

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
Januari 2005

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem

- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

Handledare
Karin Bryntse
Stina Stensson

Författare
Åsa Hansson
Caroline Johansson
Heidi Schoszarzek
Martin Tobiaeson

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de som har gjort det möjligt för oss att genomföra denna uppsats. Under arbetets gång har vi skaffat oss djupare kunskap om hur kulturella faktorer påverkar styrsystem. Detta har gjorts möjligt tack vare de respondenter som har avsatt tid för att svara på våra frågor, och vi riktar därför ett stort tack till dessa personer. Vi riktar även vårt tack till våra handledare som under arbetets gång har bidragit med nyttiga tips och infallsvinklar.

Lund Januari 2005

Åsa Hansson

Caroline Johansson

Heidi Schoszarzek

Martin Tobiaeson

Sammanfattning

Titel:	Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem - En undersökning av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina.
Seminariedatum:	14 januari 2005
Ämne/Kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Åsa Hansson, Caroline Johansson, Heidi Schoszarzek, Martin Tobiaeson
Handledare:	Karin Bryntse, Stina Stensson
Nyckelord:	Kina, kinesisk kultur, styrsystem, västerländska majoritetsägda dotterbolag
Syfte:	Studiens syfte är att analysera påverkan av kulturella aspekter på styrsystem i majoritetsägda västerländska dotterbolag i Kina. Studiens syfte är även att belysa eventuella problem, samt föreslå eventuella lösningar.
Metod:	Studien bygger på kvalitativa intervjuer med västerlänningar, anställda på västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina.
Teoretiska perspektiv:	Studien är baserad på teorier om styrsystem som sedan kompletteras med andra teorier om ett antal kulturella faktorer som kan tänkas ha påverkan på styrsystem. Detta utgör studiens teoretiska ramverk som ligger till grund för studiens analys.
Empiri:	Studiens empiri består av primärdata från respondenter på de utvalda dotterbolagen. Respondenterna har därför stor närhet till det som studien har för avsikt att undersöka.
Slutsatser:	Studiens resultat visar de aktuella kulturella faktorernas påverkan på styrsystem, samt de problem som uppsatsförfattarna har sett uppstår då västerländska styrsystem används i de undersökta dotterbolagen. Vidare bidrar studien även med möjliga lösningar på problemen.

Abstract

- Title:** Cultural factors impact on management control systems
- A study of western majority owned subsidiaries in China
- Seminar date:** January 14. 2005
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Åsa Hansson, Caroline Johansson, Heidi Schoszarzek, Martin Tobiaeson,
- Advisors:** Karin Bryntse, Stina Stensson
- Key words:** China, Chinese culture, management control systems, western majority owned subsidiaries
- Purpose:** The purpose of this study is to analyse the impact of cultural aspects on management control systems in western affiliates in China. The purpose of the study is also to illuminate possible problems, together with possible solutions.
- Methodology:** The study is based on qualitative interviews with western employees in western majority owned affiliates in China.
- Theoretical perspectives:** The study is based on theories of management control systems. These theories are complemented with theories of cultural factors, which possibly can affect management control systems. This constitutes the theoretical frame of reference of the study, which the analysis is based on.
- Empirical foundation:** The empirical foundation of the study is based on empirical data from the respondents in the chosen affiliates. Because of that the respondents are in a close relation to what the study has for purpose to examine.
- Conclusions:** The result of the study shows how cultural factors impact on management control systems together with the problems the authors of the thesis have noticed occurs when western management control systems are being used in the examined affiliates. The study also contributes with possible solutions to the problems.

Innehållsförteckning

1	Inledning	8
1.1	Bakgrund	8
1.2	Problemformulering	10
1.2.1	Syfte	10
1.3	Avgränsningar	10
1.4	Studiens fortsatta disposition	11
2	Metod	13
2.1	Metodologiska överväganden	13
2.1.1	Ansats	13
2.1.2	Forskningsmetod	14
2.2	Tillvägagångssätt	15
2.2.1	Val av teori	15
2.2.2	Insamling av data	16
2.2.3	Val av respondenter	17
2.2.4	Undersökningsstrategi	18
2.3	Källkritik	19
2.3.1	Primära källor	20
2.3.2	Sekundära källor	20
2.4	Medvetenhet	21
2.4.1	Etiska aspekter	21
2.4.2	Begreppsgeneralisering	22
2.4.3	Perspektiv	22
2.5	Validitet och reliabilitet	22
2.5.1	Validitet	23
2.5.2	Reliabilitet	24
3	Kinesiska kulturella aspekter	25
3.1	Kinesisk kultur och dess implikationer på ledning av företag	25
3.1.1	Individualism och kollektivism i kinesisk kultur	26
3.1.2	Kinesiska attityder gentemot auktoritet – konfucianism	27
3.1.3	Den kinesiska synen på tillit	29
3.1.4	Det kinesiska fenomenet ansikte	29
3.1.5	Det kinesiska sättet att kommunicera	31
3.1.6	Det kinesiska sättet att lösa konflikter	32
4	Styrsystem	33
4.1	Styrsystemets roller och bestämningsfaktorer	33
4.2	Ledning och styrfilosofi	35
4.3	Organisation och belöningsystem	36
4.4	Formellt och Informellt	38
4.4.1	Budget	39
4.4.2	Direkta regler	40
4.4.3	Företagskultur	41

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

4.5	Utveckling av ursprungsmodellen	43
5	Empiri	44
5.1	Företag och respondenter	44
5.1.1	Koncern Alfa	45
5.1.2	Koncern Beta	45
5.1.3	Koncern Gamma	46
5.2	Kulturella aspekter	47
5.2.1	Individualism och kollektivism	47
5.2.2	Auktoritet	48
5.2.3	Tillit	49
5.2.4	Ansikte	49
5.2.5	Kommunikation	51
5.2.6	Konflikter	52
5.3	Lednings- och styrfilosofi	53
5.3.1	Målstyrning och entreprenörsanda	54
5.3.2	Ledarstil	54
5.4	Organisation och belöningsystem	55
5.4.1	Centraliserad eller decentraliserad organisation	55
5.4.2	Beslutsfattande	57
5.4.3	Belöningsystem	58
5.5	Formella och informella styrsystem	59
5.5.1	Anpassning av styrsystem	59
5.5.2	Budget	59
5.5.3	Direkta regler	61
5.5.4	Företagskultur	62
6	Analys	63
6.1	Kulturell påverkan på lednings och styrfilosofi	63
6.1.1	Styrning på motsägelsefullt sätt	63
6.1.2	Auktoritär ledarstil	65
6.1.3	Bristande tillit till västerländska ledare	67
6.1.4	Inställning till konflikter	68
6.2	Kulturell påverkan på organisation och belöningsystem	69
6.2.1	Sätt att kommunicera information påverkar organisationen negativt	69
6.2.2	Mer centraliserad beslutsordning	70
6.2.3	Anpassning av belöningsystem bygger inte på medvetna överväganden	72
6.3	Kulturell påverkan på formella och informella styrsystem	75
6.3.1	Anpassning inom centralt utformade ramar	75
6.3.2	Annorlunda budgetarbete i dotterbolag i Kina	75
6.3.3	Direkta regler ersätter kommunikation i dotterbolagen i Kina	77
6.3.4	Ökat behov av kontroll i dotterbolag i Kina	79
6.3.5	Svårt att etablera företagskultur i dotterbolag i Kina	81
7	Slutsats	83
7.1	Modellförklaring	83
7.1.1	Hur kinesisk kultur påverkar lednings- och styrfilosofi; problem och konsekvenser	84
7.1.2	Hur kinesisk kultur påverkar organisation och belöningsystem	86
7.1.3	Hur kinesisk kultur påverkar formellt och informellt styrsystem	88
7.1.4	Anpassning av styrsystem inom koncernens fastställda ramar räcker inte	91

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

8	Slutdiskussion	93
8.1	Annat resultat vid val av andra dotterbolag	93
8.2	Saknar respondenterna kunskap	94
8.3	Kritik mot studien	95
8.4	Framtid	96
8.5	Vidare forskning	96
9	Källförteckning	98
9.1	Publicerade källor	98
9.1.1	Litteratur	98
9.1.2	Tidskrifter	100
9.2	Elektroniska källor	102
9.3	Muntliga källor	102

Bilaga 1:

Intervjuguide sid 99

1 Inledning

Nedanstående kapitel ger läsaren bakgrundsinformation till studiens problemområde.

1.1 Bakgrund

When an organization spans nationalities, cultural differences of a profound sort having to do with national and regional character abound and have an important bearing on management control.¹

När multinationella organisationer, påtvingar styrsystem från sin hemmamarknad på affärsenheter i andra länder, kan stöta på problem. Ledare för affärsenheter på bortamarknaderna kan uppleva konflikter mellan individuella värderingar och företagskulturen. Denna typ av konflikter kan leda till disharmoni och bristande motivation. Anpassning av utvärderings- och belöningsystem till den dominerande kulturen i det land affärsenheten är lokaliserad kan förebygga detta.²

Devine menar att styrsystem sannolikt både accepteras i större utsträckning och blir effektivare om hänsyn tas till påverkan av kulturella faktorer. Trots att det är svårt att klargöra vad som kan vara möjlig påverkan av kultur, är det ändå bättre att anpassa styrsystem än att applicera samma typ av styrsystem på alla affärsenheter inom en organisation. Det understryks att samma styrsystem kanske inte tas emot på likartade sätt i olika länder och kulturer. Effektiviteten av processer relaterade till kontroll, utvärdering och belöning kan vara direkt kopp-

¹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 2000.

² Devine, Kevin, *Ohio CPA Journal*, 2000.

lad till medarbetarnas kulturella värderingar. Även moderbolagets företagspolicy måste ofta anpassas till den lokala kulturen för att önskat resultat ska uppnås.³

Trots en markant ökning av företagsekonomisk utbildning i Kina sedan 80-talets slut och Kinas ökade betydelse i världsekonomin, är landet, enligt Tsui et al., fortfarande en av de minst studerade regionerna i världen av personer med företagsekonomisk skolning.⁴ Dessutom fokuserar forskning om ekonomistyrning i Kina, enligt Jones och Xiao på applicering av utländska teorier och metoder, utan att ta hänsyn till specifika särdrag i den kinesiska miljön. För närvarande finns också, enligt Jones och Xiao, brist på integration mellan akademisk forskning och ekonomistyrning i praktiken i Kina.⁵

I och med nya ekonomiska reformer under slutet av 70-talet och större delen av 80-talet, började kineser studera och översätta text som behandlar västerländsk ekonomistyrning⁶. Informationen kommer huvudsakligen från amerikanska böcker och redovisningstidskrifter, och den har medfört att initiativ till nya utbildningsprogram och seminarier tagits, samt att innehållet ska ha förändrat befintliga företagsekonomiska skolor i landet. Skousen och Yang menar att en mängd helt nya begrepp introducerats i Kina på detta sätt. Eftersom nivån på applicering av ekonomistyrningsprinciper generellt sett fortfarande är låg ska konsekvenserna av tillämpning av ekonomiska styrsystem, i och med de ekonomiska förändringarna i samhället, dock inte överdrivas.⁷

Enligt Tang och Ward anses mycket som är utmärkande för ledning av kinesiska företag härstamma från allmänt delade attityder och övertygelser i det kinesiska samhället. I den kinesiska kulturen är attityder gentemot individualism och auktoritet speciellt relevanta för ledning av företag. Ytterligare aspekter i kinesisk kultur som Tang och Ward menar har direkt betydelse för företagsledning är synen på tillit, ansikte (anseende), sätt att kommunicera, förhandla och lösa konflikter.⁸

³ Devine, Kevin, *Ohio CPA Journal*, 2000.

⁴ Tsui, Anne S., et al., *Organization Science*, 2004

⁵ Jones, Mike & Xiao, Jason, *Management Accounting Magazine*, 1999.

⁶ Skousen, Clifford R. & Yang Ji-Liang, *Accounting, Organizations and Society*, 1988.

⁷ Jones, Mike & Xiao, Jason, *Management Accounting Magazine*, 1999.

⁸ Tang, Jie & Ward, Anthony, *Changing Face of Chinese Management*, 2003.

1.2 Problemformulering

Denna uppsats tar avstamp i att företagsledning i stor utsträckning påverkas av kulturella faktorer. Vidare bygger studien på att begreppet företagsledning rymmer processer relaterade till kontroll och att dessa processer går ut på att utvärdera prestationer i relation till planering och målsättning, samt att korrigera eventuella problem.⁹ För denna typ av processer och relaterade relevanta styrmedel, används i denna studie begreppet styrsystem. Studiens problemområde är hur styrsystem påverkas av kulturella faktorer när västerländska¹⁰ företag etablerar dotterbolag i en kinesisk miljö. Motivet till val av problem är att befintlig forskning relaterad till ekonomistyrning i Kina, vilket nämnts inledningsvis, inte tar hänsyn till särskilda kulturella element i den kinesiska miljön.¹¹ Detta menar vi motiverar en studie av ekonomistyrning med hänsyn till kulturella aspekter.

1.2.1 Syfte

Studiens syfte är att analysera påverkan av kulturella aspekter på styrsystem i majoritetsägda västerländska dotterbolag i Kina. Studiens syfte är även att belysa eventuella problem, samt att föreslå eventuella lösningar.

1.3 Avgränsningar

⁹ *Managing Across Cultures – Issues and Perspectives*, Edited by Warner, Malchholm & Joynt, Pat, 2003.

¹⁰ I denna studie behandlas begreppet "väst", som att det omfattar USA och Västeuropa.

¹¹ Jones, Mike & Xiao, Jason, *Management Accounting Magazine*, 1999.

Studien fokuserar på producerande industriföretag, vilka är etablerade i Kina sedan en längre tid och därmed kan antas ha utvecklade styrsystem. Geografiska skillnader beroende på var de olika dotterbolagen är lokaliserade i Kina beaktas inte i denna studie.

Endast kinesiska kulturella faktorer, vilka enligt Tang och Ward anses relevanta för ledning av företag behandlas, vilka nämndes inledningsvis. Studien behandlar således inte kinesiska kulturella faktorer generellt. I studien behandlas inte heller skillnader mellan affärsenheter i olika västerländska länder.

1.4 Studiens fortsatta disposition

Nedan presenteras studiens fortsatta disposition:

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel beskrivs och förklaras de metoder som används i studien. Det görs även en redogörelse för studiens tillvägagångssätt och en kritisk granskning av primära och sekundära källor. Slutligen förs en diskussion om studiens validitet och reliabilitet.

Kapitel 3 Kinesiska kulturella aspekter

I detta kapitel presenteras första delen av det teoretiska ramverk, som ligger till grund för studien.

Kapitel 4 Styrsystem

I detta kapitel presenteras andra delen av det teoretiska ramverk som ligger till grund för studien.

Kapitel 5 Empiri

I detta kapitel görs en kort beskrivning av de studerade koncernerna. och respondenterna. Vidare presenteras det empiriska resultat som erhållits genom de intervjuer vi genomfört.

Kapitel 6 Analys

I detta kapitel analyseras och diskuteras studiens empiriska resultat utifrån studiens teoretiska ramverk.

Kapitel 7 Slutsats

I detta kapitel redogörs för de slutsatser studien har resulterat i.

Kapitel 8 Avslutande diskussion

I detta kapitel diskuteras möjliga utfall av resultat vid val av andra dotterbolag. En diskussion kring studiens resultat förs, samt diskuteras kring framtid och förslag på vidare forskning ges.

Kapitel 9 Källförteckning

I detta kapitel redogörs för de källor som använts under studiens förlopp.

2 Metod

I detta kapitel presenteras vilka metoder som har valts för att uppnå studiens definierade syfte. Läsaren ges möjlighet att bilda sig en uppfattning om metodologiska överväganden, tillvägagångssätt, medvetenhet samt reliabilitet och validitet på studiens resultat.

2.1 Metodologiska överväganden

I detta avsnitt presenteras de metodologiska överväganden som vi har gjort i studien, såsom val av ansats och forskningsmetod.

2.1.1 Ansats

En studie kan ha en induktiv eller en deduktiv ansats. En induktiv ansats innebär att forskningen utgår från empirin och utifrån denna görs försök att hitta nya teorier. Deduktiv ansats innebär att forskningsprocessen utgår ifrån befintlig teori¹², utifrån vilken nya underordnade hypoteser kan härledas. En induktiv ansats kan beskrivas vara att välja en upptäckande väg i forskningsprocessen, medan en deduktiv ansats är ett sätt att bevisa eller förkasta redan etablerade teorier.¹³ En tredje ansats är den abduktiva ansatsen, vilken innebär att forskningsprocessen utgår ifrån både empiri och befintlig teori genom att forskningen går från teorin via empirin och därefter återigen tillbaka till teorin. Den kan även beskrivas som ett mellanting mellan induktiv och deduktiv ansats.¹⁴

¹² Jacobsen, Dag Ingvar. *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002.

¹³ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

¹⁴ Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1994.

I denna studie är deduktiv metod tillämplig, eftersom det existerar etablerade teorier, vilka är relevanta för studiens syfte och problemområde. Dessutom menar Jacobsen att deduktiv metod passar då datainsamlingen görs med vissa förväntningar. Den deduktiva ansatsens negativa element är att det kan resultera i att det i forskningsprocessen bortses från viktig information genom att datainsamlingen ofrånkomligen får en subjektiv nyansering.¹⁵ Denna subjektiva nyansering menar vi är de förväntningar som skapas när man utgår från etablerade teorier. Vidare anser vi att dessa förväntningar därmed är ofrånkomliga vid denna typ av studie, eftersom det till exempel finns en förväntan hos skribenterna redan vid insamling av data att kultur påverkar styrsystem. Detta är dock något, som vi menar inte påverkar studiens resultat.

2.1.2 Forskningsmetod

En metod kan antingen vara kvalitativ eller kvantitativ och den grundläggande skillnaden mellan dessa är att kvantitativa metoder omvandlar information till siffror och mängder, medan det inom kvalitativa metoder är forskarens uppfattning eller tolkning av information som står i förgrunden.¹⁶

Vid användning av kvalitativ metod ligger forskarens intresse på sammanhang och strukturer samt förståelse, snarare än förklaringar. Kvalitativ metod syftar till att ge översikt över en hel situation och präglas av den närhet som finns mellan studien och datainsamlingen. Metoden syftar till att ge läsaren en djup förståelse för undersökningen.¹⁷ Kvalitativ metod skapar förutsättningar för att ge en bred och rik beskrivning och visar känslighet för berörda respondenters idéer.¹⁸ En nackdel med kvalitativ forskning är att den är tids- och resurskrävande, vilket leder till att endast ett fåtal enheter undersöks. Tyngden ligger på att göra en djupare undersökning och inte på att få en bredd i undersökningsmaterialet, vilket istället är karaktäristiskt för kvantitativa undersökningar. Utmärkande för kvantitativ metod är vidare att man intresse-

¹⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002.

¹⁶ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Alvesson, Mats & Deetz, Stanley, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, 2000.

rar sig för flera variabler, beskrivningar och förklaringar. En nackdel med kvantitativ metod är att den inte ger utrymme för flexibilitet.¹⁹

En kombination av kvantitativ och kvalitativ metod vore intressant och skulle med stor sannolikhet ge mer bredd i studiens empiriska material, då vi kunde ha fått svar från fler personer inom koncernerna. Denna studie är dock begränsad till att genomföras under en relativt kort tidsperiod, varpå valet att utesluta en av metoderna gjorts. Eftersom kvalitativ metod ger oss möjlighet att se samband på djupare nivå har denna metod valts. Metoden ger också utrymme för flexibilitet och passar studiens syfte, vilket kortfattat handlar om förståelse för problem vid möte mellan olika kulturer.

2.2 Tillvägagångssätt

I detta avsnitt presenteras hur vi gått tillväga i arbetet med studien. Vi förklarar och motiverar valet av teori, datainsamling, hur respondenterna valts ut samt hur vi har utfört våra intervjuer.

2.2.1 Val av teori

Det är kinesisk kontext som är intressant för studiens problemområde och därför använder vi teorier om kinesisk kultur. Utgångspunkten är kulturella aspekter, vilka kan tänkas vara relevanta för ledning av företag.

De undersökta dotterbolagen har moderbolag som är verksamma i västvärlden, vilket motiverar ett val av västerländsk etablerad teori som behandlar styrsystem. Studien avser att parallellt behandla utformning och tillämpning av styrsystem då dessa rimligen går hand i hand. I

¹⁹ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

modellen som vi utgår från ingår bestämningsfaktorer som leder till måluppfyllelse. Bestämningfaktorererna är variabler i ett företags styrsystem, vilka är relaterade till varandra och är delar som tillsammans genom företagets verksamhet kan ge måluppfyllelse.²⁰

I studien kompletteras de tre viktigaste bestämningsfaktorererna, vilka är *lednings- och styrfilosofi*, *organisation* och *belöningsystem* samt *formellt* och *informellt styrsystem*, med kinesiska kulturella faktorer som kan tänkas påverka ett företags styrsystem. Denna studie kommer endast att studera ovan nämnda bestämningsfaktorer.

2.2.2 Insamling av data

Data som samlas in direkt av den som gör en undersökning kommer från förstahandskällor, vilket innebär att de är primärdata. Det är viktigt att ta reda på vilken närhet eller vilket avstånd källan har till det den berättar.²¹ Den primärdata som vi använt oss av kommer från telefonintervjuer med personer från de utvalda företagen. Intervjuerna ger studien djupare fakta om problemområdet i respektive företag. De respondenter som vi intervjuat har stor närhet till det problemområde som studien behandlar. Respondenterna arbetar med styrning i väst eller Kina. De respondenter som arbetar med styrning i Kina har även erfarenhet av styrning i väst.

Sekundärdata är redan insamlad data och kommer således från en andrahandskälla. Denna förmedlar information som i sin tur kommer från en förstahandskälla.²² Den sekundärdata som använts i studien utgörs i huvudsak av artiklar, forskningsrapporter och akademisk litteratur.

²⁰ *Controllerhandboken*, Redaktör: Samuelson, Lars A., 1999.

²¹ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

²² Ibid.

2.2.3 Val av respondenter

Vid kvalitativa studier väljs respondenter ut, vilka kan ge ökad förståelse för och bättre insikt i problemområdet som studien avser att behandla. Vid en traditionell kvantitativ studie utses istället informanter med hjälp av statistiska metoder, för att möjliggöra generaliseringar av resultaten.²³

Information från respondenter på de utvalda företagen utgör empirin för denna studie och används för att ge företagsspecifik information om det aktuella problemområdet. Vidare arbetar respondenterna, i linje med studiens avgränsning, inom västerländska producerande industriföretag med majoritetsägda dotterbolag i Kina. Av vikt för studien är även att respondenterna arbetar med styrning. Vi anser att dessa respondenter därför kan ge oss djupare insikt i problemområdet, vilket är syftet med respondenter i en kvalitativ studie.

Det är viktigt att kommentera att ett antal tillfrågade företag valde att inte delta i undersökningen. Dessa företag ville inte delta med motiveringen att studien till viss del bygger på information av intern och företagsspecifik art och den kan därmed vara känslig. Bortfallet innebär att viss snedfördelning av primärkällor kan förekomma i studien. Denna eventuella snedfördelning styrs dock inte av tillfälligheter, utan bör betraktas som konsekvenser av att den information som studien behandlar är känslig och kan vara av konfidentiell art. Det är även så att vi har slussats runt i de koncerner, som trots det känsliga ämnet har valt att ställa upp. På så sätt har vi hamnat hos de personer, som koncernen anser har störst kunskap om vårt problemområde. Vidare i studien utgår vi därför ifrån dessa förutsättningar.

Tidsperspektivet är av vikt vid valet av företag, eftersom denna typ av studie förutsätter att företagen har varit etablerade i Kina under en längre tid. En annan förutsättning är att de företag som undersöks har liknande verksamheter i väst och i Kina. Om ett företags verksamhet skiljer sig väldigt mycket åt, är det också ett rimligt antagande att styrsystemen anpassas efter de olika verksamheterna och därför ser annorlunda ut.

²³ Backman, Jarl, *Rapporter och Uppsatser*, 1998.

2.2.4 Undersökningsstrategi

Undersökningsstrategin bör väljas utifrån ett antal olika kriterier. Det främsta kriteriet är att strategin som väljs ska passa studiens problemområde och frågeställning. Ytterligare kriterier som bör beaktas vid val av undersökningsmetod är begränsningar på grund av tids- och kostnadsaspekter.²⁴

För studier som utförs i ett formellt, men ostrukturerat sammanhang passar framförallt tre olika sätt att samla in information. Dessa är *systematisk observation*, *intervju med öppna svarsalternativ* och *enkät med öppna svarsalternativ*. Den förstnämnda karakteriseras av icke-verbala handlingar, medan den sistnämnda istället karakteriseras av verbala handlingar. Intervju som metod skiljer sig ifrån enkät genom att tal används istället för skrift.²⁵

Den främsta fördelen med intervjuer som undersökningsstrategi är flexibiliteten i denna strategi. Enligt Bell kan respondenten, beroende på intervjuaren, få möjlighet att gå in på motiv och känslor, vilket är omöjligt i en enkät. Hur svaret på en intervjufråga avges kan ge ytterligare information, som till exempel av respondentens tonfall, vilket ett skriftligt svar inte kan ge. I en intervju finns även möjlighet till följdfrågor som gör att de svar som redan givits kan utvecklas, medan enkätsvar endast kan behandlas som de är.²⁶ Fördelarna med att

göra intervjuer per telefon är att det är tidsbesparande och att det är en billig metod. Nackdelen är att det är svårt för forskaren att knyta personlig kontakt med den som intervjuas, och att forskaren dessutom inte har möjlighet att tolka respondentens kroppsspråk. Det är dock inte lämpligt att göra intervjuerna per telefon om de är omfattande.²⁷

Vi har inte haft möjlighet att genomföra en studie med observation som metod, eftersom detta är mycket tids- och resurskrävande. Intervju som metod passar studiens syfte bättre än an-

²⁴ Andersson, Bengt-Erik, *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, 1994.

²⁵ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

²⁶ Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000.

²⁷ Andersson, Bengt-Erik, *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, 1994.

vändning av enkäter, eftersom vi får möjlighet att be om förtydligande av svaren kontinuerligt under intervjun samt att vi då är mer flexibla gentemot respondenterna.

Trots att studiens intervjufrågor är av relativt komplicerad art har vi bedömt att telefonintervjuer är det bästa alternativet. Bedömningen grundar sig på att aktuella respondenter inte finns i vår geografiska närhet. Dessutom, med beaktande av studiens tids- och kostnadsbegränsning är det inte möjligt att genomföra intervjuerna personligen. Intervjuerna har begränsats till en timme, eftersom de annars inte kunnat genomföras på ett lämpligt vis per telefon. Efter en genomgång av varje intervju har, följdfrågor specifika för varje respondents ursprungliga svar, utformats. Dessa följdfrågor har sedan skickats till respondenten via e-post, och besvarats skriftligen.

I en mycket starkt strukturerad intervju är alla frågor, och den inbördes ordningen mellan dem, bestämd i förväg. Intervjuaren ställer frågorna och antecknar svaren. Vid behov förtydligar intervjuaren frågan eller ber om förtydliganden av svaren. I en ostrukturerad intervju löper samtalet friare och respondenten får ta upp det som spontant kommer för henne eller honom. Nackdelen med en ostrukturerad intervju är att det är svårt för intervjuaren att veta om all önskad information kommer fram.²⁸ Vår intervjumetod, den fokuserade intervjun, är en kompromiss mellan den starkt strukturerade och den ostrukturerade intervjun. I den fokuserade intervjun ges en viss frihet att prata om vad respondenten finner viktigt, dock har intervjun en tydlig struktur som är bestämd i förväg för att öka validiteten. Fördelen med detta tillvägagångssätt är att analysen av svaren blir enklare att genomföra eftersom strukturen är bestämd i förväg, och då studien genomförs under en kort period passar metoden bra.²⁹

2.3 Källkritik

²⁸ Andersson, Bengt-Erik, *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, 1994.

²⁹ Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000.

Vid tolkning av information från en källa är det viktigt att klarlägga vilket slags källa man arbetar med. Detta innebär att ställa frågor om exempelvis källans äkthet, samt dess primära eller sekundära art.³⁰

2.3.1 Primära källor

Studiens primära källor utgörs av de respondenter som vi intervjuat. Dessa källor anser vi att vi i egenskap av forskare måste förhålla oss kritiska till, eftersom svaren vi fått troligen präglats av subjektiva åsikter. Vi är vidare medvetna om att respondenterna har olika bakgrund. Några är ekonomer och andra är civilingenjörer och de har olika lång erfarenhet inom respektive koncern. Respondenter med kinarelaterat arbete har dessutom olika lång erfarenhet av detta. Skillnaderna har även påverkat respondenternas svar. Informationen från de respondenter med i huvudsak västerländsk bakgrund fungerar i denna studie som bakgrundsinformation om de olika koncernerna. Den ger även inblick i sättet att tänka i de olika koncernerna.

Under de sju intervjuer som genomförts har vi inte upplevt att respondenterna har censurerat sig själva genom att tveka eller svara svävande på våra frågor. Det är heller ingen som har velat censurera sina svar efter att ha kontrollerat den sammanställning vi skickat till dem via e-post efter intervjuerna. Vi menar att detta rimligtvis innebär att informationen är tillförlitlig.

2.3.2 Sekundära källor

Vid granskning av sekundära källor har vi använt oss av de fyra punkter som Bell anser att hänsyn bör tas till vid bedömning av källmaterial. Nedan följer dessa punkter:³¹

³⁰ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1997.

- Åtnjuter den källa som används anseende i forskningsvärlden?
- Har författaren citerats av andra forskare eller har hans eller hennes namn setts i andra bibliografiska källor?
- Rymmer källan viktiga punkter som behövs följas upp?
- Är referenserna aktuella utifrån den pågående utvecklingen på forskningsområdet?

De källor som används bedömer vi generellt tillförlitliga enligt Bells punkter. Till exempel anser vi *Controllerhandboken (1999)* och *Management Control Systems(2000)* vara etablerad och erkänd teoretisk litteratur. I en stor del av det material som behandlar Kina och kinesisk kultur har det hänvisats till erkända forskare som t ex Geert Hofstede och Michael Harris Bond, vilket tyder på att dessa också kan betraktas som tillförlitliga. Eftersom vi trots detta upplever en begränsad mängd av befintligt källmaterial, som behandlar problemområdet, används vissa källor trots att de inte är publicerade nyligen. Dessa källor betraktas ändå som relevanta och tillförlitliga, eftersom vi inte funnit att de motsagts i senare källor.

2.4 Medvetenhet

I detta avsnitt presenteras viktiga aspekter som vi tagit hänsyn till under studiens gång. Dessa handlar främst om medvetenhet gällande, etik, begreppsgeneralisering samt vårt perspektiv på problemområdet.

2.4.1 Etiska aspekter

³¹ Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000.

Källorna som använts vid intervjuerna hålls anonyma och beskrivs utifrån vad det är för typ av företag som avses, hur stort det är och hur länge det haft verksamhet i form av majoritetsägda dotterbolag i Kina. Respondenterna beskrivs med vilken position de har i företaget, hur länge de haft denna position, hur länge de varit inom koncernen samt information relaterad till respondenternas utbildning. Vi har valt att hålla respondenterna anonyma eftersom informationen som sökts hos företagen kan vara känslig och ibland även konfidentiell.

2.4.2 Begreppsgeneralisering

I studien används både ”väst”, ”västerländska företag” och ”Kina” som homogena begrepp, trots att detta innebär en generalisering. Vi är medvetna om de skillnader som förekommer inom begreppens definition, men har trots allt valt att generalisera dem.

2.4.3 Perspektiv

Läsaren bör vara medveten om att vi i studien betraktar problemområdet utifrån ett västerländskt teoretiskt företagsperspektiv, något som kan ge en ensidig bild av verkligheten. Ett kinesiskt och ett mer praktiskt perspektiv hade även varit intressant med tanke på studiens syfte, men valet beror framförallt på faktorer såsom begränsningar i utrymme och tid.

2.5 Validitet och reliabilitet

Metoden som väljs för att samla in information måste alltid kritiskt granskas, så att studiens resultat blir giltigt, får hög validitet, samt blir tillförlitligt, får hög reliabilitet.³² I detta avsnitt redogörs för denna kritiska granskning av vår studie.

2.5.1 Validitet

För att en studie ska få hög validitet ska metoden ge den information som verkligen söks.³³ Vi har därför givit respondenterna möjlighet att sätta sig in i studien innan intervjutillfället. Både en beskrivning av syftet och samtliga intervjufrågor har skickats till respondenterna via e-post innan intervjun. Respondenterna har på så sätt fått veta vad undersökningen berör och de har dessutom haft möjlighet att förbereda sig inför intervjun. Detta menar vi höjer graden av validitet, då respondenterna är väl medvetna om vad undersökningen handlar om och har varit förberedda på att svara på frågor kring det aktuella problemområdet vid intervjutillfället.

Intervjufrågorna har fastställts i förväg genom att en intervjuguide har utformats. Detta gjorde vi genom att utgå från vår utvecklade modell i avsnitt 4.5. Hänsyn har därmed tagits till studiens teoretiska ramverk, vid utformning av intervjuguiden. Vi har övervägande använt samma frågor och ordningsföljd vid alla intervjuer. Frågorna har dock anpassats i de fall det varit nödvändigt. Behovet av anpassning har uppstått på grund av respondenternas olika bakgrund, då vi har respondenter både med kinarelaterad bakgrund samt respondenter med bakgrund endast i väst. Denna anpassning är liten och bedöms inte ha någon påverkan på studiens helhetsresultat. Istället handlar det om att skapa förutsättningar för insamling av giltig information. Intervjuguiden finns bifogad i bilaga 1.

³² Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000.

³³ Andersson, Bengt-Erik, *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, 1994.

2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått på undersökningens tillförlitlighet. Skulle till exempel samma resultat nås om undersökningen genomförs vid ytterligare ett tillfälle?³⁴ En åtgärd för att kontrollera detta är att en sammanställning av intervjuerna skickats till respondenterna för godkännande och bekräftande av att inget missuppfattats. Ingen respondent har ändrat sin ursprungliga utsago. För att dessutom reducera risken för feltolkning av undersökningsmaterialet har samtliga uppsatsförfattare varit delaktiga och närvarande under intervjuerna som genomförts med en högtalartelefon. Intervjumaterialet har sedan bearbetats gemensamt.

En metod får heller inte vara känslig för slumpinflytelser, vilket innebär att metoden ska ge samma resultat vid olika mättillfällen för att resultatet ska kunna anses ha hög reliabilitet.³⁵ Som vi nämnt i avsnitt 2.2.3 kan vår metod anses ge ett resultat som har hög reliabilitet. Respondenterna som deltar i undersökningen, inom respektive koncern, anses ha god kunskap inom problemområdet. Att endast ett fåtal koncerner har valt att delta i undersökningen är, som också nämns i avsnitt 2.2.3, inte styrt av tillfälligheter, utan en följd av att vår studie behandlar information som kan vara av känslig art.

³⁴ Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, 2000.

³⁵ Andersson, Bengt-Erik, *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, 1994.

3 Kinesiska kulturella aspekter

I detta kapitel presenteras den första delen av vår studies teoretiska ramverk, gällande kinesisk kultur, som ligger till grund för studiens analys. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en god förståelse för vilka analysverktyg som använts i studien.

3.1 Kinesisk kultur och dess implikationer på ledning av företag

Inledningsvis kommenterades Tang och Wards koppling mellan ledning av kinesiska företag och allmänt delade attityder och övertygelser i det kinesiska samhället. Tang och Ward anser att nedanstående är speciellt relevant för ledning av företag³⁶:

- Attityder gentemot auktoritet
- Attityder gentemot individualism

Tang och Ward menar vidare att nedanstående variabler i kinesisk kultur också har direkt betydelse för ledning av företag³⁷:

- Synen på tillit
- Syn på ansikte (anseende)
- Sätt att kommunicera
- Sätt att lösa konflikter

³⁶ Tang, Jie & Ward, Anthony, *Changing Face of Chinese Management*, 2003.

³⁷ Ibid.

Tang och Ward behandlar, enligt vår tolkning, sätt att förhandla, som förhandling mellan företag.³⁸ Dessutom menar vi att förhandlingar inom företag är nära sammankopplat med sätt att kommunicera. Denna aspekt har därför uteslutits.

Nedan kommer de kulturella aspekter vi valt att fokusera på, att presenteras närmare.

3.1.1 Individualism och kollektivism i kinesisk kultur

Individualism och kollektivism kan beskrivas som aspekter på individens roll gentemot gruppens roll i samhället. Hofstede menar att ett samhälle där gruppens roll väger tyngre än individens roll kan kallas för ett "kollektivistiskt" samhälle.³⁹ Kollektivism är, enligt Huang et al., ett starkt element i kinesisk kultur. Det traditionella kinesiska resonemanget går ut på att fokusera på helheten snarare än individen. I väst ligger tyngdpunkten tvärtom på individualism snarare än kollektivism.⁴⁰

Utifrån en kollektivistisk syn på omvärlden görs en skillnad mellan de som tillhör den egna gruppen och de som inte gör det. Denna uppdelning i "vi" och "dem" har, enligt Tang och Ward, direkta följder i affärssammanhang. Tang och Ward menar att familj och affärsförbindelser ofta går hand i hand i en kollektivistisk kultur och att favorisering av den inre kretsen förväntas. Seriösa affärsförbindelser med utomstående föregås ofta av en tid ägnad åt att etablera tillit mellan parterna. Relationen föregår alltså, enligt Tang och Ward, den specifika uppgiften i en kollektivistisk kultur och anses sedan vara överordnad det kontrakt som skrivs mellan parterna. Av denna anledning anses exempelvis detaljerade kontrakt inte nödvändiga.⁴¹ Eftersom relationer alltså uppfattas som viktigare än den specifika uppgiften i en kollektivistisk kultur bör, enligt Hofstede, en relation upprättas innan en affärsrelation skapas.⁴²

³⁸ Tang, Jie & Ward, Anthony, *Changing Face of Chinese Management*, 2003

³⁹ Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, 1991.

⁴⁰ Huang, Quanyu, et al., *Business Decision Making in China*, 1997.

⁴¹ Tang, Jie & Ward, Anthony, *Changing Face of Chinese Management*, 2003.

⁴² Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, 1991.

I Kina är kollektivism, enligt Worm, starkt länkad till den ”utvidgade familjen”⁴³. Detta innebär individens närmaste familjemedlemmar och dess nära vänner. Denna nära och starka tillhörighet till familjen som anställda i Kina har, menar Worm, leder till minskad känsla av tillhörighet till sin arbetsplats⁴⁴. Detta gör det, enligt Worm, svårt för företag att skapa en samverkande företagskultur i Kina. Kineser är lojala till specifika personer och det är, enligt Worm, en stor fördel om företag som vill bygga upp en affärsrelation har en koppling till den kinesiska individens familj.⁴⁵

3.1.2 Kinesiska attityder gentemot auktoritet – konfucianism

Av de trosuppfattningar och filosofier som finns i Kina har, enligt Lewis, konfucianismen haft störst påverkan på det kinesiska folkets uppfattningar och värderingar.⁴⁶ Konfucianismen betecknas, enligt Hattstein, som en statsfilosofi och en etisk filosofi, men har genom sina riter och kulturer i Kina utvecklats till en form av religion. Dess skrifter är i första hand av moralfilosofisk och statsteoretisk natur. Den konfucianska etiken utgår från att människan av naturen är god och att all ondska har sitt ursprung i bristande insikt. Inom konfucianismen är etikens främsta uppgift att fostra människan till dygd och harmoni. Konfucianismens mål är att fostra till sanningsälskande, godhet, generositet, hövliga umgängesformer samt att banden inom familjen vårdas.⁴⁷ Enligt Lewis utgör familjen prototypen för alla sociala organisationer inom konfucianismen. Andra viktiga principer inom konfucianismen är, enligt Lewis, att utbildning och hårt arbete belönas. Vidare måste en person uppföra sig på ett respektfullt sätt mot andra så att ingen tappar ansiktet (sitt anseende). Dessutom bör en person aldrig vara extrem, slösaktig eller upprörd.⁴⁸

⁴³ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

⁴⁴ När det gäller familjeföretag i Kina är denna känsla av tillhörighet dock annorlunda.

⁴⁵ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

⁴⁶ Lewis, Richard D., *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

⁴⁷ Hattstein, Markus, *Världens religioner*, 1999.

⁴⁸ Lewis, Richard D., *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

Enligt konfucianismen är samhällets stabilitet beroende av ojämlika relationer mellan individer, vars auktoritet det inte är tillåtet att ifrågasätta. Konfucianismen fokuserar framförallt på fem hierarkiska relationer, vilka enligt Lewis är relationerna mellan far – son, styresman – underordnad, man – hustru, äldre bror – yngre bror och äldre vän – yngre vän.⁴⁹ Därför kallas konfucianismen ofta för ”filosofin för dem som är i maktposition” och den fastställer beteendet för en bra ledare och hur medarbetare måste lyda den.⁵⁰ En ledares auktoritet får inte bli ifrågasatt. Rollen som ledare innebär ansvar och ledarens obligatoriska uppgift och plikt är att skydda och uppvisa vänlighet mot dem som visat lydnad och lojalitet. Enligt Lewis skiljer sig dessa konfucianistiska värderingar radikalt mot uppfattningar och värderingar i till exempel Storbritannien, USA, och Skandinavien.⁵¹

Enligt konfucianismens hierarkiska relationer kan samhället liknas vid en pyramid av roller där tämligen väletablerade normer styr hur människor bör agera i olika situationer och mot olika personer. Social hierarki och relationer mellan över- och underordnad anses, enligt Xing, vara naturlig och riktig. Xing menar också att konfucianistiska principer utgör en bas för bland annat kinesisk organisationsbyråkrati, ritualer och olika typer av företagsrelationer.⁵²

Kina är inte bara ett hierarkiskt samhälle utan, enligt Huang et al., också ett samhälle där hierarki har särskild betydelse. Med bakgrund av detta har hierarki, i vissa fall, stark påverkan på beslutsfattande i Kina.⁵³ I detta hierarkiska system eftersträvas, enligt de Keijzer, organisatorisk rankning.⁵⁴

⁴⁹ Lewis, Richard D, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

⁵⁰ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

⁵¹ Lewis, Richard D, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

⁵² Xing, Fan, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 1995; 60, 1.

⁵³ Huang, Quanyu et al., *Business Decision Making in China*, 1997.

⁵⁴ de Keijzer, Arne J., *China-Business Strategies for the '90s*, 1992.

3.1.3 Den kinesiska synen på tillit

Tillit kan, enligt Bond, innebära att dela med sig till andra individer av materiella resurser eller information. Den som delar med sig kan inte vara säker på hur resurserna eller informationen kommer att användas. Personen riskerar därmed att den tillit som visats kan komma att utnyttjas. Den risk en individ utsätter sig för genom att ha tillit till, det vill säga lita på andra, är således att bli sviken. Enligt Bond har människor generellt mer tillit till den krets som står dem närmast och mindre tillit till de människor som inte står dem så nära. Bond hänvisar till Zhang Zhi-tongs skala över tillit och påpekar att kineser ifrån Kina har större tillit till den inre kretsen jämfört med amerikaner. Vad gäller tillit till främlingar syns ingen större skillnad på Zhang Zhi - tongs skala och Bond menar att detta beror på att i den kinesiska kulturen är det den inre kretsen som tillhandahåller skydd och omsorg.⁵⁵

3.1.4 Det kinesiska fenomenet ansikte

Fenomenet ansikte, som i stora drag innebär anseende, spelar en mer central roll i ett kollektivistiskt samhälle än i ett individualistiskt. Att förlora ansiktet, sitt anseende, innebär, enligt Worm, i korthet att en person skäms över andra individers uppfattning om den egna personen och dess närmre krets. Att det i kollektivistiska kulturer läggs större vikt vid ansikte än i individualistiska kulturer hänger samman med att individer i kollektivistiska kulturer generellt är starkt externt orienterade. Kollektivistiska kulturer beskrivs av Worm även som skamkulturer och begreppet ansikte i den kinesiska kulturen anses av Worm vara direkt relaterat till just skam. Worm anser även att skamkänslor hos en individ är beroende av att denne brutit mot allmänt kända regler i samhället, såväl som att andra individer känner till brottet. Ansikte fungerar på i princip samma sätt och sägs därmed vara ett socialt fenomen, snarare än ett individuellt. Effekten blir att den sociala omgivningen i stor utsträckning påverkar enskilda individer. Individer i individualistiska kulturer, vilka även kallas ”skuldkulturer”, är enligt Worm, tvärtom generellt internt orienterade. I dessa kulturer betonas vikten av begreppet

⁵⁵ Bond, Michael Harris, *Beyond the Chinese Face – Insights from Psychology*, 1991, s. 37-38.

skuld mer än i kollektivistiska kulturer. Skuld skiljer sig ifrån skam och ansikte genom att vara en individuell känsla utan direkt koppling till omgivningen.⁵⁶

Ansikte går, enligt Chen, inte att skilja ifrån sociala roller, vilket innebär att individer måste bemötas på rätt sätt, så att den sociala ordningen inte rubbas. Att orsaka att en individ tappar ansiktet kan få stora konsekvenser i den kinesiska kulturen. Eftersom detta, enligt Chen, är ett relationsrelaterat fenomen är det i synnerhet relationer, personliga såväl som affärsmässiga, som tar skada då ansikte förloras. Chen anser därför att ansikte är något som bör tas i beaktning både i personliga relationer med den närmaste kretsen och i affärsmässiga relationer till människor i den yttre kretsen. En positiv aspekt av ansikte är då, enligt Chen, att detta fenomen kan leda till att individer i större utsträckning tar socialt ansvar. En praktisk negativ konsekvens av fenomenet sägs vara att överdrivet beaktande av andra individers känslor kan leda till en begränsning av entreprenörsanda och initiativförmåga.⁵⁷

Med hänsyn till ansikte är det, enligt Chen, även speciellt viktigt att rikta uppmärksamhet mot var individer befinner sig i en aktuell organisations hierarki och vidare bör äldre personer alltid behandlas med speciell respekt. Chen anser även att det är viktigt att inte kritisera andra individer offentligt samt att begränsa det egna försvaret då kritik riktas mot den egna individen.⁵⁸

⁵⁶Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

⁵⁷ Chen, Ming-Jer, *Inside Chinese Business – A Guide for Managers Worldwide*, 2001.

⁵⁸ Ibid.

3.1.5 Det kinesiska sättet att kommunicera

Nedanstående är, enligt Bond, konkreta exempel på hur kinesisk kultur påverkar verbal kommunikation.⁵⁹

- Användning av medlare vid knytande av nya kontakter
- Ett indirekt sätt att kommunicera
- Ett blygsamt sätt att uttrycka sig
- En benägenhet att i mindre utsträckning lämna ut privat information
- Relationsanpassad kommunikation

Enligt Bond kommunicerar kineser generellt ogärna med främlingar. Vid knytande av kontakter med människor de ännu inte känner använder kineser i allmänhet därför medlare. En medlare som känner båda parter fungerar inledningsvis som en kommunikationskanal mellan dessa. I det kinesiska samhället, menar Bond att det därför saknas en anledning till att lära sig att kommunicera och interagera med främlingar.⁶⁰

Kina betraktas, enligt Bond, vara en högkontextuell kultur, vilket innebär att sättet att kommunicera i kulturen är av indirekt art. Syftet med indirekt kommunikation är, enligt Bond, att skydda relationen och tillåta så stor frihet som möjligt för de parter som deltar i diskussionen. Detta försiktiga sätt att kommunicera tillåter relationen mellan parterna att utvecklas balanserat.⁶¹

Bond hävdar att det kinesiska sättet att kommunicera är relationsorienterat. Detta innebär att stor hänsyn tas till andra parter känslor. Parterna i en konversation lägger stor vikt vid övriga parter attityder och mindre vikt vid resultatet av konversationen. Enligt Bond är detta aktuellt även i affärssammanhang och leder till att människor undviker konfrontationer och argumenterande diskussioner. Enligt västerländsk tradition, menar Bond, finns utrymme för

⁵⁹ Bond, Michael Harris, *Beyond the chinese face – Insights from psychology*, 1991.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

rak kommunikation, öppen debatt samt överenskommelser om att vara oense. Detta fungerar inte i relationsorienterade kulturer som den kinesiska.⁶²

Sammanfattningsvis används den kinesiska kommunikationen, enligt Gao et al., inte främst för att förstärka personlig identitet, tillfredsställa personliga behov eller nå individuella mål. Vidare hävdar Gao et al. att en mycket viktig funktion med kommunikation i kinesisk kultur är att upprätthålla relationer, förstärka existerande roller och skillnader i status och därmed behålla harmonin i gruppen.⁶³

3.1.6 Det kinesiska sättet att lösa konflikter

Enligt Bond undviks direkt konfrontation i kinesisk kultur, eftersom initiering av konflikter ses som ett sätt att störa harmonin. Istället löses konflikter indirekt i de fall det är möjligt.⁶⁴ En undersökning gjord av Worris et al. (1998) av MBA-studenters konflikthantering i USA, Indien, Filippinerna och Kina visar liknande resultat om konfliktlösning som de som nämns ovan. Kinesiska respondenter litar i större utsträckning till en undvikande hantering av konflikter, än respondenter från övriga länder. Undersökningen visar också att en socialt konservativ värdeorientering, där tradition och konformitet är viktiga element, underbygger sättet att undvika öppna konflikter på arbetsplatsen. Eftersom konfucianismen betraktas som en konservativt värdeorienterad filosofi, där tradition och konformitet värderas högt, dras i undersökningen slutsatsen att konfucianismen är ursprunget till det kinesiska undvikande sättet att hantera konflikter. Urvalet av respondenter i den tidigare nämnda undersökningen, MBA-studenter på framstående MBA-program i de olika länderna, bör kommenteras. De asiatiska respondenterna är, enligt Worris et al., med stor sannolikhet mer västerländskt influerade än asiater i allmänhet, då denna typ av utbildning har västerländska perspektiv. Intressant är dock att de trots detta visade sig ha markant annorlunda värderingar än amerikanerna.⁶⁵

⁶² Bond, Michael Harris, *Beyond the Chinese Face – Insights from Psychology*, 1991.

⁶³ Gao, Ge et al., *Chinese Communication Processes*, 1996.

⁶⁴ Bond, Michael Harris, *Beyond the Chinese Face – Insights from Psychology*, 1991.

⁶⁵ Worris, Michael W. et al., *Journal of International Business Studies*, 1998.

4 Styrsystem

I detta kapitel presenteras den andra delen av vår studies teoretiska ramverk, gällande styrsystem, som ligger till grund för studiens analys. Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en god förståelse för vilka analysverktyg som använts i studien.

4.1 Styrsystemets roller och bestämningsfaktorer

Styrsystemsteorin i vår studie bygger på följande modell:

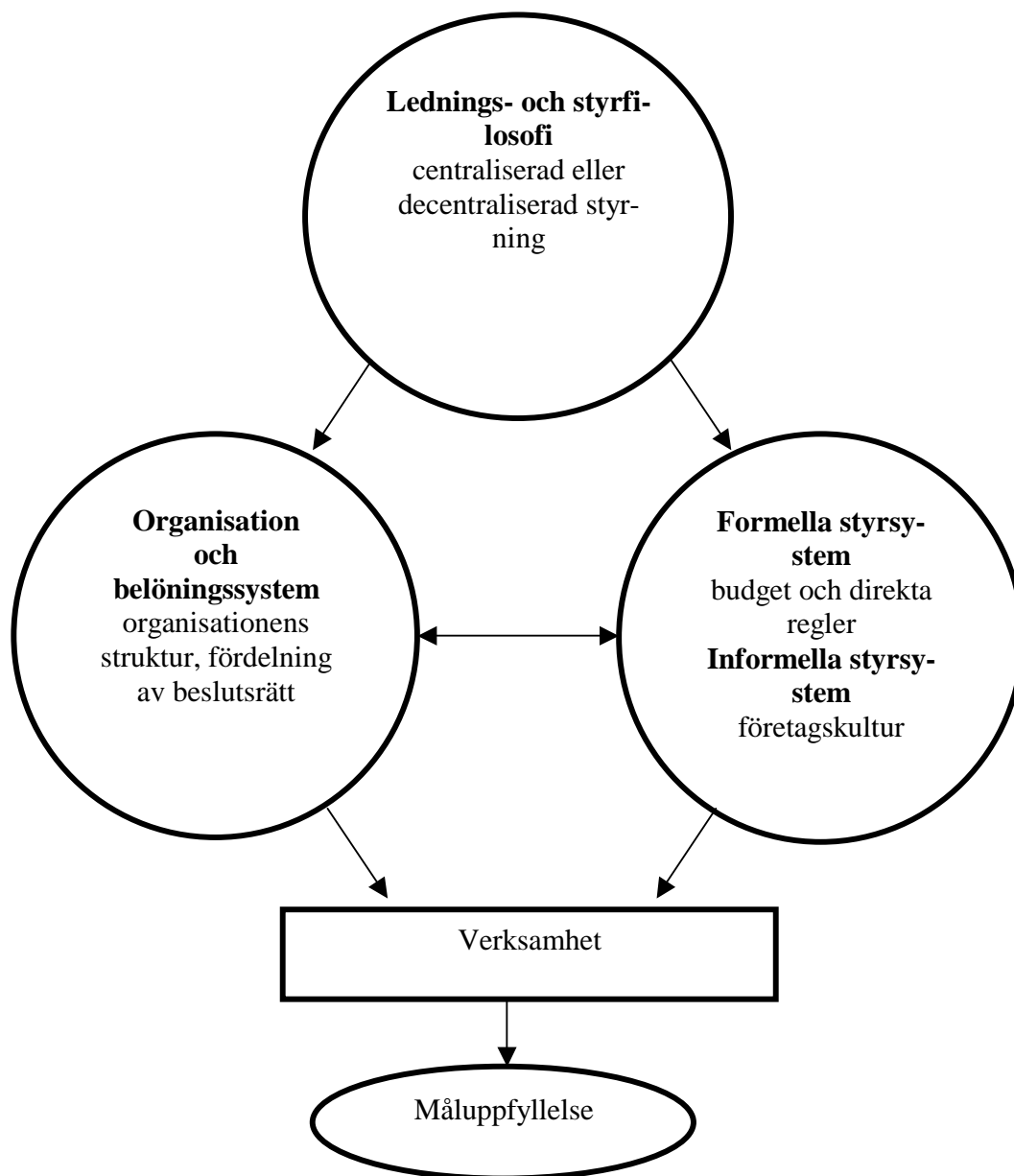


Fig. 1

Detta är en förenkling av en modell över styrsystemets bestämningfaktorer. Företagets situation och aktuella problem är ytterligare bestämningfaktorer som finns i ursprungsmodellen⁶⁶, men som denna studie inte direkt behandlar.

Modellen ger en översikt av sambandet mellan bestämningfaktorerna ledningsfilosofi, organisation och belöningsystem, det informella styrsystemet respektive det formella styrsyste-

⁶⁶ *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

met. Dessa bestämningsfaktorer utgör tillsammans en del av grunden för hur företagets verksamhet styrs, det vill säga företagets totala styrsystem.⁶⁷

4.2 Ledning och styrfilosofi

Den lednings- och styrfilosofi som råder inom ett företag påverkar hur verksamheten styrs. Det är ledningen som ställer upp ramar och väljer de olika styrmedlen som ska tillämpas i företaget. Bestämningsfaktorn lednings- och styrfilosofi handlar om ledningens subjektiva uppfattningar om hur verksamheten skall styras. Konkret innebär det att ledningen väljer hur företaget skall styras genom att betona styrsystemen i olika grad.⁶⁸

Till bestämningsfaktorn lednings- och styrfilosofi hör företagets affärsidé, dess övergripande mål, vision och mission. Dessutom ingår variabler som centraliserad eller decentraliserad styrning, det vill säga vilken grad av styrning som tillämpas. De två ytterligheterna vad gäller styrning är mål- respektive direktstyrning. Målstyrning handlar om i hur stor utsträckning ledningen låter medarbetarna arbeta med fria tyglar mot centralt uppsatta mål. Direktstyrning innebär att ledningen i detalj styr verksamheten genom regler. En ytterligare variabel för lednings- och styrfilosofi är i vilken utsträckning ledningen väljer att betona antingen det formella eller informella styrsystemet och regler eller företagskultur.⁶⁹

Styrning i företag påverkas både av interna förhållanden i företaget och av förhållanden i andra företag i dess omgivning, samt av det samhälle i vilket företaget driver sin verksamhet. De sätt företag påverkas på av förhållanden i omgivningen kan vara svåra att identifiera, då samspelet mellan individer i företaget förväntas överensstämma med traditioner och regler i samhället. Konflikter kan uppstå om ett företag styrs med metoder som inte stämmer överens med de traditioner som gäller i samhället.⁷⁰ Dessutom påverkar dessa externa faktorer, enligt Anthony och Govindarajan, företagens övergripande mål, vilka ofta genomsyrar arbetet i

⁶⁷ *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ibid.

hela organisationen.⁷¹ Exempel isdiskuterar klassisk anglosaxisk litteratur, enligt Devine, vikten av vinst och maximering av avkastning till aktieägarna som de viktigaste målen. Devine menar att avstånd till makt är en av de viktigaste kulturella faktorerna vid utformning av en organisations styrsystem. Vidare anser han att avstånd till makt i en kultur är relaterat till i vilken utsträckning ojämlik fördelning av makt är accepterad. Detta påverkar i sin tur, enligt Devine, i vilken utsträckning medarbetare i en organisation har acceptans gentemot direktiv från ledningen.⁷²

4.3 Organisation och belöningsystem

Företagets organisation påverkar enligt Anthony och Govindarajan, förutsättningarna för hur ett styrsystem kan utformas.⁷³ Detta gäller framförallt organisationsstrukturen och fördelningen av beslutsrätten. Om ett företag ska fungera effektivt är det viktigt att den organisatoriska strukturen framgår på ett klart och tydligt sätt. Vidare bör organisationsstruktur och styrsystem komplettera varandra, för att styrsystemen ska bli effektiva. Ett exempel på vad som påverkar styrsystemen negativt är när en organisation har onödigt många hierarkiska nivåer. Att skapa en grundare struktur har på senare tid varit en metod för att skapa högre effektivitet och styrbarhet.⁷⁴

Den operativa organisationsstrukturen indelas i nedanstående tre huvudtyper:⁷⁵

- Funktionsorganisation/linjeorganisation
- Divisionsorganisation
- Matrisorganisation

⁷¹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 1998.

⁷² Devine, Kevin, *Ohio CPA Journal*, 2000.

⁷³ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 1998.

⁷⁴ *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

⁷⁵ Ibid.

Givet företagets val av operativ struktur, fattas beslut om delegering av ekonomiskt ansvar, icke-ekonomiskt ansvar och av beslutsrätt. Om styrsystemen ska kunna användas till att utföra planering och uppföljning samt till att utvärdera prestationer är det viktigt att de olika ansvarsområdena definieras tydligt. När det gäller beslutsrätten brukar den traditionellt i västerländska företag delegeras ner till enskilda individer för att skapa en snabbhet i beslutsfattandet.⁷⁶

Till bestämningsfaktorn organisation och belöningsystem hör även företagets anställningspolicy. Företaget bör anställa medarbetare som passar in i företagets kultur, och bemanna olika positioner med personal med rätt kompetens. Dessutom bör företaget utforma ett belöningsystem som passar organisationen. Belöningsystem har ökat i betydelse under senare år och är idag en viktig komponent i en organisation. Till belöningsystem hör monetära belöningar såsom lön, bonus, optioner och aktieutdelning. Även icke-monetära komponenter som belöningar i form av förmåner, beröm, uppmärksamhet och framförallt karriärmöjligheter tillhör denna bestämningsfaktor.⁷⁷

Oavsett om förmånerna är av monetär eller icke-monetär art är det viktigt att notera att dessa fyller en stark motivationspåverkande funktion för medarbetarna. Den stora frågan är hur de ska utformas för att på bästa möjliga sätt bidra till en bättre målöverensstämmelse. Som grund för belöningsystem finns generellt sett två ytterligheter och mellan dem en mängd varianter. Vid den ena ytterligheten mäts de anställdas prestationer via olika former av resultatmätt. Måttet kan leda till ett kortsiktigt tänkande med suboptimeringsbeslut som en följd. Vid den andra ytterligheten sker utvärderingen genom bedömning av mer övergripande prestationer, vilket i sin tur kan leda till ett långsiktigt tänkande bland medarbetarna. Utformningen av belöningsystem skiljer sig mellan olika företag. Dock har det konstaterats att ett belöningsystem som är bra utformat och konsekvent tillämpat, kan utgöra ett effektivt styrmedel.⁷⁸

Vad gäller belöningsystem menar Anthony och Govindarajan att det är mer sannolikt att medarbetare kommer att föredra belöningar som är kopplade till en grupps gemensamma

⁷⁶ *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ *Ibid.*

prestationer i kollektivistiska kulturer, medan det är sannolikt att medarbetare som lever i individualistiska kulturer föredrar belöningar baserade på individuella prestationer.⁷⁹

Devine menar att i kulturer där ojämlika förhållanden är accepterade kan belöningsystemen vara baserade på ledarnas omdöme. Denna situation, menar Devine, hänger samman med att ledaren med framgång kan agera enväldigt i en sådan kultur. I en kultur som präglas av små avståndsförhållanden till makt kommer däremot, enligt Devine, en enväldig ledarstil att leda till problem. I denna typ av kulturer hävdar han att det passar med en mer blygsam utövning av makt samt att ledare i organisationen är lätt tillgängliga för medarbetarna. Devine menar att det är viktigt att skapa en jämlik och rättvis atmosfär i organisationer i denna typ av kulturer. Därför anser han, att det finns ett behov av standardiserade belöningsystem, snarare än belöningsystem baserade på ledarens omdöme, i kulturer med små avståndsförhållanden till makt.⁸⁰

4.4 Formellt och Informellt

Givet de två tidigare nämnda bestämningsfaktorerna, lednings- och styrfilosofi samt organisation och belöningsystem, utformar företagets ledning sitt formella och informella styrsystem. De olika bestämningsfaktorerna i modellen är i stor utsträckning sammankopplade och beroende av varandra, vilket framförallt gäller sambandet mellan organisationen och det formella styrsystemet.⁸¹

Det formella styrsystemet delas in i regler och ekonomistyrningssystem. Regler innebär fysisk kontroll över verksamheten såsom manualer och formella regler. Styrsystemet handlar om hur företaget konkret väljer att styra och följa upp verksamheten.⁸² Som komplement till det formella styrsystemet, växte under 90-talet, teorier om det informella styrsystemet fram. En viktig komponent är företagskultur som är en betydelsefull ledstjärna för personalen i

⁷⁹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 2000.

⁸⁰ Devine, Kevin, *Ohio CPA Journal*, 2000

⁸¹ *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

⁸² Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 1998.

deras dagliga arbete. Betydelsefullt för företaget blir att hitta rätt person till rätt post och anställa folk som passar företagets kultur.⁸³

Användningen av formella styrsystem och planering antas, enligt Anthony och Govindarajan, fungera bäst i lågkontextuella kulturer. Eftersom det finns ett starkare fokus på tillit och relationer mellan individer i högkontextuella kulturer kan det, enligt Anthony och Govindarajan, antas att informella styrsystem sannolikt är mer effektiva i denna typ av kulturer.⁸⁴

4.4.1 Budget

Budgetering omfattar den detaljerade planeringen av verksamhet under en kortare tidsperiod och är, enligt Anthony och Govindarajan, ett viktigt verktyg för kontroll av organisationen.⁸⁵

Nedanstående är exempel på olika roller budgeten kan ha i ett företag.

- Verktyg för att planera och prognostisera framtiden
- Att samordna och kommunicera verksamheten
- Beslutsunderlag
- Kontrollverktyg
- Som grund för uppföljning

Budgeten är, enligt Emmanuel et al., ett bra verktyg för att kommunicera ut information, samordna och planera företagets olika aktiviteter. Vidare menar han att den kan inta en roll som bas för kontroll och uppföljning av företagets olika enheter. De reserverar sig dock och menar att det kan vara riskabelt att endast använda budget som bas för uppföljning, eftersom det kan leda till manipulation av siffror och suboptimering.⁸⁶

⁸³ *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

⁸⁴ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 2000.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Emmanuel, Clive et al., *Accounting for Management Control*. 1990.

Att låta medarbetarna delta under budgetprocessen skapar, enligt Poson et al., många möjliga fördelar för företaget. Poson et al. hävdar att flertalet studier visar att om medarbetare får delta i budgetprocessen ökar deras motivation och tillfredsställelse samtidigt som samordning av verksamheten och medarbetarnas prestationer ökar. Hur väl dessa fördelar tas till vara menar Poson et al., i stor utsträckning beror på hur konstruktivt samarbetet mellan de olika medarbetarna är. I vilken utsträckning interaktionen i budgetprocessen kommer att bli framgångsrik menar Poson et al., i sin tur beror på vilken grad av målkongruens som finns inom gruppen. Om det råder hög målkongruens leder detta till identifiering av problem och diskussioner kring olika frågor för att lösa problem.⁸⁷

Enligt Poson et al. innebär budget per definition interaktion mellan de som deltar i processen. Det är därför intressant att studera vilka beteendemässiga och kulturella faktorer som påverkar budgetprocessen.⁸⁸ Anthony och Govindarajan påpekar att skillnader i maktstruktur i olika kulturer kan påverka. De menar att i kulturer där makt är starkt centraliserad kan det antas att deltagande i beslutsprocesser och utformningen av budget är lägre än i kulturer som inte i lika stor utsträckning präglas av hierarkier.⁸⁹ Resonemanget utvecklas av Devine, då han menar att i kulturer med stora avstånd till makt behöver budgetprocessen inte präglas av delaktighet från underordnade. Devine, menar vidare att underordnade i denna typ av kulturer kommer att acceptera budgetar med mindre marginaler, medan det i kulturer med litet avstånd till makt kommer att finnas ett större behov av delaktighet i budgetarbetet.⁹⁰

4.4.2 Direkta regler

Den formella delen av ett företags kontrollsystem delas in i två olika delar, vilka är styrsystem och regler. Regler innebär i praktiken formella instruktioner i organisationen, till exempel instruktioner, arbetsbeskrivningar, manualer och etiska koder. Vissa regler kan ses som en guide för vad medarbetarna ska göra, och det är tillåtet och ibland förväntat att de anställ-

⁸⁷ Poson, Margaret et al., *Management Accounting Research*, 2001.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 2000.

⁹⁰ Devine, Kevin, *Ohio CPA Journal*, 2000.

da ska kringgå riktlinjerna. Detta får dock endast ske under vissa specifika förutsättningar eller om den anställda bedömer att det är till gagn för organisationen.⁹¹

Whitley menar att sättet att organisera verksamhetens arbete i stor utsträckning skiljer sig åt mellan länder och regioner. Vidare menar han att dessa skillnader i betydande utsträckning påverkar hur ekonomiska aktiviteter är samordnade och kontrollerade. Han lyfter dessutom fram två olika former av kulturella och sociala relationer som framförallt påverkar samordningen och kontrollen av företagets ekonomiska aktiviteter. Dessa är tillit och auktoritet. Tilliten och maktrelationen mellan över- och underordnade påverkar i vilken utsträckning verksamheter kommer att använda antingen förtroende eller formella regler.⁹²

Dessutom menar Murphy att den utsträckning i vilken individer i en kultur vill reducera osäkerhet och risk påverkar graden av formella regler. Företag som verkar i kulturer där graden av risk- och osäkerhetsreducering är hög tenderar att i större utsträckning formalisera regler och guider så medarbetarna vet hur de ska agera i en given situation, vilket minskar risken och osäkerheten. Präglas kulturen däremot av en låg grad av risk- och osäkerhetsaversion kommer de anställda att ta större risker och lita mer på sitt omdöme när det tar initiativ och fattar beslut.⁹³

4.4.3 Företagskultur

Bjerke menar att nationell kultur är kopplad till organisationskultur och menar att varje enskild individ har en ”subjektiv” kultur⁹⁴. Denna subjektiva kultur är ständigt utsatt för modifiering, reducering och utveckling genom mänsklig interaktion. Vidare är subjektiv kultur ett resultat av påverkan från kulturer på flera olika nivåer. Exempel på nivåer är nationell kultur

⁹¹ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 1998.

⁹² Whitley, R., *Accounting, Organizations and Society*, 1999.

⁹³ Murphy, David S., *Management Research News*, 2003.

⁹⁴ Bjerke, Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, 1998.

och företagskultur.⁹⁵ Enligt Tang och Ward är individer fostrade att agera utifrån egna outtalade antaganden, vilka direkt påverkar den affärsverksamhet de arbetar inom.⁹⁶

Vid sidan av ekonomiska, sociala och administrativa system kan företagskultur, enligt Alvesson och Berg, ses som ett delsystem. Trots att företagskultur är diffus, informell och svår att observera menar Alvesson och Berg att den kan antas ha i princip samma status som exempelvis organisationsstruktur och teknologi.⁹⁷ Företagskultur är, enligt Joyner, ett komplext fenomen och betraktas som en abstrakt tillgång i företaget. Företagskultur består av företagets värderingar, attityder och övertygelser. Den är genomgripande och bör få regelmässig uppmärksamhet. Företagskultur är, enligt Joyner, relaterad till organisatorisk hälsa, effektivitet och historia. Uttryckligen är företagskultur kärnan i att förstå tidigare prestationer och för att förutse möjligheter i framtiden.⁹⁸

Enligt Alvesson och Berg tar det tid att bygga upp en väl fungerande företagskultur. De menar dock att företaget bör ha en klar definierad vision som förstås och praktiseras av alla anställda. Ett annat viktigt element är att medarbetarna förstår hur deras jobb passar in i företaget, och hjälpa dem att sätta upp nåbara mål som sedan utmanas. Att praktisera kontinuerligt lärande och dela företagsinformation på alla nivåer menar Alvesson och Berg också är en betydelsefull aspekt.⁹⁹

Pun et al. menar att företagskultur bidrar till att de anställda förstår målen i företaget och ger dem ett accepterat beteende för hur de ska kunna uttrycka sina övertygelser, värderingar och hur de ska agera. En effektiv företagskultur menar Pun et al., kan bidra till att anställda skapar ett samspel med varandra och bevarar den sociala ordningen inom företaget.¹⁰⁰

⁹⁵ Bjerke, Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, 1998.

⁹⁶ Jie, Tang & Ward, Anthony, *Changing Face of Chinese Management*, 2003.

⁹⁷ Alvesson, Mats & Berg, Per Olof, *Företagskultur och organisationssymbolism – Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, 1988.

⁹⁸ Joyner, John, *Computing Canada*, 2001.

⁹⁹ Alvesson, Mats & Berg, Per Olof, *Företagskultur och organisationssymbolism – Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, 1988.

¹⁰⁰ Pun, Kit-Fai, *IJMR*, 2000.

4.5 Utveckling av ursprungsmodellen

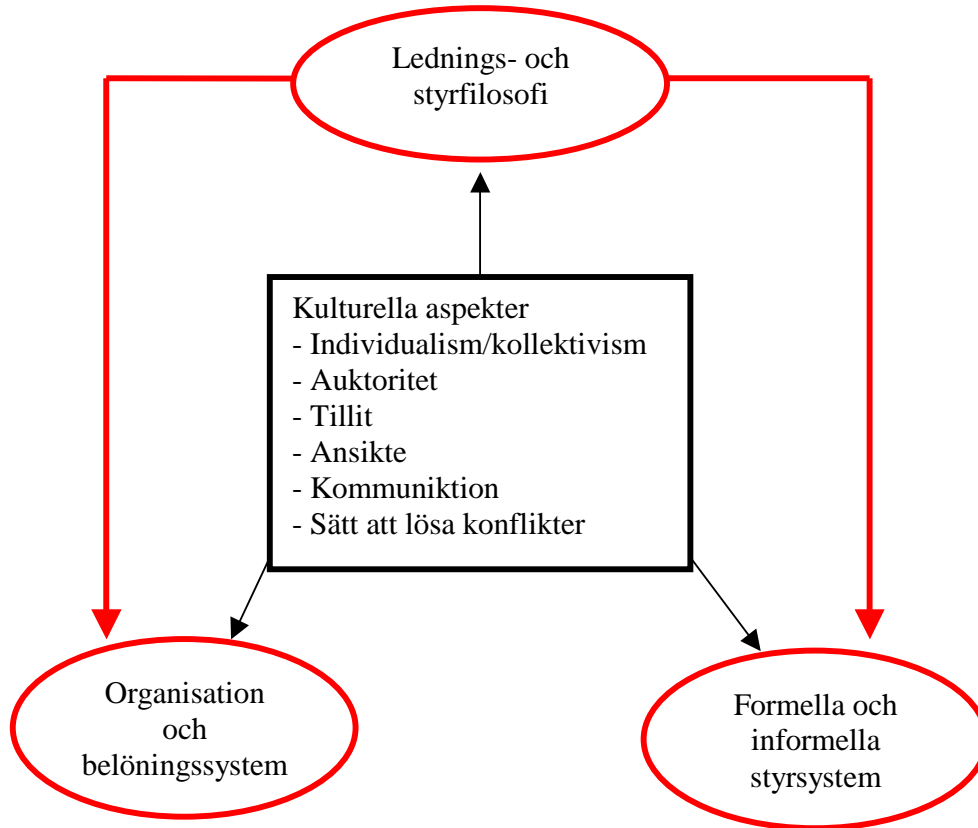


Fig. 2

För att sätta teorier kring kinesisk kultur i relation till modellen över styrsystemets bestämningsfaktorer har vi utvecklat tidigare modell, som återfinns i figur 1. I modellen, figur 2, har de kulturella faktorer som vi anser vara relevanta för ledning av företag lagts till. Utvecklingen av modellen syftar till att sammanfatta studiens teoretiska ramverk som kommer att användas i analysen.

5 Empiri

I följande kapitel presenteras ett urval av studiens empiriska material. Vi har inte inkluderat material, som vi anser vara irrelevant för studiens syfte. Materialet bygger på intervjuer med representanter för tre koncerner med majoritetsägda dotterbolag i Kina. Presentationen av materialet följer samma struktur som den frågeguide vi utformat, se bilaga 1.

5.1 Företag och respondenter

Det empiriska underlaget i studien består av intervjuer med sju respondenter från tre koncerner. Både koncerner och respondenter hålls anonyma och benämns därför:

- Koncern Alfa med respondenter Alfa 1 och 2
- Koncern Beta med respondenter Beta 1 och 2
- Koncern Gamma med respondenter Gamma 1, 2 och 3

Läsaren bör uppmärksamma att respondenter med nummer 1 inte har kinesisk yrkeserfarenhet och att respondenter med nummer 2 och 3 alltid har detta. Det bör även uppmärksammas att alla respondenter utom Alfa 2 kommer från Sverige. Alfa 2 kommer från ett annat västeuropeiskt land. Vidare är det viktigt att notera att majoriteten av de anställda i dotterbolagen är kineser. Det är endast ett fåtal anställda som är västerlänningar och de sitter alla i ledarpositioner.

5.1.1 Koncern Alfa

Koncern Alfa är en industrikoncern som tillverkar maskiner och anläggningar. Koncernen har omkring 6500 anställda, finns i över 100 länder och är verksam i Kina sedan 1994.

Respondenter från koncern Alfa är följande:

Alfa 1 har arbetat inom det nordiska dotterbolaget i fyra år, två år som ekonomichef och de senaste två åren som VD.

Alfa 2 är *commercial manager* i Kina och har arbetat i två år och tre månader inom koncernen. Endast de tre sista månaderna har respondenten arbetat i Kina. För att förbereda sig på arbetet i Kina läste respondenten böcker om den kinesiska kulturen. Vid intervjutillfället hade denna respondent stöd för sina kommentarer av ekonomichefen på det kinesiska dotterbolaget. Ekonomichefen är kines och var bisittande under hela intervjun. Detta bidrar till att öka Alfa 2:s tillförlitlighet.

5.1.2 Koncern Beta

Koncern Beta är en högteknologisk verkstadskoncern som producerar avancerade produkter. Beta har runt 37 000 anställda och finns representerade i 130 länder. I Kina har koncernen haft verksamhet sedan i mitten av 80-talet.

Respondenter från koncern Beta är följande:

Beta 1 är ekonomidirektör och har jobbat inom koncernen i västvärlden i 24 år.

Beta 2 har en civilekonomexamen i marknadsföring och har arbetat inom koncernen sedan 1985, med ekonomiska frågor sedan 1990. Respondenten har arbetat i väst mellan 1990 och 2000 som redovisningsansvarig, marknadscontroller, redovisningschef, *business controller*

samt som ekonomichef. Sedan 2001 har respondenten arbetat som ekonomidirektör i Kina. Innan respondenten flyttade till Kina gavs två dagars kulturträning med en extern konsult.

5.1.3 Koncern Gamma

Koncern Gamma har runt 100 000 anställda och verkar i omkring 100 länder. I Kina etablerades verksamhet under 70-talet och nu finns säljkontor samt ingenjörs- och servicecenter i 30 städer, inklusive Hongkong, i landet. Mer än 7 000 anställda arbetar för koncernen i Kina.

Respondenter från koncern Gamma är följande:

Gamma 1 arbetar på en enhet i väst, som har ca 500 anställda. Tidigare har respondenten arbetat som internrevisor inom koncernen och som controller på ett annat bolag inom koncernen. Respondenten har en magisterexamen i marknadsföring och statistik.

Gamma 2 startade som produktionstekniker inom koncernen, men läste sedan ekonomi och organisation på universitetsnivå och fick 1989 jobb som *financial controller*. Respondenten flyttade till Kina 1998 för att hjälpa till att starta en verksamhet för koncernens räkning och stannade i Kina till hösten 2000. Därefter har respondenten arbetat på diverse bolag och började som internrevisor inom koncern Gamma 2002. Detta arbete gör att han fortfarande har insyn vad gäller styrning av koncernens dotterbolag i Kina. Vidare har respondenten inte genomgått någon formell kinarelaterad utbildning.

Gamma 3 är civilingenjör och har jobbat inom koncernen hela sitt yrkesverksamma liv. Just nu jobbar respondenten med projektutveckling, men har haft en rad olika chefspositioner inom koncernen. Att respondenten har haft ett flertal chefspositioner inom koncernen, styrker erfarenhet av styrning. Under de senaste tio åren har Gamma 3 till 60-70 % arbetat med kinarelaterad verksamhet, men har haft sin bas i väst. Respondenten har ingen formell kinarelate-

rad utbildning, men har läst en hel del litteratur på egen hand för att sätta sig in i den kinesiska kulturen.

5.2 Kulturella aspekter

Nedan presenteras det empiriska material, gällande kulturella aspekter, som erhållits via intervjuerna.

5.2.1 Individualism och kollektivism

Beta 2 berättar att kommunism inte märks i dotterbolaget, då frågan rörande kollektivism ställs. Respondenten anser att de kinesiska anställda också vill köpa dyra bilar, lägenheter och liknande statussymboler. Med kollektivism menar vi emellertid individens gentemot gruppens roll i samhället, varför vi under intervjun förklarar detta för respondenten.

De barn som är resultat av den kinesiska ”enbarnspolitiken” är mer självcentrerade än vad de äldre generationerna är. Därför menar Beta 2 att det kinesiska samhället börjar gå mot en högre grad av individualisering. Kollektivismen syns dock i dotterbolaget på så sätt att de anställda tänker på sin egen grupp i större utsträckning och framförallt på sin familj. Till exempel är det vanligt med förfrågningar angående anställning av familjemedlemmar och inköp av produkter från företag som ägs av släktingar. Beta 2 anser således att detta leder till stora företagsmässiga skillnader mellan väst och Kina.

Gamma 2 anser att kollektivism påverkar ansvar och kvalitetsmedvetande genom att ingen tar ansvar för eventuella felaktigheter.

Angående individualism och kollektivism säger Gamma 3 att medarbetarna inte identifierar sig med företaget i lika stor utsträckning som i väst, eftersom att de sätter familjen och personer i individens närmsta omgivning framför företaget. I väst är medarbetare generellt mer

solidariska gentemot företaget. Ett exempel som respondenten tar upp är att kinesiska medarbetare kan sitta på jobbet och göra affärer i privat intresse. Detta har Gamma 3 inte upplevt i väst och menar vidare att handlingar i privat intresse på företagets bekostnad i västvärlden skulle betraktas som en form av korruption. Respondenten menar att gränserna i Kina är mindre tydliga. Med andra ord, vad en västerlänning uppfattar som korruption uppfattar inte alltid en kines som korruption. Gamma 3 menar att skillnaden mellan hur västerlänningar respektive kineser uppfattar korruption härstammar från respektive grupps inställning till etik. Respondenten anser att västerländsk etik baseras på kristendomens tio budord, medan den kinesiska etiken baseras på konfucianistisk filosofi. Gamma 3 menar att kristendomens tio budord ger människor tydliga villkor för beteende, medan respondenten anser att den konfucianistiska filosofin inte är lika tydlig i sitt budskap. Gamma 3 ger ett exempel på en situation som en västerlänning kan uppfatta som etiskt tvivelaktig, men som inte nödvändigtvis uppfattas på detta sätt av en kines. En försäljningschef i Kina kan kräva att medarbetare vid tjänsteresa tar in på ett hotell som chefen själv är delägare i, trots att detta inte gagnar företaget som helhet. Trots detta har, enligt Gamma 3 dotterbolaget inte annorlunda direkta regler än ett västerländskt dotterbolag i koncernen, utan menar att detta endast skiljer dotterbolagen åt på ett praktiskt plan.

5.2.2 Auktoritet

Alfa 2 anser att det finns många auktoritära influenser i landet och att detta påverkar styrsystem. Respondenten förklarar att människor i Kina är vana vid en starkt auktoritär utbildning och menar att detta leder till att alla beslut som tas av en överordnad accepteras, utan att utsättas för ett kritiskt förhållningssätt från medarbetarnas sida.

Vad gäller styrsystem berättar Beta 2 att målen är annorlunda. Respondenten menar att mål tenderas att sättas högre i Kina och att mål i Kina även sätts på saker som i väst inte ses som relevanta. I Kina finns även olika former av handlingsmål.

Gamma 2 anser att en ledare i Kina måste vara mer auktoritär och att det inte är möjligt med grupparbete. Respondenten menar att grupparbete är en skandinavisk företeelse och att det egentligen är skandinaverna som arbetar annorlunda än resten av världen.

Gamma 3 anser att chefens auktoritet i Kina är total och att medarbetarna inte ifrågasätter chefens beslut. Respondenten tycker att arbetet på så sätt blir ”enklare” eftersom ingen ifrågasätter chefen. Så upplevs inte fallet i väst. Ett konkret resultat av hur medarbetare lyder chefer kan, enligt Gamma 3 vara att en medarbetare ”accepterar nyckeltal”, trots att medarbetaren är medveten om att de aldrig kan infrias. Medarbetaren kan inte protestera eftersom chefen föreslagit dem.

5.2.3 Tillit

Angående tillit anser Alfa 2 att tillräcklig erfarenhet saknas för att ett bra svar ska kunna ges, men menar att några negativa aspekter angående detta aldrig personligen har upplevts.

Beta 2 menar att det är individuellt med tillit, att kollektivistiska och egna intressen generellt går före företagets i Kina. Följden blir att det uppstår mer misstänksamhet i dotterbolaget som helhet. Det förekommer mycket rykten och skvaller, och det är givetvis svårt att separera vad som är sant och inte.

Gamma 2 anser att tillit mellan medarbetare är hög, men att det finns en annan typ av tillit gentemot västerlänningar, vilka kan anses ”prata strunt” då de tar upp saker som kineser inte är vana vid. Detta leder i sin tur till att västerlänningar inte alltid tas på allvar.

5.2.4 Ansikte

Angående ansikte säger Alfa 2 att vid kontroll av en medarbetare i Kina måste alltid hänsyn tas till vad som sägs och på vilket sätt det sägs, vilket även kan kopplas till kommunikation.

Detta gäller i synnerhet när det gäller känsliga ämnen som till exempel reseräkningar och kvitton. Respondenten menar att det är lätt att fråga fel saker vilket kan leda till att en medarbetare förlorar ansiktet. Alfa 2 menar vidare att ansikte definitivt påverkar styrsystem och hur de borde utformas. Hur det konkret påverkar styrsystemen, menar respondenten är svårt att förklara, men respondentens uppfattning är att det krävs extra försiktighet när känsliga frågor ställs till de kinesiska medarbetarna, och när rapporter kontrolleras eller ogiltigtförklaras. Detta leder enligt respondenten till att det inte är lika enkelt att etablera regler som i väst och hänvisar till sina kommentarer angående sätt att lösa konflikter.

Beta 2 säger att styrsystem och ledning måste hanteras lite försiktigare i dotterbolaget för att undvika att medarbetarna i Kina tappar ansiktet. Respondenten menar dock att detta fenomen även finns i väst, eftersom folk inte heller där gillar att tappa ansiktet inför arbetskamraterna. I Kina blir det emellertid större störningar på kontoret om situationen inträffar. Dock understryker respondenten att det generellt inte är någon större skillnad.

Gamma 2 anser att ansikte innebär att chefen inte öppet kan diskutera med sina medarbetare när något är fel och menar samtidigt att detta kan kopplas till straff, ansvar och kollektivism.

Angående ansvar berättar respondenten även att koncernen går efter ISO 9000¹⁰¹, vilket innebär att så många problem som möjligt ska hittas, skrivas ner, ”läggas upp på bordet” och lösas. Sedan mäts hur många lösningar som hittats. I Kina går denna princip emot de anställdas natur och det är istället det antal fel som rapporteras som måste mätas, för att kontrollera att alla fel kommer fram. Detta är dock något som respondenten anser kan arbetas bort i takt med att medarbetarna kommer in i organisationens tänkande.

Gamma 3 anser att ansikte är av väsentligt större betydelse i Kina än i väst och menar att den person som har skämt ut en medarbetare offentligt, har skaffat sig en fiende för livet. Därför är det viktigt, framförallt för västerlänningar som kommer till Kina, att inte få en medarbetare att tappa ansiktet. Respondenten tycker att detta har lett till svårigheter med

¹⁰¹ “ISO 9000 has become an international reference for quality management requirements in business-to-business dealings.” Källa: <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>

kommunikationen inom det kinesiska dotterbolaget, eftersom cheferna endast får de svar som är formellt riktiga. Gamma 3 menar att budgetar kan förväntas bli orealistiska, eftersom en formellt riktig kommunikation går före att ärlig kommunikation upprätthålls. Enligt respondenten får detta sannolikt effekten att resultatutfallet i de kinesiska dotterbolagen skiljer sig mer från budget jämfört med det i västvärlden.

Gamma 3 berättar vidare om en duktig västerländsk medarbetare som har varit för ”rak” i sin kommunikation med de kinesiska cheferna och har därmed försatt sina chanser till att göra karriär inom ett dotterbolag i Kina. Detta ser Gamma 3 som ett resultat av hur ansikte fungerar i Kina.

5.2.5 Kommunikation

Kommunikation är ett viktigt element i affärssammanhang i Kina, anser Alfa 2. Att det är så viktigt just i Kina beror på att det där inte är möjligt att kritisera arbetsuppgifter lika direkt som i väst. Cheferna måste sitta ner och diskutera med de anställda för att indirekt kunna föra fram att något inte är tillfredställande. Respondenten menar att detta gör styrsystem svårare att hantera i Kina. Enligt Alfa 2 beror detta bland annat på att de kinesiska medarbetarna inte är vana vid att ge feedback. Detta innebär att det inte är möjligt att kritisera medarbetare direkt. Respondenten menar vidare att kritik istället måste föras fram stegvis. Det är enligt respondenten inte heller möjligt att uppleva kritik från kinesiska medarbetare riktad mot överordnade. Kinesiska medarbetare kommer, menar Alfa 2, aldrig rikta direkt negativ kritik gentemot sina överordnade. Istället hävdar respondenten att *”you have to feel what could be the critical matters”*. Vidare menar respondenten att det viktigaste för de kinesiska medarbetarna är organisationsschemat och deras egen position eller roll i det. Detta innebär att omorganisationer kräver extra försiktighet, eftersom de kinesiska medarbetarna uppfattar sin egen position i organisationen som ett sätt att förmedla medarbetarnas status i organisationen.

Vid arbete i Kina med kinesiska medarbetare tycker Beta 2 att mer lyhördhet vid kommunikation krävs än vad det gör i väst med västerländska medarbetare. Medarbetarna i

Kina har generellt svårt att säga nej till sina chefer. Om exempelvis chefen ber om att få något gjort till nästa dag blir svaret att medarbetaren ska försöka men att det kan bli lite svårt, detta trots att det är helt omöjligt att utföra uppgifterna. Respondenten menar att detta även är ett exempel på att medarbetarna inte vill tappa ansiktet, vilket kräver lyhördhet vid kommunikation.

Gamma 2 anser att i Kina "vet alla allt" och det förekommer ett starkt informellt flöde av information både internt och externt, vilket gör det svårt att hålla saker och ting hemliga. Information behandlas, hårt uttryckt, som en handelsvara och det är näst intill så att företagshemligheter läcker ut. Respondenten anser inte att detta har att göra med medarbetarnas brist på lojalitet mot företaget, utan endast att de har ett annat sätt att kommunicera på.

Gamma 3 uppfattar medarbetarna i Kina som mindre villiga att dela med sig av viktig information till övriga medarbetare, och att de i en del fall kan betrakta information som en handelsvara även inom organisationen. Respondenten betraktar detta som barriärer som är svåra att bryta ned. Att kinesiska medarbetare kan betrakta informationen som en handelsvara anser Gamma 3 inte påverkar budget. Respondenten menar dock att det leder till en marknad för informationsutbyte som är värd pengar för privatpersoner. Trots detta, ser Gamma 3 ingen skillnad i hur information i styrsystemen hanteras i koncernens kinesiska dotterbolag, jämfört med dotterbolag i väst. Att medarbetarna i Kina uppfattas som mindre villiga att dela med sig av information till övriga medarbetare, anser Gamma 3 inte heller påverkar styrsystemen. Däremot anser Gamma 3 att det leder till att organisationen "fungerar sämre än den annars skulle gjort", vilket i sin tur kan leda till sämre resultat.

5.2.6 Konflikter

Alfa 2 förklarar hur det kinesiska sättet att lösa konflikter kan ta sig uttryck enligt följande: Det första mötet handlar om att ta reda på vad motpartens åsikt angående en viss situation är. Motparten informeras inte direkt om vad som ogillas i situationen, istället informeras motparten om att "*you are very unhappy with the current solution*". Vid nästa möte tas

samma situation upp igen och nu har motparten förhoppningsvis till viss del ändrat sin åsikt, men antagligen inte tillräckligt för att gå vidare och lösa problemet, varpå en upprepning likt följande är nödvändig: *"You say again, that you are still very unhappy with the current situation and propose to think about it again, and maybe also take into consideration that there might be another solution (like this one you have in mind)"*. Vid det tredje mötet, har motparten förhoppningsvis förstått tecknen och kommer i så fall att föreslå den lösning på problemet, vilken var påtänkt redan tre möten tidigare. Sammanfattningsvis menar Alfa 2 att, *"for every conflict the management have to solve it takes a lot of time and a lot of understanding. This makes it very difficult to come to a decision."*

Angående konflikter säger Beta 2 att de tenderar att bli mer långvariga i Kina än i väst, eftersom kineser generellt är mer långsinta. Chefen får lägga ner mer tid på att lösa konflikter annars kan det till och med leda till att medarbetarna säger upp sig. Respondenten berättade även att de anställda i Kina inte känner lika stort ansvar inför företaget och att de ofta rapporterar in fel siffror. Detta gör att chefen måste lägga mer tid på kontroll, plocka ut de konkreta siffrorna ur systemet, kontrollera dem och rätta till de största felen. Detta handlar kanske i större utsträckning om tillit. Respondenten menar att hur man jobbar med ledning av företag i stor utsträckning påverkas av kulturella faktorer.

Gamma 2 anser att sättet att lösa konflikter inte skiljer sig mellan väst och Kina.

5.3 Lednings- och styrfilosofi

Nedan presenteras det empiriska materialet, gällande lednings- och styrfilosofi, som erhållits via intervjuer.

5.3.1 Målstyrning och entreprenörsanda

Gällande målstyrning inom koncernen Beta påpekas det att i de kinesiska dotterbolagen har kommit längre än väst. Detta beror på att en större del av lönen i Kina är rörlig.

Ytterligare en aspekt som kom upp i intervjun var att Gamma 3 upplever kineser som väldigt entreprenöriellt lagda: "Det verkar finnas en liten entreprenör i varje kines..."

5.3.2 Ledarstil

Alfa 1 menar att den svenska ledarstilen är demokratisk och bygger på samförstånd och gemensamt ansvar för beslut. I moderbolaget i Västeuropa ser det dock annorlunda ut, där det istället är mer auktoritärt och kommunikationen måste ske på ett mer försiktigt sätt med cheferna, vilka dessutom trampar hårt nedåt. Dessa aspekter tror respondenten mest beror på kulturella skillnader.

Alfa 2 kan inte riktigt svara på hur en typisk ledare inom koncernen är, men menar att de är övervägande tekniker och att egenskaperna varierar från person till person samt beroende på vilken nivå de är ledare på.

Beta 1 understryker att en typisk ledare inom koncernen definitivt är civilingenjör och att personen som är i ledarposition har jobbat inom koncernen länge. En typisk ledare är eftertänksam, analytisk och får saker och ting gjorda.

Beta 2 tycker att det är svårt att generalisera både för väst och för Kina angående hur en typisk ledare ser ut. Dock anser respondenten att medarbetarna i väst involveras mer och att det kommuniceras bättre där. De sitter ner och pratar, bollar idéer och diskuterar. Lokala kinesiska ledare är rakt på sak, talar om vad som gäller och är betydligt tuffare mot sin personal. De

kanske diskuterar med någon enstaka medarbetare, men inte alls i samma utsträckning som i väst.

Gamma 1 anser att den typiska ledaren varierar på olika nivåer och på olika ställen i koncernen, men generellt anser respondenten att ledarna inom koncernen är ledarna duktiga ingenjörer.

Gamma 2 menar att det är viktigt med erfarenhet för ledare i Kina, eftersom det finns antaganden om att chefen i Kina ska klara av jobbet som ska utföras.

Gamma 3 tycker att det är svårt att ge en beskrivning av ledaregenskaper inom koncernen i väst, dock är det generellt personer som "ser till att det blir resultat". Gamma 3 menar däremot att det i Kina finns ett par absolut nödvändiga ledaregenskaper, vilka respondenten beskriver som kommunikativ, politisk och aktiv ledarstil. Detta beror på att arbetsstyrkan är mindre erfaren, samt den uppenbara kulturkrocken som sker för den västerländska ledaren.

5.4 Organisation och belöningsystem

Nedan presenteras det empiriska materialet, gällande organisation och belöningsystem, som erhållits via intervjuer.

5.4.1 Centraliserad eller decentraliserad organisation

Alfa 2 berättar att varje dotterbolag inom koncernen är funktionsorganisationer med tre divisioner, men att koncernen är en komplicerad matrisorganisation. En divisionschef har mer makt än en lokal chef och respondenten menar att detta gör beslutsfattandet ganska komplicerat inom koncernen. Respondenten menar att organisationen är mer decentraliserad än centraliserad både i Kina och i väst.

Beta 1 berättar att koncernen är en matrisorganisation som är komplext heterogen och splittad. Detta beror på att man har många olika produkter på olika ställen i produktlivsrymden, vilka koncernen tjänar olika mycket pengar på. Respondenten anser vidare att företagets organisation är relativt decentraliserad och att detta är en nödvändighet eftersom företaget finns i hela världen.

Beta 2 berättar att organisationen är en matris mellan divisioner och funktioner och att alla har minst två chefer. En skillnad mellan Kina och Väst är att det är mer funktionsbaserat i Kina. Respondenten anser att organisationen i dotterbolaget är ganska centraliserad, eftersom alla chefer i Kina i sin tur har chefer i Sverige, Finland eller på andra ställen vilka de är operationellt ansvariga att rapportera till. Organisatoriskt sett ser det likadant ut i Kina som i väst, men Beta 2 menar att man i Kina har större frihet, vilket innebär att beslutsfattande i de högre positionerna är mer decentraliserat i dotterbolaget i Kina. Detta beror på att marknaden är starkt reglerad vilket gör det svårt att ifrågasätta saker från centralt håll. Respondenten menar att det trots allt är de som sitter i Kina som kan mest om den marknaden och så länge det går bra har de friare tyglar. Respondenten berättar dock att det är starkt tryck från centralt håll och det är många som vill till Kina för att kontrollera vad som händer och hur det fungerar. Detta gäller dock inte längre ner i organisationen. Beta 2 menar att hypotetiskt sett skulle samma tendenser antagligen visa sig på andra växande marknader, men att det är svårt att spekulera i eftersom det inte finns någon annan marknad som liknar de kinesiska.

Gamma 1 arbetar i en matrisorganisation i 3 – 4 dimensioner och respondenten anser att organisationens centralisering och decentralisering ”svänger fram och tillbaka”. Företaget har tidigare varit mycket decentraliserat men har nu gått tillbaka mot en centralisering. Målet är dock att organisationen ska vara så decentraliserad som möjligt.

Gamma 2 menar att organisationsstrukturen är likadan i Kina och i väst, men anser att en skillnad mellan Kina och väst är att det är mer centraliserat i Kina och menar att detta beror på traditionellt dåligt kinesiskt ledarskap.

Gamma 3 berättar att organisationsstrukturen generellt ser likadan ut i väst som i Kina. Koncernen är hierarkiskt strukturerad och indelad i funktioner. Alla bolag är indelade i tre funktioner, vilka är marknadsföring och försäljning, teknisk konstruktion och utveckling samt produktion. Respondenten berättar att beroende på vilken typ av verksamhet som bolaget sysslar med, kan det även finnas exempelvis en avdelning som sysslar med uppföljning av verksamhet efter försäljningstidpunkten.

5.4.2 Beslutsfattande

Alfa 1 betraktar beslutsfattandet i koncernen som mer åt det centraliserade hållet. Gällande beslutsordningen från moderbolaget gentemot dotterbolagen angående strategier och investeringar är detta reglerat. Investeringar måste godkännas i budgetprocessen och långsiktiga marknadsstrategier kommer från moderbolaget, med vilka koncernen formulerar hur den ska profileras globalt. Dotterbolaget har egna strategier för marknadsföring på den nordiska marknaden. Om dotterbolaget är välskött lägger sig moderbolaget inte i verksamheten som då kan hanteras med relativt fria tyglar.

Alfa 2 anser att beslutsfattande i väst är mer decentraliserat än centraliserat. I Kina däremot är det mer centraliserat, eftersom dotterbolaget måste konsultera och fråga moderbolaget om det mesta, till exempel om man vill göra något som ligger utanför budgeten.

Beta 1 menar att om beslutsordningen är decentraliserad eller centraliserad beror på vem som tillfrågas. Vidare anser respondenten att generellt är affärsbeslut och beslut om order, decentraliserade medan strategiska beslut är centraliserade och beslut om investeringar i sin tur är extremt centraliserade. Summerat är respondentens åsikt att beslutsordningen är relativt centraliserad inom koncernen.

Beta 2 anser att beslutsfattandet generellt är decentraliserat, men att stora beslut alltid är centraliserade. Vad gäller Kina, är beslutsfattandet dock mer centraliserat. Respondenten menar att detta beror på kinesisk tradition, såsom konfucianism, till exempel traditionen att chefen

bestämmer och tar beslut. Det kan även bero på det kinesiska skolsystemet, som inte präglas av sökande inlärning i samma utsträckning som till exempel i det svenska. Beta 2 uttrycker sig på följande sätt: *”Man kan inte gå in med svensk ledarstil och diskutera konsensus, då undrar de vad man är för en mesig chef som dykt upp och inte vet någonting”*

Så länge enheten presterar goda resultat betraktar Gamma 3 beslutsordningen som decentraliserad. Om enheten skulle prestera dåliga resultat kommer ledning på högre nivå att ge konkreta direktiv. Då kan beslutsordningen betraktas som helt centraliserad. En stor skillnad mellan verksamhet i väst och i Kina, är att vid beslut måste hänsyn tas till den brist på socialt skyddsnet som existerar i Kina.

5.4.3 Belöningsystem

Beta 2 berättar att det förutom lön finns en rörlig bonus som kan vara upp till sex månadslöner. Bonusen baseras i stor utsträckning på tillväxt i Kina och kan vara relaterad både till föregående år och till budget. Dessa är de två stora parametrarna, men bonusen kan även baseras på kapitalbindning, såsom kundfordringar och bruttomarginal. Respondenten poängte-
rar att det ligger allra mest tyngd på tillväxt. Vidare berättar Beta 2 att tillväxtkravet inte är lika stort i väst som i Kina och den rörliga bonusen utgör inte heller lika stor del. Respondenten spekulerar i att detta kan bero på att marknaden är mer mättad i väst och det är därmed svårt att påverka förändringar i volym.

Gamma 1 berättar att det finns ett bonussystem för medarbetare och ett annat för ledningsgruppen. Systemet för medarbetarna diskuteras fram lokalt, och den enhet där respondenten arbetar anpassar varje år vad bonusen ska baseras på. I år baseras den på leveranstid. Gamma 1 anser att det är svårt att koppla bonusen till indirekta funktioner, såsom till exempel ekonomiavdelning och IT-avdelning. Respondentens enhet har heller inget bonussystem för säljare. Gamma 1 berättar vidare att ledningsgruppens bonussystem är styrt av moderbolaget och att alla chefer mäts utifrån ett femtontal olika nyckeltal.

Gamma 2 däremot säger att bonussystemet ser likadant ut i väst som i Kina och att det grundas på volym och kvalitet.

Gamma 3 berättar att i väst har koncernen ett rankingsystem, vilket innebär att de anställda rankas och lönen bestäms sedan utifrån var man är placerad i rankingen. Bonus utgår även till högre chefer och den bestäms centralt av moderbolaget. Dessutom förekommer utvecklingsamtal en gång om året. Respondenten anser att belöningsystemet ser likadant ut i Kina, men att det där jobbas med konkreta utvecklingsplaner för de anställda i större utsträckning samt att uppföljning av dessa sker mer än en gång per år. Respondenten tror att detta beror på den kraftiga rekryteringsvåg som på kort tid gått genom dotterbolagen i Kina samt att detta kräver mer avancerade former av utbildning av medarbetarna.

5.5 Formella och informella styrsystem

Nedan presenteras det empiriska materialet, gällande formella och informella styrsystem, som erhållits via intervjuer.

5.5.1 Anpassning av styrsystem

Beta 2 ger en kommentar om att styrsystemen är centralt utformade och att den anpassning som trots allt måste ske, sker inom dessa ramar. Respondenten menar att det skulle vara farligt med två olika styrsystem, ett lokalt och ett centralt. Beta 2 försöker få de kinesiska medarbetarna att tänka mer i linje med koncernens sätt att tänka, det vill säga mer som i väst.

5.5.2 Budget

Alfa 2 menar att utformning av budgetar för koncern A:s kinesiska dotterbolag styrs genom tydliga instruktioner från koncernens moderbolag. Femåriga planer kompletteras och kopplas

samman med ettåriga budgetar, som dotterbolaget följer upp månadsvis. Försäljningsenhetens budget baseras på marknadsinformation från försäljningscheferna i Kina. Respondenten menar att det är på detta sätt dotterbolaget förutspår sin försäljning, men understryker att dotterbolaget följer direktiv från koncernens moderbolag, vilka har sista ordet gällande dotterbolagets budget. Alfa 2 upplever att medarbetarna betraktar budgeten som mål för dotterbolagets försäljning och omsättning och berättar också att budgetprocessen generellt ser likadan ut inom koncernens alla dotterbolag.

Enligt Beta 2 prognostiserar de kinesiska säljheterna i det aktuella dotterbolaget för fyra till fem kvartal framåt med rullande prognoser. Dessa försäljningsprognoser används sedan som bas för planeringen av produktionen. Respondenten berättar att rullande prognoser används både i koncernens dotterbolag i väst och i dotterbolagen i Kina. Lokalt budgeteras det även för kostnader för administration och försäljningskostnader. När det gäller personal och övriga omkostnader menar Beta 2 att de kinesiska dotterbolagen är mindre återhållsamma, vilket enligt respondenten beror mer på förutsättningarna för expansion på den kinesiska marknaden i nuläget, än på kinesisk kultur. Enligt Beta 2 är förväntningarna på den kinesiska marknaden visserligen mycket höga, men respondenten anser att budgetering för volym och försäljning ändå är ganska låg. Beta 2 menar att denna "feghet" beror på en rädsla för att inte kunna leva upp till sina prognoser. Detta styrs dock till viss del ifrån moderbolaget och om omkostnaderna är höga i förhållande till den förväntade försäljningsvolymen, noteras detta och dotterbolaget tvingas korrigera denna obalans. För någon enhet på den kinesiska marknaden erhålls volymerna direkt från moderbolaget, men i de enheter där produktionen också avser att säljas på den kinesiska marknaden sker detta lokalt. Respondenten berättar att oavsett var denna budgetering sker, så används samma metod.

Gamma 3 betraktar till skillnad från Gamma 2 budgetprocessen som en chefsangelägenhet inom koncernen. Gamma 3 menar dessutom att budgetprocessen i ännu större utsträckning är en chefsangelägenhet i de kinesiska dotterbolagen, på grund av den hierarkiska strukturen i den kinesiska kulturen. Respondenten tillägger att automatisk uppföljning av budgeten sker månadsvis inom hela koncernen.

5.5.3 Direkta regler

Dotterbolaget i koncernen Beta har ett grundläggande regelsystem som kompletteras med regler om hur affärer ska skötas och hur omvärlden ska hanteras. Beta 1 lyfter fram att det inom ekonomiverksamheten finns relativt mycket regler gällande redovisning och rapportering. Sammantaget har företaget ett omfattande regelsystem, men respondenten har även arbetat utanför koncernen och anser inte att den är extrem gällande kvantiteten på regler, utan att den ligger någonstans i mellanskiktet.

Ovanstående åsikter delas av Beta 2 som också pekar på att regler för redovisning är bestämda centralt och att företaget ska följa internationell redovisningsstandard, vilket dotterbolaget i Kina inte tidigare har gjort. Detta innebär att företaget just nu justerar finansiella regler och riktlinjer. Mycket av reglerna i det kinesiska dotterbolaget är under konstruktion och manualer och regler byggs upp kontinuerligt. Denna typ av regelverk upplevs som viktigt i Kina, eftersom koncernen måste vara tydlig på vad som får göras och inte får göras. Exempel som Beta 2 tar upp är att korruption och nepotism är vanligt i Kina. Därför menar respondenten att regler gällande leverantörs- och kundförhållanden är viktigare i Kina än i väst. Finns inte reglerna nedskrivna är det svårt att förklara för de kinesiska medarbetarna vad som gäller. Därför håller dotterbolaget i Kina på att implementera ett system som går igenom hur saker och ting skall hanteras. Respondenten anser att behovet av ett sådant system är större i Kina än i väst. Dessutom anser respondenten att hur de anställda ska agera inom ovan nämnda områden generellt uppfattas som mer självklart i väst.

Gamma 3 anser att bolag i väst i större utsträckning litar på att generella riktlinjer kan hanteras och följas av medarbetarna. De anställda kan därför ges större ansvar. Situationen kan till exempel yttra sig i att medarbetare i väst på eget bevåg kan välja att gå runt formella regler, vilket oftast inte leder till några negativa konsekvenser. I Kina finns direkta skrivna regler som uttryckligen måste följas. Väljer någon att avvika från dessa kan det till och med leda till avsked. Förklaringen till ett större behov av direkta regler i Kina tror Gamma 3 är att västvärlden har kommit längre i industrialiseringsprocessen. Dessutom menar respondenten att medarbetarna i Kina inte har samma typ av bakgrund som västerlänningar, vilket skapar ett

större behov av direkta regler, och att kineser i allmänhet inte har en uppfattning om vad demokrati innebär, eftersom överheten i Kina alltid har haft mest makt. Vidare har Kina under kulturrevolutionen lidit av "icke-styrrel", vilket dagens kineser är rädda för att uppleva igen. Indirekt innebär detta att kineser är mer vana vid direkta regler och föredrar detta före mer allmänna policys. Gamma 3 tror dock att detta successivt kommer att förändras.

5.5.4 Företagskultur

Enligt Beta 2 satsas det generellt mer på personalen i koncernens dotterbolag i Kina än på personalen inom de västerländska bolagen. Denna satsning går ut på att utveckla de unga medarbetarna i dotterbolaget, för att personalen ska få en västerländsk stil. Satsningen riktas mot unga i dotterbolaget eftersom det är lättare att få dem att tänka i västerländska banor. Respondenten menar att detta konkret innebär att få personalen att inte i lika stor utsträckning vänta på order, utan att istället ta mer egna initiativ.

6 Analys

I detta kapitel analyseras studiens empiriska material och sätts samtidigt i relation till studiens teoretiska ramverk. I detta kapitel lyfter vi fram det empiriska material, som vi anser har störst relevans för studiens syfte. Det är rimligt att läsaren lagt märke till ytterligare intressanta infallsvinklar, då studiens problemområde är stort.

6.1 Kulturell påverkan på lednings och styrfilosofi

I detta avsnitt presenteras analyser av hur bestämningsfaktorn lednings- och styrfilosofi påverkas av kulturella faktorer.

6.1.1 Styrning på motsägelsefullt sätt

Ramarna för ett företags lednings- och styrfilosofi är uppställda av ledningen och påverkar i stor utsträckning hur verksamheten styrs. Av denna anledning är det intressant att poängtera att det, inom koncern Beta, anses ligga mer betoning på målstyrning i Kina än i väst. Enligt respondenten beror detta på att en större del av lönen är rörlig där. Målstyrning är enligt studiens teoretiska ramverk motsatsen till direktstyrning och innebär att ledningen låter medarbetarna arbeta med relativt fria tyglar mot centralt uppsatta mål.¹⁰² Det är viktigt att poängtera att målstyrning torde strida mot den syn kineser i allmänhet har gentemot auktoritet och benägenhet att ta ansvar.

¹⁰² *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

Enligt Huang et al. är Kina ett samhälle med stark hierarkisk struktur¹⁰³. Lewis menar vidare att en ledares auktoritet inte får bli ifrågasatt samt att lydnad och lojalitet hos medarbetare är viktiga egenskaper.¹⁰⁴ Under intervjuerna har framkommit att kinesiska medarbetare har en tendens att inte vilja ta ansvar för beslut och eventuella felaktigheter. Enligt vår mening borde det då vara naturligt att använda en högre grad av direktstyrning med tydligare mål och detaljerad styrning för att på så sätt hantera problemet med ansvar. En intressant fråga som väcks vid analys av studiens resultat, är varför ett företag väljer att jobba med målstyrning när förutsättningarna för denna typ av styrning är dåliga. Valet kan handla om ett försök att applicera ett västerländskt styrsystem och sätt att tänka på, utan anpassning till kinesiska förhållanden och vi förhåller oss tveksamma till om detta är en bra lösning.

Enligt den modell (fig. 1) som presenteras i kapitel 3 ska de olika styrsystemen i ett företag skapa måluppfyllelse. Att påtvinga ett arbetssätt som strider mot fundamentala kinesiska värderingar, bör sannolikt leda till en lägre måluppfyllelse i företaget. Vidare menar vi att detta beror på att arbetssätt som inte är väl förankrade i organisationen, inte kommer att accepteras av medarbetarna och således inte heller utnyttjas på ett effektivt sätt. I förlängningen kan det tänkas att denna typ av ineffektivitet leder till ett ökat behov av uppföljning, eftersom arbetet inte utförs på ett för ledningen tillfredsställande sätt. En möjlig tolkning av studiens resultat är därför att det är olämpligt att direkt överföra västerländska styrsystem utan att en anpassning till kinesiska förhållanden sker.

Att koncernen Beta jobbar med målstyrning är även motsägelsefullt, anser vi, eftersom ett par av respondenterna betonar att dotterbolagen i Kina karaktäriseras av auktoritär styrning. Å andra sidan kommenterar en av respondenterna i koncern Beta, angående auktoritet, att målen tenderas att sättas högre i Kina än i väst, samt att det i Kina upprättas mål på områden som i väst kanske inte anses vara relevanta. Det är inte orimligt att det, i det här fallet, handlar om olika sätt att se på begreppet målstyrning och att respondenten egentligen vill betona att det är viktigare med tydliga mål i Kina. Detta skulle i så fall kunna betraktas som ett sätt att vara tydlig och direkt ifrån ledningens sida, vilket står i kontrast till det kinesiska

¹⁰³ Huang, Quanyu, et al., *Business Decision Making in China*, 1997.

¹⁰⁴ Lewis, Richard D, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

sättet att kommunicera, vilket enligt Bond är indirekt.¹⁰⁵ Däremot ligger det helt i linje med vad respondenterna säger om den auktoritära ledarstil som de anser sig vara tvungna att ha.

Det kan naturligtvis även vara så att koncern Beta faktiskt använder målstyrning i den betydelse studien behandlar detta begrepp. Anledningen till detta kan vara att det är enklare att utveckla en ny typ av styrning i en ny miljö, till exempel i ett nystartat dotterbolag, än det är i ett dotterbolag som funnits under en längre period. Vidare är det intressant att koppla detta till att en av respondenterna, i en annan koncern, faktiskt upplever kineser i allmänhet som entreprenöriellt lagda, genom den ytterst personliga kommentaren ”*det verkar finnas en liten entreprenör i varje kines...*”. Utifrån denna kommentar kan det ses som en god idé att låta just denna typ av medarbetare jobba med relativt fria tyglar mot mål uppsatta av ledningen, speciellt om detta ligger i linje med den eftersträlvade företagskulturen i dotterbolaget. Detta stöds också indirekt av Jouyner som menar att det är viktigt att hjälpa medarbetarna att sätta upp nåbara mål som sedan utmanas.¹⁰⁶

6.1.2 Auktoritär ledarstil

Intervjumaterialet vittnar om att det finns många auktoritära influenser i Kina och att detta påverkar de interna processerna i dotterbolagen, vilket bland annat innebär styrningen. De flesta av respondenterna menar att ledarens auktoritet är total i Kina och att detta gör att beslut uppifrån accepteras utan att ifrågasättas eller granskas kritiskt. En av respondenterna berättar att detta kan göra arbetet enklare för ledarna eftersom en ledare i mindre utsträckning ifrågasätts av sina medarbetare. Utifrån detta kan konstateras att ledarens auktoritet gör det svårare att ersätta dåliga chefer med bättre eftersom dåliga egenskaper hos en ledare sällan kommer fram. Detta kan leda till att en verksamhet omärkbart har en ledare som inte är den bästa personen för jobbet, vilket i sin tur leder till att verksamheten inte fungerar optimalt.

¹⁰⁵ Bond, Michael Harris, *Beyond the Chinese Face – Insights from Psychology*, 1991, s. 37-38.

¹⁰⁶ Joyner, John, *Computing Canada*, 2001.

Att en ledares beslut inte ifrågasätts eller granskas kritiskt kan kännas främmande för en västerlänning. Det kan dock kopplas till konfucianismen som enligt Hattstein har ett starkt fäste i det kinesiska samhället.¹⁰⁷ Enligt Worm och Lewis innebär konfucianismen att en kinesisk medarbetare måste lyda de som är överordnade en själv i den hierarkiska strukturen och inte ifrågasätta en ledares beslut¹⁰⁸. Kinesiska medarbetares lojalitet och underordnade position till ledare kan kopplas till Kinas kollektivistiska kultur och rädslan för att tappa ansiktet. Vidare menar vi att konsekvensen av att inte lyda en order från en överordnad sannolikt innebär skamkänslor hos medarbetaren. Detta eftersom individen, enligt Worm, kan känna skam om de har brutit mot allmänt kända regler i samhället.¹⁰⁹ Chen menar att det därmed är det viktigt att vara uppmärksam på, var i organisationens hierarki en medarbetare befinner sig.¹¹⁰

Chen tar upp en negativ konsekvens av ansikte, vilken innebär att ett överdrivet beaktande av andra individers känslor kan leda till en begränsning av initiativ och entreprenörsanda.¹¹¹ En av respondenterna beskriver att medarbetarna söker tillåtelse innan de agerar och låter överordnade ta ansvar istället för att göra det själv. Återigen kan en koppling till delar av kinesisk traditionell filosofi, konfucianismen, göras. Att medarbetarna söker tillåtelse före handling, kan ses som en begränsning av initiativ, vilket hindrar innovationsförmåga och nytänkande i dotterbolaget. Detta kan i sin tur leda till ökade krav på att ledningen förmedlar sina strategier på ett tydligt sätt till medarbetarna.

Majoriteten av respondenterna anser det vara svårt att beskriva generella karaktärsdrag hos ledare inom koncernen. En av respondenterna menar dock att en ledarstil, som karakteriseras av att idéer bollas och beslut diskuteras fram, inte funkar i Kina. Respondenten menar att det beror på att de kinesiska medarbetarna uppfattar en ledare med denna typ av ledarstil som mesig och okunnig. En kinesisk ledare kan, som en av respondenterna uttrycker sig, vara mer

¹⁰⁷ Hattstein, Markus, *Världens religioner*, 1999.

¹⁰⁸ Lewis, Richard D, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

¹⁰⁹ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

¹¹⁰ Chen, Ming-Jer, *Inside Chinese Business – A Guide for Managers Worldwide*, 2001.

¹¹¹ Ibid.

direkt och ge order utan att diskutera igenom saken med mer än ett par medarbetare. Återigen understryks klart och tydligt av respondenten att det är ledarens ord som gäller, alltså att auktoriteten är mycket större i Kina än i väst. Detta visar på att styrsystemen används annorlunda i Kina, eftersom en ledare där, som respondenterna menar, är auktoritär och aldrig blir ifrågasatt. I väst verkar det som om det diskuteras mer och att styrsystemen anpassas i en interaktiv process med både chefer och medarbetare, vilket troligen inte sker i Kina.

En respondent kommenterar att det finns tre nödvändiga ledaregenskaper i Kina, vilka respondenten beskriver som kommunikativ, politisk och aktiv ledarstil. Respondenten menar vidare att dessa är absolut nödvändiga, eftersom att arbetsstyrkan där är mindre erfaren samt att det uppstår en uppenbar kulturkrock. Detta är indikationer som visar på att någon slags utbildning om kinesisk kultur för västerländska ledare i Kina, skulle vara av värde.

6.1.3 Bristande tillit till västerländska ledare

En respondent menar att tillit är högt värderad i Kina, och enligt Bond, som hänvisar till Zhang Zhi-tongs skala över tillit, är tilliten till den inre kretsen högre än tilliten till främlingar.¹¹² Synen bekräftas i en intervju där det framkommer att tilliten mellan kinesiska medarbetare är hög, medan tilliten som de har till västerländska chefer är lägre. Den västerländska chefen, menar vi, i detta sammanhang, kan betraktas som en främling.

Intressant är att en av respondenterna anser, att en konsekvens av att tillit är högt värderad i Kina, så råder det generellt större misstänksamhet i hela dotterbolaget. Detta skulle innebära att medarbetare även är misstänksamma mot varandra, vilket säger emot ovanstående uttalande. Det kan dock spekuleras i, att denna misstänksamhet inte är lika stor som den mot västerländska ledare.

Inga respondenter har givit något konkret exempel på hur synen på tillit påverkar styrsystem. Eftersom en respondent menar att kineser är misstänksamma mot västerländska ledare, visar

¹¹² Bond, Michael Harris, *Beyond the chinese face – Insights from psychology*, 1991, s. 37-38.

studien ändå indikationer på att det kan vara svårt för en västerländsk chef att få medarbetarna att förstå nya regler och dylikt gällande styrning.

I en organisation där det saknas tillit i relationen mellan ledare och medarbetare, är det troligt att det är svårt att skapa målöverensstämmelse.

6.1.4 Inställning till konflikter

En av respondenterna förklarar att det kinesiska sättet att lösa konflikter är komplicerat och i stor utsträckning präglad av indirekt kommunikation. Bond menar att syftet med indirekt kommunikation är att skydda relationen mellan parterna, vilket tillåter den att utvecklas harmoniskt.¹¹³ Sammanfattningsvis menar respondenten att konflikter tar lång tid att lösa och kräver stor förståelse från ledningens sida. Detta ligger i linje med Chens påstående att i den kinesiska kulturen löses konflikter indirekt i de fall det är möjligt.¹¹⁴ Vidare undviks konflikter generellt i den kinesiska kulturen, enligt Bond.¹¹⁵ I Kina söker medarbetarna, som en respondent tidigare nämnt, tillåtelse i högre utsträckning än i väst, innan de agerar. Detta kan kopplas till att de därmed undviker framtida direkta konflikter, vilket i sin tur hänger detta samman med rädslan för att förlora ansiktet. Även Chen understryker att individer måste bemötas på rätt sätt för att ingen ska förlora ansiktet och för att den sociala ordningen inte ska rubbas.¹¹⁶ Vi menar att det således är viktigt att fråga först innan man agerar så att ingen blir trampad på fötterna.

Det är intressant att poängtera att en annan respondent anser att sättet att lösa konflikter inte skiljer sig mellan väst och i Kina.

¹¹³ Bond, Michael Harris, *Beyond the chinese face – Insights from psychology*, 1991.

¹¹⁴ Chen, Ming-Jer, *Inside Chinese Business – A Guide for Managers Worldwide*, 2001.

¹¹⁵ Bond, Michael Harris, *Beyond the chinese face – Insights from psychology*, 1991.

¹¹⁶ Chen, Ming-Jer, *Inside Chinese Business – A Guide for Managers Worldwide*, 2001.

6.2 Kulturell påverkan på organisation och belöningsystem

I detta avsnitt presenteras analyser av hur bestämningsfaktorn organisation och belöningsystem påverkas av kulturella faktorer.

6.2.1 Sätt att kommunicera information påverkar organisationen negativt

Då Joyner anser att företagskultur är relaterad till organisatorisk hälsa¹¹⁷, kan det anses att det också är av vikt att inte bara betrakta detta som en del av företagets informella styrsystem, utan också som något som kan vara relevant i sammanhang som rör organisation. En av respondenterna menar att organisationen fungerar sämre i Kina på grund av att sättet att hantera information skiljer sig åt. Respondenten menar att detta inte påverkar styrsystemen, men då organisationen behandlas som en del av styrsystemet anses denna kommentar trots allt vara av intresse. Medarbetarna anses av respondenten som mindre villiga att dela med sig av viktig information till varandra. Alvesson och Berg, tar upp delande av företagsinformation på alla nivåer som en betydelsefull aspekt vid byggande av företagskultur.¹¹⁸ Motvillighet att dela med sig av information, borde därför innebära att det är svårare att bygga en bra företagskultur i dotterbolag i Kina, vilket i sin tur sannolikt kan vara relaterat till att organisationen fungerar sämre. Att konsekvenserna av detta, i förlängningen även leder till sämre resultat, bekräftas av respondenten. Vi menar därför att det borde vara oerhört högt prioriterat att förmedla sin företagskultur på ett bra sätt.

Studiens resultat angående hantering av information är till viss del motsägelsefullt. Å ena sidan, vilket nämnts tidigare, framkommer det att medarbetare motvilligt delar med sig av

¹¹⁷ Joyner, John, *Computing Canada*, 2001.

¹¹⁸ Alvesson, Mats & Berg, Per Olof, *Företagskultur och organisationssymbolism – Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, 1988.

information till varandra. Å andra sidan framkommer att det finns ett starkt informellt flöde av information. Intervjumaterialet indikerar att det finns en skillnad mellan hur olika typer av information hanteras. Det kan vara så att information, som kan utnyttjas i egenintresse av medarbetare om endast ett fåtal inom organisationen har denna, hanteras annorlunda genom motvillighet att dela ut informationen. Information som andra medarbetare inte kan utnyttja delas troligtvis mellan medarbetarna i större utsträckning.

Två respondenter menar att kinesiska medarbetare kan betrakta information som en handelsvara. Denna typ av information, är troligen samma typ som medarbetarna är motvilliga att dela med sig till varandra av. Det är dock intressant att en av respondenterna kommenterade att kinesernas syn på information som en handelsvara inte resulterade i att styrsystemen hanterades annorlunda.

I intervjumaterialet framgår dessutom att det är svårt att hålla saker och ting hemliga samt att detta beror på ett starkt informellt flöde av information. Denna typ av information, menar vi, syftar på information, vilken inte direkt kan utnyttjas av enskilda eller ett fåtal medarbetare. Denna information kan trots detta vara av känslig art för dotterbolaget. Att det finns ett informellt flöde av information, kan därför kan ställa till problem. Om en västerländsk ledare har svårt att lita på att medarbetare håller känslig information hemlig, är det rimligt att anta att ledaren blir försiktigare med att sprida den. Detta kan leda till att medarbetarna inte får ta del av väsentlig information, vilket enligt tidigare resonemang kan påverka organisationen negativt.

6.2.2 Mer centraliserad beslutsordning

Gemensamt för de undersökta företagen är att den operativa strukturen inte skiljer sig åt i dotterbolagen inom samma koncern. Däremot betraktar flera av respondenterna beslutsfattande som mer centraliserat i de kinesiska, än i de västerländska dotterbolagen.

Uppfattningen gällande beslutsfattande hos respondenterna i koncern Beta är speciellt intressant. Två respondenter i samma koncern har olika uppfattning om hur beslutsfattandet inom koncernen kan betraktas. Den ena uppfattar beslutsfattandet som relativt centraliserat, medan den andra upplever det vara ganska decentraliserat generellt, men mer centraliserat i

Kina. Skillnaden mellan uppfattningarna är intressanta, eftersom de i princip står i rak motsats till varandra. Skillnaden i uppfattning om beslutsfattande i koncernen kan visserligen bero på respondenternas bakgrund i olika västerländska dotterbolag. Det kan även vara så att den ena respondenten uppfattar beslutsfattandet som decentraliserat i väst, eftersom det är betydligt mer centraliserat i Kina. Denna respondent arbetar i Kina, medan respondenten som anser att beslutsfattandet är relativt decentraliserat, arbetar i väst. Detta, menar vi, skulle innebära att beslutsfattandet i hög grad kan betraktas vara centraliserat i Kina.

I en intervju framgår att det inte går att "*diskutera fram konsensus*", utan att man uppfattas som en "*mesig chef, som dykt upp och inte vet någonting*". Citaten indikerar att kinesiska medarbetare förväntar sig att ledaren fattar beslut utan att först diskutera dessa med medarbetarna. Vidare tyder citaten på att en ledare som inte tar på sig rollen som beslutsfattare inte blir respekterad av medarbetarna. Dessutom hävdar en respondent att beslutsfattandet i Kina är relaterat till den kinesiska traditionen, genom bland annat konfucianismen. Sett utifrån att konfucianistiska principer, enligt Xing¹¹⁹, utgör en bas för olika typer av företagsrelationer, är Lewis beskrivning om rollen som ledare inom konfucianismen av intresse. Lewis menar att en ledares auktoritet enligt konfucianismen inte ska ifrågasättas. Vidare innebär rollen som ledare också ansvar gentemot de som visar lojalitet.¹²⁰ Att de kinesiska medarbetarna vill undvika diskussioner angående beslut, kan bero på att de vill undvika en situation där de tvingas ifrågasätta ledarens åsikter. På detta sätt har de istället möjlighet att visa lojalitet genom att helt enkelt bara följa ledarens beslut. Därmed kan de också räkna med att ledaren visar dem hänsyn genom att ledaren tar sitt ansvar gentemot lojala medarbetare. De kinesiska medarbetarnas beteende kan därför knytas till kulturella faktorer genom synen på auktoritet i Kina.

¹¹⁹ Xing, Fan, S.A.M. *Advanced Management Journal*, 1995; 60, 1.

¹²⁰ Lewis, Richard D, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

Av speciellt intresse är att en respondent anser sig, under sin tid i Kina, ha behövt lära sig hur kineser reagerar på en chef som försöker diskutera fram beslut. Detta tyder på att en anpassning av respondentens ursprungliga ledarstil och sätt att hantera beslutsfattande varit nödvändig. Denna anpassning, menar vi, har lett till ett mer auktoritärt sätt att hantera beslutsfattande, vilket kan tänkas bero på bakomliggande konfucianistiska värderingar.

En av respondenterna anser att beslutsfattandet är mer centraliserat i Kina, men kommentaren tyder på att detta bland annat har med moderbolagets policy gentemot dotterbolaget i Kina att göra. Det är intressant att dotterbolaget i Kina, enligt respondentens kommentar, har ett större ansvar än andra dotterbolag att kontrollera att bolagets agerande accepteras av moderbolaget. Detta tyder på att dotterbolaget i Kina har mindre frihet, gällande beslut gentemot moderbolaget än dotterbolag i väst.

Kommentaren om att dotterbolag i Kina, vid beslut, tvingas ta hänsyn till brist på det sociala skydds nätet i landet, är svårtolkad. Detta skulle kunna relateras till kulturella element, så som auktoritet, men att det har troligtvis mer med politiska samhällsliga faktorer i Kina att göra.

I ovanstående avsnitt har konstaterats att västerländska dotterbolag i Kina i större utsträckning har centraliserat beslutsfattande. Detta har satts i relation till studiens teoretiska ramverk. Ett antal problem har belysts och följder har noterats.

6.2.3 Anpassning av belöningsystem bygger inte på medvetna överväganden

En respondent kommenterar en specifik skillnad mellan belöningsystemen i dotterbolagen i väst och i dotterbolagen i Kina. Respondenten menar att i Kina arbetas det i större utsträckning än i väst med konkreta utvecklingsplaner, vilket enligt respondenten beror på att en stor mängd personal rekryterats till dotterbolaget under en kort tid. Respondenten menar vidare att detta kräver mer avancerade former av utbildning av medarbetarna. Vi utgår ifrån att personalen som rekryterats till dotterbolaget till största delen består av kineser. Vid etablering av

ett nytt dotterbolag i ett västerländskt land, skulle också en stor rekryteringsvåg uppstå, men då gällande rekrytering av västerländsk personal. Utvecklingsplaner av det slag som respondenten menar, anser vi, då sannolikt inte hade varit av samma betydelse. Därför kan det anses att detta arbete med utvecklingsplaner i belöningsystemet beror på kulturella skillnader mellan Kina och väst.

I intervjuerna framkommer allmänna skillnader gällande belöningsystem. Exempelvis framkommer att man i en koncern fokuserar mer på tillväxt i det kinesiska dotterbolaget än i väst. Trots att detta är en intressant skillnad är sannolikheten stor att detta har mer att göra med hur den kinesiska marknaden ser ut i nuläget än med kinesisk kultur. Belöningsystem påverkar medarbetarna i stor utsträckning, och ska samtidigt utformas för att bidra till målöverensstämmelse.¹²¹ Därför är det naturligt att basera belöningar på just marknadstillväxt när verksamhet bedrivs på en så ”ny” och stor marknad som den kinesiska. Det är inte rimligt att betona tillväxt i belöningsystemen i samma utsträckning i väst, eftersom denna marknad inte är ”ny” eller växande i samma utsträckning. Medarbetarna i väst kan troligen inte påverka marknadstillväxten lika mycket som medarbetare i Kina.

Det är inte omöjligt att betoningen på tillväxt i belöningsystem kan ha med kulturella faktorer att göra. Till exempel är det enligt Lewis en viktig princip inom konfucianismen att både utbildning och hårt arbete belönas.¹²² Med hänsyn till detta kan det vara viktigt med belöningar kopplade till de mål företaget har, eftersom medarbetarna då förstår vad hårt arbete, enligt dotterbolaget, innebär. Kanske är det därför, enligt vår mening, svårare att motivera kinesiska medarbetarna om belöningarna baseras på annat än tillväxt.

Anthony och Govindarajan menar att medarbetare sannolikt kommer att föredra belöningar som är kopplade till en grupps gemensamma prestationer i kollektivistiska kulturer.¹²³ Det finns ingenting i intervjumaterialet som indikerar att detta föredras av medarbetare i dotterbolagen. Däremot framkommer det att medarbetare inte identifierar sig med företaget i lika stor

¹²¹ *Controllerhandboken*, Redaktör: Lars A. Samuelson, 1999.

¹²² Lewis, Richard D, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

¹²³ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 2000

utsträckning som i väst. Dessutom visar studien att det att medarbetarna generellt är mindre solidariska gentemot företaget.

I intervjumaterialet syns en koppling mellan ovanstående och den kollektivistiska kulturen i Kina. Detta kan knytas direkt till Worm, som menar att kollektivism leder till en minskad känsla av tillhörighet till sin arbetsplats. Därför finns befogad anledning att ifrågasätta om belöningar kopplade till en grupp av medarbetare skulle passa i Kina. Enligt Worm är kollektivism i Kina, starkt länkad till den individens närmaste familjemedlemmar och dess nära vänner¹²⁴, vilket stödjer att belöningsystem i Kina borde vara av mer individuell karaktär.

Devines resonemang om hur belöningsystem kan hanteras i kulturer där ojämnliska förhållanden är accepterade, stämmer relativt bra överens med studiens resultat. Devine menar att belöningsystemen i kulturer där ojämnliska förhållanden är accepterade, kan vara baserade på ledarnas omdöme, istället för att vara standardiserade.¹²⁵ Mycket i intervjumaterialet pekar på att de kinesiska medarbetarna tar för givet, och kanske indirekt också föredrar att en ledare ska vara tydligt auktoritär. Beroende på vilken typ av atmosfär man vill ha inom dotterbolaget, är Devines resonemang är applicerbara. Om ett västerländskt tankesätt inom dotterbolaget är att föredra, borde standardiserade belöningsystem vara det bästa alternativet. Om medarbetarna är väl införstådda i syftet med dessa och hur de fungerar, kan de vara ett bra sätt att förmedla den önskade företagskulturen i dotterbolaget. Dock är det viktigt att belöningsystemen utformas på ett medvetet och genomtänkt sätt i de kinesiska dotterbolagen. I intervjuerna har ingenting framkommit som tyder på att användningen av likartade belöningsystem i väst och i Kina grundar sig i medvetna överväganden.

¹²⁴ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

¹²⁵ Devine, Kevin, *Ohio CPA Journal*, 2000.

6.3 Kulturell påverkan på formella och informella styrsystem

I detta avsnitt presenteras analyser av hur kulturella aspekter påverkar bestämningsfaktorn formella och informella styrsystem.

6.3.1 Anpassning inom centralt utformade ramar

I en intervju ges en kommentar, vilken tyder på att eventuell anpassning av styrsystem endast sker indirekt i dotterbolaget. Det framkommer att styrsystemen har centralt utformade ramar och att eventuell anpassning sker inom dessa. Intressant är dock att respondenten anser att en viss anpassning är nödvändig.

6.3.2 Annorlunda budgetarbete i dotterbolag i Kina

Enligt Xing är Kina ett samhälle där den hierarkiska strukturen är väldigt stark. En av respondenterna poängterar att budgetprocessen i de kinesiska dotterbolagen i hög grad är en chefsangelägenhet, vilket respondenten menar beror på den hierarkiska struktur som finns i det kinesiska samhället. Detta stämmer även överens med Xings resonemang och dennes teori om att relationer i det kinesiska samhället kan liknas vid en hierarkisk pyramid av roller där tämligen väl etablerade normer styr hur människor bör agera i olika situationer och med olika personer.¹²⁶ Även fenomenet ansikte påverkar enligt en av respondenterna den centraliserade budgetprocessen genom att en formellt riktig kommunikation går före en ärlig kommunikation. Vidare menar respondenten att budgetarna därigenom blir mer realistiska och att skillnaden mellan resultatutfall och budget förväntas bli större än i väst. Budgeten har enligt Poson et al till syfte att fungera som bland annat verktyg för att planera och prognostisera framtiden och samordna verksamheten, samt att fungera som beslutsunderlag, kontroll-

¹²⁶ Xing, Fan, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 1995; 60, 1.

verktyg och som grund för uppföljning.¹²⁷ Studien har visat att verksamheten i vissa kinesiska dotterbolag styrs av budgetar med låg koppling till verkligheten. Detta resulterar i att den inte fyller tänkta funktioner och blir således ett ineffektivt styrsystem. Det är intressant att påpeka att respondenten har uppmärksammat problemen med orealistiska budgetar, men att det trots detta inte har skett någon form av anpassning av budgetarbetet.

En av respondenterna anser att de kinesiska medarbetarna tenderar att budgetera volymer och försäljning till en lägre nivå än vad den verkliga försäljningen kommer att uppgå till. Respondenten anser att anledningen till detta är en rädsla hos de kinesiska medarbetarna för att de budgeterade målen inte skall uppnås.

Den kinesiska kulturen är starkt präglad av ett kollektivistiskt synsätt, där rädslan för att tappa ansiktet är stor.¹²⁸ Detta sociala fenomen påverkar enskilda individer i stor utsträckning¹²⁹, vilket rimligtvis skulle kunna leda till en tendens att sätta målen lägre för att på så sätt reducera risken att tappa ansiktet. Att målen sätts till en orealistisk nivå, gör att budgeten inte fyller sin funktion. Rimligtvis blir det svårare att sätta upp framtida mål och planera verksamheten. Detta, innebär ett ineffektivt utnyttjande av styrsystemet vilket leder till ett lika onödigt som extra behov av kontrollsystem, för att bekräfta att budgeten är realistisk. Intressant är att en av koncernerna verkar ha uppmärksammat detta genom att omkostnaderna för en enhet måste stå i paritet med den förväntade försäljningsvolymen. Gör den inte det korrigeras obalansen. Ett system av den här arten kan vara nödvändigt för att fånga upp eventuella felaktigheter. Detta bekräftas av en av respondenterna, som påpekar att det kollektivistiska synsättet i Kina leder till att ingen vill ta ansvar för felaktigheter.

¹²⁷ Emmanuel, Clive et al., *Accounting for Management Control*. 1990.

¹²⁸ Huang, Quanyu, et al., *Business Decision Making in China*, 1997.

¹²⁹ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

6.3.3 Direkta regler ersätter kommunikation i dotterbolagen i Kina

En av respondenterna upplever regelverk som viktigare i Kina, beroende på att koncernen måste vara tydligare angående vad som är tillåtet respektive inte tillåtet, på grund av att korruption och nepotism är vanligt i Kina. Det framhålls att detta leder till att regler gällande leverantörs- och kundförhållanden är viktigare i Kina. Respondenten hävdar att för att tydligt kunna förklara för de kinesiska medarbetarna vad som gäller behöver reglerna vara nedskrivna. Detta sätt att arbeta, ligger inte helt i linje med Anthony och Govindarajans teori. De menar att det i högkontextuella kulturer antas att informella styrsystem sannolikt är mer effektiva än formella styrsystem, till exempel direkta regler.¹³⁰ Däremot ger dotterbolagets sätt att hantera förtydligande av regler för sina medarbetare genom att skriva ner dem, ett intressant perspektiv på hur kommunikation hanteras i dotterbolaget. Det kinesiska sättet att kommunicera beskrivs av Bond som indirekt och relationsorienterat.¹³¹ Det borde rimligtvis vara svårt för en individ som är uppväxt i en kultur där direkt kommunikation är normen, att anpassa sig till indirekt kommunikation.

Att kommunicera genom direkta regler kan vara ett sätt för västerländska ledare att undvika att lägga tid på att lära sig att kommunicera på det kinesiska indirekta sättet. Så undviks att riskera eventuella missförstånd, vilka uppkommer i kommunikationen. Därmed undviks även situationer som uppkommer genom skillnaden i inställning till nepotism och korruption. Olika inställning till nepotism och korruption kan tänkas vara synliga resultat av kulturella aspekter såsom inställningen till familj och den nära kretsen i den kinesiska kulturen. Enligt Devine bör medarbetare i kulturer med stort avstånd till makt ha en större acceptans gentemot direktiv från ledningen¹³², varpå denna typ av regler troligen skulle accepteras och efterlevas av de kinesiska medarbetarna. Ytterligare en respondent kommenterar att det i Kina finns en större grad av direkta regler. Detta till skillnad från i väst där medarbetarna i större

¹³⁰ Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, 2000.

¹³¹ Bond, Michael Harris, *Beyond the Chinese Face – Insights from Psychology*, 1991

¹³² Devine, Kevin, *Ohio CPA Journal*, 2000.

utsträckning följer generella riktlinjer. Detta bekräftar ovanstående resonemang om hur direkta regler hanteras i dotterbolag i Kina

Vidare menar en respondent att kineser inte har samma bakgrund och generellt saknar en uppfattning om vad demokrati innebär. Detta kan tolkas som att västerlänningarna upplever att de kinesiska medarbetarna har svårare att följa mer allmänna företagspolicys och ta egna beslut, som ligger i linje med företagets tänkande. Det är rimligt att anta att värderingarna hos de kinesiska medarbetarna inte nödvändigtvis är samma som hos de västerlänningar som skapat den allmänna policyn. Samtidigt är de kinesiska medarbetarna, enligt respondenten, vana vid större bestraffningar när en regel inte följs. Studiens resultat ger anledning att spekulera i om det är ett resultat av en kulturkrock. Det skulle i så fall vara en krock mellan den västerländska uppfattningen om vad som är självklart, och att de kinesiska medarbetarna faktiskt inte kan veta vad som anses vara självklart i det västerländska dotterbolaget. Respondenten tror dock att kinesiska medarbetare kommer att bli alltmer vana vid att agera efter allmänna policys istället för direkta regler men spekulerar i att de kanske egentligen föredrar direkta regler.

Ovanstående kommentar ges av en respondent som arbetar inom koncern Beta. Den är speciellt intressant eftersom samma respondent hävdade att målstyrning användes i dotterbolagen i Kina. Detta kan rimligtvis tolkas som att koncern Beta i viss utsträckning vill applicera de västerländska styrsystemen direkt på dotterbolagen i Kina, utan en större anpassning till kulturella skillnader. Det är intressant att respondenten uttalar en medvetenhet om att en viss grad av anpassning av styrsystemen måste ske, men det förefaller trots allt som anpassningen är för liten. Detta anser vi eftersom alla respondenter med kinaerfarenhet kommenterar styrproblem som har med kulturella aspekter att göra. Intressant är även att koncern Beta har varit verksam på den kinesiska marknaden i ca 20 års tid, vilket i det här sammanhanget är en lång tid. Det är rimligt att anta att, om koncernen inte har anpassat dotterbolaget i Kina efter 20 års tid, inte heller kommer att göra det i framtiden. Därför vore det önskvärt att anpassa styrsystemen till rådande förhållanden, istället för att försöka arbeta bort dem. En trolig förklaring till varför koncernen vill applicera de västerländska styrsystemen på de kinesiska dotterbolagen, är att multinationella företag kräver enhetliga styrsystem för att fungera på ett

effektivt sätt. Detta eftersom verksamheterna i den här typen av företag i väldigt hög utsträckning är integrerade med varandra. I linje med detta hävdar respondenten att det skulle innebära stora risker med att utforma två vitt skilda styrsystem för väst och Kina.

En rimlig slutsats av att verksamheten i de kinesiska dotterbolagen i större utsträckning styrs av direkta regler, är att medarbetarnas handlingsutrymme och möjlighet till att ta egna initiativ till problemlösning begränsas. Resonemanget bekräftas på ett tydligt sätt genom en talande kommentar från en av respondenterna, där denna menar att en anställd i ett kinesiskt bolag till och med kan bli avskedad om den avviker från gällande regler. Detta torde innebära att nya idéer från medarbetarna om hur verksamheten skall styras på ett mer effektivt sätt, inte får möjlighet att komma fram. Högre krav ställs på ledarnas kompetens och deras förmåga att leda och styra verksamheten framåt.

6.3.4 Ökat behov av kontroll i dotterbolag i Kina

Enligt Huang et al. är det kinesiska samhället starkt präglad av ett kollektivistiskt synsätt.¹³³ Dock tycker sig en av respondenterna kunna urskilja en tendens till att Kina går mot ett mer individualistisk tänkande, vilket beror på ”enbarnspolitiken”. Denna uppfattning är inget som övriga respondenter kommenterar. Det råder dock en konsensus bland respondenterna om att kollektivismen märks i dotterbolagen, främst i form av att de anställda i första hand tänker på sin egen grupp och framförallt på sin familj. Förhållningssättet påverkar enligt en av respondenterna medarbetarnas ansvarskänsla och kvalitetsmedvetande genom att ingen vill ta ansvar för saker som går fel. En rimlig följd är att utvärdering och uppföljning av verksamheterna i Kina måste göras i större utsträckning än vad som krävs i väst. Detta betyder att mer tid och resurser tas i anspråk för utförandet av kvalitetskontroller, vilket är ett ineffektivt utnyttjande av styrsystemen.

En av respondenterna menar att fenomenet ansikte leder till att cheferna inte kan diskutera öppet med medarbetarna vid eventuella felaktigheter. Respondenten menar att detta gör att

¹³³ Huang, Quanyu et al., *Business Decision Making in China*, 1997.

kvalitetssystem inte fungerar lika bra i Kina. Ett ökat behov av kontrollfunktioner är nödvändigt för att styra verksamheten på ett effektivt sätt. Brister i kontrollsysteem av det här slaget, visar tydligt att problem uppstår när ett företag försöker applicera ett styrsystem utan att anpassa det till de förhållanden som råder i Kina. Återigen kan enligt studiens resultat konstateras att för att styrsystemen ska fylla sin funktion och bidra till en ökad målöverensstämmelse är det nödvändigt att företagen tar hänsyn till kulturella skillnader.

Respondenten som jobbar på det kinesiska dotterbolag som har implementerat ISO 9000 är dock medveten om att fenomenet ansikte gör att kinesiska medarbetare inte rapporterar in felaktigheter. Det kan då vara befogat att ställa frågan varför det kinesiska dotterbolaget arbetar med ett styrsystem som ledningen är medvetna om inte fungerar i verkligheten. En rimlig tolkning, vilken även tidigare har gjorts, är att de västerländska moderbolagen vill applicera de västerländska styrsystemen oförändrade på de kinesiska dotterbolagen.

Att de kinesiska medarbetarna har problem med att använda kontrollsysteem på ett korrekt sätt bekräftas av ytterligare en respondent. Intervjun vittnar om att västerländska ledare inte kan lita på att medarbetarna rapporterar in rätt siffror. Detta leder till ett ökat kontrollbehov av verksamheten vilket även tar extra tid i anspråk. Det kan antas att styrsystemen inte används på ett effektivt sätt eftersom rapporterna inte är sanningsenliga.

Enligt Worm är det viktigt att vara noga med att kinesiska medarbetare inte tappar ansiktet¹³⁴, något som även framgår i intervjumaterialet. En av respondenterna lyfter fram att det är viktigt att ta hänsyn till fenomenet ansikte vid kontroll av känsliga frågor som till exempel reseräkningar och kvitton. Respondenten menar att detta i sin tur leder till att det inte är lika enkelt att etablera regler i Kina som i väst. Det är intressant att poängtera att direkta regler, vilka innebär en ökad risk att förlora ansiktet, tenderas att i lägre utsträckning accepteras av medarbetarna. Således kan slutsatsen dras att fenomenet ansikte är djupt rotat i det kinesiska samhället och att det i stor utsträckning påverkar möjligheten att införa olika former av styrsystem.

¹³⁴ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

6.3.5 Svårt att etablera företagskultur i dotterbolag i Kina

Några respondenter anser att kinesiska medarbetare inte identifierar sig med företaget i lika hög grad som anställda i väst gör, vilket innebär att solidariteten gentemot företaget är mindre i Kina än i väst. Worm har kommit fram till samma sak och menar att detta är relaterat till kollektivismen.¹³⁵ Enligt Joyner består företagskulturen av företagets värderingar, attityder och övertygelser.¹³⁶ Slutsatsen är att det är svårare att etablera en företagskultur i Kina, eftersom de kinesiska medarbetarna inte identifierar sig med företaget samt dess värderingar och attityder. Enligt Pun, Chin och Lau skapar företagskultur förståelse hos de anställda för företagets mål, samt fungerar som en ledstjärna för hur de ska agera.¹³⁷ Således bör den svagare företagskulturen i Kina leda till att målöverensstämmelsen inom dotterbolagen i Kina generellt är lägre.

Ett rimligt resonemang är att företagskulturen är ett effektivt instrument för att komma till rätta med flera av de problem som de facto finns inom dotterbolagen i Kina. Exempel på situationer som att anställda gör privata affärer på jobbet, nepotism och korruption borde kunna undvikas om koncernen lyckas etablera en stark företagskultur inom de kinesiska dotterbolagen. Det framkommer under intervjuerna att behovet av direkta regler finns för att de anställda ska veta hur de ska agera i olika situationer. Det kan tänkas att, om koncernerna lyckas etablera sin västerländska företagskultur väl i de kinesiska dotterbolagen kan behovet av direkta regler minska. Frågan är dock om detta i realiteten är möjligt att genomföra, med tanke på hur djupt rotade många kulturella fenomen, till exempel kollektivism, konfucianism och ansikte, är i det kinesiska samhället.

Det är intressant och återigen värt att kommentera att koncern Beta, även när det gäller företagskultur, medvetet försöker få det kinesiska dotterbolaget att likna ett västerländskt bolag.

¹³⁵ Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, 1997.

¹³⁶ Joyner, John, *Computing Canada*, 2001.

¹³⁷ Pun, Kit-Fai, *IJMR*, 2000.

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

En av respondenterna förklarade att koncern Beta gör en satsning på att utveckla unga kinesiska medarbetare. Satsningen innebär att medarbetarna ska få en "västerländsk stil". Samtidigt visar intervjuerna att många av styrsystemen inte fungerar, vilket beror på de kulturella skillnader som finns mellan väst och Kina. Enligt Bjerke sker det en påverkan på företagskulturen genom den nationella kulturen.¹³⁸ Således är det väldigt svårt, men kanske inte omöjligt, att införa en företagskultur baserad på västerländska principer.

¹³⁸ Bjerke, Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, 1998.

7 Slutsats

I följande kapitel presenteras studiens resultat i form av fyra modeller.

7.1 Modellförklaring

I figur 3 till figur 5 behandlar vi kulturella faktorer, följer samt problem utifrån vårt analyskapitel. I modellerna ges även förslag på lösningar på problemen. Direkt efter varje modell kommenteras dessutom våra förslag på lösningar mer ingående.

I figur 4 belyser vi ett svårhanterligt problem gällande anpassning av styrsystem, vilket är ett problem gällande alla bestämningsfaktorer, det totala styrsystemet.

7.1.1 Hur kinesisk kultur påverkar lednings- och styrfilosofi; problem och konsekvenser

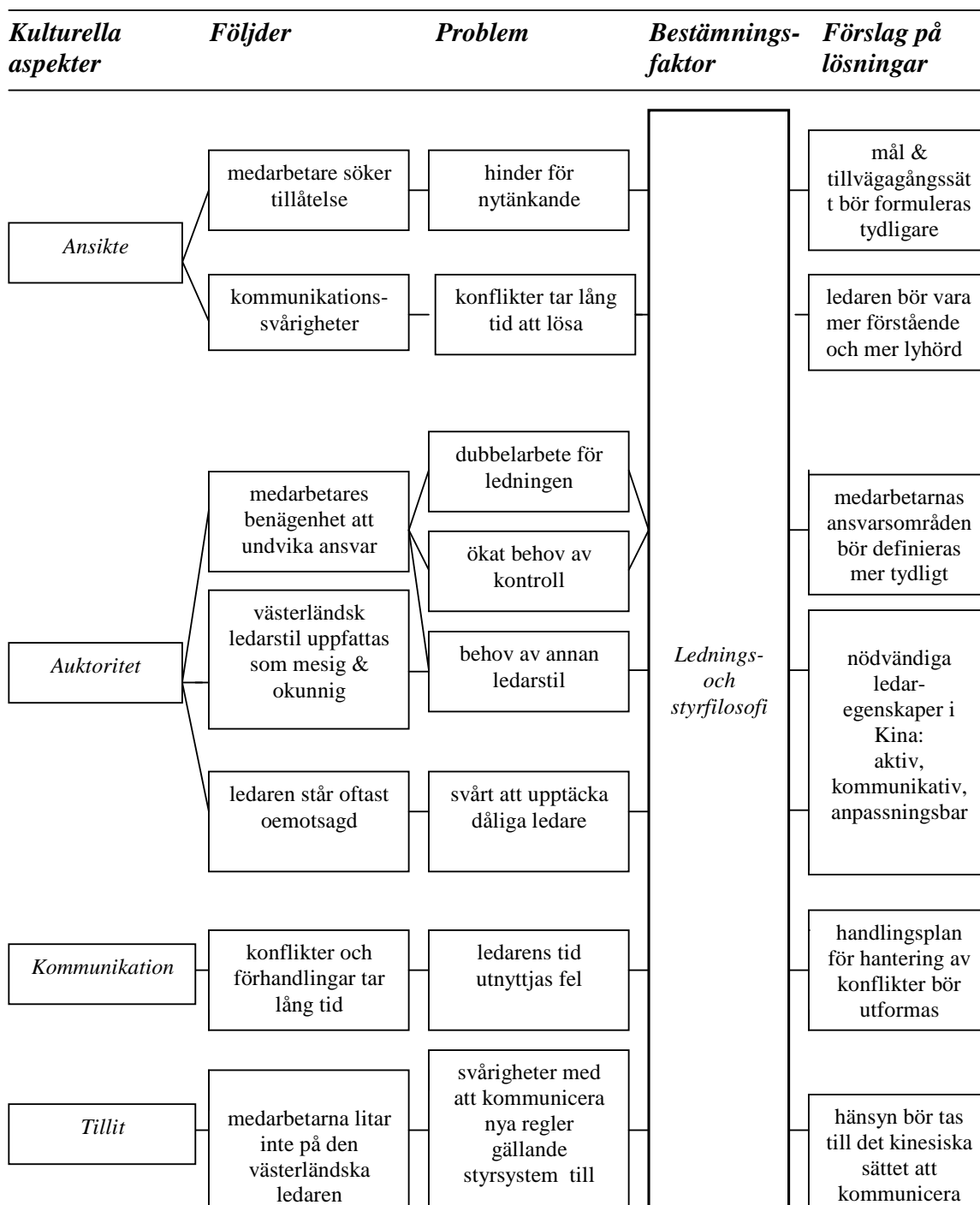


Fig. 3

Vi menar att om dotterbolagets mål och tillvägagångssätt formuleras tydligare, kan dessa lättare förmedlas till de kinesiska medarbetarna. Därmed tror vi att medarbetarna får en ökad förståelse för att egna initiativ skapar värde för dotterbolaget. Vi menar att medarbetarna därmed sannolikt också kommer att vara mer beredda att ta egna initiativ, eftersom de vet ”vad som gäller”, och alltså därmed inte riskerar att göra bort sig, tappa ansiktet.

Vad gäller att ledaren bör vara mer förstående och mer lyhörd, menar vi, till viss del kan lösas genom att de västerländska ledarna utbildas i kinesisk kultur och dess påverkan på ledning av företag. Det är rimligt att kunskaper i det kinesiska språket även skulle vara positivt i detta hänseende. Det är dessutom viktigt att dotterbolaget redan vid anställning av ledare, tar i beaktande, att personen är aktiv, kommunikativ, och anpassningsbar i sin karaktär. Vi menar vidare att den här typen av ledare lättare kan bygga upp en tillit mellan ledning och medarbetare. En ledare som har goda kunskaper om kinesisk kultur kommer sannolikt också i större utsträckning kunna ta hänsyn till det kinesiska sättet att kommunicera.

Vi menar att om alla i dotterbolaget har en god uppfattning om vem ansvarar för vad, tror vi att medarbetarna sannolikt kommer att utföra förväntade arbetsuppgifter. Det är rimligt att anta att en kinesisk medarbetare skulle tappa ansiktet inför andra i dotterbolaget om han/hon inte utfört tilldelade arbetsuppgifter.

Vi menar att om en handlingsplan för hantering av konflikter utformas, undviks ineffektivt utnyttjande av ledarnas tid. Denna handlingsplan skulle till exempel kunna innehålla tips på lämpliga sätt för ledaren att uttrycka sig gentemot kinesiska medarbetare i konfliktsituationer. Dessa tips kan förslagsvis bygga på tidigare erfarenhet inom dotterbolaget.

7.1.2 Hur kinesisk kultur påverkar organisation och belöningsystem

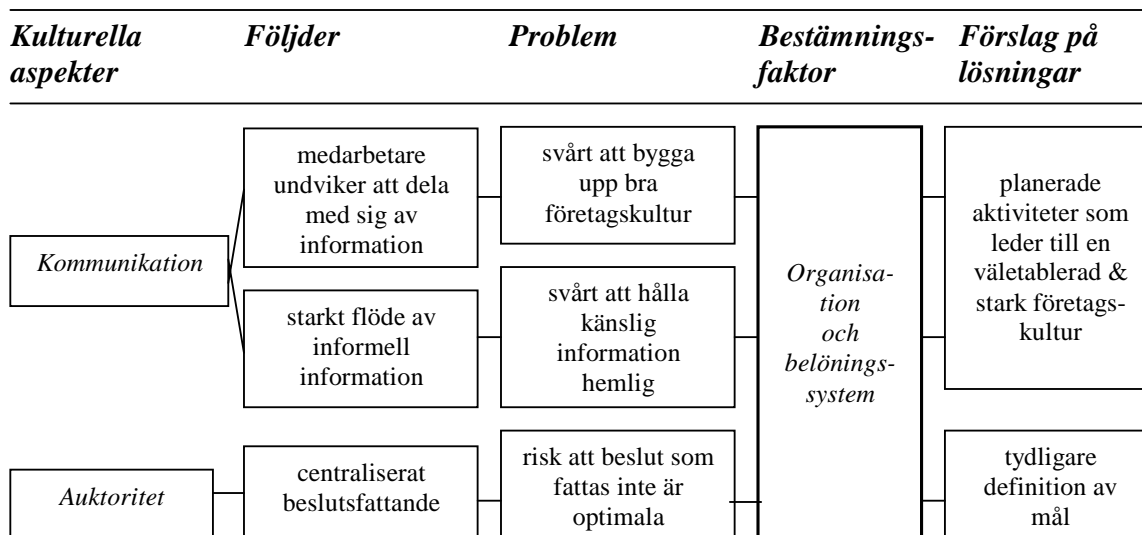


Fig. 4

Vi har identifierat ett ökat behov av planerade aktiviteter som leder till en stark företagskultur, bland annat eftersom vi tror att det är svårt att bygga upp en företagskultur i dotterbolag i Kina. Vi föreslår att ledningen i dotterbolaget först kommer fram till vilken typ av företagskultur man tror bäst leder till målöverensstämmelse. Vi menar till exempel att om det är så att liknande företagskultur som den moderbolaget har, verkar för en bättre målöverensstämmelse även i dotterbolaget, så ska detta eftersträvas där också. Om bättre målöverensstämmelse däremot nås genom att ta hänsyn till den kultur dotterbolaget omges av, så är detta det bästa alternativet. När det fastställts vilken typ av företagskultur ledningen vill eftersträva, bör denna företagskultur förmedlas till medarbetarna. Vi menar att om företagskulturen medvetet planeras och förmedlas på ett tydligt, starkt och enhetligt sätt kommer medarbetarna också lättare acceptera den. Naturligtvis är det lättare för ledningen att formulera och hitta lämpliga aktiviteter för att förmedla företagskulturen om personerna i ledningen har en god uppfattning om de kinesiska medarbetarnas värderingar och kinesisk kultur. Vi anser vidare att dotterbolaget måste planera in dessa aktiviteter, som nödvändiga inslag i styrningen. Det bör läggas lika stor tyngd vid detta som vid att skapa medvetenhet hos medarbetarna gällande till exempel budgetar. Att dotterbolaget engagerar sig i medarbetarna och deras familjer genom

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

att engagera olika fest- och nöjesaktiviteter är ett förslag på en sådan aktivitet. Kontinuerligt inplanerade satsningar på medarbetarna, såsom till exempel kompetensutveckling, tror vi även kan leda till en stark företagskultur.

För att minimera risken att beslut som inte är optimal för verksamheten fattas krävs det att tydliga mål formuleras. Vi menar att om man vet vad som eftersträvas, så är det lättare att fatta beslut som leder till målöverensstämmelse, och därmed utnyttjas styrsystemen effektivare.

7.1.3 Hur kinesisk kultur påverkar formellt och informellt styrsystem

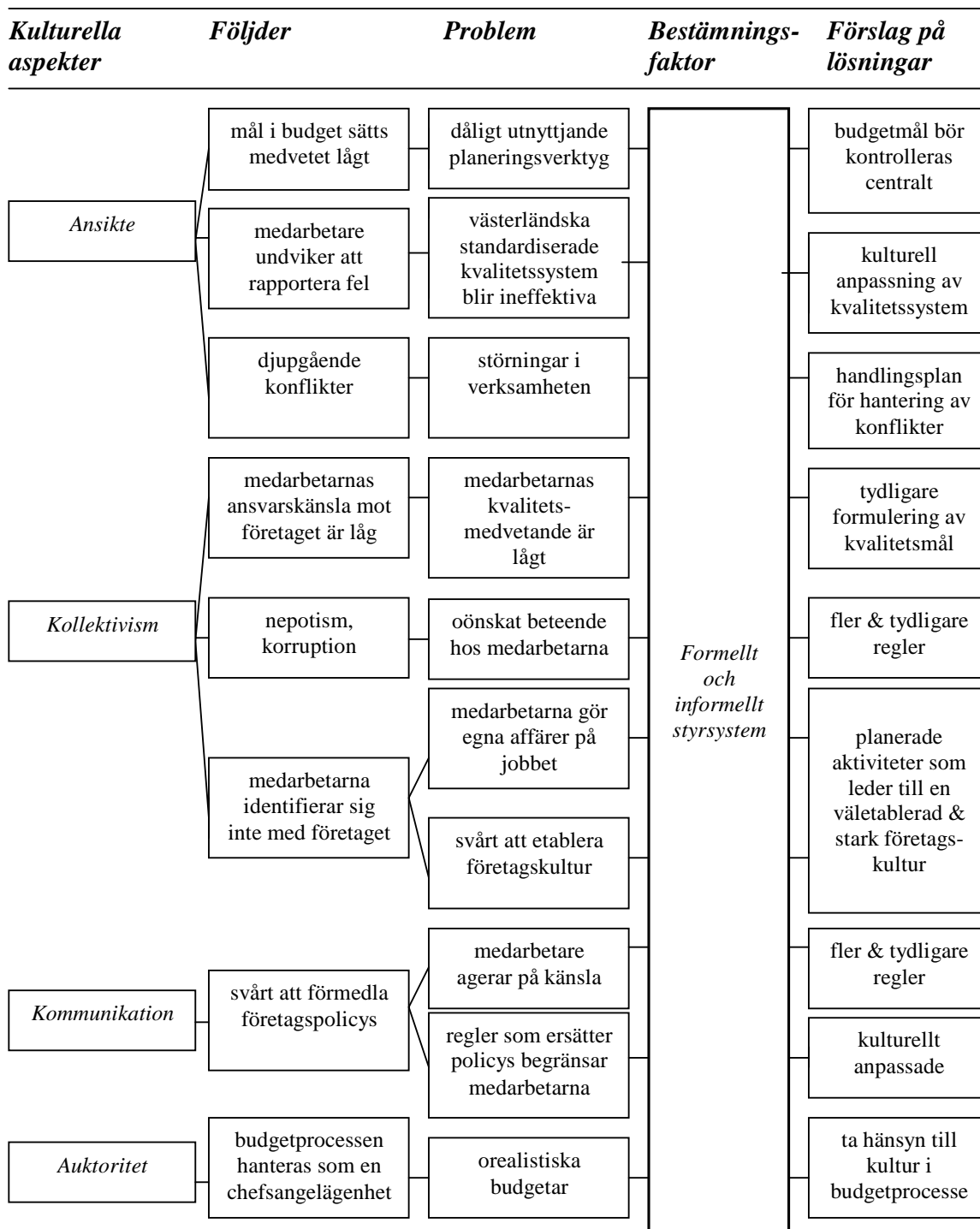


Fig. 5

Gällande hantering av konflikter hänvisar vi till de kommentarer som gjorts under modell 1

Vi tror att anpassning av kvalitetssystem enklast sker genom att ledningen först identifierar vad det är som gör standardiserade kvalitetssystem ineffektiva. En respondent kommenterar att fel inte rapporteras, eftersom de kinesiska medarbetarna inte vill riskera att tappa ansiktet. Vi menar att om fel systematiskt rapporteras in anonymt, skulle kvalitetssystem i Kina troligen fungera bättre. Om ett nytt kvalitetssystem ska införas, menar vi, att detta standardiserade system ska granskas med hänsyn till kinesiska värderingar innan man tar ställning till om det kan implementeras utan eventuell anpassning.

Vi menar även att hänsyn bör tas till kultur i budgetprocesser. Vi föreslår att ledningen försöker skapa en medvetenhet kring budgetens funktion hos sina medarbetare. Det är viktigt att medarbetarna inser att budgeten måste vara realistisk, och att det annars inte är meningsfull. Det har i undersökningen visat sig att medarbetarna ibland inte tar till sig regler som gör att de kan tappa ansiktet. Vi menar därför att det i det här fallet, även kan vara relevant att etablera kontrollinstrument, så att ledningen kan granska att budgeten används på ett effektivt sätt. I en del fall problem grundar sig i att budgeten är en chefsangelägenhet, vilket vi menar kan vara befogat, med hänsyn till den kinesiska kulturen. Om budgeten hanteras som en angelägenhet för ledaren, menar vi det kan vara angeläget att ledarna tar hänsyn till att de kinesiska medarbetarna har svårt för att ifrågasätta budgetar. Delvis löses problemet genom att medarbetarna har en god uppfattning om att deras eventuella kritik mot budgeten är värdefull för ledningen. Det är dock även viktigt att ledaren sedan är lyhörd gentemot den eventuella kritik som medarbetarna kan tänkas framföra, då denna sannolikt är av indirekt karaktär.

Gällande planering av aktiviteter som leder till en stark företagskultur hänvisar vi till de kommentarer som gjorts under modell 2

Vi har funnit att det utan tvivel finns ett behov av fler och tydligare regler i de kinesiska dotterbolagen. Vi vill understryka att dessa måste vara tydliga, väldefinierade och konsekvent tillämpade för att de ska fungera. Vi föreslår även att hänsyn tas till kinesisk kultur vid for-

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

mulering av regler. Vi menar vidare att det är av största vikt att de bakomliggande orsakerna till dessa regler förmedlas till medarbetarna. På detta sätt, menar vi, att man i större utsträckning kan försäkra sig om att medarbetarna tar reglerna på allvar. Detta förslag menar vi är positivt både kortsiktigt och långsiktigt. På kort sikt, förstår medarbetarna direkt "vad som gäller". På lång sikt kan vissa regler, komma att betraktas som generella policys, vilka alla i dotterbolaget tar för givet.

7.1.4 Anpassning av styrsystem inom koncernens fastställda ramar räcker inte

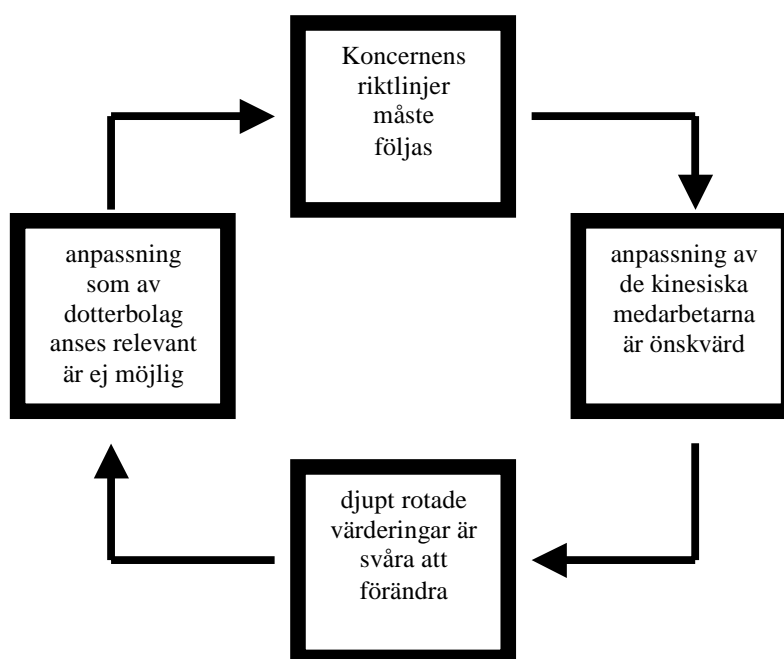


Fig. 6

Det framgår i intervjumaterialet att ledarna indirekt försöker påverka de kinesiska medarbetarna att tänka på koncernens sätt, alltså på ett västerländskt sätt. Detta, anser vi, kan ses som en åtgärd för att tillämpning och utformning av styrsystem inte ska behöva anpassas alltför mycket till den lokala kulturen. Detta bekräftas av intervjumaterialet, som tyder på att koncernen sätter upp ramarna för styrsystemen i dotterbolagen och att anpassning endast kan ske indirekt. Vi menar att det kan vara bra att försöka få de kinesiska medarbetarna att tänka på ett västerländskt sätt, eftersom de arbetar i en västerländsk koncern. Det finns dock anledning att tro att västerländska ledare tycks tro att kinesiska medarbetares tänkande kan påverkas mer än vad som faktiskt är möjligt. Kinesiska värderingar är, enligt Lewis, djupt rotade i konfucianismen¹³⁹. Hattstein menar vidare att värderingar inom konfucianismen på många punkter skiljer sig radikalt från värderingar och uppfattningar i västvärlden, t ex genom att de är

¹³⁹ Richard D Lewis, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, 1996.

uppfostrade till att aldrig ifrågasätta en ledare.¹⁴⁰ Vi menar då att eftersom dessa annorlunda värderingar är så djupt rotade hos kineserna, kan det vara svårt att få dem att helt och hållet tänka på ett västerländskt sätt. Dotterbolaget befinner sig trots allt i Kina och bolaget bedriver sin verksamhet i en kinesisk kontext. Vi menar istället, att de kinesiska medarbetarna bör betraktas som en resurs som kan överbrygga kulturkrockar, genom att de med hjälp av en viss anpassning får både det kinesiska och det västerländska tänkesättet.

Vi menar därför att ett västerländskt dotterbolag i Kina drar störst fördelar genom att anpassa sina styrsystem beroende på de kinesiska medarbetarnas uppfattningar om dem. Efter analys av vårt empiriska material, menar vi att försöka påverka dem att i allt för stor utsträckning tänka mot ett västerländskt tänkande inte är den optimala lösningen.

Avslutningsvis, vill vi poängtera att kulturell påverkan på utformning och tillämpning av styrsystem är beroende av vilken typ av ramar koncernen har fastställt gentemot sina dotterbolag.

¹⁴⁰ Markus Hattstein, *Världens religioner*, 1999.

8 Slutdiskussion

I detta kapitel diskuteras om studiens resultat kunnat få ett annat utfall, studien kritiseras samt diskuteras framtid. Förslag på vidare forskning inom området ges även.

8.1 Annat resultat vid val av andra dotterbolag

Studiens resultat skulle sannolikt ha sett annorlunda ut om vi valt att studera andra företag. Vi avgränsade studien till att endast undersöka västerländska producerande industriföretag med majoritetsägda dotterbolag i Kina. Vi skulle kunna ha valt att även undersöka företag i andra branscher som t ex i konsumentbranschen. En skillnad som då skulle kunna uppstå är, enligt våra antaganden, att ett konsumentföretag skulle ha större kunskaper om kultur och hur de västerländska ledarna skulle anpassa sig till kulturella skillnader. Detta är ett antagande som vi gör eftersom konsumentföretag arbetar direkt mot slutkund, vilket gör att vikten av företagets kulturella medvetande utåt mot marknaden sannolikt ökar. Vi menar då, att på grund av detta skulle företaget även göra en större intern anpassning.

Vi menar dock att skillnader som skulle uppstå i resultatet inte till största del beror på vilken typ av företag vi använt oss av, utan mer på att informationen om hur det praktiskt fungerar på dotterbolagen i Kina, kommer från respondenter. Respondenternas åsikter är väldigt subjektiva och beror på vilka personliga erfarenheter de har, gällande kulturell påverkan, i det dotterbolag de arbetar i. Detta skulle även gälla för respondenter från andra branscher. Därför menar vi att resultatskillnader som vår studie skulle kunna få, i allra störst utsträckning beror på valet av respondenter, snarare än på valet av företag.

8.2 Saknar respondenterna kunskap

En studie av den här typen förutsätter att respondenterna i de undersökta företagen har en relativt god kunskap om kinesisk kultur, speciellt gällande de kulturella faktorer som studien tar upp. Spontant skulle detta nog av många anses vara en självklarhet, men undersökningen har visat att kunskapen respondenterna har gällande kinesisk kultur i princip bara är sådana kunskaper som de lärt sig efterhand medan de arbetat i dotterbolaget. Inga konkreta kvalifikationer, såsom kunskaper om Kina verkar ligga till grund för deras tillsättning på dotterbolaget i Kina. Inte heller verkar det funnits någon speciell utbildnings- eller träningsprocess innan respondenterna påbörjade sitt arbete i Kina. Det är endast en av våra respondenter som haft två dagars kulturträning med en extern konsult, innan arbetet i Kina påbörjades. I koncernerna verkar det alltså inte ha funnits någon speciell tanke på att kulturella faktorer kan vara viktiga vid utformning, applicering och tillämpning av styrsystem vid ledning av företag i Kina. Tvärtom kan det naturligtvis vara så att moderbolaget medvetet låtit de västerländska anställda lära sig efterhand på plats i Kina. Om denna strategi varit medveten kan man trots allt fråga sig varför i princip ingen av respondenterna har någon speciell kunskap i det kinesiska språket.

Att respondenterna verkar sakna djupa kunskaper, eller i alla fall formell utbildning i kinesisk kultur, gör att det kan vara svårt att värdera informationen från dem, där direkta kopplingar mellan kinesiska medarbetares beteende och kinesisk kultur görs av respondenterna själva. Vad är det som gör dem kompetenta att göra denna koppling om de faktiskt saknar djupgående kunskaper i den kinesiska kulturen? Och varifrån kommer den kunskap som gör att de faktiskt kan göra dessa kopplingar? Är detta verkligen deras egna relevanta iakttagelser? Denna typ av ifrågasättande är viktig, utan att för den skull betrakta respondenterna som dåliga informationskällor, eller angripa deras synsätt på ett personligt plan. Naturligtvis tror vi att respondenterna lär sig viktiga poänger om den kinesiska kulturen medan de arbetar i Kina, sk ”learning by doing”. Detta är naturligtvis ett bra sätt att lära sig, vi ställer oss dock frågande till om det är det mest effektiva. Det kommer rimligen att finnas ett glapp från det att personen börjar arbeta i Kina till dess att personen lärt sig hur det fungerar där.

8.3 Kritik mot studien

En studie av det här slaget är svår att genomföra utan att förenkla de aktuella kinesiska kulturella elementen, vilka naturligtvis är stora, komplexa och nära sammankopplade. Detta kan leda till konsekvenser av begränsad karaktär för vilken diskussion som kan föras mellan forskare, respondenter och läsare.

Något annat som i vår studie kan kritiseras är att vi utgått från ett västerländskt perspektiv som på något sätt ansetts som "det rätta", vilket gör att vi i våra slutsatser kommer fram till mycket som får en negativ nyansering. Att utgå från ett kinesiskt perspektiv, för att ta reda på hur de kinesiska medarbetarna uppfattar styrsystemet i dotterbolaget hade varit ett alternativ. Vi hade då fått medarbetarnas syn på till exempel belöningsystemen, vilken säkerligen ser annorlunda ut än ledarnas syn på dessa. Men eftersom vi undersökt västerländska företag, med syfte att ta reda på vilken kulturell anpassning de gör, menar vi att det västerländska perspektivet försvaras. Konsekvensen av det västerländska perspektivet är att kulturen ofta uppfattas som problem av respondenterna, vilket är orsaken till den negativa nyanseringen vi har i vår studies resultat. Vi menar att detta inte innebär att kinesisk kultur tvunget måste leda till negativa konsekvenser i ett västerländskt dotterbolag. Att det visat sig ofta vara så i de dotterbolag vi undersökt menar vi snarare beror på att ledarna i dessa dotterbolag saknar konkret kunskap i kinesisk kultur. Detta innebär att de inte heller kan utnyttja medarbetarnas värderingar på ett positivt sätt vid användning av styrsystem.

Vidare menar vi att resultatet av studien inte är generaliserbart över alla företag, just för att empirimaterialet har en stark subjektiv nyansering.

8.4 Framtid

Trots att de företag vi undersökt har varit verksamma i Kina relativt länge, så bör det understrykas att landet ändå är en ny och växande marknad. Frågan är om de kulturella skillnader som finns i nuläget, kommer att minska med tiden. Som tidigare nämnts har, trots att dotterbolagen inte är nya i Kina, hittills inte några konkreta kulturella anpassningar gjorts och de har inte heller gett några indikationer på att kulturella anpassningar över huvud taget övervägs. Vi tror däremot att det med tiden kommer ske en indirekt anpassning av medarbetare. Detta genom att ekonomiutbildningar i Kina i större och större utsträckning använder västerländsk litteratur, vilket gör att de kinesiska studenterna redan där får ta del av det västerländska tänkandet. Vi menar vidare att det även från det västerländska hållet sker en motsvarande indirekt anpassning. Detta genom att västerländska studenter blir uppmärksammade på Kina som en växande marknad där det finns arbetstillfällen, vilket motiverar dagens studenter att lära sig om Kina och även det kinesiska språket. De personer som i framtiden kommer att anställas på de västerländska dotterbolagen i Kina, västerlänningar som kineser, tror vi, kommer att ha lättare att förstå varandras kulturer och därigenom sker en automatisk indirekt anpassning som kan få de kulturella skillnaderna att minska.

8.5 Vidare forskning

Kultur är ett väldigt brett område och förslag på vidare forskning inom det område vår studie behandlar kan vara att ta hänsyn till andra kulturella aspekter än de som vi har tagit hänsyn till i denna studie. Ett ytterligare förslag är att utgå från ett kinesiskt perspektiv, vilket skulle ge mer kunskap om medarbetarnas syn på styrsystem.

Ett alternativ är även att titta på olika branscher, t ex konsument-, finans-, service-, och produktionsbranschen. Det hade varit intressant att göra en jämförelse mellan dem, för att ta reda på om det finns skillnader mellan branscher, vad gäller kulturell påverkan och anpassning.

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

Utifrån ett ekonomiskt perspektiv skulle det även vara intressant att titta på andra typer av styrsystem än de som behandlas i vår studie. Det är möjligt att vissa styrsystem anpassas mer än andra.

Vi har noterat att styrsystem påverkas av annat i den kinesiska miljön än kulturella faktorer. Till exempel fokuseras det mer på tillväxtmått vid belöning i Kina. Det förekommer även andra typer av nyckeltal som även de har med tillväxt att göra. Därför skulle det vara intressant med studier som fokuserar på annat än kulturella faktorer satt i relation till styrsystem.

9 Källförteckning

9.1 Publicerade källor

9.1.1 Litteratur

Andersson, Bengt-Erik, *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*, Andra upplagan, Kristianstad, Kristianstads boktryckeri AB, 1994.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, Tionde upplagan, New York, Mc Graw-Hill, 2000.

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay, *Management Control Systems*, Nionde upplagan, New York, Mc Graw-Hill, 1998.

Alvesson, Mats & Berg, Per Olof, *Företagskultur och organisationssymbolism – Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund, Studentlitteratur, 1988.

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur, 2000.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund, Studentlitteratur, 1994.

Backman, Jarl, *Rapporter och Uppsatser*, Lund, Studentlitteratur, 1998.

Bell, Judith, *Introduktion till forskningsmetodik*, Tredje upplagan, Lund, Studentlitteratur, 2000.

Bjerke, Björn, *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, Andra tryckningen, Lund, Studentlitteratur, 1998.

Bond, Michael Harris, *Beyond the Chinese Face – Insights from Psychology*, Hong Kong, Oxford, University Press, 1991.

Chen, Ming-Jer, *Inside Chinese Business – A Guide for Managers Worldwide*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.

Controllerhandboken, Redaktör: Lars A. Samuelson, Sjätte upplagan, Stockholm, Industrilitteratur AB, 1999.

Emmanuel, Clive et al., *Accounting for Management Control*, Andra upplagan. London, Chapman Hall, 1990.

Gao, Ge et al., *Chinese Communication Processes* ur *The Handbook of Chinese Psychology*, Redaktör: Michael Harris Bond, Hong Kong, Oxford University Press, 1996.

Hattstein, Markus, *Världens religioner*, Köln, Könnemann Verlagsgesellschaft mbH, 1999.
Hofstede, Geert, *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Lund, Studentlitteratur, 1991.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Lund, Studentlitteratur, 1997.

Huang, Quanyu, et al., *Business Decision Making in China*, New York, The Haworth Press Inc., 1997.

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Lund, Studentlitteratur, 2002.

Jie, Tang & Ward, Anthony, *The Changing Face of Chinese Management*, New York, Routledge, 2003.

de Keijzer, Arne J., *China-Business Strategies for the 90's*, Berkeley, Pacific View Press, Tredje upplagan, 1992.

Lewis, Richard D, *When Cultures Collide – Managing successfully across cultures*, London, Nicholas Brealey Publishing, 1996.

Managing Across Cultures – Issues and Perspectives, Redaktör: Malcolm Warner & Pat Joynt, Andra upplagan, London, Thomson Learning, 2003.

Tang, Jie & Ward, Anthony, *Changing Face of Chinese Management*, New York, Routledge, 2003.

Worm, Werner, *Vikings and Mandarins – Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings*, Århus, Handelshøjskolens Forlag, 1997.

9.1.2 Tidskrifter

Buttery, Alan E, The difference between Chinese and western negotiations, *European Journal of Marketing*, 1998; mars.

Devine, Kevin, Implications of Culture on the Development of Control Systems, *Ohio CPA Journal*, 2000; januari.

Jones, Mike & Xiao, Jason. Management Accounting in China – changes, problems and the future, *Management Accounting Magazine*, 1999; januari.

Joyner, John, Corporate culture defines success, *Computing Canada*, 2001; 27, 11, mars.

Murphy, David S., Management control preferences: a cross-cultural perspective, *Management Research News*, 2003; 26, 10.

Poson, Margaret et al., Budget participation, goal interdependence and controversy: a study of a chinese public utility, *Management Accounting Research*, 2001.

Pun, Kit-Fai et al., A review of the Chinese cultural influences on Chinese enterprise management, *IJMR*, 2000; december.

Skousen, Clifford R. & Yang, Ji-Liang, Western Management Accounting and the Economic Reforms of China, *Accounting, Organizations and Society*, 1988; 13, 2.

Tsui, Anne S. et al, Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The People's Republic of China, *Organization Science*, 2004; 15.

Whitley, R., Firms, institutions and management control: the comparative - analysis of coordination and control systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1999, 24.

Worris, Michael W. et al., Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences, *Journal of International Business Studies*, 1998; 29, 4.

Xing, Fan, The Chinese Cultural Systems: Implications for Cross-Cultural Management, *S.A.M. Advanced Management Journal*, 1995; 60, 1.

9.2 Elektroniska källor

<http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html>

De undersökta koncernernas bakgrundsinformation finns på respektive hemsida. Vi har valt att hålla de undersökta koncernerna och dotterbolagen anonyma därför skriver vi inte ut hemsidornas adresser.

9.3 Muntliga källor

Samtliga respondenter som vi har genomfört intervjuer med har vi valt att hålla anonyma.

Bilaga 1

Intervjuguide

Lednings- och styrfilosofi

1. Hur ser en typisk ledare ut hos er i väst?

1a. Är det samma egenskaper på en ledare i dotterbolaget i Kina?

2. Hur stor andel av dem som jobbar på ekonomiavdelningen i Kina är kineser? Hur många sitter i ledningsposition?

Organisation och belöningsystem

3. Har ni decentraliserad eller centraliserad organisation i Väst?

3a. Finns det skillnader vad gäller decentraliserad/centraliserad organisation i Kina?

4. Har ni en centraliserad eller decentraliserad beslutsordning i väst?

4a. Hur ser beslutsordningen ut i Kina? Vad beror eventuella skillnader på? Hur motiverar du eventuella likheter?

5. Vad har ni för typ av belöningsystem och hur fungerar det?

5a. Vilket belöningsystem använder ni er av i Kina?

Formella och informella styrsystem

6. Vilka styrsystem uppfattar du att det finns inom företaget? Vilka uttalade och vilka outtalade? Hur fungerar dessa?

6a. Budget

- Vilken budgetmetod använder sig företaget av i Väst, och varför? (T ex, tidsperiod, vad som budgeteras, uppföljning, medarbetarnas delaktighet)
- Hur uppfattas budgeten av medarbetarna?
- Beskriv budgetarbetet på företaget i Kina? Om det finns skillnader, vad beror de på?

6b. Direkta regler

- Vilka direkta regler, så som fysisk kontroll över verksamheten, manualer och formella regler finns i ert företag i Väst?
- Vilken typ av direkta regler, så som fysisk kontroll över verksamheten, manualer och formella regler finns i dotterbolaget i Kina?

6c. Företagskultur

- Ett komplement till det formella styrsystemet (ekonomistyrningssystem och direkta regler) är det informella styrsystemet, vilket är företagskultur. Beskriv ert företags uttalade företagskultur i stora drag i Väst.
- Hur ser den uttalade företagskulturen inom ert företag ut i Kina? Finns det några skillnader?

6d. Alternativa styrsystem

- Vilka alternativa styrsystem till dem som vi redan har diskuterat ser du i organisationerna inom företaget i Väst?
- Vilka alternativa styrsystem ser du i dotterbolagets organisation i Kina?

Kulturella aspekter

Kulturella faktorerers påverkan på styrsystem
- En studie av västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina

Den kinesiska synen på nedanstående aspekter antas påverka ledningen av företag (*management*).

- auktoritet
- individualism/kollektivism
- kommunikation
- ansikte
- tillit
- sätt att lösa konflikter
- sätt att förhandla

7. Upplever Ni att man tar hänsyn till dessa kulturella element vid utformningen av styrsystem i västerländska majoritetsägda dotterbolag i Kina?