



LUNDS
UNIVERSITET



KINA- VÄRLDENS STÖRSTA BYGGE

En deskriptiv studie av svenska företags agerande vid offentliga infrastrukturupphandlingar i Kina.

**Magnus Frennmark
Lina Jorheden
Josefine Pehrson
Martin Stråhle**

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Handledare:

Karin Bryntse

Stina Stensson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Kina –Världens största bygge. En deskriptiv studie av svenska företags agerande vid offentliga infrastrukturupphandlingar i Kina.

Seminariedatum: 2004-06-07

Ämne/kurs: FEK 581 Kandidatseminarium, 10p

Författare: Magnus Frennmark, Lina Jorheden, Josefine Pehrson, Martin Stråhle.

Handledare: Karin Bryntse, Stina Stensson

Nyckelord: Kina, offentlig upphandling, infrastruktur, svenska företags agerande, strategi, internationalisering, institutionell teori

Syfte: Författarnas strävan är att göra en explorativ studie av vilka faktorer som påverkar hur svenska företag agerar i offentliga upphandlingsprocesser av infrastruktur i Kina. Författarna avser att öka kunskapen om offentliga upphandlingsprocesser i Kina och analysera huruvida eventuella särdrag existerar utifrån tre valda perspektiv; det juridiska perspektivet, det formella perspektivet och det informella perspektivet.

Metod: Studien är av explorativ karaktär, med utgångspunkt i det hermeneutiska forskningsidealet. Studien är av kvalitativ art och utgörs av djupintervjuer med två fallföretag och fyra experter inom området. Existerande teorier inom företagsekonomi, främst inom strategisk ledning och institutionell teori, appliceras av författarna på det empiriska materialet.

Slutsatser: Författarna har konstruerat en modell som hjälper till att förklara hur de funna faktorerna påverkar svenska företags agerande vid offentlig upphandling av infrastruktur i Kina. Författarna har dessutom identifierat särdrag som listas för vidare studier inom ämnesområdet. Detta teoretiska bidrag kan komplettera tidigare studier om offentlig upphandling i andra länder som utförts ur ett statligt perspektiv. Det är författarnas förhoppning att det praktiska bidraget kan hjälpa företag som vill etablera sig i Kina.

Abstract

Title: China –The worlds biggest construction site. A descriptive study of how Swedish companies act in public procurement processes of infrastructure in China

Authors: Magnus Frennmark, Lina Jorheden, Josefine Pehrson, Martin Stråhle.

Advisors: Karin Bryntse, Stina Stensson

Course: Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Date: 2004-06-07

Keywords: China, Public procurement, Infrastructure, Swedish companies, Institutional Theory, Strategy, Globalisation, Internationalisation

Purpose: The purpose of this study is to enhance the knowledge about what variables influences how Swedish companies act in public procurement processes of infrastructure in China. The authors uses three different perspectives to identify specific variables. The three perspectives are; the legal, the formal and the informal perspective.

Methodology: This is an explorative study with hermeneutic research ideals as its starting point. The authors conducts research using qualitative methods, primarily deepinterviews with two Swedish companies and four experts within the subject. Existing theories in Business Administration, primarily theories reagarding strategic management and institutional theory, are applied by the authors.

Conclusions: The authors have constructed a model to explains how and why Swedish companies act in public procurement processes of infrastrucure in China. Destinctive variables have also been discovered and listed for further research on the subject. This contribution could help guiding international companies seeking to establish new businesses in China.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION	6
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	7
1.4 SYFTE	7
1.5 RELEVANS	7
1.6 AVGRÄNSNINGAR	8
1.6.1 Mutor och korruption	8
1.6.2 Kulturella skillnader	9
1.6.3 Infrastruktur	9
1.6.4 Svenska företag	9
1.7 DISPOSITION	10
1.8 FÖRKORTNINGAR OCH DEFINITIONER	11
2. METOD	13
2.1 VAL AV FALLFÖRETAG	13
2.1.1 Företag A	14
2.1.2 Företag B	14
2.1.3 Expert A	14
2.1.4 Expert B	14
2.1.5 Expert C	14
2.1.6 Expert D	14
2.2 ANGREPPSSÄTT	15
2.2.1 Positivism och hermeneutik	15
2.2.2 Induktion och deduktion	15
2.2.3 Kvantitativ och kvalitativ metod	17
2.2.4 Explorativ ansats	17
2.3 DATAINSAMLING	18
2.3.1 Primärdata	18
2.3.2 Sekundärdata	20
2.3.3 Generaliserbarhet	21
2.3.4 Validitet	21
2.3.5 Reliabilitet	22
2.4 KÄLLKRITIK	22
2.4.1 Primära källor	22
2.4.2 Sekundära källor	23
2.5 VAL AV TEORI	23
3. TEORI	26
3.1 INSTITUTIONELL TEORI	26
3.2 INKÖP OCH INTERNATIONELLA LEGALA FRÅGOR	30
3.3 STRATEGIER VID INTERNATIONALISERING	32
3.4 TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI	35
3.5 KULTURELLA ASPEKTER PÅ KINESISK KONTEXT	36
3.6 TILLÄMPNING AV TEORI	37
4. EMPIRI	38
4.1 SEKUNDÄRDATA	38

4.1.1	<i>Kinas nya upphandlingslag</i>	38
4.1.2	<i>The great wall of protectionism</i>	43
4.2	PRIMÄRDATA	45
4.2.1	<i>Expert A</i>	45
4.2.2	<i>Expert B</i>	46
4.2.3	<i>Expert C</i>	47
4.2.4	<i>Expert D</i>	48
4.2.5	<i>Intervjuer med fallföretagen A och B.</i>	49
5.	ANALYS	57
5.1	AGERANDE UTIFRÅN JURIDISKA ASPEKTER	57
5.1.1	<i>Krav på företag- långsiktiga faktorer som styr agerande</i>	58
5.1.2	<i>Metod vid upphandling- kortsiktiga faktorer som styr agerande</i>	60
5.2	AGERANDE UTIFRÅN FORMELLA ASPEKTER	62
5.2.1	<i>Kontakt</i>	62
5.2.2	<i>Uppfyllande av ställda krav</i>	62
5.2.3	<i>Differentiering</i>	63
5.2.4	<i>Kontroll</i>	64
5.3	AGERANDE UTIFRÅN INFORMELLA ASPEKTER	66
6.	SLUTSATS	71
7.	KÄLLFÖRTECKNING	76
7.1	PUBLICERADE KÄLLOR	76
7.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR	77
8.	BILAGOR	78
8.1	BILAGA 1	78
8.1.1	<i>Allmänt frågeformulär</i>	78
8.2	BILAGA 2	79
8.2.1	<i>Intervjufrågor till Expert B</i>	79
8.3	BILAGA 3	80
8.3.1	<i>Intervjufrågor till respondent vid företag A</i>	80
8.4	BILAGA 4	81
8.4.1	<i>Intervjufrågor till Expert D</i>	81

FIGURFÖRTECKNING

1.1, DISPOSITION	10
2.1, INDUKTIV OCH DEDUKTIV METOD	16
3.1, DE TRE INSTITUTIONELLA PERSPEKTIVEN	27
3.2, MODIFIERING AV INSTITUTIONELL TEORI	28
3.3, DET TEORETISKA RAMVERKET	30
3.4, INDUSTRIERS INTERNATIONALISERINGSMÖNSTER	34
3.5, PORTERS GENERISKA STRATEGIER	35
5.1, JURIDISKA ASPEKTER	61
5.2, FORMELLA ASPEKTER	65
5.3, INFORMELLA ASPEKTER	69
6.1, DET TEORETISKA RAMVERKET	72
6.2, SLUTSATS	74

1. INLEDNING

I detta kapitel klargörs problemets bakgrund och de bakomliggande orsakerna som gör ämnet relevant diskuteras. Vi klargör uppsatsens syfte och utvärderar ett flertal aktuella frågeställningar för att bestyrka problemformuleringen.

1.1 BAKGRUND

Nya marknader innebär nya möjligheter för företag. Den västerländska marknaden verkar ha passerat kulmen för sin tillväxt och många svenska företag vänder ansiktet mot öster där ekonomisk tillväxt och demokratisering långsamt öppnar portarna för en ny outforskad marknad, en emerging market. Kina har 1,3 miljarder invånare och en årlig befolkningstillväxt på 8 miljoner. Kinas stora ekonomiska tillväxt visas tydligt av BNP som ökat med i genomsnitt 8 % de senaste 20 åren.¹ Den 11 december 2001 trädde Kina in i WTO (World Trade Organisation), och liberaliseringen av handeln markerade början på slutet för den slutna kinesiska ekonomin.² Flera marknader och branscher som tidigare varit strikt reglerade och förbehållna kinesiska företag, har sedan dess blivit tillgängliga även för utländska anbud och investeringar. Ett exempel på detta är att Kina i samband med WTO-inträdet tvingades att reformera sina procedurer för offentlig upphandling. Denna utveckling

¹ <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html>

² Tang & Ward, 2003, s. 209

sker till följd av Kinas anpassande till marknadsekonomiska mekanismer. I en övergångsperiod samverkar alltså marknadsekonomin med den traditionella socialistiska ekonomin. De nya reformerna har lett till att staten, och inte endast privata och offentliga företag kan agera köpare på den öppna marknaden och ta del av de fördelar som där ges. Den offentliga upphandlingen refererar till statens inköp av varor och service genom den öppna marknaden.³ Den offentliga upphandlingen i Kina uppgick till \$10 miljarder 2002 och till \$20 miljarder 2003, vilket innebär en fördubbling. Det internationella genomsnittliga värdet av offentlig upphandling är 10 % av BNP, i Kinas fall skulle det innebära offentlig upphandling till ett värde av \$800 miljarder.⁴ Den kinesiska staten utgör således en ny och substantiell kundbas för svenska företag.

En av de marknader som öppnats upp för utländska företag och som är aktuell för offentlig upphandling är infrastruktursuppsygnad, en stor marknad med god lönsamhetspotential. Med infrastruktur menas de samhällsstödjande funktioner som en stat har huvudansvaret för. Det vill säga ett system av anläggningar och driften av dessa, som utgör grund för landets försörjning och förutsättningar för att produktionen skall fungera; exempelvis vägar och järnvägar, flygplatser och hamnar, kraftverk, eldistribution och andra anordningar för energiförsörjning, vatten- och avloppssystem, teleförbindelser och utbildningsväsen.⁵ Den snabbväxande ekonomin i Kina skapar stora behov av att samhällsfunktioner skall vara tillräckligt utbyggda. Detta kan jämföras med den välutbyggda infrastruktur som vi svenska medborgare får nyttja och som kanske ligger till grund för den goda kvaliteten som svenska företag inom infrastruktursuppsygnad står för, nationellt såväl som internationellt. Den infrastruktur som finns i Kina idag är fokuserad kring storstadsregionerna och är mycket dåligt utbyggd på landsbygden. Den kinesiska staten är medveten om de infrastrukturella bristerna och den aktuella femårsplanen för landets ekonomiska politik lägger stor vikt vid strategier för infrastruktursuppsygnad. En av den kinesiska statens viktigaste ekonomiska uppgifter är att arbeta för att accelerera uppbyggnaden av infrastruktur samt att förbättra investeringsmiljön inom infrastruktursområdet.⁶ Denna fokus skapar en ökande efterfrågan på

³ Mitterhoff, 1999

⁴ <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/un/unpan008826.pdf>

⁵ http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211534&i_word=infrastruktur

⁶ Howe, Kueh & Ash, 1997, s. 119 & 122-123

produkter och tjänster inom infrastruktursuppbyggnad, vilket i sin tur leder till potentiella vinstmöjligheter för svenska företag verksamma inom detta område.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Allt fler företag världen över internationaliserar sin verksamhet, så även svenska företag. Under senare år har många svenska företag valt att etablera sig utomlands. Kraftig tillväxt, WTO-medlemskap och uppluckrade regleringar av branscher är några av anledningarna till svenska företags affärsetablering i Asien. Många stora svenska företag vars verksamhet faller inom ramen för det som i denna studie går under benämningen infrastruktur har utökat sin verksamhet genom att etablera sig i Kina. För dessa företag innebär offentlig upphandling affärsmöjligheter i Kina. Den ekonomiska miljön i Kina präglas av stor osäkerhet; lagar ändras kontinuerligt; lokala provinsregeringar tillämpar ett självständigt maktutövande och den ekonomiska strukturen är inte anpassad för den kraftiga tillväxten som är koncentrerad till stadsregionerna.⁷ Detta är riskfaktorer som måste hanteras med stor försiktighet av de svenska företagen. Då den ekonomiska politiken i mycket stor utsträckning präglas av den kommunistiska ideologin och statens starka ställning finns det en möjlighet att offentlig upphandling i Kina uppvisar vissa särdrag. Följaktligen kan påvisas ett intressant och relativt outforskat ämnesområde för studier. Då infrastruktursuppbyggnad i Kina utgör en växande affärsmöjlighet och flera stora svenska företag är verksamma inom just detta område är detta specifika ämne särskilt relevant för djupare undersökningar. Upphandlingsprocesser som svenska företag deltar i har inte varit föremål för studier i någon större utsträckning och en kartläggning av hur dessa processer fungerar är av starkt intresse såväl ur ett teoretiskt som praktiskt perspektiv. Eftersom tidigare studier rörande offentlig upphandling främst har behandlat problematiken ur statens perspektiv kan denna studie bidra med att minska den teoretiska kunskapsluckan gällande företagets agerande.

⁷ Story, 2003, s. 3

1.3 PROBLEMFORMULERING

Vilka faktorer påverkar svenska företags agerande vid offentlig upphandling av infrastrukturskontrakt i Kina?

1.4 SYFTE

Vår strävan är att göra en explorativ studie av de faktorer som påverkar hur svenska företag agerar i offentliga upphandlingsprocesser av infrastruktur i Kina. Vi avser att öka kunskapen om offentliga upphandlingsprocesser i Kina och analysera huruvida eventuella särdrag existerar utifrån tre valda perspektiv; det juridiska perspektivet, det formella perspektivet och det informella perspektivet.

1.5 RELEVANS

Då svenska företags agerande vid offentlig upphandling i Kina inte är behandlat i någon större utsträckning vare sig i teori eller tidigare forskning finns en kunskapslucka som vi genom detta akademiska bidrag önskar minska. Vår studie skulle kunna utgöra ett tänkbart komplement till tidigare forskning samt en möjlig grund för vidare studier inom ämnesområden som berörs av vårt resultat. Det skulle exempelvis kunna vara studier inom offentlig upphandling i emerging markets, strategi för affärsetablering i Kina samt statliga förhandlingar i Kina. Vidare skulle vår studie kunna ge företag som vill använda sig av den kinesiska staten som affärspartner en inledande insikt i hur den affärsprocessen fungerar och hur andra svenska företag upplever att den fungerar.

1.6 AVGRÄNSNINGAR

1.6.1 MUTOR OCH KORRUPTION

I litteratur som berör generella särdrag när företag gör affärer i Kina berörs ibland förekomsten av mutor och korruption. Det anses i litteraturen⁸ att det låga löneläget i Kina och den kinesiska statens hårda regleringar gällande lönebonus och andra förmåner kan vara en av anledningarna till att en del affärer görs utan kvitton. Relationernas betydelse för att göra lyckosamma affärer i Kina avspeglar sig även i det informella förfarandet vid kontakt med den kinesiska byråkratin. Lokala byråkrater har auktoritet att påskynda processer som annars skulle ta mycket lång tid. Kinesiska statens tjänstemän beskrivs vara angelägna om att skapa relationer de kan dra nytta av, i gengäld kan de både erbjuda tillgång till resurser som står under den lokala byråkratin och erbjuda visst skydd mot byråkratisk inblandning i affärerna.⁹ Detta tros vara den illegala delen av den politiska lobbyism som styr många av de stora besluten inom den kinesiska byråkratin. Litteraturen hävdar att detta kan ha sin grund i det kinesiska kollektivistiska tänkandet samt att avståndet till makten ofta är stort.¹⁰ Efter att en ”anti-korruptionskampanj” initierats av den kinesiska staten under senare delen av nittioalet har flera korruptionsskandaler inom byggbranschen avslöjats.¹¹ En kampanj som dömde över 14000 ämbetsmän för mutbrott och över 2000 människor till döden för korruption.¹² Detta till trots är bestickningar ett fenomen som måste hanteras. Det hävdas vidare i litteraturen att ett visst mått av ekonomiskt svinn är att räkna med speciellt gentemot lokala myndigheter och byråkrater, i form av gåvor, resor och annan indirekt belöning som skulle kunna betraktas som mutor.¹³ Förekomsten av illegala förhandlingsmedel såsom mutor och korruption är något som kan tänkas påverka ett svenskt företags förhandlingsförmåga gentemot den kinesiska staten vid offentlig upphandling. Då detta förfarande är ett mycket känsligt ämne, för utomstående svårt att kontrollera och svårt att bevisa som fenomen har vi

⁸ Se exempelvis Tang & Ward, 2003, s. 90, Usunier, 1996, s. 478, Story, 2003, s. 179

⁹ Wank i Tang & Ward, 2003, s. 121

¹⁰ Story, 2003, s. 179

¹¹ Story, 2003, s. 182f.

¹² ibid

¹³ ibid

konsekvent valt att lämna denna aspekt utanför vår studie. Följaktligen har ingen av de intervjuer som genomförts berört frågan.

1.6.2 KULTURELLA SKILLNADER

Den kinesiska företagskulturen skiljer sig i många avseenden markant från den svenska. Företagandet präglas generellt av relationsnätverkstänkande, guanxi, där personligt ansvarstagande och tillit är viktiga grundstenar.¹⁴ Enligt den kinesiska traditionen är det av yttersta vikt att en förhandlingspart inte ”tappar ansiktet”. Som utländskt företag i Kina måste kulturella seder, skillnader i etik och moral och så vidare hanteras på bästa möjliga sätt för att på ett framgångsrikt sätt kunna göra affärer. Dessa kulturella skillnader blir tydliga i mötet mellan den kinesiska staten som köpare och det svenska företaget som säljare i den offentliga upphandlingen, något som påverkar vår studie. Studiens fokus är dock de specifika relationerna och kulturella särdragen som har en tydlig påverkan på upphandlingsprocesserna. De generella kulturella särdrag som rör alla former av kommers och kontraktsskrivande i Kina, det vill säga allmänna generaliserbara kulturella skillnader, bortser vi således från i vår studie.

1.6.3 INFRASTRUKTUR

Vår studie avser endast de branscher som är relevanta vid offentlig upphandling av infrastruktursuppbyggnad i Kina. För att bibehålla den önskade graden av anonymisering har vi valt att inte nämna vilka specifika branscher som ingår. Elementärt i denna avgränsning är att branscherna har direkt eller nära indirekt kontakt med den kinesiska staten, där det svenska företaget utgör säljare och den kinesiska staten utgör köpare. Vi har således avgränsat oss från all form av konsumentorienterad produktion och försäljning.

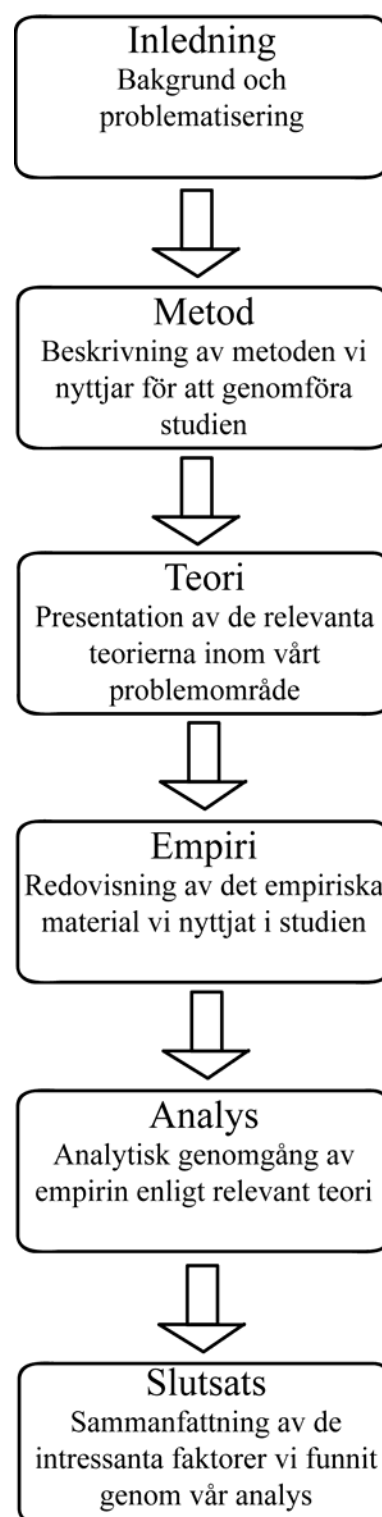
1.6.4 SVENSKA FÖRETAG

De fallföretag vi har valt att studera är svenska företag, ty vårt syfte rör möjligheterna att beskriva just dessa företag i offentlig upphandling i Kina. Företagen är helägda dotterbolag eller agerar som sådana och är inte beroende av kinesiska medparter.

¹⁴ Tang & Ward, 2003, s. 20

1.7 DISPOSITION

Då vi nu har klargjort uppsatsens problem och syfte är det viktigt att beskriva vägen vi kommer att gå för att nå fram till ett relevant resultat. För att arbeta igenom problemet på djupet och beskriva alla dess dimensioner redovisar vi här det angreppssätt och de metoder vi har nyttjat i undersökningen. Av uppsatsens karaktär framgår att vi har studerat två svenska företag som är inblandade i offentlig upphandling i Kina. Detta har vi gjort genom att utföra intervjuer och genom att samla in annan information som är relevant angående offentlig upphandling i Kina. För att skapa oss ett teoretiskt ramverk inför databehandlingen sökte vi upp och bearbetar relevant teori som kan appliceras på problemet. Med detta ramverk granskades sedan den insamlade data med kritisk blick och vi fann på detta sätt vissa nyckelfaktorer. Genom att sedan syntetisera de genomgångna teorierna med våra insamlade data skapade vi oss slutligen en beskrivande modell av den offentliga upphandlingen i Kina.



Figur 1.1, Disposition

1.8 FÖRKORTNINGAR OCH DEFINITIONER

WTO, World Trade Organisation

Den permanenta världshandelsorganisationen vars grundprincip är att alla medlemmar skall behandlas lika. Organisationens huvudsyfte är att främja frihandel genom att avskaffa handelshinder.

GPL, Government Procurement Law

Den kinesiska lag som reglerar allmän upphandling. Behandlas utförligt i empiriavsnittet i uppsatsen.

YUAN Renmimbi

Den kinesiska valutan, kallas ofta Yuan vid vardagligt tal men Renmimbi när det rör valutahandel. Förkortas Yuan RMB och CNY.

PRC, Peoples Republic of China

Det namn på landet Kina som används av dess eget folk och regering.

Upphandlingsagent, Procurement agency

Företag som på statens begäran handhar upphandlingsprocessen.

GPA, General Procurement Agreement

Detta är den överenskommelse många WTO-anslutna länder har när det gäller reglerandet av den offentliga upphandlingen. Detta eftersom WTO själv inte ställer några krav inom just offentlig upphandling. Kina är inte medlem i GPA men har utformat sin nya upphandlingslag utefter GPAs riktlinjer.

WFOE, Wholly foreign owned enterprise

Detta är en typ av företagsform som är mycket vanlig vid utländsk etablering i Kina. Detta på grund av att den kinesiska staten ställer krav på vilken företagsform internationella företag ska ha när de etablerar sig i vissa branscher.

Joint Venture

Detta är också en typ av företagsform som i uppsatsen i huvudsak beskriver ett gemensamt företag mellan ett utländskt företag och ett Inhemskt kinesiskt. Detta beror på de krav den kinesiska staten ställer på företagsform inom vissa branscher.

FIE, Foreign Investment Enterprises

Företag som investerar i Kina.

First mover advantage

Det företag som först etablerar sig på en marknad får först tillgång till resurser och leverantörer. Därmed skapar företaget ett försprång som efterföljare har mycket svårt att ta igen. Genom att vara först kan ett företag få tillgång till resurser som efterföljare inte kan matcha. Patent och copyrights är två vanliga exempel på first mover advantages som efterföljare är helt uteslutna från att kopiera eller matcha.¹⁵

Expatriates,

Någon som är anställd av ett företag och jobbar för detta företag utomlands.

Benchmarking

Utvärdering av en specifik funktion hos ett företag genom jämförelser med motsvarande funktioner i liknande företag.

¹⁵ Grant, 2004, s. 240

2. METOD

För att uppsatsen ska bli intressant och relevant måste ämnet utforskas med hjälp av en metod som är utredande och vetenskaplig. En beskrivning av metoden och hur vi valt att tillämpa den finns i detta kapitel.

2.1 VAL AV FALLFÖRETAG

Fallföretagen i vår studie är svenska multinationella företag, det vill säga svenska företag med operativ verksamhet i flera länder. Då studiens syfte är att beskriva svenska företags agerande i offentlig upphandling av infrastrukturskontrakt i Kina har vi tagit kontakt med företag som har erfarenhet av denna process. De för studien valda företagen är verksamma inom skilda branscher av infrastruktursuppbyggnad och är följaktligen inte konkurrenter på samma marknad, trots att de har samma kunder. Företagen är etablerade på ett flertal orter i Kina, varför vi inte avgränsat oss till någon specifik geografisk region. De är valda för att i studien utgöra representanter för sina respektive branscher. Företagen har många gemensamma nämnare i sina sätt att förhålla sig till den kinesiska staten, men har likväl upplevt varierande framgångar i offentliga upphandlingsprocesser. Det är dessa variationer i framgång som gör dem till relevanta fallföretag för vår studie.

2.1.1 FÖRETAG A

Företag A är ett medelstort svenskt företag med en relativt begränsad verksamhet i Kina. Företaget har haft en blandad utveckling och upplevt både framgångar och motgångar i verksamheten i Kina. Trenden har varit negativ för Företag A den senare tiden.

2.1.2 FÖRETAG B

Företag B är stort svenskt företag med verksamhet i Kina. Företaget har haft framgångar och tillväxten i Kina har varit god de senaste åren. Företag B ser positivt på framtiden för sin verksamhet i Kina.

2.1.3 EXPERT A

Expert A är representant för ett svenskt företag med expertis inom de juridiska aspekterna av affärsområdet Kina. Företaget som Expert A arbetar på har varit etablerat i Kina en längre tid.

2.1.4 EXPERT B

Expert B har stor erfarenhet och kunskap om kinesisk kultur och är representant för en konsult inom affärsetablering i Kina.

2.1.5 EXPERT C

Expert C har under många år arbetat i ett svenskt företag i Kina med hög befattning. Expert C har erfarenhet av hur affärer görs med staten i Kina.

2.1.6 EXPERT D

Expert D är verksam inom marknadskommunikationsbranschen och är även frilansande journalist inom företagsekonomiska ämnen och har skrivit i branschtidningar för svenska företag som är verksamma i Kina.

2.2 ANGREPPSSÄTT

2.2.1 POSITIVISM OCH HERMENEUTIK

Inom metodteorin finns en mängd olika inriktningar företrädda. De olika skolornas synsätt är inte alltid enkla att förklara. En huvudsaklig uppdelning kan dock skönjas mellan den empiriskt inriktade positivismen, och det hermeneutiska tolkande kunskapsidealet.¹⁶ Positivismen betonar sökandet efter generella, lagbundna förklaringar utifrån studier av verkligheten. Statistiska modeller anses vara viktiga för att nå en generaliserbar kunskap som överensstämmer med den undersökta verkligheten. Positivismen har således en stark anknytning till den kvantitativa metoden. Den hermeneutiska skolan syftar istället till en förståelse av den verklighet som studeras.

Således kan hävdas att positivismen söker nå ny absolut kunskap och hävdar att empirin är värdefull i sin egen kontext. Hermeneutiken menar att fakta och slutsatser inte skall ses som absoluta eller slutgiltiga och att verkligheten är en produkt av subjektiva uppfattningar.¹⁷

Vi har hämtat vår metodologiska utgångspunkt i hermeneutiken då våra fallstudier är av kvalitativ art och studiens syfte uttrycker vår strävan att öka kunskapen om svenska företags agerande vid offentlig upphandling av infrastrukturskontrakt i Kina.

2.2.2 INDUKTION OCH DEDUKTION

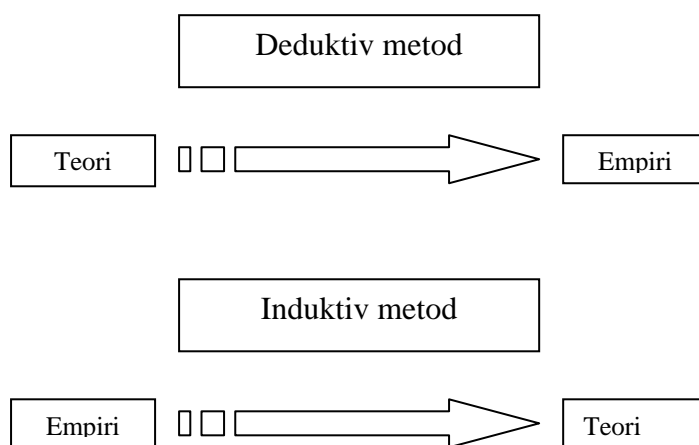
Induktion och deduktion är två motsatta sätt att bedriva forskning. Ett induktivt arbetssätt innebär att forskaren tar utgångspunkt i verklighet och praxis, det vill säga metoden är teoribildande utifrån empiri.¹⁸ Detta arbetssätt används vanligtvis i empiriska uppsatser där en mängd data skall behandlas med teori, begrepp och modeller. Ett deduktivt arbetssätt har sin utgångspunkt i att en eller flera teorier skall prövas, bekräftas eller avvisas genom vissa data. Således kan deduktion sammanfattas som bevisandets väg och induktion som upptäckandets väg.¹⁹

¹⁶ Halvorsen, 1992, s. 14

¹⁷ ibid

¹⁸ Rienecker, 2002, s. 160

¹⁹ Holme & Solvang, 1997, s. 51



Figur 2.1, Induktiv och deduktiv metod

Båda de berörda arbetsätten anger tillvägagångssätt utifrån vilka vetenskapliga slutsatser kan dras. Varken den induktiva eller den deduktiva metoden är adekvata tillvägagångssätt i denna studie. Den deduktiva metoden går inte att använda vid en explorativ studie, då området är obehandlat och det inte existerar några teorier att pröva eller bevisa. Den induktiva metoden är mer passande men användandet av den kan medföra att studien blir något ostrukturerad. Ett alternativt sätt att utveckla teorier har presenterats av Glaser och Strauss i avhandlingen ”The Discovery of Grounded Theory”²⁰. Utgångspunkt för denna metod är att varje teori måste bygga på en systematisk insamling av empiriska data. Teoriutvecklingen blir inte utgångspunkt för forskningen utan är en parallellt pågående process med en systematisk insamling av empirisk information. Glaser och Strauss presenterar följaktligen en teoriutvecklingsprocess med inslag av både deduktion och induktion. Processen karaktäriseras av att den empiriskt framtagna teoriuppfattningen antingen går in i en diskussion om en eventuell förändring av befintlig teori, eller att den genom analyser av samma företeelse i andra sammanhang skapar en bättre grundval för en ny teoretisk uppfattning²¹. Vår studie bygger på den senare varianten av denna metod då detta arbetssätt öppnar för möjligheten att beskriva ett relativt obehandlat område systematiskt. Vi syntetiserar således teorier från andra områden för att kunna förklara ett fenomen. Det teoretiska ramverket som ligger till grund för uppsatsen diskuteras under rubriken Teori nedan.

²⁰ Glaser & Strauss, 1967

²¹ ibid

2.2.3 KVANTITATIV OCH KVALITATIV METOD

De två metoder som är relevanta vid insamlandet av data och information är kvantitativ och kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden har sitt ursprung i det hermeneutiska synsättet på forskning där relativa variabler som inte kan värderas utgör grunden för resonemang. Genom att använda olika typer av datainsamling kan en ökad förståelse och kunskap för det problem som studeras skapas. Här är det undersökarnas uppfattning och tolkning av informationen som är av betydelse för analysen.²²

En kvantitativ studie innebär istället att data omvandlas till värden och mängder. Utifrån detta genomförs vanligen statistiska analyser.²³ Metoden har klara riktlinjer för hur genomförandet av undersökningen skall gå till och den strävar efter att försöka förutsäga ett visst fenomen.²⁴

Metodlitteraturen anser att det med fördel går att använda sig av båda metoderna i en och samma undersökning, vi har dock valt att använda oss enbart av ett kvalitativt tillvägagångssätt. Detta för att studien är av explorativ och deskriptiv art. En kvalitativ studie är mer motiverad då vi genom detta kan vi få en djupare insikt i förfarandet vid offentlig upphandling i Kina. En kvantitativ studie skulle inte ge oss möjlighet att utreda och utforska ämnesområdet i lika stor utsträckning.

2.2.4 EXPLORATIV ANSATS

Eftersom vår studie syftar till att beskriva ett område som tidigare forskning i mindre utsträckning behandlat, är vår ansats explorativ.²⁵ Enligt metodlitteraturen används den explorativa ansatsen främst när en studies problemställning är öppen och svår att sätta upp hypoteser kring.²⁶ Studier av den explorativa arten strävar efter att skapa en bättre förståelse för vad ett fenomen är uppbyggt av genom att identifiera relevanta variabler.²⁷ I vår studie är fenomenet svenska företags agerande vid offentlig upphandling av infrastrukturskontrakt i Kina. De relevanta variablerna vi söker efter är således de som påverkar företags agerande. I

²² Holme & Solvang, 1997, s. 83

²³ Andersen, 1998, s. 31

²⁴ Holme & Solvang, 1997, s. 83

²⁵ Jacobsen, 2002, s. 56

²⁶ Jacobsen, 2002, s. 70

²⁷ Jacobsen, 2002, s. 71

vissa fall används den explorativa ansatsen för att bilda teorier om fenomen.²⁸ Vår förhoppning är att denna studie skall kunna användas vid bildande eller utvecklande av teori.

2.3 DATAINSAMLING

Datainsamling kan genomföras på ett flertal sätt. För att få relevant data som kan utnyttjas i undersökningen måste metoden som används vid insamlandet vara anpassad till problemformuleringen och undersökningens generella natur. De data som samlas in ska ligga till grund för undersökningen, och dess validitet och reliabilitet är av stor relevans om undersökningen ska ge ett sanningsenligt resultat.

2.3.1 PRIMÄRDATA

Primärdata är de data som samlas in med anledning av den egna undersökningen.²⁹ Data som samlas in för första gången genom intervjuer, frågeformulär eller observationer kallas även för primärdata.³⁰ Dessa data har högst relevans vid vår utvärdering då den är anpassad efter den givna frågeställningen. Vår studie är en kvalitativ, explorativ och deskriptiv studie där primärdata huvudsakligen kommer från e-postintervjuer och telefonintervjuer med de utvalda respondenterna. Respondenterna har valts ut efter parametrarna branschtillhörighet, tillgänglighet och förväntad kunskap om ämnet. Totalt har vi utfört åtta intervjuer. Dessa fördelar sig med en på Företag A, tre på Företag B och fyra expertintervjuer av mer generell karaktär. Fördelningen är gjorts med hänsyn till att Företag A har en mycket mindre omfattande etablering i Kina än Företag B. Företag A deltar i offentlig upphandling men undviker det så ofta det går på grund av tidigare misslyckanden, detta beskrivs i empirin. Företag B har haft större framgångar och har som tidigare nämnts en större verksamhet i Kina. Detta ger oss två olika perspektiv på den offentliga upphandlingen och en större möjlighet att uppnå vårt syfte vad gäller att isolera de faktorer som är intressanta vid offentlig upphandling i Kina. De data vi samlat in har parafraaserats för att förtydliga svaren, förbättra

²⁸ Jacobsen, 2002, s. 72

²⁹ Andersen, 1998, s. 150

³⁰ Jacobsen, 2002, s. 152

språket och för att uppnå den grad av anonymitet vi eftersträvar.³¹ Anledningen till att vi har valt att anonymisera är att flertalet respondenter har krävt det samt att respondenten vid anonymisering tenderar att ge mer utförliga svar.³²

2.3.1.1 E-POSTINTERVJUER

Vi har vid datainsamlandet utgått från intervjufrågor som bl.a. har ställts via e-post till våra respondenter. Sammanlagt har fyra e-postintervjuer genomförts. I mån av behov har sedan dessa kompletterats med följdfrågor. Svaren som framkommit har bearbetats för att förtydliga och för att hålla en acceptabel grad av anonymitet vad gäller de deltagande fallföretagen. Det är tänkbart att alla svar inte avslöjat hela sanningen om känsliga frågor. Frågor om företagens strategier och avkastningskrav är saker som några respondenter vill hålla konfidentiella ur konkurrenssynpunkt. De frågor som vi har ställt bifogas separat i ett generellt frågeformulär samt i anpassade formulär till vissa respondenter, se bilaga 1-4. E-postintervjuer ger generellt respondenten tid att tänka igenom svaren ordentligt och kanske även rådfråga kollegor på företaget om frågor som respondenten själv har mindre kännedom om. Detta torde öka reliabiliteten men kan också tänkas ge mer ”friserade” svar. Det är dessa bearbetade data som redovisas i kapitel 4, Empiri.

2.3.1.2 TELEFONINTERVJUER

Vi har gjort telefonintervjuer med fyra av våra respondenter. Vi har valt telefonintervjuer eftersom de är snabba och enkla att utföra samt att det inte ställer krav på var respondenten befinner sig. Detta har varit absolut nödvändigt då de flesta av respondenterna i undersökningen befunnit sig på resande fot eller på långt avstånd från Lund. Telefonintervjuer ger också möjlighet till spontana följdfrågor som kan komma upp under intervjun, vilket ytterligare berikar resultatet.³³ Vid samtliga telefonintervjuer har ljudupptagning använts, detta för att säkerställa att ingen information förloras. Vi har som tidigare nämnts ringt till fyra personer; två på det större, en på det mindre av de två företagen samt till Expert B och ställt frågor främst utifrån färdiga formulär, se bilaga 1 och 2. Dessa formulär har skickats till respondenterna via E-post minst en dag innan intervjun ägt rum så att respondenten givits tid

³¹ Rienecker, 2002, s. 145

³² Jacobsen, 2002, s. 360

³³ Jacobsen, 2002, s. 310-315

att fundera på frågorna och förbereda sig. Andra frågor utöver formulären har också ställts beroende på vad respondenterna valt att spontant ta upp och vilken vikt de lagt vid olika frågor. Respondenterna har varit olika öppna och trots att vi garanterat dem anonymitet är det tänkbart att vissa svar inte varit fullständigt korrekta. En fördel med telefonintervjuer är att det kan gå att bilda sig en uppfattning om respondentens personliga inställning till olika frågor vilket kan vara av betydelse när svaren analyseras. Det ges också en möjlighet för intervjuaren att förtydliga frågor som respondenten inte helt förstått eller upplevt oklara.

2.3.2 SEKUNDÄRDATA

Sekundärdata består av tidigare undersökningar och material insamlat av andra i ett annat syfte än den egna undersökningen.³⁴ Dessa data utgörs ofta av tryckt material, så även i vårt fall.³⁵ De sekundärdata vi använt har huvudsakligen funnits i närliggande ämnesområden, såsom offentlig upphandling i andra geografiska regioner, främst Europeiska Unionen, och deskriptiva artiklar om offentlig upphandling i Kina. Dessutom används den engelska översättningen av den kinesiska lagstiftningen som styr den offentliga upphandlingen, det vill säga Government Procurement Law samt Chinese Law of Public Tender and Bid-invitation. Vi har även sökt sekundärdata via Lunds Universitets artikeldatabaser och bland äldre kandidat och magisteruppsatser. Den typen av sekundärdata kallas forskningsdata.³⁶ Källorna som ligger till grund för dessa forskningsdata har alla granskats av både lärare och studenter vid universitetet varför vi kallar dem tillförlitliga. Vi har även sökt litteratur på Handelshögskolan i Stockholm och på bibliotek. När sekundärdata använts i denna studie har vi varit kritiska. Det framgår inte alltid vem som har samlat in data eller hur det har genomförts. Tillförlitligheten kan därför vara låg hos sekundärkällor där detta inte framgår tydligt. Vi har i största möjliga utsträckning försökt att skapa klarhet i vem som samlat in data och hur, innan källor använts.³⁷

³⁴ Andersen, 1998, s. 150

³⁵ Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1990, s. 76

³⁶ Andersen, 1998, s. 158

³⁷ Jacobsen, 2002, s. 188

2.3.3 GENERALISERBARHET

Generaliserbarhet innebär möjligheten att utifrån en eller flera observationer kunna dra slutsatser om en hel population.³⁸ Om en studie beskrivs tillräckligt bra och specifika förhållanden för studieobjektet samt generella förhållanden lyfts fram, kan man generalisera utifrån den enskilda studien.³⁹ Då vår undersöknings syfte är att beskriva en process bör den data vi samlar in och de slutsatser vi drar i viss utsträckning vara möjliga att generalisera. Det kommer vi dock inte att göra utan lämnar den möjligheten till efterföljande studier. De fallföretag vi har valt är representativa för fenomenet vi studerar och de data vi samlar in torde därmed vara snarlika hos företag i liknande situationer.

2.3.4 VALIDITET

En undersöknings giltighet och relevans kallas validitet.⁴⁰ Validitet har två dimensioner; intern och extern.⁴¹ Den interna validiteten handlar om huruvida vi verkligen mäter det vi tror att vi mäter, det vill säga att vi ställer frågor som kan hjälpa oss uppfylla vårt syfte.⁴² För att uppnå en hög intern validitet krävs att flera respondenter ger liktydiga svar. Ju fler som lämnar liktydiga svar, desto större är sannolikheten för att den är korrekt. För att pröva giltigheten måste resultaten således prövas gentemot andra fallföretag och respondenter, så kallad validering.⁴³ I vårt fall innebär det att vi var tvungna att intervjua ett flertal personer om samma uppgifter. Då flera av respondenterna har lyft fram samma särdrag och viktiga faktorer som styr företags agerande, måste denna studies interna validitet vara förhållandevis hög. Då antalet fallföretag är begränsat inskränks dock den interna validiteten i en viss sträckning.

Den andra dimensionen, extern validitet, syftar till huruvida det är möjligt att generalisera om en större population utifrån den erhållna informationen. För att uppnå en hög extern validitet måste rätt respondenter intervjuas, de vill säga vi var tvungna att intervjua personer som har kunskap om ämnet och som är representativa för populationen. Avsikten med kvalitativa

³⁸ Jacobsen, 2002, s. 103

³⁹ Andersen, 1998, s. 133

⁴⁰ Halvorsen, 1998, s. 41

⁴¹ Jacobsen, 2002, s. 255-256

⁴² Jacobsen, 2002, s. 21

⁴³ Jacobsen, 2002, s. 256

metoder i allmänhet och i vårt fall i synnerhet är inte att generalisera då vi som tidigare påpekat endast avser att beskriva hur svenska företag agerar i den givna kontexten. Därmed är den externa validiteten i denna studie begränsad.

2.3.5 RELIABILITET

Tillförlitligheten och trovärdigheten även kallat reliabiliteten, är grundläggande för att undersökningens resultat ska vara av intresse. Det måste gå att lita på undersökningens resultat.⁴⁴ För att uppnå en hög reliabilitet bör vi kunna knyta an till tidigare undersökningar med ett liknande resultat, eller på egen hand i största möjliga mån minimera felkällor. Det senare blir det primära för oss, då svenska företags agerande vid offentlig upphandling av infrastruktur i Kina är ett hittills relativt obehandlat ämne. Reliabiliteten har säkerställts genom en kritisk hållning till litteratur och andra källor, samt till insamlad primärdata. För att bibehålla en hög reliabilitet i det empiriska materialet har vi strävat efter att förtydliga och strukturera informationen, utan att förvränga resultatet.

2.4 KÄLLKRITIK

2.4.1 PRIMÄRA KÄLLOR

De primära källor vi utnyttjat till datainsamling är intervjuer per telefon och e-post. Dessa intervjuer delar vi i två olika grupper; expert- och fallföretagsintervjuer. De intervjuer som gjorts med fallföretagen har gjorts med högt uppsatta tjänstemän med inblick i de frågor vi är intresserade av. För att svaren ska vara relevanta för vår studie har vi inledningsvis frågat om personerna har kunskap eller kännedom om området offentlig upphandling i Kina, något som varit ett krav för vidare intervjuer. De metoder vi utnyttjat vid frågeställande har både ett antal styrkor och svagheter. Anledningen till att vi har valt e-post- och telefonintervjuer som intervjumetoder är de geografiska begränsningarna men främst metodernas snabbhet. Telefonintervjuer innebär en minimal risk för bortfall.⁴⁵ Intervjueffekten blir något märkbar, vilket medför att det är viktigt att hålla frågorna objektiva och klara. Respondenterna upplever även en känsla av anonymitet, vilket leder till mer sanningsenliga svar angående känsliga

⁴⁴ Jacobsen, 2002, s. 22

⁴⁵ Jacobsen, 2002, s. 315

frågor.⁴⁶ För att öka reliabiliteten i de svar vi fått från i intervjuerna har våra respondenter blivit garanterade fullständig anonymitet.⁴⁷

E-postintervjuer skapar liksom telefonintervjuer en känsla av anonymitet för respondenterna vilket bidrar till ett mer sanningsenligt resultat. Dock går man miste om tonfall och kroppsspråk som kan bidra till att förtydliga respondentens svar. Dessutom finns risken att svaren blir kortare än vid telefonintervjuer eller personliga intervjuer och möjligheten att ställa direkta följdfrågor uteblir. Denna felkälla har vi dock minskat då vi vid behov har skickat följdfrågor via e-post för att få svar förklarade eller utvecklade.

2.4.2 SEKUNDÄRA KÄLLOR

De sekundära data vi samlat in, ligger till grund för en bredare beskrivning av offentlig upphandling i Kina. Denna generella typ av data gör att reliabiliteten gällande detaljer kan vara låg. Våra källor består av tryckta tidskrifter, tidigare forskning, lagtext och även elektroniska källor från Internet. Vi förhåller oss mycket kritiska till Internetkällor och har bara använt oss av officiella webbsidor där det finns tydliga referenser. Denna studies ämnesområde är under ständig förändring vilket ökar risken för föråldrad och felaktig information. För att undvika detta har vi genomgående kontrollerat våra sekundära källors publiceringsdatum och upphovsmän. Risk för viss bias finns inom det juridiska området då mycket av materialet har sitt ursprung från samma källa.⁴⁸ Denna källa måste dock anses som tillförlitlig då den publiceras av en organisation, GTZ Advisory Service to the Legal Reform in China, som fungerat som rådgivare vid utvecklandet av den nya kinesiska offentliga upphandlingslagen.

2.5 VAL AV TEORI

Andersen belyser att teori kan användas i ett antal olika syften. Ett av de alternativ som diskuteras är teori som disposition. Existerande teorier används i detta fall för att skapa överblick över ett ämnesområde och i sin enklaste form är denna typ av teorianvändning rent

⁴⁶ Jacobsen, 2002, s. 314

⁴⁷ Jacobsen, 2002, s. 360

⁴⁸ Körner & Wahlgren, 1996, s. 38

beskrivande. Teorin används för att disponera hela eller delar av uppsatsen, framför allt den beskrivande delen av analysen.⁴⁹ Då denna uppsats är av explorativ karaktär och har ett deskriptivt syfte är användande av teori likt ovan beskrivet lämpligt. Eftersom problemområdet är relativt outforskat existerar det inte några teorier som skulle kunna användas som idealtyp eller som konkurrerande och kompletterande förklaringar, två alternativa användningsområden som Andersen diskuterar.⁵⁰ Då syftet är att beskriva upphandlingen ur företagets perspektiv och inköpsteori behandlar området ur statens perspektiv, är inte dessa teorier relevanta för denna studie.

Teorin som ligger till grund för dispositionen i denna uppsats är en modifiering av teorin om institutionella strukturer, vilken belyser hur sociala strukturer påverkar organisationers beteende. Det finns enligt denna teori tre olika sätt att uppfatta hur institutionella strukturer påverkar det sociala beteendet: som regulativa strukturer, som normativa strukturer och som kognitiva strukturer.⁵¹ Det teoretiska ramverk som ligger till grund för vår analys grundar sig, efter modifieringen, på juridiska, formella och informella aspekter. Den institutionella analysen används följaktligen för att beskriva företags ”institutionella spelrum”⁵². Syftet med beskrivningen av spelrummet är att försöka förklara företags och strategers beteende i deras institutionella kontext. Anledningen till att just denna teori ligger till grund för strukturen i uppsatsen är att den lyfter fram aspekter som beskriver hur företag agerar vid mötet med institutionella strukturer. Då denna uppsats syfte är deskriptivt och företags agerande står i fokus kan nyttjande av denna teori anses vara lämpligt.

För att kunna analysera företags agerande utifrån de tre aspekterna måste dock en viss komplettering av teori ske. Detta görs med hjälp av fyra olika teorier. Den juridiska aspekten tydliggörs med John van der Puils teori rörande inköp och internationella juridiska frågor. Anledningen till att denna teori har valts är att den kan lyfta fram särdrag i den kinesiska lagstiftningen som sätter begränsningar för hur företag får agera vid offentlig upphandling. Den formella aspekten analyseras utifrån Grant och Porters teorier om strategier vid internationalisering samt Nygaard och Ravns teorier om transaktionskostnader. Dessa teorier

⁴⁹ Andersen, 1998, s. 97

⁵⁰ Andersen, 1998, s. 98

⁵¹ Kjaer i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 200

⁵² Kjaer i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 205

lyfter på ett förtjänstfullt sätt fram de formella aspekterna på företags agerande. Slutligen används Lucian W. Pyes faktorer i kinesisk förhandlingsteknik som teori om kulturella aspekter på kinesisk kontext. Anledning till att denna teori utgör grund för analysen av informella aspekter är att den lyfter fram eventuella särdrag i kinesisk kultur som på olika sätt kan påverka företags agerande. Ovannämnda teorier utgör således denna uppsats teoretiska ramverk.

Orsaken till att ett flertal teorier används är att ingen av teorierna klarar av att individuellt klargöra samtliga aspekter på företags agerande. Risken som kan uppstå vid användande av flera metoder är att analysen blir ytlig. Om denna studie var av en normativ alternativt konstruktiv karaktär skulle nyttjande av en eller två teorier vara idealt. Dessa typer av studier kräver en mer djupgående analys vilket på grund av tidsbrist är svårt att frambringa vid nyttjande av fler teorier. Då denna studie är explorativ och syftet med uppsatsen är deskriptivt gäller dock andra förutsättningar. För att på ett förtjänstfullt sätt kunna kartlägga de centrala juridiska, formella och informella aspekterna på företags agerande vid offentlig upphandling krävs att fler teorier används.

3. TEORI

I detta kapitel beskrivs och konkretiseras de teorier vi funnit relevanta för att förenkla en analys av studiens insamlade data.

3.1 INSTITUTIONELL TEORI

Den teori som ligger till grund för uppsatsens disposition är, som tidigare nämnts, teorin om institutionella strukturer. Teorin bygger på antagandet om att institutioner, en viss typ av sociala strukturer, formar och strukturerar organisationers aktiviteter.⁵³ Institutioner är således en förutsättning för något sätt att utföra olika aktiviteter. Då institutioner inom denna teori definieras som strukturella betyder detta att de är stabila och kan tas för givna när olika typer av beteenden skall studeras. Även om institutioner är stabila och kan tas för givna är de inte naturliga utan socialt instiftade strukturer och mönster, de är samhällsskapade och kan därmed också förändras.⁵⁴

Teorin struktureras med hjälp av fokusering på tre olika områden: regulativa, normativa samt kognitiva strukturer. Indelningen baseras på hur institutionella strukturer påverkar det sociala beteendet, se figur 3.1 på följande sida.

⁵³ Kjaer i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 200

⁵⁴ ibid

	Det regulativa perspektivet	Det normativa perspektivet	Det kognitiva perspektivet
Institutionell struktur	Yttre regler	Värden och normer som kan vara informella och ofta internaliserade	Världsbilder, gemensamma föreställningar
Institutionell påverkan	Genom att formellt tillåta och förbjuda bestämda typer av beteende	Genom att etablera bestämda standarder för vad som är rätt och fel beteende	Genom att skapa en bestämd bild av omvärlden och sig själva hos individer och grupper, varmed ett bestämt beteende uppfattas som förnuftigt
Sanktioner vid regelbrott	Straff	Uteslutning ur gemenskap (eller skuld)	Stämpling som oförnuftig eller oansvarig
Exempel på konkreta institutioner	Företagslagstiftning	Oskrivna regler i en bransch	En branschförening som i olika rapporter beskriver en hotande framtida marknadssituation

3.1 De tre institutionella perspektiven- institutioners påverkan på beteenden

Det första sättet att studera institutioners påverkan på beteendet är att betrakta dem som regulativa strukturer, det vill säga som ”regler som formar beteenden genom att direkt tvinga individer och grupper att göra något eller undvika att göra något”⁵⁵. Exempel på detta är lagstiftning, kontrakt och liknande formella arrangemang. Det regulativa perspektivet beskriver följaktligen institutioner som en yttre ram som utgörs av lagar, avtal och stadgar.

Det andra sättet att betrakta institutioner är att se dem som normativa strukturer. Detta synsätt lyfter fram att institutioner formar beteendet genom att individer eller grupper förses med gemensamma normer för vad som är gott uppförande i olika sammanhang⁵⁶. För att belysa detta resonemang kan spelandet av olika roller studeras. Kjaer menar att alla spelar bestämda

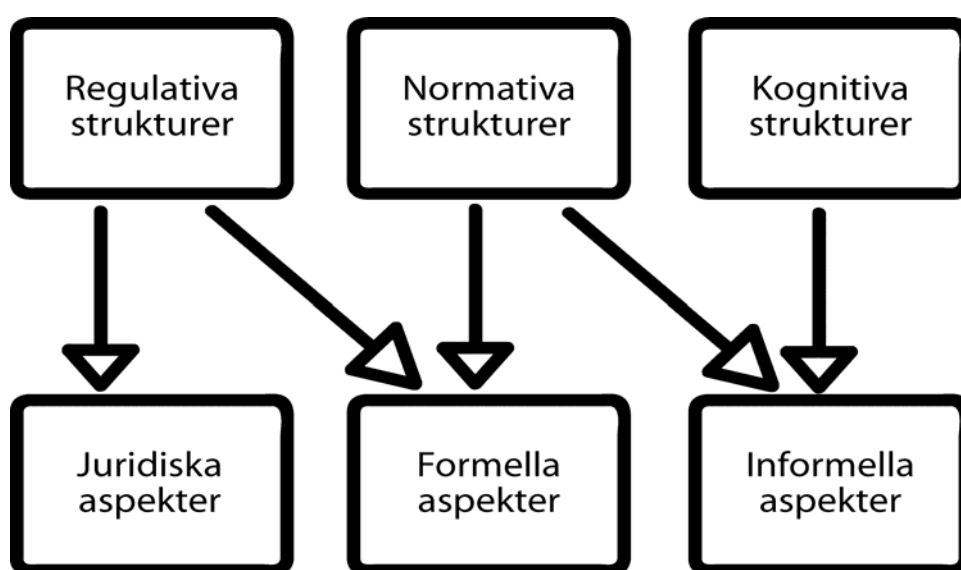
⁵⁵ Kjaer i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 200

⁵⁶ Kjaer i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 201

roller, roller som är summan av andras förväntningar på oss. I det kognitiva perspektivet är inte institutionerna något yttre och formellt som i det regulativa perspektivet, utan istället något mer informellt.⁵⁷

Det tredje och sista sättet att förstå institutioners påverkan på organisationers beteende är det kognitiva perspektivet. Enligt detta synsätt påverkar institutioner beteenden genom att förse individer med en gemensam världsbild som styr de val som görs. Med världsbild menas i detta fall ”en bestämd tolkningsram eller ett meningssystem som man utnyttjar för att förstå världen omkring sig”⁵⁸, gemensamma föreställningar. Organisationer och individers beteende påverkas följaktligen genom att de uppfattar sig själva och omvärlden på ett visst sätt vilket medför exempelvis att de ser samma handlingsmöjligheter och begränsningar.⁵⁹

Institutionell teori lyfter således fram viktiga aspekter som underlättar struktureringen av uppsatsen. Genom att modifiera denna teori kan dock resonemangen förtydligas ytterligare. Istället för en uppdelning i regulativa, normativa och kognitiva strukturer bygger dispositionen i denna uppsats på en indelning i juridiska, formella och informella strukturer, se figur 3.2.



Figur 3.2, Modifiering av institutionell teori

⁵⁷ Kjaer i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 202

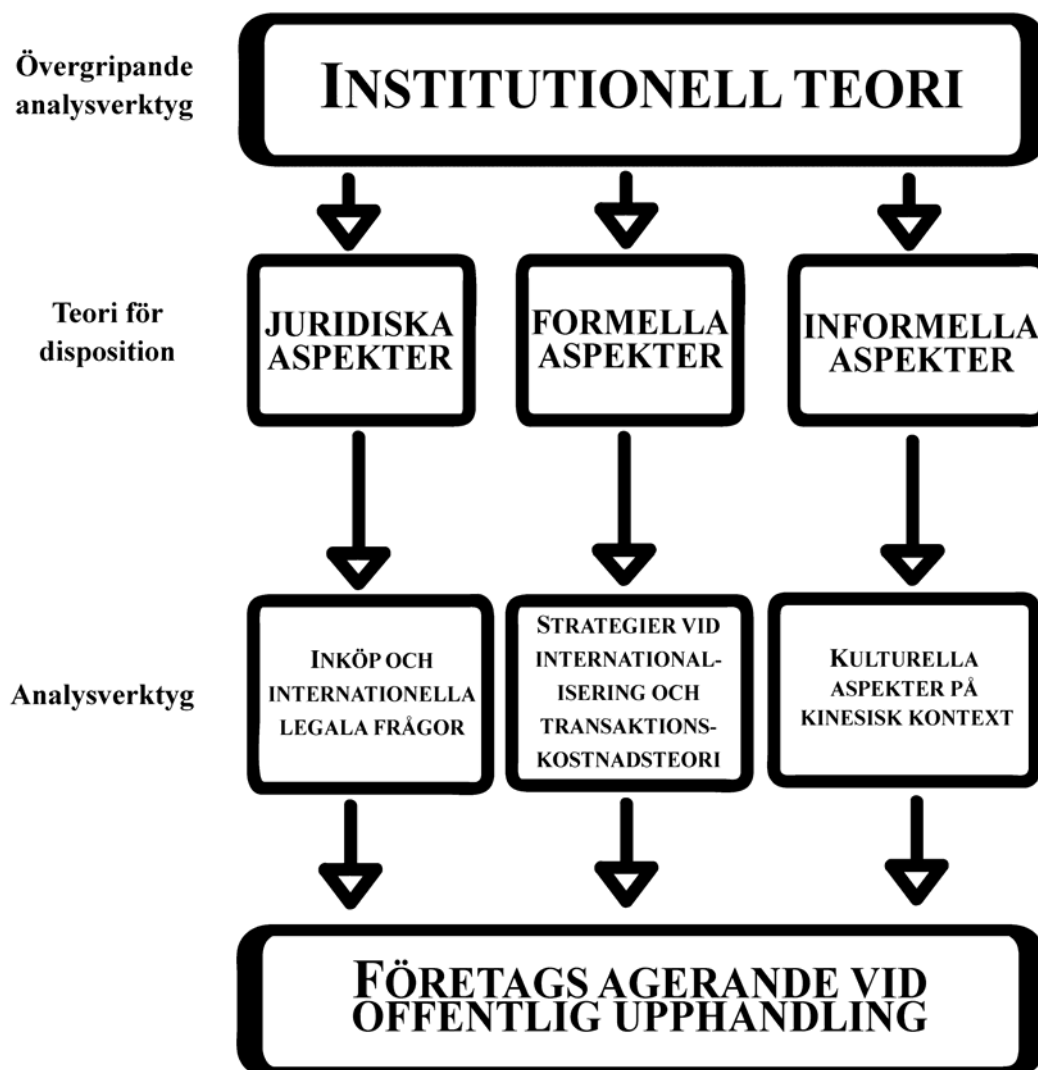
⁵⁸ Kjaer i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 203

⁵⁹ ibid

Denna begreppsapparat och omstrukturering förenklar och förtydligar analysen av hur svenska företag agerar vid infrastrukturupphandling i Kina. Inom det juridiska området rymms de delar av den regulativa strukturen som enligt gällande lag är direkt tvingande. Det formella området inbegriper övriga aspekter av den regulativa strukturen samt de aspekter av den normativa strukturen som rör formellt generellt förfarande. Det informella området innefattar den del av den normativa strukturen som rör lämpligt informellt agerande samt den kognitiva strukturen.

Följaktligen inkluderar den juridiska rubriken hur företag enligt lag *måste* agera vid deltagande i offentlig upphandling av infrastruktur i Kina. Det formella perspektivet lyfter fram hur företag *bör* agera enligt formella normer vid exempelvis officiella kontakter och förhandlingar. Det informella perspektivet innefattar hur företag anpassar sitt agerande för att möta exempelvis kulturellt betingade handlingsmönster.

För att kunna analysera agerandet utifrån de tre olika aspekterna måste, som tidigare diskuterats, den institutionella teorin kompletteras. Detta sker med hjälp av teori om inköp och internationella juridiska frågor, teori om strategier vid branschens internationalisering samt slutligen teori om kulturella aspekter på kinesisk kontext. Tillsammans bildar dessa teorier vårt teoretiska ramverk vilken ligger till grund för analysen, se figur 3.3.



Figur 3.3, Det teoretiska ramverket

3.2 INKÖP OCH INTERNATIONELLA LEGALA FRÅGOR

För att klargöra eventuella särdrag och analysera de juridiska aspekterna på företags agerande vid offentlig upphandling i Kina nyttjas Puils teori om inköp och internationella legala frågor. Författaren hänvisar till Taylors uppdelning i fyra olika legala system: ”common law” eller anglosaxisk rätt, romansk germansk rätt, socialistisk rätt samt rätt baserad på filosofi eller religion. Puil beskriver varje legalt system, förklarar vilka svårigheter

som systemen kan ge upphov till samt påvisar hur de kan påverka ett lands avtalsrätt.⁶⁰ Nedan följer en kort redogörelse för de fyra legala systemen.

Anglosaxisk rätt eller ”common law” bygger på ett system där praxis snarare än lagstiftning avgör tvister. Avtalsrätt i detta system grundar sig således på tidigare beslut och förfaranden. Andra karaktäristiska särdrag i anglosaxisk rätt är exempelvis otvetydiga erbjudanden och accepteranden, överväganden och överenskommelser i distinkta termer samt en villighet att följa lag. Detta system är vanligt i exempelvis England, USA och delar av Sydostasien⁶¹. Romansk germansk rätt bygger på ett system där existerande lagar och regler kodifieras, det vill säga praxis skrivs in i lagar. Den största skillnaden mellan detta system och anglosaxisk rätt är att i den romansk germanska rätten existerar grundlagar. Det romansk germanska rättssystemet finns i bland annat Holland, Tyskland och till viss del i Sverige.⁶²

Socialistisk rätt skiljer sig nämnvärt från de ovan redovisade. I detta system är avtalsrätt, i den västerländska benämningen, undertryckta. Avtalsrätten är underställd ekonomiska och politiska syften och är således en aspekt av statspolitiken. Puil menar att det finns stora skillnader i synen på fenomen såsom frihet och äganderätt mellan det socialistiska rättssystemet och de västerländska rättssystemen. Advokater som arbetar inom det socialistiska systemet tar inte hänsyn till kontraktsfrihet och parternas självbestämmanderätt, då denna typ av respekt för egendom anses vara uttryck för bourgeoisieens makt över arbetarklassen.⁶³ När de ekonomiska förhållandena har förändrats har avtalsrätten tvingats bli flexibel. I det anglosaxiska och romansk germanska systemet innebär misslyckande i att genomföra åtaganden och förpliktelser att personen eller företaget i fråga tvingas gottgöra för misslyckandet. Den personen eller det företaget som misslyckades har således inte fullgjort sina skyldigheter och därmed brutit kontraktet. *Force majeure* är inte en godtagbar anledning till att exempelvis råmaterial som behövs i produktionen är försenade. I det socialistiska systemet leder ett misslyckande till straff eller till politiska konsekvenser då det försenade materialet kan indikera att statens planeringssystem har misslyckats.⁶⁴

⁶⁰ Puil i Farmer & van Weele, 1995, s. 213

⁶¹ *ibid*

⁶² Puil i Farmer & van Weele, 1995, s. 214

⁶³ *ibid*

⁶⁴ *ibid*

Rätt baserad på filosofi eller religion består egentligen av flera olika rättssystem, exempelvis det kinesiska, muslimska, hinduistiska och judiska. De gemensamma faktorerna som kännetecknar dessa system är att människan har religiösa och etiska skyldigheter samt att inte alla människor är likvärdiga. I denna aspekt skiljer sig detta system från demokratiska och socialistiska system där, åtminstone på pappret, alla människor och företag har samma rätt.⁶⁵ Eftersom alla inte står lika inför lagen är det omöjligt att skapa en generell avtalsrätt som kan appliceras på alla tvister som rör kontrakt. Istället ligger makten hos individer (exempelvis visa män, domare) att avgöra i varje specifikt fall. Till skillnad från anglosaxisk rätt behöver dessa beslut inte alltid baseras på domar från tidigare fall. För köparen är det inte lätt att urskilja förmodade kontraktsmässiga intentioner från kontraktsmässiga åtaganden som kan påtvingas vid en rättslig process. En person kan ha en uppfattning om att ha ingått ett avtal, men i realiteten känner inte den andra parten sig förbunden att uppfylla avtalets alla delar.⁶⁶

Således återger Puil Taylors indelning i fyra legala system: anglosaxisk rätt, romansk germansk rätt, socialistisk rätt samt rätt baserad på filosofi eller religion. De system som är aktuella i denna studie är framförallt systemet som baseras på filosofi eller religion, samt det socialistiska rättssystemet i viss utsträckning.

3.3 STRATEGIER VID INTERNATIONALISERING

Trenden de senaste åren har varit att företag i allt större utsträckning expanderar över nationella gränser. Drivkrafterna bakom ökningen av både handel och investeringar anses enligt Grant⁶⁷ å ena sidan vara jakten efter nya marknadsmöjligheter att exploatera i andra länder och å andra sidan viljan att utforska produktionsmöjligheter i andra mer kostnadseffektiva länder.⁶⁸ I denna utveckling utökar allt fler företag sina verksamheter och blir multinationella företag. De multinationella företagens globala strategi ser världen som en

⁶⁵ Puil i Farmer & van Weele, 1995, s. 215

⁶⁶ *ibid*

⁶⁷ Grant, 2004, s. 409-411

⁶⁸ Grant, 2004, s. 409

enda marknad⁶⁹ med två faktorer som utgångspunkt; globalisering av efterfrågan och möjligheter till skalekonomi.⁷⁰

På basis av antagandet att internationalisering av branscher är något som följer ett visst mönster och sker genom handel eller direkt investering, kan fyra typer av industrier identifieras utifrån deras sätt att internationaliseras.⁷¹

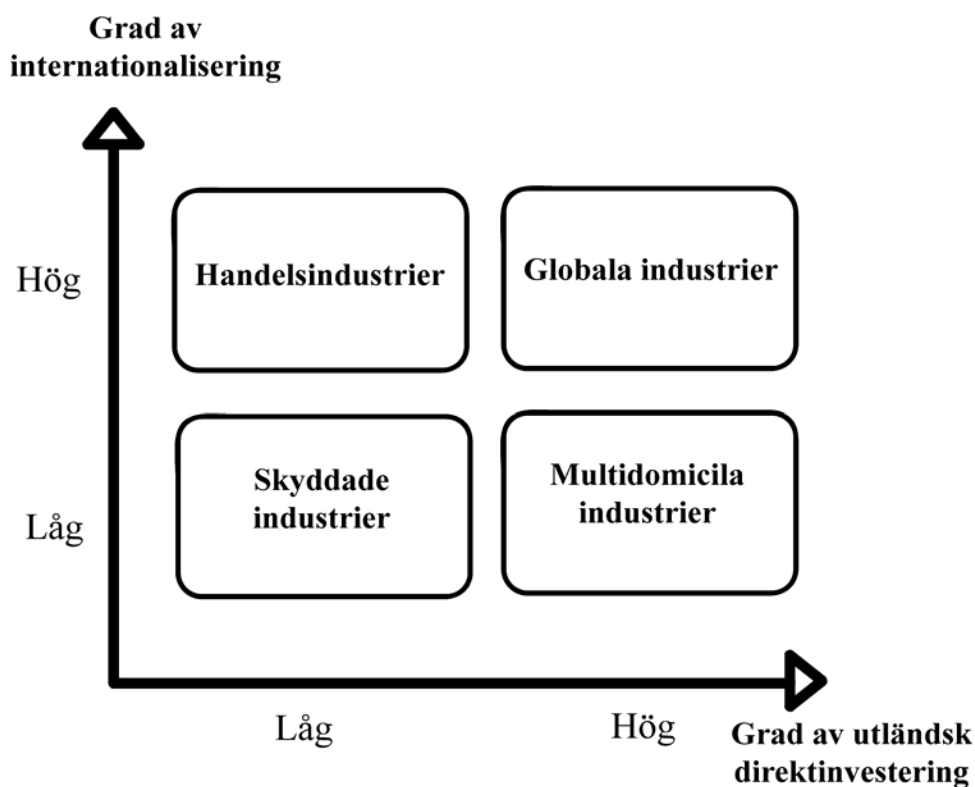
1. *Skyddade industrier*, är nationella, och även lokala industrier. De flesta industrier av den formen har tidigare varit skyddade från internationell konkurrens genom regleringar, offentligt ägande eller fysiska handelsbarriärer, men är nu på god väg att bli internationaliserade genom avregleringar och frihandelsavtal.
2. *Handelsindustrier*, är de industrier där internationalisering främst sker genom import och export. Exempelvis produkter vars råvaror endast finns på ett fåtal platser.
3. *Multidomicila industrier*, internationaliseras genom direkta investeringar antingen för att handel inte är möjlig eller för att produkterna är nationellt differentierade. Exempel på detta är servicebranscher som banker, konsulter och hotell.
4. *Globala industrier*, där både handel och direkta investeringar är viktiga. Den största delen av storskalig produktion tenderar att utvecklas till globala strukturer, exempelvis bilindustrin och läkemedel.

Dessa enligt Grant fyra typer av industriers internationaliseringsgrader kan demonstreras genom en modell, se figur 3.4, där den ena axeln anger graden av internationell handel och den andra graden av utländska direkta investeringar. Denna modell, som är översatt från engelskan, kan användas för att avgöra huruvida inträde i en industri är möjlig för ett utländskt företag.

⁶⁹ Grant, 2004, s. 431

⁷⁰ ibid

⁷¹ Grant, 2004, s. 411



Figur 3.4, Industriers internationaliseringsmönster

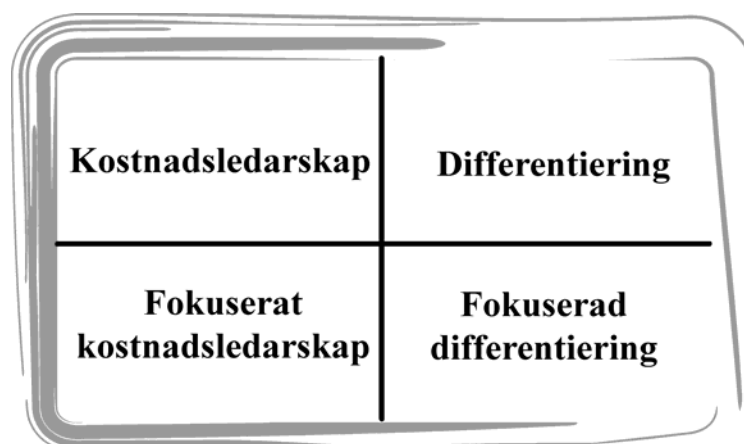
En förutsättning för att kunna konkurrera globalt är att det finns en kongruens mellan företagets strategi och dess ursprungslands komparativa konkurrensfördelar. Om ett land har förutsättningar som låga löner, stor tillgång på arbetskraft och billiga råvaror bör det landets inhemska företag använda sig av en lågkostnadsstrategi när de ska konkurrera internationellt. I synnerhet om landets inhemska industri inte kännetecknas av kunskapsintensiv produktion.⁷²

På motsvarande sätt anser Grant att om de nationella förhållandena kännetecknas av dyra råvaror, höga löner och högutbildad arbetskraft bör de inhemska företagen istället välja att konkurrera globalt genom differentieringsstrategi. De komparativa fördelarna i en sådan strategi anser Grant vara know-how, patent och design. Han påpekar således att företag som ej kan konkurrera med lägst pris egentligen bara har som enda alternativ att tillhandahålla högkvalitativa varor och tjänster som skapar så pass stort mervärde att ett högre pris är befogat. Förutom nationella förhållanden spelar företagens organisatoriska förmågor även en viktig roll för företags globala framgångar.⁷³ Detta bekräftas av Porters teori om generiska

⁷² Grant, 2004, s. 247-249

⁷³ Grant, 2004, s. 420

strategier. Porter menar att strategier som inte har utgångspunkt i antingen kostnadsledarskap eller differentiering har begränsad lönsamhetspotential och att de därmed skall om möjligt undvikas.⁷⁴



Figur 3.5, Porters generiska strategier

3.4 TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI

I boken *Strategizing* av Bengtsson & Nygaard beskriver Nygaard och Ravn transaktionskostnader som kostnader förbundna med planering, anpassning och övervakning av transaktioners genomförande på marknaden.⁷⁵ Kostnaderna uppstår vid en extern kontakt och inte när ett företag arbetar inom sin egen hierarki och de påverkas av transaktionernas frekvens, kontextens osäkerhet och tillgångsspecificiteten.⁷⁶ Transaktionskostnaderna uppkommer på grund av två grundläggande antaganden; att individer är sannolikt opportunistiska och begränsat rationella.⁷⁷ Dessa beteenden hos individer leder till att företag måste söka sätt att minimera transaktionskostnaderna. En generell uppfattning är att transaktionskostnader kan minimeras genom att sträva efter att kontrollera tre nyckelprocesser i transaktioner; kostnader för kontakt, kontrakt och kontroll.

⁷⁴ Grant, 2004, s. 247-249

⁷⁵ Nygaard & Ravn i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 104

⁷⁶ Nygaard & Ravn i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 105

⁷⁷ Nygaard & Ravn i Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 102

3.5 KULTURELLA ASPEKTER PÅ KINESISK KONTEXT

Eftersom teori inom företagsekonomi är situationsbaserad är det relevant att beröra de teoretiska avsnitt som diskuterar vilka informella aspekter på den kinesiska kontexten som kan ha betydelse för vår studie. Författaren Lucian W. Pye, som anses vara en expert på affärsförhandlingar i Kina,⁷⁸ tar i boken ”Marketing across cultures” upp sju faktorer som han anser påvisar att kineser är taktiska, talangfulla och relativt tuffa förhandlare.⁷⁹ Dock är det att notera att det sedan Pye författade sina sju faktorer hänt mycket i utvecklingen i Kina och att vissa av hans antaganden är att betrakta som grova generaliseringar. Pyes sju faktorer är:

1. Som värddar för förhandlingar, drar kinesiska förhandlingsparter ofta fördel av sin kontroll över förhandlingstakten. De sätter agendan, sedan föreslår de att den andra parten startar diskussionen allt emedan deras förslag blir utgångspunkt för alla resonemang och kompromisser.
2. Kinesiska förhandlingsparter antar ofta avsiktligt en relativt passiv attityd, för att inte visa för mycket entusiasm, täcka över eventuella tecken på otålighet och spelar sitt spel känslolöst för att tvinga den andra parten att visa sina kort först.
3. Kineser är inte blyga för att verka väldigt manipulativa. Med avsikt att förbrylla motparten och med förhoppning att uppnå fler beviljanden av sina viljor kan en kinesisk förhandlingspart lägga överdrivet mycket uppmärksamhet och betydelse på mindre detaljer, som egentligen inte medför några som helst konsekvenser för dem, eller gå tillbaka till förhandlingspunkter där en full överenskommelse redan är nådd.
4. Den byråkratiska inriktningen i Kina gör sig ofta påmind, socialismen har påbördat industrierna med stark regeringskontroll. Detta har gjort att kinesiska förhandlare inte är benägna att vara kapabla till individuellt beslutstagande. Innan någon överenskommelse nås måste parterna få ett officiellt godkännande från den kinesiska staten.
5. Kinesiskt affärsfolk tenderar att övervärdera den fördel som landets stora befolkningsmängd innebär i termer av marknadsmöjligheter. Köpkraften per capita är dock fortfarande relativt låg. Kineserna marknadsför sitt land som ”den sista stora

⁷⁸ Usunier, 1996, s. 541-542

⁷⁹ Pye i Usunier, 1996, s. 541

marknaden i världen”, men de underskattar de möjligheter som ges till deras utländska partners av andra länder.

6. Liksom japanerna, så är kineserna mindre fokuserade på pengar och mer långsiktigt orienterade än västlänningar. Kineserna använder tiden finurligt. Om de anar att affärsfolk har bråttom att lämna Kina kan de dra ner tempot på förhandlingarna och vända tidsbristen till sin fördel.
7. Slutligen noterar Pye den roll som de olika uppfattningarna gällande begreppet ”vänskap” spelar i förhandlingar mellan västländer och Kina. Den västerländska synen betonar ett ömsesidigt utbyte, det vill säga ömsesidighet, alltmedan dem kinesiska mer vilar på betydelsen av lojalitet och på långsiktiga förpliktelser mellan parter.

3.6 TILLÄMPNING AV TEORI

Som nämnts under rubriken Val av teori ovan utgör de diskuterade teorierna vårt teoretiska ramverk. Den institutionella teorin utgör grund för dispositionen av uppsatsen. Teorin om inköp och internationella legala frågor används för att klargöra och analysera de juridiska aspekterna, och då framförallt kinesisk avtalsrätt. Teorin om strategier vid internationalisering och transaktionskostnad används för att lyfta fram och diskutera de formella aspekterna. Slutligen nyttjas Pyes teori om särdrag i kinesiska affärsförhandlingar för att analysera de informella aspekterna. Således används teorierna framförallt för att lyfta fram särdragen i den insamlade empirin.

4. EMPIRI

I detta kapitel följer en genomgång av de data vi samlat in till undersökningen. Dessa data delas upp i företags- och expertintervjuer samt sekundärdata från tidigare studier och artiklar rörande offentlig upphandling. En behandling har skett av de data som redovisas för att uppfylla de krav på relevans och anonymisering som vi ställt.

4.1 SEKUNDÄRDATA

4.1.1 KINAS NYA UPPHANDLINGSLAG

Kinas nya offentliga upphandlingslag, Government Procurement Law (GPL), trädde i kraft 1 januari, 2003.⁸⁰ Lagen utformades efter avsaknad av enhetlig lagstiftning inom området sedan mitten av 1990-talet.⁸¹ Nedan kommer att redogöras för de centrala dragen i lagen med hjälp av en genomgång av de syften och principer som ligger bakom regelsystemet, lagens uppbyggnad, vilka som omfattas av den, vilken varan är, samt slutligen godkända procedurer och metoder vid upphandlingen.

⁸⁰ Müller, 2004

⁸¹ ibid

4.1.1.1 SYFTE OCH PRINCIPER BAKOM REGELSYSTEMET

Innan den nya upphandlingslagen infördes fanns det stora problem inom förfarandet vid offentliga upphandlingar av infrastruktur i Kina. De huvudsakliga problem lagen syftar till att stävja är slöseri med statliga medel, ej enhetliga upphandlingsförfaranden, avsaknad av effektiv övervakning, avsaknad av transparens i upphandlingsaktiviteter, hög nivå av lokalt beskydd samt korruption. Inför lagens utformning har det sedan mitten av 1990-talet använts olika lokala lagstiftningar på försöksbasis för att göra den enhetliga lagstiftningen så effektiv som möjligt. Ovan uppräknade problem, anledningarna till reformering av lagverket, har dock inte implementerats i den slutgiltiga lagtexten. Stävjandet av korruption har utgått som nyckelfunktion medan skyddande av lagliga rättigheter för parterna i offentliga förhandlingar har tagits med.

4.1.1.2 LAGENS UPPBYGGNAD

Lagen består av 88 artiklar och är uppdelad inom nio huvudområden.

1. General provisions
2. Parties Involved in Government Procurement
3. Methods of Government Procurement
4. Government Procurement Procedures
5. Government Procurement Contract
6. Queries and Appeals
7. Supervision and Investigation
8. Legal Liabilities
9. Supplementary Provisions

4.1.1.3 VILKA OMFATTAS AV UPPHANDLINGSREGLERNA?

Specificeringen av vilka som kan utgöra parter vid offentlig upphandling ges i kapitel 2 i GPL. Definitionen som ges i artikel 14 är relativt bred och täcker alla enheter som har rättigheter alternativt skyldigheter vid aktiviteter som rör offentlig upphandling. Med hjälp av en funktionsbaserad indelning kan dock fyra olika grupper särskiljas: upphandlande enheter, leverantörer, upphandlingsagenter (procurement agencies) och övervakande myndigheter.

De upphandlande enheterna består enligt artikel 15 av de statliga myndigheter, institutioner och organisationer som är involverade i offentlig upphandling enligt lag. En förutsättning för att GPL skall gälla är att statliga medel används för finansiering, således refererar upphandlande enheter till de institutioner eller organisationer som använder denna typ av finansiering vid köp av varor, tjänster och/eller byggentreprenader.

Upphandlingsagenter skall enligt artikel 16 vara icke-vinstdrivande juridiska personer som är auktoriserade av köparen. Följaktligen fungerar dessa organ som mellanhänder mellan köparen och leverantören. I artikel 21 fastställs att leverantör omfattas av dem som deltar i offentlig upphandling som den part som strävar efter att ingå ett kontrakt med den upphandlande enheten. För att kunna delta i procedurer vid offentlig upphandling måste dock leverantören uppfylla de kriterier som fastställs i artikel 22.

1. Leverantören skall vara kapabel att självständigt uppfylla sina medborgerliga rättigheter
2. Leverantören skall inneha ett gott kommersiellt syfte och lämpliga finansiella redovisningssystem.
3. Leverantören skall inneha den utrustning och de specialiserade tekniska kompetenser som krävs för att fullfölja kontraktet.
4. Leverantören skall ha en god betalningshistorik utan anmärkningar av skatter och socialförsäkringsavgifter i enlighet med lagstiftning.
5. Leverantören skall ej under tre år föregående inblandning i offentlig upphandling ha gjort sig skyldig till stora överträdelser av lag eller god ordning inom de kommersiella aktiviteter de befattar sig med.
6. Leverantören skall uppfylla alla andra kriterier föreskrivna i lagar eller administrativa regleringar.

Vidare står i artikel 22 att köparen i enlighet med speciella upphandlingsbehov kan ålägga en leverantör särskilda villkor. Köparen får dock inte ålägga leverantören med oskäligen villkor i syfte att ge partisk behandling.

Då GPL inte specifikt berör utländska leverantörer måste benämningen leverantör konsekvent inkludera även utländska företag. Området berörs dock indirekt i artikel 10 där ett företräde för inhemska varor och tjänster konstateras. Som inhemsk vara inbegrips varor där minst 50 % av värdeökningen skett inom Kina. Således inkluderas även produkter och tjänster utförda av Foreign Invested Enterprises (FIE), så länge de följer kinesisk lag.

En annan begränsning som berör leverantörernas möjlighet till deltagande i offentlig upphandling i Kina fastställs i artikel 24. Här konstateras att ett samarbete mellan leverantörerna endast är tillåtet om alla deltagare individuellt kan möta ovan uppräknade krav. Möjligheten till gemensamma anbud är alltså kraftigt begränsad. Följden av detta är att små och medelstora företag som inte ensamma kan möta alla kraven stängs ute.

4.1.1.4 VILKEN ÄR VARAN?

I kapitel ett fastställs bland annat vilka uppköp som berörs av GPL. I artikel 2 konstateras att offentlig upphandling av varor, byggtreprenader och tjänster som finansieras med statliga medel och som överstiger ett fastslaget gränsvärde för centraliserad upphandling behandlas av lagen. Detta oavsett om upphandlingen sker genom köp, leasing, hyra eller hyrköp. I samlingsbegreppet varor ingår alla typer och kategorier av varor inklusive råmaterial, bränsle, utrustning, produkter etc. Byggtreprenader inkluderar nya byggnadsverk, ombyggnationer, utsmyckningar, rivningar och renoveringar etc. av byggnader. Tjänster innefattar övriga uppköp som inte täcks av kategorierna varor och byggtreprenader. Undantagsfall finns dock vad gäller naturkatastrofer, militärupphandling och statshemligheter enligt artikel 85.

4.1.1.5 METODER OCH PROCEDURER VID OFFENTLIG UPPHANDLING

I artikel 26 fastställs fem olika metoder som kan brukas vid offentlig upphandling: öppen upphandling, selektiv upphandling, förhandlad upphandling, upphandling från ensam källa samt direktupphandling.⁸² Nedan kommer kortfattat att redogöras för vilka förutsättningar som måste gälla när metoderna skall användas. I artikel 26 konstateras att huvudmetoden skall vara öppen upphandling. Endast under speciella förhållanden och efter godkännande av övervakande organ kan någon av de andra metoderna användas. Trots att öppen upphandling explicit framhålls som huvudmetod inkluderar GPL inte någon definition till vad denna metod innebär eller hur proceduren skall gå till. Samma problem gäller i viss utsträckning för metoden selektiv upphandling, ingen definition ges och proceduren regleras endast fragmentariskt. En annan anmärkningsvärd lucka som framkommer vid en granskning av GPL är frånvaron av lagar som specificerar procedurerna vid utvärdering av anbuden.

Inte heller i lagarna som rör de övriga tre metoderna finns någon egentlig definition av metoden. Istället ges endast villkor för när metoderna får användas. Villkoren för när selektiv upphandling skall nyttjas fastställs i artikel 29. Varan eller tjänsten måste antingen vara unik och endast kunna köpas från ett begränsat antal leverantörer eller så måste kostnaden av offentligt anbud vara för stor i relation till varans/tjänstens värde. I artikel 30 konstateras att ett av följande fyra kriterier måste mötas för att förhandlad upphandling ska få ske:

⁸² översättning av begreppen; Public tender, bid invitation, competitive negotiation, single source procurement samt quotation inquiry.

1. Inga anbud har inkommit trots att inbjudan skett, eller inget av de inkomna anbuden är kvalificerade, eller det är inte möjligt att återinvidera anbudslämnare.
2. Varan/tjänsten innehåller komplicerad teknologi eller är av en speciell natur och det är inte möjligt att formulera detaljerade specifikationer eller precisa krav.
3. Tiden det tar att invitera anbudslämnare kan inte tillgodose klientens brådskande behov.
4. Det är inte möjligt att beräkna priset i förväg.

Artikel 31 fastslår när metoden upphandling från ensam källa får nyttjas. Ett av följande tre krav måste uppfyllas:

1. Varan/tjänsten kan endast köpas från en leverantör.
2. På grund av oförutsedd brådska är det inte möjligt att köpa varan/tjänsten från en annan leverantör.
3. Det är nödvändigt att fortsätta handla av den ursprungliga leverantören för att säkra varans/tjänstens överensstämmelse eller komabilitet med den ursprungliga leverantören, samt att kostnaden för det nya kontraktet inte överstiger tio procent av kostnaden för ursprungskontraktet.

Slutligen fastställer artikel 32 att direktupphandling kan användas som metod om upphandlingen rör varor/tjänster som är av en enhetlig standard, där källan är tillräcklig och prisvariationerna små.

Avtalsrätt rörande upphandlingskontrakt, som styrs av kontraktslagen i artikel 43, syftar till att reglera processen som leder fram till formandet av kontraktet. Kapitel 5 innehåller dock vissa specifika lagar som rör kontraktet i sig självt, exempelvis konstaterar artikel 44 att kontraktet skall vara skriftligt. En viktig skillnad mellan vanliga kontrakt och upphandlingskontrakt är att de senare inte är föremål för kontraktsfrihet för parterna efter påskrift. När ett upphandlingskontrakt har ingåtts kan kontraktet varken avbrytas eller ändras. Här bör dock noteras att kontraktet kan avbrytas, enligt artikel 49II är möjlig om statliga eller offentliga intressen gör detta nödvändigt.

4.1.1.6 KINESISK ANBUDSLAG

De upphandlingsmetoder som diskuteras i GPL bör kompletteras med information från Chinese Law of Public Tender and Bid-invitation (vidare benämnd som Anbudslagen). Enligt artikel 10 i denna lag styr artikeln offentlig inbjudan av anbud samt privat inbjudan av anbud. Offentlig inbjudan motsvarar GPL:s öppen upphandling medan privat inbjudan i Anbudslagen motsvarar GPL:s benämning selektiv upphandling. I GPL saknades, som ovan nämns, en

tydlig definition av dessa två tillvägagångssätt. Detta går dock att finna i artikel 10 i Anbudslagen. Enligt denna artikel refererar offentlig inbjudan av anbud till metoden där den inviterande parten, genom en annonsering av anbudsinfordran, inviterar ospecificerade juridiska personer eller organisationer att lägga ett anbud. Privat inbjudan av anbud refererar till metoden där den inviterande parten, genom ett brev med anbudsinbjudan, inbjuder specifika juridiska personer eller andra organisationer att lämna anbud. Att Anbudslagen är central i denna studie kan motiveras med grund i artikel 4 i GPL där det konstateras att Anbudslagen gäller vid offentlig upphandling av byggtreprenader. Denna lag preciseras i artikel 3 i Anbudslagen där det konstateras att selektiv upphandling skall användas vid följande byggtreprenader, inklusive förundersökning, formgivande, konstruerande och övervakning av projekt liksom upphandling av viktig utrustning, material etc. för byggtreprenad:

1. Projekt som genomförs i allmänhetens intresse och för dess säkerhet såsom storskaliga infrastrukturprojekt och samhällsservice i form av exempelvis gas, vatten, el, teletjänster och kommunikationer.
2. Projekt som helt eller delvis finansieras av statliga medel.
3. Projekt som använder lån från internationella organisationer, eller utländska regeringar, eller hjälpfonder.

4.1.1.7 SAMMANFATTNING

Sammanfattningsvis styr GPL fyra typer av parter: upphandlande enheter, leverantörer, upphandlingsagenter samt övervakande myndigheter. Lagen gäller uppköp av varor, byggtreprenader eller tjänster vilket kan ske genom fem olika metoder: öppen upphandling, selektiv upphandling, förhandlad upphandling, upphandling från ensam källa, samt direktupphandling. Denna uppsats är skriven med svenska företag som genomför infrastruktursprojekt i fokus. Således är selektiv upphandling den metod som är aktuell i detta sammanhang.

4.1.2 THE GREAT WALL OF PROTECTIONISM

I artikeln ”The Great Wall of Protectionism” i Dragon News, ett magasin från svenska handelskammaren i Kina och Hongkong, diskuterar Jan Hökerberg vilken roll utländska företag spelar i den kinesiska infrastruktursuppbyggnaden i Shanghai. Han beskriver en växande oro hos utländska företag att deras kinesiska konkurrenter kommer ta hela marknaden själva. Hökerberg anser att detta inte är någon ogrundad rädsla då denna process redan påbörjats. I enlighet de statliga förordningarna nummer 113 och 114, från Ministry of

Construction, som trädde i kraft den 1 oktober 2003 förändrades förutsättningarna för utländskt ägda byggföretag. Denna förändring sker enligt Hökerberg före det tidschema som WTO-medlemskapet kräver, men han citerar ett uttalande från den amerikanska handelskammaren som anser att den kinesiska staten genom de snabba förändringarna i regelverket ger tydliga indikationer om vad Kina strävar efter i byggbranschen. De nya förordningarna medför i praktiken ännu fler barriärer för nya inträdare på marknaden, något som kan anses gå stick i stäv med Kinas WTO åtaganden. De nya reglerna kräver vidare att utländska företag bedriver sin verksamhet genom helägda dotterbolag, så kallade WFOE (wholly foreign-owned enterprises). Enligt den tidigare gällande förordningen, nummer 32, kunde utländska företag arbeta i Kina på projektbasis utan att behöva grunda kinesiska dotterbolag. Ett WFOE-aspirerande företag inom byggbranschen måste nu uppfylla de enorma kraven på kapital som ställs för att bli godkänt som aktör. För stora byggprojekt; arenor, broar och liknande, måste det ansökande företagen ha ett registrerat kapital som överstiger 300 miljoner RMB och värdet på tillgångarna (net asset value) måste överstiga 360 miljoner RMB. Enligt artikelförfattaren ser den kinesiska staten endast till erfarenhet och finansiell styrka när den förhandlar med nya utländska investerare inom byggbranschen och ej moderbolagets eller filialernas kapacitet. Detta medför således, enligt artikelförfattaren att kvalificerade utländska företag orättvist förhindras från att använda sig av den vanliga metoden att ha speciellt avsedda investment bolag som ett direkt investeringsverktyg i Kina. Andra barriärer som drabbar utländska företag är den kinesiska statens unika krav på anställning och bosättning gällande utlänningar anställda av utländska företag, så kallade expatriates.

Ett svenskt byggföretag som varit verksamt i Kina sedan 2000 har blivit hårt drabbade av dessa nya regler. De har dragit tillbaka en betydande del av sina helägda projekt och koncentrerar sig numer mest på att vara projektmanagers. Hökerberg talar om att det föreligger en risk att internationella företag inte längre kan konkurrera med inhemska kinesiska byggbolag utan deras verksamhet blir minimerad till att vara ”tekniska konsultverksamhet”, något som skulle innebära att kinesiska bolag kopierar den teknik som den utländska konsultfirman står för och får ”gratis” kunskap som sedan kan innebära ett hot om ökad konkurrens på andra marknader. Därför borde utländska företag akta sig för att försätta sig i situationen där de ger bort värdefull kunskap till potentiella konkurrenter, det finns enligt det svenska företaget ingen profit att göra där och förutspår samtidigt att fler utländska företag byggbranschen kommer att dra sig ur affärer i Kina som ett resultat av de

nya förordningarna. När Kina förhandlade om WTO-medlemskap lovade den kinesiska staten att bevara de existerande rättigheterna och eventuella förmåner som utländska företag kunde tänkas ha. Vidhållandet av rättigheter som utländska investerare har tillhör en av grundpelarna för handelsavtalen. En allmän uppfattning hos utländskt ägda byggbolag, enligt Hökerberg är att inhemska kinesiska företag har lärt sig att konkurrera internationellt snabbare än vad utländska företag har lärt sig konkurrera i Kina. Till exempel är ”Pearl TV-tower” i Shanghai enbart utvecklat genom inhemska kinesiska byggbolag. Kontentan av detta resonemang är således att det inom byggbranschens utländska företag finns en, till viss del bekräftad, oro att kinesiska inhemska byggbolag genom de nya förordningarna kommer att manövrera ut dem från den kinesiska marknaden och i förlängningen kanske även den globala marknaden.

4.2 PRIMÄRDATA

Nedan redogörs för de intervjuer som genomförts med experter och fallföretag som studien berör. De intervjufrågeformulären som agerat utgångspunkt för intervjuerna finns att tillgå i bilaga 2-4. Intervjuszvaren har behandlats för att uppfylla de krav på relevans och anonymisering som vi ställt.

4.2.1 EXPERT A

Vid kontakt med Expert A, konstateras att varken expertens organisation i Shanghai eller Hong Kong har någon kunskap eller erfarenhet av offentlig upphandling i Kina. Expert A har även varit i kontakt med lokala kinesiska advokatbyråer i Shanghai. Men inte heller någon av dem har haft någon kunskap om eventuella lagbestämmelser och än mindre om praktisk tillämpning. Expert A påpekar att de tillfrågade varit firmor med mångårig erfarenhet och expertis inom affärsjuridik i Kina.

”Jag har nu frågat vår organisation i Shanghai och Hong Kong om eventuell kunskap om och erfarenheter av offentlig upphandling i Kina och internt kammat noll. Jag har därför också hört med lokala kinesiska advokatbyråer i Shanghai. Inte heller någon av dem har någon sådan kunskap om regelsystemet.”⁸³

⁸³ Intervju med Expert A, 11/5 – 2004

Sammanfattningsvis uppger de kinesiska juristerna att ”offentlig upphandling i Kina kanske existerar inom något område. Ingen av dem som jag talat med har emellertid haft någon kunskap överhuvudtaget om eventuella lagbestämmelser och än mindre om praktisk tillämpning. Och det är inte några duvungar vi talar om, utan advokater med mångårig erfarenhet av affärsjuridik.”⁸⁴

4.2.2 EXPERT B

Experten är verksam vid en svensk konsultfirma som hjälper svenska företag att etablera sig i Kina, dessutom arbetar de med att bygga nätverk mellan företag i Kina.

Experten menar att ett företag måste ha en partner i den provins där det avser etablera sig. Det går inte att kontakta staten i Beijing direkt utan kontakten måste börja på provinsnivå, om det inte gäller större projekt, då kan kontakten börja på regeringsnivå direkt, menar hon. Den offentliga upphandlingen i allmänhet går via de ministerier som handhar de berörda industrierna. Experten berättar att den kinesiska staten varje år sätter samman listor på prioriterade, icke prioriterade och icke-tillåtna företag inom olika industrier. På de listorna kan företagen läsa var de ligger, berättar hon och fortsätter; är företaget prioriterat kan det etablera sig var som helst i landet. Att det finns skillnader mellan den svenska och den kinesiska synen på kontrakt håller experten med om. ”I Kina börjar de med detaljerna”⁸⁵, berättar hon och tillägger att kontrakt eller lagar inte följs på samma sätt som i Sverige. Det stiftas en central lag från staten som sedan går ner till de olika provinserna där de ”ändrar lite” som de vill och skapar egna regler, menar experten. Hon belyser vidare att svårigheter som svenska företag ofta upplever i Kina är att öppenheten är begränsad. I västvärlden är det lätt att få tag på bra information, det är det inte i Kina, säger hon. Att svenska företag generellt har ett mycket bra rykte i Kina poängterar experten. De är ansedda som populära arbetsgivare bland kineserna eftersom de erbjuder bra välfärdspaket till sina anställda. Den svenska managementstilen är mycket beundrad, så tillvida att kinesiska företag i Shanghai utbildar sig i svensk managementstil. Dessutom följer svenska företag alltid lagen, därför litar kineserna på dem, menar experten. Om experten skulle ge svenska företag som vill delta i offentlig upphandling några goda råd skulle hon vilja tipsa dem om att det tar tid att vänja sig vid Kina

⁸⁴ Intervju med Expert A, 11/5 – 2004

⁸⁵ Intervju med Expert B, 25/5 – 2004

och de måste adaptera sitt affärssystem till den kinesiska kulturen. Att hitta rätt anställda är också viktigt, menar hon slutligen.

4.2.3 EXPERT C

Expert C har under många år arbetat i ett svenskt företag i Kina med hög befattning. Han har arbetat i flera delar av Kina och inom olika områden i den bransch företaget verkar. Han har lång erfarenhet av att göra affärer i Kina. Han har även stor erfarenhet av att förhandla med den kinesiska staten.

Experten anser att det är av yttersta vikt att ett företag är förankrat i provinsregeringar och myndigheter när det gör affärer i Kina. Det handlar om att förankra sina investeringsavsikter och som han uttrycker det spela med öppna kort. Han beskriver att staten har stor kontroll över de industrier som den anses vara strategiska industrier, med återkoppling till den gällande femårsplanen så är således de infrastrukturella branscherna att anse som strategiska. Utifrån sin erfarenhet på det företaget han verkat har han aldrig upplevt statens inflytande som negativt, utan anser snarare att den varit av godo. På frågan om vad som gör svenska företag framgångsrika i Kina svarar han att en av framgångsfaktorerna är att det svenska sättet att planera, investera och verka är långsiktigare än till exempel det amerikanska. Detta svenska sätt att göra affärer passar väl i Kina, då även kineserna har ett långsiktigt tänkande i sina verksamheter. Han påpekar att Kina och Sverige har en generellt bra relation och att det avspeglar sig i den kinesiska statens generella uppfattning om svenska företag. Sverige var ett av de första länder som erkände Kina som stat efter revolutionen och det är något som experten anser ligger som god grund för tillit, något som är viktigt vid förhandlingar i Kina. Experten berättar att han upplevt att Kina mycket beundrar den svenska socialdemokratiska marknadsekonomin. Vi svenskar har ett så pass lättillgängligt sätt att vi blir väl emottagna när vi kommer dit som chefer, berättar han. Men det är viktigt att även vi tar emot kineserna väl och visar respekt för deras kultur, svenskarna är adaptiva och försöker passa in väl, vilket är uppskattat av kineserna, fortsätter han. Vidare poängterar han att den globala konkurrensen på senare år gör intåg även i Kina, nuförtiden har svenska företag som är verksamma där samma konkurrenter som i övriga världen. Experten anser att ett gott namn och ett starkt varumärke ger en god konkurrenskraft i den bransch han är verksam. Men han påpekar också att det tar tid att etablera i Kina, vilket innebär att företag som varit där länge har det som kallas first mover advantage. På frågan om vad som är den vanligaste orsaken till att företag inte får kontrakt i Kina svarar experten att det kan vara att ett företag har oärliga avsikter i

förhandlingar, att det inte kan sin marknad tillräckligt väl och att det inte förankrat sig och sina avsikter i de lokala provinsregeringarna, vars inflytande är viktigt. Han betonar vikten av att få kontakt med rätt person vid de lokala myndigheterna, något som företag prövar sig fram till. Att göra affärer i Kina är något han beskriver som lätt och han menar att processen är mycket direkt. Experten anser att kineser generellt är duktiga affärsmän, de är proffsiga och har ett gott öga för detaljer. Detta innebär att ett svenskt företag måste förbereda sig på att kunna alla detaljer vid förhandlingar, som i en svensk förhandling troligtvis skulle lämnas. Den kinesiska förhandlingstekniken bygger på att ett ”Ja” innebär att förhandlingsparten uppfattat viljan som den kinesiska parten uttryckt och avser göra det som efterfrågas. Experten anser inte att den svenska synen på kontrakt skiljer sig från den kinesiska, men han antyder även att skrivna kontrakt inte är det mest gällande beviset på en överenskommen affär.

4.2.4 EXPERT D

Expert D är chef med hög befattning inom ett medelstort svenskt marknadskommunikationsföretag, experten är även frilansande journalist inom företagsekonomiska ämnen och har skrivit i branschtidningar för svenska företag som är verksamma i Kina. Således har experten insikt i svenska företags etablering och verksamhet i Kina.

Expertens intryck av svenska företags konkurrenskraft inom infrastruktursbranschen är att de företag som har utpräglade nischer, till exempel företag med unik teknik, kan gynnas starkt av den snabba utvecklingen av infrastruktur i Kina. Han påpekar dock att företag inom vissa branscher av infrastruktur har det väldigt svårt på grund av nya regler och förordningar. De inhemska konkurrenterna är dominerande och de utländska aktörernas spelutrymme minskar konstant. Kina är så beroende av sin inhemska produktion och har så många anställda inom den branschen att kinesiska staten till varje pris vill slå vakt om att kontrakten går till kinesiska företag, menar experten och tillägger att utländsk konkurrens skulle kunna innebära hög arbetslöshet. Experten upplever att den kinesiska marknaden på senare år generellt blivit öppnare. ”Tidigare var utlandsägda företag tvungna att förhandla med stora statsägda organisationer – i dag kan de till exempel förhandla direkt med en fabrik om dom vill köpa tillverkning där”⁸⁶, menar han. Experten anser vidare att de flesta svenska företag som är

⁸⁶ Intervju med Expert D, 3/6-2004

starka i Kina är multinationella företag som är vana vid upphandlingar i länder runtom i hela världen. De har ofta starka positioner inom sina branscher och att de därför har en fördel vid offentliga upphandlingar. ”Svenska företag, liksom andra utlandsägda företag, är vana att ta reglerna dit de kommer”⁸⁷ säger experten och menar att Kinas WTO-medlemskap tvingar fram ett öppnare affärsklimat, trots att det fortfarande finns branscher där utlandsägda företag måste ingå i joint ventures med inhemska aktörer för att få delta.

4.2.5 INTERVJUER MED FALLFÖRETAGEN A OCH B.

Nedan följer parafraseringar av de med fallföretagen genomförda intervjuerna, som bilaga 1 bifogas det frågeformulär som varit utgångspunkt för samtliga intervjuer. Respondenterna har varierande positioner inom sina företag, huvudsakligen inom ledning men också inom områdena kundkontakt och försäljning. Vissa intervjuer innehöll även specifika frågor anpassade efter respondentens kunskapsområde. Dessa anpassade frågeformulär bifogas som bilaga 2-4.

Kan du beskriva förfarandet vid offentlig upphandling i Kina?

Båda fallföretagen anser att förfarandet går till enligt ett antal standardprocedurer som måste följas. Själva anbudsprocessen sköts av statliga anbudsföretag och ministerier som av regeringen fått i uppdrag att handha projekten. Samtliga respondenter vid båda fallföretagen poängterar att det första och viktigaste steget i en upphandlingsprocess är att göra företaget känt hos lokala provinsregeringar och myndigheter. Detta är den mest tidskrävande processen enligt båda fallföretagen. Men det antyds att det är av stor vikt att göra det på rätt sätt för att anbud ska lyckas. När företagen väl har etablerat sina namn och får sina första kontrakt leder detta ofta till fler och större kontrakt. Vissa stora lyckade kontrakt kan vara inkörsportar. Detta gäller dock bara vissa branscher. En respondent förklarar att ett statligt anbudsföretag bestämmer att 6-7 stycken företag får lägga anbud, och att sedan en eller två får kontraktet. För att komma med i denna grupp av tillfrågade krävs att företagets produkt eller tjänst är testad eller typgodkänd. ”Det är ofta redan bestämt vem det är som får kontraktet redan när vi skickar in anbudet”, fortsätter samma respondent. Ett av fallföretagen berättar att de anbudsdata-baser som den kinesiska staten använder för annonsera projekt ofta är sena i informationshanteringen och att företaget därför inte nyttjar dem för att få information.

⁸⁷ Intervju med Expert D, 3/6-2004

Samma fallföretag anser att den viktigaste faktorn för att lyckas i anbudsprocessen och veta när nya anbudsprocesser är på gång är att ha ögon och öron öppna. En respondent berättar att en stor mängd detaljerat material ska lämnas in till den myndighet som har huvudansvar för anbudet av projektet, i materialet skall allt ifrån CV:s för den personal som skall arbeta med projektet till förteckningar av företagets finansiella tillgångar och hur goda produktionsmöjligheter som finns ingå. Ett av fallföretagen berättar att det först när denna data är inlämnad till myndigheterna som företaget får besked om huruvida det befinner sig bland de deltagande företagen i anbudsprocessen.

Hur går ni tillväga för att göra ert företag känt för att få delta i anbudsprocesser i Kina?

Ett av fallföretagen berättar att det varit etablerat så pass länge i Kina nu att det har de flesta kontakter med de regionala regeringarna redan finns. Det betonas att provinsregeringarna ofta är mycket intresserade av att tala med stora utländska företag varpå företaget inte upplevt några problem med att få kontakt med statliga instanser på ett formellt plan utan beskriver det som relativt enkelt. Sponsring vid stora sport- och nöjesevenemang är också ett sätt att få kontakt med lokala myndigheter. Att det handlar mycket om goda kontakter och att det tar tid att etablera sådana framgår tydligt hos flera av respondenterna från båda fallföretagen, en respondent svarar dock att det ”bara är att anmäla sig och betala en avgift för att få delta” men de flesta andra påpekar snarare att det handlar om att känna rätt personer, det vill säga etablera sig i ett nätverk och veta vem företaget ska närma sig på myndighetsnivå. En respondent uttrycker det som att det är viktigt att få stöd från rätt folk i den politiska gruppen i varje provins eller på nationell nivå i Beijing. Ett av fallföretagen upplever själva anbudsprocessen som något av en kuliss och att den ursprungliga beställaren, det vill säga staten, tar det slutgiltiga beslutet oberoende av processens resultat. Det andra fallföretaget berättar att deras huvudsakliga kunder är delvis statligt ägda och därför måste det stifta kontakter även där och inte bara på myndighetsnivå.

Hur ser era tidsramar ut för anbudsprocesser?

Den tid som fallföretagen upplever att en anbudsprocess tar varierar mycket mellan respondenterna. Någon säger 2-4 månader, någon 1 år och någon säger helt enkelt att det tar lång tid att få kontraktet påskrivna. Tidschemat för processen stadgas i anbudsinviten men det schemat förlängs ofta, berättar en respondent.

Går det att skynda på en anbudsprocess?

Det går i princip inte, men det går att till viss del påverka den genom att uppfylla de tidsfrister som ställs och inte begära förlängning av tidsfrister tycker flera av respondenterna från båda fallföretagen. En av respondenterna hänvisar oförmågan till att kunna påverka tidsåtgången för en anbudsprocess till den starka kundstyrningen, det vill säga att den kinesiska kunden har ett avgörande inflytande på processen.

Vad händer efter att ett kontrakt är undertecknat? Är den kinesiska synen på kontrakt annorlunda från den svenska?

Alla de svarande verkar ense om att det aldrig är problem efter kontrakt skrivits på, men som en respondent menar att det inte går att förlita sig på kontraktstext på samma sätt i Kina som i till exempel Sverige. Företaget respondenten är verksam vid har aldrig använt ett kontrakt för att gå till en domstol när kontraktet brutits, istället menar respondenten att det bästa är att lägga kontraktet åt sidan och säga ”vi som är gamla kompisar, vi ska försöka lösa detta på bästa sätt” om problem uppstår. Det sättet att lösa meningsskiljaktigheter upplevs som en stor skillnad. Förhandlingsprocessen upplevs som en levande process där det inte alls är ovanligt att det uppkommer nya krav och önskemål under resans gång. Däremot beskriver båda fallföretagen att förhandlingsprocesser i Kina generellt präglas av en ensidig kinesisk uppfattning om att kunden är ”kung” och att leverantörerna helst skall gå på tå och rätta sig efter kraven och önskemålen. Båda fallföretagen anser att konkurrenssituationen inom deras branscher är så pass hård vilket medför att det är svårt att sätta hårt mot hårt i många lägen. När kontraktet väl är påskrivet berättar ett av företagen att projekten påbörjas och det vid behov etablerar sig på platsen. Det viktigaste är att vara på plats i tid där projektet skall utföras, detta är den vanligaste komplikationen vid påbörjat projekt anser ett fallföretag. Dock tillägger en respondent att förutsättningar kan förändras under projektets gång om företaget till exempel inte erhåller startillstånd från rätt myndighet. Kontrakt är mer abstrakta för kineserna, menar en respondent och fortsätter; det är inte helt ovanligt att en kund menar att kontraktet inte gäller honom bara för att han inte personligen skrivit på det, trots att han representerar den parten. Detta är dock något som respondenten anser borde ändras i och med WTO-medlemskapet, ”det nya reformerade lagsystemet och kontrakt måste få högre status och betydelse”, menar han.

Vilken roll spelar individers personliga relationer mellan företag och kinesiska myndigheter i en anbudsgivning?

Alla respondenter svarar att relationer är nästintill det absolut viktigaste att hantera i Kina. ”Hela affärskulturen bygger ju på guanxi och relationsnätverk”, menar någon. Att ha goda politiska kontakter och att framförallt hålla dessa vid liv beskrivs överlag som mycket viktigt. En respondent framhåller även att det är viktigt att ha rätt folk som sköter dessa kontakter. En ung kvinna är enligt respondenten inte lämplig, då äldre män är de som åtnjuter mest respekt i det kinesiska affärslivet.

Vilka myndigheter är mest relevanta att ha goda kontakter med?

Samtliga svarande påpekar att detta beror mycket på vilken bransch företaget är involverat i och beskriver ett stort antal myndigheter och ministerier som är relevanta för sitt eget företags verksamhet. Antalet myndigheter är stort och företag bör ha goda kontaktnät med alla inblandade, eller som en respondent uttrycker det; ”ha kontakter inom myndigheter eller ministerier som har det stora kontaktnät inom den kinesiska byråkratin som företaget behöver”.

Vilka faktorer är viktiga när ni förhandlar med kinesiska myndigheter/kinesiska anbuds företag?

De kulturella skillnaderna är det som alla respondenter berör under denna fråga. Alla de svarande menar att ärlighet är ett centralt moment. Ett fallföretag beskriver att den offentliga upphandlingen inom dess bransch alltid varit väldigt ”politiskt” styrd, även fast branschen genomgått ett flertal reformer och att den statliga makten i upphandlingen minskat något. Reformerna har i det stora hela upplevts som positiva för branschen, men det nämns att det inte är säkert att det skulle bli mycket bättre av att reglerna helt skulle försvinna. Det upplevs som att det kinesiska samhället inte helt och fullt är utbyggt för att klara av en helt avreglerad marknad. Vid ett fallföretag belyser en respondent att kineser ”bara gör affärer med folk de känner, det vill säga vänner emellan”. En respondent menar att dolda planer och avsikter inte fungerar i förhandlingar. Ett av fallföretagen menar att den förhandlande måste kunna representera sitt företags kultur och gärna verka respektingivande, äldre män är det som oftast anges som lämpliga representanter om förhandlingen ska lyckas. Ytterligare en aspekt på frågan är att den kinesiska motparten gärna ska vara bekant med företagets representant. Relationernas stora vikt bekräftas ännu en gång av alla respondenter. Referenser är mycket

viktiga vid förhandlingen berättar en svarande och om företaget varit etablerat länge ökar slagkraften hos anbudet.

Följer ni någon manual eller några rutiner till kundkontakter?

Båda fallföretagen uttrycker att de har ett generellt managementsystem för sin kundkontaktsverksamhet. Dessa är till viss del lika för alla länder där företaget har sin verksamhet men de uppger ändå att de inom vissa områden har specifika processer som är anpassade till landets kultur. Ett fallföretag framhåller att en säljprocess ofta är situations- och relationsbaserad. En respondent berättar att det centrala i managementsystemet är att ”hålla ögonen öppna för allt och alla”, detta hjälper företaget att få projekt inom en större räckvidd. Samma fallföretag uppger att de sedan värderar alla projekt som de får nys om enligt ett speciellt listsystem för värderingen av projekt, där parametrar som geografi, finansiering, miljöpåverkan, teknisk svårighetsgrad bland annat värderas.

Vad tror du är den vanligaste orsaken till att företag inte får kontrakt som de lämnat anbud på?

En respondent erfor att vanliga orsaker till att företag inte vunnit kontrakt är för att det brustit i relationerna med lokala myndigheter, haft låg kunskap om kulturskillnaderna eller att det inte lyckats komma överens med den kinesiska motparten om priset. En annan respondent berättar att en stor orsak till detsamma är att företag misslyckats med sin lobbyism, haft dåliga kontakter med myndigheter eller att det haft ett för snävt tidsschema. Brister i relationsbyggandet är det som alla tar upp och verkar vara den gemensamma nämnaren inom alla de olika orsakerna till misslyckanden som samtliga respondenter berört.

I ert managementsystem, enligt vilka parametrar värderar ni projekt? Skiljer sig dessa parametrar åt mellan olika regioner i Kina?

Det ena fallföretaget uppger att det använder samma managementsystem för alla projekt världen över. Viktiga parametrar är om projektet ligger inom den strategi företaget har. Typ av projekt, geografiskt läge samt givetvis finansiering, betalningsförmåga, risker, miljöpåverkan, teknisk svårighetsgrad, tillgång till egna resurser och så vidare är några av de parametrar som mäts i det managementsystemet. Fallföretaget anger att det har en standardiserad 30-punktslista som går igenom tidigt i ett potentiellt projekt för att besluta om företaget skall gå vidare eller ej. I Kina är kanske första och andra prioritet att kontraktets språk är engelska och förutsättningar för internationell finansiering.

Finns det konkurrensförutsättningar i er bransch?

De svarande är ense om att konkurrensförutsättningar existerar men att de är olika beroende på bransch. Det som främst styr de olika branscherna är regeringens regleringar. Vissa branscher gynnas av detta medan andra är mycket skyddade. Respondenter från båda fallföretagen har upplevt att regeringen i vissa fall uppmanar provinsregeringar till att utöka de offentliga utgifterna inom vissa områden, vilket leder till att det finns gott om projekt och många aktörer inom det specifika området. Vissa branscher regleras av juridiska krav på företagsformer vilket ett av fallföretagen anser försvårar konkurrensen inom dess bransch. För att få bli godkänd som aktör inom vissa branscher måste företaget vara ett Joint-Venture med ett kinesiskt företag och i andra branscher måste det vara ett helägt dotterbolag, WFOE. Fallföretagen har olika upplevelser av den begränsningen, det ena har inte upplevt problem kring företagsformen medan det andra upplever att det innebär att deras konkurrenskraft minskat väsentligt.

Vad gör ert företag attraktivt jämfört med konkurrenter?

”Vi betraktas som en god Local Citizen” menar en av respondenterna och förklarar att företaget har, och alltid haft, en stark lokal närvaro och idag även har ett starkt engagemang i samhället; företaget stödjer olika sorters projekt i form av exempelvis barnbyar och miljöskydd av olika former vid jordbävningar och översvämningar. ”Vi vill visa vårt engagemang på ett långsiktigt sätt”, fortsätter respondenten. Genom detta anser företaget att det vunnit mycket respekt i Kina, något det har stor nytta av. Ett annat fallföretags svarande berättar att företaget i stor utsträckning bara ger sig in i förhandlingar där det anser att det har mycket goda relationer med kunden, bra referenser och eget kunnande. Ett av fallföretagen berättar att det inom sin bransch aldrig kan konkurrera med priset gentemot inhemska konkurrenter, istället har de ett modernt internationellt managementsystem som ger bättre teknisk kunskap och högre kvalitet i produkter och tjänster som de anser kompenserar för det högre priset. Dessvärre är kinesiska staten, enligt det berörda fallföretaget allt som oftast intresserad av det billigaste förslaget och inte av det med högst kvalitet och teknisk kunskap.

Hur går benchmarking till i er bransch?

Ett av fallföretagen svarar att företagsanställda konstant har god kontakt med ”kollegor” inom konkurrerande företag. Detta görs för att få reda på skillnader i agerande på marknaden. Både lyckade och misslyckade anbudsförfaranden granskas efter avslut och jämförs med konkurrenternas förfaranden hos båda fallföretagen.

Hur skiljer sig kinesiska företags avkastningskrav från svenska företags avkastningskrav?

Båda fallföretagen ger uttryck för att det finns skillnader i avkastningskrav mellan inhemska och utländska aktörer på den kinesiska marknaden, men som en respondent uttrycker det så är det relativt ny företeelse som uppkommit de senaste åren att diskutera avkastningskrav överhuvudtaget. Ett av fallföretagen berättar att det blivit tvingat att sänka avkastningskraven beroende på den ökande konkurrensen från inhemska företag. Båda fallföretagen förklarar att de tillhandahåller mer högkvalitativa och teknologiskt avancerade produkter och tjänster, vilket också kräver högre avkastning och därmed ett högre pris. Prispressen från de inhemska konkurrenterna upplevs som väldigt stark och de används ofta som ”prispressare” i upphandlingsprocessen. Fallföretagen kan ha högre priser, dock inte orimligt höga. Kunden måste kunna försvara sitt köpbeslut, säger en respondent. Ett av fallföretagen upplever dock att de inhemska konkurrenterna börjar komma i kapp med hjälp av billig arbetskraft och favorisering från den kinesiska staten. En av respondenterna upplever att avkastningskraven på företagets marknad påverkas av ”den stora inblandningen av statliga företag med andra åtaganden än avkastning”. De inhemska företagen får mycket stöd från regeringen för att etablera sig vilket gör att de kan arbeta långsiktigare än utländska företag, något som skulle kunna förklara de olika kraven på avkastning. En annan respondent anser att den ökade konkurrensen är sund då det leder företaget framåt i strävandet efter mer kostnadseffektiva lösningar på sina verksamheter.

Om du skulle ge 5 tips till andra svenska företag som vill delta i den offentliga upphandlingen, vilka tips skulle du ge då?

De svarande ansåg alla att förståelse för kulturen var ett bra tips. Detta grundar de nästan alla i att den kinesiska affärskulturen har mycket specifika drag som måste följas, annars räknas det förhandlande företaget bort med en gång. Relationer är mycket centralt i den kinesiska affärskulturen, detta anser flera och poängterar att det tar lång tid att skaffa sig dessa relationer. Alla dessa saker kan påverkas genom att ha lokalt anställd personal, något en av respondenterna tar upp. En svarande påpekar att ett bra tips är att inte hänga upp sig på kontraktstexterna, ”bara för att det står där betyder det inte att det blir så”, menar han. Jämföra sig med sina konkurrenter, så kallad benchmarking, är mycket viktigt för att kunna mäta sig i konkurrensen. Två av de tillfrågade tar även upp innehav av detaljkunskap som en viktig punkt, kineser lägger stor vikt vid att den som ansvarar för förhandlingen ska veta allt och detta kontrolleras allt som oftast med frågor under förhandlingens gång. Nekande svar och dålig kunskap leder till dåliga resultat. Ärlighet och öppna avsikter är mycket viktigt för

kinesisk affärsförhandling, anser någon. Om det inte går att lita på någon finns det ingen anledning att göra affärer, tillägger samme respondent.

5. ANALYS

I detta kapitel görs en analytisk genomgång av de data som samlats in. Denna analys baseras på de relevanta teorier som behandlades i avsnittet teori.

Den analys vi utför på de insamlade data är baserad på teorin om institutionella strukturer vi beskrivit i kapitel 3, teori. De formella aspekterna analyseras med hjälp av transaktionskostnadsteorin samt teorin om strategier vid internationalisering. För att klarlägga särdrag inom offentlig upphandling i Kina används van der Puils teori kring inköp och legala frågor samt Pyes teori rörande kinesisk förhandlingsteknik som tidigare redovisades i avsnittet Teori.

5.1 AGERANDE UTIFRÅN JURIDISKA ASPEKTER

I kapitel 4, empiri, finns den nya kinesiska upphandlingslagen beskriven. Denna lag har skapat nya krav för de företag som vill delta i den offentliga upphandlingen i Kina. Detta visar sig även på ett antal ställen i de intervjuer vi genomfört, där de svarande har upplevt krav och svårigheter som härrör från den nya lagstiftningen. Att fallföretagen berörs av GPL kan fastställas då artikel 14 klargör att lagen skall tillämpas av de enheter som har rättigheter och/eller skyldigheter vid aktiviteter som rör offentlig upphandling. Nedan kommer sekundärdata i form av GPL samt de juridiska aspekterna som framkommit vid intervjuer att analyseras. Detta kommer att ske utifrån två olika utgångspunkter: krav på företaget samt metod vid upphandlingen. Dessa två utgångspunkter grundar sig i att de olika delarna har två

olika tidsperspektiv. *Krav på företaget* lyfter fram hur företag långsiktigt måste agera för att juridiskt sett ha rätten att lägga anbud, medan *Metod vid upphandling* har ett kortsiktigt perspektiv på agerandet. Parallellt med denna analys kommer de särdrag i den kinesiska lagstiftningen som framkommit att diskuteras.

5.1.1 KRAV PÅ FÖRETAG- LÅNGSIKTIGA FAKTORER SOM STYR AGERANDE

Centralt i diskussionen kring krav på leverantörer vid offentlig upphandling är artikel 22. Denna artikel fastställer vilka kriterier företag måste uppfylla om de vill lägga anbud vid offentlig upphandling i Kina. Således kan en analys utifrån denna artikel fastställa hur företag måste agera i ett längre perspektiv. Den regulativa delen av den institutionella teorin fokuserar på regler som formar beteenden genom att direkt tvinga individer eller grupper att göra något eller undvika att göra något⁸⁸. Artikel 22 är följaktligen ett exempel på detta då den tvingar företag att uppfylla sex olika krav⁸⁹. Dessutom kan köparen ålägga leverantörer med ytterligare villkor, dock ej oskäligen i syfte att särbehandla leverantörer. För att ett företag skall få delta i offentlig upphandling måste de exempelvis kunna redovisa en god finansiell historik, inneha den utrustning och tekniska kompetens som krävs för att fullfölja kontraktet, samt följa kinesiska lagar och förordningar. Dessa tre krav är exempel på föreskrifter som styr företags agerande i ett längre perspektiv.

Artikel 22 framhåller inga specifika krav för utländska leverantörer. Svenska företag måste alltså konsekvent inbegripas i benämningen leverantör. I empirin diskuteras dock att artikel 10 indirekt kan påverka utländska företags förutsättningar och därmed handlingsutrymme vid offentlig upphandling i Kina. Detta sker genom att artikel 10 inskränker utländska företags handlingsmöjligheter då det ges ett företräde för inhemska varor och tjänster. Kunden skall enligt denna artikel välja kinesiska varor och tjänster framför utländska. Som inhemska varor räknas dock varor där minst 50 % av värdeökningen har skett inom Kina. Då båda fallföretagens produktion av varor och tjänster för den kinesiska marknaden sker inom Kina betraktas detta ur det juridiska perspektivet som inhemska produktion. Således kan konstateras att fallföretagen konsekvent omfattas av de lagar som gäller leverantörer.

⁸⁸ Kjaer i Bengtsson, Nygaard, 2002, s. 200

⁸⁹ För fullständig uppräknning av kraven se artikel 22 på s. 40

En annan artikel i lagen som kan begränsa svenska företags handlingsutrymme och möjlighet till agerande vid offentlig upphandling i Kina är artikel 24. I denna artikel begränsas möjligheten till gemensamma anbud. Varje deltagare måste enligt artikeln individuellt kunna uppfylla kraven i artikel 22. Följaktligen finns det ingen möjlighet för företag att gå samman för att i den nya enheten gemensamt kunna uppfylla kraven. Denna lag begränsar handlingsutrymmet för framförallt små- och medelstora företag. Större företag har redan relativt starka krav på sig, från exempelvis kapitalmarknaden, att uppfylla dem. Tidigare har detta inte inneburit problem för svenska företag. I empirin framhåller dock Hökerberg⁹⁰ att förändringar inom detta lagområde nyligen har skett, vilket har förändrat förutsättningarna för utländska företag i byggbranschen. Den 1 oktober 2003 trädde de statliga förordningarna nr 113 och 114 från Ministry of Construction i kraft. De nya reglerna kräver att utländska företag bedriver sin verksamhet genom helägda dotterbolag, såkallade WFOE. Enligt den tidigare förordningen, nr 32, kunde utländska företag verka i Kina på projektbasis utan att behöva grunda kinesiska dotterbolag. De nya förordningarna får som följd att kraven som fastställs i GPL artikel 22 måste uppfyllas av dotterbolaget enligt GPL artikel 24. Det räcker således inte att moderbolaget kan uppfylla kraven då detta anses som ett gemensamt anbud från moderbolag och dotterbolag.

Hökerberg framhåller även att företag inom byggbranschen måste uppfylla krav på kapital för att bli godkänd som aktör. Detta tillägg till de grundläggande kraven kan göras med stöd av artikel 22 där det fastställs att köparen kan ålägga leverantören med särskilda villkor. Dessa nya krav kan innebära problem, särskilt med hänsyn till de nya kraven i förordning 113 och 114. Dotterbolag kan ha svårt att själva, utan stöd från moderbolag, redovisa de tillgångar som de nya förordningarna kräver.

Ovan diskuteras hur företag, såväl inhemska kinesiska som utländska, måste agera i ett mer långsiktigt perspektiv för att få kontrakt vid offentlig upphandling i Kina. Att följa lagstiftning, sköta betalningar och redovisning, tillhandahålla annan finansiell information samt ha tillgång till den utrustning och tekniska kompetens som kontraktet kräver anses av respondenterna vara grundläggande krav. De nya kraven som Hökerberg beskriver kan dock innebära problem för de företag som verkar inom byggbranschen.

⁹⁰ Hökerberg i Dragon News nr 1, 2004, s. 4-9

5.1.2 METOD VID UPPHANDLING- KORTSIKTIGA FAKTORER SOM STYR AGERANDE

Nedan kommer företags kortsiktiga agerande vid offentlig upphandling analyseras och diskuteras. Central i denna del av den juridiska aspekten är kapitel 3 och 4 i GPL. I artikel 26 fastställs vilka fem olika metoder som kan användas vid offentlig upphandling. Dessa är öppen upphandling, selektiv upphandling, förhandlad upphandling, upphandling från ensam källa samt direktupphandling. I empirin framgår att båda fallföretagen har deltagit vid selektiv upphandling. En av respondenterna förklarar att uppköpsagenten eller myndigheten bjuder in 6-7 stycken företag att lämna anbud på det aktuella kontraktet. Sedan utvärderas dessa och slutligen får en eller två av företagen kontraktet. Även en respondent vid det andra fallföretaget framhåller att det är viktigt att inkluderas i den grupp som tillfrågas vid selektiv upphandling. Att just denna metod är aktuell för fallföretagen trots att öppen upphandling skall fungera som huvudmetod enligt GPL artikel 26 beror på att de verkar inom infrastruktursuppbyggnad. I empirin konstaterades att artikel 3 i Anbudslagen är avgörande för fallföretagen då den styr projekt som genomförs i allmänhetens intresse och för dess säkerhet. Exempel på sådana projekt är enligt samma artikel storskaliga infrastruktursprojekt samt samhällsservice i form av exempelvis gas, vatten, el, teletjänster och kommunikationer. Det är således av största vikt att företaget agerar för att inkluderas i gruppen av anbudsgivare som får möjlighet att lägga bud. Hur detta praktiskt kan göras diskuteras vidare under formella och informella aspekter.

En annan juridisk aspekt som påverkar företags agerande i ett kortsiktigt perspektiv är lagar kring kontrakt, dvs. avtalsrätt, vilka fastställs i kapitel 5 i GPL. En viktig skillnad mellan vanliga kontrakt och upphandlingskontrakt, vilken belyses i empirin, är att de senare inte är föremål för kontraktsfrihet för parterna efter påskrift. När ett upphandlingskontrakt har ingåtts kan kontraktet varken avbrytas eller ändras, vilket begränsar företagets handlingsutrymme. Detta fenomen kan till viss del härledas från den socialistiska rätten.⁹¹

Vid flera intervjuer har det dock framkommit att detta inte alltid efterföljs i praktiken utan att ändringar kan ske även efter att kontraktet är påskrivet. En respondent förklarar att det inte går att förlita sig på kontraktstext på samma sätt i Kina som i exempelvis Sverige. Detta fenomen stämmer väl överens med Puils redogörelse för rättssystemet som baseras på filosofi

⁹¹ Puil i Farmer & van Weele, 1995, s. 214

eller religion där avtalsrätten ses som något flytande som kan förändras. Puil framför att det i denna typ av rättsystem ofta förekommer missuppfattningar då det är svårt att skilja kontraktsmässiga intentioner från kontraktsmässiga åtaganden. En person kan ha uppfattat att denne ingått ett avtal, men i realiteten anser den andra parten att han/hon inte är förbunden att uppfylla avtalets alla delar.⁹² Denna syn ges uttryck för även i empirin då respondenter förklarar att man ibland tvingas lägga kontraktet åt sidan för att lösa problem. En av experterna framhåller även att kontraktssynen i Kina skiljer sig ifrån den svenska.

Sammanfattningsvis är det den selektiva upphandlingsmetoden som är aktuell för företag som är verksamma i uppbyggnad av infrastruktur. Detta ställer krav på företag att agera så att de blir tillfrågade vid anbudsinvjudan. En annan aspekt på företags kortsiktiga agerande är att offentliga upphandlingskontrakt enligt lag inte går att avbryta eller ändra, ett drag från det socialistiska rättssystemet. Enligt respondenter framkommer dock att detta inte alltid efterföljs i praktiken, vilket kan förklaras av att filosofiska och religiösa rättsystemet har ett stort inflytande på kinesiska rätt. Figur 5.1 visar de tre nyckelfaktorerna som påverkar företags agerande, vilka framkommit i analysen ovan.



5.1, Juridiska aspekter

⁹² Puil i Farmer & van Weele, 1995, s. 215

5.2 AGERANDE UTIFRÅN FORMELLA ASPEKTER

Ett antal av de faktorer som visat sig centrala enligt intervju svaren är faktorer som rör generell internationalisering och är således inte specifika för Kina. Företag som önskar delta i offentlig upphandling måste förutom de juridiska kraven även uppfylla och följa vissa formella krav på agerande som ställs på dem. Det framgår tydligt av det empiriska materialet att formella aspekter är av vikt då ett antal rent formella faktorer rörande offentlig upphandling beskrivs.

5.2.1 KONTAKT

Ett bra sätt att angripa dessa formella faktorer är att utgå från teorin om transaktionskostnader. Alla transaktioner kräver att tre sorters kostnader hanteras, kostnader för kontakt, kontrakt och kontroll⁹³. Båda fallföretagen gör gällande att de för att få delta i den offentliga upphandlingen av infrastrukturprojekt i Kina, måste göra sig kända hos ministerier och anbudsföretag, det vill säga ta kontakt. Dessa eller de ansvariga ministerierna väljer som tidigare nämnts ut 6-7 deltagare i anbudsprocessen varav en eller möjligtvis två sedan får kontraktet. För att komma med i den utvalda gruppen företag som får inviter till anbud krävs att företagets produkter eller tjänster är testade eller typgodkända. Denna process går till på liknade sätt hos de båda fallföretagen. Liksom i andra länder, till exempel Sverige, använder sig den kinesiska staten av formella anbudsdata-baser där alla projekt som är öppna för offentlig upphandling skall publiceras. Dock är dessa databaser, som en av respondenterna påpekar, sällan korrekta eller uppdaterade och därför inte tillförlitliga. Det antyds genomgående i det empiriska materialet att ett formellt användande av en fungerande sådan databas hade varit av godo för företagen då själva anmälan av intresse för ett projekt, registrering och avgifter för detsamma hade underlättats väsentligt.

5.2.2 UPPFYLLANDE AV STÄLLDA KRAV

När den formella kontakten med statliga instanser tagits och den formella anbudsprocessen påbörjats; måste fallföretagen, i olika utsträckning lämna in efterfrågad information om företaget till den lokala provinsregeringen och/eller det ministerium som handhar projektet. Den informationen är ofta väldigt detaljerad och det ställs höga formella kraven på företagen.

⁹³ Bengtsson & Nygaard, 2002, s. 104

En av respondenterna antyder att detta är en tidskrävande del av processen som kräver precision för att ”rätt” information skall finnas den kinesiska staten tillhanda. Den innefattar årsredovisningar för de senaste räkenskapsåren en förteckning av företagets tillgångar, förteckningar och CV:n för den personal som beräknas delta i projektet och så vidare. Den kinesiska staten har även ett formellt krav på att de anbudslämnande företagen att de skall ha referenser som kan stärka företagets rykte. Först när dessa data är inlämnade får företaget besked om huruvida det befinner sig bland de utvalda företagen i anbudsprocessen, och i bästa fall, som det antyds från en av respondenterna, även vilka andra företag som befinner sig i gruppen. Båda fallföretagen upplever att detta är krav som regleras dels genom lagstiftning och dels genom andra krav som det lokala styret ibland ställer. Att detta sedan uppfattas som ”något av en kuliss” enligt en respondent som vidare anser att det ofta är uppgjort vem eller vilka som får kontraktet är det ändå en viktig formell process som inte verkar vara branschspecifik.

5.2.3 DIFFERENTIERING

För att ett företag ska lyckas med sin internationalisering krävs det som tidigare nämnts, enligt Grant, en kongruens mellan företagets strategi och dess ursprungslands komparativa fördelar. Grants resonemang innebär att svenska företag, som kan anses ha ursprung i en kapitalintensiv ekonomi, får svårigheter att konkurrera prismässigt med de inhemska kinesiska företagen, som har ursprung i en arbetskraftsintensiv ekonomi med billig arbetskraft. Detta berörs i empirin då fallföretagen konstaterar att de finner det omöjligt att konkurrera prismässigt med de inhemska företagen. Istället upplever de att de får använda andra konkurrensfördelar som hög kvalitet, modern teknologi och ett annorlunda sätt att bedriva management, för att kompensera för de högre priserna. Något som i teorin konstateras av Porter där detta sätt att konkurrera kallas differentiering och det enda möjliga sättet för de svenska företagen att uppnå konkurrensfördelar.⁹⁴ Ett av fallföretagen upplever dock att den kinesiska staten allt som oftast väljer att lägga fokus på kostnadsledarskap, vilket ofta innehas av de inhemska företagen. Med tanke på att de inhemska företagen generellt har lägre personalomkostnader är det således lättare för dem att ha en lägre prisnivå på sina produkter och tjänster jämfört med de svenska företagen som ibland har en stor andel så kallade expats i sin personal.

⁹⁴ Grant, 2004, s. 247-249

Liksom Hökerberg beskriver i sin artikel i tidskriften *Dragon News*⁹⁵ har detta tillsammans med det faktum att kinesiska företag blivit allt bättre på att producera högkvalitativa produkter och tjänster, skärpt konkurrensen inom många branscher och drivit vissa svenska företag till att reducera sin verksamhet till att vara projektmanagers, istället för att som tidigare arbeta med hela projekt. Ett av fallföretagen beskriver att det har lägre avkastningskrav på den kinesiska marknaden än på andra marknader. Detta kan förklaras genom att många av de kinesiska företagen har andra målsättningar och krav än hög avkastning.⁹⁶ Då dessa inhemska företag ofta har sina ursprung som statliga företag ligger deras fokus snarare kring sysselsättning och samhällligt ansvar för de anställda snarare än monetär lönsamhet, som torde vara fallföretagens målsättning. För att minimera de transaktionskostnader som uppstår kring kontrakten beskriver ett av fallföretagen att det hanterar det genom att ha lokalt anställd personal. Denna innehar den kunskap om kinesisk kultur som företaget saknar och en vana att förhandla med kinesiska instanser, något som också bekräftas av teorin.⁹⁷ Det anses enligt teorin vara en förutsättning att anpassa sig efter landets kultur för att lyckas med utlandssatsningar.⁹⁸ Detta är ett formellt hänsynstagande fallföretaget gjort för att anpassa företagskulturen till landets kultur.⁹⁹

5.2.4 KONTROLL

Ur ett formellt perspektiv kan kontraktsprocessen delvis förklaras genom två av de sju faktorer som Pye, se avsnitt 3, presenterar som de viktigaste i kinesisk förhandlingsteknik.¹⁰⁰ Enligt hans första faktor så kontrollerar en kinesisk förhandlingsmotpart tiden ett kontrakt tar att utarbeta genom att sätta agendan och driva förhandlingen enligt ett eget tidsschema. Detta påstående kan bekräftas av det empiriska materialet, båda fallföretagen anser att det i stort sett inte går att påverka den tid som ett kontrakt tar att utarbeta ur ett formellt perspektiv. Det enda som kan göras, anser en respondent, är att följa de tidsfrister som anges i anbudsinviten.

⁹⁵ Hökerberg i *Dragon News* nr 1, 2004, s. 4-9

⁹⁶ Tang & Ward, 2004, s. 33-67

⁹⁷ Grant, 2004, s. 420f

⁹⁸ Grant, 2004, s. 441

⁹⁹ *ibid*

¹⁰⁰ Pye i Usinier, 1996, s. 541

Pye påpekar i sin sjätte faktor att en kinesisk förhandlingspart gärna drar ut på förhandlingar, något som respondenter från båda fallföretagen beskriver. Värt att påpeka är dock att Pyes faktorer berör affärsförhandlingar i Kina allmänhet och kan inte ses som specifika för den offentliga upphandlingen.

Studiens fallföretag har båda två utvecklade managementsystem som hanterar de kostnader för kontroll av transaktioner som kan väntas uppstå. Dessa täcker, som empirin visar, allt från hanteringen av kundkontakter, utvärdering av potentiella projekt till utvärdering av genomförda projekt. Dessa utvärderingar sker hos ett av fallföretagen genom listor där parametrar såsom miljö, betalningsförmåga, finansieringsmöjligheter och teknik behandlas och analyseras för att ge företaget den bästa bilden av ett potentiellt projekt och för att delvis förklara utgången av genomförda projekt. Finansieringen av projekt är enligt de svarande en av de avgörande faktorerna till företagens ansökningar om deltagande i upphandlingen. Detta beror på de stora problemen med dåliga finanser i form av banklån som finns i Kina.¹⁰¹

Det kan ur det empiriska materialet tydas att företagen har baserat dessa managementsystem på olika sätt, men deras användningsområden är att anse som samma för båda. En respondent menar att standardiserade processer för kontroll och utvärdering förenklar den verksamhet det fallföretaget bedriver. Standardisering av processer och rutiner kan anses vara en kontrollåtgärd för företag verksamma i osäkra kontexter.¹⁰² Det är, enligt Williamson en strävan efter att minska de stora transaktionskostnader som uppstår i en sådan miljö, som Kina är att anse som. Detta är dock ett fenomen som inte är specifikt just för offentlig upphandling av infrastrukturskontrakt, utan allmängiltigt när företag verkar i osäkra



5.2, *Formella aspekter*

¹⁰¹ Tang & Ward, 2004, s. 45

¹⁰² Williamson i Nygaard & Bengtsson, 2002, s. 105

kontexter. Markant i det empiriska materialet är att ingen respondent tycks anse att det uppstår problem med kontrakt när de väl är påskrivna, även om de formella statliga kontrollfunktionerna inte verkar uppfattas som pålitliga. Ett fallföretag påpekar att det aldrig använt sig av själva kontraktstexten för att påvisa brott mot densamma i en domstol. En tänkbar förklaring till detta är att staten som institution, och som motpart i ett kontrakt, har en mycket mer officiell ställning än andra motparter och därför ses kontrakt gjorda med en sådan part som mer giltiga och kanske svårare att omförhandla.

En annan möjlig faktor är att de juridiska krav som ställs på offentligt upphandlade kontrakt är annorlunda från de kommersiella. En ytterligare faktor enligt ett par respondenter som minskar osäkerhet och potentiella transaktionskostnader är det språk som används i kontrakten och förhandlingarna. Fallföretagen påpekar båda två att det är viktigt och mycket underlättande för hela processen om kontrakten utarbetas på engelska som kontraktsspråk då kostnader och tolkningsfrågor som uppstår vid översättning från kinesiska kan kringgås.

De nyckelfaktorer som har framkommit i analysen av de formella aspekterna sammanfattas i figur 5.2 på föregående sida.

5.3 AGERANDE UTIFRÅN INFORMELLA ASPEKTER

Som tidigare nämnts påverkar institutioner beteenden genom att förse individer med en gemensam världsbild som styr de val som görs.¹⁰³ Analysen av studiens empiriska material ger en fingervisning om att det inte enbart är de formella och juridiska aspekterna som styr svenska företags agerande i offentlig upphandling. Trots att den kinesiska staten verkar sätta hårda krav, både finansiellt och tillgångsmässigt, på såväl utländska som inhemska företag som lägger anbud på infrastruktursuppbbyggnaden finns det andra faktorer som spelar in som inte går att hänvisa till formella krav. Det är dessa faktorer vi har valt att kalla de informella aspekterna av svenska företags agerande. För att lyckas med en offentlig upphandlingsprocess i Kina krävs det således inte bara att de formella och juridiska kraven uppfylls. Detta är i det empiriska materialet synligt då goda relationer genomgående nämns som en framgångsfaktor, inte bara hos fallföretagen utan också hos experterna.

¹⁰³ Kjaer i Nygaard & Bengtsson, 2002, s. 202

Trots att de i teorin beskrivna sju faktorerna som är specifika för kinesisk förhandlingsteknik enligt Pye kan uppfattas generaliserande och föråldrade har de stor relevans än i dag. I enlighet med Pyes tredje faktor, se avsnittet 3 teori, så upplever båda fallföretagen att en kinesisk motpart ibland kan lägga onödigt mycket kraft på att diskutera mindre detaljer i en förhandling. Det är möjligtvis så att, liksom Pye påpekar, att detta är en förhandlingstaktik som syftar till att manipulera och förbrylla motparten för att få igenom sina krav. Dock är det möjligt, vilket Kjaer påstår att olika kontexter skapar olika gemensamma värderingar, ett resonemang som i detta avseende skulle innebära att det vi uppfattar som manipulativ förhandlingstaktik i själva verket är ett uttryck för en värdering för detaljer som vi inte delar.

Pye hävdar vidare i sin fjärde faktor över kinesisk förhandlingstaktik att den kinesiska byråkratin har stor makt även i affärsmässiga förhandlingar. Inte nog med de juridiska och formella processernas aspekter som redan berörts, byråkratin verkar också för studiens fallföretag spela roll i den informella processen. Nästan samtliga respondenter antyder att det är av stor vikt att ha goda politiska kontakter, inte bara på provinsnivå utan även på högre politisk nivå. Sannolikt är det som Pye antyder att den tidigare hårda socialistiska regimen satt sina spår även i dagens Kina. Trots att många av de formella och juridiska begränsningarna nu är på upphävning är den informella makten fortfarande stor hos byråkraterna. Såsom berördes i avgränsningsavsnittet har byråkratin en större makt än vad den har i Sverige. Hur det praktiskt går till för att skaffa sig goda politiska kontakter och hjälpa det egna företaget framåt är olika från företag till företag och mellan projekt och projekt. Som det framgår i empirin är ett fallföretag benäget att påstå att det viktigaste är att göra sitt namn känt för den kinesiska staten och komma fram genom lobbyism. Det som är markant i fallföretagen är dock att det är den personliga relationen som spelar in som en parallell process till de andra två processerna. Alla respondenter, inklusive de flesta experterna belyser vikten av att ha en god relation till rätt tjänstemän inom de statliga instanser som är av vikt för det projekt som tagits för. Vad som är intressant är att det inte är relationer med dem som innehar höga befattningar inom instanserna som anses vara de mest behjälpliga för fallföretagen. Relationerna anses överlag vara centrala för att lyckas i en offentlig upphandlingsprocess. Möjligt är att detta är ett resultat av den kinesiska traditionen av relationer, guanxi.

En annan möjlig anledning till relationernas centrala betydelse är den osäkra institutionella miljön som Kina utgör. När de fasta institutionerna är under ständig förändring är det lättare att förlita sig på de informella. Williamson menar att transaktionskostnaderna ökar i en osäker

kontext.¹⁰⁴ Detta resonemang skulle i en kinesisk kontext innebära att transaktionskostnaderna kontrolleras genom de informella processerna i en offentlig upphandlingsprocess snarare än genom de juridiska eller formella. Utifrån empirin kan det tolkas som att den betydelse som fallföretagen och dess respondenter lägger vid de faktorer som ej omfattas av den juridiska eller formella processen uppstår för att minimera de transaktionskostnader som beror på kontextens osäkerhet. Kjaer anger i sin modell över institutionell teori de tre perspektivens olika sätt att påverka relationer, se figur 3.1, att en part som bryter mot de informella regler som finns i kontexten blir stämplad som opålitlig.¹⁰⁵ Dessa informella regelbrott kan ofta uppfattas som gravare än de formella och påverkar dem i högre grad. När respondenterna blev tillfrågade att ge andra företag fem tips för framgång i offentlig upphandling i Kina var tipsen nästan uteslutande av informell natur. En expert belyste vikten av att som motpart gå in i en förhandling med ärlighet, utan något att dölja och utan försök att spela ut den kinesiska motparten. Detta kan tolkas som en motvikt till Pyes andra faktor i kinesisk förhandlingstaktik. Han hävdar att en kinesisk förhandlingspart ofta är passiv för att tvinga motparten att visa sina kort först, att komma till en förhandling med alla kort öppna och med stor ärlighet skulle i sådana fall vara en motvikt till detta.

Ett av fallföretagen kan med sin långa erfarenhet i Kina anses ha ett så kallat first mover advantage, det vill säga en fördel av att ha varit först i sin bransch och därmed haft bättre förutsättningar för att skapa lyckosamma relationer. Denna fördel kan sedan leda till ytterligare konkurrensfördelar då det underlättar i det som båda fallföretagen benämner som att skaffa sig ett namn i Kina. Intressant i empirin är att svenska företag generellt verkar vara välansedda som samarbetspartners i Kina. En expert anser att det mycket väl kan ha sin grund i en gemensam politisk historia, han poängterar att Sverige var ett av de första länder som erkände Kina som stat, kinesernas goda minne ligger enligt honom som en god grund för tillit, något som kinesiska motparter värderar högt. Som Pye anmärker som den sjunde faktorn har den kinesiska affärskulturen en annorlunda syn på vänskapsband.¹⁰⁶ En av experterna beskriver att en generell kinesisk uppfattning är att ett företag i förhandlingar skall företrädas av en person som är representativ för företagets kultur. Samma expert påpekar att den personen helst skall vara en äldre man som dessutom skall känna de personer som han skall

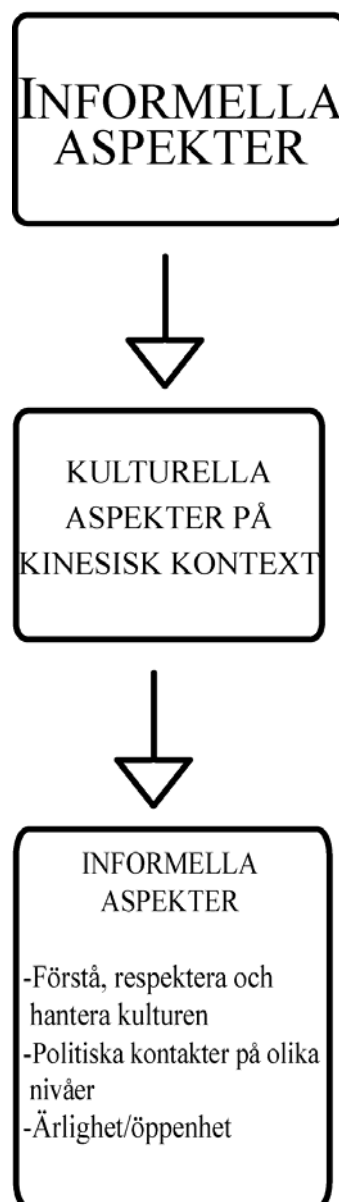
¹⁰⁴ Williamson i Nygaard & Bengtsson, 2002, s. 105

¹⁰⁵ Kjaer i Nygaard & Bengtsson, 2002, s. 204

¹⁰⁶ Pye i Usunier, 1996, s. 541

förhandla med. En annan respondent antyder detsamma och påpekar att det inte är taktiskt att skicka en yngre kvinna till en förhandling. En sådan generell uppfattning är att i hög grad betrakta som tecken på en informell affärskultur i Kina. De informella signaler som ett företag sänder ut i en förhandlingssituation är alltså viktiga för ett företags förhandlingsframgång. Hur viktigt det är poängteras då fallföretagen påpekar att vissa vunna kontrakt skapar möjligheter till fler kontrakt. Förutom detta är ärlighet en central faktor som genomgående behandlas av nästan alla respondenter. Ärlighet i avsikter, kontrakt och relationer anses i empirin vara viktiga faktorer för att lyckas vinna kontrakt. Respondenterna svarade motsvarande att en av anledningarna till att företag misslyckas i kontraktsförhandlingar är att de just brutit på de punkterna. Om det är den annorlunda synen på lojalitet eller om det är för att kompensera för den osäkra omgivningen är svårt att avgöra, men tydligt är att dessa informella processer är av stor vikt även i litteratur som diskuterar förhandlingar i Kina på en generell nivå.¹⁰⁷

Det empiriska materialet antyder att konkurrensen i Kina inom offentlig upphandling av infrastruktur är relativt hög. Detta kan enligt Grant bero på graden av internationalisering i de olika branscherna inom infrastrukturen. Hökerberg beskriver i sin artikel om infrastrukturen och byggbranschen¹⁰⁸ att WTO-medlemskapet tvärtemot det avsedda har gjort det svårare för svenska företag att konkurrera. I Grants matrismodell har alltså byggbranschen flyttat allt närmre origo, där skyddade industrier befinner sig, med fler regleringar som styr internationaliseringen och därmed även den konkurrens som svenska företag utsätts för. Om det är gällande för andra branscher kan diskuteras, andra branscher inom den infrastrukturella uppbyggnaden är reglerade med varierande styrka. De inhemska kinesiska



5.3, Informella aspekter

¹⁰⁷ Pye i Tang & Ward, 2004, s. 22-23

¹⁰⁸ Hökerberg i Dragon News nr 1, 2004, s. 4-9

aktörerna växer sig allt starkare och det är inte omöjligt att den kinesiska staten, dels på grund av den rådande femårsplanen (se inledning), den stundande världsutställningen i Shanghai, de olympiska spel som arrangeras i Beijing och genom det nya WTO-medlemskapet, söker att skydda och stödja inhemska produktioner av infrastruktur. Fallföretagen anser att de har kunnat konkurrera med ett högre pris på grund av att de har en högre kvalitet på sina produkter och tjänster, eftersom den kinesiska inhemska kunskapen varit för dålig. Men i takt med en satsning på infrastruktur torde detta inte längre vara möjligt. Kanske måste de helt enkelt hitta andra sätt att konkurrera eller dra sig från marknaden. Vad detta kan tänkas betyda är att de svenska företag som redan är väletablerade kan behålla sin position förutsatt att de klarar av den förändring i förutsättningar som de kan bli utsatta för. I empirin fanns en allmän uppfattning att nya svenska aktörer troligtvis kommer få det svårt i en offentlig upphandling. Inträdesbarriärerna har således höjts, trots att det motsatta är det som förväntas när ett land går med i WTO. De nyckelfaktorer som diskuterats i texten illustreras punktvis i figur 5.3 på föregående sida.

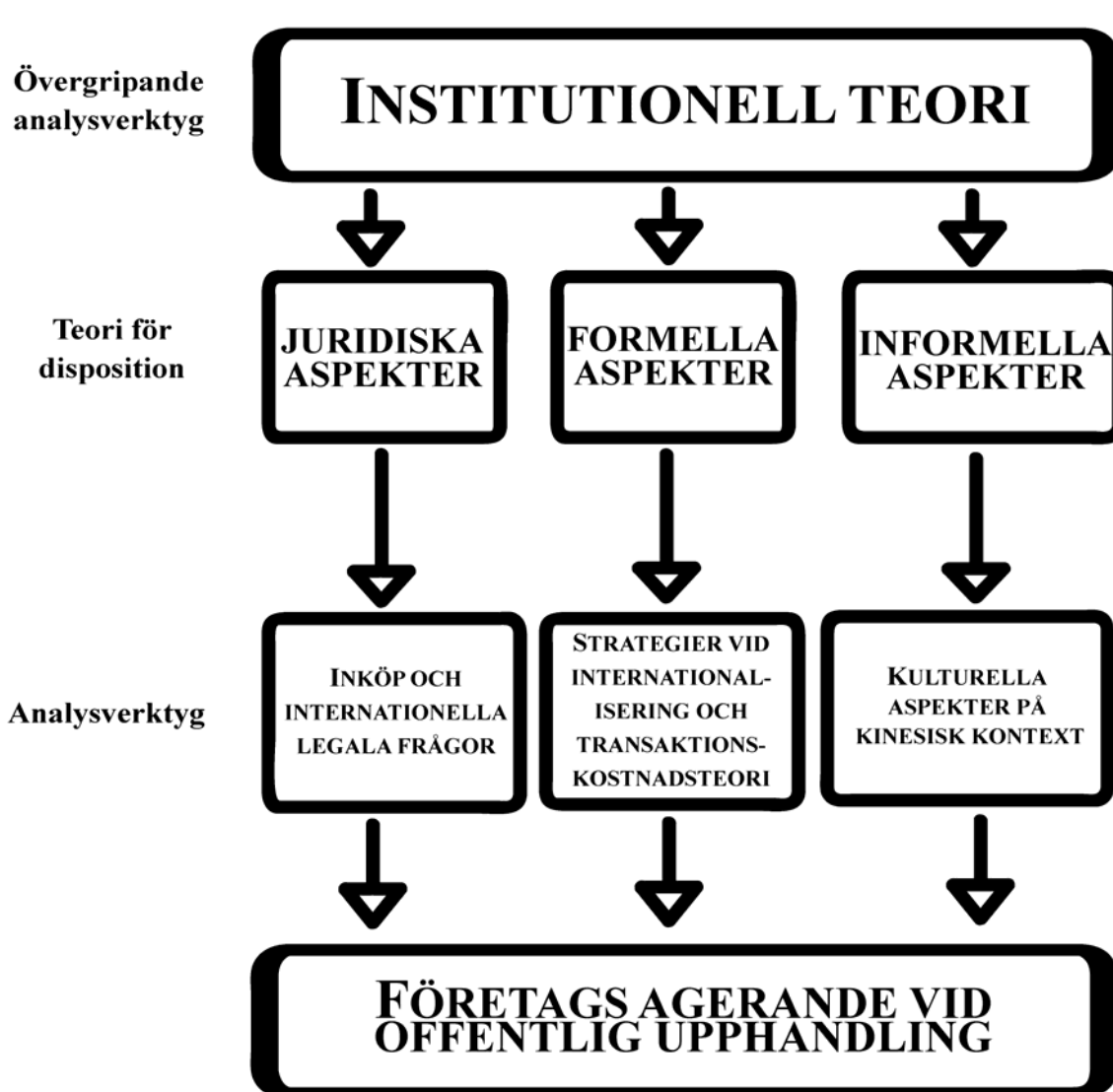
6. SLUTSATS

Sammanfattningsvis använder vi de data, de teorier och de analyser som gjorts för att besvara den ställda problemformuleringen.

Som framgått av tidigare kapitel har vi utgått från den institutionella teorin och dess tre strukturer som vi bearbetat och valt att benämna juridiska, formella och informella aspekter för att angripa vår problemformulering på bästa sätt. För att presentera det resultat som vi funnit efter genomförd analys av det empiriska materialet och det teoretiska ramverket har vi utvecklat en ny modell som förklarar vilka faktorer som påverkar hur svenska företag agerar vid offentlig upphandling av infrastruktur i Kina. Modellen har växt fram under arbetets gång och har sitt ursprung i den modell som används som analysverktyg, se figur 6.1 på följande sida.

De främsta faktorerna som funnits påverka svenska företags agerande inom de juridiska aspekterna är främst de som berörs av den nya kinesiska upphandlingslagen, GPL, som ställer specifika krav på företagen och deras agerande. Företag måste till exempel vinna rätten att lägga anbud. Enligt GPL inbegrips de svenska företagen under benämningen leverantörer och omfattas därmed av de lagar som är allmänt gällande för samtliga leverantörer i Kina, inhemska som utländska (se artikel 22). Enligt lagen finns det fem olika metoder som kan användas vid offentlig upphandling i Kina (se artikel 26). Svenska företag som är verksamma inom det vi benämnt infrastruktursuppbyggnad strävar efter att ingå i den grupp som tillfrågas vid *selektiv upphandling*, eftersom det är den metoden som enligt lag är tillämplig vid offentlig upphandling av infrastruktursprojekt. Lagens tillämpning medför att det föreligger

begränsad kontraktsfrihet för de ingående parterna. De svenska företagen agerar således i vetskapen om att det finns lagar som reglerar upphandlingskontrakt men att de är även medvetna om att dessa sällan efterföljs till punkt och pricka beroende av andra faktorer i



Figur 6.1, Det teoretiska ramverket

upphandlingsprocessen.

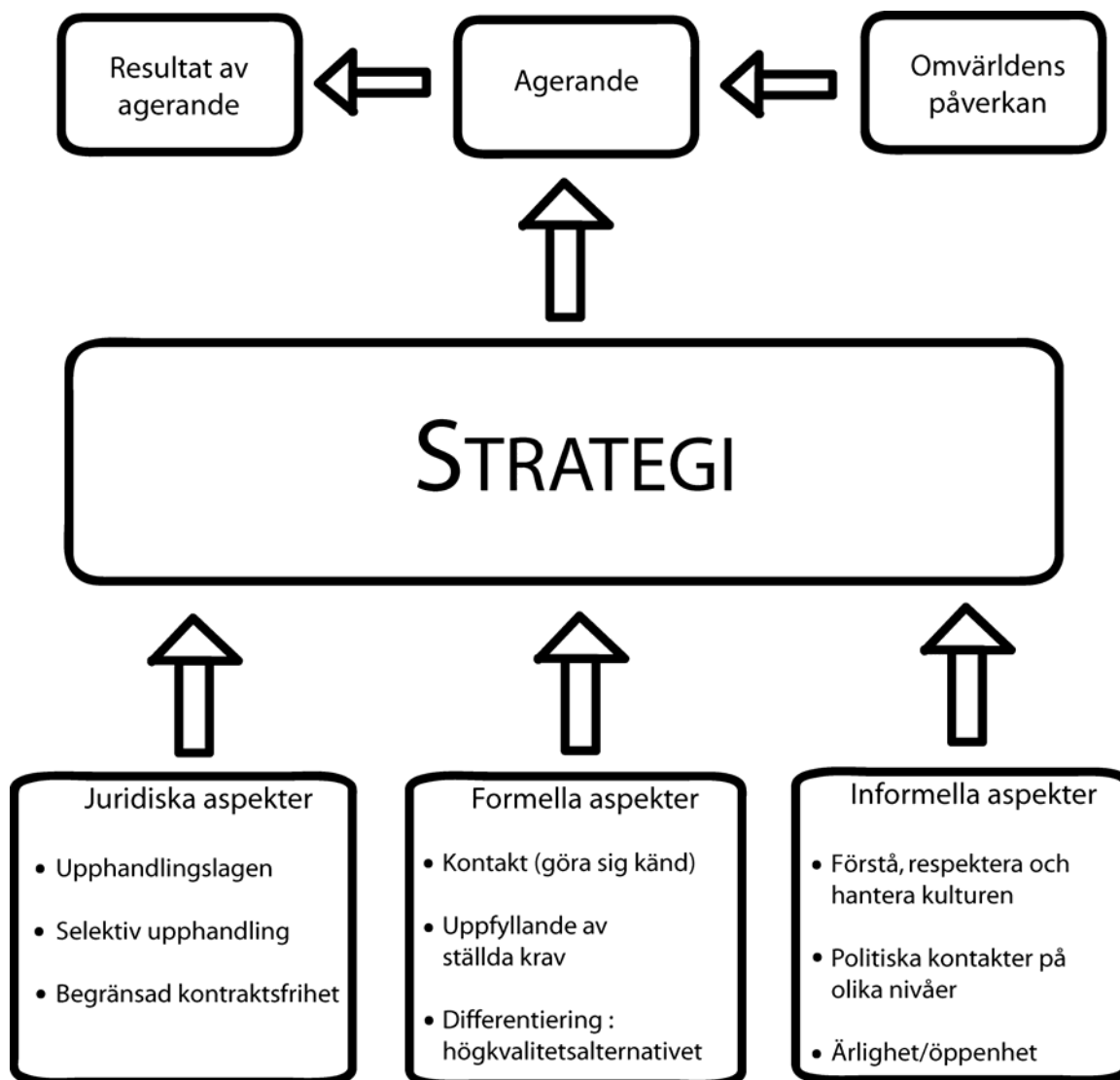
Inom den formella aspekten på företagens agerande framgår det av analysen att de svenska företagen har specifika formella krav att uppfylla för att kunna delta i den eftertraktade selektiva upphandlingen. Analysen påvisar att företagen måste ta kontakt med och göra sig kända hos ministerier, lokala provinsregeringar och statliga anbudsföretag för att bli inviterade till anbud. Kontakterna måste dessutom vara med rätt individer i de olika instanserna för att uppnå avsett resultat. Förutom detta måste företagen uppfylla de krav som

ställs på inlämnad företagsdata till de olika instanserna, utan dessa data är det osannolikt att den formella anbudsprocessen kommer godkänna företaget som deltagare i en selektiv upphandling.

Vi har funnit att våra fallföretag använder sig av differentieringsstrategier för att konkurrera med inhemska och andra utländska aktörer som agerar på den kinesiska marknaden. Differentieringen motiverar att fallföretagen generellt har ett högre prisläge än de inhemska konkurrenterna, beroende på faktorer som har sin grund i Sveriges komparativa fördelar. Vilka kan sammanfattas som högteknologiska varor och tjänster, stor kompetens och kunnande inom infrastruktur och ett managementsystem som väsentligt skiljer sig från det kinesiska. De svenska företag vi studerat har högre avkastningskrav än sina kinesiska motparter, ett faktum som tvingar dem att agera efter sina kinesiska konkurrenters förutsättningar. Priset är en viktig faktor för den kinesiska staten och de svenska företagen förefaller väl medvetna om detta när de förhandlar i offentliga upphandlingar. Därför framhävs ofta produktens eller tjänstens höga kvalitet, kompetensnivån, företagets rykte och så vidare som incitament för köp istället för ett lågt pris i anbudet.

En förutsättning för att lyckas i kinesiska upphandlingar av infrastruktur är att på ett bra sätt hantera, respektera och anpassa sig efter landets kultur. Det lägger de svenska aktörerna stor vikt vid. Detta innebär att informella aspekter har stor betydelse för de svenska företagens agerande i offentliga upphandlingsprocesser. Den kinesiska synen på relationer och relationernas betydelse för ett företags anseende framstår som essentiellt för de svenska företagen. Det framgår i empiri och analys att det är väldigt viktigt att ha politiska kontakter på alla nivåer i Kina. Därför arbetar de svenska företagen aktivt med att etablera, vårda och använda de relationer som de anser relevanta och viktiga för sin verksamhet. Relationerna finns inom de myndigheter, anbudsföretag och andra instanser som är av betydelse för projekten, men precis som det framgår i det empiriska materialet så är det av vikt att även ha en välfungerande lobbyverksamhet som understödjer företaget på flera politiska nivåer och instanser. Dessa nätverk av relationer anses av de svenska företagen vara avgörande för utgången av en offentlig upphandlingsprocess. Därför lägger de stora resurser på att hantera dessa på rätt sätt för att maximera utgången. Ärlighet i avsikter och förhandlingar är något svenska företag är kända för och upplever vara en framgångs faktor. Därför strävar de svenska företagen efter att gå in i förhandlingar med stor öppenhet och ärlighet. Att svenska företag generellt anses ha god trovärdighet i Kina, något som bekräftas av experter såväl som fallföretagen, är en viktig informell aspekt som svenska företag är måna att värna om. Med ett

gott rykte, ärliga avsikter och en respektfull inställning till den kinesiska kulturen kan ett svenskt företag komma mycket långt i en offentlig upphandlingsprocess av infrastruktur.



Figur 6.2, Slutsats

I figur 6.2 ovan anges de viktigaste faktorerna som påverkar hur svenska företag agerar i offentlig upphandling av infrastruktur i Kina. Dessa är uppdelade i de tre aspekterna som denna studies disposition bygger på. Det framgår av studiens resultat att alla tre aspekter är viktiga samverkande komponenter i företagets agerande. För att svenska företag skall lyckas i den offentliga upphandlingen av infrastruktur i Kina måste de agera i enlighet med de faktorer studien påvisar.

Vi uppmanar ehuru till vidare studier i ämnet då till exempel en jämförelsestudie av samma fenomen i en annan kontext skulle kunna klargöra huruvida särdragen är replikerbara för andra branscher och länder. Då andra länders procedurer kring offentliga upphandling tidigare har studerats skulle en jämförelsestudie mellan exempelvis det gemensamma europeiska förfarandet och det kinesiska vara av intresse. Detta särskilt då det tyska inflytandet vid utformningen av den kinesiska lagstiftningen har varit stort. Av intervjun med Expert A framgick att den juridiska aspekten inte är kartlagd i någon större utsträckning. Djupare studier av denna aspekt kan följaktligen ge ytterligare djup till resonemanget. Då vår studie är explorativ och berör aspekterna förhållandevis ytligt är även djupare studier av de andra aspekterna av intresse. Vidare studier som innefattar företag av annan nationalitet skulle kunna bidra till en ökad förståelse för om särdragen i agerandet även förekommer hos dem.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Källförteckningen är en genomgång av de källor till material som använts i uppsatsen. Dessa är uppdelade i publicerade eller tryckta källor i form av tidsskrifter, lagtext och läroböcker. Sedan följer de elektroniska källorna som till huvudsak består av dokument publicerade på internet.

7.1 PUBLICERADE KÄLLOR

Andersen Ib, ”*Den uppenbara verkligheten*”, 1998, Studentlitteratur, Lund

Arrowsmith Sue, ”*Studies in transnational economic law vol 16, Government Procurement in the WTO*”, 2003, Kluwer Law international, London

Bengtsson Lars & Nygaard Claus, ”*Strategizing – en kontextuell organisationsteori*”, 2002, Studentlitteratur, Lund

Drysdale Peter & Song Ligang, ”*China’s entry to the WTO*”, 2000, Routhledge, London

Eriksson Lars & Wiedersheim-Paul Finn, ”*Att utreda forska och rapportera*”, 1991, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Karlshamn

Farmer David & van Weele Arjan, ”*Gower Handbook of Purchsing Management*”, 1995, Gower Publishing Limited, Aldershot

Glaser Barney G & Strauss Anselm L, ”*The Discovery of Grounded Theory*”, 1967, Aldine de Gruyter, New York.

Grant Robert M., ”*Contemporary Strategy Analysis*”, 2004, Blackwell Publishing Ltd, Padstow

Halvorsen Knut, ”*Samhällsvetenskaplig metod*”, 1998, Studentlitteratur, Lund

Hellgren Lena, ”*Offentlig Upphandling – en affärsmöjlighet*”, 2001, Nordstedts Juridik, Stockholm

Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, ”*Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*”, 1997, Studentlitteratur, Lund

Howe Christopher, Kueh YY & Ash Robert, ”*China's economic reform : a study with documents*”, 2003, RoutledgeCurzon, London

Hökerberg Jan, ”*Dragon News nr 1 - The great wall of protectionism*”, 2004, Swedish Chamber of Commerce in Hong Kong, Hong Kong

Jacobsen Dag Ingvar, ”*Vad, hur och varför*”, 2002, Studentlitteratur, Lund

Rienecker Lotte & Jørgensen Peter Stray, ”*Att skriva en bra uppsats*”, 2002, Liber, Lund

Story Jonathan, ”*China: the race to market*”, 2003, Prentice Hall, London

Tang Jie & Ward Anthony, ”*The changing face of Chinese management*”, 2003, Routledge, London

Usinier Jean-Claude, ”*Marketing across cultures*”, 1996, Prentice Hall, Hemel Hemstead

7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/ch.html>, CIA world factbook, 8/5-2004

<http://test.china.org.cn/english/features/43601.htm>, China.org.cn, 8/5 – 2004

http://www.gtz-legal-reform.org.cn/english/projects/fec/documents/Government_Procurement_Law/Goverment_Procurement_law_Introduction.pdf, Matthias Müller, 27/4 – 2004

http://www.gtz-legal-reform.org.cn/english/projects/fec/documents/Government_Procurement_Law/part2/Section8.pdf, Daniel Jay Mitterhoff, 27/4 – 2004

<http://www.ksinvest.com/english/Procedures.htm>, KS-Invest, 10/5 – 2004

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211534&i_word=infrastruktur, Nationalencyklopedin, 26/4 – 2004

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan008826.pdf>, Förenta Nationerna, 4/5 – 2004

8. BILAGOR

8.1 BILAGA 1

8.1.1 ALLMÄNT FRÅGEFORMULÄR

1. Vad är er roll/titel?
2. Kan ni beskriva förfarandet vid offentlig upphandling i Kina? Finns det någon manual eller några rutiner till kundkontakter som ni följer?
3. Hur lång tid tar det?
4. Går det att skynda på processen?
5. Vad gör ert företag attraktivt jämfört med konkurrenter? Finns det konkurrensförutsättningar i er bransch?
6. Vilka är era huvudkonkurrenter och hur skiljer ni er åt?
7. Fungerar vissa kontrakt som inkörsportar till fler och större kontrakt? Ger relationer en fördel vid upphandlingar?
8. Vad tror du är den vanligaste orsaken till att företag inte får kontrakt som de lämnat anbud på?
9. Vad händer efter att ett kontrakt är undertecknat?
10. Vilken roll spelar individens personliga relationer mellan företag och kinesiska myndigheter i en anbudsgivning?
11. Kan du ge ett exempel på ett anbud som lett till vunnit kontrakt?
12. Om du skulle ge 5 tips till andra svenska företag som vill delta i den offentliga upphandlingen, vilka tips skulle du ge då?
13. Kan du hänvisa oss till någon ytterligare kontakt som har kunskap om offentlig upphandling i Kina?

8.2 BILAGA 2

8.2.1 INTERVJUFRÅGOR TILL EXPERT B

- 1 Hur tar svenska företag kontakt med den kinesiska staten?
- 2 Vilka instanser (provinsregeringar, ministerier) är viktiga att etablera kontakt hos? Hur marknadsför svenska företag sig bäst gentemot den kinesiska staten?
- 3 Är den kinesiska synen på kontrakt annorlunda jämfört med den svenska?
- 4 Värdesätter den kinesiska kulturen andra parametrar vid kontraktsförhandling än den svenska, inte bara fokus på lägsta pris, bästa avkastning utan även annat?
- 5 Kan du kortfattat beskriva förfarandet vid offentlig upphandling i Kina? Hur inviteras företag att lämna anbud?
- 6 Skiljer sig det verkliga förfarandet från det som är lagstadgat, och i så fall hur?
- 7 Vilka anser ni vara de största svårigheterna vid offentlig upphandling i Kina?
- 8 Om du skulle ge 5 tips till svenska företag som vill delta i offentlig upphandling i Kina, vilka tips skulle du ge då?

8.3 BILAGA 3

8.3.1 INTERVJUFRÅGOR TILL RESPONDENT VID FÖRETAG A

1. De standardprocesser som följs när ett statligt kinesiskt anbuds företag utlyser budgivning, hur fungerar de mer exakt? Utlyser de projektet i ngn tidning, eller via en databas (som i Sverige) eller sker det enbart via djungeltrumman?
2. Eftersom det är viktigt för ett företag att göra sig känt hos anbudsföretagen, hur går ni till väga för att åstadkomma det? Är det viktigt att göra sig känd hos toppledning eller är det andra nivåer som är viktiga?
3. I ert management system, enligt vilka parametrar värderar ni projekt? Skiljer sig dessa parametrar åt mellan olika regioner i Kina?
4. Är det så att kinesiska inhemska företag har annorlunda avkastningskrav på sina projekt?
5. Vilka avkastningskrav har ni? Och varför tror du att de skiljer sig åt?
6. Vilka myndigheter är mest relevanta att ha goda kontakter med?
7. Tillkommer det aldrig förhandlingar efter att kontraktet är påskrivet?
8. Vad brukar vara de vanligaste komplikationerna när ett projekt påbörjas?
9. Skiljer sig procedurerna mellan slutet och öppen upphandling?
10. På vilket sätt kan ett företag uppnå förkvalificering?
11. Hur går benchmarking till i er bransch?

8.4 BILAGA 4

8.4.1 INTERVJUFRÅGOR TILL EXPERT D

1. Hur konkurrenskraftiga anser du att svenska företag är i infrastruktursbranschen i Kina?
2. Tror du att de nya regelverken inom infrastruktur relaterade branscher kan komma att förändra förutsättningarna för svenska företag som är etablerade i Kina?
3. Anser du att förutsättningarna för att kunna förhandla med den kinesiska staten har förändrats på senare tiden? Är det positivt eller negativt?
4. Vad tror du är de främsta anledningarna till att svenska företag vinner kontrakt vid offentlig upphandling?
5. Hur anser du att svenska företag ser den kinesiska staten?