



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90 Företagsekonomi

Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2013

**Country-of-Origin's påverkan på ledningsnivå
- en kvalitativ fallstudie på bilföretaget Toyota Sweden AB**

Författare:

Maja Salomonsson

Lisa Tran

Handledare:

Clara Gustafsson

Sammanfattning

Titel: Country-of-Origin's påverkan på ledningsnivå - en kvalitativ fallstudie av bilföretaget Toyota Sweden AB

Seminariedatum: 2013-05-29

Ämne/Kurs: FEKN90 Magisteruppsats i Marknadsföring (D-nivå), 30 universitetspoäng (30 ECTS)

Författare: Maja Salomonsson och Lisa Tran

Handledare: Clara Gustafsson

Nyckelord: Country-of-Origin, ledningsfilosofi, Japansk ledningsfilosofi, Svensk ledningsfilosofi, Country-Image, Japan, Toyota, Toyota Sweden AB, Sverige

Syfte: Syftet är att, genom en kvalitativ fallstudie av bilföretaget Toyota Sweden AB, skapa en förståelse för hur ett japanskt företag, etablerat i Sverige, influeras av sitt ursprungslands ledningsfilosofi för att på så sätt bidra med teori inom Country-of-Origin.

Teoretiskt perspektiv: Studien bygger på teorier från tidigare forskning om Country-of-Origin-effekten samt ledningsfilosofi. Uppsatsen behandlar studier som gjorts på multinationella företag, i synnerhet japanska företag, för att undersöka CoO:s påverkan på Toyota Sweden.

Metod. Uppsatsen har anslutits till det ontologiska förhållningssättet konstruktivism och använder kvalitativa intervjuer som metod för insamling av empiri. Analysen genomförs därefter utifrån det hermeneutiska perspektivet.

Empiri: Insamlingen av det empiriska materialet har skett genom åtta semi-strukturerade djupintervjuer med personal från huvudkontoret Toyota Sweden AB i Sundbyberg. Intervjupersonerna tillhör olika avdelningar och är spridda vad gäller befattning, ålder och kön.

Slutsatser: Toyota i Sverige har svårt att anamma ursprungslandets ledningsfilosofier pga. kulturella skillnader mellan Sverige och Japan. Finns det en bristande kunskap om företagets ursprungsland så resulterar det således i svårigheter att tillämpa ursprungslandets ledningsfilosofi. På Toyota Sweden AB indikeras att den japanska ledningsfilosofin endast appliceras på ledningsnivå, men det finns en möjlighet för medarbetarna att anamma ledningsfilosofin om de får en större förståelse för ursprungslandet, exempelvis genom att ledningsgruppen, via det talade ordet, sprider kunskapen om de japanska arbetsättens bakgrund ut i organisationen.

Abstract

Title: The impact of Country-of-Origin on management - A qualitative case study on the car company Toyota Sweden AB.

Seminar date: 2013-05-29

Course: FEKN90 Master Thesis in Marketing (D level), 30 university credits (30 ECTS)

Authors: Maja Salomonsson och Lisa Tran

Advisor: Clara Gustafsson

Key words: Country-of-Origin, management philosophy, Japanese management philosophy, Swedish management philosophy, Country-Image, Japan, Toyota, Toyota Sweden AB, Sweden

Purpose: The aim is to create an understanding of how a Japanese company, established in Sweden, is influenced by its home country's management philosophy. In order to contribute with theory in the area of Country-of-Origin, a qualitative case study of the car company Toyota Sweden AB will be carried out.

Theoretical perspectives: This case study is based on theories from previous research on the Country-of-Origin effect and Management Philosophy. With research carried out on multinationals, Japanese companies in particular, the impact of CoO on Toyota Sweden AB is explored.

Methodology: This thesis has joined the ontological constructivist approach and use qualitative interviews as method for data collection. The analysis is then done from a hermeneutic perspective.

Empirical foundation: The collection of empirical material was made by eight semi-structured interviews with staff from Toyota Sweden AB's headquarters in Sundbyberg. The respondents belong to various departments and represent a variety in terms of position, age and gender.

Conclusions: Toyota, established in Sweden, finds it difficult to embrace the Country-of-Origin's management philosophy due to cultural differences between Sweden and Japan. If there is a lack of knowledge about the company's country-of-origin, then it results in difficulties in applying the home country's management philosophy. Toyota Sweden AB indicates that the Japanese management philosophy is only applied at management level, but there is a possibility for employees to embrace the management philosophy if they receive a greater understanding for the Country-of-Origin. The management team can, through Word-of-Mouth, spread the knowledge about the Japanese working methods' background to the organization.

Förord

Vi vill inledningsvis tacka varandra för gediget arbete och ett förojnsamt samarbete. Bästa vänner kan skriva en uppsats tillsammans.

Vi vill också tacka Bengt Dalström på Toyota Sweden för ett varmt mottagande och insiktsfulla berättelser. Du är en inspirationskälla för företaget, liksom för oss. Även ett tack till vår handledare FD Clara Gustafsson för din handledning och dina värdefulla tips som fört arbetet framåt.

Tacksamhet riktas även till våra intervjupersoner som ställt upp med tid och givit oss intressanta kommentarer att studera djupare. Även till våra opponenter för värdefulla synpunkter vid seminarier.

Slutligen vill vi tacka Scandinavia-Japan Sasakawa Foundation för finansiellt stöd som möjliggjort resan till Sundbyberg för empiriinsamlingen.

Företagsekonomiska Institutionen
Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet
Lund, Maj 2013

Maja Salomonsson

Lisa Tran

Innehållsförteckning

1. Problemformulering	7
Syfte	9
2. Metod	10
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt – 'Hermeneutiskt synsätt'	10
2.2 Litteraturgenomgång	11
2.3 Tidigare forskningsmetodik inom CoO	12
2.4 Val av metod	13
2.4.1 Fallstudie som metod	14
2.4.2 Toyota Sweden AB som fallföretag i studien	15
2.4.3 Kvalitativ intervju som metod – Semi-strukturerad	16
2.4.4 Urval av intervjupersoner	17
2.4.5 Intervjuernas genomförande	18
2.4.6 Bearbetning av det empiriska materialet	20
2.5 Metodkritik	21
2.5.1 Metodreflektion	21
2.5.2 Trovärdighet	22
2.5.3 Äkthet	24
3. Teori	25
3.1 Country-of-Origin: Begreppets definition	25
3.2 CoO-effekten på företagsnivå	25
3.3 Ledningsfilosofi	28
3.3.1 Ledningsfilosofi i allmän bemärkelse	28
3.3.2 Japansk ledningsfilosofi	29
3.3.3 Svensk ledningsfilosofi	31
3.3.4 Skillnader och likheter mellan japansk och svensk ledningsfilosofi	32
4. Empiri och Analys	34
4.1 Ledningsfilosofin på TSW	34
4.1.1 Synen på Företaget	34
4.1.2 Fokus på ledarskapsutveckling	35
4.1.1.1 Många möten på TSW	38
4.1.1.2 Handlingsfrihet på svenskt sätt, med en japansk touch	39
4.1.3 Kommunikation, lyhördhet & respekt	41
4.2 TSW och Japan – Relationen mellan företag och ursprungsland	46
4.2.1 Både intresse och ointresse för Japan	50

4.3 Toyota som varumärke	51
4.3.1 Synen på Toyota	51
4.3.2 Det talade ordets makt - ”Alla vet att Toyota är japanskt”	53
5. Slutsats.....	56
5.1 Rekommendation till fallföretaget.....	60
5. 2 Förslag till framtida forskning.....	61
6. Referenser	62

Figurförteckning

Figur 1 - Fallstudie med single-case design	15
Figur 2 - Tabell över intervjupersoner	18

Bilageförteckning

Appendix 1- Intervjumall	66
Appendix 2 - Toyota	68
Appendix 3 - Bilder	69
Appendix 4 - Artikel	70

1. Problemformulering

Varför kopplar vi vin till Frankrike och varför tänker vi på Belgien när vi hör ordet chokladpraliner? Konsumenter tenderar att ge produkter en image utifrån den bild de har av ursprungslandet (Country-of-Origin), och denna bild baseras på tidigare erfarenheter och uppfattningar om landet i fråga (Roth & Romeo, 1992). Många faktorer bidrar till ett lands image. Country-Image (CI) är den allmänna åsikt eller stereotypa bild av ett visst land som konsumenter associerar till och som påverkar konsumenters uppfattning av landets varumärken och produkter (Nagashima, 1970).

Många studier har gjorts på Country-of-Origin-effekten (CoO-effekten) på konsumentnivå, alltså hur konsumenter använder sig av CoO i sin produktutvärdering (Bloemer, Brijs & Kasper, 2009). Studier har visat att CoO påverkar konsumenter olika i olika länder beroende på *produktens klass* (Roth & Romeo, 1992), *produkttyp* (Balabanis & Diamantopoulos, 2004; Leclerc, Schmitt & Dube, 1994) och *hur hög involvering som kopplas till produkten* (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000; Josiassen, Lukas & Whitwell, 2008; Lee, Yun & Lee, 2005). Men forskarna är dock oeniga om *hur* CoO påverkar konsumenter. Vissa forskare (tex. Agrawal & Kamakura, 1999; Ahmed & d'Astous, 2008; Balabanis & Diamantopoulos, 2004; 2011; Diamantopoulos, Schlegelmilch & Palihawadana, 2011; Josiassen, Lukas & Whitwell, 2008; Koschate-Fischer, Diamantopoulos & Oldenkotte, 2012; Lee et al., 2005; Samiee, Shimp & Sharma, 2005; Tseng & Balabanis, 2011) drar slutsatsen att CoO har en signifikant effekt på konsumenters beslutsval om en produkt eller service, medan andra forskare (tex. Liefeld, 2004; Lim & Darley, 1997; Lim, Darley & Summers, 1994) drar slutsatsen att effekten av CoO är mycket svag. Med andra ord är CoO-effekten väl utforskad på konsumentnivå men frågan lyder: Vilken är CoO-effekten på företagsnivå?

I dagens globala samhälle är det inte ovanligt att företag etablerar hela sin tillverkning eller distributionssanläggning utomlands. Även i en allt mer global ekonomi, där multinationella företag konkurrerar på lika marknader, finner vi ihållande variationer inom ledningsfilosofi. Det finns flera möjliga förklaringar till detta och en av dem är påverkan från ursprungslandet. ”*Multinationella företag fortsätter att vara förankrade i sina ursprungsländer, men vilka funktioner har de absorberat från sin nationella bakgrund?*” (Ferner, 1997, övers. s.24).

Mycket forskning har visat att multinationella företags hantering av Human Resource (HR) influeras av värdlandet där de bedriver sin verksamhet. Enligt Rosenzweig och Nohria (1994) är aspekter inom HR, så som betalningssystem, ledarutveckling eller kommunikation mellan anställda, mindre reglerade av det lokala systemet och därmed är dessa aspekter mer mottagliga för avtryck från företagets ursprungsland (CoO). Ett antal studier har gjorts på hur japanska företag som etablerat sig utomlands påverkas av det japanska systemet inom Human Resource Management (HRM) (Guest & Hoque, 1996; Innes & Morris, 1995; Kopp, 1994; Pudelko & Harzing, 2007; Yuen & Hui, 1993).

Vidare så anses japanska multinationella företag ha svårt att adaptera sitt hemlands sätt att hantera personal på sin utländska verksamhet eftersom detta formellt genomarbetade system bygger på den japanska företagskulturen (Lincoln et al., 1995). En studie av Pudelko och Harzing (2007) fann att dotterbolag till japanska multinationella företag i USA och Tyskland har en stark tendens att överge sitt hemlands rutiner och istället använda sig av amerikanska rutiner i sitt arbetssätt. CoO-effekten på japanska företag etablerade i Tyskland och USA visade sig alltså vara svag (Pudelko & Harzing, 2007). Dessutom anser vissa forskare att japanska multinationella företag i Europa föredrar att använda sig av utlandsstationerade chefer på grund av svårigheten att hitta chefer på den lokala arbetsmarknaden med ett tillräckligt starkt engagemang för företaget (Kopp, 1994; Lincoln, Kerbo & Wittenhagen, 1995; Tung, 1982). Vad innebär egentligen detta?

Möbelföretaget IKEA är ett välkänt exempel på ett företag som påverkas av sitt ursprungsland på ledningsnivå även på varuhusen utomlands. En svensk tjej som jobbar på IKEA i Kanada berättar om sin kanadensiske chef som ”spelar” svensk.

“Most people here have no idea of what IKEA stands for. You’ve got to be Swedish to understand that. The new country president, he is a real IKEA person. He is very Swedish. But our manager ... oh yes, he’s been to Sweden, and all that, but he is someone who tries to be IKEA, it’s funny how he runs around trying to act as if he was a Swede.” (Gustavsson, 1995, s.168).

Utifrån citatet visas en tydlig indikation på att det inte är enkelt att anamma den svenska ledningsfilosofin även om den kanadensiske chefen besökt Sverige. Det krävs nästan att man är svensk för att förstå den fullt ut för annars kan det lätt upplevas konstigt, som den svenska tjejen på IKEA i Kanada uttryckte det.

IKEA är känt för att jobba väldigt svenskt vad gäller produkter, organisation och ledarskapsstil, även på alla dess varuhus utomlands (Gustavsson, 1995). För svenskar ses IKEA-konceptet som ett naturligt sätt att jobba på eftersom det är en del utav hur vi är - något som utanför Skandinavien oftast inte ses som lika naturligt. Ferner et al. (2001) sammanfattar att ju större det kulturella avståndet är mellan hemlandet och värdlandet, desto svårare blir det för multinationella företag att överföra hemlandets filosofier och metoder. För att undersöka resonemangets giltighet fokuserar studien på om det även gäller för ett japanskt företag etablerat i Sverige. Många västerländska företag har på senare tid försökt att imitera de framgångsrika japanska arbetssätten men med varierade resultat. Hur väl är arbetssätten implementerade på ett företag med japanska rötter? För att undersöka detta valdes en fallstudie på Toyota Sweden AB. Två forskningsfrågor har utformats för att syftet ska kunna besvaras.

- Hur Japan-influerat är Toyota Sweden AB, där de flesta som jobbar inom företaget är svenska medarbetare?
- Visar Toyota Sweden AB utmärkande drag i sin ledningsfilosofi som speglar den typiskt japanska ledningsfilosofin? I så fall varför/varför inte?

Syfte

Syftet är att, genom en kvalitativ fallstudie på bilföretaget Toyota Sweden AB, skapa en förståelse för hur ett japanskt företag, etablerat i Sverige, influeras av sitt ursprungslands ledningsfilosofi för att på så sätt bidra med teori inom Country-of-Origin.

2. Metod

I detta avsnitt motiveras valen som har gjorts under arbetets gång. Kapitlet börjar med att redogöra uppsatsens vetenskapliga förhållningssätt och tillvägagångssättet för teoriinsamling, för att sedan kort diskutera tidigare forskningsmetodik inom Country-of-Origin. Därefter diskuteras val av metod samt valet av fallföretag. Kapitlet avslutas med metodkritik samt begränsningarna med våra val.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt – 'Hermeneutiskt synsätt'

Då syftet med studien är att skapa en förståelse för hur Toyota Sweden AB (TSW), ett japanskt bilföretag etablerat i Sverige, influeras av sitt ursprungsland på ledningsnivå så vill vi besvara den ontologiska frågeställningen med ett konstruktionistiskt synsätt. När vi ska beskriva "vad som finns" i omvärlden så utgår vi alltså ifrån att verkligheten består utav sociala konstruktioner (Bryman & Bell, 2005). På detta sätt förstår vi omvärlden, intervjupersonerna (anställda på TSW) och vår roll som forskare. Detta synsätt innebär också att verkligheten ständigt kan beskrivas med nya ord då "*sociala företeelser och kategorier inte bara skapas via socialt samspel utan att de också befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering*" (Bryman & Bell, 2005, s.34). Förhållningssättet anses passande då vi är intresserade av att förstå vilken uppfattning som medarbetarna på huvudkontoret i Sverige har genom en studie utifrån deras perspektiv. Följaktligen tas avstånd ifrån objektivismens synsätt eftersom vi tror att aktörerna kan ha en påverkan på de sociala företeelser som uppmärksammas.

Kopplat till det konstruktionistiska synsättet så kommer vi ha en epistemologisk frågeställning. Denna diskuterar vilken kunskap som kan betraktas som acceptabel och gångbar inom ett ämnesområde (Bryman & Bell, 2005). Med ett interpretativistiskt perspektiv utgår vi ifrån att samhällsvetenskapens studieobjekt - människor och deras institutioner - i grunden skiljer sig från naturvetenskapens studieobjekt. Vi försöker med andra ord förstå den subjektiva innebörden av sociala handlingar. Detta innebär fortsättningsvis att vi stödjer realismens uppfattning. Den består utav empirisk realism där vi med hjälp av lämpliga metoder försöker tolka omvärlden, samt en kritisk empirism som menar att vi själva färgar det

vi ser och att tolkningen därför endast utgör ett av flera sätt att tolka omvärlden på (Bryman & Bell, 2005).

I tolkningen av det empiriska materialet kommer vi sedan att ha ett hermeneutiskt synsätt. Detta innebär att vi vill få fram textens mening utifrån det perspektiv som intervjupersonerna haft (Bryman & Bell, 2005). Här inkluderas även ett fokus på den historiska och sociala kontext i vilken texterna producerats. Som forskare strävar vi efter att kunna se bortom intervjupersonernas ord och dra ytterligare slutsatser om deras uppfattning och syn på ursprungslandets roll på TSW. Genom detta arbetssätt kan sedan syftet med uppsatsen uppnås.

Redan innan studiens start hade vi forskare en förförståelse inom ämnet ”Japan”. Genom ett utbytesprogram via universitetet spenderade vi ett halvår i Tokyo, Japan, för utlandsstudier. Under terminen studerades bland annat språk, japansk historia, japansk samhällsstruktur och hur affärer i interkulturell miljö går till. Vistelsen i Japan gav oss en förståelse för hur den japanska kulturen påverkar det japanska samhället och gav oss med andra ord en god inblick i det ämnesområde som vi nu ämnar studera. Denna förförståelse är till stor hjälp i våra resonemang kring ämnet och gör oss även lämpade för att studera ett japanskt företag i Sverige.

2.2 Litteraturgenomgång

Som ett naturligt första steg i arbetsgången så undersökte vi den teori som redan finns tillgänglig inom Country-of-Origin (CoO). Detta för att få en överblick över vad tidigare forskning kommit fram till, vilka metoder och exempel som använts och förslag på vidare forskning. Litteraturen har i huvudsak bestått utav vetenskapliga artiklar, online-referensdatabaser, samt böcker beställda via universitetets bibliotekskatalog (teori- och metodböcker inom specifika ämnen). Vid artikelsökningarna har vi försökt att begränsa resultatlistan så mycket som möjligt men samtidigt få med både de senaste publikationerna som är relevanta inom ämnet, samt de mest återkommande källhänvisningarna i artiklarna. Vi har ansett det viktigt att få tag på ursprungskällan till samtlig data. Källorna har granskats utefter olika punkter för att säkerställa en så tillförlitlig teorigrund som möjligt. Det vi tittat på är källans upphovsman, syftet med källan, hur den blivit till, samt om den är komplett (Duffy,

2005). För frågor kring utformandet av uppsatsens struktur och övriga formalia så har vi tagit hjälp av Backman (2008).

I arbetet med metodavsnittet har vi främst utgått från Bryman och Bell (2005) för att få en grundläggande metodkunskap, och därefter även Denscombe (2000), Yin (2009) och Stake (1995). De två senare har i synnerhet varit användbara efter att vi beslutat oss för att göra en fallstudie på TSW. Både Yin (2009) och Stake (1995) skriver ingående om metod och tillvägagångssätt för fallstudier, och härifrån har vi sedan skapat oss en grund för metodiken.

2.3 Tidigare forskningsmetodik inom CoO

Ämnet Country-of-Origin (CoO) är tämligen väl utforskat men har i synnerhet fokuserat på den externa nivån, dvs. hur konsumenters uppfattningar av en produkt påverkas av kunskapen om CoO (Diamantopoulos, Schlegelmilch & Palihawadana, 2011). Den tidigare forskningen har antingen explicit eller implicit tagit ett produktcentrerat perspektiv där länder matchats med särskilda produktkategorier, och därefter funnit mer eller mindre starka samband. Konsumenter antas sedan köpa produkter och varumärken från dessa länder just på grund av det överlägsna ryktet inom produktkategorin, exempelvis mattor från Turkiet, yoghurt från Grekland och exklusiva klockor från Schweiz (Diamantopoulos et al., 2011). Historiskt sett har den kvantitativa metoden dominerat vid studier inom det produktcentrerade perspektivet för CoO.

Inom forskningen för CoO på företagsnivå så har en del studier gjorts på CoO:s påverkan inom Human Resource (HR). Både kvantitativ och kvalitativ metod har använts men med fokus på semi-strukturerade intervjuer (Ferner, Quintanilla & Varul, 2001). Området är dock inte lika väl utforskat som det produktcentrerade perspektivet. Med anledning av att CoO:s påverkan i Sverige utifrån det produktcentrerade perspektivet är relativt utforskat, valde vi att fokusera på CoO:s påverkan på företagsnivå i Sverige, ett mindre utstuderat område. Målet är att vi här ska kunna bidra med teori.

2.4 Val av metod

Då studien avser att uppnå förståelse för hur ett japanskt företag, etablerat i Sverige, påverkas av sitt hemlands ledningsfilosofi, har en kvalitativ forskningsmetod valts eftersom den anses lämpligast för att finna svaren till studiens forskningsfrågor. Kvalitativ forskning utmärks för att vara konstruktivistisk i det avseendet att fenomen anses länkade till varandra av i sig oberoende faktorer (Bryman & Bell, 2005; Stake, 1995). Genom att studera påverkande sammanhang, som exempelvis historia, politik, ekonomi och kultur, kan en helhetssyn av ämnet skapas, snarare än att endast titta på enstaka faktorer (Stake, 1995; Yin, 2009). Även Denscombe (2000) resonerar att sociala relationer och processer tenderar vara sammanlänkade och ömsesidigt påverka varandra, något som är viktig för att förstå sig på skeenden och sammanhang.

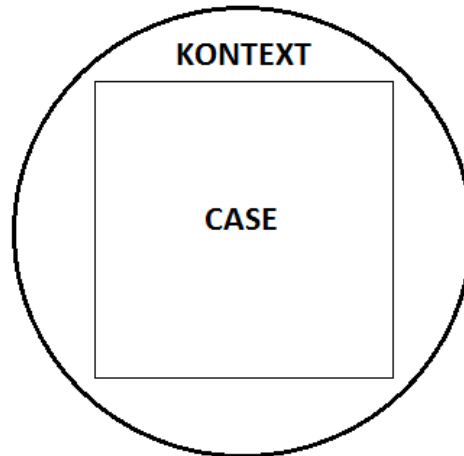
I en kvalitativ studie finns möjligheten att gå på djupet med forskningsfrågorna, fånga in och noggrant undersöka den komplicerade verklighet som intervjupersonerna arbetar i. En kvalitativa ansats är mest relevant eftersom de uppgifter studien är ute efter är svåra att få grepp om genom en kvantitativ undersökning. I en sådan blir nämligen informationen lätt för övergripande och endast ”skrapar på ytan” av ämnet (Bryman & Bell, 2005). En kvalitativ ansats gör det flexibelt för oss vid datainsamlingen då vi under intervjuernas gång kan modifiera frågorna alltefter behov (Stake, 1995; Yin, 2009). Dessutom kännetecknas kvalitativ ansats av att koncentrera sig på ord där varje åsikt är lika värd och tolkning av samtalen med intervjupersonerna står i fokus (Stake, 1995; Yin, 2009).

Med tanke på studiens syfte och valda ansats, används en abduktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik. En kvalitativ studie innebär, enligt Bryman och Bell (2005), vanligtvis ett induktivt synsätt på teorin men eftersom få studier tillåter ett uteslutande induktivt synsätt (Hackley, 2003) och då våra intervjufrågor kommer att baseras på den tidigare teorin samt att vi ämnar pendla mellan teori och empiri, ser vi forskningen som abduktiv. Efter varje intervju har vi för avsikt att återgå till teorin för att modifiera intervjufrågorna om det anses nödvändigt. Målet är att utifrån empirin undersöka CoO-effekten på ledningsfilosofin i Sverige för att hitta samband som kan bidra till ny teori. Enligt Denscombe (2000) kan forskning som prövar eller ”bygger” teorier använda fallstudier som tillvägagångssätt, varför fallstudie som metod har valts.

2.4.1 Fallstudie som metod

En fallstudie är en empirisk undersökning där forskaren undersöker ett fenomen på djupet i dess vardagliga sammanhang. Den ger möjlighet att utforska finesser och svårigheter i mycket komplicerade sociala förhållanden (Denscombe, 2000). Vid studier av händelser i realtid är denna metod att föredra eftersom relevanta beteenden inte kan påverkas och gränsen mellan fenomen och sammanhang inte är påtaglig (Denscombe, 2000). Två beviskällor tillförs; direkt observation av de händelser som studeras, och intervjuer med de personer som direkt berörs av händelserna (Yin, 2009).

Då forskningsfrågorna ska svara på ”hur” (*Hur Japan-influerat är ett japanskt företag etablerat i Sverige, där de flesta som jobbar inom företaget är svenska medarbetare?*) och ”varför” (*Varför/varför inte speglar Toyota Sweden utmärkande drag i japansk ledningsfilosofi?*), så är fallstudie som metod en fördel enligt Yin (2009). Tillvägagångssättet för fallstudier är att koncentrera ansträngningen på ett specifikt fall och skaffa sig detaljerade insikter, snarare än att använda en undersökningsmetod som täcker ett stort antal enheter, som tex. vid en enkätundersökning. Vi kan alltså beskriva sammanhanget där händelsen verkligen inträffat, sådant som är för komplext för att utläsas av en kvantitativ undersökning. Då kvantitativ forskning ser undantag i ett fall som ”fel”, vill vi med kvalitativ metod istället förstå det unika i varje fall och se dess utmärkande karakteristika (Stake, 1995). En av fallstudiens styrkor är att den erbjuder en möjlighet att förklara *varför* vissa resultat uppstår - inte bara *vilka* resultaten är (Denscombe, 2000). Detta är ytterligare ett argument för varför vi valt att använda oss av fallstudie som metod. Målsättningen är att försöka belysa den större kontexten, dvs. japanska bilföretag i Sverige, genom att titta på det enskilda fallet, bilföretaget Toyota Sweden AB (Denscombe, 2000). Vi kommer därför att använda oss utav det Yin (2009) kallar ”single-case design” (se figur 1). Detta innebär att vi endast fokuserar på TSW och specifikt studerar ledningsfilosofin på företaget och analyserar huruvida CoO har någon inverkan på ledningsnivå. I teorin har vi även en så kallad single-unit of analysis där vi ämnar analysera vårt empiriska material på en enkel nivå, dvs. att analysen endast sker utifrån ett företagsperspektiv. Med andra ord utesluter vi en analys av andra nivåer såsom branschen och samhället.



Figur 1: Fallstudie med single-case design. Beskuren och omarbetad från Yin 2009, s.46.

Vidare så har vi forskare ingen kontroll över företeelserna på vårt fallföretag och då tillvägagångssättet handlar om att undersöka dessa företeelser som de naturligt uppträder, pressas vi varken av att kontrollera eller ändra omständigheterna (Denscombe, 2000; Yin, 2009). Fallstudie som metod är dessutom ypperlig att använda i de situationer där det som utvärderas inte har något klart resultat (Yin, 2009). Det finns med andra ord inget som kan anses vara mer ”rätt” eller ”fel” i det som studeras, vilket gör resultatet till en så snarlig återgivning av verkligheten som möjligt. Fallstudie som metod fungerar alltså bra i detta sammanhang eftersom metoden erbjuder fler möjligheter än tex. en enkätundersökning. Fallet analyseras i dess helhet och ger på så sätt möjligheten att upptäcka hur de olika processerna påverkar varandra (Denscombe, 2000).

2.4.2 Toyota Sweden AB som fallföretag i studien

Enligt statistik från Japanska Ambassaden i Sverige utgör bilindustrin en utav de större exporterna från Japan till Sverige, tillsammans med trådlös kommunikationsutrustning, kemikalier och reservdelar till bilar (se.emb-japan.go.jp). Av denna anledning valde vi därför att fokusera på tillverkningssektorn och göra en fallstudie på Toyota Sweden AB (TSW), det största japanska bilmärket i Sverige (affärsvärlden.se). Ytterligare en anledning till valet av TSW, och inte något annat japanskt bilmärke i Sverige (tex. Nissan, Mitsubishi, Honda och

Subaru), är att Toyota är föregångaren som utvecklat "Lean production", "Kaizen" ("förbättring") och "Genchi Genbutsu" ("gå och se") (Liker, 2009; toyota.se). Toyota är känt för att ha en utmärkande ledningsfilosofi som benämns the Toyota Way, något som även andra företag numera anammat. Ett antal böcker har skrivits om the Toyota Way och i och med företagets ursprung i Japan, där kulturen och patriotismen har en stark påverkan även inom företagsvärlden, möjliggör det en intressant och relevant studie inom ämnet på TSW. Toyota är dessutom ett stödföretag till stiftelsen Sweden-Japan Foundation vars syfte är att främja samarbetet mellan Sverige och Japan och att öka kunskapen om länderna sinsemellan (swejap.a.se), vilket också är en bidragande faktor till valet av fallföretag i studien.

2.4.3 Kvalitativ intervju som metod – Semi-strukturerad

Genom att använda semi-strukturerad intervju som huvudsaklig datainsamlingsmetod så kan vi utnyttja dess flexibilitet för att på ett önskvärt sätt få inblick i den relevanta information som behövs. Då vi är intresserade av relationen mellan TSW och Toyota Japan samt hur Japan-influerat TSW är på ledningsnivå, är intervjuer att föredra som metod för informationsinsamling då detta ger *"bättre information och mer information till mindre kostnad än andra metoder"* (Dexter, 1970; Merriam, 1994). Intervjuer innebär nämligen datainsamling under en kort intensiv period snarare än en längre tids deltagande i exempelvis observationer. Enligt Bryman och Bell (2005) är intervju den mest använda metoden inom kvalitativ forskning.

Betoningen ligger på det generella när det gäller formulering av inledande frågeställningar så att intervjupersonernas egna uppfattningar och synsätt hamnar i fokus (Bryman & Bell, 2005; Holme & Solvang, 1997; Merriam, 1994). På detta sätt kan intresset riktas mot den intervjuades ståndpunkter, medan intervjun i en kvantitativ undersökning snarare speglar forskarens intresse. I kvalitativa intervjuer är det önskvärt att låta intervjupersonen själv bestämma vilken riktning samtalet ska ta, eftersom detta avslöjar vad som upplevs vara relevant och viktigt. Som forskare vill vi alltså inte styra samtalet alltför mycket utan istället låta intervjupersonen i största möjliga utsträckning själv föra dess utveckling. Dock finns en risk att komma bort från det relevanta ämnet och studiens forskningsfrågor. Därför valdes en semi-strukturerad intervjuform som tillåter oss att avvika från den intervjuguide som tidigare formulerats samt att ställa följdfrågor beroende på vad samtalet leder in på, men samtidigt

också hålla oss kvar inom ämnet. Den information som kommer fram är då ett kvalitativt resultat av intervjupersonens egna uppfattningar om det ämne som forskningsfrågorna berör (Holme & Solvang, 1997).

2.4.4 Urval av intervjupersoner

Intervjuer genomfördes med relevant personal på TSW's huvudkontor i Sundbyberg, Stockholm. En veckas tid var utsatt för datainsamlingen men antalet intervjuer utfördes tills en bra grund för att kunna dra slutsatser hade nåtts. Sammanlagt intervjuades åtta personer, vilket utgör drygt tio procent av personalen på huvudkontoret. Dessa blev inbokade av PR-chefen efter våra önskemål om att få intervju personal från olika avledningar i organisationen för att en så komplex och relevant bild som möjligt skulle kunna uppnås. Vi anser att det har varit en fördel att intervju personal med skilda ansvarsområden eftersom vi då kunde skapa oss en större bild av vilka på TSW som är mest Japan-medvetna och Japan-influerade när det gäller ledningsfilosofin. Utefter detta har vi också kunnat resonera kring vilka som därmed har någon form av kontakt med företagets ursprungsland. I nedanstående figur 2 kan vi utläsa de intervjupersoner som varit med i undersökningen; deras position, tid inom TSW, ålder samt kön. Vi anser att intervjupersonerna representerar en bra fördelning inom dessa kategorier.

Figur 2. Tabell över intervjupersoner

Intervjuperson	Titel/Ansvarsområde	Tid inom Toyota	Ca ålder	Kön
1	Storkundsansvarig	17 år	45-50	Man
2	CRM manager	4,5 år	Ca 30	Kvinna
3	Assistent till PR-chefen	37 år	60+	Kvinna
4	Försäkringschef	13 år	60+	Man
5	PR-chef	> 40år	60+	Man
6	Marknadskoordinator	5 år	45-50	Kvinna
7	Ansvarig Återförsäljarutveckling & Kundvård (Lexus)	3 år	30-35	Man
8	Specialist (produktavdelning)	15 år	45-50	Kvinna

2.4.5 Intervjuernas genomförande

Då det empiriska materialet utgörs helt av primärdata i form av intervjuer så har vi gjort ett noggrant arbete vid förberedelserna för dem. Enligt Kvale och Brinkmann (2009) krävs det mycket träning för att behärska konsten att intervjua och därför har strategin varit att noggrant gå igenom intervjulitteratur för att skapa oss en bra målbild. Vi har efter Bryman och Bell (2005) samt Kvale och Brinkmann (2009) utformat en intervjuguide som utgörs av teman efter vad vi vill undersöka, vilka blev *Ledningsfilosofi, Sverige Japan-koppling, Bilbranschen, Japan* och slutligen *Interna marknadsföringskanaler*. Dessa teman grundas på studiens syfte och forskningsfrågor. Vid konstruktionen av intervjufrågor ställde vi oss frågan ”*Vad måste vi veta för att kunna besvara våra olika frågeställningar?*” (Bryman & Bell, 2005, s.369). Vi har även tagit hjälp av vår handledare för att få tips och råd i utformandet av intervjufrågor. Inom varje tema ordnades frågorna så de följer på varandra på ett strukturerat sätt genom en ”röd tråd” (Bryman & Bell, 2005). På detta sätt behålls fokuset. Som tidigare nämnts är intervjuerna semi-strukturerade och därför var vi beredda på att under intervjuens gång ändra ordningsföljden i frågorna om det behövdes (se appendix 1 för intervjumall).

Intervjuer genomfördes under två intensiva dagar på Toyota's huvudkontor i Sundbyberg och varade mellan 30 minuter och 80 minuter. Genom att utföra dessa på intervjupersonernas hemmaplan gav vi dem största möjliga trygghetskänsla i en situation som annars kan kännas ovan. För att ge oss och intervjupersonen lugn och ro samt en miljö som underlättar ljudinspelningen hölls intervjuerna på en avskild plats (Bryman & Bell, 2005). Intervjun genomfördes, bandades och transkriberades av båda forskarna. Detta tillvägagångsätt valdes för att en så detaljerad analys som möjligt ska kunna göras samt att kunna fånga intervjupersonens svar i deras egna ordalag (Bryman & Bell, 2005). Under intervjun var den ena av oss intervjuledare som hade ansvar att ställa frågorna medan den andra ansvarade för att anteckna och spela in intervjun. Detta gjordes för att intervjuledaren skulle kunna fokusera på vad intervjupersonen sa och ställa relevanta följdfrågor samt att skapa struktur för både oss och intervjupersonen. Dock fick den som inte var intervjuledare vid det tillfället också möjlighet att ställa följdfrågor i slutet av intervjun om något fortfarande var oklart och behövde förtydligas.

Innan intervjuens start presenterade vi oss själva och forskningen vi bedriver mer övergripande utan att avslöja studiens syfte. En försäkran gavs till intervjupersonen om anonymitet och konfidentialitet för att göra den så bekväm som möjligt. Innan intervjuerna genomfördes passade vi på att observera arbetsmiljön och ta några bilder för att underlätta tolkningen och förståelse av det som intervjupersonen berättade (Bryman & Bell, 2005). Vi började intervjuerna med att ställa lite biografiska och enkla informella bakgrundsfrågor som tex. position i organisationen, antal år på företaget och i branschen för att kunna sätta in intervjupersonens svar i ett sammanhang (Bryman & Bell, 2005). Dessa frågor fungerade dessutom som uppvärmning där intervjupersonen fick möjlighet att komma in i rollen som berättare samtidigt som vi fick användbar information.

Kvales (1997) lista över krav på intervjuaren användes som guide för vårt uppträdande som intervjuledare (Bryman & Bell, 2005). Särskilt fokus har lagts på tydlighet där fokus har varit på att ställa enkla, korta och begripliga frågor och inte använda ett alltför akademiskt språk samt visa hänsyn genom att ge intervjupersonen tid att tänka efter och tala till punkt. För att testa intervjuguidens tillämpbarhet och göra oss bekvämare i rollen som intervjuare så genomfördes testintervjuer med varandra och bekanta innan insamlingen av det primära materialet.

2.4.6 Bearbetning av det empiriska materialet

Transkriberingen påbörjades direkt efter genomförandet av intervjuerna. Detta gjordes först individuellt då vi lyssnade av det inspelade materialet och skrev ned för att få intervjuerna på pränt, och därefter granskade vi varandras transkriberingar ett antal gånger för att få ett så noga transkriberat material som möjligt. Detta resulterade sammanlagt i sextiofyra sidor. Flertalet genomläsningar av det färdigtranskriberade intervjumaterialet genomfördes först separat för att individuellt analysera och finna samband i materialet, därefter utfördes en gemensam analys där våra enskilda tolkningar jämfördes, diskuterades, utmanades och vidareutvecklades.

Under analysen användes Kvales (1997) analysmetoder för kvalitativa intervjuer där fokus har lagts på kategorisering, berättelsetolkning och tolkning. Kategorisering innebär att vi samlat intervjupersonernas svar i olika kategorier för att utefter dessa tolka deras inställning och resonemang kring våra olika teman. Utifrån dessa teman har vi sedan försökt koppla resonemanget till teorin. Berättelsetolkning innebär att vi har använt de berättelser som finns i intervjumaterialet och tolkat den djupare mening som berättelserna vill kommunicera. Vi har fått mycket berättelsematerial, främst från PR-chefen, och då har denna metod i synnerhet varit användbar. PR-chefen är också den intervjuperson som fått störst utrymme i empiri- och analysdelen. Anledningen till detta är hans långa erfarenhet på TSW, att han är studiens enda representant från ledningsgruppen samt att han under intervjun har förmedlat vad han vill säga genom olika berättelser och anekdoter. Just användandet av berättelser tror vi är ett drag som kan härledas till den japanska kulturen. Användandet av liknelser för att förklara ett skeende kan även vara öppna för tolkningar inom andra områden av vår forskning – inte endast inom det tema där liknelsen utgavs. Syftet med den hermeneutiska tolkningen av texter är att få en giltig och gemensam förståelse av en texts mening (Kvale, 1997) och just detta har vi jobbat mycket med. Ibland har det inte räckt att endast analysera det transkriberade materialet, utan vi har även behövt ta hänsyn till vilken position intervjupersonen har på huvudkontoret, hur länge personen jobbat där, samt hur personen kan ha tolkat vår intervjufråga. Intervjun har troligtvis varit en ovan situation för vissa anställda, något som även har funnits med i vår tolkning av det transkriberade materialet. I vissa fall har vi även gått tillbaka till inspelningsmaterialet för att än en gång lyssna till hur tonläget i svaret är för att skapa oss en djupare förståelse. Vår förförståelse för Japan har också varit till hjälp att snabbt kunna sätta oss in i intervjupersonernas berättelser och förstå sammanhanget.

2.5 Metodkritik

I detta avsnitt vill vi belysa olika aspekter av valet av metod. Kvalitativ metod har inneburit både fördelar och begränsningar för vår datainsamling. Utifrån resonemanget i avsnittet om val av metod är vi dock fast övertygade om att metodvalet ändå varit det mest passande för vår studie. Vi kommer att använda oss av de två grundläggande kriterierna som Lincoln och Guba (1985) samt Guba och Lincoln (1994) föreslår i Bryman och Bell (2005) för bedömning av undersökningen. Dessa två kriterier är trovärdighet och äkthet, där trovärdighet utgörs av fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Vi börjar avsnittet med en metodreflektion.

2.5.1 Metodreflektion

Vi började projektet med att titta på tidigare forskning inom CoO där en hel del tid investerades i att studera CoO-effekten på konsumentnivå, vilket i slutändan inte visade sig vara relevant för studien. Trots detta tidskrävande arbete anser vi att det varit till nytta för vår förståelse för fenomenet och dess innebörd, samt hur företag använder CoO i marknadsföringen gentemot konsumenter.

Vad gäller insamlingen av empiri är vi nöjda med våra utförda intervjuer på Toyota Sweden AB. Vi anser intervjuerna vara tillförlitliga och att de gett oss svar som blivit användbara för analysen. Dock hade vi kunnat fokusera mer på temat ledningsfilosofi i intervjuerna genom att ha fler frågor om ämnet, exempelvis vilka kriterier som ställs på framtida anställda på TSW. Detta skulle visa på hur viktigt det är att anställa personal med starkt engagemang till sitt arbete. För att få mer trovärdighet i slutsatsen hade vi behövt intervjua fler från ledningsgruppen, en resurs som inte fanns att tillgå under den tid intervjuerna utfördes. Å andra sidan är vi tillfreds med den inblick i företagets ledning och ledningsfilosofi som vi har fått via medarbetarna på huvudkontoret. Med tanke på den kvalitativa forskningsmetoden så anser vi trots allt att PR-chefen kan representera ledningsgruppen och att den empiri vi fått ska kunna påstås vara tillräckligt pålitlig.

2.5.2 Trovärdighet

Tillförlitlighet

Under studiens tid har vi forskare investerat mycket tid i att samla, granska och studera relevant teori för att skapa en god förståelse för ämnesområdet. Vi hoppas på att denna investerade tid gett oss möjligheten att upptäcka och förhindra feltolkningar av oss själva och intervjupersonerna. Stake (1995) menar på att forskaren – och även studiens läsare – kan missuppfatta intervjupersonens egentliga mening, och därefter utgå ifrån och analysera fel data. För att försäkra en god överensstämmelse mellan resultat och de erfarenheter och uppfattningar som undersökningspersonerna har delgett samt bekräftelse på att den beskrivning som vi förmedlat är riktig, har vi använt oss av respondentvalidering. Detta innebär att det transkriberade materialet har skickats ut till respektive intervjuperson för att få en bekräftelse på att återgivningen i textformat är riktig (Bryman & Bell, 2005). Samtlig transkribering har blivit godkänd av intervjupersonerna.

Intervjuerna baserades på ett frivilligt deltagande från intervjupersonernas sida. Av den information som utläses av resultatet så framgår det inte vem som bidragit med vilken information. Då intervjupersonernas synsätt och bidrag alltså inte går att identifiera, är det också en bidragande faktor till studiens tillförlitlighet eftersom intervjupersonerna har kunnat berätta och förklara utan att det skulle få några följder. Vi som forskare har inte heller spridit integritetsinformation just för att få så sanningsenlig data som möjligt och för att stärka dess tillförlitlighet.

Överförbarhet

Material från en fallstudie kan avsiktligt ändras för att understryka en viss punkt mer effektivt. I forskning är dessa typer av åtgärder strikt förbjudna och därför har vi som forskare försökt att redogöra så många detaljer som möjligt för transkriberingen och tillvägagångssättet med studien (Bryman & Bell, 2005; Denscombe, 2000; Yin, 2009). Genom att ha en fyllig redogörelse kan vi förse andra forskare med en databank så att de kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö (Bryman & Bell, 2005).

Fallstudier som metod fokuserar på det enskilda fallet, vilket i vissa avseenden är unikt och omöjligt att generalisera utifrån (Yin, 2009). Även om valet är ett så representativt fallföretag som möjligt, kommer det alltså ändå att brista i trovärdighet om vi försöker generalisera utifrån resultatet av vår forskning (Denscombe, 2000; Stake, 1995). Generaliserbarheten av vår studie blir med andra ord mycket bristfällig. Dock är syftet egentligen att förstå vårt specifika fallföretag för att kunna komma med ett litet bidrag och expandera befintliga teorier, snarare än att förstå andra fallföretag och generalisera statistiskt (Stake, 1995; Yin, 2009). Fallstudien kan också utgöra ett exempel som ingår i en bredare kategori av exempel, som i vårt fall blir japanska bilföretag i Sverige (Denscombe, 2000; Yin, 2009). Det finns alltså en möjlighet att generalisera resultaten utifrån fallstudien till att gälla även andra exempel i kategorin. Detta kan bero på hur hög grad fallstudiens exempel liknar andra exempel i samma situation (Denscombe, 2000; Yin, 2009). Fallstudien på TSW kan med andra ord kanske tillämpas på andra japanska bilföretag också eftersom CoO är en gemensam påverkande faktor för alla företagen. Dessvärre kan resultatet inte representera bilföretag med annat CoO eftersom dessa kan skilja sig avsevärt från Japan. Genom att redovisa tillräckligt med detaljer om hur fallet klarar en jämförelse med andra i samma kategori, kan läsare gör en initierad bedömning av hur relevanta resultaten är för andra enheter (Denscombe, 2000). Även om "single-cases" inte är starka utgångspunkter för generalisering, har vi alltså ändå chansen att hitta saker som kan komma att gälla generellt. Detta eftersom resultatet från en fallstudie kan bidra till den stora teorin som i sin tur är mer generaliserbar (Stake, 1995).

Pålitlighet

För att få en så stor pålitlighet som möjligt har vi forskare försökt att noga redogöra arbetets alla faser (Bryman & Bell, 2005). Vi har gjort detaljerade redogörelser för tillvägagångssättet vid teoriinsamling, datainsamling, samt bearbetning och analys av data. För att säkerställa pålitligheten så har vi även sparat all empirisk material och anteckningar från datainsamlingen för att möjliggöra en efterkontroll av information om det skulle efterfrågas.

Den kvalitativa metoden kan kritiserar för att vara alldeles för upplevelsefokuserad och subjektiv (Denscombe, 2000; Stake, 1995). Detta kan därför göra det svårt för en intervjuperson att beskriva sin personliga uppfattning och bild med ord. Risken finns också att intervjupersonen tenderar uppträda annorlunda än den brukar - skådespelar - på grund av

vetskapen om att den befinner sig ”under luppen” och lyssnas på, eller för att ge forskaren något intressant att skriva om (Denscombe, 2000; Stake, 1995). För att motverka detta gjordes en intervjuguide med frågor som inte är ledande samt att inte avslöja hela syftet för intervjupersonerna. För att ytterligare öka pålitligheten har vi även haft en handledare som givit stöd och kontrollerat arbetet under studiens gång. Dessutom skedde datainsamlingen under två intensiva dagar med intervjuer och därmed har situationen på företaget och informationen inte hunnit förändras avsevärt under den tiden.

Möjlighet att styrka och konfirmera

Som kvalitativa forskare har vi vår egen unika uppfattning och bidrar därmed med vårt unika perspektiv till studien. Möjligheten att styrka och konfirmera innebär ”... att forskaren, utifrån insikten att det inte går att få någon fullständig objektivitet i samhällslig forskning, försöker säkerställa att vi agerat i god tro.” (Bryman & Bell, 2005, s.307). Härmed klargör vi alltså att vi under studiens gång agerat i god tro om att vår förståelse, tolkning och analys är så sanningsenlig som möjligt.

2.5.3 Äkthet

Eftersom syftet är att förstå hur ledningsfilosofin ser ut på ett japanskt multinationellt företag etablerat i Sverige så har vår huvudsakliga datainsamling skett genom intervjuer med personal på huvudkontoret. Här finns olika avdelningar, olika lång arbetserfarenhet och båda könen representerade och därför anser vi att undersökningen ger en tillräckligt rättvis bild av de olika åsikter och uppfattningar som finns på TSW. Vår ambition är även att skapa en ontologisk autenticitet där de intervjupersoner som medverkat ska kunna få en möjlighet till bättre förståelse för den sociala miljö de arbetar i.

3. Teori

I följande avsnitt redogörs den teori som utgör grunden för studien, och som senare även kommer att utgöra ett verktyg vid analysen av det empiriska materialet. Inledningsvis definieras begreppen Country-of-Origin (CoO) och CoO-effekten. Därefter går vi närmare in på begreppens betydelse utifrån ett företagsperspektiv. Studien är avgränsad till att endast inbegripa ledningsnivån på Toyota Sweden, varför det även följer ett teoriavsnitt om japansk ledningsfilosofi samt svensk ledningsfilosofi. I vår ståndpunkt ansluter vi oss till den allmänna teoretiska orienteringen att CoO är ett studerbart ämne som har en inverkan på företaget både internt och externt i enlighet med Koschate-Fischer et al. (2012). För en presentation om företaget Toyota vänligen se appendix 2.

3.1 Country-of-Origin: Begreppets definition

Country-of-Origin (CoO) definieras vanligtvis som det land där företaget grundades eller det land där tillverkning och montering sker (blackwellreference.com). CoO-effekten hänvisar till den utsträckning i vilken produktens ursprungsland påverkar produktutvärderingen (Gürhan-Canli & Maheswaran, 2000). CoO-effekten på företagsnivå handlar om hur multinationella företag påverkas av sitt ursprungslands sätt att driva företaget (Ferner, 1997). Dessa definitioner kommer vi härnäst att syfta till när vi pratar om CoO och CoO-effekten.

3.2 CoO-effekten på företagsnivå

Enligt Gest och Hoque (1996, refererad i Ferner, 1997), skiljer sig nationella kulturer åt och detta manifesteras i organisationskulturer, vilka sedan förmedlas till utlandsstationerade dotterbolag. I dagens globala samhälle är det inte ovanligt att företag etablerar hela sin tillverkning eller distributionssanläggning utomlands. Exempelvis kan ett japanskt bilföretag ha en permanent anläggning i USA och anställa övervägande amerikanska arbetare (Ferner, 1997). ”Multinationella företag fortsätter att vara förankrade i sina ursprungsländer. Men vilka funktioner absorberar de från sin nationella bakgrund?” (Ferner, 1997, övers. s.24).

Mycket forskning har visat att multinationella företags hantering av Human Resource (HR) influeras av värdlandet där de bedriver sin verksamhet. Enligt Rosenzweig och Nohria (1994)

är aspekter inom HR, så som betalningssystem, ledarutveckling eller kommunikation mellan anställda, mindre reglerade av det lokala systemet och därmed är dessa aspekter mer mottagliga för avtryck från företagets ursprungsland. Ett antal studier har gjorts på hur japanska företag som etablerat sig utomlands påverkas av det japanska systemet inom Human Resource Management (HRM) (Guest & Hoque, 1996; Innes & Morris, 1995; Kopp, 1994; Pudelko & Harzing, 2007; Yuen & Hui, 1993).

I en av dessa studier jämförde Yuen och Hui (1993) hur amerikanska och japanska multinationella företag, etablerade i Singapore, hanterar sin arbetskraft. De hävdar att i USA baseras hanteringen av arbetskraft på det ekonomiska läget på marknaden där rörligheten och löner regleras av hur marknadssituationen ser ut. I kontrast bygger japansk HRM på flerdimensionella anställningsförhållanden där både sociala och ekonomiska aspekter tas i beaktning. Det resulterar därför i en oro vad gäller rekrytering, urval av personal, utbildning och utveckling samt en dominans av intern rekrytering på grund av strävan efter att hitta folk med tillräckligt högt engagemang för företaget. Yuen och Hui (1993) fann alltså att denna japanska karakteristika, såväl som de amerikanska, uttrycks i beteendet hos japanska respektive amerikanska multinationella företag etablerade i Singapore. Med andra ord fann de alltså en CoO-effekt på fallföretagen i Singapore.

I kontrast hittade en annan studie från Pudelko och Harzing (2007) att dotterbolag till japanska multinationella företag i USA och Tyskland har en stark tendens att överge sitt hemlands rutiner och istället använder sig av amerikanska rutiner i sitt arbetssätt. Det fann alltså en frånvaro av CoO-effekten på japanska företag etablerade i Tyskland och USA (Pudelko & Harzing, 2007). När det gäller de japanska dotterbolagen i USA kunde studien inte konstatera ifall de japanska dotterbolagen använde sig utav den amerikanska metoden på grund av "localization effect" eller "dominance effect". Localization effect innebär att företagen adapterar till lokal praxis medan dominance effect innebär att företag adapterar den mest effektiva praxisen (Best Practice), som i detta fall skulle vara den amerikanska. Japanska företag bygger vanligtvis sin konkurrensfördel i produktion medan amerikanska företag kan ha en konkurrensfördel i marknadsföring och HRM. Detta kan enligt forskarna vara anledningen till varför japanska företag lätt överger sin traditionella HRM-praxis och tar efter den praxis som anses lämpligast (Pudelko & Harzing, 2007).

En studie av Kopp (1994) fann att japanska multinationella företag är mer etnocentriska i sin HRM än amerikanska och europeiska, särskilt i användningen av utlandsstationerade på ledarpositionerna där "glastak" (osynligt men kännbart hinder att få en ledarposition på företaget) tillämpas för lokalt anställda. Lincoln et al. (1995) liksom Tung (1982) menar också på att japanska multinationella företag i Europa föredrar att använda sig av utlandsstationerade chefer, detta på grund av svårigheten att hitta chefer på den lokala arbetsmarknaden med tillräckligt starkt engagemang för företaget. Dessutom fann Tung (1982) att dessa utlandstjänster varar längre och har starkare uppbackning och upplärning från hemlandet, jämfört med amerikanska företag som snarare visade på en högre frekvens av att misslyckas med sina utlandsstationerade. HRM-funktioner har dessutom större betydelse i japanska multinationella företag då det ger starkare auktoritet i rekrytering, compensation och utvärdering jämfört med HR-funktioner på amerikanska multinationella företag (Tung, 1982). Forskarna Pudelko och Harzing (2007) fann dessutom att utlandsstationerade chefer är något mer benägna att använda sig av den HRM-praxis som finns i värdlandet medan de lokala chefer i de flesta fall är mer benägna att använda sig av den HRM-praxis som ligger närmare hemlandet (CoO-effekt).

Enligt Kopp (1994) upplever japanska multinationella företag mer problem än amerikanska och europeiska multinationella företag. Detta bland annat i form av brist på kunskap och oenighet mellan hemlandet och de utlandsstationerade cheferna. Enligt Lincoln et al. (1995) har japanska multinationella företag svårt att adaptera sitt hemlands HRM-praxis på sina utländska verksamheter eftersom detta formellt genomarbetade system bygger på den japanska företagskulturen. Ferner (1997) sammanfattar att ju större det kulturella avståndet är mellan hemland och värdland, desto svårare blir det för multinationella företag att överföra hemlandets filosofier och metoder.

Vi har nu redogjort för hur CoO har uttryckts på japanska multinationella företag i bland annat Singapore, Tyskland och USA. Eftersom tidigare forskning har hittat en CoO-effekt på ledningsnivå inser vi behovet av att studera TSWs ledningsfilosofi för att förstå hur Toyota påverkas av sitt ursprungsland. Nedan följer därför ett teoriavsnitt om ledningsfilosofi - japansk ledningsfilosofi samt svensk ledningsfilosofi, för att kunna förstå vad som kan bedömas vara en CoO-effekt och vad som egentligen är svensk företagskultur.

3.3 Ledningsfilosofi

3.3.1 Ledningsfilosofi i allmän bemärkelse

Ledningsfilosofi har i litteraturen använts omväxlande för att hänvisa till en teori, ett mål, en teknik eller ett sätt att agera inom vissa givna ramar (Litzinger & Schaefer, 1966). Flera författare betonar dock vikten av att moraliska och etiska frågor ska genomsyra ledningsfilosofin, liksom centrala begrepp som att ha goda relationer till anställda och att förhandla kollektivt (Litzinger & Schaefer, 1966). I detta avsnitt avser filosofin de centrala begrepp, övertygelser, principer och attityder som vägleder företagsledningen och som är avgörande i strävan efter att utföra företagets vision (Analoui & Karami, 2002).

Då företagsledare fokuserar på att definiera syftet med sin organisation och fastslå moraliska och etiska principer som vägledning i arbetets utförande, framträder en ledningsfilosofi eller tro (Litzinger & Schaefer, 1966). Dessa utgör företagets grundläggande policy, principer och visioner, och slutligen uppstår den filosofi som senare kommer att förknippas med företaget och dess ledning (Litzinger & Schaefer, 1966). Individer i ett företag influeras av ledningsfilosofin och, enligt en studie av Wang (2010), anpassar de sig till värdegrunderna på två sätt; antingen genom att identifiera sig med filosofin, eller genom att skapa en mening med den ("sensemaking"). Det förstnämnda innebär att känslomässigt acceptera och inkorporera filosofin som sin egen medan det andra, meningsskapandet, syftar till att tolka dess budskap och återskapa det i sitt dagliga arbete (Wang, 2010). Då individer kopplar sig själva till filosofin så resulterar det i känslomässiga band till företaget och en anslutning till dess centrala principer, värderingar och mål, vilka även utgör riktlinjerna för ledningsfilosofin. Företaget skapar på så sätt en social kategori som individerna konstruerar sin identitet utefter. Wang (2010) menar också på att en adaptation av företagets ledningsfilosofi också visar sig ha ett positivt samband med de anställdas engagemang till sitt jobb och sin inställning gentemot företaget. Till vilken utsträckning individer influeras av ledningsfilosofin och tar till sig den beror dock på kultur och vilka samhällsvärderingar som råder i landet.

En studie visar på att ledningsfilosofier till stor del är kulturellt bundna i det avseendet att västerländska metoder, exempelvis från USA och Europa, inte fungerar, eller till och med kan vara ödesdigra, i Japan (Makino & Roehl, 2010; Numagami, Karube & Kato, 2010). På

samma sätt kom studien fram till att metoder som visat sig framgångsrika i Japan inte fungerar i andra länder. Eftersom studiens syfte är att skapa en förståelse för hur ett japanskt företag som är etablerat i Sverige influeras av sitt ursprungsland på ledningsnivå hoppas vi kunna komplettera den tidigare teorin. Samtidigt anar vi att det kan finnas en möjlighet att inte hitta några japanska influenser, såsom Makino och Roehl (2010) och Numagami, Karube och Kato (2010) kommit fram till.

3.3.2 Japansk ledningsfilosofi

Japans ledningsfilosofis riktlinjer omfattar vanligtvis följande tre delar: Vilka som är företagets viktigaste och mest kritiska intressenter; vad företaget ska göra för att tillgodose engagemanget från intressenterna; samt hur företaget ska förhålla sig till de viktigaste ledningsfilosofierna (Wang, 2008). Därefter speglar ledningsfilosofin de värderingar som är viktigast för intressenterna, exempelvis strävan efter kundnöjdhet, att bidra till samhället, eller att verka för en god miljö. Filosofin kan även innehålla företagets specifika verksamhetsområde eller tala om hur arbetet ska gå till för att visionen ska uppnås (Nishiyama, 2000; Wang, 2008).

Japanska företag innehar vanligtvis en utmärkande filosofi, med bas i samhällsvärderingarna, som ledningen utgår ifrån vid skapandet av mål och specifikationer för hur arbetet ska utföras (Wang, 2008). Värderingar är centrala vid formandet av en företagsfilosofi och det är vanligtvis ledningens värderingar som delas och sprids ut i övriga organisationen genom en top-down process (Lundgren, 2010; Wang, 2008). Bland de mest företagna riktlinjer finner vi att tyngdpunkten ligger i etik, harmoni, hållbarhet, att vinna förtroende, ärlighet och att bidra till samhället (Lundgren, 2010; Nishiyama, 2000; Wang, 2010). Detta har gjort att ledningsfilosofin också i många avseenden blivit en viktig källa vad gäller etisk grund för hur verksamheten ska bedrivas (Wang, 2008; 2010). Utifrån detta formuleras företagets visioner, strategi- och implementeringsplan, standard för uppförande och skapande av en organisationskultur. Med rötter i japansk ledningsfilosofi och landets sociala särdrag, har mycket effektiva produktionssystem med välkända begrepp som ”just-in-time” och ”total-quality-management” uppstått (Lundgren, 2010). Vi inser kulturens inflytande och värdet av att förstå dess koncept då vi studerar Toyota, i synnerhet då värderingarna är så starka och påtagliga i det dagliga arbetet på japanska företag. För att förstå den japanska

ledningsfilosofin behöver vi först se till ett historiskt perspektiv vad som påverkat och format synen på hur arbetet i företagen ska gå till.

Under 1980-talet och framåt början på 90-talet fick den japanska företagsamheten ett enormt uppsving och mycket ansågs vara till följd av den utmärkande ledningsfilosofin (Makino & Roehl, 2010). Dess essens bestod utav enigt beslutsfattande (konsensus), livstidsanställning, och faderlig relation till mellancheferna (gudfader-systemet), vilket även kännetecknar dagens ledningsfilosofi (Drucker, 1972; Lundgren, 2010; Makino & Roehl, 2010). I synnerhet livstidsanställning har ansetts vara en stark faktor till den stora framgången för Japans industri. Synen på arbetet som en viktig livsuppgift och företaget som social tillhörighet har skapat möjligheten till detta system, som i stort sett innebär att kontraktet gäller livet såvida företaget inte skulle gå i konkurs (Drucker, 1972). För företagsledningen möjliggjorde detta långtidsplanering eftersom de vara förvissade om vilken kunskap de hade att tillgå för en lång tid framöver. I Japan finner vi även konceptet om livslångt lärande, något som började med samurajerna och som nu återfinns i de japanska företagen (Drucker, 1972). Detta gjorde företagskulturen mycket viktig, stärkte medlemmarnas identitet i organisationen och skapade lojalitet till gruppen (Drucker, 1972; Makino & Roehl, 2010). Den stabila arbetskraften och lojaliteten resulterade även i att kunskap lätt kunde förmedlas inom företaget, liksom att relationerna till leverantörer och kunder blev stabila.

Japaner tenderar att undvika konfrontationer och istället föredra samspel (Lundgren, 2010). De strävar med andra ord efter att inte utmärka sig från gruppen, en strävan som grundar sig i det japanska samhället som lyfter fram kollektivet som den centrala punkten (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Japaner resonerar att arbete går ut på att förbättra helheten, en syn som skiljer sig från den svenska och många andra västerländska. Synen på arbetet och individens plats i samhället skapar en strävan efter erkännande från gruppen och en känsla av att arbetet ska leda till en förbättring för alla (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Enligt en studie av Wang (2008) har just en harmoni-orienterad ledningsfilosofi i japanska företag visat sig ha ett positivt samband med satsningar på Corporate Social Responsibility (CSR) och Human Resources (HR). Dessutom tenderar företaget att aktivt ta del i miljöfrågor, liksom att satsa mer på att utveckla de anställdas kompetens och förbättra relationen mellan anställda och företaget (Wang, 2008). I Wang (2008) hittar vi ett exempel på en ledningsfilosofi som är hämtad från bilföretaget Toyota Motor Corporation. Den uttrycker ett

engagemang till kunder, anställda, samhället och miljön; till organisationskulturen med innovation, samarbeten och delat ansvar; och till kärnverksamheten och teknologin i företaget.

3.3.3 Svensk ledningsfilosofi

Vi har tidigare nämnt att ledningsfilosofier i stor utsträckning är kulturellt bundna och för att därför kunna få en förståelse för vilken värdegrund TSW utgår ifrån bör vi först ta en titt på vilka samhällsvärderingar som är styrande i landet. Vad gäller det jämställda Sverige, ett anpassningsbart land som också genomsyras av Jantelagen, är det sedvanligt att anpassa sig till mängden och inte sticka ut eller hävda sin egen plats på ett opassande sätt (Bjerke, 1999; Gustavsson, 1995). Svensk företagsledning arbetar mycket med att uppnå och bibehålla goda relationer inom organisationen. Ett sätt är att utgå ifrån ledarskapsrollen där chefen har en mer deltagande roll i arbetet och en uppgift att motivera personalen genom coachning och mentorskap (Bjerke, 1999; Yukl, 2008). Ett tydligt exempel på människans värde i företaget är hur ledningen på SAS (Scandinavian Airlines) under 1980-talet proklamerade att ”*vända upp och ner på pyramiderna*” i organisationen (Gustavsson, 1995, övers. s.165). Genom att verksamheten började fokusera på personalen som ansvarade för kundkontakten visade företaget även för omvärlden hur personalfokus kunde leda till positiva resultat. Organisationsstrukturerna blev plattare och cheferna kom på så sätt också närmare medarbetarna (Bjerke, 1999; Gustavsson, 1995).

En vanlig beskrivning av svensk ledarskapsfilosofi är att vara öppen, informell och direkt i sin framtoning (Bjerke, 1999; Gustavsson, 1995). På detta sätt tar sig ledarskapet som mindre auktoritärt och istället fokuserat på medarbetarna som medaktörer i verksamheten. Vidare så anses svenska ledare vara positiva till förändring och toleranta men dock försiktiga vid beslutsfattande (Bjerke, 1999). Eftersom det finns en stark tillit mellan anställda och ledning är det viktigt att hitta den perfekta kompromissen för att undvika öppna konfrontationer, i synnerhet då anställda inte drar sig för att säga emot chefen (Bjerke, 1999; Yukl, 2008). Personalen känner dessutom frihet i att uttrycka sin åsikt och är positivt inställda till sin förmåga att påverka företagspolitiken (Bjerke, 1999). Den svenska ledaren ogillar att ge order och låter istället de anställda göra en egen bedömning inom sitt ansvarsområde (Gustavsson, 1995). På detta sätt anses svensk ledningsfilosofi inte bara vara diplomatisk och förstående för misstag, men även noga med att respektera reglerna och se till att de efterföljs (Bjerke, 1999).

Den svenska ledningsfilosofin satsar inte lika starkt på att investera i att skapa starka band till personalen så som japansk ledningsfilosofi förespråkar. Detta eftersom ledningen är medveten om att personalen inte tvekar att byta arbetsplats om de känner att det skulle gagna den personliga utvecklingen och sin självuppfyllelse (Bjerke, 1999). Svenska chefer beskrivs ofta i internationella sammanhang som artiga, rationella, reserverade och välutbildade. De tillskriver inte status efter klass eller sociala förmåner, utan snarare efter vilken rank man har arbetat sig upp till. Samtidigt uttrycker också den ömsesidiga respekten personalens rätt till privatliv där företaget inte bör göra intrång (Bjerke, 1999; Gustavsson, 1995).

3.3.4 Skillnader och likheter mellan japansk och svensk ledningsfilosofi

Vi ser att ledningsfilosofierna i Japan och Sverige skiljer sig åt på många punkter, men att det även finns några gemensamma nämnare som är applicerbara i båda länder. Låt oss börja med skillnaderna. I Sverige märker vi av en större individualism där varje person, enligt Gustavsson (1995), agerar mer självständigt och fattar beslut utefter regelverk och omdöme. Detta gör att man även får ta personligt ansvar, liksom får individuell belöning (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). I Sverige finner vi platta organisationsformer med icke-auktoritära ledare där medarbetarna ses som medaktörer (Bjerke, 1999; Gustavsson, 1995). Dessutom framkommer inte lojaliteten till arbetsplatsen på samma tydliga sätt i Sverige eftersom personalen byter arbetsplats om de känner att det skulle gagna den personliga utvecklingen och sin självuppfyllelse (Bjerke, 1999).

Japan är däremot ett mer kollektivistiskt samhälle där gruppens gemensamma åsikt framhävs och där beslut baseras på vad som är mest fördelaktigt för gruppen, det vill säga att uppnå konsensus (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Här tillämpas även livstidsanställning och den påtagliga hierarkin utgår ifrån starkt ledarskap med tydliga riktlinjer för uppförande. Dessutom finns en stolthet över kulturen och traditionerna, vilket i samband med en homogen befolkning skapat en stark patriotism i landet (Lundgren, 2010). I korthet fokuserar alltså svensk ledningsfilosofi på individens utveckling, medan japansk ledningsfilosofi snarare fokuserar på gruppen/företaget och samhället i stort. En olikhet som både Wang (2008) och Nishiyama (2000) uppmärksammar är nämligen att enligt den japanska filosofin ska företaget bidra till samhället – att utgöra en del i det stora hela. I Sverige framhålls snarare vikten av att göra bra affärer, liksom att de individuella önskemålen för utveckling kan tillgodoses.

Vad gäller likheter så finns främst ett personlighetsdrag som framkommer i både Japan och Sverige, nämligen en rädsla för konflikter. I Japan innebär detta att personalen visar stor respekt för hierarkisystemet där beslut inte motsägs eftersom man utgår ifrån att de är tagna utefter konsensus. På svenska företag däremot, med sina platta organisationer, vågar personalen säga emot chefen och därför tar chefen personalens åsikter i beaktning eftersom personalen inte tvekar att byta jobb om konflikter inte lösts sig. Båda ledningsfilosofier fungerar alltså på olika sätt för att undvika öppna konfrontationer och på detta sätt undvika rabalder genom ärlighet och ett reserverat förhållningssätt. Vidare så är miljöengagemanget mycket stort i den japanska ledningsfilosofin (Nishiyama, 2000; Wang, 2008), något som också blivit starkt förankrat i Sverige på senare år (svensknaringsliv.se).

4. Empiri och Analys

I detta kapitel presenteras resultatet av vår empiriska undersökning. Denna utgörs av kvalitativa intervjuer med personal från Toyota Sweden's (TSW) huvudkontor i Sundbyberg. Kapitlet börjar med att beskriva företaget ledningsfilosofi i Sverige för att efterhand övergå till hur TSWs koppling till ursprungslandet Japan ser ut. Vi för även diskussioner för att ställa olika argument och synvinklar mot varandra, samt för att koppla materialet till vårt teoretiska ramverk. Huvudteorin inom Country-of-Origin, liksom japansk- kontra svensk ledningsfilosofi, återkopplas här för att bidra till en förståelse för läsaren.

4.1 Ledningsfilosofin på TSW

4.1.1 Synen på Företaget

PR-chefen kommer få stort utrymme i empirin då han är vår enda representant från ledningsgruppen. Med fyrtio års erfarenhet på företaget har han många historier och anekdoter att berätta. Här beskriver han TSWs syn på vad som utgör "företaget":

Företaget är ju, när vi går härifrån så har vi ju tömt det här rummet på företaget – det är ju vi här som är företaget. Så att det gäller ju att de som fyller ett hus med ett varumärke i entrén, att de fyller det med ett värde. Stänger vi igen här imorgon och inte kommer tillbaka så är inte det här värt ett ruttet lingon egentligen.

- (PR-chefen)

Medarbetarna på TSW ses alltså som komponenten som utgör "företaget". Då de anställda gått hem för dagen så har också byggnaderna tömts på "företaget". Detta är ett synsätt som är vanligt förekommande i Japan och inom den japanska ledningsfilosofin (J. Schaules, personlig kommunikation, 10 oktober 2011). Eftersom livstidsanställning tillämpas i Japan, liksom gudfader-systemet till mellancheferna (Drucker, 1972; Lundgren, 2010; Makino & Roehl, 2010), så blir kopplingen till företaget i högsta grad något som byggs upp och hålls upp av de anställda. I Sverige, där kopplingen till arbetsplatsen inte är lika stark och där det anses acceptabelt att byta jobb mer frekvent (Bjerke 1999), skulle inställningen snarare vara

att det är byggnaden (och ledningen) som utgör företaget, eftersom de anses mer bestående än de anställda.

Utifrån PR-chefens beskrivning av vad som utgör ”företaget” så upplevs han Japan-influerad och försöker använda den japanska ledningsfilosofin (japansk HRM-praxis). Därmed styrker detta Pudelko och Harzing’s (2007) studie, vilken fann att lokala chefer i de flesta fall är mer benägna att använda sig av den HRM-praxis som ligger närmare hemlandet. Med andra ord finns det en CoO-effekt på de lokala cheferna på TSW. Samtidigt är de utlandsstationerade något mer benägna att använda sig av den HRM-praxis som finns i värdlandet. Eftersom det inte finns några japanska chefer på TSW så har studien dock endast kunnat undersöka de lokala chefernas agerande.

4.1.2 Fokus på ledarskapsutveckling

Studien finner även ett oerhört starkt förtroende för medarbetarna på TSW och i gengäld är personalomsättningen på huvudkontoret mycket låg. Det finns ett långtidsperspektiv vad gäller de anställda, vilket innebär mycket fokus på ledarskapsutveckling och annan vidareutveckling inom organisationen. Enligt Rosenzweig och Nohria (1994) är aspekter inom Human Resource (HR), så som ledarutveckling eller kommunikation mellan anställda, mindre reglerade av det lokala systemet och därmed är dessa aspekter mer mottagliga för avtryck från företagets ursprungsland. Det japanska systemet med livstidsanställning är anledningen till stora satsningar på intern utveckling pga. förvisningen om att arbetskraften kommer att behållas under lång tid framöver (Drucker, 1972; Lundgren, 2010; Makino & Roehl, 2010).

På TSW är det stort fokus på ledarskapsutveckling och internutbildning och enligt de intervjuade finns det stora utvecklingsmöjligheter inom företaget. Vi ställde frågan: *Hur får du hjälp av företaget att utvecklas i din position?*

Ja bland annat genom lite olika omorganisationer [...] när man byter roll, jag har bytt roll några gånger, eller fått lite olika ansvar kan man säga, och då har jag till exempel gått en kurs. Det är ett ganska bra sätt att få stöd och hjälp. Sen har vi också möjlighet till internutbildning. Vi har ganska mycket internutbildningsmöjligheter.

- (Marknadskoordinatorn)

Här ställer man frågan; var ser du dig själv om tre år?... och vart skulle du vilja vara?.. och så tar man reda på styrkorna hos varje person, och så säger man [...] om du skulle vilja så har ju du en öppning kanske på de här avdelningarna tack vare den tidigare kompetensen och den du kommer få med åren, så man...ja, man försöker liksom jobbrotera på ett sätt så man ska utveckla individen hela tiden, och därmed också företaget.

- (ansvarig Återförsäljarutveckling & Kundvård, Lexus)

Internutbildningarna på TSW består bl.a. av obligatoriska kurser, exempelvis för att lära sig Toyotas utmärkande A3-system som utgör ett sätt att kommunicera målbild och tillvägagångssätt genom företagsspecifika symboler på papper med A3-format. Utöver dessa utbildningar så har medarbetarna även personliga utvecklingssamtal med cheferna för att planera sin utveckling och målen för framtiden. Toyota genomsyras också av ”Best Practice sharing”, vilket innebär att om någon fabrik eller återförsäljare har hittat ett sätt att effektivisera en process, hur liten den än må vara, så sprids det till samtliga fabriker och återförsäljare över hela världen via företagets kommunikationskanaler. På så sätt delar man med sig av erfarenheter och undviker att hjulet behöver uppfinnas på nytt. Det finns alltså en viss frihet i att utvecklas på TSW och det är mycket fokus på internutbildning. Dock verkar utvecklingsmöjligheterna inte utnyttjas fullt ut eftersom då utbildningen inte är nödvändig för det dagliga arbetet så bortprioriteras den, något som tolkas som svensk inställning. Detta gäller exempelvis möjligheten att delta på produktutbildningar.

Det får man ju då anmäla sig till om man är intresserad. [...] alla möjligheter finns. Det måste då finnas tid och eget initiativ dessutom.

- (Marknadskoordinatorn)

I uttalandet upplevs det som att personalen inte alltid har möjlighet att delta på dessa produktutbildningar på grund av tidsbrist. Det blir då svårt att ta initiativet även om det skulle bidra till egenutvecklingen. Detta tolkas som att frivilliga internutbildningskurser ofta bortprioriteras även om möjligheten finns. Trots att internutbildning är en del av den japanska ledningsfilosofin är det svårt att avgöra om fokuset på internutbildning på TSW är ett avtryck från ursprungslandet eller ej, med tanke på att utbildning av personal även görs på svenska företag. Effekten av satsningen på internutbildning har dock visat sig i att medarbetarna är trogna till företaget då medelåldern på Toyotas huvudkontor är relativt hög och personalomsättningen mycket låg.

Det är ett jädra sjå att bli av med folk [skratt]. Nej, men det är väldigt låg omsättning, extremt låg omsättning.

- (PR-chefen)

Att personalomsättningen på TSW är mycket låg är intressant eftersom det inte finns ett livstidsanställningssystem som i Japan. Därför antas en influens av det japanska systemet existera, vilket innebär ett stort fokus på internutbildning som tillfredsställer den svenska strävan att ständigt utvecklas och bli bättre.

Det är ju vårans, inom ledningsgruppen har en skyldighet att ha en atmosfär på företaget, som dels är relaterad till vårt ursprung men också är relaterad till svenska förhållanden, men också för alla våra duktiga medarbetares skull. Och man måste ju känna att man utvecklas som människa så att man inte börjar gå in i något vant hjulspår, lite tomgång, lite brist på engagemang men ändå gör precis det man blir ombedd att göra – det är inte något bra. Det ska vara roligt.

- (PR-chefen)

Detta uttalande stämmer väl med det som Storkundsansvarige säger om att Toyotas företagsfilosofi handlar om insikten om människors motivation att gå till jobbet. Enligt traditionell japansk företagskultur satsas det aktivt på att utveckla de anställdas kompetens och förbättra relationen mellan anställda och företag (Wang, 2008). Dessutom är en av den japanska ledningsfilosofins riktlinjer att veta vad företaget ska göra för att tillgodose engagemanget från intressenterna, där även medarbetarna är inräknade (Wang, 2008).

Ledningsgruppen på TSW har enligt PR-chefen ett ansvar att se till att medarbetarna är engagerade och har kul på sin arbetsplats. Detta är troligtvis anledningen till att TSW satsar mycket på internutbildning. Dock är det inte sagt att TSW inte är influerat av den svenska företagsfilosofin som också satsar mycket på att uppnå och bibehålla goda relationer inom organisationen (Bjerke, 1999; Gustavsson, 1995).

4.1.1. Många möten på TSW

Sverige är ett individualistiskt samhälle vilket exempelvis visar sig i strävan efter personlig utveckling (Bjerke, 1999; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Japan är snarare ett mer kollektivistiskt samhälle, vilket innebär att det är gruppens gemensamma åsikt som framhålls och där beslut baseras på vad som är mest fördelaktigt för gruppen eller företaget och där det är viktigt att uppnå konsensus (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). På företagsnivå avspeglas detta vanligtvis i att ha många möten, något som TSW har anammat i sin ledningsfilosofi men som inte verkar vara lika effektivt på huvudkontoret.

Men det har blivit för mycket oavsett om det är japanskt eller vilket företag. Det är för mycket möten... Och folk ibland kommer oförberedda.

- (Försäkringschefen)

Medarbetarna på TSW har svårt att förstå sig på de många möten som företaget har och visar därför på en frustration till att de är så återkommande. Möten hålls troligtvis för att medarbetarna ska kunna få ett bättre grupptänk och ta gemensamma beslut, vilket stödjer det japanska tankesättet om kollektivism. Dessvärre visar det sig snarare ineffektivt att applicera denna filosofi och metod i Sverige, ett land som är uppbyggt på individuellt tänkande och beslutsfattande. Medarbetarna anser snarare att de har onödigt många möten och nackdelen är, som Försäkringschefen uttrycker det, att de inte börjar i tid och att folk dessutom kommer oförberedda. Detta syftar på medarbetarnas åsikt att det är varje individs ansvar att komma förberedd och i tid till mötena, något som kan kopplas till ett individualistiskt resonemang (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Sverige är ett individualistiskt samhälle, vilket visar sig i strävan efter personlig utveckling (Bjerke, 1999). Japan är snarare ett kollektivistiskt samhälle där gruppens vilja får styra och där anställda handlar utefter

företagets bästa. Här verkar det alltså som att filosofierna strider mot varandra och det visar på hur företaget försöker anamma den japanska filosofin, fast på ett svenskt sätt. För att ändra inställningen till att ha många möten, som japansk ledningsfilosofi förespråkar, så krävs en förståelse för varför mötet behöver äga rum. Att medarbetarna ser möten som ineffektivt beror på att de inte förstår syftet med dem. Varje anställd har ett inflytande och kan påverka eftersom besluten ska tas gemensamt i gruppen för att skapa konsensus. Tydliga japanska karaktärsdrag har legat till grund för utformandet av de unika japanska arbetssätten, något som måste kommuniceras ut till medarbetarna för att de ska acceptera den japanska ledningsfilosofi som ledningen på TSW försöker bedriva.

4.1.2 Handlingsfrihet på svenskt sätt, med en japansk touch

Under intervjuerna framgick det tydligt att det är många beslut som tas i det dagliga arbetet, och ofta är det beslut som kräver snabba svar på grund av korta ledtider. Det finns en vikt av att kunna vara ”snabbfotad”, som Storkundsansvarige uttryckte det. PR-chefen berättar om hur journalister agerar i dagens samhälle:

Det är en mental förberedelse men också en förberedelse att förbereda andra i din organisation, och också att ta fram fakta. Du vet, idag så står de i princip med en mobiltelefon utanför, och när de ringer: 'Du, vi har några frågor att ställa... ', och då finns det ingen möjlighet att förbereda dig. Och det är helt andra krav och förväntningar som ställs, och idag har det ju blivit fint att sätta dit någon.

- (PR-chefen)

Det är stor skillnad idag gentemot för bara några år sedan. Kravet på snabba beslut förkortar planeringen avsevärt, vilket utgör ett hinder att följa the Toyota Way. Filosofin förespråkar en konsensus - att samtliga är delgivna innan beslut fattas, och detta kan i praktiken bli en långdragen process som inte fungerar om t.ex. journalister redan befinner sig i entrén på huvudkontoret. PR-chefen nämnde även en intressant åsikt om att ge tid för beslutsfattande också innebär att ha respekt för människan så att den undviker att göra misstag i pressade situationer, något som journalister just tenderar att vara ute efter för att skapa rubriker och eget anseende. I situationer som denna är det kanske en fördel att den japanska

ledningsfilosofin inte appliceras fullt ut i Sverige eftersom det svenska samhället ser annorlunda ut. Här finns inte utrymme för att skapa konsensus, något som hade varit ineffektivt för företaget i denna situation. Här hade det förmodligen blivit ödesdigert för företaget att applicera den japanska ledningsfilosofin. Det finns alltså en strävan är att ta beslut avdelningsvis eller gemensamt med alla påverkade som the Toyota Way förespråkar men detta efterföljs inte alltid i praktiken på det svenska huvudkontoret eftersom ”... *plan-do-check and act* går inte alltid att göra i verkligheten” (Försäkringschefen). Intervjupersonerna tar ofta själva besluten inom sina angivna ramar, dock så måste man känna att man kan stå för sina handlingar, som Storkundsansvarige menade på.

Jag försöker bilda mig själv en uppfattning om vad jag tycker och vad jag tror, pratar med mina närmaste kollegor och runt berörda så att säga, bollar.

- (Specialist produktavdelningen)

Inom Toyota-världen är man väldigt noga med konsensus, och att alla ska vara överens egentligen innan beslutet fattas. [...] Men generellt sätt så kan man uppleva att det går lite långsamt, att beslut kanske tar lång tid att fatta.

- (CRM managern)

Vad gäller beslutsfattandet på Toyota så ser vi alltså att den svenska filosofin på många sätt överväger hur beslut fattas. Samtidigt finns det en stor kunskap om hur japansk ledningsfilosofi förespråkar att processen ska gå till, som i citatet ovan där CRM managern nämner att besluten tar lång tid att fatta och då kanske hellre bollar med sina närmaste kollegor, som Specialisten på produktavdelningen uttryckte det. Detta exemplifierar hur medarbetarna använder sin handlingsfrihet samtidigt som de också är väl medvetna om det japanska tankesättet att uppnå konsensus.

4.1.3 Kommunikation, lyhördhet & respekt

I kommunikationen mellan kollegorna på huvudkontoret används, förutom korridorsnack, vanligtvis telefon och mail. För att sprida information ut till övriga organisationen skickas det även ut internmagasin och informationsblad, både från sverigekontoret, europakontoret och ifrån Japan, genom vilka personalen kan hålla sig uppdaterad om vad som sker på andra Toyota-kontor i världen. Även det företagsspecifika A3-systemet används flitigt vid kommunikationen:

”... allting som presenteras ska presenteras i A3:or, t.ex. inte stora luntar med papper utan... saker och ting det ska presenteras på en A3:a och i det här... går man utbildning då för att kunna läsa och jobba i de här A3 formaten, så det är... väldigt speciellt.”

- (Assistent till PR-chefen)

Användandet av A3:or som kommunikationsmedel är typiskt för the Toyota Way. Här används företagsuniversella symboler och förkortningar, vilka är en fördel för att underlätta samförstånd mellan avdelningar och olika projektgrupper, men också mellan länder.

På TSW är det mycket fokus på effektivisering, det är viktigt att vara lyhörd och observant samt öppen för förändringar. PR-chefen illustrerar detta med en berättelse:

Om du går in till din rumsgranne så vet du att han eller hon i vissa situationer reagerar på ett speciellt sätt och om du har en sådan situation där du vet att det kan ... det behövs vallas lite för att du ska komma fram, dit du vill då så att säga, ha hjälp eller ha ett svar, eller lösa ett problem. Då har ju du redan, när du går ut ur ditt rum och in i nästa, en strategi för hur du ska göra och det har du ju fått genom dagar av promenader in i det rummet, eller år eller månader. Varje gång så lägger du en liten erfarenhet; ja men nu vet ju jag hur han kommer att reagera, då säger jag såhär; jag ger honom först beröm, eller jag går rakt på sak och säger: 'Nu Kalle, nu jävlar, nu har det skitit sig ordentligt', va, för du har lärt dig.

- (PR-chefen)

Liknelsen med rumsgrannen vill förmedla budskapet om hur viktigt det är att lyssna och vara lyhörd för att kunna lära sig. Genom lärande skapas också en förståelse för hur något fungerar

och gör det lättare att lägga upp en strategi för att underlätta liknande situationer framöver. Frågan är hur många gånger man behöver ”gå igenom rummet” för att lära sig. Låt oss sätta liknelsen i ett företagsperspektiv och tillämpa den på Toyota Sweden AB. Även då den svenska avdelningen på många sätt följer the Toyota Way så finns det koncept i den japanska ledningsfilosofin som inte är applicerbara – eller direkt obegripliga – på huvudkontoret i Sundbyberg. I Bryssel finns japanska chefer för att underlätta kommunikationen med Japan – eller ”rumsgrannen” – men i Sverige verkar det som att förståelsen för japansk ledningsfilosofi mestadels infinner sig på ledningsnivå. Detta är troligtvis på grund av att det vanligtvis är just ledningen som besöker Toyota City i Japan och utsätts för att ”gå igenom rummet”.

Förutom att vara lyhörd och observant är det även viktigt att visa respekt och ödmjukhet för medmänniskan på Toyota – ledord som är ständigt återkommande i japansk ledningsfilosofi såväl som i våra konversationer med intervjupersonerna. Ytterligare en berättelse från PR-chefen framhäver ledorden respekt och ödmjukhet och pekar på hur olika svenskar och japaner är:

Vi hade förmånen att få låna den första ladd-bilen 2008 till Almedalen, det var första gången som den kördes utanför Toyota av icke-Toyotapersonal. Och så hade jag bokat in politiker för att de skulle förstå den nya teknologin. [...] Och sedan en eftermiddag så fungerar inte bilen! Det gick inte att rubba den va, för att allting låste sig ... pinsamt va, vi höll masken. Det är flera tusen journalister där, massa politiker, det får bara inte hända. Vi pratade med vårt huvudkontor i Bryssel och ... fick tag i en av de huvudansvariga teknikerna där nere ... han gjorde allt för att hjälpa oss ... nej, vi kunde bara inte få ihop det. Så kommer ... en utav våra återförsäljare i Visby, det är inte världens största återförsäljare, trevlig och sådär. Han kommer ner i några skitiga jeans och ... skitig keps bak och fram ... 'Jaa, vad är det för fel?', säger han då. 'Jaa', och då måste man ju ändå säga, låtsas att 'Jaa, vi är ju lite bekymrade här ja, och vi ringer'. Så står han där och lyfter upp motorhuvuven där och så går vi bort till en mur. Och så har vi lite strategisnack och han är kvar. Så säger han; 'men du, det var ju bara säkringen som var trasig!' Och du vet, vi har ju trott att det varit något allvarligt fel. Då tänkte jag såhär: Trots att jag så väl känner till att man inte får ha förutfattade meningar så kliver man ner i det där jädra träsket i alla fall. Han räddade ju hela våran situation, och jag är säker på att en japan aldrig skulle ha gjort som vi gjorde, dvs. låta honom stå där och klia sig i huvudet och men nu måste vi göra viktiga saker. Så att, livet är lärande, tack och lov, hela tiden.

- (PR- Chefen)

Med denna berättelse illustrerar PR-chefen hur tankesättet och kulturen kan skilja sig åt i två länder på var sin sida om jordklotet. Det japanska ledordet respekt är något som ryms i alla situationer. PR-chefen inser än en gång hur lätt det är att skapa förutfattade meningar och sedan se sig själv motbevisad. Något liknande hade aldrig inträffat i Japan, tror han. Enligt japansk filosofi hade företagsrepresentanterna, dock till viss del beroende på deras status inom företaget, varit uppbackade av Toyota där företaget som helhet bär ansvaret för händelsen (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997; Tung, 1982). Samtidigt är det lätt för PR-chefen att ta ansvaret personligen eftersom det är något som förväntas i ett mer individualistiskt land som Sverige, vilket kan göra att stressen och pressen bli mer påtaglig. Det kyliga bemötandet av Visby-återförsäljaren och PR-chefens prioritering att komma fram till hur han kunde ge en förklaring till politikerna och journalisterna visar på en frånvaro av ett kollektivistiskt tänkande. PR-chefen ville hitta en möjlighet för hur *han* kunde lösa situationen, istället för att *de* skulle hitta en lösning *tillsammans*. PR-chefen kommenterar i efterhand vikten av att ge personer rätt information för att kunna lösa sin uppgift. I berättelsen blir Visby-återförsäljaren istället lämnad ensam med bilen. I multinationella företag, och i synnerhet vid kontakten med andra länder, krävs det förmodligen en ödmjukhet inför tankesättet och kulturen som finns i värdlandet. I Toyotas fall, som har en stark företagskultur och ett påtagligt Country-of-Origin som ständigt gör sig påmint, är kravet på ödmjukhet desto viktigare för att få en förståelse för hur ledningen resonerar i respektive värdland.

Jag hade en chef en gång som sa att 'när jag hade varit i Japan tio gånger, då först förstod jag hur japanerna och Japan fungerar. Och när jag hade varit där tjugo gånger förstod jag hur lite jag förstod'.

- (PR-chefen)

Med PR-chefens korta återberättelse om chefen som ansåg sig förstå lite om Japan efter tjugo besök, menar han på att det är viktigt att behålla ödmjukheten, att lyssna och inte ha förutfattade meningar. Vårt samtal återkommer ofta just till den japanska värdegrunden som är viktig att förstå och inte bli frustrerad över, enligt PR-chefen. Respekt är också en återkommande beskrivning av intrycket från Japan, både respekt mot människor och för miljön, liksom harmoni och nytänkande. Respekt för människor och miljö är typiska inslag i japanska samhällsvärderingar, liksom inom japansk ledningsfilosofi; att skapa stabila relationer och lojalitet till företaget (Lundgren, 2010; Nishiyama, 2000; Wang, 2010).

Respekt och ödmjukhet har varit ofta förekommande under våra intervjuer och visar tydligt att respekten för varje medarbetare är väl förankrad bland personalen på huvudkontoret i Sundbyberg. Dock är det inte respekt i den hierarkiska formen som studien finner i Japan (Lundgren, 2010; McVeigh, 2004), utan snarare en respekt som skapar en öppen atmosfär mellan de anställda i en platt organisationsstruktur. En platt organisation, vilket är ett tydligt kännetecken för svensk ledningsfilosofi, bidrar till en avslappnad miljö på TSW där det är lätt att prata med kollegor och med chefen.

Det är lätt för de flesta, tror jag, att komma till tals och man lyssnar på vad folk säger.

- (Försäkringschefen)

En platt organisation innebär att medarbetarna obehindrat kan fråga och prata med varandra oavsett vilken position de har. Ansvarig Återförsäljarutveckling & Kundvård på Lexus berättar att man utan problem kan gå och prata med högsta chefen. Man ser varandra som medarbetare, att man måste jobba tillsammans, och att cheferna snarare har supportfunktioner till medarbetarna (Storkundsansvarig). Likaså verkar det vara när huvudkontoret får besök från Japan:

Jag tror nog att en del känner liksom att de [besökarna från Japan] är medarbetare på något vis också, det är inte bara någon pekpinne som kommer och talar om.

- (Assistent till PR-chefen)

Risken med en platt organisation är att det blir otydligt.

- (Marknadskoordinatorn)

Den intressanta kritiken från marknadskoordinatorn, om att en platt organisationsstruktur kan leda till otydliga roller på jobbet, tolkas som att TSW har, eller har haft, en alltför platt organisationsstruktur som lett till otydlighet och förvirring bland medarbetarna. Kanske finns det en underliggande efterfrågan på mer struktur och hierarki inom organisationen. Enligt CRM managern, som spenderat tre år på europakontoret i Bryssel och en vecka i Japan, skiljer sig TSW från andra Toyota-kontor i världen. På europakontoret i Bryssel är det mycket mer

hierarkiskt och än mer är det på Toyota i Japan. Den tydliga hierarkin i Bryssel innebär bland annat ett mer strukturerat arbetssätt där alla medarbetare har sina bestämda ansvarsområden och chefer att rapportera till. På huvudkontoret i Sverige dominerar snarare en svensk ledningsfilosofi, samtidigt som de försöker att tänka japanskt och anamma vissa principer. The Toyota Way, företagsfilosofin som genomsyrar hela företaget, är välkänd bland intervjupersonerna och ett ledord för TSW, men att följa denna Japan-baserade filosofi kan vara knepigt i praktiken.

Enligt Lincoln et al. (1995) har japanska multinationella företag svårt att adaptera sitt hemlands sätt att hantera personal inom sin utländska verksamhet eftersom detta formellt genomarbetade system bygger på den japanska företagskulturen. Enligt Makino och Roehl (2010) och Numagami, Karube och Kato (2010) vore det dessutom ineffektivt eftersom filosofin som utgår från japansk kultur endast är framgångsrikt applicerbar i Japan. I denna del av studiens empiri och analys har det diskuterats huruvida Japan-influerad ledningsfilosofi på TSW är. Lyhörddhet och öppenhet för förändring, liksom att försöka finna konsensus är utmärkande japanska drag som återfinns hos Toyota Sweden AB. Anledningen till att vissa delar av den japanska ledningsfilosofin är märkbar eller tillämpbar på TSW tros bero på att de kan relateras till svenska diviser såsom sunt förnuft och att ha ”ordning och reda”. Med detta resonemang tror vi därför att svenskar endast håller med om och anammar de delar av japansk ledningsfilosofi som går att relatera till.

Alvesson och Sveningsson (2007) menar att gemensamma värderingar och så kallade företagskulturer endast går att finna på ledningsnivå på svenska företag, snarare än i hela organisationen, vilket delvis framgår i det empiriska materialet. På TSW verkar den japanska ledningsfilosofin vara som mest påtaglig inom ledningsgruppen, men samtidigt finns en stor kunskap om värderingarna i övriga organisationen. Dock anser medarbetarna att värderingarna inte är lika viktiga eller så tycker de att det är svårt att jobba utefter dem i det dagliga arbetet. Det är med andra ord svårt att tillämpa en japansk ledningsfilosofi fullt ut i Sverige – även på Toyota som är känt för sina utmärkande karaktärsdrag. Det finns ett gap mellan ledningsgruppens strävan efter att driva en japansk ledningsfilosofi och medarbetarnas förståelse för den. Eftersom ledningsfilosofin baseras på japanska samhällsvärderingar är det svårt för en svensk, med svenska värderingar, att förstå sig på den japanska ledningsfilosofin. Därför skulle en ökad förståelse för ledningsfilosofins bakgrund underlätta överföringen och användningen av det japanska arbetssättet i Sverige.

4.2 TSW och Japan – Relationen mellan företag och ursprungsland

Under intervjuerna framkommer det att Sverige tidigare hade en direktkontakt med Japan, men numera sker all rapportering och korrespondens via europakontoret i Bryssel som i sin tur medlar vidare till Toyota Japan.

I Bryssel, där Japan är väldigt väldigt närvarande, så känns det ... jag tar det som en självklarhet. Där hade vi till och med japanska koordinatörer, som varje avdelning har japaner anställda specifikt för att underlätta på något sätt kommunikationen, språkligt förvisso men framförallt kulturellt för att få till att det flyter bra i arbetet.

- (CRM managern)

I Bryssel ökade dock antalet medarbetare från 200 till runt 1200 inom en tioårsperiod, vilket gjorde det svårt för Toyota Motor Corporation att fullt ut bibehålla den japanska ledningsfilosofin i Europa. Utmaningen består i att sprida företagets traditioner och grundvärderingar i något som växer snabbt, liksom att bibehålla den ordning och reda som ursprungligen fanns och som eftersträvas. I Bryssel finns nu medarbetare från en mängd olika länder och kulturer, och endast ett fåtal japaner som kan förevisa en japansk företagskultur. När gruppen växer för fort blir det alltså svårare att bibehålla kontrollen och sprida den japanska företagskulturen. Trots en stor mångfald i Bryssel så innehas, enligt CRM managern och PR-chefen, chefspositionerna där i regel utav japaner för att underlätta kommunikationen med hemlandet. Detta går även i linje med det ”glastak” som Kopp (1994) hittat på japanska multinationella företag.

Då personalomsättningen på TSW är mycket låg blir personalen därmed inbitna på företaget men samtidigt finns inga japaner som förevisar den japanska ledningsfilosofin. Tidigare har dock TSW haft utlandsstationerade japanska chefer, något som kan kopplas till det Lincoln et al. (1995) fann i sin studie om att japanska multinationella företag i Europa föredrar att använda sig av utlandsstationerade chefer på grund av svårigheten att hitta chefer på lokala arbetsmarknader med tillräckligt starkt engagemang för företaget.

Vi har haft en vice VD som var japan. Och så har vi haft en nordisk VD som var japan, bara till för ett och ett halvt år sedan. Men dom har kommit på att vi är ju duktigare på det här ... att förstå den svenska marknaden. Det är inte så lätt att känna av nyanser i språk, i trender och traditioner när du inte har språket.

- (PR-chefen)

Numera sköter alltså TSW sig själva, vilket kan bero på att Sverige endast utgör en liten del i ett stort globalt företag. Avdelningen i Sverige har ett begränsat inflytandet på företaget i övrigt (Försäkringschefen) så den övergripliga Toyota Way-filosofin påverkas därför inte. Dessutom finns marknadsmässiga skäl i och med skillnader i kunskapen om kultur och kännedom om hemmamarknaden, som PR-chefen menar på. Vi anar ett ömsesidigt förtroende som kan liknas vid den japanska ledningsfilosofin som förespråkar ärlighet och att vinna motpartens förtroende (Wang, 2010) vilket gör att de kan överlåta verksamheten till den svenska ledningsgruppen. Frånvaron av japaner som är nära till hands bidrar också till att avståndet till ursprungslandet ökar, liksom att verksamheten ”försvenskas” utan en direkt uppsyn från ursprungslandet. Troligtvis är TSWs indirekta kontakt med Japan anledningen till att sverigekontoret har mer frihet och inte påverkas av den japanska ledningsfilosofin.

Dock åker ledningsgruppen till Toyota City (beläget i prefekturen Aichi, Japan) minst en gång om året och får på så sätt en direktkontakt med företagets ursprungsland. Detta är också en möjlighet för Toyota Japan att influera cheferna och ledningsfilosofin i Sverige så att TSW styrs på ett japanskt sätt - fastän cheferna är svenskar. TSW får även emellanåt besök från Japan, i synnerhet med tanke på det stora intresset för hybridteknikens tillämpning i Sverige. Men även här verkar det som att det endast är ledningsgruppen som involveras vid besöken. Detta kan vara orsaken till varför det finns ett gap mellan ledningsgruppen och personalen på avdelningarna i kunskapen om Toyotas ursprungsland. Det är ledningsgruppen som håller den mesta kontakten med Japan och kan få direkta influenser vad gäller ledningsfilosofi, kultur, och positiva intryck. Denna kontakt med Japan är dock komplicerad även för ledningsgruppen eftersom all rapportering numera går till europakontoret i Bryssel istället för direkt till Toyota Japan. Ett tecken på hur måna Toyota Motor Corporation är att behålla och vårda ursprunget syns på hur the Toyota Way, som är sprungen ur japanska samhällsvärderingar (Wang, 2008), är genomgående i Toyotas globala verksamhet. Vi tror vidare att det också är för att säkerställa att arvet från Toyota hålls levande med tanke på den starka patriotismen och

japaners strävan efter att bevara kulturen (Lundgren 2010; McVeigh 2004). Genom besöken kan en ständig kommunikation upprätthållas som säkerställer att the Toyota Way efterföljs, om än på ett lite ”försvenskat” sätt.

Vad gäller kopplingen till Toyotas ursprungsland på huvudkontoret i Sundbyberg så råder dock delade meningar bland intervjupersonerna. Vissa anser sig inte märka av att Toyota har sitt ursprung i Japan medan andra tycker att det sitter i väggarna. Vi ställde frågan: *Märker du av på jobbet att Toyota har sitt ursprung i Japan?*

Oh ja, det gör man. Det gör man absolut för att det är... man får alltid rapporter eller pressmeddelanden, det är ju liksom ursprunget där som kanske förädlas i Europa men absolut.

- (Assistent till PR-chefen)

Ja, jag kan väl säga, alltså det sitter ju i väggarna, det är det som är en av våran företagsfilosofi, det är någonting som bara ska implementeras hos alla som jobbar med det här varumärket. Så det känner man när man kommer in här, man möts upp med respekt. Man förutsätter att man ger alla anställda här, de har hundra procent förtroende [...] personalpolitiken här är hög.

- (Storkundsansvarige)

Kanske inte så där jättepåtagligt nej... nej, vi i Sverige gör... vi har våra svenska värderingar så nej det tror jag inte.

- (Specialist produktavdelningen)

Jag tror att man har inte ambitionen att det ska vara en japansk kultur som är inom de andra länderna utan man har en filosofi om att det ska vara en viss ordning och reda och så europeiserar man det. Så upplever jag.

- (Marknadskoordinatorn)

Utifrån svaren uppfattar vi det som att det finns en viss japansk filosofi men den ”europeiseras” eftersom den först går igenom europakontoret innan den når Sverige. Därav har Japan inte lika stort inflytande på det svenska huvudkontoret, utan snarare genom den indirekta kontakten via Bryssel. CRM managern nämnde tidigare hur självklart den japanska andan genomsyrar företaget i Bryssel, men även i Sverige. Fyra av våra intervjupersoner har inte besökt Japan och några uttrycker även att intresset för företagets ursprungsland är litet. Bland dessa finner vi en åsikt om att Toyotas ursprung inte kan märkas av på något påtagligt sätt på huvudkontoret. Vi ser alltså att på olika positioner, även inom huvudkontoret med sina drygt sjuttio anställda, så skiljer sig uppfattningen i frågan åt beroende på erfarenhet och ansvarsområde.

Enligt Ferner et al. (2001) är det svårare för multinationella företag att överföra hemlandets filosofier och metoder till värdlandet ju större det kulturella avståndet är mellan länderna. Dessutom har japanska multinationella företag, enligt Lincoln et al. (1995), svårt att adaptera sitt hemlands sätt att hantera personal i sin utländska verksamhet eftersom detta formellt genomarbetade system bygger på den japanska företagskulturen. Vi tolkar därför svaren som att medarbetarna på TSW är medvetna om att den japanska filosofin, the Toyota Way, finns i företagets värderingar eftersom det är svårt att undgå men att det samtidigt inte är något som alla behöver använda sig utav i sitt dagliga arbete. På grund av den stora kulturella skillnaden mellan Japan och Sverige (Lundgren, 2010) är det förmodligen anledningen till varför japanska filosofier och metoder inte helt överförts till TSW.

4.2.1 Både intresse och ointresse för Japan

Det råder blandade meningar när vi ställer frågan om intervjupersonerna har lärt sig något nytt om Japan sedan de började jobba på Toyota Sweden AB.

Varje dag [...] Jag lär mig hela tiden nytt om Japan och nytt om japansk kultur, och nytt om japanska människor i olika situationer.

- (PR-chefen)

Ja, det har jag nog. Jag har nog lärt mig mycket om Japan, jag visste ingenting om Japan när jag började, och när jag arbetat med japaner så har jag tyckt att det gått fantastiskt bra och jag beundrar mycket deras, vad ska man säga, dedikering. Japanerna är väldigt målmedveten och trogna företaget och extremt, dom gör verkligen sitt jobb så bra de bara kan och är sympatiska och liksom trevliga att ha att göra med.

- (CRM managern)

Nej, det har jag faktiskt inte, inte mer än sånt som man läser i tidningen som gemene man så att säga.

- (Marknadskoordinatorn)

Trots att intresset för Japan har ökat hos de flesta sedan de började jobba på TSW så finns även de som inte anser sig ha lärt sig något nytt om Japan och inte heller har något större intresse än "gemene man". Detta tros bero på personliga intressen och skillnader i personlig inställning till lärande och engagemang. Enligt svensk ledningsfilosofi får nämligen de individuella önskemålen för utveckling styra (Wang, 2008; Nishiyama, 2000), medan japansk ledningsfilosofi förespråkar livslångt lärande (Drucker, 1972). Vidare så har en intervjuperson besökt Japan en gång i tjänsten men anser sig inte ha lärt sig något nytt, medan en annan intervjuperson aldrig varit där men ändå anser sig ha lärt sig mycket om Japans värdegrunder. PR-chefen säger att han lär sig något nytt om Japan varje dag, något som vi tror beror på hans kontinuerliga kontakt med japaner, medan ansvarig Återförsäljarutveckling & Kundvård på

Lexus menar att hans kunskap om Toyotas ursprungsland snarare har med produkter och affärstänk att göra än om landet som sådant.

4.3 Toyota som varumärke

4.3.1 Synen på Toyota

När man kliver in på TSWs huvudkontor i Sundbyberg ser man förutom den röda skylten med Toyotas filosofi även två väggklockor bredvid varandra där den ena visar svensk tid och den andra tiden i Tokyo (se appendix 3). Japansk konst finns även spritt på kontoret lite varstans. En vacker vas dekorerad i japansk stil med fåglar står på ett podium vid trappan och diverse japanska tavlor hänger på väggarna. Kaffemuggarna (se appendix 3), liksom några väggar, pryds även med ledord så som Kaizen och Genchi Genbutsu.

Utifrån företagets hemsida kan vi utläsa att Toyota vill förknippa sig med miljömedvetenhet, innovation (världsförst med massproduktion av hybridbilen), ”the Toyota Way” och att vara ett världsomspännande företag. I medarbetarnas ögon står Toyota även för respekt, ödmjukhet och ständig förbättring – ledord som är återkommande på TSW.

Respekt för människor, respekt för vårans miljö, det är också respekt för samhället och för att göra bra för samhället.. så det är mycket i ordet respekt.

- (PR-chefen)

Det är så att vi sätter oss ju aldrig nöjda utan vi jobbar med att ständigt försöka bli bättre.

- (Storkundsansvarige)

Innovativt ... miljömässiga och socialt engagemang.

- (Försäkringschefen)

Det råder en viss enighet bland intervjupersonernas bild av företaget, och den avviker inte mycket från den bild som kommuniceras ut via företagets marknadsföringskanaler. Det gäller alltså företagets principer, dess plats på den globala marknaden, och målet med att vara ett hållbart företag med framtidsperspektiv. Nyckelordet respekt verkar förankrat på TSW och är dessutom ett typiskt inslag i japansk ledningsfilosofi (Lundgren, 2010; Nishiyama, 2000; Wang, 2010).

Då vi ställde frågan om vad som är företagets vision och affärsidé så fick vi dock lite mer skilda svar. Vi ser en viss koppling mellan svaren och intervjupersonernas position på företaget:

Att bistå samhället genom att erbjuda transport för människor och varor på ett långsiktigt och hållbart sätt.

- (CRM managern)

Jag tror att vår vision är att bygga bra bilar så att de fungerar, ska vara så lite fel som möjligt på dom så vi har nöjda kunder, det är väl det främsta.

- (Specialist produktavdelningen)

Ja visionen är att på sikt ska det vara nollutsläpp. Alltså att biltrafiken inte ska få förorsaka några miljöskador egentligen, och där är vi inte idag, men Toyota gör ju och ligger i framkanten hela tiden vad gäller våra modeller att få ner utsläppen ... så det är imponerande.

- (Försäkringschefen)

De intervjupersoner som har kundkontakt i det dagliga arbetet på TSW framhöll gärna företagets miljömedvetenhet och noll-vision vad gäller utsläpp och säkerhet. De nämner även långsiktighet och att skapa motivation och gemensamt fokus inom företaget. Intervjupersonerna som inte har direkt kundkontakt i det dagliga arbetet återkopplade mer till sina tre nyckelord i beskrivningen av företaget. Dock framkom även miljöaspekten här, vilket

vi ser som ett förhållningssätt som verkligen genomsyrar hela personalens syn på företaget. En intressant iakttagelse är att intervjupersonerna med mer ledande positioner inom företaget gärna uttryckte sig utifrån företagets synvinkel genom att sätta ord på dess filosofi och hur ledningen av TSW ska gå till, medan intervjupersoner från avdelningarna beskrev mer utifrån sin egen personliga ställning.

4.3.2 Det talade ordets makt - "Alla vet att Toyota är japanskt"

Det finns en enighet på TSW om att det är viktigt att Toyota som varumärke förknippas med Japan eftersom det omfattar bland annat teknologi, respekt, kvalitet och målmedvetenhet. Medarbetarna känner en stolthet över företagets bakgrund och värderingar men när frågan ställdes om de kommunicerar ut Toyotas ursprung visar det sig att de inte gör det.

Nä, inte i vår marknadsföring eller annonsering så, utan. Toyota som varumärke är så pass starkt så att vi slipper, liksom, eller behöver inte.

- (Försäkringschefen)

Alla vet att Toyota är japanskt.

- (Marknadsföringskoordinator)

På TSW anses det vara en självklarhet att Toyota är ett japanskt märke - att det hör till allmänbildningen. Varumärket Toyota är så pass starkt i sig självt att det inte finns något behov av att explicit koppla det till ursprungslandet (Country-of-Origin), menar de anställda. Det förutsätts att svenskar har en god bild av Japan och att alla känner till att Toyota är ett japanskt företag. Dessutom förväntas det att kunder förknippar Japan med kvalitetsprodukter, hög teknologi och respektfulla människor. Enligt Roth och Romeo (1992) tenderar konsumenter att ge produkter en image utifrån den bild de har av ursprungslandet, en bild som baseras på tidigare erfarenheter och uppfattningar om landet i fråga. Trots att Toyota är ett välkänt varumärke så kommer de inte undan negativa konsekvenser av en felklassificering av CoO (Balabanis & Diamantopoulos, 2008; Samiee et al., 2005).

Att TSW inte marknadsför sitt ursprungsland stämmer troligtvis inte fullt ut. Intervjupersonen menar snarare på att de inte marknadsför ursprungslandet i traditionell mening så som i TV, radio, annons etc. Istället använder de sig av marknadsföringsmetoden Word-of-Mouth (WoM) - ett effektivt sätt att sprida information på via det talade ordet. Denna informella kommunikation om produkter och tjänster anses vara det äldsta och det mest inflytelserika sättet att påverka konsumenters åsikter på (Keller & Fay, 2012; Söderlund & Rosengren, 2007). WoM vägleder konsumenters köpbeslut och kan dessutom öka köpintentionen. Teknologin har förkortat rumsliga och tidsmässiga avstånd mellan individer (Armellini, 2011), vilket gör det än viktigare att förstå om och hur WoM påverkar marknadsföringen av produkter (Keller & Fay, 2012). Eftersom TSW är så lugna och säkra på att varumärket Toyota förknippas med Japan i Sverige så tror vi att de agerar via WoM för att säkerställa att denna information ingår i allmänbildningen.

På Lexus anar vi att denna satsning på WoM finns med tanke på det stora fokuset på kundservice. En positiv kundupplevelse skapar ett positivt WoM-förfarande som i slutändan gynnar företaget.

Kvalitén har kommit ifatt oss, oavsett vilket land ... så den japanska kvalitetsådran är fortfarande jätteviktig, den har vi marknadsfört så många år så den är jätteviktigt, men den har blivit utav mindre betydelse för då kanske man måste börja jobba med andra mjuka saker, och liksom jämförelser snarare än att 'så här tänker vi, och det här är liksom japanskt'.

- (ansvarig Återförsäljarutveckling & Kundvård, Lexus)

Eftersom kvaliteten har marknadsförts i så många år, dras ingen nytta av konsumenters image av Japan längre, utan nu behöver man istället jobba med andra mer ”mjuka saker”, enligt ansvarig för Återförsäljarutveckling & Kundvård på Lexus. Lexus, som är Toyotas lyxmärke, fokuserar nämligen på att det bästa ska finnas invändigt och gör en liknelse med den japanska traditionella folkdräkten, Kimono, där det mest exklusiva tyget bärs närmast kroppen (ansvarig för Återförsäljarutveckling & Kundvård, Lexus). Det handlar inte om att vara ”flashig” utåt utan snarare om anonym lyx - något som vi tror är förknippat med den respekt och ödmjukhet som japaner visar till sin omgivning. Toyotas koppling till Japan är i synnerhet viktigt just i arbetet med kundvård, anser Lexus-medarbetaren. Då Japan förknippas med extrem artighet blir det också lättare att trycka på varumärkets unika kundservice. Enligt PR-

chefen finns det snarare ett behov av att betona att bilarna är närproducerade, liksom att Toyota är en bra partner i samhället. Marknadsföringen av varumärkets koppling till ursprungslandet eller ej är alltså i stor utsträckning situationsberoende eftersom det ibland trycks på kundnöjdheten, och ibland är viktigare att trycka på miljömedvetenheten genom närproduktion.

En annan anledning till försiktigheten med att marknadsföra Toyotas ursprungsland kan bero på att man under sjuttioalet, framförallt, gjorde sig lite löjlig över Japan. Japanska produkter ansågs vara kopior, billiga, och lite töntiga – något som man inte gärna ville skylta med (ansvarig för Återförsäljarutveckling & Kundvård, Lexus; PR-chefen). Med tanke på att bland annat PR-chefen, Assistent till PR-chefen och ansvarig för Återförsäljarutveckling & Kundvård på Lexus berättar för oss om Japans image på sjuttioalet, och att medelåldern på TSW är relativt hög, misstänker vi att den mer negativa sjuttiotalsbilden av japanska produkter fortfarande lever kvar i minnet hos många på huvudkontoret. Istället jobbar TSW med att förmedla the Toyota Way. Intressant att poängtera är att denna ledningsfilosofi ju egentligen också har sin förankring i det japanska samhället och samhällsvärderingar (Wang, 2008). Att fortsätta förmedla Toyotas ”nya” image med kvalitet och innovation blir därför av ännu större vikt för att undvika att falla tillbaka till sjuttiotalsbilden.

Eftersom forskning har visat på att konsumenter tenderar att ge produkter en image utifrån den bild de har av ursprungslandet (Country-of-Origin), bör Toyota jobba med att sprida kunskapen om Japan via det talade ordet så att Japans Country-Image (CI) stärks och kan påverka Toyotas varumärke positivt. Ett företag med positiv CoO, dvs. ett land med stark CI, bör se till att varumärket förknippas med rätt ursprungsland. Om ett varumärke associeras fel kan det leda till att konsumenters värdering, och i längden även köpbeslut och betalningsvilja, av produkten skiljer sig gentemot om produktens riktiga CoO varit känt (Balabanis & Diamantopoulos, 2008; Koschate-Fischer et al., 2012). TSW bör därför inte förutsätta att svenskar känner till att Toyota är ett japanskt varumärke, liksom att Japans Country-Image förknippas med kvalitet och innovation. Antagandet kan leda till felklassificering av varumärkets CoO.

5. Slutsats

Uppsatsens syfte var att undersöka och skapa en förståelse för hur Toyota Sweden AB (TSW), ett japanskt multinationellt bilföretag etablerat i Sverige, influeras av sitt ursprungslands ledningsfilosofi. Detta har gjorts genom en kvalitativ studie på TSWs huvudkontor i Sundbyberg. I följande kapitel blir studiens två forskningsfrågor besvarade. Vidare följer en sammanfattning av vad uppsatsen kommit fram till samt dess bidrag till teorin inom Country-of-Origin. Kapitlet avslutas med rekommendationer till fallföretaget och förslag till framtida forskning.

Forskningsfråga 1. *Hur Japan-influerat är Toyota Sweden AB, där de flesta som jobbar inom företaget är svenska medarbetare?*

- Då studien finner att den japanska ledningsfilosofin är avgränsad till ledningsnivå, anses TSW inte vara genomgående Japan-influerat.
- The Toyota Way-filosofin återkommer ständigt under intervjuerna och det märks att alla på företaget är medvetna om det men agerar inte utefter det.
- Alla medarbetare på huvudkontoret har inte besökt Japan utan det är endast ledningsgruppen som åker dit regelbundet. Intresset för Toyotas ursprungsland verkar inte vara större än gemene mans och vissa anser till och med att det inte märks av att TSW har sitt ursprung i Japan.
- Medarbetarna på TSW håller kvar vid sina svenska värderingar, trots att de jobbar på ett företag med ursprung från Japan.

Forskningsfråga 2. *Visar Toyota Sweden AB utmärkande drag i sin ledningsfilosofi som speglar den typiskt japanska ledningsfilosofin? I så fall varför/varför inte?*

- Till viss del visar TSW utmärkande drag från den japanska ledningsfilosofin. Då medarbetarna på TSW har kvar sina svenska värderingar, kan endast de japanska arbetssätt och filosofier som är förenliga med svenska samhällsvärderingar hittas på TSW.
- Till skillnad från Japan så tillämpas inte livstidsanställning i Sverige, troligtvis på grund av att samhället är mer individualistiskt. Trots det är personalomsättningen på TSW mycket låg. Studien indikerar därför på att det finns en influens från den japanska filosofin om att jobba länge för ett och samma företag då TSW aktivt strävar efter att behålla personalen, exempelvis genom olika omorganiseringar och internutbildningar.
- I Sverige, som anses vara ett jämställt land, går det inte att tillämpa den japanska hierarkiska organisationsformen. Följaktligen har TSW en platt organisationsstruktur där det är lätt för medarbetarna att prata med varandra och sina chefer.

Uppsatsens bidrag är:

1. Om det finns en bristande kunskap om företagets ursprungsland så resulterar det i svårigheter med att tillämpa ursprungslandets ledningsfilosofi.
2. Metoder som visar sig framgångsrika i ett land kan vara ineffektiva i andra länder eftersom ledningsfilosofier till stor del är bundna till de samhällsvärderingar som råder i landet.
3. På TSW finns den japanska ledningsfilosofin endast hos ledningsgruppen.

Sammanfattningsvis menar vi på att det finns en bristande förståelse för den japanska ledningsfilosofin hos de svenska medarbetarna, vilket är anledningen till varför delar av den japanska filosofin inte anammats på TSW. I regel är det ledningsgruppen som involveras i

aktiviteter som har med Japan att göra, exempelvis då det gäller besök till Toyota City eller mottagande av besök från Bryssel och Japan. Medarbetarna på TSW är därför inte lika Japan-influerade och har inte samma förståelse för den japanska ledningsfilosofin. Detta är bland annat på grund av att Sverige har andra samhällsvärderingar och där personlig utveckling och jämställdhet är betydelsefulla (Trompenaars & Hampden-Turner 1997; Gustavsson, 1995; Bjerke, 1999). Det är därför svårt för en svensk att förstå sig på den japanska ledningsfilosofin som är baserad på japanska samhällsvärderingar där gruppens vilja får styra och där anställda handlar utefter företagets bästa (Wang, 2008). Utifrån studiens slutsatser håller vi följaktligen med Ferner, Quintanilla och Varul (2001) om att det är svårare för multinationella företag att överföra hemlandets filosofier och metoder till värdlandet ju större det kulturella avståndet är mellan länderna. Dock betyder det att genom en ökad förståelse för arbetsättens bakgrund kommer överföringen och användningen av ursprungslandets filosofier och metoder att underlättas, oavsett hur stora de kulturella skillnaderna är mellan hemlandet och värdlandet. Det handlar snarare om att förstå ursprungslandets filosofier och arbetsätt. Emellertid så finns det förmodligen en lättare förståelse för filosofin om de kulturella skillnaderna mellan hemlandet och värdlandet är små.

Då ledningsfilosofier är kulturellt bundna (Makino & Roehl, 2010; Numagami, Karube & Kato, 2010) kan det vara en god sak att hela den japanska ledningsfilosofin inte är applicerad på TSW. Exemplet med journalisten som står vid företagsentrén och frågar efter kommentarer från PR-chefen visar på svårigheten med att jobba efter den japanska filosofin som förespråkar att beslut tas baserat på konsensus. Det svenska samhället ser annorlunda ut jämfört med Japan, varför användandet av japansk ledningsfilosofi kan leda till ineffektivitet. Forskning har visat att metoder som visar sig framgångsrika i ett land kan vara ödesdiga och ineffektiva i andra länder (Makino & Roehl, 2010; Numagami, Karube & Kato, 2010) och därför kan det vara bra att TSW inte är genomgående Japan-influerat.

Influenserna från ursprungslandet tenderar dessutom att stanna inom ledningsgruppen. Utifrån empirin framgår det att PR-chefen är Japan-influerad och använder sig av den japanska ledningsfilosofin (japansk Human Resource Management-praxis). Detta styrker studien från Pudelko och Harzing (2007) om att lokala chefer i de flesta fall är mer benägna att använda sig av den HRM-praxis som ligger närmare hemlandet, dvs. att det finns en CoO-effekt på de lokala cheferna. Dessutom styrks Alvesson och Sveningssons (2007) uttalande om att gemensamma värderingar och så kallade företagskulturer endast går att finna på ledningsnivå

på svenska företag, snarare än i hela organisationen. Även på Toyota, som är känt för sina utmärkande karaktärsdrag inom ledningsfilosofi, är det med andra ord svårt att tillämpa en japansk ledningsfilosofi fullt ut i Sverige, då de flesta av medarbetarna är svenskar. I Sverige råder ett individualistiskt tänkande där egna värderingar styr (Bjerke, 1999; Gustavsson, 1995; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Behovet av att identifiera sig med arbetsplatsens filosofier är därför inte lika stark som i ett kollektivistiskt samhälle.

Forskning kring ursprungslandets påverkan på ledningsnivå på internationella företag i Sverige är ett område där det ännu finns ett teoretiskt gap att fylla och som vi hoppas på att uppsatsen har bidragit till. Slutligen hoppas vi även att studien har medfört insikter för såväl teoretiker som praktiker inom ledningsfilosofi och Country-of-Origin.

5.1 Rekommendation till fallföretaget

Uppsatsen har kommit fram till att det finns ett gap vad gäller kunskap om Japan och japansk ledningsfilosofi mellan ledningsgruppen och övriga medarbetare på Toyota Sweden AB. Baserat på teori från Ferner, Quintanilla och Varul (2001), Makino och Roehl (2010), Söderlund och Rosengren (2007) samt Wang (2008) rekommenderar vi TSW följande:

1. Låt ledningsgruppen, som har en större kunskap om Japan och japansk ledningsfilosofi, sprida kunskapen om ursprungslandet och dess positiva Country-Image (CI) ut i organisationen genom exempelvis det talade ordet. På detta sätt underlättas tillämpningen av ursprungslandets arbetssätt och medarbetarna får förhoppningsvis även en bättre förståelse för varför företaget tillämpar många möten. En ökad förståelse för arbetssättens bakgrund kommer alltså underlätta överföringen och användningen av det japanska arbetssättet i Sverige, om detta eftersträvas. Kunskapen kommer förhoppningsvis breda ut sig allt efterhand med början på huvudkontoret och ut till återförsäljarna som står för den övervägande kontakten med företagets kunder. Då en positiv CI av Japan blir en del utav allmänbildningen, påverkar det i slutändan Toyota genom en positiv inställning till företaget och dess produkter.
2. Då det finns en så fin syn på medarbetarnas roll i ”företaget”, rekommenderar vi TSW att kommunicera ut och dela med sig av denna syn till hela organisationen. Eftersom livstidsanställning inte tillämpas på TSW, vilket görs i Japan, så anser vi det viktigt att kontinuerligt påminna medarbetarna att de är företagets viktigaste tillgång; ”Utan medarbetarna är företaget inte värt ett ruttet lingon”. Detta kan exempelvis göras genom ett brandtal av ledningsgruppen en gång om året.

5. 2 Förslag till framtida forskning

Förhoppningen är att uppsatsens slutsatser kan ge upphov till nya studier inom Country-of-Origin (CoO) på företagsnivå och ledningsfilosofi där resultaten undersöks vidare. I denna uppsats har vi endast studerat ett bilmärke, Toyota, i Sverige. För att få en djupare förståelse för hur Japan-influerat japanska multinationella företag etablerade i Sverige är, kan vidare forskning utvidga studien till att innefatta samtliga japanska bilföretag i Sverige. Detta skulle öka resultatens generaliserbarhet, något som även skulle styrka vår studie, till att gälla japanska bilföretag i Sverige överlag, snarare än endast Toyota Sweden AB. Med tanke på att Toyota är föregångaren som spridit den japanska ledningsfilosofin via the Toyota Way, vore det av intresse att se hur andra japanska bilmärken i Sverige förhåller sig till dessa värdegrunder.

Ett annat förslag till vidare forskning är att komplettera vår studie genom att jämföra olika bilföretag i Sverige med olika ursprungsländer, exempelvis Volkswagen från Tyskland, Peugeot från Frankrike osv. På så sätt kan man få reda på hur närvarande de olika ursprungsländers ledningsfilosofi är i Sverige. Det skulle alltså ge en insikt om vilka multinationella bilföretag på den svenska marknaden som har en stark CoO-effekt, samt styrka om de kulturella avstånden gör det lättare eller svårare att förstå ledningsfilosofin.

Studien har givit unik insikt i hur CoO påverkar Toyota Sweden AB. För att se hur applicerbar slutsatserna är på andra Toyota-kontor, kan framtida studier göra en liknande undersökning på Toyota i andra länder för att se och jämföra huruvida det liknar eller skiljer sig från situationen i Sverige. Dock får man räkna med att det krävas mer tid och bättre tillgång till resurser eftersom en sådan studie är relativt omfattande.

6. Referenser

- Affärsvärlden.(2009, juli 1). SAAB på tionde plats i Sverige. Hämtad mars 15, 2013, från <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2555022.ece>
- Agrawal, J., & Kamakura, W.A. (1999). Country of origin: A competitive advantage?, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.16, No. 4, pp. 255-267.
- Ahmed, S.A., & d'Astous, A. (2008). Antecedent, moderators and dimensions on country-of-origin evaluations, *International Marketing Review*, No. 25, Vol. 1, pp. 75-106.
- Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Analoui, F. and A. Karami (2002). CEOs and development of the meaningful Mission Statement. *Corporate Governance*, No. 2, Vol. 3, pp. 13–20.
- Armellini, G. (2011). The effect of word of mouth in customer equity and brand equity. *Chinese Business Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 205-216.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser (2 uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Balabanis, G., & Diamantopoulos, A. (2004). Domestic country bias, country-of-origin effects, and consumer ethnocentrism: A multidimensional unfolding approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No.1, pp. 80-95.
- (2008). Brand origin identification by consumers: A classification perspective. *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 39-71.
- (2011). Gains and losses from the misperception of brand origin: The role of brand strength and country-of-origin image. *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 95-116.
- Bjerke, B. (1999). *Business leadership and culture: National management styles in the global economy*. Edward Elgar Publishing Inc.
- Blackwell Reference (n.d.). *Country of Origin*, Hämtad februari 5, 2013
Från
http://www.blackwellreference.com/subscriber/uid=768/tocnode?query=country-of-origin&widen=1&result_number=1&from=search&id=g9780631233176_chunk_g97806312349376_ss1-143&type=std&fuzzy=0&slop=1
- Bloemer, J., Brijs, K., & Kasper, H. (2009). The CoO-ELM model: A theoretical framework for the cognitive process underlying country-of-origin effects. *European Journal of Marketing* No. 43 Vol. 1-2, pp. 62-89.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.). Malmö: Liber ekonomi (Originalarbete publicerat 2003).
- Chu, P.Y., Chang, C.C., Chen, C.Y., & Wang, T.Y. (2010). Countering negative country-of-origin effects: The role of evaluation mode, *European Journal of Marketing*, Vol. 44, No. 7/8, pp. 1055-1076.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (P. Larsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1998).
- Dexter, L-A. (1970). *Elite and specialized interviewing*. Evanstone.

- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., Paliawadana, D. (2011). The relationship between country-of-origin image and brand image as drivers of purchase intentions: A test of alternative perspectives. *International Marketing Review*, Vol. 28, No. 5, pp. 508-524.
- Drucker, P.F. (1972). What we can learn from Japanese management. *Mckinsey Quarterly*, Vol. 8, No. 3, pp. 2-20.
- Duffy, B. (2005), Analys av dokument. I Bell, J. (2006). Introduktion till forskningsmetodik (4uppl.), s. 123--135, Lund: Studentlitteratur.
- Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 19-37.
- Ferner, A., Quintanilla, J., & Varul, M.Z., (2001). Country-of-Origin effects, host-country effects and the management of HR in multinationals: German companies in Britain and Spain, *Journal of World Business*, Vol 36, No. 2, pp. 107-127.
- Guest, D., & Hoque, K. (1996). National ownership and HR practices in UK greenfield sites. *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 50-74.
- Gürhan-Canli, Z., & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country-of-origin effects. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, pp. 309-317.
- Gustavsson, B. (1995). Human values in Swedish management. *Journal of Human Management*, No. 1, pp. 153-171.
- Hackley, C. (2003). *Doing research projects in marketing, Management and consumer research*. London: Routledge.
- Holme, M. I. & Solvang, K. B. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (originalarbete publicerat 1991).
- Innes, E. & Morris, J. (1995). Multinational corporations and employee relations: Continuity and change in a mature industrial region. *Employee Relations*, Vol. 17, No. 6, pp. 25-42.
- Japanska Ambassaden i Sverige (2013). *Japan-Sverige-relationer*, Hämtad mars 13, 2013 från www.se.emb-japan.go.jp/japan_sverige.htm
- Josiassen, A., Lukas, A.B., & Whitwell, J.G. (2008). Country- of- origin contingencies: Competing perspectives on product familiarity and product involvement. *International Marketing Review*, Vol 25, No. 4, pp. 423- 440.
- Keller, E., & Berry, J. (2006). Word-of-mouth: The real action is offline. *Advertising Age*, Vol. 77, No. 49, pp. 20-20. 1p.
- Keller, E., & Fay, B. (2012). Word-of-Mouth advocacy: A new key to advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*, Vol. 52, No. 4, pp. 459-464.
- Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 4, pp. 581-599.
- Koschate - Fischer, N., Diamantopoulos, A., Oldenkotte, K., (2012). Are consumers really willing to pay more for a favourable country image? A study of country-of-origin effects on willingness to pay. *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 19-41.
- Kvale. S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (S. Torhell övers.). Lund: Studentlitteratur (originalarbete publicerat 1996).
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing (2nd ed). Los Angeles: Sage.

- Leclerc, F., Schmitt, B. H., & Dube, L. (1994). Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 263-720.
- Lee, .W.N., Yun, T.W., & Lee, B.K. (2005). The role of involvement in country-of-origin effects on product evaluation: Situational and enduring involvement. *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 17, No. 2/3.
- Liefeld, J. P. (2004). Consumer Knowledge and use of country-of-origin information at the point of purchase. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 4, No. 2, pp. 85-96.
- Liker, J. K. (2009). *The Toyota Way: Lean för världsklass* (Lean Forum & L. Erkelius, Trans.). Malmö: Liber.
- Lim, J. S., & Darley, W. K. (1997). An assessment of demand artefacts in country-of-origin studies using three alternative approaches. *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 4-5, pp. 201-218.
- Lim, J. S., Darley, W. K., & Summers, J. O. (1994). An assessment of country of origin effects under alternative presentation formats. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 3, pp. 274-283.
- Lincoln, J. R., Kerbo, H. R., & Wittenhagen, E. (1995) Japanese companies in Germany: a case study in cross-cultural management. *Industrial Relations*, Vol. 34, no. 3, pp. 417-440.
- Litzinger, W., & Schaefer, T. (1966). Perspective: Management philosophy enigma. *Academy of Management Journal*, Vol. 9, No.4, pp. 337-343.
- Lundgren, M. (2010). *Nya Japanhandboken*. Stockholm: Max Lundgren.
- Makino, S. & Roehl, T. (2010). Learning from Japan: A commentary. *Perspectives – Academy Of Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 38-45.
- McVeigh, B. (2004). *Nationalism of Japan*. Lanham Md: Rowman & Littlefield.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (B- Nilsson övers.). Lund: studentlitteratur (originalarbete publicerat 1988).
- Nagashima, A. (1970). A comparison of Japanese and US attitudes towards foreign products. *The Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp.68-74.
- Nishiyama, K. (2000). *Doing business with Japan: Successful strategies for intercultural communication*. University of Hawai'i Press.
- Numagami, T, Karube, M, & Kato, T. (2010). Organizational deadweight: Learning from Japan. *Academy Of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 4, pp. 25-37.
- Pappu, R., Quester, P. G., & CoOksey, R. W. (2007). Country image and consumer-based brand equity: Relationships and implications for international marketing. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 726-745.
- Pudelko, M., & Harzing, A-W. (2007). Country-of-Origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practice in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 4, pp. 535-559.
- Roll, M. (2008). *Made in China - Baggage or blessing for Chinese brands?*, *Venture Republic*. Hämtad mars 1, 2013 från http://www.venturerepublic.com/resources/China_strategy_China_brands_Made_in_China.asp
- Rosenzweig, P., & Nohria, N. (1994) Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2, pp. 229-251.

- Roth, M.S., & Romeo, J.B. (1992). Matching product category and country image perceptions: A framework for managing Country-Of-Origin effects. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 3, pp. 477-497.
- Samiee, S., Shimp, T.A., & Sharma, S. (2005). Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, pp. 379-397.
- Stake, E. R. (1995). *The art of case study research*. London: Sage.
- Svensktnäringsliv (publiceringsdatum saknas). Näringslivets miljöarbete och Sveriges miljömål. Hämtad maj 13, 2013, från http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/miljo_energi_klimat/naringslivets-miljoarbete-och-sveriges-miljomal_50235.html
- Sweden-Japan Foundation (2013). *About SJF*, Hämtad mars 5, 2013 från <http://www.swejap.a.se/templates/Page.aspx?id=396>
- Söderlund, M., & Rosengren, S. (2007). Receiving word-of-mouth from the service customer: An emotion-based effectiveness assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 14, pp.123-136.
- Toyota Sweden (2013). *The Toyota Way*. Hämtad februari 13, 2013 från http://www.toyota.se/upptack/the_toyota_way.tmex
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (2nd ed). London: Nicholas Brealey.
- Tseng, T.H., & Balabanis, G. (2011). Explaining the product-specificity of country-of-origin effects. *International Marketing Review*, Vol. 28, No. 6, pp. 581-600.
- Usunier, J.C., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures*, (4th ed). New York: Financial Times Prentice Hall.
- Wang, Y. (2008). Examination on philosophy-based management of contemporary Japanese corporations: Philosophy, value orientation and performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 1-12.
- (2010). Mission-driven organizations in Japan: Management philosophy and individual outcomes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No 1, pp. 111-126.
- Yin, K. R. (2009). *Case study research: Design and methods*, (4th ed). London: Sage.
- Yuen, E. & Hui T.K. (1993). Headquarters, host-culture and organizational influences on HRM policies and practices. *Management International Review*, Vol. 33, No. 4 pp. 361-383.
- Yukl, G. (2008). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, pp. 49-53.
- 121.nu (2013) Hämtad april 15, 2013 från <http://www.121.nu/onetoone/foretag/toyota-sweden-ab>

Appendix 1- Intervjumall

Bakgrundsfrågor:

1. Vilken position har du på företaget?
2. Hur länge har du jobbat på Toyota?

Hur lång arbetserfarenhet har Du inom branschen?

3. Om du skulle beskriva företaget med 3 ord, vilka ord skulle du använda?

(Följdfråga: Vad tycker du att varumärket Toyota står för?)

Tema Ledningsfilosofi:

1. Hur skulle du förklara företags vision och affärsidé?

EX: På IKEA är vår vision att skapa en bättre vardag för de många människorna. Vår affärsidé går ut på att erbjuda ett brett sortiment av form- och funktionsriktiga heminredningsartiklar till så låga priser att så många som möjligt ska ha råd att köpa dem.

Följdfråga: Skulle du beskriva Toyota som en platt organisation eller mer hierarkiskt?

2. Hur får du hjälp utav företaget att utvecklas i din position/ ansvarsområde?
(Ledarskapsutveckling)
3. Hur ofta behöver du ta snabba beslut? Hur går du då tillväga?
(Handlingsfrihet)

Tema Sverige Japan-koppling: (Förstå Toyota's ursprung)

1. Hur skulle du beskriva Toyota's relation till Japan?

Hjälp: Följer ni Toyota i Japan vad gäller nyheter osv.?

Följdfråga: På vilket sätt och hur ofta sker kontakten/kommunikationen mellan det svenska huvudkontoret och det japanska?

2. Hur märker *Du* av på jobbet att Toyota har sitt ursprung i Japan?

JA: På vilket sätt? Speciella tillfällen?

NEJ: Varför tror du att det inte omnämns?

Tema Bilbranschen:

1. Hur viktigt anser du det är att Toyota som varumärke kopplas till sitt ursprungsland? (*Hjälp:* Volvo har varit starkt förknippat till Sverige, Mercedes-Benz och Volkswagen till Tyskland)

Tema Japan:

1. Har du lärt dig något nytt om Japan sedan du började på Toyota?

(*Följdfråga:* har ditt intresse för landet ökat?)

2. Har du besökt Toyota i Japan någon gång?

JA: Vilka intryck fick du? Något intryck som du skulle vilja se applicerat på din arbetsplats i Sverige?

NEJ: skulle du vilja göra det?

Följdfråga: hur tror du det skulle påverka din syn på företaget?

Tema Interna MF-kanaler:

1. Vilka kommunikationskanaler har ni på företaget? (*Hjälp:* ex. intranet, hemsida, tidning, pressmeddelanden, möten, muntligt ...)
2. Hur kommunicerar *Du* vanligtvis med dina medarbetare på företaget?

Följdfråga: Vilket anser du vara det mest effektiva sättet för dig?

Appendix 2 - Toyota

Toyotas bilar utgör, enligt Affärsvärlden, cirka 4,5 % av den europeiska bilmärknaden och år 2012 sålde företaget 9,8 miljoner bilar i mer än 170 länder (toyota.se). Toyota Sweden AB registrerades i Sverige år 1972 och är det största japanska bilmärket i Sverige (121.nu). Dess huvudkontor hittar vi i Sundbyberg utanför Stockholm och här jobbar ett sjuttio-tal anställda med att driva företagets affärsidé och vision framåt (Marknadsföringsansvarig). Toyota Sweden AB hör till den nordiska avdelningen som styrs av Toyota Europa med säte i Bryssel. Brysselkontoret svarar i sin tur direkt till Toyota Japan, navet i företagets verksamhet. Här finner vi alltså Toyota Motor Corporation som grundades 1937 av Kiichiro Toyoda och som idag har vuxit sig till att vara världens största biltillverkare på den globala marknaden (Marknadsföringsansvarig).

Fordons Galleriet på Toyotas internationella hemsida visar på att företaget erbjuder en bred uppsättning bilar, både större och mindre modeller som är lämpade för alla typer av kundbehov; stadskörning, barnfamiljer, företagsbilar, transportbilar och så vidare. Toyotas lyxmärke Lexus får även mycket utrymme, i synnerhet med tanke på den exklusiva kundvård som erbjuds Lexus-ägare. Företaget är känt för sin ledningsfilosofi, liksom att vara det innovativa företaget som var världsförst på att föra hybridbilar ut på massmarknaden. Toyotas vägledande principer går ut på att bidra till samhället med avancerad teknik som respekterar både kunden och miljön, och där det råder en ömsesidig tillit mellan företaget och dess intressenter (toyota.se). Något som också tydligt kommuniceras via Toyotas marknadsföringskanaler är företagets stora satsningar och investeringar inom hybridteknologin och miljöfrågor överlag. På företagets svenska hemsida finns även en möjlighet för kunden att på förstasidan logga in på Min Toyota-sida för att få en informationsanpassad sida och möjlighet till annan kundspecifik service från Toyota.

Appendix 3 - Bilder



Bild 1. Entrén på Toyota Sweden's huvudkontor i Sundbyberg med företagets filosofi på en röd skylt till höger.



Bild 2. Två väggklockor i entrén som visar Stockholms tid och tiden i Tokyo.



Bild 3. Toyotas kaffemuggar som är tryckta med företagsloggan och ledorden från the Toyota Way.

Appendix 4 - Artikel

Publiceringsförslag:

Toyota Sweden's personaltidning

HR & Leadership :Briefing (branschtidning)

Toyota inte så japanskt som du trodde!

Nu har t.o.m. mjölkbonden börjat använda sig utav den japanska ledningsfilosofin för att effektivisera sin verksamhet, skriver Hallandsnytt. De framgångsrika arbetssätten har imiterats på många olika arbetsplatser i Sverige och i världen, men med varierade resultat. Enligt en ny studie från Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet finns det en svårighet att anamma hela den japanska ledningsfilosofin i Sverige, detta pga. kulturella skillnader mellan länderna.

Man kan tro att Toyota, som stiftade det framgångsrika arbetssättet the Toyota Way, skulle vara det företag i Sverige som applicerat det japanska arbetssättet bäst men så verkar inte vara fallet.

- Det är ingen tvekan om att den japanska filosofin, så som Lean, Just-in-Time och Kaizen, finns implementerat på Toyota Sweden AB (TSW), säger Lisa Tran som är en av författarna till masteruppsatsen med titeln "Country-of-Origin's påverkan på ledningsnivå" där TSW tjänat som fallföretag. Värdeorden dekorerar allt från kaffemuggarna till väggar på huvudkontoret för att ständigt påminna medarbetarna om vilken ledningsfilosofi som råder på företaget, fortsätter hon.

Trots att Toyota Sweden AB har sitt ursprung i Japan så visar det sig vara svårt att anamma hela den japanska ledningsfilosofin. Enligt författarna är det pga. kulturella skillnader mellan Sverige och Japan. Medförfattaren till masteruppsatsen Maja Salomonsson berättar för oss:



- Om det finns en bristande kunskap om företagets ursprungsland så resulterar det i svårigheter att tillämpa ursprungslandets ledningsfilosofi. Vi har hittat ett gap mellan ledningens strävan efter att driva ett japanskt arbetssätt och medarbetarnas förståelse hos TSW. Filosofin blir därmed kvar på ledningsnivå.

Det är alltså svårt för en svensk med sina svenska värderingar att förstå den japanska ledningsfilosofin med tanke på att den baseras på japanska samhällsvärderingar. Metoder som är framgångsrika i ett land kan därför vara ineffektiva i ett annat just pga. samhällsvärderingarna. Författarna menar därför på att en ökad förståelse för

arbetsättens bakgrund kommer att underlätta överföringen och användningen av de japanska arbetsätten.

- På TSW har man tex. mycket möten, något som medarbetarna anser ineffektivt och tidskrävande, berättar Maja. Med andra ord råder oenighet om vilken funktion de ska fylla så för att förstå meningen med möten så behöver man först förstå den japanska ledningsfilosofin, förklarar hon och fortsätter. Den reflekterar nämligen japanska samhällsvärderingar med principer som respekt, konsensus och en kollektiv strävan att handla utefter gruppens och samhällets bästa. Möten utgör därför en naturlig samlingspunkt för att ta gemensamma beslut.

I uppsatsen föreslår forskarna att ledningen, som regelbundet besöker Japan, ska sprida kunskapen om Japan och dess ledningsfilosofi, via det talade ordet, ut i organisationen.

- Ledningen har en bra bakgrundsförståelse för den japanska ledningsfilosofin, säger Lisa. Dessutom har de en fantastisk syn på ”företaget”. En intervjuperson berättade för

oss att enligt TSW är det ’medarbetarna som utgör företaget och utan dem är Toyota egentligen inte värt ett ruttet lingo’. Detta uttalande visar på hur Japan-influerad ledningsgruppen är.

Ytterligare ett förslag från författarna är att ledningen på TSW håller ett brandtal en gång om året för att påminna medarbetarna om att de utgör företagets viktigaste tillgång, liksom att uppmuntra till att utnyttja mötena till fullo för att skapa förståelse och konsensus inom organisationen.

Fakta Country-of-Origin och ledningsfilosofi:

CoO syftar till det land där produktionen av varan ursprungligen ägde rum, och om ursprungslandet har någon betydelse för konsumentens värdering av varan så resulterar det i en CoO-effekt. Med ledningsfilosofi menas de centrala värderingar och principer som ledningsgruppen utgår ifrån i skapandet av ramar för arbetets utförande.