande	Starkt osäkerhetsundvikande
Aggressioner och känslor bör inte visas.	Aggressioner och känslor får ventileras om tid och plats är lämpliga
Det som är annorlunda är intressant.	Det som är annorlunda är farligt.
Väl till mods med lättja; arbetar hårt bara när det är nödvändigt	Känslomässigt behov av att vara verksam; en inre drift att arbeta hårt.

Figur 3.1.4: Nyckelskillnader mellan samhällen med svagt respektive starkt osäkerhetsundvikande I⁵⁶

Den kinesiska kulturen ligger strax under genomsnittet med avseende på osäkerhetsundvikande, medan den svenska kulturen placerar sig bland de lägsta.

3.1.5 Tidsorientering

Den femte och sista av Hofstedes dimensioner är ”konfuciansk dynamik” och togs fram i samarbete med Michael Bond som upptäckt att den tidigare studien saknade en viktig kulturell aspekt. Denna binder samman en kulturell dimension med verk av Konfucius. Kortfattat kan man säga att denna dimension speglar hur människan relaterar till tid.

Kortsiktig tidsorientering	Långsiktig tidsorientering
Respekt för traditioner	Modern anpassning till traditioner
Lite sparande, lite pengar för investeringar	Stort sparande, god tillgång på investerings kapital
Snabba resultat förväntas	Uthållighet i arbete för resultat på lång sikt
Intresse av att vara i besittning av sanningen	Intresse av att leva dygdigt

Figur 3.1.5: Avgörande skillnader mellan samhällen med kortsiktig och långsiktig inriktning.⁵⁷

⁵⁶Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur s.159

Det kinesiska samhället är orienterat mot det förflutna och mycket mer långsiktigt än det svenska. Svenskar är mycket mer orienterade mot nutiden och hyser större otålighet och förväntar snabba resultat.⁵⁸

3.2 Nätverk

Redan i inledningen nämndes att det råder stora skillnader mellan det västerländska och asiatiska synsättet beträffande nätverk och relationer. De asiatiska nätverken värderar personliga och ömsesidiga relationer högre än vad de västerländska relationerna gör, som ofta har sin grund i någon form av ett kontrakt eller en transaktion. De personliga relationerna i Kina är ömsesidigt bindande och genomsyrar allt i ett kinesiskt företag och den kinesiska affärsmiljön kan beskrivas som en serie av sammanbundna nätverk. Det mest centrala nätverket i det kinesiska samhället är familjen inom vilken relationerna präglas av den konfucianska läran som väl definierar relationerna mellan föräldrar/barn, man/hustru och syskon. Tillit och lojalitet mellan familjemedlemmar tas för givet och är helt ovillkorlig. Utanför familjen är det relationen med övriga släkten som är den mest centrala. I denna relation är lojalitet förväntad men här tillkommer ett visst krav på ömsesidighet, ett givande och tagande av tjänster och gentjänster. Nästa nivå av relationer innefattar vänner och vännernas vänner. I dessa relationer tillkommer *guanxi*, vilket kan översättas med relationer eller kontakter.⁵⁹

3.2.1 Guanxi

Guanxi är ett fenomen som baseras på ömsesidiga förpliktelser mellan människor som har kommit i kontakt genom en tredje person.⁶⁰ Det är dock mycket mer än en västerländsk relation. Det är en form av socialt utbyte som grundar sig på känslor och en ömsesidig tilltro på reciprocitet, där den långsiktigt gemensamma nyttan är mycket

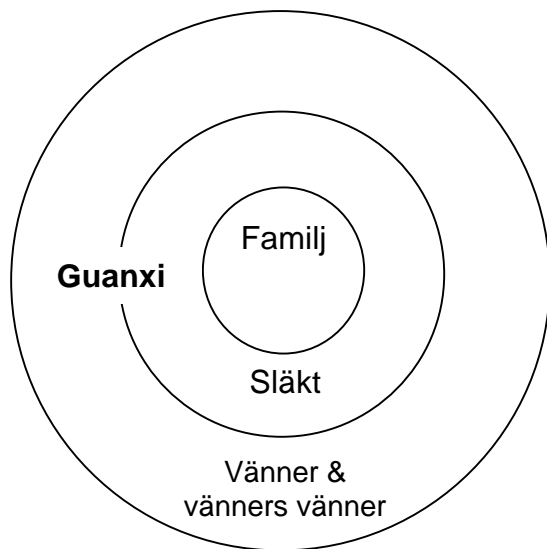
⁵⁷ Geert Hofstede, (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur s.216

⁵⁸ Verner Worm, (1997) *Vikings and Mandarins*, Handelshögskolans forlag

⁵⁹ Lasserre & Schütte. (1995) *Strategies for Asia Pacific* MacMillian Press LTD

⁶⁰ Ibid

viktigare än eventuell kortsiktig vinning.⁶¹ ”Man behöver kontakter inom affärsvärlden överallt, men man måste mångfaldiga deras vikt för att förstå *guanxi*.”⁶² *Guanxi* binder samman personer i ett nätverk där det pågår ett utbyte av tjänster och gentjänster; människan bör hjälpa sin medmänniska efter sin bästa förmåga och samlar på så sätt på sig än mer *guanxi* som sen bör återgäldas av den andra parten. Det är också ett sätt med vilket man kan lösa konflikter. Om det uppstår en konflikt mellan två parter kan de kalla in en tredje part med vilka båda parter har *guanxi* som medlare med, och hitta en lösning på konflikten.⁶³



Figur 3.2.1: *Chinese Relationship Hierarchy* (Lasserre & Schütte, 1995, s. 125)

3.3 Politiska faktorer

Kinas nuvarande regim har suttit vid makten sedan oktober 1949, då det kinesiska kommunistpartiet erhöll total makt över landet samt gjorde Mao Zedong till regeringschef. De första åtgärderna som vidtogs av de nya makthavarna var att inrätta vissa nya institutioner samt återställa och försöka få igång den kinesiska ekonomin som hade blivit lidande av tolv år i krig.⁶⁴

⁶¹ Chan (2000) *Chinese Business Networks*, Prentice Hall

⁶² Björn Bjerke (1998) *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Studentlitteratur

⁶³ Ibid

⁶⁴ *Doing Business and Investing in the People's Republic of China* (1999), PricewaterhouseCoopers

I och med Mao Zedongs död och Deng Xiaopings övertagande av makten 1978 antogs i slutet på 1970-talet ett moderniseringsprogram som angav riktlinjerna för den politiska och ekonomiska utvecklingen vilket bröt radikalt mot partiets tidigare linje. Detta program lade en ökad betoning på materiella incitament och ekonomisk tillväxt. I och med Kinas medlemskap i WTO ställs nu ökade krav på att den kinesiska staten ska släppa på en stor del av kontrollen på den kinesiska marknaden.

Marknadsförhållandena i Kina är mycket invecklade då de genomgår stora förändringar. Det är en omogen marknad med inkonsekventa regleringar, kraftigt segmenterad och med osäkert informationsflöde. Dessa egenskaper är kännetecknande för en tillväxtekonomi, en så kallad *emerging market*. Den största utmaningen för företag från västvärlden är frånvaron av en stabil, legal omgivning samt den stora inblandningen från politiker och myndigheter i affärslivet. Huvudparten av ekonomin är kontrollerad av ett relativt litet antal mycket mäktiga personer. Västerländska företag behöver därför satsa på relationerna med statliga myndigheter.⁶⁵

3.3.1 Kinesisk byråkrati

Tony Fang säger att ”*Den kinesiska marknaden är en ofantligt stor marknad och så är även den kinesiska byråkratin.*”⁶⁶ och har framfört fem karaktäristiska drag för den kinesiska byråkratin:⁶⁷

- **Personifierad makt högst upp:** Ledningen i kommunistpartiet sätter tonen för det allmänna klimatet inom myndigheterna.
- **Segmenterad och skiktad byråkrati:** Ett otal antal ministerier, myndigheter och regionala, lokala organ som alla har olika distinkta förordningar och ansvarsområden.
- **Invecklade interna förhandlingar:** De olika myndigheterna får ständigt förhandla med varandra om resursallokeringen.

⁶⁵ Tao Yang (2004) *Foreign Market Entry into China* Uppsala Universitet

⁶⁶ Tony Fang. (1998) *Chinese Business Negotiating Style*, SAGE Publications s.100

⁶⁷ Ibid

- **Tvetydigheter i reglerna om affärsförbindelserna mellan organen:** Tvetydigheter i reglerna bevaras avsiktligt för att ge utrymme åt förhandlingar.
- **Professionella förhandlare:** Förhandlarna har ofta ingenting att vinna på att få till en bra affär, de är däremot känsliga för kritik utifall ett kontrakt inte tar tillräcklig hänsyn till Kinas intressen. Litet eller inget initiativ finns för att få ett avslut i affären.

På senare år har Kina försökt att minska byråkratins inflytande över resursallokeringen på marknaden för att ge mer kraft åt marknadsmekanismerna. Bristen på tydliga lagar och regler försvårar de flesta sorters marknadsstudier i Kina och ger de aktörerna som kan använda sig av sitt inflytande på byråkratin en stor fördel gentemot övriga aktörer. Bristen på tydliga regler och lagar gör upprätthållandet och genomförandet av kontrakt näst intill omöjligt.⁶⁸ Kinas WTO-medlemskap har medfört att kraven på tydligare lagar och regler skärpts vilket också börjar märkas i det kinesiska affärlivet.

Flera rapporter visar att kinesiska byråkrater och företagsledare försöker begränsa risken i alla beslut som tas. Detta betyder att de föredrar att göra affärer med företag och individer med vilka de redan etablerat en god relation.⁶⁹

⁶⁸ Lasserre & Schütte. (1995) *Strategies for Asia Pacific* MacMillian Press LTD

⁶⁹ Ibid

4. Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som vi funnit lämpliga för vår studie. Teorierna har vi haft som utgångspunkt vid utformningen av vår empiriska undersökning. Kapitlet inleds med en presentation av den allmänna nätverksteori samt nätverksansatsen som sedan följs utav en Foreign Market Entry modell och en matchningsmodell. Avslutningsvis presenteras en kombinerad av dessa två modeller vilket följs av en egen förenklad och anpassad modell.

4.1 Allmänt om nätverksteori

Ett nytt synsätt på organisering kallas nätverksorganisation och den betonar vikten av dess laterala relationer. De formella band som i traditionella organisationer binder samman en organisation ersätts av ett partnerförhållande mellan olika organisationer. I ett nätverk är de tillgångar som behövs fördelade på flera nätverkspartners, med andra ord rör det sig inte om någon enskild organisation i nätverket som tillverkar produkterna eller tjänsterna, utan det är snarare nätverket i stort som är producenten eller leverantören.⁷⁰

Nätverk är en arbetsform som knyter samman företag genom att företagen integrerar i syfte att stödja varandra. Likt anställda på ett företag integrerar med varandra i syfte att söka stödja företaget, integrerar företag med varandra för att det ska gynna de olika företagen. Den enda skillnaden är att aktörerna i dessa nätverk finns på olika ställen, och att de är något fastare organiserade.⁷¹

⁷⁰ Mary Jo Hatch, (1997) *Organisationsteori*, 1997, Studentlitteratur, s. 219

⁷¹ Wallentin & Estevall (1997) *Ekonomernas uppslagsbok*, Liber Ekonomi

4.1.1 En nätverksmodell

En nätverksmodell för att analysera nätverk har tagits fram utav Håkansson (1987) och identifierar olika variabler i ett nätverk. Modellen består av resurser, aktiviteter och aktörer (se Figur 4.1.1).

Resurserna består av fysiska, finansiella och personella tillgångar. Dessa resurser delas in i fem delar: omfattande insatsvaror, teknik, personal, kapital och avsättning. Kontroll över dessa resurser kan skapas hierarkiskt eller genom att ha en marknadstillgång. Resurser kan bestå av finansiella medel, men framför allt av det humankapital som finns. Det specifika med ett nätverkstänkande är att värdet av en resurs antas vara beroende av hur den kombineras med andra resurser, den är alltså heterogen. I det heterogenitetsantagandet ingår även ett antagande om att kunskapen om resurserna aldrig kan vara fullständig i alla avseenden.⁷²

Aktiviteter skapas genom att kombinera olika resurser, förbruka dem eller byta ut dem. Det kan beskrivas som att aktiviteter består av olika delar som inköp, administration och försäljning. Det viktiga att ha i åtanke vid resonemang kring aktiviteter är att de ska ses som beroende av varandra, likt en aktivitetskedja. Denna kedja kan till exempel urskiljas om man följer en råvaras vandring till halvfabrikat och vidare till färdig produkt.⁷³

Aktörer utgörs ofta av den vanligaste definitionen som enskilda företag, men kan även vara en form av enskilda individer, delar av företag eller grupper av företag och organisationer. Denna form grundas i vilken analysnivå som väljs när man ser på den enskilda aktören.⁷⁴

De tre olika elementen som Håkansson presenterar skapar tillsammans en nätverksstruktur. Varje aktör är relaterad till andra aktörer, och på så sätt kan man urskilja ett aktörsnätverk. Detsamma gäller de andra elementen. De tre olika nätverken skapar viktiga funktionella beroenden, som binds ihop av fyra krafter.

⁷² Håkansson, Håkan. (1993) *Teknikutveckling i företaget*, Studentlitteratur

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

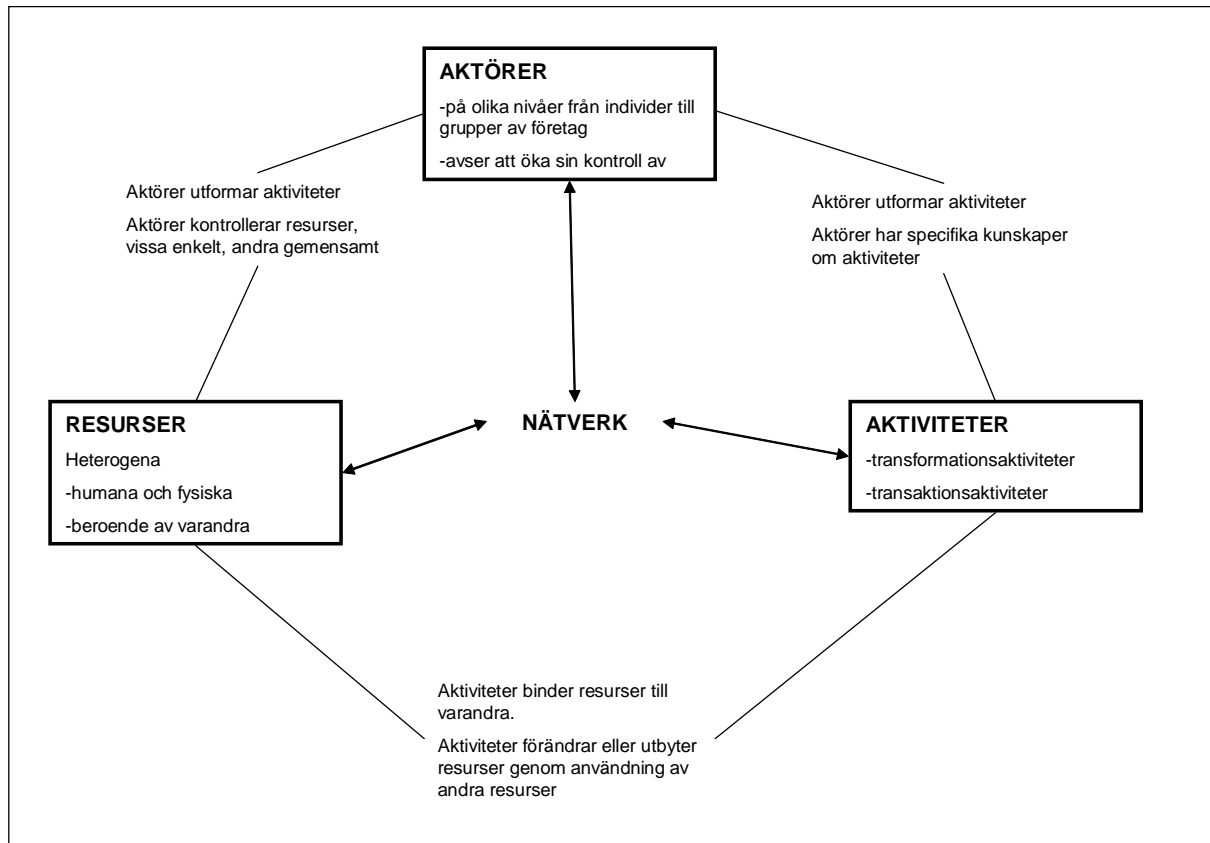
Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

Den första kraften utgörs av det funktionella beroende som uppstår till följd av att någon form av helhet skapas, till exempel ett system, en produkt eller en tjänst. Den andra kraften handlar om makt och beroende. Eftersom aktörer kan kontrollera vissa resurser och därmed också vissa aktiviteter formas en maktstruktur. De som kan dra nytta av denna gör allt för att behålla den och göra den intakt. Den tredje kraften kombinerar resurser med varandra och med aktiviteter vilket kräver kunskap. Den fjärde och sista kraft som Håkansson nämner är en tidsrelaterad faktor. När tid ges åt de olika elementen, kommer nätverk inom nätverken att skapas och på så sätt är tiden en viktig faktor, och på detta sätt fortsätter cirkeln.⁷⁵

I teorin är den nätverksstruktur som skapas gränslös, men i praktiken sätts gränserna av praktiska och/eller analytiska skäl. Exempel på detta är geografiska områden, företag, viss teknik eller en viss produkt. Kontentan av vad Håkansson menar är att en nätverksstruktur innehåller möjligheter till stabilitet men också förändring. Viktigt att påpeka är då att likväl som stabilitet skapas, kan även en mörkare sida med maktkamp och konflikter som grundpelare skapas.⁷⁶

⁷⁵ Håkansson, Håkan. (1993) *Teknikutveckling i företaget*, Studentlitteratur

⁷⁶ Ibid



Figur 4.1.1: En nätverksmodell⁷⁷

Ytterligare så har tillitens betydelse för nätverket beskrivits som en viktig faktor i byggandet av nätverk och hur man ska behålla den är viktigt att bemästra när man ingår i detta byggande. Många undersökningar pekar på att nätverkens stabilitet och fortlevnad påverkas av hängivenhet, ömsesidigt beroende och tillit. I synnerhet när kulturella gränser överskrids vilket företagen i de undersökta fallen gör.⁷⁸

4.2 Nätverksmodell för etablering på en främmande marknad

Modellerna, *Foreign Market Entry model* och *Matching in International Business Operations* är framtagna av Ghauri & Holstius (1996)⁷⁹ utifrån de nätverksteorier som

⁷⁷ Håkansson, Håkan. (1993) *Teknikutveckling i företaget*, Studentlitteratur, s.15

⁷⁸ Das T.K., *Instabilities of strategic alliances*, *Journal: Organization Science* (2000) Mohr Jakki, Spekman Robert, *Characteristics of partnership success*, *Strategic Management Journal* (1994)

⁷⁹ Ghauri & Holstius (1996) *The role of matching in Foreign Market Entry process in Baltic states*, *European Journal of Marketing* Vol 30 No 2

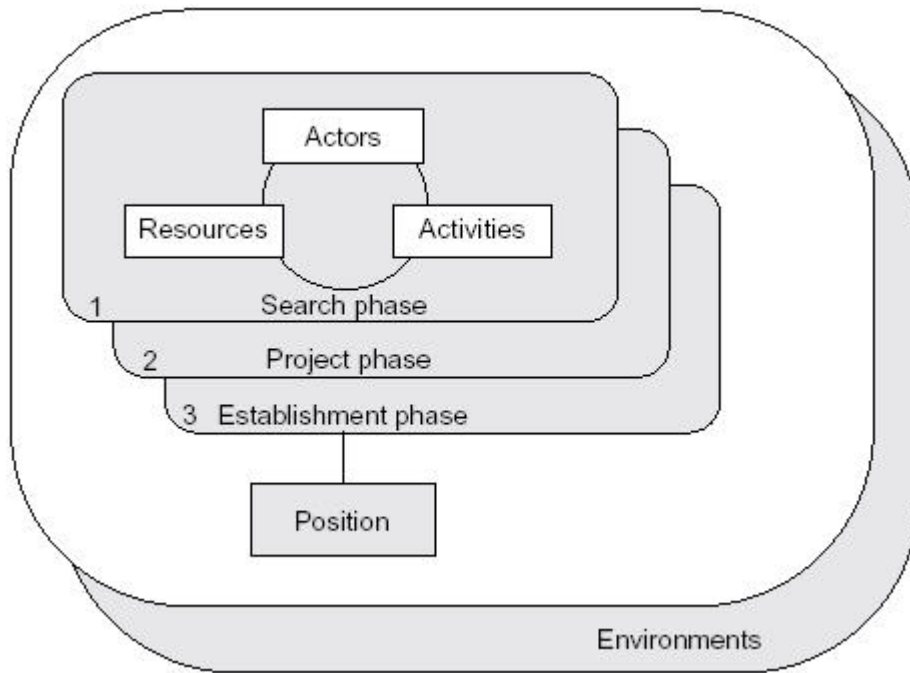
Blankenburg & Johanson (1992), Ghauri & Henriksen (1994) och Håkansson (1987) tidigare lagt fram. De presenterar dem i sin artikel som heter ”*The role of matching in Foreign Market Entry process in Baltic states*”, där de studerar hur några skandinaviska företag framgångsrikt etablerat ett fungerande nätverk i baltiska stater.

Författarna kommer fram till att tillvägagångssättet för västerländska företag att etablera ett nätverk i utvecklingsländer och övergångsländer, som de baltiska länderna eller Kina, skiljer sig från det förfarande som normalt tillämpas vid etablering i länder med liknande kontext. Det kan förekomma skillnader i ekonomisk omgivning, som till exempel infrastruktur och nivå på teknologin eller annorlunda struktur i den politiska, legala och kulturella omgivningen. Alla dessa faktorer kan bidra till problem vid etablering och det är därför av största vikt att man identifierar tänkbara svårigheter som man kan stöta på. Genom att genomföra en så kallad ”*matchning*”, det vill säga vidta vissa specifika åtgärder, går det att skapa en gemensam anpassning och på så sätt överbrygga de skillnader som finns mellan länderna.

Modellerna baseras på nätverkstänkandet och är utvecklade för att förklara hur en etableringsprocess framgångsrikt kan genomföras på en främmande marknad som är under utveckling. Då uppsatsen syfte är att undersöka den svenska *nätverksagentens* funktion anser vi att modellen är väl lämpad för vår studie.

4.2.1 Foreign Market Entry Model

Denna modell bygger på nätverkstänkandet, som innebär att företag på industriella marknader utvecklar och bygger upp varaktiga relationer med varandra. Enligt modell är det möjligt att dela in etableringsprocessen i tre faser; *sökfas*, *projektfas* och *etableringsfas*. I var och en av dessa faser är tre nätverksvariabler viktiga: aktörer, aktiviteter och resurser.



Figur 4.2.1: A Model for a Foreign Market Entry proces⁸⁰

Under *sökfasen* försöker företaget främst skaffa sig relevant information om sin nya marknad. Att genomföra marknadsundersökningar kan vara mycket svårt i *emerging markets*, som kanske saknar uppgifter om till exempel demografi. Få tillgång till marknadsinformation från lokala konkurrenter kan också innebära svårigheter, detta understryker vikten av att etablera relationer och inbördes förtroende.

När företaget skapat en generell bild av marknaden kommer de in i *projektfasen* och börjar analysera sina möjligheter att genomföra affärer. Tonvikten ligger på att knyta kundkontakter och att utveckla relationer inom nätverket. I denna fas försöker företagen också utveckla sin marknadsstrategi och förfina sina etableringsplaner.

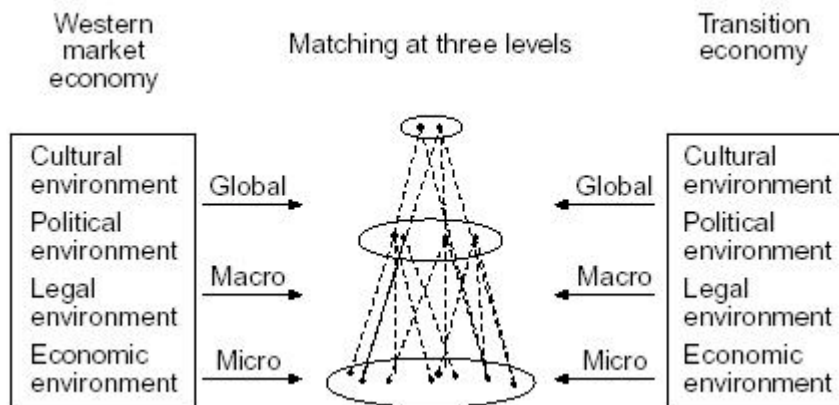
I *etableringsfasen* tror sig företaget ha skapat sig en god kunskap om marknaden och den övriga omgivningen. Företagen har etablerat ett brett kontaktnät och börjar efterhand genomföra fler och fler affärer. Vid en etablering på en främmande marknad spelar även den i landet rådande omgivningen en stor roll, exempel på sådana faktorer som kan påverka är den politiska, legala och ekonomiska situationen, men även sådana saker som infrastruktur, teknologisk utveckling och kulturella skillnader. Alla dessa

⁸⁰ Ghauri & Holstius (1996) *The role of matching in Foreign Market Entry process in Baltic states*, European Journal of Marketing Vol 30 No 2, s. 77

faktorer kan påverka aktörernas beteende och aktiviteter, såväl som tillgängligheten och utbytet av resurser i ett nätverk. Hur framgångsrik och inflytelserik företaget blir i nätverket beror på den nya marknaden och på vilken position företaget innehar. Detta har stort samband med i hur stor utsträckning företagen agerar när de genomgår faserna och hur de genom att skapa relationer kan lyckas överbrygga hinder som de stöter på i den nya omgivningen. Ett företags position i ett nätverk definieras utifrån dess roll, vad de tillför och hur starka relationer de skapat till övriga aktörer i nätverket.

4.2.2 Matchningskonceptet

Matchning är ett nyckelord för att förstå hur utvecklandet av fungerande affärsrelationer kan åstadkommas, genom lämplig inbördes anpassning, mellan två länder som är kulturellt, politiskt, legalt och ekonomiskt olika som t.ex. Sverige och Kina. *Matchning* kan definieras som alla de åtgärder man företar på mikro-, makro- och globalnivå som syftar till att skapa en fungerande relation mellan företag från länder med helt olika uppbyggnad.



Figur 4.2.2: *Matching in international business operations*⁸¹

På global nivå handlar *matchning* om internationella (multilaterala) överenskommelser såsom exempelvis WTO-avtalet, avtal med IMF och Världsbanken, Kyoto-avtalet.

Matchning på makronivå består av handlingar utförda mellan två länders regeringar (bilaterala) med syfte att främja affärsrelationer på företagsnivå. Exempel på sådan *matchning* kan vara överenskommelser om att undvika dubbelbeskattning eller

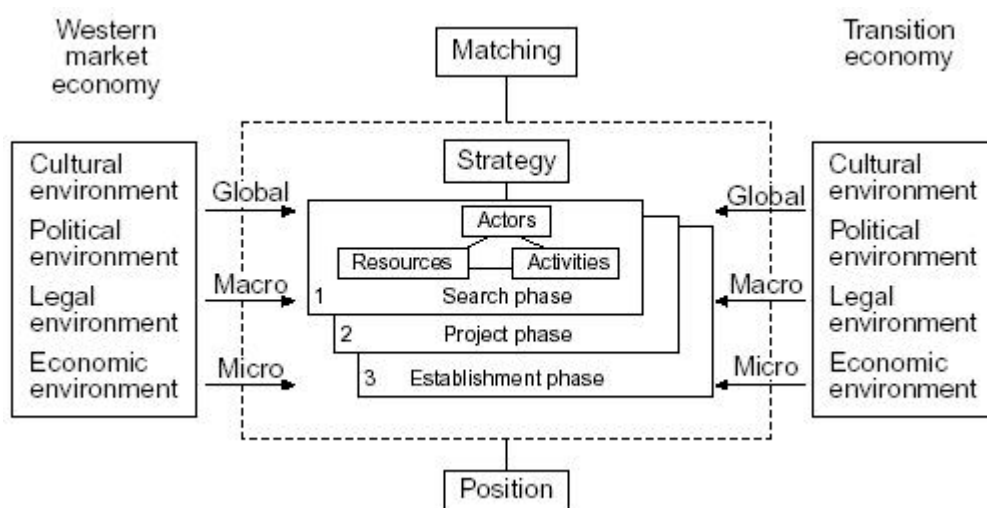
⁸¹ Ghauri & Holstius (1996) *The role of matching in Foreign Market Entry process in Baltic states*, European Journal of Marketing Vol 30 No 2, s. 79

anordning av handelsdelegationer på myndighetsnivå. Medan *matchning* på makro- och globalnivå refererar till skapandet av förutsättningar för marknadsetablering, innebär *matchning* på mikronivå att man vidtar åtgärder, på företagsnivå, för att rent praktiskt kunna genomföra en etableringsprocess. *Matchning* av produktionen kan innebära att företag försöker reducera skillnader i teknologisk utveckling eller anpassar sin teknologi till de rådande lokala förutsättningarna i landet. Att skaffa sig bakgrundskunskap om den nya affärspartners kultur och använda infödda medarbetare är *matchning* av personal på mikronivå. Att utveckla relationer och inbördes förtroende genom till exempel företagsbesök är andra exempel på *matchning* på mikronivå.

4.2.3 Matchningens roll vid etablering på en främmande marknad

Eftersom *matchning* sker på tre nivåer, finns det även tre sorters matchningsaktörer som framförallt på mikro- och makronivå hjälper företaget att etablera kontakter och bilda relationer med såväl företag som myndigheter.

The Foreign Market Entry model och *the matching model* är kombinerade i figur 4.2.3. Den främsta förtjänsten med att göra denna sammankoppling är att identifiera utbyten av aktörer, aktiviteter och resurser på tre olika nivåer men även för att kunna urskilja lämpliga matchningsmetoder under olika faser i etableringsprocessen.

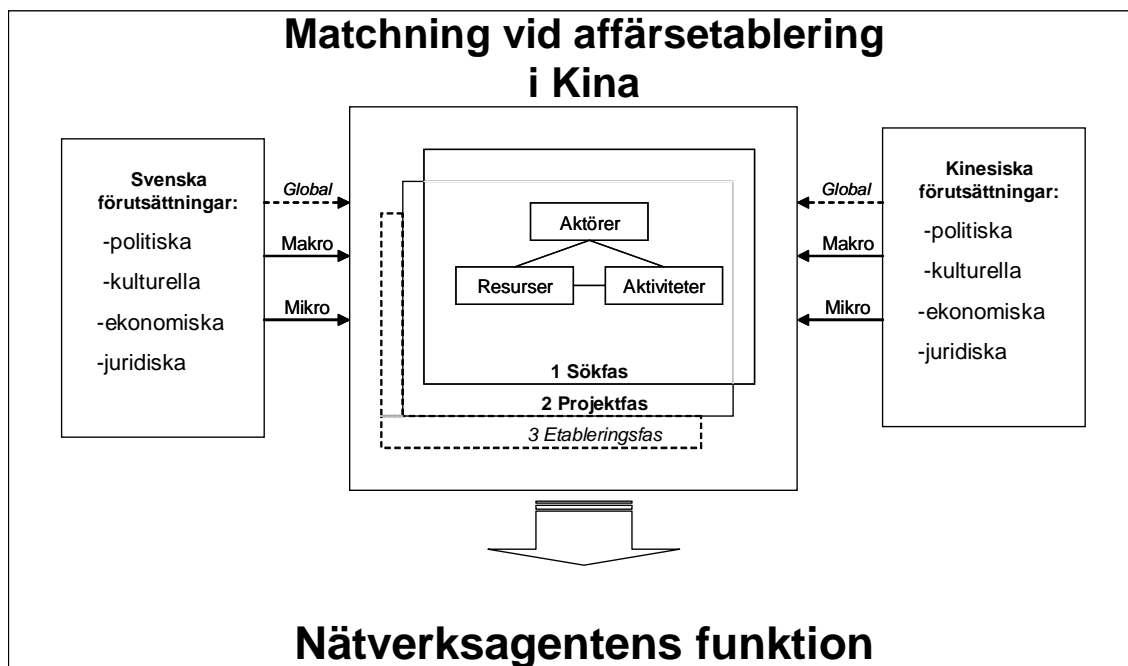


Figur 4.2.3. *The role of matching and the network in the Foreign Market Entry process*⁸²

⁸² Ghauri & Holstius (1996) *The role of matching in Foreign Market Entry process in Baltic states*, European Journal of Marketing Vol 30 No 2, s. 80

4.3 Förenklad matchning- och Foreign Market Entry modell

För att analysera syftet med denna uppsats, att undersöka vilken funktion en svensk *nätverksagent* kan ha vid affärsetablering i Kina, har vi anpassat Ghauri & Holstius modell *The Role of Matching and the Network in the Foreign Market Entry process* enligt figur 4.3. Figuren visar hur olika aktörer med svenska respektive kinesiska förutsättningar möts i ett nätverk.



Figur 4.3: Affärsetablering i Kina (Egen modell)

5. Empiri

I detta kapitel presenteras den empiri som ligger till grund för analysen. Empirin baseras på sju semi-strukturerade djupintervjuer och sekundärdata. En kort företagspresentation samt resultatet från intervjuerna presenteras i detta kapitel. Vi börjar med att presentera tre organisationer med en nätverksagentsroll för att sedan gå vidare med att presentera resultatet av tre genomförda intervjuer med företag som samtliga är medlemmar i Sustainable Business Hubs nätverk, varav två har erfarenheter från den kinesiska marknaden. Avslutningsvis presenterar vi resultatet av en intervju med en kinesisk affärsman med många års erfarenhet av den svenska och kinesiska marknaden.

5.1 Nätverksagenterna

Nedan presenterar vi den viktigaste informationen som framkom vid intervjuerna med de tre svenska *nätverksagenterna* Sustainable Business Hub, Lars Weibull AB samt Exportrådet.

5.1.1 Intervju 2004-05-04 och 2004-05-28 med Karl-Erik Grevendahl

Respondenten på Sustainable Business Hub är Karl-Erik Grevendahl, vars position är VD. Sustainable Business Hub kallar sig själva för ”en ledande aktör för miljödriven näringslivsutveckling” och är något av en blandning mellan ideell förening, myndighet och vinstdrivande företag. De finansieras till största del av pengar från olika myndigheter såsom Region Skåne, Utrikesdepartementet, Länsstyrelsen och Miljödepartementet. Deras målsättning är att hjälpa andra företag som arbetar med varor eller tjänster inom miljösektorn att lyckas bättre och att få en positiv tillväxt, det vill säga en stabil och seriös utveckling av verksamheten genom att ekonomi, ekologi och socialt verkar i symbios. För att med kraft kunna marknadsföra sina företags

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

miljöorienterade produkter och idéer bygger Sustainable Business Hub nätverk mellan olika företag och organisationer.

En av företagets viktigaste tillgångar är kopplingen med regionens offentliga sektor vilket underlättar genomförandet av större projekt. Bland samarbetspartnerna finns bland annat Region Skåne, flertalet skånska kommuner, företag, universitet och högskolor. De syftar till att få fler företag och organisationer att utnyttja sin miljöpotential.

Anledningen till att Sustainable Business Hub blev intresserade av den kinesiska marknaden var att respondenten kände till ett samarbetsavtal mellan Region Skåne och Guangdongprovinsen i Kina. De gjorde en inledande visit i Guangdong tillsammans med Region Skånes näringslivsdirektör. Därefter har de även deltagit i en svensk delegation till Kina, ledd av den svenska miljöministern. På så sätt fick Sustainable Business Hub in sin första fot på den kinesiska marknaden. *”Eftersom politisk uppbackning är en viktig faktor för att komma in på den kinesiska marknaden, underlättade ministerns medverkande vårt inträde avsevärt.”*

Sustainable Business Hub kan tack vare denna politiska kontakt erbjuda företag en möjlighet att få ett speciellt uppmärksammande av de kinesiska myndigheterna vilket *”inte är möjligt om företaget endast skulle försöka penetrera marknaden”* och det är *”guld värt att ha kontakter med dem som sitter ovanför i hierarkin.”*. Vidare säger respondenten att *”Sustainable Business Hub skall användas som en konsult som öppnar dörrar för andra företag genom att marknadsföra företagen, ordna möten med potentiella kunder samt bistå företagen med sin kunskap om den kinesiska marknaden”*. De viktigaste kontakterna som hittills knutits är med Foreign Affairs Office, vilka ingått vänortsavtalet med Region Skåne. Foreign Affairs Office vidarebefordrade sedan Sustainable Business Hub till mer miljöorienterade organisationer och företag. Dessa är Guangdong Environmental Protection Bureau, vilken närmast kan liknas vid Länsstyrelsen samt Environmental Industrial Association vilket är en organisation för miljöföretag som liknar Sustainable Business Hub.

En speciell egenskap hos Sustainable Business Hub är att de kallar sig *generalister* vilket de anser vara motsatsen till *specialister*. De upplever sig ha en bättre överblick

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

över nätverken och förmågan att kunna se sambanden mellan de olika aktörerna i nätverken. Detta finner de vara svårt att åstadkomma för konkurrenterna på marknaden. En förtjänst av deras goda kontakt med myndigheter och överblick av nätverken är att de kan erbjuda företag hjälp med att söka upp finansiärer för olika projekt. Det har visat sig vara svårt för företag att genomföra detta på egen hand, då inte besitter den kunskap som krävs för att söka bistånd och liknande finansiella medel. Exempel på finansiärer är Europeiska Unionen, SIDA och i vissa fall även Utrikesdepartementet.



Figur 5.1.1: *Sustainable Business Hub*

Angående de största problemen med affärsetablering säger respondenten ”*det svåraste med etablering i Kina är att skydda sitt patent*”. Problem med kopiering av varor är stora i hela Asien och naturligtvis även i Kina. Andra problem som respondenten anser speciellt besvärliga vid affärsetablering i Kina är att veta huruvida företaget träffar rätt personer, hur de bör förhålla sig och hantera representation och mutor, samt kinesernas

fokus på att inte importera produkter. De vill istället importera kunskap för att kunna producera själv med lokal arbetskraft.

Beträffande affärsrelationerna med kineserna påpekar respondenten att det mest centrala i Kina är vänskapen och att man bör akta sig för att prata affärer alltför tidigt i relationen. Vidare är det viktigt att vårda och bibehålla ett långsiktigt tänkande och en god relation med de kinesiska affärsparterna genom att försöka träffas ofta både på plats i Kina och här hemma i Sverige. Sustainable Business Hubs erfarenhet visar att *”regelbunden kontakt med de kinesiska aktörerna tar tid, då alla frågor verkar behöva skickas högt upp i hierarkin för att besvaras”*

Sustainable Business Hub har etablerat god kontakt med Exportrådet efter en tids misstänksamhet mellan organisationerna. Respondenten poängterar att *”det enda sättet att lyckas för lilla Sverige är att samarbeta inom landet”*. Avslutningsvis tror respondenten angående konkurrensen, att Kinas storlek gör att det finns utrymme för många svenska aktörer och känner sig således inte hotad av andra svenska *nätverksagenter* på marknaden.

5.1.2 Intervju 2004-05-19 med Sabrina Jun och Yunyan Guo

Intervjupersonerna från Weibulls är Sabrina Jun samt Yunyan Guo, Project Manager respektive Sales Consultant båda med rötter i Kina.

Lars Weibull AB har två huvudsakliga affärsområden, det ena är att utveckla uppdragsgivarnas försäljning och det andra är att som mäklare assistera vid köp och försäljning av företag. De har under åren hjälpt hundratal företag med att öka marknadsutveckling för att öka företagets omsättning eller vinst i huvudsakligen Europa, men nu även i Asien och USA.⁸³ Antalet företag som är medlemmar och knutna till Weibulls är i dagsläget mer än 4 000. Av dessa är merparten svenska, men även en del kinesiska företag är representerade.⁸⁴

⁸³ www.weibull.se , 04-05-26

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

På frågan hur deras verksamhet började och ser ut i dagsläget i Kina svarade respondenterna att företaget har arbetat på den kinesiska marknaden ungefär under ett års tid. Idén fick de när de träffade en representant från Kina vid en delegation i Köpenhamn och det bestämdes då att de skulle arbeta för att fånga svenska företags intresse för den kinesiska marknaden samt anordna affärsresor till Kina. Deras vision är: ”*vi vill bli professionella experter och kunna erbjuda alla tjänster som krävs för att framgångsrikt kunna etablera eller integreras i ett nätverk i Kina*”. Respondenterna klargör att det finns många som kallar sig för experter efter att ha arbetat ett eller ett par år i Kina, men menar att det inte går att kalla sig för expert efter så kort tid. ”*Man lär sig hela tiden, vilket är viktigt när man integrerar på den kinesiska marknaden*”

Weibulls första resa till Kina var en delegation till Shanghai och där redan etablerade svenska företag besöktes. Nätverk med bank, advokatbyrå, patentbyrå och speditör startades. Weibulls arrangerar med jämna mellanrum en kinesisk utbildningsdag. Dagen innehåller besök av kinaexperter med människor från företagets nätverk som berättar om hur man gör affärer i Kina. Weibulls arbetar också med etableringsanalys på svenska företag som är i *etableringsfasen* av sin integrering på den kinesiska marknaden. Företaget överväger även att integrera tolkar och översättning, detta för att kunna underlätta för de svenska företagen när de tar emot delegationer från Kina

De kontakter som Weibull har i Kina utgörs av myndigheter och inte av andra *nätverksagenter*, främst för att Weibulls ser andra agenter som konkurrenter. Det framkom i intervjun att företaget vill skapa nya kontakter vilket sker genom sökning på Internet, och härigenom kommer de i kontakt med nya företag. Detta anser respondenterna är en ganska lätt uppgift då företagen i Kina är väldigt intresserade av att knyta kontakter med utländska företag.

Respondenterna menar att Weibulls styrka är förmågan att ta kontakt med de olika regionerna, för närvarande arbetar de i sex provinser i östra Kina och tre i västra, och informera kunden om geografiska faktorer vilka också är viktiga vid en etablering. De kan även ge insikt i de kulturella skillnaderna och ge kunden en vägledning när det gäller dessa. Weibulls ser sig som en mellanhand vid etablering på den kinesiska marknaden.

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

En annan faktor som framkommer i intervjun är vikten av att skapa ett brett kontaktnät. Det nämns även att goda kontakter med myndighetspersoner i en region är irrelevant för relationerna i en annan.

Ett problem som Weibulls har noterat är upphovsrätten i Kina. Piratkopiering är vida utspridd och därför har en del svenska, och andra utländska företag, problem med just detta fenomen. Weibulls menar att det är ett allmänt känt problem, men sedan påtryckningar från WTO tillkommit har det blivit betydligt hårdare kontroll. Respondenterna hävdar att regeringen i Kina är tvingad att öppna sig och bli mer flexibla än tidigare om Kinas tillväxt skall kunna fortsätta öka. En negativ del av denna mer öppna politik är att fler statliga företag går i konkurs med hög arbetslöshet som följd.

När Weibulls får frågan om *guanxi* är viktig, menar de att *guanxi* spelar stor roll i det kinesiska affärstänkandet. Mycket tilltro och känslor är inblandade i affärerna, på ett helt annat sätt än vad vi svenskar är vana vid. *Guanxi* menar respondenterna är en sorts nätverk av förhållande. ”*Det är ett nätverk av relationer. Guanxi är nästan som ett spindelnät skulle jag vilja säga. Man skapar ett nätverk med olika syfte Om jag har ett företag så vill jag skapa relation med leverantör, kunder, regeringen, personal.*” Dessa förhållanden måste hela tiden bevaras och underhållas för att affärerna skall kunna fortsätta i framtiden.

Att förbereda sig väl anser Weibulls är en viktig faktor när företag skall etablera sig på den kinesiska marknaden. De måste sätta sig in i hur affärssystemen fungerar mellan företagen och hur nätverken som finns idag är strukturerade. Problem som Weibulls kan se hos svenska företag är att anpassningsförmågan är för dålig. I intervjun nämns att man kan inte ta med sig ett managementsystem och applicera på den kinesiska marknaden hur som helst, utan det måste utarbetas och omarbetas för att kunna användas.

För närvarande arbetar de med olika svenska företag varav en del skulle kunna vara konkurrenter, men istället har en väg valts som leder till samarbete istället för konkurrens. Respondenterna hävdar att en anledning till att företagen väljer att arbeta

tillsammans, och på så sätt kunna integrera på den kinesiska marknaden, är främst att de ser marknadspotentialen och den goda tillväxttakten.

5.1.3 Intervju 2004-05-25 med Dick Levin

Dick Levin arbetar som Area Manager China vid Exportrådets kontor i Guangzhou.

Exportrådets konsultverksamhet är specialiserad på att hjälpa svenska företag att växa internationellt. För att klara av det finns de etablerade på strategiskt utvalda marknader där de byggt upp lokal marknadskänedom och etablerat nätverk för sina kunders räkning.⁸⁵

Respondenten berättar att Exportrådet har sammanlagt över 20 anställda, både svenskar och kineser, på totalt sex kontor i Kina, varav två i Shanghai, två i Peking, ett i Hongkong samt ett kontor i Kanton. Exportrådet i Kina är införstått och väl förtrodda med kinesiska förhållanden och har en bred näringslivserfarenhet. Deras kompetens innefattar områden som infrastruktur, IT & telekom, energi, bilindustri, stål- och metallindustri, sjuk- och hälsovård, byggnadsindustri, konsumentvaror, miljövård, bankväsende och finansiering. Exportrådet verkar inom ett omfattande och omsorgsfullt uppbyggt kontaktnät som sträcker sig från regerings- och ministerienivå i Peking, via provinsiella myndigheter och organ ned till individuella företag. Kontoren leds av en utsänd svensk men övriga medarbetare är mestadels lokalanställda kineser.

På frågan hur Exportrådet praktiskt går tillväga för att hjälpa svenska företag som vill in på den kinesiska marknaden svarar respondenten att det inte går att generalisera och att det är viktigt att se till varje företags behov och förutsättningar. Därför skräddarsyr de uppdragen för varje enskild kund.

”Det kan handla om att ett företag vill exportera produkter från Sverige till Kina. Det kan också handla om att ett svenskt inköpsföretag som vill hitta en tillverkare till sina produkter i Kina för avsättning på en tredje marknad. Det kan också handla om en

⁸⁵ www.swedishtrade.se, 2004-05-24

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

svensk underleverantör som önskar sätta upp tillverkning i Kina för avsättning av sina produkter på den kinesiska marknaden. Listan kan göras lång. Det är helt klart att tillverkning dominerar. De extremt låga produktionskostnaderna i Kina gör att allt fler företag väljer att sätta upp produktion lokalt i landet. De flesta företag har i första hand satt upp produktion för att kunna sälja till mer konkurrenskraftiga priser på den kinesiska marknaden och andra asiatiska marknader.”

Exportrådet har utvecklat en modell för att enkelt beskriva de olika faserna och för att visa hur de kan stödja företagen i internationaliseringsprocessen. I modellen ingår fyra affärsutvecklande E: Evaluate, Enter, Establish, Expand. Exportrådet kan vara behjälplig i någon av faserna, eller genom alla.

Evaluate: En inledande utvärdering där man utför en bedömning av kundunderlaget, konkurrensbilden, prisnivåer samt legala krav för att bedöma om marknaden är rätt för en affärssatsning.

Enter: Ger det första steget ett positivt resultat kan Exportrådet hjälpa med att formulera företagets mål och strategi.

Establish: Efter valet av etableringsform kan företaget behöva hjälp med att verkställa planen. De erbjuder också företagen att under en övergångsperiod hyra in sig i deras lokaler.

Expand: Slutligen kan Exportrådet hjälpa företaget på den nya marknaden att expandera.

Några faktorer för att framgångsrikt göra affärer i Kina är enligt respondenten;

- Ha en god lokal närvaro, det går inte att sköta affärerna på distans.
- Genomföra en utförlig marknadsanalys för att se vilken potential produkten har i Kina.
- Se över de olika etableringsformerna noggrant.
- Anlita en svensk eller västerländsk manager, åtminstone i uppbyggnadsfasen.
- Säkra betalningarna och följ snabbt upp utestående fordringar.

- Ta hjälp av dem som har erfarenhet av marknaden..

Vidare berättar respondenten att det är väldigt viktigt med goda relationer till myndigheterna i Kina. Då Exportrådet utgör den kommersiella enheten på ambassaden och jobbar under diplomatisk flagg underlättar det kontakten med de kinesiska myndigheterna.

”Exportrådet liksom alla andra företag i Kina är måna om sina relationer med kineserna. Vi besöker med jämna mellanrum olika myndigheter och beslutsfattare för att vårda våra relationer. Det är viktigt att hålla oss ajour med den snabba utvecklingen och alla de förändringar den för med sig samtidigt som vi förmedlar vad svenska företag kan bidra med på den kinesiska marknaden. Det är viktigt med bra relationer.”

En vanligt förekommande missuppfattning bland svenska företag är att man tror att det inte går att tjäna pengar i Kina. *”En majoritet av de svenska företag som etablerat sig under de senaste fem åren gjorde break-even eller gick med vinst redan inom 1-2 år efter det att de etablerat bolag i Kina.”*

Avslutningsvis säger respondenten att så länge man är artig och använder sig av sunt förnuft och god moral så brukar det mesta lösa sig och att man bör ta hjälp av någon med god kännedom och erfarenhet av marknaden.

5.2 Medlemsföretag

För att kunna skapa en bättre bild av vilka svårigheter ett svenskt företag kan stöta på vid affärsetablering i Kina har vi genomfört tre intervjuer med tre medlemsföretag i Sustainable Business Hubs nätverk. Två har redan genomfört affärer på den kinesiska marknaden.

5.2.1 Intervju 2004-05-07 med Per Malmberg

Intervjun genomfördes med Per Malmberg, VD på Malmberg Water.

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

Malmberg Water är ett företag som levererar kvalificerade system, utrustningar och service för att säkra rent vatten och ren energi. Med hög teknisk kompetens och en djupare, humanistisk syn på resultatet i sin verksamhet skapar Malmberg lösningar som tar hänsyn till människor och miljö.⁸⁶

Malmbergs första kontakter med den kinesiska marknaden skedde i början av 80-talet, när kinesiska affärsmän besökte deras anläggning. Mötet anordnades genom ett vänortsutbyte mellan dåvarande Kristianstad län och en kinesisk provins. Det dröjde dock tills 1992 innan man genomförde sitt första av de sju genomförda projektarbeten i Kina.

Respondenten beskriver tre svårigheter vid ett inträde på den kinesiska marknaden.

- Hitta rätt kontakter som kan fungera som dörröppnare för affärer med kinesiska aktörer.
- Att göra affärer i Kina kan ta väldigt lång tid och kräver stor uthållighet och tålamod.
- Förstå det kinesiska sättet att göra affärer.

När det gäller att hitta rätt kontakter anser respondenten att detta är av yttersta vikt för lyckade affärer i Kina. *”Har du inte de rätta kontakterna så kommer du inte fram, visst kan du nå kunden men har du inte dom rätta ingångarna så kan du stånga dig blodig.”* Det stora problemet är att hitta agenter som har de rätta kontakterna för företaget. I Malmbergs fall skedde detta lite av en tillfällighet. De blev kontaktade av en kinesisk agent som läst om företagets verksamhet i en av Exportrådets broschyrer, och påstod sig kunna hjälpa till att få ett antal projekt. Detta samarbete blev lyckosamt och resulterade i två genomförda affärer för Malmberg. Efter det har man varit i kontakt med ytterligare två agenter, som också lett till framgångsrika projektarbeten. Respondenten tror att man måste våga chansa, Malmberg har dock haft tur och samarbetat med agenter som har hjälpt dem att vinna projekt. Men han höjer ett varningens finger för att alla agenter inte är lika seriösa: *”Efter första jobbet blir du nerringd av agenter som är mer eller mindre seriösa, alla tror att de har världens kontakter men det gäller att se upp då du kan gå på världens nitar.”*

⁸⁶ www.malmberg.se, 04-05-07

När företaget väl kommit i kontakt med en lämplig agent och denne har hjälpt till med att komma i kontakt med kunder och andra aktörer uppstår nästa svårighet, att bygga upp en relation och skapa förtroende. Det är en långsam process och kräver stor uthållighet. Kineserna är väldigt måna om att man ska lära känna varandra innan man gör affärer detta uttrycker respondenten så här: *”En förhandling i Kina är rätt så lång, ett par månader. Man skall lära känna varandra. Det var inte så lätt i början då de inte hade Internet. Vid första tillfället hade de inte ens en telefon.”* Agenten har därför en funktion när det gäller att underhålla och vårda relationer som byggts upp anser respondenten.

Skillnaden i synen på hur affärer görs är också något att ha med i beräkningarna.

”Du måste också kunna det kinesiska sättet att sälja. Hade vi bara skickat iväg vår offert så hade vi aldrig varit med, även om vi hade gått ut med det lägsta priset från början. I Kina så är det förhandling som gäller och du måste vara med i det spelet. Ibland är det dubbelt pris och t.o.m. tredubbelt pris i första offerten. Till slut kommer du till en punkt då du måste vara med på att de prutar. Kineserna vill hela tiden pruta.”

Respondenten beskriver kineserna som hårda förhandlare:

”Förhandlingarna kör man dygnet runt, de byter ut sitt folk men vi får sitta där med samma personer. De använder utnötning och utmattningstaktiken. Det gäller verkligen att vara skärpt när man går igenom det finstilla.”

Respondenten kommer också med en del råd när det gäller strategi för att vinna projekt:

”Det handlar mycket om att vänta ut de andra konkurrenterna och hoppas att någon inte har tid och pengar att stanna kvar. Du måste ha människor som jobbar bara med Kina, det går inte att jobba parallellt med Sverige. Lämna du kineserna så är du inte med längre och då är det företaget som är kvar som får jobbet. När våra killar är ute så har de en klar linje att hit men inte längre får de gå i pris, vi är stentuffa och följer inte alltid vad agenten säger, annars tar de hela handen ifrån dig. Ofta slutar det just på den nivå vi satt, det är lätt för en säljare att hamna i prutsvängen. Kineserna är så trevliga och säger att det ordnar sig sen bara de får som de vill.”

Respondentens tankar kring svenska *nätverksagenter* som Sustainable Business Hub och Exportrådet handlar mest om deras funktion som kontaktförmedlare men också att man i slutändan får göra det största jobbet själv.

”De kan hjälpa till att vara dörröppnare, kontakten med miljöministern och svenska myndigheter som Sustainable Business Hub har är väldigt bra därför att du kommer upp på den höga nivån. Genom att vi syns på den nivån så har vi lättare att få nys om nya projekt och att göra affärer med våra kunder. Man får den övergripande kontakten men i mångt och mycket handlar det sen om att man måste göra jobbet själv.”

Han poängterar dock att för andra företag som kanske inte varit lika lyckosamma i sina kontakter med den kinesiska marknaden som Malmberg, kan en svensk *nätverksagent* vara värdefull. *”Sustainable Business Hub är en väldigt möjlighet för de företag som inte kan vara med att ta egna jobb i Kina, men har starka produkter. De kan få en chans att vara med tack vare nätverket som Sustainable Business Hub har.”*

Respondenten tror att företagen, för att i framtiden vara med och tampa om marknadsandelar i Kina, måste förlägga sin produktion i landet och använda inhemsk arbetskraft. Men tror inte i nuläget att de själva kommer att göra en sådan satsning då de systemlösningar som de levererar troligtvis kommer att tillhandahållas av kinesiska aktörer inom kort. Inom biogasområdet ser respondenten dock Kina som en framtida marknad. Eftersom företaget sitter inne med spjutspetsteknologi inom detta område utesluter han inte, att när tiden är rätt, möjligheterna att åter vända blickarna mot Kina.

5.2.2 Intervju 2004-05-18 med Pia Welander.

Pia Welander har sina rötter i Kina och är teknisk doktor samt marknadsansvarig Kina på ANOX, ett miljöteknikföretag som sysslar med vattenrening.⁸⁷

⁸⁷ www.anox.se 04-05-27

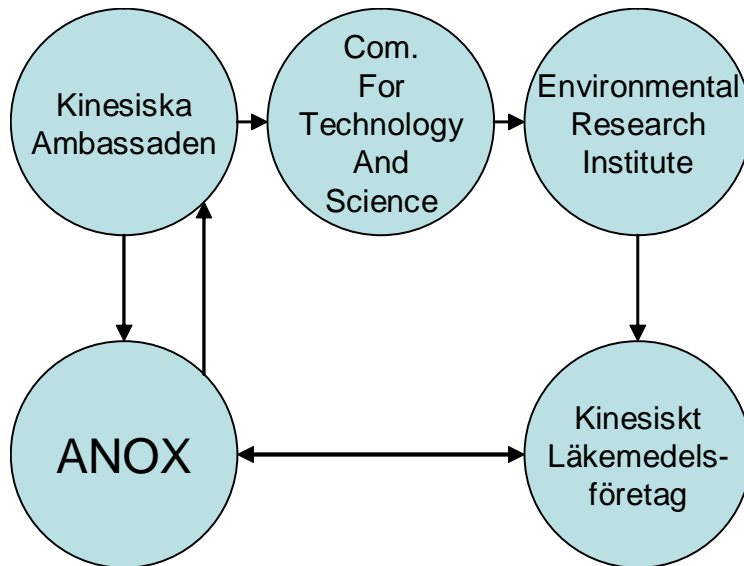
Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

Till en början koncentrerade sig företaget på att förse skogsindustrin med vattenreningsanläggningar till skogsbruken. Företaget konstruerar inte reningsverken själva utan levererar teknik och ett koncept till både den kommunala och privata sektorn. I dagsläget har de sålt över 300 anläggningar till totalt 43 länder varav en anläggning har blivit såld till ett företag inom läkemedelsindustrin i Guangdongprovinsen.

Företaget har under de senaste nio åren haft som målsättning att komma in på den kinesiska marknaden men det har inte haft någon högre prioritet förrän senare år. Respondenten har tillsammans med en anställd vid företagets dotterbolag i Norge, som också han har sina rötter i Kina, sökt efter tillfällen att få in en fot på den kinesiska marknaden men som en sidoaktivitet till deras ”riktiga” tjänst.

Innan den första affären har företaget lämnat offerter till kinesiska företag som de kommit i kontakt med via Guangdong Environmental Protection Agency men de har alltid fallit på vad respondenten menar är antingen omöjligt höga kravspecifikationer på olika reningsparametrar eller på prisnivåer. Ett exempel respondenten presenterade var när ett av världens största skogsbruk skulle bygga ett reningsverk hamnade affären hos en kinesisk konkurrent som erbjöd att bygga hela reningsverket för en summa som inte täckte kostnaden för att ens bygga en pipeline ner till havet hos de inblandade europeiska företagen.

Det var tack vare den tekniska attachén vid kinesiska ambassaden i Stockholm som ANOX fick kontakt med Guangdongs Commission for Science and Technology. Kommissionen förmedlade sedan ANOX vidare till Guangzhous Environmental Research Institute med ett vattenreningsdotterbolag som slutligen parade ihop ANOX med det kinesiska läkemedelsföretaget. Företaget har nu två år efter att affären genomförts fortfarande en mycket god och kontinuerlig kontakt med läkemedelsföretaget. Vi illustrerar detta samarbete i figur 5.2.2.



Figur 5.2.2: ANOXs Kina projekt

Företaget håller nu på med att söka efter en agent men har ingen direkt plan för hur de skall gå till väga för att finna en lämplig partner med god insikt i vattenreningsbranschen. Då de vill vara ”*seriösa och långsiktiga*”.

De kulturella problemen som uppstår ser inte respondenten som något stort hot mot företagets etablering i Kina då både hon och mannen i Norge är uppvuxna i Kina och har god insyn i den kinesiska kulturen, däremot saknar hon kunskap om de praktiska rutinerna vad beträffar *nätverkande* i Kina.

Samarbetet med Sustainable Business Hub började med att Sustainable Business Hub berättade att de skulle satsa mer i Kina och frågade om ANOX var intresserade att samarbeta. Samarbetet har inte gett några konkreta resultat och fastän Sustainable Business Hub är koncentrerade på miljöfrågor är det största problemet med deras tjänster som Pia ser det den breda definitionen på miljöbegreppet. Pia skulle önska att nätverket specialiserade sig ytterligare men tror ändå att samarbetet i nuvarande form kan hjälpa dem att få göra affärer med Kina genom att Sustainable Business Hub ökar medvetenheten om ANOXs produkter på den kinesiska marknaden. Avslutningsvis säger respondenten att hon tror att *guanxi* och långsiktighet är de viktigaste faktorerna för en lyckad etablering av ett nätverk i Kina.

5.2.3 Intervju 2004-05-18 med Bengt Persson

Intervjun genomfördes med Bengt Persson, utvecklingsingenjör och projektansvarig Kina, Trivector System.

Trivector system gör informationssystem för kollektivtrafiken, dels bussystem; information till förare och passagerare på bussen, dels trafikledningssystem; man kan följa hur bussarna går på linjerna, dels informationssystem på hållplatser som kan följa förseningar.⁸⁸

Trivector System har inte bedrivit någon verksamhet i Kina ännu. Tanken är att de i framtiden skall åka till Kina och arbeta på plats. De fick en förfrågan, för cirka två månader sedan att hjälpa till med att bygga ett system i Peking av ett annat svenskt företag som redan har etablerat sig i Kina. Det företaget verkar som Trivectors agent i Kina. *”Man har insett att man måste på något vis vara representerad i landet för att kunna sälja in projekt.”* Vidare säger respondenten att *”Infrastrukturen i Kina är för tillfället inte speciellt bra men är på gång att förbättras då de gör en storsatsning inför de olympiska spelen 2008. Då skall allt vara klart.”*

Respondenten ser dock ett antal hinder för att komma in på den kinesiska marknaden:

”Arbetskraft är mycket billigare i Kina. De har väl varnat oss att de gärna vill tillverka så mycket som möjligt själv. Så det handlar nog mycket om att flytta över kunskap.” Ett annat problem är att man är rädd för att man kommer kopiera deras produkter. Dock inte deras kunskap: *”Vi har 20 års tänk bakom våra saker. Det ser man på företag som försöker. De har misslyckats gång på gång. De saknar hela den här kunskapen om hur man tänker när man kör buss och så vidare, Vi har överlevt tack vare vi har vår erfarenhet.”* En annan viktig sak att tänka på är långsiktighet *”Man skall inte stirra sig blind på att gå med vinst vid första affären.”*

⁸⁸ www.trivector.com 04-05-19

5.3 Expertintervju 2004-05-17 med Jon Loi⁸⁹

Jon Loi arbetar för närvarande som marknadsansvarig för Kina på Bona Kemi i Singapore och flyttar snart tillbaka till Shanghai där han har jobbat med kinesiska företag, både privata och statligt ägda, under sju år. Jon Loi anser att de viktigaste faktorerna för att etablera sig på den kinesiska marknaden och bygga upp nätverk i Kina för små eller medelstora svenska företag är:

- Då Kina är ett väldigt stort land måste företaget börja med att veta var de vill komma in. *"I vilken stad eller region finns det en marknad för just deras produkter?"* Olika industrier är mycket olika utvecklade i de kinesiska regionerna. Fokusera på en region och dess omgivning och studera regionens kultur, inköpsvilja etc. Nästa fråga man bör ställa sig är *"Är företaget välkommet av den lokala regeringen?"* Om inte så kommer det bli omöjligt att sälja sina produkter.
- Se till att marknaden är intressant och att det finns goda förtjänstmöjligheter.
- Vilken etableringsform är aktuell? Representationskontor, lokal produktion, användandet av agenter och distributörer, joint-venture etc. Vidare betonar han vikten av att ha utarbetat långsiktiga strategier och planer.
- Vilka personer ska företaget anställa? Endast utlänningar, både utlänningar och kineser eller endast kineser, lokala partners, agenter och hur ser deras nätverk, utbildning och erfarenhet ut.
- Noggrant se över patent- och varumärkesregler på sina produkter, kinesiska företag kan snabbt kopiera väldigt många olika sorters produkter och sälja de billigare.

På frågan vad respondenten tror att en svensk *nätverksagent* kan göra för att underlätta affärsetablering i Kina för ett svenskt företag och vilka krav företaget bör ställa på *nätverksagenten* svarar han att först och främst är det viktigt att *nätverksagenten* har ett vidsträckt nätverk inom det berörda verksamhetsområdet. De bör också vara mycket väl bevandrade med lagar, regler, den lokala kulturen och myndigheter samt ha seriösa

⁸⁹ Intervjun genomfördes med hjälp av e-post och all kommunikation var på engelska vilket vi själva sedan översatt.

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

lokala samarbetspartners för att snabbt kunna komma igång. Utifall *nätverksagenten* har en bra relation med de kinesiska myndigheterna hjälper det till att skynda på etableringsprocessen men man bör också komma ihåg att fråga sig vilket pris man får betala för den goda relationen och vad får man i gengäld?

För att en svensk *nätverksagent* skall kunna upprätthålla en god kontakt med sina partners, är det viktigt med tillit men man behöver inte alltid vara 100 % ärlig. Regelbunden kontakt och uppdateringar om utvecklingen helst genom att träffa sina samarbetspartners, lokala myndigheterna och kunder i egen person så ofta som möjligt är krav på en god relation.

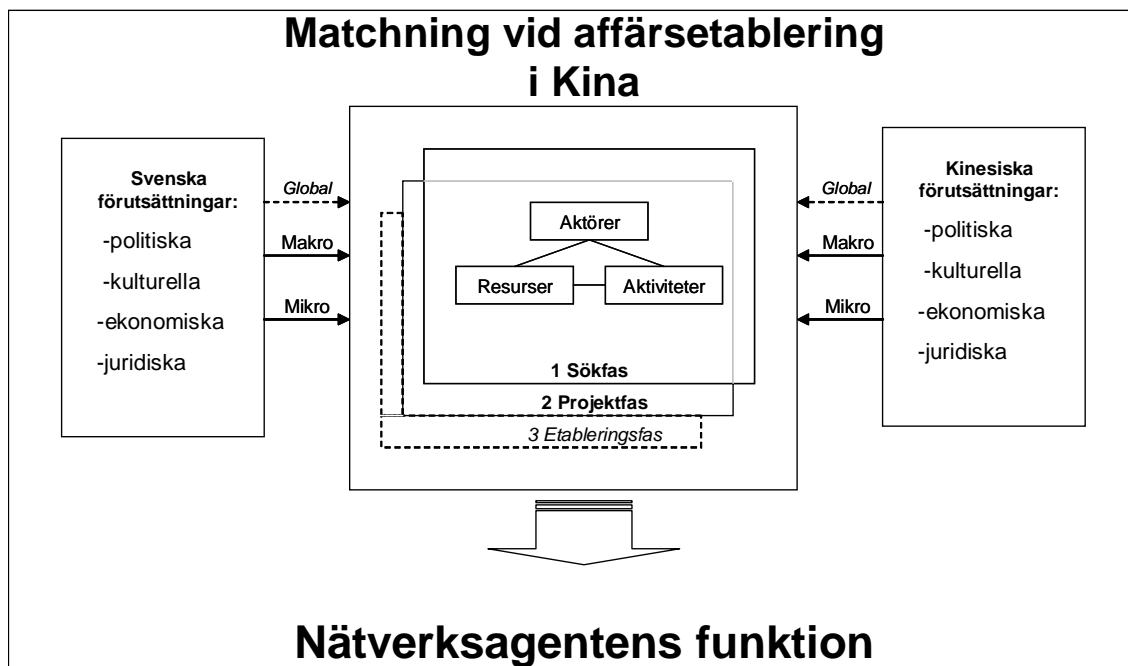
Till sist frågade vi vilka aspekter av den kinesiska marknaden respondenten tror att svenska studenter har störst chans att missbedöma. Svaret som gavs var att han trodde många missuppfattar marknadens storlek i Kina, "*You can never make 1 SEK each from 1.4 billion Chinese.*" och konsumenternas inköpsbeteende då det ändras alltför fort. Vidare trodde respondenten att många riskerar överskatta kvaliteten på kinesiska produkter samt betydelsen av marknadsandelar medan de kinesiska arbetarnas duglighet och att marknaden för lyxprodukter, "*just 0,1 % of the super rich can contribute a lot, they can spend*" ofta underskattas.

6. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi det som framkommit ur vårt empiriska material utifrån vår valda teori. Vi inleder med att presentera sökfaset och projektfasens problem utifrån medlemsföretagens perspektiv samt identifierar dess bakomliggande orsaker såsom kulturskillnader mellan Sverige och Kina. Efter varje fas diskutera vilken funktion en svensk nätverksagent skulle kunna spela för att underlätta för små och medelstora företag vid sin etablering på den kinesiska marknaden. Avslutningsvis presenterar vi en enkel översikt på den svenska nätverksagentens funktion som matchare på mikro- och makronivå.

6.1 Foreign Market Entry processen

I de olika faserna kan det uppkomma problem av varierande natur. Den svenska nätverksagenten kan hjälpa till med att finna en lösning på några av dessa problem samt skapa en medvetenhet om andra vanligt förekommande problem. Vi kommer att föra en diskussion utifrån vår *Matchning vid affärsetablering i Kina* modell (se figur 6.1).



Figur 6.1: Affärsetablering i Kina (Egen modell)

6.2 Sökfasen

Sökfasen är den första etappen för ett företag bestämt sig för att titta närmare och utforska möjligheterna på en främmande marknad tills att företaget bestämt sig för att satsa på marknaden samt knutit de första kontakterna med lokala aktörer.⁹⁰

6.2.1 Identifierade problem under sökfasen

Det första problemet vid en etablering på den kinesiska marknaden är hur man samlar in och bearbetar relevant data. Information angående faktorer såsom marknadens rådande konsumtionsmönster, något som snabbt kan ändras i en *emerging market* likt Kina, den regionala kulturen och geografins betydelse. Denna information kan företaget få genom att bland annat studera litteratur, anlita konsulter och lyssna på individer med mycket erfarenhet från marknaden. Att hitta aktuell och relevant information kan vara en svår och tidskrävande process för alla marknader men i synnerhet på den ständigt föränderliga kinesiska marknaden.

Utöver att undersöka marknadssituationen för just sitt företags produkter och tjänster måste man också undersöka huruvida man är välkommen av den styrande makten i regionen i det centraliserade och byråkratiska Kina. Kina är inte en enda gigantisk marknad, utan består av flera delmarknader. Särskilda bestämmelser kan variera stort mellan olika regioner. Bestämmer företaget sig för att arbeta med en agent som arbetar i Shanghai, finns det en risk att företaget kan missa andra mer lukrativa marknader i andra delar av Kina. Jon Loi underströk vikten av att först skaffa en god förståelse om de olika regionerna i Kina, och sedan satsa på den marknad som lämpar sig bäst för just sitt företag.

Kinas storlek, gör det även problematiskt att hitta den rätta kontakten och möjliga affärspartner kan vara mycket problematisk vilket framkommit i flera av företagsintervjuerna. Det finns ett stort antal aktörer inblandade i *sökfasen* som är

⁹⁰ Ghauri & Holstius (1996) *The role of matching in Foreign Market Entry process in Baltic states*, European Journal of Marketing Vol 30 No 2, s. 79

intresserade av att ställa sina tjänster till förfogande. Svårigheterna ligger i att bedöma sanningshalten i informationen samt de påstådda kontakter till viktiga beslutsfattare som många av alla dessa *sökfasaktörer* utger sig för att ha.

Då den kinesiska förhandlingstekniken och syn på nätverk skiljer sig mot den svenska, vilket stöds bland annat av de stora skillnaderna i synen på tidsorienteringen samt individualistiska dimensionen, är det viktigt för företaget att redan under *sökfasen* bilda sig en god kunskap om denna. Det framkom bland annat vid intervjun med Pia Welander, som är uppvuxen i Kina, att hon tyckte det saknades de rätta kunskaperna om hur det praktiskt går till väga att bygga affärsrelationer i Kina.

6.2.2 Nätverksagentens möjliga roll under sökfasen

För att komma till rätta med en del av de problem som uppkommer under *sökfasen* kan företagen ta hjälp av en svensk *nätverksagent*.

Den svenska *nätverksagenten* kan hjälpa företagen att skapa en ökad förståelse för den kinesiska marknaden, till exempel genom anordnande av "*Kina-dagar*" och *frukostträffar*, där personer möts och delar med sig av sina erfarenheter från den kinesiska marknaden. *Technical visits* är en annan möjlighet för företagen att skaffa kunskap, genom att kinesiska delegationer bjuds in för att få se vad de svenska företagen har att erbjuda. Med kunskap som hämtas utifrån liknande evenemang, marknadsundersökningar tillhandahållna av *nätverksagenter*, olika svensk-kinesiska nätverk och företagets eventuella tidigare erfarenheter av etablering på främmande marknader, bör detta kunna resultera i en god generell uppfattning om den kinesiska marknaden. Detta får sedan stå som grund för beslut angående vidare utforskning.

Genom en *nätverksagents* tidigare etablerade kontakter med myndigheter bör företagen kunna uppfattas som mer legitima av de kinesiska myndigheterna utifall till exempel företaget har deltagit, eller blivit representerat av en *nätverksagent* under en delegation med politiska förtecken. Ett samarbete mellan företaget och exempelvis Exportrådet,

som jobbar under diplomatisk flagg, lär minska friktionen mellan det svenska företaget och de kinesiska myndigheterna.

6.3 Projektfasen

När företag har skaffat sig en generell bild över den kinesiska marknaden och börjat knyta kontakter med några av aktörerna på den kinesiska marknaden har de övergått från *sökfasen* till *projektfasen*. De centrala delarna i *projektfasen* är: den fortsatta utvecklingen av de relationer man knutit i *sökfasen*, samt sökandet efter ytterligare kontakter för att hitta den mest lämpade affärspartner. Syftet med *projektfasen* är att skapa sig legitimitet både hos myndigheter och hos de aktörer i nätverket som senare kan utvecklas till framtida affärspartners. För att åstadkomma detta är det viktigt med att vårda och kultivera sina relationer med de kinesiska aktörerna. Här är det alltså viktigt för de svenska företagen att ha en god kunskap om hur affärer genomförs i Kina och den stora vikten av starka relationer vid affärsverksamheten i Kina.

6.3.1 Identifierade problem under *projektfasen*

Efter att företaget genomgått sin *sökfas* och bestämt sig för att ta steget in på den kinesiska marknaden ökar kraven på anpassning och uppkomsten av problem av varierande utsträckning och orsak.

Under intervjuerna angav flera av respondenterna att det främsta problemet med att göra affärer med Kina är skyddet av patent och upphovsrätter. Kinesiska företag kan snabbt kopiera och plagiera många olika sorter av produkter och sälja de billigare än det utländska företaget då det juridiska skyddet ofta är bristfälligt och man förlitar sig på sitt personliga nätverk mer än rättsväsendet. Detta problem är mycket uppmärksammat hos de kinesiska myndigheterna och lagstiftningen skärps mer och mer, bland annat tack vare påtryckningar från WTO.

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

Då det kinesiska perspektivet visavi tid skiljer sig kraftigt mot det västerländska perspektivet upplevs mycket i relationerna med kineserna som väldigt tidskrävande. Exemplet med Malmberg Water som haft kontakter med den kinesiska marknaden allt sedan början av åttiotalet men inte fått avslut i någon affär förrän cirka tio år senare visar också även det att affärer tar lång tid. De svenska företagens uppfattning om att det är extremt tidskrävande att göra affärer lär dock inte enbart bero på skillnader i syn på tid utan har sannolikt sitt ursprung i en kombination av olika faktorer i den kinesiska kulturen. Exempel på detta är den starkt hierarkiska organisationsstrukturen i Kina, synsättet att man skall bli vänner först, göra affärer sedan, rädslan för att begå fel och straffas vilket medför att det kan kännas bättre att avvakta eller helt enkelt inte göra någonting är några av de faktorer som tänkas förlänga interaktionsprocessen mellan svenska företaget och de kinesiska aktörerna.

Ett problem som är relaterat till de skillnader som finns mellan det svenska och kinesiska perspektivet på tid präglar också förhandlingarna med kineserna, en förhandling med kineser är en lång process som kan ta flera månader. Malmberg beskrev kinesernas förhandlingsteknik som en utnöttnings- och utmattningsteknik. Andra aspekter på förhandlingsproceduren med kineser är deras tendens till att endast fokusera på priset. Svenskarna upplever ofta att det är den som har lägst pris som tar hem affären och att kineserna inte tar hänsyn till kvalitet och förväntat resultat.

Då en förhandling kan ta flera månader är det viktigt med en lokal närvaro vilket kan medföra stora kostnader för en förhandling utfall företaget blir tvunget att ha personal på plats under hela proceduren. Åker du hem, om så bara för en kort period, kan du förlora alla chanser till att ta hem affären.

Även under *projektfasen* kan de svenska företagen uppleva relationerna med myndigheterna som ett orosmoment då det är svårt genomföra affärer utan ett godkännande av rätt person vid rätt myndighet.

Slutligen varnades företagen för att det kan krävas mycket arbete med att följa upp och driva in betalningsfodringar efter att affären har gått i hamn.

6.3.2 Nätverksagentens roll under projektfasen

Från att under *sökfasen* varit mer rådgivare och *kunskapsförmedlare* är den svenska *nätverksagenten* under *projektfasen* mer fokusera på att spela rollen som *dörröppnare*. Många av problemen som upplevts av företag under *sökfasen* återkommer under *projektfasen*. Det tillkommer även nya problem av mer relationsartad karaktär. Kunskapsöverföringen under den tidigare fasen bör ha givit det svenska företaget en god kunskapsgrund om det kinesiska sättet att göra affärer.

För att kunna hjälpa ett företag från Sverige med affärsetableringen i Kina bör en svensk *nätverksagent* ha en god relation med en kunnig och pålitlig advokatbyrå vilken på bästa sätt kan förklara de rådande legala förutsättningarna angående patent- och varumärkesregler för det svenska företags produkter i den tilltänkta regionen.

Något som har framkommit vid flera tillfällen tidigare i uppsatsen, är att relationsbyggandet i Kina uppfattas som en långsam och utdragen procedur vilket kräver stort tålamod av de svenska aktörerna. Följaktligen kan en svensk *nätverksagent* korta ner detta förfarande genom sin redan etablerade relation med myndigheter och organisationer och på det sätt skapa mer legitimitet åt det svenska företaget. En ökad legitimitet gör det lättare för parterna att bygga upp tillit mellan varandra.

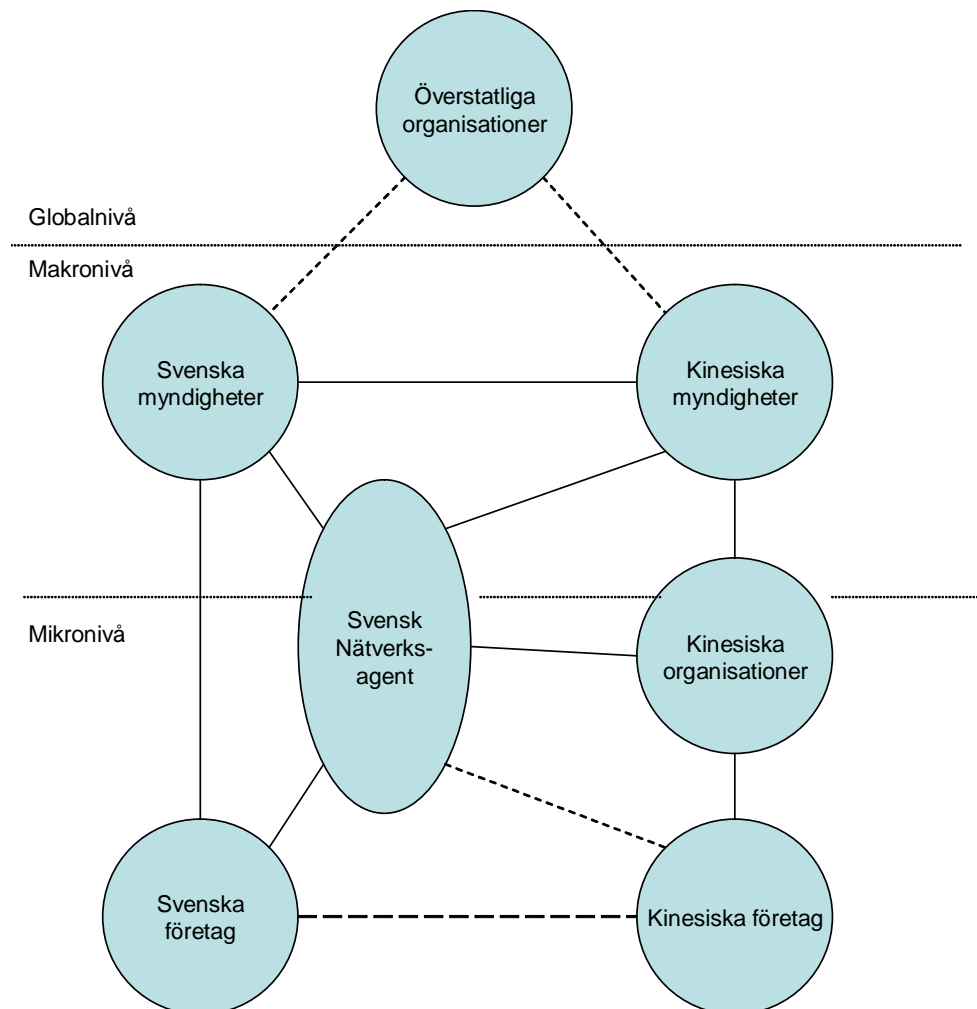
6.4 Matchning

I teoriavsnittet definierades *matchning* som de återgårdar som företas för att skapa en fungerande relation mellan företag från länder med helt olika uppbyggnad.

En av de svenska *nätverksagenternas* mest betydelsefulla egenskaper är dess förmåga att matcha företag med rätt kontakt om det så är en affärsman som är ute efter företags produkter eller en person med politisk makt, det vill säga: *nätverksagenten* kan hjälpa till med att matcha företaget på både mikro- respektive makronivå. Det råder ingen tvekan om att *matchningen* som sker på den globala nivån är mycket betydelsefull för svenska företag och Kinas inträde i WTO har medfört stora förändringar i det kinesiska

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

affärslivet samt gjort det lättare för utländska företag etablera sig i Kina. Vi har dock valt att koncentrera oss på *matchningen* på lägre nivåer då en *nätverksagent* inte har möjligheter att påverka en global organisation såsom WTO, Världsbanken eller IMF.



Figur 6.4: Översiktligt nätverk för den svenska nätverksagenten (egen modell)

Ytterligare en faktor som framkommit under intervjuerna är att vissa *nätverksagenter* ibland kan hjälpa företaget med att hitta medfinansiärer till vissa projekt. Det kan vara i form av bidrag eller exportstöd från exempelvis svenska myndigheter, EU och Världsbanken.

En av *nätverksagentens* främsta förtjänster är att kunna marknadsföra företag vid mässor, seminarier och delegationer. Då de även kan representera flera företag samtidigt

Svenska nätverksagentens funktion vid inträde på den kinesiska marknaden

kan kostnaderna hållas lägre än utifall varje enskilt företag vore tvungna att ha en egen representant på plats. Utöver detta kan *nätverksagenten* finna lämpliga projekt till sina medlemsföretag och andra potentiella svenska samarbetspartners.

Matchningen på makronivå består av de politiska relationerna som existerar mellan Kina och Sverige. Ett exempel på *matchning* är vänortsavtalet som finns mellan Region Skåne och Guangdongprovinsen i sydöstra Kina. Det var tack vare Region Skånes vänortsavtal som Sustainable Business Hub kom i kontakt med den kinesiska marknaden och kunde knyta kontakter med politiska makthavare i regionen. Deras relationsbyggande med kinesiska aktörer startade när de följde med en politisk delegation ledd av den svenska miljöministern. Där kom de i kontakt med bland annat regionens vice guvernör, dess miljöminister, Environmental Protection Agency (EPA), som är regionens "miljödepartement" och en företagspark med enbart miljöföretag. Tack vare dessa, sedan tidigare etablerade kontakterna kan Sustainable Business Hub få reda på vilka projekt som är på gång via de politiska kontakterna. Utöver detta kan Sustainable Business Hub hjälpa till att hitta kunder genom deras kontakter med kinesiska företagsnätverk, det vill säga *matchning* på mikronivå.

Lars Weibull AB har kontakter med de kinesiska myndigheterna då flera anställda är kineser med breda personliga kontaktnät på bland annat myndighetsnivå, advokatbyråer, banker, logistikföretag, leverantörer, underleverantörer och potentiella kundföretag. Utöver dessa kontaktnät använder sig Lars Weibull AB sig av sökmotorer på Internet för att identifiera lämpliga partners till de svenska företagen. Att knyta kontakter med de kinesiska företagen hävdar de att är lätt, då de är mycket intresserade av att arbeta med utländska företag.

Exportrådet som delvis är statligt ägt kan sägas arbeta på makronivån. Hur de går konkret till väga för att hjälpa företag hitta partner svarade de att man inte kan generalisera. Detta beror på att Exportrådet har alla möjliga sorters svenska företag, stora som små.

7. Slutdiskussion

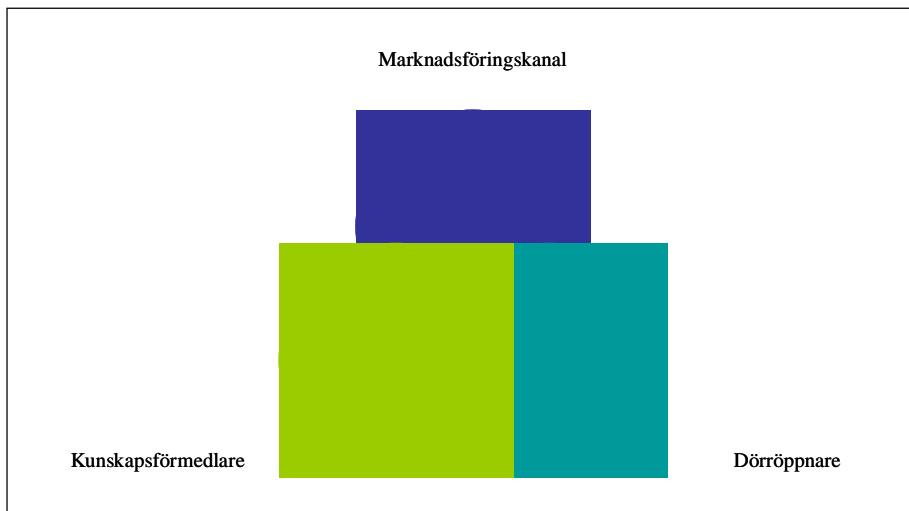
I slutdiskussionen summerar vi vår studie och presenterar våra slutsatser angående nätverksagentens funktion genom att diskutera nätverksagentens tre identifierade huvudfunktioner. Utöver detta vill vi även bidra med några praktiska råd att ha i bakhuvudet vid ett eventuellt inträde på den kinesiska marknaden.

Syftet med den här studien var att undersöka vilken funktion en svensk *nätverksagent* kan ha för små eller medelstora svenska företag som är intresserade av att träda in på den kinesiska marknaden. Genom att intervjua olika *nätverksagenter*, dess medlemsföretag samt en kinesisk affärsman, har vi fått en bild av hur en *nätverksagent* kan hjälpa till vid ett inträde och vilka vanligt förekommande problem som dyker upp när ett svenskt företag vill in på den kinesiska marknaden.

7.1 Nätverksagentens tre funktioner

Vi har identifierat tre huvudsakliga roller som *nätverksagenterna* kan anta vid olika tidpunkter i ”*Foreign Market Entry*-processen”: *kunskapsförmedlare*, *marknadsföringskanal* och *dörröppnare*.

Nätverksagentens tre funktioner



Figur 7.1: *Nätverksagentens olika funktioner* (egen modell)

7.1.1 Kunskapsförmedlare

Rollen som *kunskapsförmedlare* är mycket viktig i början av företagets relation med den kinesiska marknaden då det är av största vikt att skaffa sig god kunskap och förståelse för de rådande förutsättningarna i Kina. *Nätverksagenten* skall ha goda kontakter och kunskaper med hjälp av vilka de kan undersöka hur stor potential det svenska företaget kan tänkas ha på någon av Kinas alla delmarknader. Dessutom så kommer företaget att behöva förbereda sig väl inför mötet med den främmande kinesiska kulturen. Exempel på nödvändig kunskap vid inträde på den kinesiska marknaden är språk, juridiska, politiska och kulturella aspekter.

7.1.2 Marknadsföringskanal

Rollen som *marknadsföringskanal* fyller *nätverksagenten* genom att kunna representera företaget på plats i Kina samt här hemma i Sverige vid olika typer av svensk-kinesiska

evenemang. *Nätverksagenten* skall profilera det svenska företaget på den kinesiska marknaden och skapa en bättre medvetenhet om deras produkter och tjänster.

7.1.3 Dörröppnare

Genom sina kontakter med både de svenska och kinesiska myndigheterna kan *nätverksagenten* anta en roll som liknas vid *dörröppnare* till de rätta personerna och ge möjlighet att synas i de rätta sammanhangen. Rollen som *dörröppnare* har även en funktion vid kontakt mellan svenska och kinesiska företag. Följaktligen fyller denna roll en funktion både på makro- och mikronivå. På detta sätt hjälper *nätverksagenten* sina medlemsföretag att få en ökad legitimitet i de kinesiska aktörernas ögon, vilket i sin tur bidrar till att det blir enklare för medlemsföretagen att få de projekt de söker.

7.2 Praktiska råd till nätverksagenten

Under intervjuerna har företagen lagt fram synpunkter på hur en svensk *nätverksagent* kan förbättra sin verksamhet:

- *Specialisering*, företagen behöver kontakter med branschspecifika aktörer på både politisk och företagsnivå.
- *Identifiera beslutsfattare*, det har framkommit att det kan vara svårt att veta vem som fattar besluten på respektive nivå inom myndigheter och företag i Kina.
- *Tydligare marknadsföring*, under intervjuerna har det framkommit att *nätverksagenterna* har ibland varit allt för diffusa i kommunikationen med medlemsföretagen om vad de gör, vet och kan erbjuda.
- *Juridiska kunskaper*, en *nätverksagent* bör ha kunskap om hur ett företag skall gå till väga för att skynda på etableringsprocessen.

7.3 Förslag till vidare studier

Under studiens gång har det uppkommit ett antal frågor som denna studie ej ämnar besvara. Förslag till vidare studier är att undersöka vilken roll en svensk *nätverksagent* kan ha i ett senare skede i etableringsprocessen när företaget vill starta en mer konkret verksamhet på plats i Kina samt en komparativ studie mellan användandet av en kinesisk och svensk *nätverksagent*. Vidare föreslås, en djupare studie med syfte att undersöka hur stor roll ett svenskt nätverkssamarbete har vid en affärsetablering på den kinesiska marknaden.

8. Källor

8.1 Tryckta källor:

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

Blankenburg, D. & Johanson, J. (1992). *Managing network connections in international business*. Scandinavian International Business Review, Vol 1. No 1. sid. 5-19

Chan. (2000) *Chinese Business Networks*. Prentice Hall.

Das T.K. (2000) *Instabilities of strategic alliances*. Organization Science.

Fang, Tony. (1998). *Chinese Business Negotiating Style*. SAGE Publications.

Ghuri, P. and Henriksen, A.G. (1994). *Developing a network position in the Baltic states: the case of Statoil in Estonia*, in Buckley, P.J. and Ghauri, P.N. (Eds), *The Economics of Change in Central and Eastern Europe: Its Impact on International Business*, Academic Press, London, sid. 235-48.

Hatch, Mary Jo. (1997). *Organisationsteori*. Studentlitteratur.

Holme & Solvang. (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

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

Jacobsen, Dag Ingvar. (2000) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur.

Lasserre & Schütte. (1995). *Strategies for Asia Pacific*. MacMillian Press LTD.

Lodén. (1998). *Från Mao till Mammon*. Ordfront.

Madhok A. (1995). *Opportunism and trust in joint-venture relationships*. Scandinavian Journal of Management

Mohr, Jakki & Spekman, Robert. (1994). *Characteristics of partnership success*. Prentice Hall

Patel & Tebelius. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

PricewaterhouseCoopers. (1999). *Doing Business and Investing in the People's Republic of China*.

Rienecker & Jörgensen. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Liber.

Wallentin, Christer & Estevall, Leif. (1997). *Ekonomernas uppslagsbok*. Liber Ekonomi.

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

Worm, Verner. (1997) *Vikings and Mandarins*. Handelshojsskolans förlag

Yang, Tao. (2004). *Foreign Market Entry into China*. Uppsala Universitet.

8.2 Elektroniska källor:

Bonnie Furst-Mueller. (jan/feb 2000). *Finding Good Consultants in China*. The China Business Review.

Ghuri & Holstius. (Vol. 30 Nr 2, 1996) *The role of matching in Foreign Market Entry process in Baltic states*. European Journal of Marketing.

www.malmberg.se, 04-05-07

www.swedishtrade.se, 04-05-08

www.weibull.se, 04-05-26

www.anox.se 04-05-27

8.3 Muntliga källor:

Hähnel, Fredrik. Exportrådet, STC Shanghai

Sjölin, Magnus. (2004-03-31). Föreläsning. Conosco.

8.4 Intervjuer:

Grevendahl, Karl-Erik. (2004-05-04, 2004-05-28).

Levin, Dick. Exportrådet. (2004-05-25).

Loi, Jon. Bona Kemi AB. (2004-05-17).

Malmberg, Per. Malmberg Waters. (2004-05-07).

Persson, Bengt. Trivector System. (2004-05-18).

Welander, Pia. Anox AB. (2004-05-18).

Yun, Sabrina & Guo, Yunyan. Lars Weibull AB. (2004-05-19).

Bilaga 1. Intervjuguide för medlemsföretagen

Beskriv dig och din befattning på företaget.

Vad är företagets affärsidé?

Vad har ni för tidigare erfarenhet av att etablera er på främmande marknader?

Varför bestämde ni er för att satsa på en verksamhet i Kina?

Vilka kontakter var värdefullast när ni bestämde er för att etablera er i Kina?

Vad är det för typ av kontakter ni har i Kina?

Hur gör ni för att vårda och bibehålla en god relation (*guanxi*) med era kinesiska kontakter och affärspartners?

På vilket sätt tror ni ett svenskt nätverk kan underlätta vid företagsetablering på den kinesiska marknaden?

Vad har ni för förväntningar på samarbetet med en *nätverksagent*?

Vilka tips skulle du ge till företag som försöker etablera ett nätverk i Kina?

Bilaga 2. Intervjuguide för till nätverksagenterna

Beskriv dig och din befattning på företaget.

Vad är företagets affärsidé?

Vad har ni för tidigare erfarenhet av att etablera er på främmande marknader?

Kan ni beskriva er verksamhet i Kina?

Hur går ni till väga för att skaffa nya kontakter med Kina?

Vilka myndigheter har ni kontakt med?

Hur gör ni för att vårda och bibehålla en god relation med era kinesiska affärspartners och de kontakter som ni har?

Vad kan ni erbjuda svenska företag som skall etablera sig på den kinesiska marknaden?

Vad anser ni vara de mest kritiska faktorerna för att lyckas bygga ett fungerande nätverk i Kina?

Vilka är de viktigaste aspekterna för företagsetablering i Kina? Var kommer era tjänster störst till nytta?

Är det viktigt att vara bekant med begreppet *guanxi* vid etablering på den kinesiska marknaden?

Vilka tips ger ni till företag som vill etablera sig på den kinesiska marknaden och arbeta i nätverk där?

Bilaga 3. Intervjuguide för Jon Loi

What would you say are the most important factors to successfully enter the Chinese market and establish a reliable network and what are the biggest challenges?

What do you think are the most common mistakes made by Swedish firms when entering the Chinese market?

What do you think a Swedish “network-broker” could do to facilitate the market entry process for a Swedish SME in China?

To which extent do you think it is possible for a Swedish “network-broker” to strengthen a relationship between a Chinese and a Swedish actor?

What aspects of entering the Chinese market do you think a Swedish student may have a big chance of misinterpreting, overrate or underrate?

What do you think the Swedish ”network-broker” should do to maintain a good relationship with a Chinese partner?