



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Nordens förhandlare? Vem är det?

En studie om den nationella kulturens påverkan på svenska dotterbolags organisationsstruktur vid etablering i Danmark

Aleksandra Sanader

Ada Özduman

Magisteruppsats

SMTX07

Vt. 2010

Handledare:

Jessica Enevold

Katja Lindqvist

Förord

Med den här uppsatsen vill vi tacka Service Management, Lunds Universitet, för fyra lärorika år. Vi vill främst tacka våra handledare Jessica Enevold och Katja Lindqvist för deras tålamod, goda råd och granskning av vårt arbete. Med era synpunkter och konstruktiva kritik har vi fått den hjälp vi behövt under processen. Vi vill även tacka våra respondenter på Tieto och Handelsbanken för ett underbart samarbete samt hjälpen med att förverkliga våra idéer till en färdig uppsats.

Tack!

Aleksandra Sanader och Ada Özduman

Abstract

Companies today are forced to expand and position outside their borders. The Öresund region is a common labor market for Swedes and Danes. Since 2000, with the opening of the Öresund Bridge, circumstances have improved for the region's business climate which is in a strong growth. Both Swedish and Danish companies are working across borders to take advantage of the region's dynamic and successful development.

The purpose of this paper is to get an understanding of whether the Swedish companies, which establish their subsidiaries in Denmark, adapt their organizational structure to the prevailing culture. We want to investigate how national culture affects organizational structure and how this differs between Sweden and Denmark. It is interesting how Swedish companies get affected by the Danish culture when they establish their subsidiaries. To answer the purpose of this paper we used interviews with the large service companies Tieto and Handelsbanken. Thus, the theories from books and articles are being proved or disproved based on the interviews.

Summing up our study we have concluded that Swedish subsidiaries should get an understanding of the Danish culture so that they operate within "the game" and that even the subtle differences are implied. Regarding the company's organizational structure it will not change based on the national culture but on the other hand the informal levels within the company will change. The informal levels that we mention are relationships between staff and manager, the decision-making process and how the communication works though it is more hierarchical in Denmark. The Swedish subsidiaries that are established in Denmark have a global structure that they apply in all countries that they are establishing in and therefore do they not adapt to a specific country.

Sammanfattning

Företag idag drivs till att expandera och befinna sig även utanför landets gränser.

Öresundsregionen är en gemensam arbetsmarknad för både svenskar och danskar. Sedan år 2000, i och med Öresundsbron, har förutsättningarna blivit bättre för regionens affärsklimat som befinner sig i en stark tillväxt. Både danska och svenska företag arbetar över gränserna för att dra nytta av regionens dynamiska och framgångsrika utveckling.

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka och få förståelse för om svenska företag, vid etablering av dotterbolag i Danmark, anpassar sin organisationsstruktur till den rådande kulturen. Vi vill få en förståelse för hur nationell kultur påverkar organisationsstruktur och hur det skiljer sig mellan Sverige och Danmark. Det är av intresse hur svenska företag påverkas av den danska kulturen vid etablering. Vi använde oss av intervjuer med företagen Tieto och Handelsbanken för att gå in på djupet. Därmed har teorier från böcker och artiklar styrkts eller motbevisats med hjälp av intervjuerna.

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att vid etablering av svenska dotterbolagen i Danmark bör företagen se efter kulturen så att de verkar inom ”samma spel” och att även de hårfina skillnaderna är förstådda. När det gäller företagets organisationsstruktur blir den dock oföränderlig av den nationella kulturen men å andra sidan ändras de informella nivåerna inom företaget. De informella nivåerna är relationerna mellan anställda och chef, hur beslutsprocesserna ser ut samt hur kommunikationen ser ut över lag då det är mer hierarkisk struktur i Danmark. De svenska dotterbolagen som etablerar sig i Danmark har en global struktur som gäller i alla länder de anpassar sig i istället för att anpassa sig till det specifika landet i fråga.

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 6 |
| 1.1 Introduktion | 6 |
| 1.2 Problemdiskussion | 7 |
| 1.3 Syfte och frågeställning | 8 |
| 1.4 Disposition | 9 |
| 2. Tillvägagångssätt | 10 |
| 2.1 Val av syfte och företag | 10 |
| 2.2 Centrala begrepp | 11 |
| 2.3 Litteratursökning | 12 |
| 2.4 Intervju | 12 |
| 2.4.1 Planering och urval | 13 |
| 2.4.2 Kvalitativa intervjuer | 13 |
| 2.4.3 Genomförande av intervju | 14 |
| 2.5 Metodproblem | 15 |
| 3. Teoretisk ram | 17 |
| 3.1 Nationella kulturens påverkan | 17 |
| 3.1.1 Hofstedes tes | 17 |
| 3.1.1.1 Kritik mot Hofstede | 19 |
| 3.1.2 Påverkan genom två mekanismer | 19 |
| 3.1.3 Nationell kultur är en ekonomisk variabel | 20 |
| 3.1.4 Beslutstagande och dess påverkan på organisationen | 21 |
| 3.1.5 Nationell kultur och ledarskapstruktur | 21 |
| 3.1.6 Förståelse och acceptans för kulturen | 22 |
| 3.1.7 Kultur, kontext och struktur | 23 |
| 3.2 Svensk kontra dansk struktur | 23 |
| 3.2.1 Skandinavisk kultur | 23 |
| 3.2.2 Danskarna är Nordens araber | 25 |
| 3.2.3 Hur organisationsstruktur i Danmark och Sverige skiljer sig | 26 |
| 3.3 Multinationella företags val | 26 |
| 3.3.1 Struktur på multinationella företag | 26 |
| 3.3.2 Integration av det multinationella företaget | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 3.3.3 Samordning utefter kulturella skillnader | 28 |
| 3.4 Sammanfattning av teoretisk ram | 29 |
| 4. Svenska dotterbolag i Danmark..... | 31 |
| 4.1 Nationella kulturens påverkan | 31 |
| 4.1.1 Hur är Hofstedes tes i praktiken?..... | 31 |
| 4.1.2 Två mekanismers påverkan på Tieto och Handelsbanken..... | 32 |
| 4.1.3 Nationell kultur är en dansk variabel | 35 |
| 4.1.4 Hur dansk kultur påverkar svensk beslutsprocess | 35 |
| 4.1.5 Nationell kultur och ledarskapstruktur..... | 36 |
| 4.1.6 Förståelse och acceptans för kulturen | 37 |
| 4.1.7 Kultur, kontext och struktur..... | 37 |
| 4.2 Svensk kontra dansk struktur..... | 38 |
| 4.2.1 Skandinavisk kultur | 38 |
| 4.2.2 Danskarna är Nordens araber..... | 40 |
| 4.2.3 Hur organisationsstruktur i Danmark och Sverige skiljer sig..... | 40 |
| 4.3 Multinationella företags val | 41 |
| 4.3.1 Struktur på multinationella svenska företag | 41 |
| 4.3.2 Integration av Tieto och Handelsbanken | 42 |
| 4.3.3 Samordning utefter kulturella skillnader | 43 |
| 4.4 Sammanfattning av ”Svenska dotterbolag i Danmark” | 44 |
| 5. Avslutande del | 46 |
| 5.1 Slutdiskussion..... | 46 |
| 5.2 Summering av slutsatser | 49 |
| 5.3 Visuellt presenterade slutsatser..... | 50 |
| 5.4 Egna reflektioner | 51 |
| 6. Källförteckning..... | 52 |
| Bilaga 1 | 55 |
| Bilaga 2 | 57 |

1. Inledning

Inledningen behandlar det område samt problem som vi avser att studera. Bakgrunden till intresset för valt ämne presenteras inledningsvis. Det följs av de teorier som fick oss att vilja studera problemet närmare vilket sedan mynnar ut i syfte och frågeställning. Avslutningsvis presenteras disposition av uppsatsen.

1.1 Introduktion

Företag idag drivs till att expandera och befinna sig även utanför landets gränser. Öresundsregionen är en gemensam arbetsmarknad för både svenskar och danskar. Sedan år 2000, i och med Öresundsbron, har förutsättningarna blivit bättre för regionens affärsklimat som befinner sig i en stark tillväxt.¹ Både danska och svenska företag arbetar över gränserna för att dra nytta av regionens dynamiska och framgångsrika utveckling.²

Skillnader mellan länder så som statliga institutioner, regler samt normer kommer i grund och botten från kulturella normer och traditioner. Det påverkar både företagets organisationsstruktur och arbetssätt.³ När företag etablerar sig i ett annat land krävs anpassning och en viss integrering till de lokala samt kulturella förhållandena för att lyckas. Anpassningen berör både formella och informella delar i ett företag där organisationsstruktur är tydligt kopplat till landets rådande kultur. Då är kunskap om ett lands kultur och normer av stor betydelse för en god integration. Sverige och Danmark är grannländer men de nationella kulturerna skiljer sig vilket gör att företag i Öresundregionen måste integreras med de rådande nationella kulturerna.⁴ Det som är intressant att se är om ett företag måste anpassa sin organisationsstruktur, i ett land som ligger så pass nära, och i så fall hur mycket de bör anpassa sig till den nationella kulturen i Danmark?

¹ <http://www.ideon.se/om-ideon/oeresundsregionen/> (2010-04-25)

² *Gränshinder bromsar Öresundsregionens utveckling.* (2010, 8 april). Sydsvenskan.

³ Albaum Gerald et al. (1998). *International marketing and export management.* England: Adisson-Wesley. Sid. 34-40.

⁴ http://www.oresunddirektbusiness.se/Aktuellt/Cases/Etablering_Consignit.aspx (2010-04-15).

1.2 Problemdiskussion

Åsikterna i diskussionen kring huruvida organisationsstruktur är påverkat av nationell kultur är delade. Tidigare forskning har i stor omfattning diskuterat relationen mellan kultur och organisationsstruktur men likaså andra faktorer som påverkar ett företags struktur. Hofstede har haft en stor inverkan på dagens forskning kring hur kulturer påverkar ledning och styrning. Enligt Hofstedes bok *Organisationer och kulturer*, menas att ett företags organisationsstruktur är influerat av landet som det befinner sig i. Hofstede har använt sig av fyra dimensioner för att studera hur nationell kultur påverkar företag genom en studie på multinationella företaget IBM i över 50 länder. Resultatet av undersökningen ligger till grund för hans tes om hur olika dimensioner skiljer kulturer åt. Enligt Hofstede anpassar företag sin organisationsstruktur till den nationella kulturens normer. Det beror på att individer från olika kulturer föredrar olika strukturer.⁵

Shneider & Barsoux förklarar hur den nationella kulturen påverkar företagets praktiska struktur och ledarskap. De menar på att enbart genom att ha förståelse för landets kultur kan ett företag skapa och anpassa strukturer som kommer att fungera utomlands.⁶

Även om Hofstedes studie har varit respekterad och har haft stor betydelse för dagens forskning har den även kritiserats. Kritik som har riktats mot Hofstede är anmärkningen på att Hofstede har varit subjektiv och fördomsfull i sin undersökning vilket visar på att den brister på validitet.⁷ Ytterligare en tanke kring Hofstedes tes är om dessa data fortfarande är aktuella idag. Människors värderingar och attityder förändras takt i ton med att världen förändras och blir alltmer globaliserad. Sedan år 1980 har avsevärt mycket förändrats vad gäller kultur och människors beteende och förhållningssätt, vilket gör att man kan anta att Hofstedes undersökning nuförtiden brister på reliabilitet.

Globaliseringen har vuxit starkt vilket har frammanat alltfler multinationella företag. Det har lett till forskning som tyder på att organisationskultur, speciellt hos större företag, inte beror på nationell kultur. Kidger menar på att multinationella företag har skapat en egen värld där

⁵ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). *Organisationer och Kulturer*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 269, 270.

⁶ Schneider, Susan. C. & Barsoux, Jean-Louis. (2003). *Managing across cultures*. New York: Prentice Hall/Financial Times. Sid. 118-182.

⁷ <http://geert-hofstede.international-business-center.com/gooderham.shtml> (2010-04-18).

främst två alternativ finns vid etablering av struktur över gränser. Ett företag kan välja att följa en globaliserad standardisering eller lokal anpassning. Det optimala är dock ett tredje alternativ vilket är en kombination av de två förra.⁸

Det är av intresse att undersöka hur aktuell Hofstedes teori är tillsammans med huruvida multinationella företag har en ”egen värld”. Svenska multinationella tjänsteföretag är av intresse då tjänstesektorn är en växande ekonomi. Det saknas dessutom beprövad data kring tjänsteföretags internationalisering då tjänstesektorn är svår att klassificera.⁹ Då ovanstående teorier är ett stöd för argumentet att forskningen är skiljaktig avser vi studera vilken betydelse nationell kultur har för ett svensk tjänsteföretags val av struktur vid placering av dotterbolag i ett annat land.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka och få förståelse för om svenska företag, vid etablering av dotterbolag i Danmark, anpassar sin organisationsstruktur till den rådande kulturen. Vi vill få en förståelse för hur nationell kultur påverkar organisationsstruktur och hur det skiljer sig mellan Sverige och Danmark. Det är av intresse hur svenska företag påverkas av den danska kulturen vid etablering. Med hjälp av en frågeställning vill vi försöka besvara vårt syfte. Frågeställning är följande;

- Hur är organisationsstruktur relaterat till nationell kultur?
- Anpassar svenska företag sin organisationsstruktur till dansk kultur vid etablering i Danmark? Och i så fall, hur?

⁸ Kidger, J. Peter. (2002). *Management structure in multinational enterprises: Responding to globalization*. Employee Relations. Vol. 24, nr. 1. Sid. 70, 71.

⁹ Johanson, Jan., et al. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 35.

1.4 Disposition

I första kapitlet av uppsatsen, *inledningen*, så har vi valt att presentera vårt ämnesval och teorierna som ligger bakom vårt fångade intresse. Problemdiskussionen förklarar problemet kring hur mycket organisationsstruktur är relaterat till nationell kultur. Vi förtydligar därefter syftet med uppsatsen.

I *tillvägagångssättet* som är det andra kapitlet beskrivs val av forskningsansats och metodupplägg. Vi förklarar vårt synsätt, vår teknik av både teoretisk och empirisk datainsamling, resultaten av empirin, uppsatsens trovärdighet och problem som dykt upp längs vägen.

I det tredje kapitlet presenterar vi de *teorier* som ligger till grund för vår uppsats. Vi lägger fram teorierna i tre olika avsnitt vilket ger kapitlet en röd tråd. Avsnitten är den nationella kulturens påverkan, svensk kontra dansk struktur och till sist det multinationella företags val. Vi avslutar med en sammanfattning av det mest väsentliga i kapitlet.

Svenska dotterbolag i Danmark kopplar samman den teoretiska och empiriska datainsamlingen. Kapitlet följer samma tre delar som teori avsnittet för att hålla en röd tråd igenom arbetet. Det börjar med att diskutera hur företagen anser att deras organisationsstruktur ser ut och påverkas utav dansk kultur. Nästa del diskuterar vi hur det skiljer sig mellan Danmark och Sverige i praktiken jämfört med teorin och vad det här kan bero på. I den sista delen tar vi upp om hur tjänsteföretagen har valt att anpassa sig enligt teorier kring multinationella företag. Avsnittet vävs samman i en sammanfattning av kapitlet.

I det femte och sista kapitlet, *slutsats*, diskuteras uppsatsens resultat utifrån använda teorier och samlad empiri. Frågeställningen besvaras och en diskussion kring uppsatsens svårigheter bedrivs. Här avrundas de viktigaste slutsatser och avslutas med egna reflektioner och förslag till framtida forskning.

2. Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet börjar med en beskrivning av syftet och företagen vi har valt samt varför vi valt dem för den här uppsatsen. Efter det beskrivs centrala begrepp, därefter vår litteratursökning och empiriska datainsamling samt de problem vi haft under arbetets gång. Vi har även valt att berätta mer ingående i det här avsnittet om val av metod särskilt gällande intervjuer.

2.1 Val av syfte och företag

Då företag idag efterfrågar mer information kring struktur och ledarskap inom Öresundsregionen finns det en del forskning om det. Vi har funnit ett intresse samt en viss nyfikenhet för ett företags organisationsstruktur. Det finns ingen vidare forskning om hur organisationsstrukturen påverkas av nationell kultur vid etablering av dotterbolag över Öresundsregionen. Det finns i stor omfattning forskning om Öresundsregionen som vi inte använt oss av då dess belysning inte varit relevant för vårt syfte.

Med arbetets storlek och tidsomfattning i åtanke har vi valt att avgränsa oss till större svenska företag som har etablerat sig i Danmark. Vi kommer att studera företagens organisationsstruktur och hur det skiljer sig mellan Sverige och Danmark. Vi kommer inte enbart se hur den formella strukturen skiljer sig men även hur nivåerna inom företaget skiljer sig informellt. Alltså kommer vi i den här uppsatsen inte att dra generella slutsatser om företag över lag utan mer specifikt när det gäller just hur den nationella kulturen i Danmark påverkar delar av svenska dotterbolags organisationsstruktur då de etablerar sig i Danmark.

För att besvara vårt syfte och våra frågeställningar har vi valt att studera företagen Tieto och Handelsbanken. Vi har valt att samarbeta och studera med de här företagen då de befinner sig inom tjänstesektorn och ändå inte är inom samma bransch. Det svensk-finska Tieto, som grundades 1968, är ett IT-tjänsteföretag som erbjuder IT-, FoU- och konsulttjänster. Tieto som i grunden är finsk gick ihop med svenska Enator och ser sig själva som ett svensk-finskt företag. Tieto lägger största tyngd på stora samt medelstora företag inom sina

huvudmarknader som är norra Europa, Ryssland samt Tyskland.¹⁰ Handelsbanken är Nordens mest internationella bank och öppna 14 nya kontor i Danmark under 2008. Företaget erbjuder finansiella produkter och tjänster i Sverige, Danmark, Norge, Finland och Storbritannien.¹¹

2.2 Centrala begrepp

Vi har valt att studera organisationsstruktur på den nationella nivån eftersom vår studie berör hur organisationsstruktur skiljer sig i Sverige och Danmark. Vi har avgränsat oss till att studera hur organisationsstruktur skiljer sig mellan olika nationella kulturer. Vi gör då inte en fördjupning i olika organisationsstrukturer ett företag kan ha då det är inte relevant för vår studie. När vi nämner organisationsstrukturer vill vi enbart undersöka organisationsstrukturen som påverkas av den nationella kulturen och om/hur det svenska dotterbolaget i Danmark anpassar sig. För att analysera vår problemformulering på bästa sätt använder vi oss av en kvalitativ ansats. Det kommer vara till grund då vi i första hand behöver kvalitativ data så som intervjuer. Informationen kommer givetvis stödjas av sekundärdata såsom artiklar om hur organisationsstruktur påverkas vid etablering utomlands.

Vi är medvetna om att begreppet nationell kultur kan upplevas som ett brett begrepp som är relativt eftersom en nationell kultur kan innehålla många olika kulturer och att *samhällen* hade varit ett bättre val. Det är dessvärre svårt att dra gränser för homogena samhällen vilket gör begreppet nationell kultur ett praktiskt val. Då det är lättare att studera nationella kulturer möjliggör vår datainsamling. Med god insikt om hur djupt och brett kulturbegreppet är och därför har vi valt att utgå ifrån Hofstede's definition av nationell kultur. Det här innebär att vi enbart kommer behandla den del av Danmarks nationella kultur som berör företags organisationsstruktur, både den formella och den informella. Sedvänjor och traditioner är intressanta i andra fall men inte intressant för vår studie eftersom det inte direkt påverkar organisationsstrukturen. Det gör det viktigt för oss att studera litteratur som berör hur en kultur påverkar organisationen, vilket är en tydlig avgränsning då stor del av litteraturen i området handlar om hur utländska kunder påverkas vilket inte är relevant i vårt fall.

¹⁰ Intervju med Per Johansson (2010- 05-07).

¹¹ Årsredovisning 2009. Handelsbanken.

2.3 Litteratursökning

Som våra primära data har vi använt oss av böcker och artiklar, som varit ett stort användningsområde för oss, där det skrivs om olika teorier. Vi har således tagit del av artiklar skrivna om teorier, artiklar som syftar på branschen i helhet samt artiklar om just företagen i sig. Vår utgångspunkt har som sagt varit Hofstede då vi fått vår största inspiration från hans bok *Organisationer och kulturer*.

Vi har inte bara använt oss av böcker och artiklar utan även olika databaser där vi sökt på nyckelord som har gett oss relevanta artiklarna. De databaser vi tagit del av är ELIN; Electronic Library Information Navigator, Google, Google Scholar, Affärsdata samt Libris. En del av de nyckelord vi sökt på är; Hofstede, organisationsstruktur, nationell kultur, multinationellt företag, utlandsetablering, Sverige, Danmark och globalisering.

Efter insamling av teorier började vi vår empirisamling eftersom vi har en deduktiv ansats. Det här innebär att vi utgår från redan befintliga teorier som vi sedan prövar i teorin. Empirin är alltså för att kunna styrka eller motbevisa de teorier vi valt och argument som vi anser är av intresse och sedan dra slutsatser från dessa teorier.

2.4 Intervju

Våra intervjuer som vi har utfört med de olika företagen är våra primärdata. Vårt mål med uppsatsen var att undersöka hur Danmarks nationella kultur påverkar svenska dotterbolag som etablerat sig i Danmark. För att ta reda på det här målet har vi utfört intervjuer med tre svenska personer på båda företagen. Vi valde att intervjua svenskar som jobbar i Sverige och svenskar som arbetar eller har arbetat i Danmark. Det beror på att vi vill veta hur svenska dotterbolag agerar i Danmark och det blir dessutom ytterligare en avgränsning. Vi bestämde oss med att intervjua både personal i Sverige samt Danmark för att få en så fullständig och objektiv bild som möjligt av Tieto och Handelsbanken. Det är även anledningen till antalet av respondenter. Vi har valt att intervjua någon inom ledningsnivån eller rättare sagt någon som har information om hur läget är på den internationella nivån.

2.4.1 Planering och urval

Enligt Kvale är betydelsen av att förebereda sig till en intervju av stor relevans för att ha vissa specifika frågor i åtanke. Dessa frågor är vilka personer, hur och varför man utför intervjuundersökningen.¹² Vi kommer följa Kvales citat ”intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du vill veta”. Vi anser alltså inte att det finns ett visst antal intervjuer som behövs utan följer Kvale om att det ”inte finns ett rätt antal personer att intervjua”.¹³ Undersökningens och intervjuernas djup beror på undersökningens syfte.¹⁴

Därmed valde vi att intervjua personer som arbetar högt upp i företaget Tieto och Handelsbanken i både Sverige och Danmark. Vi valde att intervjua svenska personer som arbetar på Tieto och Handelsbanken i Danmark för att vi anser att de bäst kan besvara vårt valda syfte. Det är en självklarhet att de representanterna inte är objektiva till fullo men är relevanta för vårt syfte. Att informationen som samlas från empirin kan vara vinklad är ett givet antagande.

2.4.2 Kvalitativa intervjuer

Vi har tagit del av tvärsnittsdesign vilket innebär att vi får fram kvalitativ eller kvantitativ data från flera olika källor vid en viss tidpunkt. Vi samlar alltså in fakta där vi studerar olika relationer mellan variabler. Eftersom fakta samlas in vid ett och samma tillfälle leder det här till att forskaren inte kan manipulera svaret.¹⁵ Innan vi börjar intervjun frågar vi även den intervjuade om vi har tillåtelse att använda dennes namn och refererar till denne under arbetes gång. Vi såg till att använda oss av intervjuguide (se bilagor) snarare än exakta intervjufrågor då vi ville få fram så mycket information som möjligt. Det innebär att vi ville att personen skulle tala fritt och ge oss svar vi inte förväntade oss. Fördjupningen med hjälp av intervjuguiden och spontana följdfrågor höjde kvaliteten på våra intervjuer.

¹² Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 91.

¹³ Kvale, Steinar. (1997). Sid. 97.

¹⁴ Kvale, Steinar. (1997). Sid. 97,98.

¹⁵ Bryman, Alan. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber. Sid. 56,57.

2.4.3 Genomförande av intervju

Per Johansson, Executive Vice President; Head of Financial Services på Tieto i Sverige

Vi utförde en intervju med Per Johansson den 7 maj i Malmö. Per Johansson är anställd i Sverige men står med ena foten i alla Tietos länder, inklusive Danmark. Intervjun pågick i över en timme.

Kristina Lindgren, Head of Sales på Tieto Danmark

Då hon befinner sig i Köpenhamn valde vi att genomföra en telefonintervju för att båda spara tid och pengar. Intervjun genomfördes den 11 maj och var cirka en timme lång.

Philip Anterup, Project manager på Tieto Danmark

Då även Philip befinner sig i Köpenhamn och har jobbat i Sverige tidigare så hade vi en telefonintervju, i 30 min, med honom den 14 maj.

Nils-Erik Persson, Rörelsechef för Södra Sverige på Handelsbanken

Vi intervjuade honom den 11 maj på telefon då det var smidigast för båda parterna. Nils-Erik har tidigare arbetat som kontorscheff för Handelsbanken i Lund. Intervjuns längd var på 40 minuter.

Lisa Eriksson (kodnamn), arbetar på Handelsbanken i Danmark

Vi hade intervju i Malmö den 14 maj då Lisa befinner sig där vid tillfällena. Lisa har arbetat på Handelsbanken både i Sverige och i Danmark. Intervjun pågick i strax under en timme.

Leif Svensson (kodnamn), arbetar på Handelsbanken i Sverige

Leif har jobbat under många år på Handelsbanken i Danmark och började nyligen jobba på Handelsbanken i Helsingborg. Vi utförde en intervju via e-post.

2.5 Metodproblem

Vi har mejlat 14 olika svenska företag som har dotterbolag i Danmark. Tre av dem var intresserade av vår uppsats och ansåg sig ha möjlighet att samarbeta med oss. Efter intervjuerna, några få veckor innan inlämning, drog sig ett av företagen ur. Vi fick inte lov att intervjua anställda i på deras dotterbolag i Danmark. Då det är relevant för vårt syfte att samla empiri från anställda både i Danmark och Sverige valde vi att fortsätta samarbetet med enbart Handelsbanken och Tieto. Vi har därför valt att avgränsa oss genom en fördjupning i de två företagen och deras etablering i Danmark. Vi har nu en smalare avgränsning av syftet samt en smalare men betydligt djupare empiri.

2.6 Studiens tillförlitlighet

Under arbetets gång är det svårt för författaren att hålla ett visst avstånd och se det ur ett annat perspektiv. Det här är riskabelt eftersom man som författare kan fastna vid ett visst synsätt och glömma bort att lägga fokus på att argumentera för samt emot teorierna. Speciellt under empiriinsamlingen är det enkelt att endast ta åt sig den positiva bilden som ges från intervjuerna och sedan finna teorier som stödjer det. Det är ju självklart att de företag som blir intervjuade vill ge oss den bästa bilden och representera sitt företag på bästa sätt. Det är viktigt för oss, vid sådana tillfällen, att vara källkritiska och alltid ha det i åtanke under intervju.

Validitet eller giltighet är i vilken mån forskningen är exakt. För att inte påverka validiteten av vårt resultat var vi försiktiga med användandet av ledande frågor. Validitet är alltså ett uttryck om hur resultaten man har fått från undersökningen överensstämmer¹⁶. Dock är det svårt att vara helt objektiv men med hjälp av noggrannhet, eftertanke och kunnighet kan man göra sitt bästa¹⁷. Med reliabilitet menar vi på tillförlitligheten alltså hur pass neutrala forskningsinstrumenten är och om vi hade fått samma följder vid varje utförande av studien.

¹⁶ Bryman, Alan. (2001). Sid. 43.

¹⁷ Kvale, Steinar. (1997). Sid. 134,135.

Vi har valt litteratur från författare som behandlat det ämne vi vill undersöka, som vi vet är respekterade namn inom det området eller som är en del av den studentlitteratur som Lunds Universitet erbjuder. Eftersom det är vår avsikt att ha en utgångspunkt i Hofstedes studier har vi hela tiden haft en kritisk syn i bakhuvudet; Finns det andra saker man också fokuserar på idag? Vad vet vi idag om det? Vad säger företagen? Kritik mot företagen och reliabiliteten och validiteten av våra intervjuer och mail? Med reliabilitet menar vi på tillförlitligheten alltså hur pass neutrala forskningsinstrumenten är och om vi hade fått samma följder vid varje utförande av studien.

3. Teoretisk ram

I den teoretiska ramen presenteras de teorier som vi finner relevanta för att avgöra hur organisationsstrukturer är påverkade av nationell kultur och vad det beror på. Kapitlet är uppdelat i tre delar som behandlar olika delar av vårt syfte. Vi börjar med att beskriva den nationella kulturens påverkan på ett företags organisationsstruktur. Därefter diskuteras skillnaderna mellan Sverige och Danmark. Sedan berörs det multinationella företags val av struktur vid utlandsetablering. Vi avslutar med en sammanfattning av kapitlet.

3.1 Nationella kulturens påverkan

3.1.1 Hofstedes tes

För att bedöma en kulturs effekt på ett företags struktur bör man se i vilken utsträckning en nation har en distinkt kultur.¹⁸ Det kan enligt Hofstede vara missledande då en nation kan ha olika slags kulturer samt att en kultur kan finnas i många olika nationer. Han menar på att vi bör förklara vad vi definierar som nationell kultur och att vi ur ett internationellt företags perspektiv bör analysera den nationella kulturen för att försöka förstå hur den påverkar företaget i sig.¹⁹

Hofstede skriver om nationella kulturella skillnader där han menar att organisationsstruktur är påverkat av ett lands kultur. Företag tenderar att anpassa organisationsstrukturen så att den går ihop med de normer och värderingar som är grundläggande och relevanta i den nationella kulturen. Det är av intresse eftersom Hofstede menar på att individer från en viss kultur föredrar en konfiguration som stämmer överens med deras värderingar. Det är bakgrunden till att nationer tenderar att ha en norm för organisationsstruktur.²⁰ Han jämför olika kulturella värderingar med hjälp av de *fyra dimensionerna* vilka är maktdistans, osäkerhetsundvikande,

¹⁸ Bhagat, Rabi. S., & McQuaid, Sara. J. (1982). *Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research*. Journal of Applied Psychology., Vol. 67, nr. 5. Sid. 653-685.

¹⁹ Hofstede, Geert. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. Journal of international Business Studies, Fall. Sid. 83-85.

²⁰ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 269, 270.

individualism mot kollektivism samt maskulinitet mot femininitet.²¹ Maktdistans innebär i vilken utsträckning medlemmar i en organisation eller kultur accepterar att makt fördelas olika. Ett annat sätt att se på det är hur mycket auktoritet som accepteras och respekteras av de underordnade i en viss kultur.²² När det gäller osäkerhetsundvikande talar Hofstede om hur mycket medlemmar i en kultur försöker minsta osäkerhet.²³ Individualism mot kollektivism menar han i vilken utsträckning individer tar hand om sig själv och sin familj men även hur de är självständiga mot grupper, organisationer och andra kollektiv.²⁴ Maskulinitet mot femininitet innebär var fokus ligger; på maskulina eller feminina värden.²⁵

Hofstedes teori kring att organisationsstruktur är sammankopplat med ett lands kultur har han förklarat med hjälp av begreppen maktdistans samt osäkerhetsundvikande.²⁶ Han menar på att olika kulturer har olika förhållanden till maktdistans. I länder med lägre maktdistans är det mer demokratiskt medan länder med stark religion tenderar att ha hög maktdistans vilket innebär en större acceptans för hierarkisk maktfördelning.²⁷ Länder som har ett högt osäkerhetsundvikande föredrar regler och strukturerade situationer vilket ofta innebär att de anställda stannar längre hos arbetsgivarna. I länder där de däremot har ett lågt osäkerhetsundvikande finns en rädsla för formella regler och därför fastställs regler endast när det är nödvändigt. Kulturdimensionerna är en grund till normen i de olika länderna gällande organisationsstruktur. Sveriges låga maktdistans och osäkerhetsundvikande utgör ad hoc organisationer med ömsesidig anpassning.²⁸ Danmark har både lägre maktdistans och osäkerhetsundvikande än Sverige vilket ger en platt marknadsorienterad struktur.²⁹

3.1.1.1 Kritik mot Hofstede

McSweeney har framfört kritik mot Hofstedes forskning. Han menar att Hofstede inte tar hänsyn till en nations heterogenitet utan väljer att homogenisera dess befolkning. McSweeney

²¹ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 37.

²² Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 54, 55.

²³ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 180, 270.

²⁴ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 89

²⁵ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 133.

²⁶ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 270.

²⁷ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 54, 55.

²⁸ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 180, 270, 57.

²⁹ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 259, 75.

menar även på att Hofstedes fokus på IBM och dess 100 stycken respondenter inte representerar ett lands kultur. Han förklarar att Hofstede är paradoxal i sitt tänkande då han påstår att människor i en nation har en gemensam kultur samtidigt som han påstår och andra sidan påstår han att det finns ett ungefärligt ”central tendens” eller en approximativt ”nationell norm”. McSweeney anmärker att undersökningen brister på bevis när det gäller generaliseringen av nationella kulturer.³⁰ McSweeney betonar vikten av ytterligare forskning av nationell kultur för att kunna förstå skillnader i sociala normer mellan olika nationella kulturer.³¹

3.1.2 Påverkan genom två mekanismer

David, C, Thomas menar på att nationell kultur påverkar organisationsstrukturer genom två mekanismer. Den första mekanismen innebär att organisationsstrukturer är en logisk förlängning av ledningens egna specifika kulturella värderingar. Organisationer i kulturer med hög maktdistans tenderar då att ha en mer hierarkisk och centraliserad struktur. Den andra mekanismen menar på att nationella kulturer påverkar vilken sorts organisering som är accepterad av medlemmar i en kultur. Det är kulturell kontext som avgör vilken typ av struktur som är legitim.³²

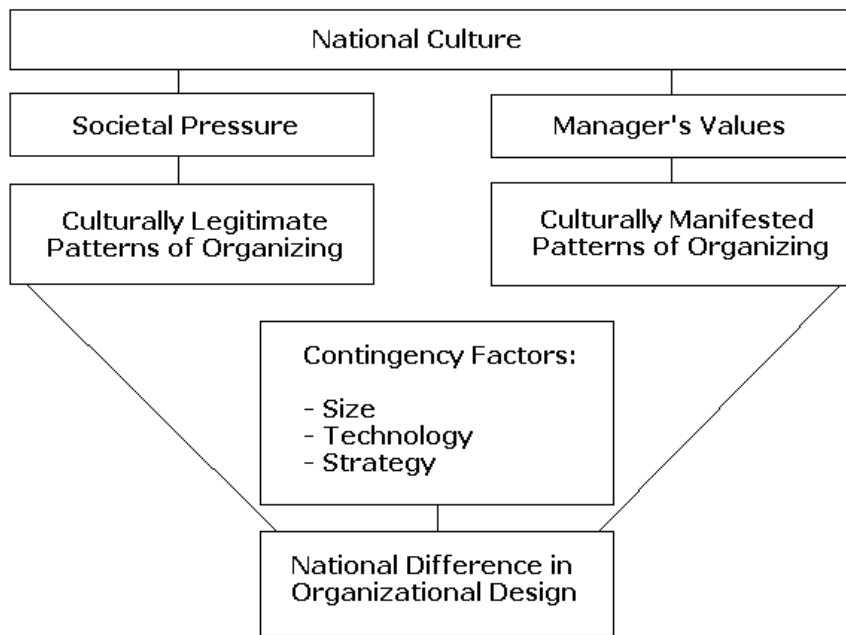
Det framkommer i Figur 1 hur de två mekanismerna leder till en viss utformning av organisationsstruktur. Den valda organisationsstrukturen är en kombination av ledningens nationella kulturella värderingar samt värderingar från samhället de etablerar sig i. Därefter påverkas strukturen av de båda nationernas legitima sätt att strukturera samt det manifesterade sättet att organisera. Det sista verktyget som påverkar strukturen kan ha större betydelse än uppmärksammat. De faktorerna är företagets storlek, dess teknologi samt strategi.³³

³⁰ Williamson, Dermot. (2002). *Forward from a critique of Hofstede's model of national culture*. Human Relations. Vol. 55, nr. 11. Sid. 1373-1395. Sid. 1380

³¹ Williamson, Dermot. (2002). Sid. 1392

³² Thomas, David. C. (2002). *Essentials of International Management*. Harlow: Pearson education. Sid. 198.

³³ Thomas, David. C. (2002). Sid. 199.



Figur 1: Cultural Influence on Organizational Design.³⁴

3.1.3 Nationell kultur är en ekonomisk variabel

En nationell kultur är ett helt livsstilmönster som ett visst samhälle har. Alla olika variabler inom nationell kultur är relaterade till varandra i ett miljösystem med olika delsystem där företagen på marknaden inkluderas. Vidare berättar Wortzel & Wortzel att för chefer som jobbar internationellt är det viktigt med ömsesidiga relationer och samspelet mellan den nationella kulturen samt företaget.³⁵ Vare sig man tänker på det eller inte så finns det en djup sammankoppling mellan den nationella kulturen och företagsaktiviteter inom ett land. De är av stor relevans att företag har förståelse för den nationella kulturen då den kommer påverka många ekonomiska variabler så som struktur hos ett företag samtidigt som det är skillnad från nation till nation.³⁶ En nationell kultur kan påverka mycket i ett företag och dess organisationsstruktur. Den kan påverka i hur stor grad makt är centraliserad eller

³⁴ Thomas, David. C. (2002). Sid. 200.

³⁵ Wortzel, Heidi V. & Wortzel, Lawrence H. (1985). (eds.) *Management of Multinational Corporations: The Essentials*. New York: John Wiley & Sons, Inc. Sid. 407-408.

³⁶ Haire, M, Ghiselli, E & Porter, L W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study*. New York: John Wiley. Sid 180-181.

decentraliserad, belöningsystem, i vilken mån man tar risker, hur lojala de anställda är samt hur de anställda ser på förändringar.³⁷

3.1.4 Beslutstagande och dess påverkan på organisationen

Chefer på internationell nivå utsätts varje dag för olika sorts beslut som ska tas på företagsnivå. Den sortens komplexa beslut påverkas till stor del av den nationella kulturen samt ur företagets egna manualer om hur de bör hantera olika kulturella situationer. Simon fortsätter med att förklara vikten av hur en ledning presenterar och agerar under en beslutsprocess i organisationen.³⁸

Alla organisationer skapar struktur för att samordna och kontrollera anställdas aktiviteter och deras arbete. Det här finns i alla organisationer, men däremot varierar det även i alla, vare sig det är på en nationell eller internationell nivå. En organisation är ett socialt system som är strukturerat för att uppnå uppsatta mål.³⁹ För att uppnå uppsatta mål krävs det att olika människor har olika roller inom en viss hierarki av auktoritet. Organisationsstruktur kan därmed beskrivas genom sin komplexitet, formalisering samt centralisering.⁴⁰

3.1.5 Nationell kultur och ledarskapsstruktur

Samhälleliga normer om organisationsstruktur beaktas som delar av en nationell kultur. Hofstedes tes om att nationell kultur förutsäger en styrelses sammansättning och organisationsstrukturen på företag menar att det grundar i den nationella kulturen. I artikeln skriven av Li & Harrison visas en undersökning med uppgifter om 399 multinationella företag, i produktionssektorn, baserade i 15 olika länder för att undersöka Hofstedes teori.

³⁷ Bjerke, Björn. (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur. Sid 86.

³⁸ Simon, A. Herbert. (1955). *A behavioral model of rational choice*. Quarterly Journal of Economics. Vol. 69, nr. 1. Sid 129-138.

³⁹ Katz, D., & Khan, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

⁴⁰ Pugh, D. S., et al. (1963). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, nr 1. Sid. 65- 105.

Resultaten av undersökningen tyder på att den nationell kultur kan ha starka effekter på företagsstyrning och struktur.⁴¹

Den utförda noggrannheten av kulturvariablerna ger ett starkt stöd för argumentet att ett samhälles kultur påverkar organisationsstruktur, särskilt på styrelsenivå. Det är av betydelse att analysera skillnader i struktur över nationsgränser med även vara medveten om att överväga nationella kulturens normer. Resultaten av studien har också viktiga implikationer för multinationella företag som etablerar struktur och styrelser för deras dotterbolag i olika länder. Det multinationella företaget kan enligt studien vara påverkat av sitt hemlands institutionella miljö vilket kan påverka alla delar av en organisationsstruktur.⁴²

3.1.6 Förståelse och acceptans för kulturen

Phillips-Martinsson menar på att det är av stor betydelse för företagets organisationsstruktur och framtida visioner, att vid en etablering utomlands ha information om landets kultur. Han fortsätter likaså med att förklara att människan inte bör vara etnocentrisk eller bedöma människor utifrån ens egen kultur eftersom det kan skapa hinder inom olika relationer. För att nå framgång inom arbete med människor från andra kulturer bör vi först förstå vår egen kultur.⁴³

Moore menar på att multinationella företag bör ha koll på landets kulturmanifesteringar och ha en generell fakta om det land som företaget ska verka inom. För att ett multinationellt företag ska kunna nå framgång i valda landet krävs det att de anpassar sig till landets kultur. Han menar på att personlig acceptans är en viktigt social vana då det skiljer sig oerhört mycket från land till land och kultur till kultur. Den kulturella inlärningsprocessen hjälper individer att få förståelse för tid, sociala sammanhang, artighet et cetera.

⁴¹ Li, J. & Harrison, R. J. (2008). *National Culture and the Composition and Leadership Structure of Boards of Directors*. Vol. 16, nr. 16. Sid. 375, 376.

⁴² Li, J. & Harrison, R. J. (2008). Sid. 381, 382.

⁴³ Phillips-Martinsson, Jean. (1992). *Svenskarna som andra ser dem*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 18.

3.1.7 Kultur, kontext and struktur

Wong och Birnbaum-Mores menar, i sin artikel, att externa miljöer påverkar de strukturer som är valda av organisatoriska beslutstagare genom samhällets kulturella förväntningar. Organisationsstrukturer är designade för att försäkra företagets överlevnad genom att reflektera den omgivna kulturens tankar och värderingar.⁴⁴ De menar dock på att high-power kulturer som ska ha en mer formaliserad struktur kan vara ett resultat av företagets storlek. Storleken på företaget utgör då strukturen oavsett den externa omgivningen. Centraliserade strukturer anses dock vara ett resultat av samhället.⁴⁵ De nämner att multinationella företag i sig och tiden som de är i en utländsk miljö kan vara en annan förklaring till den struktur som har formats. Graden av påverkan från moderbolagets ”hem kultur” kan även bidra till hur pass mycket och snabbt företaget anpassar sin struktur enligt den rådande kulturen.⁴⁶

3.2 Svensk kontra dansk struktur

3.2.1 Skandinavisk kultur

I den skandinaviska kulturen räknas Sverige, Danmark och Norge in och dras över en och samma kam. Ett starkt drag i deras utbildningssystem är att de skandinaviska länderna har en stor grad av stolthet samt att de ständigt försöker nå nya marknader och möjligheter. De nationella kulturerna inom dessa tre länder är att samhällsklyftorna bör minimeras samt att olikheter bör minska.⁴⁷ Den skandinaviska kulturen är alltså en väldigt jämlik kultur gällande allt från kön till yrken.⁴⁸

Hofstede menar på att skandinaviska länderna är åt det individualistiska hållet där stor tyngd ligger på frihet och utmaningar på jobbet, att vara självständig, att ha variation, att vara

⁴⁴ Wong, Gilbert Y.Y. & Birnbaum-More, Philip H. (1994). *Culture, context and structure: A test on Hong Kong banks*. Organizations Studies. Vol. 15, nr. 1. Sid.100.

⁴⁵ Wong, Gilbert Y.Y. & Birnbaum-More, Philip H. (1994). *Culture, context and structure: A test on Hong Kong banks*. Organizations Studies. Vol. 15, nr. 1. Sid.102.

⁴⁶ Wong, Gilbert Y.Y. & Birnbaum-More, Philip H. (1994). *Culture, context and structure: A test on Hong Kong banks*. Organizations Studies. Vol. 15, nr. 1. Sid. 103.

⁴⁷ Lawrence, Peter & Spiby, Tony. (1986). *Management and Society in Sweden*. London: Routledge & Kegan Paul. Sid 49.

⁴⁸ Phillips-Martinsson, J. (1992). Sid 19.

ekonomiskt oberoende samt att värderingarna ska kunna anpassas på alla och inte bara i en viss ”grupp”.⁴⁹ Inom organisationen är de anställda inte speciellt rädda för att inte hålla med sin chef samtidigt som att kommunikationen är vertikal i organisationsstrukturen.⁵⁰

Jämlikheten i den skandinaviska kulturen har framhävt och gjort det enkelt att använda sig av mindre formella strukturer⁵¹, det här betyder jämväl mindre centraliserat och mindre hierarkiskt.⁵²

En annan undersökning har visat att mer än hälften av svenska chefer tycker det går bra om de anställda talar med högre chefer, alltså att de ”hoppas över” nivåer inom hierarkin. Några av cheferna påpekade även att de tyckte att det var bra om de anställda kände att de kunde ta friheten att ta det steget samtidigt som att de uppmuntrar en öppen organisationsstruktur. Enligt Tollgerdt-Andersson var alltså de svenska cheferna mest positiva till att minska det hårda regelverket och den formella strukturen.⁵³

Ett allmänt uttryck bland utländska företag är att skandinaviska länders beslutfattandeprocess är långsam. Under exempelvis ett möte kan skandinaver vara tysta och tålmodiga istället för att skynda på det och försöka nå resultatet direkt. Angående problemlösningar föredrar dem systematik, rationell och detaljerade lösningar inom organisationsstrukturen.⁵⁴ Även om en organisation försöker få en enhetlig och objektiv kultur har det inte samma innebörd för individer från olika kulturer. Vikten av den upplevda betydelsen har alltså att göra med de olika nationella kulturpreferenserna att göra.⁵⁵

Enligt en undersökning som gjorts i ett antal länder, som inkluderar Sverige och Danmark, menas det på att det finns två sätt att se på ett företag. Det första sättet är att se på det som ett system som är utformat för att utföra jobbet på ett effektivt sätt. De anställda är där och får betalt för att utföra tjänsterna med hjälp av olika utrustningar. Det andra sättet är att se på företaget som en grupp av människor som jobbar tillsammans och som förlitar sig på organisationen och den samhörighet man får tillsammans. Vidare visar undersökningen hur Sverige och Danmark skiljer sig när de kommer till hur de ser på ett företag. Undersökningen

⁴⁹ Hofstede, Gert (1984). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, Calif. Sage Publications. Sid 158.

⁵⁰ Hofstede, G. (1984). Sid 92,94.

⁵¹ Business week, may 24 (1982). sid 79.

⁵² Hofstede, G. (1984). Sid. 107.

⁵³ Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (1996). *Svenskt ledarskap i Europa*. Malmö: Liber Hermods. Sid 84,85.

⁵⁴ Brewster m.fl., (1993). "A different track". An analysis of British and Swedish Management Styles. Lund: Chartwell Bratt. Sid 30.

⁵⁵ Trompenaars, Fons. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing. Sid. 13.

visar på att hälften av svenska företag, cirka 52 %, ser på företaget som ett formellt system och 48 % ser på det som en social grupp. Å andra sidan skiljer sig det här från Danmark då de i Danmark ser på systemet till mesta del som en social grupp. Det är endast 34 % av företagen som ser på sig själva som ett effektivt system som till större del kräver maskiner för att arbeta.⁵⁶

3.2.2 Danskarna är Nordens araber

Ipsen menar att i sin artikel att det finns stor potential i Öresundsregion. Förståelse är viktigt då skillnaderna mellan den danska och svenska arbetsmarknaden är många. Hon menar att kulturen är en barriär för etablering och utveckling. Studien visar på att skillnader mellan länderna grundar i historien. Sverige är ett industriland medan Danmarks affärer mestadels består av underleverantörer. Svenskar är vana vid att samla erfarenhet och undersöka allt i minsta detalj vilket ger sena beslut. Danskar är snabba på att ta beslut och tar reda på om och hur efteråt. Hon menar att företag som placeras i Danmark eller tvärtom bör lära sig att kombinera det bästa av två världar. Svenskar har bra erfarenheter och danskarna är bra på marknadsanpassning. Om ett danskt företag har en kund som vill ha något nytt så tvekar de inte att hänga på. Svenskar skulle nog tveka och tänka ”men... vi kan inte... hur?”.

En rapport från Öresund Network AB, ett företag som arbetar med integration hos företag i Öresundsregionen, menar att det största hindret för samarbete mellan svenska och danska företag är just kulturella skillnader. Undersökningen visar på att svenskar är mer formella i sitt sätt jämfört med danskar. Det har bidragit till att danskarna kalla för ”Nordens araber” eftersom de gillar att göra om och förändra avtal. De gör det inte för att fuska på något sätt utan för att anpassa sig. Dessvärre kan svenskar ofta känna sig lurade. Svenskar inte vana vid att förhandla på det sättet och betar sig annorlunda vid avtalsmöten är nordens araber.⁵⁷

⁵⁶ Trompenaars, Fons. (1993). Sid. 18.

⁵⁷Ipsen, Annika. *Danskerne er Nordens arabere*. (2004, 7 september) Erhvervsbladet.

3.2.3 Hur organisationsstruktur i Danmark och Sverige skiljer sig

Danska organisationsstrukturer, enligt Tollgerdt-Andersson, lägger stor vikt på att cheferna ska motivera de anställda genom att vara decentraliserade inom organisationen genom att delegera ut ansvar till medarbetarna. Den danska strukturen satsar mer på att sätta individen i centrum och uppmana dem till att ta för sig och ta ansvar.⁵⁸ När det gäller danskarnas beslutstagandeprocess menar man på att de har långa förhandlingsprocesser men när beslutet tas så implementeras det omedelbart.⁵⁹

Den svenska organisationsstrukturen styrs ofta genom att ledarna styr sina anställda mot olika mål. De anser även att det är viktigt att lyssna på sina medarbetare och inte ta beslut utan att alla är ense om beslutet.⁶⁰ Enligt Söderberg & Vaara tar cheferna så pass stor hänsyn till medarbetarna som helhet att beslutsprocessen i organisationsstrukturen blir en lång process som handlar om att uppnå konsensus.⁶¹

3.3 Multinationella företags val

3.3.1 Struktur på multinationella företag

Globalisering har påverkat organisationsstruktur på multinationella företag enligt en undersökning utförd på 24 globaliserade storföretag. Det är globaliseringens tid där standardisering har gjort företagen starka. Något som är av intresse är hur globaliseringen har påverkat företagets struktur och styrningsprocesser.⁶² När ett företag placerar ett dotterbolag i ett annat land är det viktigt att struktur och kontroll stämmer överens med strategin för att undvika osäkerhet och nå de uppsatta målen. Företaget har främst två alternativ att välja mellan då. Det ena är att anta en *multidomestic* struktur där de anpassas till landet vilket ger dotterbolaget autonomi. Det andra alternativet är att ta formen av en *global* struktur där

⁵⁸ Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (1996). Sid. 84, 85.

⁵⁹ Söderberg, Anne-Marie & Vaara, Eero. (2003). *Merging Across Borders; People, Cultures & Politics*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. Sid. 10.

⁶⁰ Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (1996). Sid. 86.

⁶¹ Söderberg, Anne-Marie & Vaara, Eero. (2003). Sid. 42, 43.

⁶² Kidger, P. J. (2001). Sid. 69.

effektiviteten är god men det krävs koordination av processer och operationer. Valet styrs av vilken bransch företaget är i. Kraven idag ställs snarare på standardisering, centralisation och strategisk anpassning med *global* orientering snarare än *multidomestic* orientering med självständiga, nationellt anpassade dotterbolag.⁶³

Emellertid bör företag möta sina kunders behov vilket kräver lokal anpassning. Det gäller att kunna nå ”global location” vilket innebär en strategisk kombination av global och lokal orientering. I framtiden kommer kombinationen av lokal lyhörddhet, övergång av know-how samt global effektivitet att krävas. Det här idealet kallas *transnational* orientering och bör gärna gå ihop med en geocentrisk syn där dotterbolag varken är satelliter eller helt självständiga utan en del av en helhet som har både global och lokal fokus.⁶⁴

När dotterbolaget väl är placerat i ett annat land kan geografiska och kulturella avstånd öka osäkerheten från ledningens sida gällande beslut som tas. Moderbolaget kan kontrollera relationen med dotterbolaget genom tre olika kategorier. Den första, *globala*, innebär när företaget utför en beteendemässig kontroll genom utlandsstationerade chefer och genom moderbolagets system. Den andra, *multidomestic*, är typiskt för länge etablerade dotterbolag ur en polycentrisk syn. Främsta formen av kontroll är då output.⁶⁵ Den sista, *transnationella*, menar att idealet hade varit flertal huvudkontor för bolaget. Alla delar av företaget, inklusive dotterbolag, ska vara beroende av varandra och formen av kontroll ska vara kulturell.⁶⁶

Med tanke på den ökade globala konkurrensen har nationella företag från flertal nationella ursprung upptäckt en gemensam filosofi vilken ibland benämns som behov av att ”think global – act local”. Långsiktig framgång på internationella marknader kräver förmågan att simultant utöva de tre objekten av global effektivitet, flexibelt ansvar gentemot kunder och organisatoriskt lärande. För att uppnå det bygger företaget upp en integrerad global organisation som erbjuder nödvändig mångfald för att kunna möta behov för de lokala situationerna. Scenariot har flertalet implikationer. Däribland att globala integrerade strukturer kräver ett internationellt synsätt vilket ger ett globalt hållbart perspektiv. En annan är att press sätts på att ha vetskap om den bästa globala tillämpning för att underlätta övergången av

⁶³ Kidger, P. J. (2001). Sid. 70.

⁶⁴ Kidger, P. J. (2001). Sid. 71.

⁶⁵ Kidger, P. J. (2001). Sid. 72.

⁶⁶ Kidger, P. J. (2001). Sid. 73.

know-how. När balansen mellan global effektivitet och lokal lyhördhet kommer dotterbolagen att både vara lika och olika.⁶⁷

3.3.2 Integration av det multinationella företaget

Enligt Stahl och Björkman måste ett multinationellt företag anpassa sig tillräckligt för att kunna besvara den lokala befolkningens behov med vilket menas en nation eller region. Om ett företag inte anpassar sig till lokala preferenser kan de mer finkänsliga konkurrenterna som nationella rivaler vinna marknaden. Det misstaget kan bero på att ”vara global” misstas genom att agera likadant överallt.⁶⁸ Genom integration kan organisationen utveckla strategisk effektivitet som ger ett globalt tankesätt. Det innebär att företaget har erfarenhet och insikt i att konkurrera på en global marknad. Det unika tankesättet blir värdefullt då strukturen skiftar från en multinationell hierarki till ett globalt nätverk. Det stödjer valet att gå från *multidomestic* till *global* och *transnationell* synsätt. Historiskt har multinationella företags struktur varit moderbolagscentrerade, hierarkiska med strukturerade långtidsprocesser.⁶⁹

3.3.3 Samordning utefter kulturella skillnader

Johansson et al. menar att sättet som ett dotterbolag är utformat har konsekvenser för dess ställning inom koncernen och relationen mellan dotterbolaget och företagsledningen. Ett vanligt antagande är att stora nationella avstånd gör skillnaderna och svårigheterna med förståelse allt större. Så behöver inte vara fallet.⁷⁰ Det är snarare fall där stort beroende inom företaget finns som är problematiskt. Det gör behovet av kontroll större från ledningens sida vilket innebär mer kontakter emellan varandra. De menar att desto mer ett företag integreras, desto mer spelar kulturen roll och då ökar risken för konflikter.⁷¹ Vid förvärv har det påvisats att kulturella skillnader kan vara ett problem. I en undersökning visas att sig att 35 % av företagsledarna ansåg nationella kulturella skillnader som det största problemet vid förvärv.

⁶⁷ Kidger, P. J. (2001). Sid. 74.

⁶⁸ Stahl, K. G. & Björkman, I. (2006). Handbook of research in international human resource management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. Sid. 37.

⁶⁹ Stahl, K. G. & Björkman, I. (2006). Sid. 324.

⁷⁰ Johansson, Jan, et al. (2002). Sid. 159.

⁷¹ Johanson, Jan., et al. (2002). Sid. 160.

En viktig uppgift inom ett företag är att skapa en grund av förståelse för att kunna ta vara på det positiva med varandras skillnader.⁷²

De menar att frågan huruvida ett företag ska ha en global samordning eller lokal anpassning är en fråga om centralisering eller decentralisering. Fördelen med centralisering är att samordning underlättas och beslut är centralt anpassade vilket minskar risker.

Decentralisering är däremot bättre för lokal anpassning då beslut kan tas av de som befinner sig just den nationella kulturen. Det innebär även att beslut tas snabbare och motivationen blir högre bland de anställda. Det är värt att nämnas att intresset för formell samordning har ökat under det senaste decenniet. Framsteg inom IT gör att företag alltmer använder sig av standardiserade system. Det underlättar kommunikation vilket gör att ledningen kan få en bättre överblick över vad som sker i dotterbolaget.⁷³

3.4 Sammanfattning av teoretisk ram

Utifrån ovanstående teorier har vi fått kunskap om hur den nationella kulturen påverkar en organisationsstruktur, om företag bör eller inte bör anpassa sig till kulturen i fråga och på vilket sätt det gör det på. De utvalda teorierna är relevanta och användbara för att besvara vårt syfte. Teorierna består av Hofstede's tes om de fyra dimensionerna då vi framförallt fokuserad på maktavstånd och osäkerhetsundvikande i Sverige och Danmark. Andra teorier som vi använt är de som tar fram betydelsen av att ha förståelse och acceptans för den andra kulturen. Herbert Simons har likväl en teori om hur beslutsfattandeprocessen har inverkan på organisationsstrukturen samtidigt som att kommunikation påverkar.

Teorier om den skandinaviska kulturen har varit av stor betydelse. I teoriavsnittet har Phillips-Martinsson, Hofstede samt Tollgert, förklarat hur den skandinaviska kulturen ses på som helhet men även delats upp i den svenska respektive danska kulturen. Här syftar teorierna på olika aspekter så som att vissa generaliserar den skandinaviska kulturen medan andra inte gör det. Det sista stycke vi har i teorikapitlet handlar om multinationella företag och deras organisationsstruktur. Författarna tar även upp hur de multinationella företagen integrerar sig i

⁷² Johanson, Jan., et al. (2002). Sid. 161.

⁷³ Johanson, Jan., et al. (2002). Sid. 165, 166.

samhället. Nu när teorikapitlet är klart har vi mer kött på benen för att fortsätta med den empiriska samlingen. Vi vet nu betydelsen av att ha kunskap om en annorlunda kultur vad som krävs vid en etablering utomlands.

4. Svenska dotterbolag i Danmark

Kapitlet analyserar tidigare teorier men hjälp av den insamlade empirin. Teoriernas betydelse testas i praktiken. Precis som i teorin är det en uppdelning med tre avsnitt. I det första avsnittet analyseras den nationella kulturens påverkan som följs av den svenska samt danska kulturens påverkan på strukturen. Det tredje avsnittet analyseras de val multinationella företag tar. Vi avslutar med en kort summering av kapitlet.

4.1 Nationella kulturens påverkan

4.1.1. Hur är Hofstedes teori i praktiken?

Enligt Philip Anterup på Tieto ”skiljer sig danska kulturer helt solklart även om det är hårfina skillnader som kan vara svåra för utomstående att se”⁷⁴. Han menar att den danska kulturen påverkar företagets organisationsstruktur till en viss del. Dock betonas att det är de danska företagen som skiljer mycket från svenska. Svenska dotterbolag i Danmark skiljer sig inte så mycket från svenska företag.⁷⁵ Nils-Erik Persson på Handelsbanken betonar att ”det är främst den informella strukturen som skiljer danska företag från svenska såsom kommunikationen inom företaget”.⁷⁶

Kristina Lindgren menar på att danskar givetvis har en norm för hur de föredrar att konfigurera sina organisationsstrukturer.⁷⁷ Hofstedes fyra dimensioner skiljer sig, enligt hans studie, mellan Sverige och Danmark. Under intervjuerna har det uppstått diskussioner kring hur stor skillnad det är kring begreppen maktdistans och osäkerhetsundvikande mellan Danmark och Sverige. Det är enbart de två dimensionerna som diskuterats då de påverkar strukturen i ett företag.

Enligt Hofstede har Sverige högre *maktdistans* än Danmark. Intervjuerna med Tieto och Handelsbanken tyder däremot på att det är tvärtom. Per Johansson på Tieto menar att danska

⁷⁴ Intervju med Philip Anterup (2010-05-14).

⁷⁵ Intervju med Philip Anterup (2010-05-14).

⁷⁶ Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

⁷⁷ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

företag är mer hierarkiska än svenska. Chefer har mer respekt och makt för att det traditionellt är mer respekt för högre positioner i danskarnas kultur. Han vill dock påpeka att han inte menar att den formella organisationsstrukturen är mer hierarkisk än svensk utan att det ”är informellt”.⁷⁸ Lisa Eriksson på Handelsbanken betonar det genom att förklara det som att det är skillnad i hierarkisk nivå gällande relationen mellan chefer i Danmark jämfört med Sverige. Generellt så bestämmer högsta chefen mer i Danmark än vad denne gör i Sverige.⁷⁹

Utifrån intervjuerna är det tydligt att Hofstede har rätt om att Sverige har ett högre *osäkerhetsundvikande* än vad Danmark har. Intervjuerna tyder till och med på att Sverige kan ha ännu högre än Danmark. Kristina Lindgren på Tieto betonar att det beror på att säkerhet är viktigare för svenskar än vad det är för danskar. I Sverige är det konsensus som gäller och allt ska stödjas av alla. Danskar är mer affärsmässiga än svenskar. Svenskarna säger dock att danskar lurar en. Hon beskriver att om man är sju personer på ett möte i Sverige kan alla sju ha olika åsikter men man vill komma fram till något gemensamt. I Danmark är det tydligt att någon då måste ta beslutet för alla kan inte vara ense. Då får chefen eller den personen med mest makt bestämma istället för att komma fram till en gemensam åttonde lösning.⁸⁰

Kristina Lindgren betonar att danskar rent generellt tar livet lite mer med en klackspark och att ”springa i väggen” inte finns i Danmark. In Danmark är det alltså mer lättsamt och olösta problem kan lämnas åt sidan. Svensken slutar däremot inte och oroar sig mer. Det betyder inte att dansken inte bryr sig utan att svensken samlar problem som den inte kan lösa. Svenskar har även större osäkerhetsundvikande efter de rättar sig mer efter klockan än vad danskar gör.⁸¹

4.1.2 Två mekanismers påverkan på Tieto och Handelsbanken

I Figur 2 framgår det att Tieto har valt en matris struktur på sin organisation. Enligt Per Johansson är Tieto både decentraliserat och centraliserat.⁸² De har formellt en centraliserat

⁷⁸ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

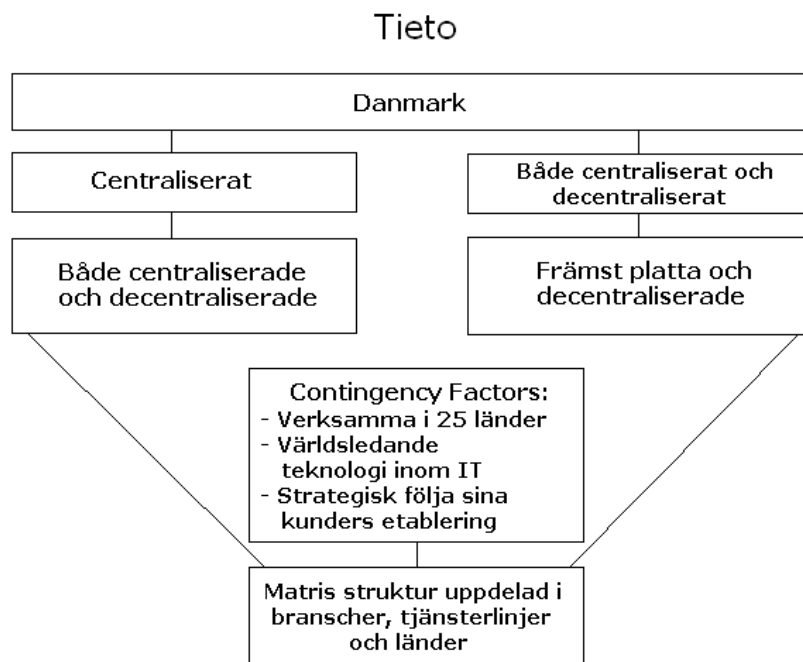
⁷⁹ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

⁸⁰ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

⁸¹ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

⁸² Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

struktur för att vara ”ett Tieto”.⁸³ Vissa delar i företaget är decentraliserade för att global etablering ska vara effektivt och snabba beslut ska kunna tas. Tieto anser att deras storlek gör dem lämpliga till att vara en matris organisation där olika områden svarar inför olika chefer.⁸⁴ Deras strategi går ut på att följa kundernas expanderings eftersom det är en säker investering som ger en viss garanti av kunder.⁸⁵



Figur 2: Hur Tieto utvecklat sin organisationsstruktur enligt modellen Cultural Influence on Organizational Design.⁸⁶

Enligt Kristina Lindgren är det inte en kombination av Danmarks tendens till centraliserade strukturer som har gjort att de har valt att ha en matris struktur även där. Tieto har valt det på grund av sina ”contingency factors” vilka är att de är ett stort, högteknologiskt företag som har valt en strategi där de följer sina kunder. Det har gjort att de inte har efterföljt den svenska kulturens tendens till att föredra en platt organisation. Tieto har valt ett sätt som passar att de är ett multinationellt företag som är specialiserade inom ett flertal områden.⁸⁷

⁸³ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

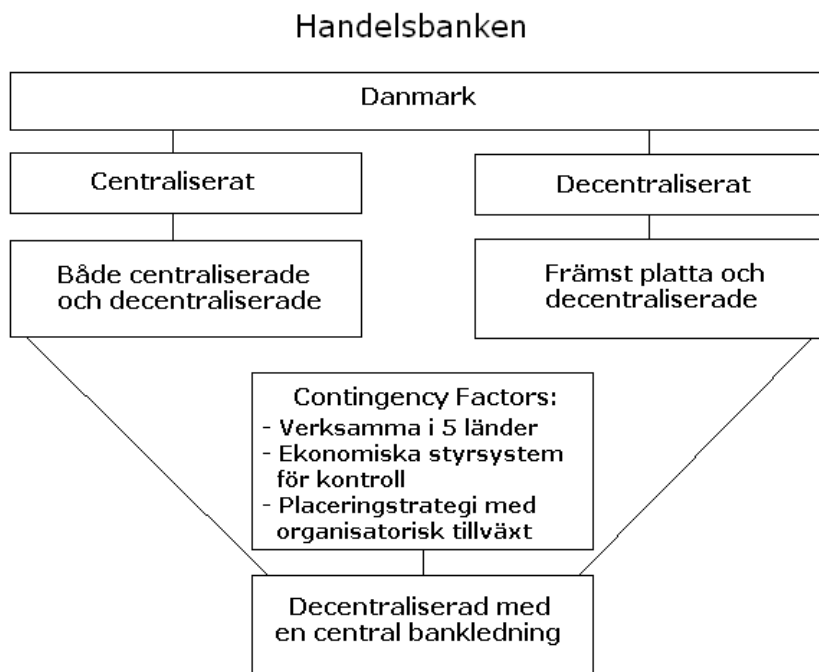
⁸⁴ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

⁸⁵ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

⁸⁶ Thomas, David. C. (2002). Sid. 200., Årsredovisning 2009. Tieto. Sid. 9, 16, 18, 60., Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

⁸⁷ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

Handelsbanken har valt en decentraliserad organisationsstruktur, se figur 3. De har tre större nivåer vilka är koncernchef, regionchef och kontorschef. ”Handelsbanken är en världens mest decentraliserade banker med relativt självständiga dotterbolag”⁸⁸. De har kontroll över sina dotterbolag genom sofistikerade ekonomiska styrsystem. De har valt att etablera sig i nya länder genom en placeringsstrategi där de sakta börjar öppna kontor för kontor.⁸⁹



Figur3: Hur Handelsbanken utvecklat sin organisationsstruktur enligt modellen Cultural Influence on Organizational Design.⁹⁰

Handelsbanken har valt en decentraliserad struktur vilket passar deras nationella kulturella värderingar. De anser att genom självständighet till sina dotterbolag kan beslut fattas snabbare. Besluten tas då även av personer som befinner sig i Danmark kultur och kan passa kundernas behov bättre.⁹¹ De har valt att ha en globalt standardiserad struktur vilket innebär att organisationsstrukturen ser likadan ut på alla Handelsbanken i de fem länderna. De anser

⁸⁸ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

⁸⁹ Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

⁹⁰ Thomas, David. C. (2002). Sid. 200., Årsredovisning 2009. Handelsbanken. Sid.8, 11, 39, 47., Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

⁹¹ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14)

att det är passande då de tror på att den typen av struktur är framgångsrik. Handelsbanken menar även att det kan vara en strategisk fördel att sticka ut i mängden.⁹²

4.1.3 Nationell kultur är en dansk variabel

Enligt Wortzel & Wortzel är det viktigt för de chefer som jobbar internationellt med ömsesidiga relationer och samspelet mellan den nationella kulturen samt företaget.⁹³ På Tieto arbetar chefer mycket över gränser och har då lärt sig samspelet med att vara kulturellt anpassad till nya nationer. De betonar att det kan vara svårt för individer som inte vistas ofta i nya miljöer att vara öppna för nya kulturer. Det krävs en viss inläring för att kunna visa öppenhet och respekt för okända kulturer och dess traditioner.⁹⁴

Den nationella kulturen påverkar precis som Wortzel & Wortzel menar hur pass centraliserad eller decentraliserad organisationen i landet är.⁹⁵ I Danmark tenderar organisationerna att vara mer centraliserade än vad de är i Sverige. Det anses grunda i att danskar har ett större behov av hierarki än vad svenskar har. Svenskarnas gemenskaps- och jämlikhetsideal kan påverka företaget genom att inneha en mer decentraliserad organisationsstruktur då de vill inkludera de flesta.⁹⁶

4.1.4 Hur dansk kultur påverkar svensk beslutsprocess

I Simons artikel förklarar författaren vikten av chefers beslutsprocess och dess verkan på företaget. Likväl menar Tieto på att det är en komplex situation där den nationella kulturen har en stor påverkan. Kulturen i landet, Danmark i vårt fall, har en betydelse då det kan influera strukturen på mötena mellan företag, kommunikationen över lag och så vidare.⁹⁷

⁹² Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

⁹³ Wortzel, Heidi V. & Wortzel, Lawrence H. (1985). Sid. 407-408.

⁹⁴ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

⁹⁵ Bjerke, Björn. (1998). Sid. 86.

⁹⁶ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11), Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

⁹⁷ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

Handelsbanken menar också på att den nationella kulturen har en roll i spelet men syftar mer på att det finns andra faktorer som styr beslutsprocessen.⁹⁸

I Katz & Khans bok syftar de till att organisationsstrukturen är för att kontrollera och samordna de anställdas aktiviteter i deras arbete. Båda företagen håller med om det, speciellt från ledningens sida när det gäller på en internationell nivå. Handelsbanken berättar om hur det behövs att en viss hierarki inom organisationen och att den här hierarkin bildas av struktur och en viss formalisering.⁹⁹

4.1.5 Nationell kultur och ledarskapsstruktur

Artikeln som Li & Harrison skriver visar resultat av en undersökning som menar att normerna i ett samhälles kultur påverkar organisationsstruktur, särskilt på styrelsenivå.¹⁰⁰ Det framkommer från intervjuerna att danskar har lättare för att respektera och förstå någons maktposition. Svenskar har svårare för att inte se sig själva lika ”betydelsefulla” som personer med högre position. Som Kristina Lindgren på Tieto förklarar det; ”man hade kunnat tro att Jantelagen är större i Danmark men nej, det är helt tvärtom”.¹⁰¹ Det kan vara en grund till att Danmark har mer centraliserade organisationer än vad Sverige har.¹⁰² Kristina Lindgren menar att ”danskarna har helt enkelt lättare för att arbeta i en hierarki än vad svenskar har vilket skapar ett större gap mellan nivåer”.¹⁰³

Varken Tieto eller Handelsbanken har förändrat sin organisationsstruktur vid etablering i Danmark.¹⁰⁴ Det kan bero på att precis som artikel menar att företagets hemkultur påverkar alla delar av en organisationsstruktur.¹⁰⁵ I båda fallen är de påverkade snarare av sitt hemlands, alltså Sveriges, normer för organisationsstruktur än vad de är påverkade av Danmarks normer.¹⁰⁶

⁹⁸ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

⁹⁹ Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹⁰⁰ Li, J. & Harrison, R. J. (2008). Sid. 375, 376.

¹⁰¹ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹⁰² Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹⁰³ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹⁰⁴ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Leif Svensson (2010-05-17).

¹⁰⁵ Li, J. & Harrison, R. J. (2008). Sid. 381, 382.

¹⁰⁶ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

4.1.6 Förståelse och acceptans för kulturen

Per Johansson på Tieto menar precis som Phillips-Martinsson att det är av betydelse för företag att vid en etablering utomlands ha information om landets kultur. Individerna i företaget bör även ha förståelse för nya kulturer.¹⁰⁷ Per menar att det är viktigt för chefer att ha kunskap i hur man bäst gör affärer över gränser. Han beskriver att det är av nytta att studera landet i fråga och vara beredd på hur det skiljer sig från Sverige. Det är alltid värdlandet som ska stå för normerna och utomstående ska inte försöka tvinga sina egna kulturella normer. Det är viktigt för multinationella företag att ha förståelse för betydelsen av det för det underlättar affärer. Per Johansson betonar att det är nödvändigt för globalt arbete att ha förståelse för detaljer som normer för tid och artighet för att vara framgångsrik.¹⁰⁸

4.1.7 Kultur, kontext and struktur

Det framkommer ur intervjuerna, precis som ur artikeln skriven av Wong & Birnbaum-More att storlek på företag kan påverka organisationsstruktur i samma mån som den nationella kulturen.¹⁰⁹ Nils-Erik Persson menar att Handelsbankens storlek gör att de kan applicera en likadan organisationsstruktur i Danmark som de har i Sverige.¹¹⁰ Att företaget har en mer centraliserad struktur kan alltså även bero på att det krävs för ett större multinationellt företag.¹¹¹ Per Johansson menar att ett företags storlek avgör hur formaliserat eller centraliserat det är. ”Desto större ett företag är desto bättre passar en hierarkisk struktur”.¹¹²

Tieto och Handelsbanken etablerades i Danmark för länge sedan vilket innebär att de inte är påverkade av tiden de har varit i Danmark eftersom båda företagen har samma organisationsstruktur som i Sverige. Tieto och Handelsbanken menar att deras struktur och strategi är så pass väl genomtänkt och framgångsrik att de inte behöver anpassa det till olika

¹⁰⁷ Phillips-Martinsson, J. (1992). Sid. 18.

¹⁰⁸ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

¹⁰⁹ Wong, Gilbert Y.Y. & Birnbaum-More, Philip H. (1994). *Culture, context and structure: A test on Hong Kong banks*. Organizations Studies. Vol. 15, nr. 1. Sid.100.

¹¹⁰ Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹¹¹ Wong, Gilbert Y.Y. & Birnbaum-More, Philip H. (1994). *Culture, context and structure: A test on Hong Kong banks*. Organizations Studies. Vol. 15, nr. 1. Sid.102.

¹¹² Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

länder. De menar att företag bör vara speciella och sticka ut i mängden och därför kan lokal anpassning vara en nackdel.¹¹³

4.2 Svensk kontra dansk struktur

4.2.1 Skandinavisk kultur

Lawrence & Spyeby samt Phillips-Martinsson förklarade utförligt i sina böcker om hur den nationella kulturen är snarlik i de skandinaviska länderna. Utifrån de intervjuerna ger inblick i praktiken påvisat att det är en viss likhet samt viss skillnad mellan de skandinaviska ländernas kulturer. Det yttrandet grundar i att båda företagen, inom både Sverige och Danmark, har en jämn köns- och yrkesfördelning¹¹⁴.

I den teoretiska ramen förklaras att de skandinaviska länderna är åt det individualistiska hållet. I både Sverige och Danmark läggs det mycket krut på att ge den anställda frihet, ansvar och uppmuntran.¹¹⁵ Enligt Per Johansson på Tieto bör de anställda vara självständiga samtidigt som att de bör ta hänsyn till vad alla vill. Hofstede tyder även på att det är den skandinaviska kulturens norm. Enligt vår forskning stämmer det överens på Tietos organisationsstruktur i Sverige och inte på deras organisationsstruktur i Danmark. I Danmark har företaget en tydligare hierarkisk uppdelning än vad det har i Sverige. Det kan inte kopplas till att företagen använder sig av en annorlunda struktur inom organisationen utan det är den Danska kulturen influerar starkt.¹¹⁶

Enligt Hofstede, 1984, så går kommunikation i de skandinaviska länderna vertikalt inom organisationsstrukturen. Med det här menas att någon från en lägre position kan ”hoppa över” en mellanchef och prata med en högre chef utan att det blir en konstig situation på jobbet. Båda företagen var fast beslutna om att det var hur det fungerade i organisationen och hur bra

¹¹³ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Leif Svensson (2010-05-17).

¹¹⁴ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹¹⁵ Intervju med Philip Anterup (2010-05-14), Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹¹⁶ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11), Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

det är att ha en sådan öppen struktur inom företaget.¹¹⁷ Dock när vi intervjuade Philip Anterup sa han att ”de anställda i Danmark kan inte riktigt omkring gå sin mellancheif då hierarkin är starkare än i Sverige”. När det gäller hierarkin har varken Sverige eller Danmark en stark hierarkisk organisationsstruktur samt att de blir allt mindre formella strukturer i dessa länder.¹¹⁸

Gällande beslutsfattandeprocess på tjänsteföretagen har de båda liknande uppfattning. I Sverige tar beslutsfattandeprocessen oerhört lång tid då svenskarna strävar efter koncensus och anser det vara det viktigaste.¹¹⁹ Danskarna däremot har en snabbare beslutsprocess eftersom att hierarki påverkar beslutsfattandeprocessen. Ett exempel på beslutsprocessen i båda länderna är när ett beslut tas. Ur ett danskt företags perspektiv är ett beslut taget när det är på papper medan svenskar tror att affären är en ”done deal” när man skakat hand om angelägenheten. En generalisering av den skandinaviska kulturen stämmer dock därför inte överens i många aspekter. Danskarna tar besluten ganska snabbt då Svenskarna har ett långsamt sätt att hantera sådana situationer på.¹²⁰

På Tieto ser de anställda företaget som en familj, som en grupp av människor med ett gemensamt intresse samt det förtroende som utvecklas inom organisationen. Det här menar de även att det inte skiljer sig från någonstans i världen utan att samhörigheten är kvar inom organisationsstrukturen.¹²¹ Handelsbanken har å andra sidan skilda åsikter om det här då det gäller deras kontor i de olika länderna. Handelsbanken i Sverige menar på att det är som ett socialt system precis som Tieto¹²² syftade på medan Handelsbanken i Danmark såg på organisationsstrukturen på ett lite annorlunda sätt där effektivitet prioriterades högre än i Sverige.¹²³

Både Tietos och Handelsbankens intervjuer tyder på att det är fel att kategorisera Sveriges och Danmarks kultur, organisationsstruktur samt vanor och seder inom uttrycket skandinavisk kultur. Det är mycket mer som skiljer sig på ett avstånd av bara trettio minuter än vad man

¹¹⁷ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹¹⁸ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

¹¹⁹ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11), Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹²⁰ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹²¹ Intervju med Philip Anterup (2010-05-14).

¹²² Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹²³ Intervju med Leif Svensson (2010-05-17).

kan tänka sig. Det är viktigt att inse att dessa länders nationella kultur är annorlunda samtidigt som dess påverkan på företagsstrukturen skiljer sig märkvärdigt.¹²⁴

4.2.2 Danskarna är Nordens araber

Historia har en stor påverkan på företags struktur. Historien är starkt sammankopplat med den nationella kulturen vilket har en påverkan på företagets struktur.¹²⁵ Då Sverige har sina naturresurser har de genom tiderna varit vana vid affärer medan Danmark mer varit fokuserade på att köpa och sälja, då de inte haft samma möjligheter med naturresurser, och på det här viset blivit bra på affärer. Kristina Lindgren menar på att det har en tydlig reflektion på företagens struktur i Sverige respektive Danmark. I Sverige har företagen erfarenhet och vanan medan företagen i Danmark är bra på att anpassa sig både kulturellt och affärsmässigt.¹²⁶

Kristina Lindgren fortsatte ”danskarna kan ses som nordens araber då de anpassar sig samtidigt som det utför det de vill på sitt eget vis”. En stor skillnad mellan Sverige och Danmark är att företagen i Danmark gärna förhandlar och ”leker” med avtalet medan det här för ett svenskt företag kan uppfattas lurande och motbjudande.¹²⁷

4.2.3 Hur organisationsstruktur i Danmark och Sverige skiljer sig

Samtliga intervjupersoner som deltog i undersökningen förklarade hur tydligt skillnaderna i länderna skiljde sig. Tjänsteföretagen i Danmark är mer centraliserade än vad tjänsteföretagen i Sverige är. Centraliseringen inom företag i Danmark bygger till stor del av delegerande av ansvar, motivation samt försöka få de anställda att ta mer ansvar.¹²⁸ Det här utförs även i den svenska organisationsstrukturen men på ett annorlunda sätt då svenskar anser att lyssnandet och enandet av ett att ta ett beslut tillsammans är viktigare. Det här bidrar till att organisationsstrukturen ser olika ut och att exempelvis beslutsprocessen inom företaget blir

¹²⁴ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11), Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹²⁵ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11), Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹²⁶ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹²⁷ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹²⁸ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11), Intervju med Philip Anterup (2010-05-14).

längre.¹²⁹ I Danmark har de en aning längre förhandlingsprocesser men då de väl tar beslutet implementeras det direkt.¹³⁰

4.3 Multinationella företags val

4.3.1 Struktur på multinationella företag

Tieto har en matris organisation och inför den typen av organisationsstruktur i vilket land de än befinner sig i. Tidigare hade de en centraliserad organisationsstruktur men idag är de mer åt det decentraliserade hållet. De olika avdelningarna har olika uppgifter vilket kräver att de emellanåt kan ta beslut utan att fråga alla, här och nu. Å andra sidan finns det vissa avdelningar där det inte fungerar. Anledningen till varför de inte har en fullt decentraliserad organisationsstruktur är på grund av att de är rädda för att tappa kontrollen.¹³¹ Däremot i Handelsbanken menar de på att de har en helt decentraliserad organisationsstruktur. Vidare förtydligar Nils-Erik hur de anser att företaget blir starkare och mer konkurrenskraftigt då de slår sig in på marknaden med ”sin egen” företagsstruktur som de började med i Sverige. Företagens val liknas vid Kidgers tidigare nämnda teori kring val av den globala strukturen. Båda tjänsteföretagen använder sig av en organisationsstruktur där effektiviteten är god men att det krävs samordning av processer och operationer.¹³²

Båda företagen menar att de anpassar sin organisation samt dess struktur till en viss grad vid etablering utomlands då den nationella kulturen har en stor påverkan.¹³³ De har samma struktur på organisationen men de fungerar olika i olika kulturer, alltså är praktiken inte som teorin.¹³⁴ Kidgers teori avser att företag som tar en standardiserad global organisationsstruktur alltid håller kvar vid en centraliserad struktur. Teorin fortsätter att poängtera att det faktiskt finns en kombination mellan de två olika strukturerna som heter transnational orientering.

¹²⁹ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹³⁰ Intervju med Philip Anterup (2010-05-14).

¹³¹ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

¹³² Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14), Intervju med Philip Anterup (2010-05-14).

¹³³ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14), Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹³⁴ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

Både Handelsbanken och Tieto har kvar sin organisationsstruktur hos sina dotterbolag som de har i Sverige men de båda menar på att de måste anpassa sig till sina kunder till viss del.¹³⁵

Vid etableringen av dotterbolagen i Danmark av respektive företag menar de båda företagen att kontroll är en viktig aspekt.¹³⁶ Nils-Erik på Handelsbanken anser att man måste ha ett bra ekonomiskt och sofistikerat styrsystem som följer upp resultaten mycket detaljerat.

Handelsbanken använder sig enligt Kidger av en multidomestic orientering där formen av kontroll sker via outputs.¹³⁷ Likväl Tieto använder sig av multidomestic orientering men de kombinerar med det globala kontrollsystemet där det utförs en beteendemässig kontroll genom utlandsstationerade chefer.¹³⁸

Då dagens konkurrens blir hårdare och företagen ständigt söker nya marknader är det viktigt att inte glömma bort att tänka globalt och agera lokalt, enligt Kidger.¹³⁹ Tieto erbjuder mångfald för att ha möjligheten att bli framgångsrika lokalt som sedan reflekterar sig i deras globala organisation.¹⁴⁰ Handelsbanken betonar att konkurrens och villkor är olik i olika länder så deras strategier skiljer sig till skillnad från strukturen. De tror på sin organisation och anpassar istället sina produkter till landets kulturella preferenser.¹⁴¹

4.3.2 Integration av Tieto och Handelsbanken

Enligt Stahl och Björkman måste ett multinationellt företag anpassa sig till den lokala befolkningens behov.¹⁴² Lisa Eriksson på Handelsbanken menar att man inte behöver anpassa sin organisationsstruktur till ett lands kultur. Det gäller att ha en god strategi som kan slå igenom i flera länder. Att Handelsbanken har en global orientering betyder inte att de agerar exakt likadant i alla länder som de är placerade i. Det innebär att deras formella organisation ser likadan ut men att strukturen kan fungera annorlunda. De har dessutom lokalt anpassade

¹³⁵ Intervju med Philip Anterup (2010-05-14), Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹³⁶ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

¹³⁷ Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹³⁸ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

¹³⁹ Kidger, P. J. (2001). Sid. 74.

¹⁴⁰ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹⁴¹ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹⁴² Stahl, K. G. & Björkman, I. (2006). Sid. 37.

produkter som passar kundernas behov.¹⁴³ Kristina Lindqvist menar att de länder som Tieto etablerar sig i bör de anpassas lokalt genom att förstå kulturen. Det betyder att kunna dra nytta av positivt och undvika negativt.¹⁴⁴

Båda företagen har valt att integrera sig med de lokala förhållandena genom att låta den informella strukturen influeras men även erbjuda andra produkter. De menar att insikt i hur kulturen fungerar gör att global strategisk effektivitet kan fungera. Handelsbanken och Tieto har lyckats att integrera sig tillräcklig för att inte bli utslagna att lokala danska företag och har klarat sig bra på marknaden.¹⁴⁵

4.3.3 Samordning utefter kulturella skillnader

Enligt Johansson et. al påverkas dotterbolagets förhållande till moderbolaget av hur det är utformat.¹⁴⁶ Eftersom varken Tieto eller Handelsbanken har integrerat sig till fullo med dansk kultur har de inte upplevt kommunikationsproblem. De har en hög grad av kontroll över dotterbolagen. Eftersom dotterbolagen samtidigt styr sig själva är de inte beroende av moderbolaget för att lyckas. Det har bidragit till att kulturella skillnader inte har påverkat relationen till stor del. Båda företagen menar samtidigt att förståelsen för varandras normer är viktigt för att de kulturella skillnaderna inte ska utgöra en konflikt.¹⁴⁷

Kristina Lindqvist menar att Tieto har global standardisering men att de även anpassar sig lokalt. Det gör att de drar nytta av att vara både centraliserade och decentraliserade. Centraliseringen gör att det kan kännas som ”ett Tieto” och de anställda som arbetar globalt kan känna sig hemma.¹⁴⁸ Per Johansson beskriver att det underlättar samordning och mindre risker tas.¹⁴⁹ Leif Svensson på Handelsbanken anser att decentralisering gör att dotterbolagen är mer självständiga och beslut kan tas snabbare. Det betyder även att de som befinner sig i Danmark tar besluten vilket är bra för deras lokalt anpassade produktutbud.¹⁵⁰

¹⁴³ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹⁴⁴ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹⁴⁵ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Leif Svensson (2010-05-17).

¹⁴⁶ Johanson, Jan., et al. (2002). Sid. 159.

¹⁴⁷ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11), Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹⁴⁸ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹⁴⁹ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

¹⁵⁰ Intervju med Leif Svensson (2010-05-17).

4.4 Sammanfattning av ”Svenska dotterbolag i Danmark”

I analysen har det empiriska materialet kopplats till de utvalda teorier som låg till grund för undersökningen. Tydliga samband gick att finna mellan teoretiska och praktiska skillnader men vi hittade även motsägelser. Enligt Handelsbanken och Tieto är skillnaderna mellan svenska och danska företags organisationsstruktur stora. De intervjuade företagen är ense om att det danska sättet att strukturera företag är mer hierarkiskt och att det inte har påverkat de svenska dotterbolagens organisationsstruktur. Handelsbankens och Tietos moderbolag har valt att strukturera dotterbolag efter teknologiska möjligheter och företagets storlek.¹⁵¹

Hofstedes teori säger att maktdistans och osäkerhetsundvikande påverkar organisationsstruktur.¹⁵² Det empiriska materialet har visat hur det påverkar dotterbolagens etablering. Hofstede hävdar att maktdistansen är lägre i Danmark än i Sverige.¹⁵³ Enligt intervjuer med Tieto och Handelsbanken är det mer hierarkiska i Danmark eftersom man där har lättare för att acceptera hierarki och trivs med det.¹⁵⁴ Enligt Kristina Lindgren på Tieto vill svenskar däremot arbeta i platta organisationer och är rädda för att ”trycka ner någon”. Osäkerhetsundvikandet är lite högre i Sverige än i Danmark då svenskar gärna vill ta gemensamma beslut, de vill uppnå konsensus menar Kristina.¹⁵⁵ Dankar är snabbare på att ta risker och beslut menar Lisa Eriksson på Handelsbanken.¹⁵⁶

Vår analys visar att både Tieto och Handelsbanken anser att svensk och dansk kultur inte ska benämnas som skandinavisk kultur vilket angivna forskare envisas med. Dansk affärskultur är mer hierarkisk eftersom de föredrar snabba beslut och trivs med att ta order säger Per Johansson på Tieto.¹⁵⁷ Kristina Lindgren förklarar att danskar är mer raka i kommunikationen och tar livet mer med en klackspark. De gillar att förhandla och kallas ibland för ”nordens araber”. Svensk affärskultur ter sig mer jämställd med viljan att ta gemensamma beslut. Svenskar bekymrar sig mer och ser alltid till att få allt gjort i tid, även om det inte går att lösa

¹⁵¹ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹⁵² Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 270.

¹⁵³ Hofstede, Gert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). Sid. 259, 75.

¹⁵⁴ Intervju med Per Johansson (2010-05-07), Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

¹⁵⁵ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹⁵⁶ Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹⁵⁷ Intervju med Per Johansson (2010-05-07).

menar Kristina Lindgren.¹⁵⁸ Simon, i artikeln A behavioral model of rational choice, påvisar att vår teori stämmer om att svenskar inte känner sig bekväma med att ta risker och gärna diskuterar mycket kring beslut för att kunna ta det rätta från början. Simon menar att alla organisationer skapar ett socialt system för att kunna nå uppsatta mål.¹⁵⁹

Handelsbanken och Tieto har valt att ha samma organisationsstruktur på sina dotterbolag i andra länder. De anser att de inte behöver anpassa sig då de är stora multinationella företag som hemma har en god organisationsstruktur.¹⁶⁰ Stahl och Björkman anser att det är effektivt att ha samma struktur överallt eftersom det underlättar arbete över gränser.¹⁶¹ I våra intervjuer framkommer att det är kontroll lättare att hålla när samma system kan användas överallt. Slutligen tror båda företagen att det är gynnsamt att strukturmässigt skilja sig från danska företag.

Både Handelsbankens och Tietos organisationsstruktur på dotterbolag i Danmark har påverkats av kultur. Johansson et. al styrker kulturens betydelse genom att hävda att företag bör skapa förståelse för kulturella skillnader.¹⁶² Handelsbanken och Tieto menar de att det är viktigt att ha förståelse för hur danskar arbetar för att kunna samarbeta på bästa sätt. Förståelse för kulturen förbättrar deras erbjudanden till den danska marknaden och stärker därmed deras valda struktur och position.¹⁶³

¹⁵⁸ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11).

¹⁵⁹ Simon, A. Herbert. (1955). Sid 129-138.

¹⁶⁰ Intervju med Per Johansson (2010-05-07)., Intervju med Lisa Eriksson (2010-05-14).

¹⁶¹ Stahl, K. G. & Björkman, I. (2006). Sid. 324.

¹⁶² Johanson, Jan., et al. (2002). Sid. 161.

¹⁶³ Intervju med Per Johansson (2010-05-07)., Intervju med Nils-Erik Persson (2010-05-11).

5. Avslutande del

Det här kapitlet börjar med att vi diskuterar de teorier vi använt och vad den analys vi framställt har för betydelse. Genom att knyta ihop säcken uppnår vi vårt syfte och våra frågeställningar som vi sedan summerar i det andra avsnittet. I det tredje avsnittet presenteras en visuell bild av vilka faktorer som påverkar både Handelsbanken samt Tieto vid etablering i Danmark. Det fjärde avsnittet är våra egna reflektioner kring arbetet vi skrivit samt tankar kring framtida forskning.

5.1 Slutdiskussion

Utifrån vår forskning har vi dragit slutsatser om hur nationell kultur är relaterad till organisationsstruktur och om nationell kultur anpassar strukturen i Danmark. Därefter fortsätter vårt syfte genom att se om och hur svenska företag anpassar sig till kulturen vid en etablering i Danmark. För att uppfylla vårt syfte använde vi oss av två frågeställningar som vi hade i bakhuvudet under arbetets gång. Vi börjar slutdiskussionen med att besvara den första frågan som lyder; *Hur är organisationsstruktur relaterad till nationell kultur?*

Vi kan genom vår undersökning av tjänsteföretagen Tieto och Handelsbanken, som är två tjänsteföretag och har dotterbolag i Danmark, bekräfta att den nationella kulturen är relaterad till organisationsstrukturen. Den är relaterad genom att Danmarks nationella kultur är mer accepterande av hierarkiska nivåer än vad den svenska är. Då Per Johansson berättar om historiens inverkan på den nationella kulturen, håller vi gärna med, som i sin tur har en inverkan på organisationsstrukturen. Per Johansson fortsätter med att berätta om att Danmark är ett land som inte haft naturresurser och producerande så som Sverige haft därför har de varit mer eller mindre ”tvungna” att lära sig att köpa och sälja, vara affärsinriktade på en helt annan nivå än vad Sverige har varit. Danskar är de som har lärt sig att förhandla och gjort sig förtjänta av att ibland kallas för ”Nordens araber”.

Vid etablering av svenska dotterbolagen, enligt Kristina Lindgren från Tieto i Danmark, i Danmark bör företagen se efter den nationella kulturen så och att även de hårfina skillnaderna är uppmärksammade. När det gäller företagets organisationsstruktur förblir den dock oförändrad. Å andra sidan ändras de informella nivåerna inom företaget på grund av lokal

anpassning. De informella nivåerna är relationerna mellan anställda och chefer, hur beslutsprocesserna ser ut och hur kommunikationen överlag ser ut. När det gäller kommunikationen är Danmark mycket mer effektiv och rak än vad Sverige är. Efter våra intervjuer har vi verkligen insett hur annorlunda det fungerar i de olika grannländerna.

Vi har även sett att kritik kan riktas mot Hofstedes studie och hans fyra dimensioner. Vi anser dock att när det gäller osäkerhetsundvikande att Hofstede har rätt när det gäller att Sveriges nationella kultur har högre än Danmarks. I de intervjuer vi utfört ser vi ett tydligt spår hur svenskar tycker det är viktigare med säkerhet och konsensus, inte endast inom företaget utan överlag på alla punkter. Det här är en stor anledning till varför svenskar uppges ha en mycket långsam beslutsprocess och anledning till att danskar sägs implementerar beslut mycket snabbare. Alltså drar vi slutsatsen att den danska företagskulturen framstår som mer klassiskt affärsmässig.

När vi intervjuat personerna från de olika företagen har vi fått höra att danskarna tar livet mer ”lätt” och att de tyder på att om det inte kan lösas ett problem just i den här sekunden så kan de göra det någon annan gång. Medan svenskarna samlar på sig en massa problem som de inte kan lösa och tar med sig arbetet hem. Vi märkte tydligt, genom de intervjuer vi utförde med respektive företag, att det verkade vara en mer lättsam arbetsmiljö i Danmark men, å andra sidan måste vi vara objektiva och se att vi får information som är vinklad.

Gällande maktdistansen menar Hofstede att Sverige har högre maktdistans än vad Danmark har. Enligt vår forskning och de intervjuer vi utfört kan vi bestämt säga att det här inte stämmer överens. Vi anser att Hofstedes studie brister en del. Vi har fått bilden av att det är mer hierarkiskt i Danmark, att de anställda ser på chefen som någon som vet mer, kan mer och därför har en högre position. I Sverige däremot, enligt både Tieto och Handelsbanken, återfinns mer influenser av Jantelagen i den nationella kulturen och svenskar har svårt för att ta på sig den starka chefspositionen. Det ligger inte i kulturen att ta beslut utan att alla är överrens.

Vår andra forskningsfråga vi ställde för att uppfylla vårt syfte var; *Anpassar svenska företag sin organisationsstruktur till dansk kultur vid etablering i Danmark? Och i så fall, hur?*

De utvalda svenska tjänsteföretagen, Tieto och Handelsbanken, har valt att inte anpassa sin organisationsstruktur till den rådande danska kulturen. De är medvetna om att kultur påverkar organisationsstruktur och att individer arbetar bäst i den struktur som de kulturellt känner igen sig i. Deras beslut grundar i att de anser att det har mer framgång i att ha en globalt standardiserad struktur. Båda företagen menar att det är bra att sticka ut i mängden bland de lokala företagen. De menar att det ger en konkurrensfördel och är ett gott strategisk val. Från början ansåg vi att det bästa hade varit att anpassa sig till den rådande kulturen för att man inte ska vara annorlunda och att kunderna ska känna sig trygga med det gamla och det som de känner igen. Nu ser vi däremot efter att ha utfört den här studien att det inte alls behöver vara så och att så länge företagen tror på sig själv och anser att det de har är tillräckligt och även bättre, så får dem det resultat de strävat efter.

Istället för att anpassa sig har de valt en global struktur som gäller i alla länder som de etablerade i. Tieto menar att det ger en bild av "ett Tieto" och är lämpligt då många inom företaget jobbar över gränser. Handelsbanken menar att de har lyckats bra och anser att deras strategi kan vara framgångsrik trots kulturella skillnader. Kidger menar på att multinationella företag har skapat en egen värld där främst två alternativ finns vid etablering av struktur över gränser. Ett företag kan som nämnt i den teoretiska ramen välja att följa en globaliserad standardisering eller lokal anpassning. Vi anser att det Kidger talar om stämmer överens till stor del på så sätt att det är människorna som anpassar sig till organisationerna och inte tvärtom. Informellt anser båda företagen att strukturen på deras dotterbolag är påverkad av dansk kultur.

Vi kan utifrån våra intervjuer med de olika företagen i de olika länderna nu säga att det är tydligt att de svenska dotterbolagen är påverkade av dansk kultur genom att vara mer hierarkiskt, snabbare besluttande och mer rak kommunikation. De menar alltså att deras dotterbolag i Danmark skiljer sig från de i Sverige. På det här sättet har vi fått fram vårt forskningsbidrag och kan med hjälp av vår studie stödja det. Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att den nationella kulturen påverkar den informella strukturen i företaget men dock inte själv organisationsstrukturen när ett företag etablerar sig i Danmark.

5.2 Summering av slutsatser

Nedan följer en summering av slutsatserna som dragits kring vårt syfte där frågeställningarna är ”Hur är organisationsstruktur relaterat till nationell kultur?” och ”Anpassar svenska företag sin organisationsstruktur till dansk kultur vid etablering i Danmark? Och i så fall, hur?”. De centrala begreppen i uppsatsen har varit alltså organisationsstruktur och nationell kultur. Vi har besvarat syfte genom insamlat teori och empiri vilken är intervjuer på djup nivå.

De mest väsentliga faktorerna som vi har funnit i vår forskning är;

- Att organisationsstruktur är relaterat till nationell kultur genom hur pass centraliserat eller decentraliserat företaget är.
- Nationell kultur påverkar den informella strukturen i företaget, alltså relationer mellan individer på olika nivåer inom företaget. Som Kristina Lindgren på Tieto beskriver det; ”danskarna har helt enkelt lättare för att arbeta i en hierarki än vad svenskar har vilket skapar ett större gap mellan nivåer”¹⁶⁴.
- Organisationsstruktur kan påverkas både av värderingar i den nya kulturen och hemkulturen.
- Begreppet skandinavisk kultur bör inte användas som ett samlingsuttryck för dansk och svensk kultur i affärssammanhang. Som Philip Anterup på Tieto betraktar så ”skiljer sig danska kultur helt solklart även om det är hårfina skillnader som kan vara svåra för utomstående att se”¹⁶⁵.
- Dansk kultur skiljer sig genom att danskar har lättare för hög maktdistans, upplevs rakare i kommunikation och är snabba på att ta beslut och ta fler risker.
- Sverige har högre osäkerhetsundvikande och föredrar konsensus vid beslutstagande. ”Om sju personer sitter på ett möte med sju olika åsikter behöver svenskar kämpa tillsammans för att hitta en åttonde lösning. Varför kan man inte bara ta den som bäst är bäst eller låta den med mest makt bestämma?”¹⁶⁶ är Kristina Lindgrens exempel på hur svenskar försöker uppnå konsensus.
- Svenska dotterbolag i tjänstesektorn behöver inte anpassa sin organisationsstruktur till dansk kultur vid etablering i Danmark.

¹⁶⁴ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11)

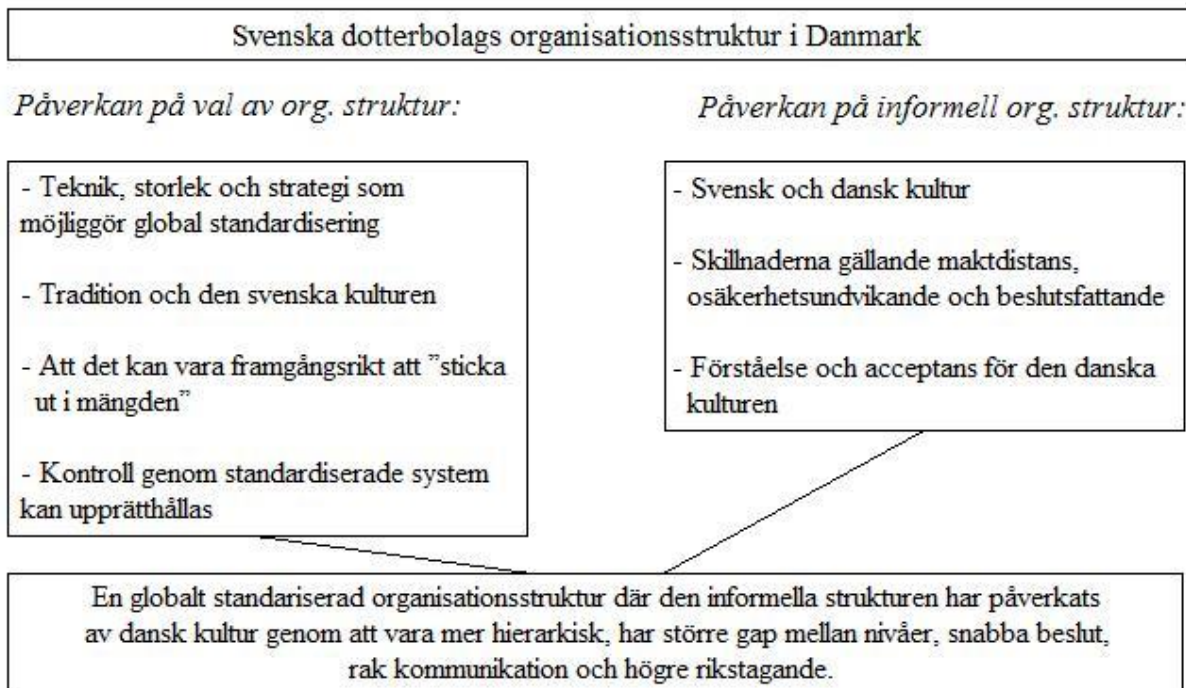
¹⁶⁵ Intervju med Philip Anterup (2010-05-14)

¹⁶⁶ Intervju med Kristina Lindgren (2010-05-11)

- Det går att applicera både centraliserad och decentraliserad organisationsstruktur i Danmark.
- Multinationella företag föredrar att ha en global standardiserad organisationsstruktur när det passar företagets storlek, strategi och teknologiska fördelar.
- Global standardisering underlättar kontroll genom standardiserade styrsystem för moderbolaget.
- Det är av betydelse att ha respekt och förståelse för den nya kulturen för att kunna ha ett gott samarbete.

5.2 Visuellt presenterade slutsatser

Nedan följer en visuell modell, Figur 4, av redan dragna slutsatser kring vilka förhållanden som har påverkat globala svenska tjänsteföretags val av struktur på dotterbolag i Danmark. Modellen visar även vilka faktorer som har påverkat den informella strukturen på företagens dotterbolag. Slutligen presenteras hur strukturen ser ut idag på de företagen, således Tieto och Handelsbanken.



Figur 4: Visuell presentation av vilka faktorer som har påverkat Tietos och Handelsbankens formella samt informella organisationsstruktur på dotterbolag i Danmark.

5.3 Egna reflektioner

Vi anser att vi har uppfyllt vårt syfte genom att besvara våra frågeställningar. Vi anser att vi gjort ett kunskapsbidrag inom ämnet då vi gjort en ”djupgående forskning” av två tjänsteföretag som har etablerat sig i Danmark. Vi har kommit fram till att organisationsstruktur är relaterad till nationell kultur på ett flertal sätt. Den aspekt vi finner starkast är hur nationell kultur påverkar informella strukturen på företaget. Den påverkar allt från relationer mellan individer på olika nivåer till hur beslutsprocesserna ser ut inom företaget.

Gällande skandinavisk kultur, som Hofstede med flera benämnde det, anser vi på grundval av vår studie att det här begreppet inte används i affärsvärlden. Vi anser att Hofstede därmed att det finns vissa brister med Hofstedes studie. Slutsats är att danska organisationsstrukturer är mer centraliserade än svenska då de tar snabbare beslut, har rakare kommunikation samt har större maktdistans. Svenskarna föredrar konsensus och lägger stor vikt vid det. Enligt det vi lärt oss av vår forskning samt av de intervjuer vi utfört anser vi det vara en tillförlitlig utvärdering.

Vi kan även konstatera, med hjälp av Tieto och Handelsbanken, att svenska företag inte anpassar sin organisationsstruktur rent formellt till den danska kulturen. Vi anser att det är av stor vikt för företag som etablerar sig i Danmark att ha en djupgående underökning av marknaden då den verkligen kan lura en svensk som bara jobbat i Sverige. När vi påbörjade arbetet med uppsatsen trodde vi att det inte var stor skillnad mellan Sverige och Danmark. Nu i efterhand ser vi alltfler skillnader och hur vi bidragit med information.

Vi anser att vårt tillvägagångssätt varit adekvat. Självfallet går komplikationer att finna vid alla uppsatser. Vi upplevde oväntade svårigheter angående vilka företag vi skulle välja och hur vi skulle handskas med det. Resultatet blev en närmare studie av två företag istället för en större studie av flera företag. Det hade dock varit intressant och gå mer in på djupet på ett flertal företag och göra en studie över längre tid. Det ultimata för oss hade varit att få möjlighet att observera vid ett antal olika tillfällen på de företag vi intervjuat. Det hade gett oss en helt annan insyn och komplement till vår position som forskare. En bredare undersökning som involverade ledarskapstilar, med hjälp av all den Öresundforskning som

finns kring det, hade varit ytterligare en intressant ingång till ämnet. Framtida undersökningar inom området är av godo då det fortfarande saknas en hel del forskning om ämnet. När insikten om att 30 minuter bort ifrån Sverige, över sundet, kan det vara helt annorlunda än här hemma, kan Öresundregionen växa sig starkare eftersom vi då bättre förstår vikten av att förstå och acceptera kulturella skillnader.

Källförtäckning

Monografi

Albaum, Gerald., Standskov, Jesper. & Duerr, Edwin. (1998). *International marketing and export management*. Tredje upplagan. England: Adisson-Wesley.

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

Brewster, Chris., Lundmark, Annika. & Holden, Len. (1993). "A different track". *An analysis of British and Swedish Management Styles*. Lund: Chartwell Bratt.

Bryman, Alan. (2001) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Haire, M. Ghiselli., E & Porter, L. W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study*. New York: Jhon Wiley.

Hofstede, Geert. (1983) *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. Journal of international Business Studies, Fall.

Hofstede, Geert. Hofstede, Gert. Jan. (2005). *Organisationer och Kulturer*. Lund: Studentlitteratur.

Johanson, Jan., et al. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess*. Lund: Studentlitteratur.

Katz, D. & Khan, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lawrence, Peter & Spytbey, Tony. (1986). *Management and Society in Sweden*. London: Routledge & Kegan Paul.

Phillips-Martinsson, Jean. (1992). *Svenskarna som andra ser dem*. Lund: Studentlitteratur.

Schneider, C. Susan. & Barsoux, Jean-Louis. (2003). *Managing across cultures*. New York: Prentice Hall/Financial Times.

Stahl, K. Gunter. & Björkman, Ingmar. (2006). *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Söderberg, Anne-Marie. & Vaara, Eero. (2003). *Merging Across Borders; People, Cultures & Politics*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Thomas, David. C. (2002). *Essentials of International Management*. Harlow: Pearson Education.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (1996). *Svenskt ledarskap i Europa*. Malmö: Liber Hermods.
Trompenaars, Fons. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Wortzel, V. Heidi. & Wortzel, H. Lawrence. (1985). *Management of Multinational Corporations: The Essentials*. New York: John Wiley & Sons.

Artiklar

Bhagat. Rabi. S., & McQuaid, Sara. J. (1982). Role of subjective culture in organizations: A review and directions for future research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 67, nr. 5. 653-685.

Business Week, May 24 (1982). Page 79.

Gränshinder bromsar Öresundsregionens utveckling. (2010, 8 april). Sydsvenskan.

Kidger, J. Peter. (2002). Management structure in multinational enterprises: Responding to globalization. *Employee Relations*. Vol. 24, nr. 1.

Ipsen, Annika. *Danskerne er Nordens arabere*. (2004, 7 september) Erhvervsbladet.

Li, Jiantao. & Harrison, Richard. J. (2008). National Culture and the Composition and Leadership Structure of Boards of Directors. *Corporate governance: An International Review*. Vol. 16, nr. 16. 375-385.

Pugh, D. S., et al. (1963). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 13, nr 1. Sid. 65- 105.

Simon, A. Herbert. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 69, nr. 1.

Williamson, Dermot. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*. Vol. 55, nr. 11. Sid. 1373-1395

Wong, Gilbert Y.Y. & Birnbaum-More, Philip H. (1994). Culture, context and structure: A test on Hong Kong banks. *Organizations Studies*. Vol. 15, nr. 1.

Webbdokument

<http://geert-hofstede.international-business-center.com/gooderham.shtml> (2010-04-18)

<http://www.ideon.se/om-ideon/oeresundsregionen/> (2010-04-25)

http://www.oresunddirektbusiness.se/Aktuellt/Cases/Etablering_Consignit.aspx (2010-04-15)

Dokument

Årsredovisning 2009. Handelsbanken.

Årsredovisning 2009. Tieto.

Muntliga källor

Anterup, Philip. Project manager på Tieto i Danmark. Intervju den 2010-05-14.

Eriksson, Lisa (kodnamn). Arbetar på Handelsbanken i Danmark. Intervju den 2010-05-14.

Johansson, Per. Executive Vice President; Head of Financial Services på Tieto i Sverige. Intervju den 2010-05-07.

Lindgren, Kristina. Head of Sales på Tieto i Danmark. Intervju den 2010-05-11.

Persson, Nils-Erik. Rörelsechef för Södra Sverige på Handelsbanken. Intervju den 2010-05-11.

Svensson, Leif (kodnamn). Arbetar på Handelsbanken i Sverige. Intervju den 2010-05-17.

Bilaga 1

Intervjuguide Sverige

Bakgrund

- Vad heter du och vad är din position inom företaget?
- Kan vi använda ditt namn eller vill du vara anonym?
- Vad anser du att din roll är i företaget? din viktigaste arbetsuppgift?

Svenska strukturen

- Hur ser organisationsstruktur ut på företaget i Sverige?
- Tycker du att den är decentraliserat, centraliserat eller en blandning av dem?
- Hur (helst exakt genom företagsblad) ser nivåerna ut i företaget? Från topp till tå!
- Hur ofta träffar personalen någon på en annan nivå? Och i så fall i vilken form?
- Inkluderar sammanträdena alla nivåer inom organisationen?
- Vems röst blir hörd på sammanträden och på vilket sätt?
- Hur fungerar kommunikationen mellan nivåerna? Vem talar med vem?

Danska strukturen

- Vad är grunden till etablering i Danmark?
- Vilken information, på både kulturell och företagsmässig nivå, fick ni av Danmark innan ni trädde in på deras marknad?
- Har ni anpassat er till Danmarks affärsmarknad?
- Skiljer sig er danska organisationsstrukturen från er svenska? Och i så fall hur? Från topp till tå!
- Är det centraliserat, decentraliserat eller en blandning av dem?
- Hur fungerar kommunikationen mellan de anställda på olika nivåer? Vem kan tala med vem?
- Skiljer sig sammanträdena i Danmark jämfört med i Sverige? Och i så fall hur?
- Är dotterbolagen i Danmark självständiga? Varför eller varför inte?
- Hur har ni kontroll över dem och i så fall på vilket sätt?

- Får ni outputs av dem eller har ni ett system där ni kan kontrollera det från huvudkontoret?
- Vad har ni för erfarenhet av kultur?
- Finns det någon intern utbildning eller information utdelning av något slag angående den nya kulturen ni ger er in på?
- Anser ni att dansk kultur skiljer sig från svensk och i så fall på vilket sätt?
- Anser ni att den nationella kulturen påverkar danska företags struktur? Om ja, på vilket sätt?
- Vilka problem har ni stött på vid etableringen i Danmark?
- Anser ni att den organisationsstruktur ni valt fungerar bra vid etablering i Danmark? På vilket sätt?
- Hur anser ni att strukturen fungerar eller inte fungerar i vardagen jämfört med i Sverige?
- Hur anser ni att ni uppnår framgång i Danmark i dagens läge?
- Spontant: Hur tycker *du* att det skiljer sig? Vad är *dina* tankar kring hur det skiljer sig?

Bilaga 2

Intervjuguide Danmark

Bakgrund

- Vad heter du och vad är din position inom företaget?
- Kan vi använda ditt namn eller vill du vara anonym?
- Vad anser du att din roll är i företaget? din viktigaste arbetsuppgift?

Danska strukturen

- Vilken information på både kulturell och företagsmässig nivå fick ni av Danmark innan ni trädde in i deras marknad?
- Har ni anpassat er till Danmarks affärsmarknad? Om ja, på vilket sätt?
- Tycker du att er organisationsstruktur är centraliserat, decentraliserat eller något mittemellan? På vilket sätt?
- Skiljer sig er danska organisationsstrukturen från er svenska?
- Hur fungerar kommunikationen mellan anställda i de olika nivåerna? Vem kan tala med vem?
- Skiljer sig era möten i Danmark jämfört med i Sverige? På vilket sätt?

- Anser ni att dotterbolagen är självständiga? I så fall hur?
- Hur kontrollerar Sverige er? Får ni outputs av dem eller har ni ett system där ni kan kontrollera det från huvudkontoret?

- Vad har ni för erfarenhet av kultur?
- Anser ni att dansk kultur skiljer sig från svensk och i så fall på vilket sätt?
- Hur anser ni att den nationella kulturen påverkar danska företags struktur?
- Får ni någon speciell sorts kulturutbildning vid anställning i ett nytt land?
- Vilka problem har ni stött på vid etableringen i Danmark?
- Anser ni att ni uppnår framgång i Danmark i dagens läge? I så fall på vilket sätt?

- Rent spontant och generellt sätt! Hur *tycker du* att det skiljer sig? Vad är *dina* tankar kring hur det skiljer sig? Problem som uppstått? Annat som du tänker på?