

KULTURELLT ANPASSAD FÖR GLOBALISERING

– EN KVALITATIV STUDIE OM
AFFÄRSKULTURELLA SKILLNADER I KINA

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Niklas Martinsson
Emil Möller
Andreas Paulsen Ernek

2016: VT2016KF12



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Kulturellt anpassad för globalisering – En kvalitativ studie om affärskulturella skillnader i Kina

Engelsk titel: Culturally adapted for globalization – A qualitative study in business cultural differences in China

Utgivningsår: 2016

Författare: Niklas Martinsson, Emil Möller, Andreas Paulsen Ernek

Handledare: Ulf Sternhufvud

Abstract

The financial giant in the east expands like never before and the business opportunities have gone from just being a country where you place your production due to the low costs, to a rapid growing consumers market that attracts more and more companies to try out their luck. In this thesis the business Culture is described both internally in the company where you have Chinese colleagues and externally, how you work with Chinese companies from a Swedish perspective. The main issue along the way towards a hybrid culture are the cultural differences between China and Sweden as well as the challenges that comes with it for every company that tries to establish themselves in China. Differences in values, religion, habits and norms among much else contribute to a separated opinion on how business is supposed to be dealt with.

By searching for relevant data in literature, periodicals and articles as well as carry out qualitative interviews with individuals with experience and knowledge about the Chinese culture where they have worked in China or have had Chinese colleagues under a longer period of time, we hope to create a deeper understanding of how Swedish companies treats the Chinese business culture. We find these people in both large and small companies that are in China to get more perspective on how the culture works. How much do they get in contact with concepts like *guanxi*¹ and *mianzi*², which are major parts of the Chinese business culture, is also relevant to this study. We also wanted to do research of how up-to-date current data in the field is and if the data is in need of a modernization to reflect the current business climate.

How do the cultural differences look like for a Swedish company and how do they go about to overcome this to succeed on the Chinese market? How much do they need to adapt to the culture and how much do the Chinese companies adapt to the Swedish business culture? Where is the international business culture heading? These are just a few of the questions that we are trying to find an answer to with this study.

Keywords: Business relations, Guanxi, Mianzi, Sweden, China, B2B,

¹ Guanxi – referring to networking, social contacts and how people relate to each other professionally and privately (Cho, 2012).

² Mianzi – Can be translated as face, as it measures a person's status, reliability and trustworthiness (Hedberg Grimlund, 2012).

Sammanfattning

Den ekonomiska jätten i öst växer som aldrig förr och affärsmöjligheterna för företag har gått från att bara ha varit ett land där man förlägger sin produktion, tack vare att kostnaderna är så pass låga, lockar numera den snabbt växande konsumentmarknaden fler och fler företag att testa lyckan i landet. I denna uppsats tas den affärskulturella skillnaden upp både internt i företag där man har kinesiska kollegor samt externt, hur man jobbar med kinesiska företag från ett svenskt perspektiv. Den stora problematiken längs vägen mot en hybridkultur är den kulturella skillnaden som råder mellan Kina och Sverige som medför utmaningar för varje företag som ämnar etablera sig i Kina. Skillnader i värderingar, religion, normer, vanor med mycket mera bidrar till en skild uppfattning om hur affärer ska skötas.

Genom att söka relevant data i litteratur, tidskrifter och artiklar samt genomföra kvalitativa intervjuer med personer som har erfarenhet och kunskap av den kinesiska kulturen då de har antingen verkat i Kina eller har arbetat med kinesiska kollegor under en längre tid, hoppas vi kunna skapa en djupare förståelse för hur svenska företag bemöter den kinesiska affärskulturen. Dessa personer hittar vi i både stora och små företag som verkar i Kina för att få fler perspektiv på hur kulturen fungerar. Hur mycket de kommer i kontakt med begrepp som *guanxi*¹ och *mianzi*², som är stora delar av den kinesiska affärskulturen, är också relevant för denna studie. Vi ville även undersöka hur aktuell befintlig data inom ämnet är och om den är i behov av en modernisering för att spegla dagens rådande affärsklimat.

Hur ser de kulturella skillnaderna ut för ett svenskt företag och hur gör de för att överkomma dessa för att lyckas på den kinesiska marknaden? Hur mycket behöver de anpassa sig till den rådande kulturen samt hur mycket anpassar sig de kinesiska företagen till de svenska företagen? Var är den internationella affärskulturen i Kina på väg? Detta är några av de frågor vi försöker få svar på genom denna studie.

Nyckelord: Affärsrelationer, Guanxi, Kina, Affärskultur, Mianzi, B2B, Sverige,

¹ Guanxi - Syftar till nätverk, sociala kontakter och hur personer förhåller sig till varandra inom yrkeslivet och privat. (Cho, 2012).

² Mianzi – Kan översättas till ansikte, då de mäter personers status, pålitlighet och trovärdighet. (Hedberg Grimlund, 2012).

Förord

Först och främst vill vi tacka alla som har medverkat i vår studie. Tack till Elsa Nylander, Erik Ristenstrand, Jessica Mårtensson, Peter Hansen, Anders Andreasson, Tony Wikström, Frédéric Cho och Eric Broddesson som har ställt upp på intervju och har bidragit med värdefull information till empirin och studien. Vi vill även passa på och tacka Sara Hjelm Lidholm som har gett oss värdefulla råd samt vår handledare, Ulf Sternhufvud som har hjälpt oss under vårt uppsatsskrivande.

Varberg, Augusti 2016

Niklas Martinsson

Emil Möller

Andreas Paulsen Ernek

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion.....	- 2 -
1.3	Syfte & Frågeställning.....	- 3 -
1.4	Avgränsningar.....	- 3 -
2	Metod.....	- 4 -
3	Teoretisk referensram.....	- 9 -
3.1	Kultur.....	- 9 -
3.1.1	Hofstedes kulturdimensioner.....	- 9 -
3.1.2	Internationell anpassning.....	- 11 -
3.1.3	Nationell kultur i Kina.....	- 12 -
3.1.4	Relationsinriktade och Affärsinriktade kulturer.....	- 12 -
3.1.5	Status.....	- 13 -
3.1.6	Hierarki.....	- 14 -
3.1.7	Ålder.....	- 15 -
3.1.8	Kvinnors roll.....	- 15 -
3.2	Kommunikation.....	- 16 -
3.2.1	Höghkontext och låghkontext.....	- 16 -
3.2.2	Formaliteter.....	- 16 -
3.2.3	Förhandling.....	- 17 -
3.3	Relationer och Nätverk.....	- 18 -
3.3.1	Guanxi.....	- 18 -
3.3.2	Korruption.....	- 18 -
3.3.3	Mianzi.....	- 19 -
3.3.4	Tiaohe.....	- 20 -
3.3.5	Sociala spelet.....	- 20 -
4	Empiri.....	- 21 -
4.1	Kultur.....	- 21 -
4.2	Kommunikation.....	- 24 -
4.3	Relationer och nätverk.....	- 26 -
5	Analys.....	- 27 -
5.1	Kultur.....	- 27 -
5.2	Kommunikation.....	- 29 -
5.3	Relationer och Nätverk.....	- 30 -
6	Diskussion.....	- 31 -
6.1	Självreflektion.....	- 33 -
6.2	Förslag till vidare forskning.....	- 33 -
6.3	Slutsats.....	- 34 -
	Referenslista.....	- 35 -
7	Bilaga 1 – Intervjufrågor på svenska.....	- 38 -
8	Bilaga 2 – Interview questions in English.....	- 40 -

1 Inledning

Det inledande kapitlet ger en presentation av bakgrunden till ämnet som vi valt att forska om. Här behandlas Kinas ekonomiska utveckling, Sveriges handelsrelation med Kina, samt kulturella definitioner. Vi för även en diskussion kring de kulturella problem som kan uppstå och dessa leder sedan fram till våran frågeställning och syftet vi vill uppnå med forskningen.

1.1 Bakgrund

1978 öppnade Kina stegvis sina gränser för handel med andra länder, där reformen berörde först och främst landsbygden (NE, 2015). Motsvarande liberalisering genomfördes 1984 i stadsnäringen och regeringen uppmanade sina invånare att starta företag. Regeringen började även i detta skede att tillåta utländska investeringar i landet, vilket var ett stort steg i den kraftiga utvecklingen för landets ekonomi (NE, 2009). På senare år har Kina vuxit till att bli ett land med stora affärsmöjligheter med mängder av internationella företag som försöker slå sig in på den kinesiska marknaden (Cendrowski, 2015). I takt med att Kinas ekonomi växer, lockas företag men inte längre för dess billiga arbetskraft utan för den snabbt växande konsumentmarknaden (Cendrowski, 2015). Kinas snabba ekonomiska tillväxt har gjort att levnadsstandarden ökat i rasande fart och många är medvetna om och har fått känna på komforten och den sociala statusen som pengar har medfört. Detta ligger som grund till att många av dagens kineser söker rikedom och status och är villiga att göra vad som krävs för att uppnå detta. Att vara förmögen och konsumera överflödigt ansågs tidigare som en synd inom den kinesiska kulturen. (Abrahamson & Inglehart, 1995; Fang, 2006).

Handeln mellan Kina och Sverige sträcker sig så pass långt tillbaka i tiden som till då det Svenska Ostindiska Kompaniet bildades år 1731 i Göteborg. Då den första oktrojen³ på 15 år godkändes av den svenska regeringen innebar det att kompaniet hade rätt till all handel och sjöfart öster om Godahoppsudden. Man började tidigt med expeditioner till Kina och resorna var mycket lönsamma till en början (Ostindiskakompaniet, 2011). Sverige upprättade år 1950, som första västerländska land, officiella diplomatiska relationer med Folkrepubliken Kina och Sverige stödde kontinuerligt Kinas återkomst till den permanenta platsen i FN:s säkerhetsråd (Regeringen, 2015). Kina är idag Sveriges största handelspartner i Asien med över 500 företag med verksamhet på plats i landet och en export- och importindustri som uppgick till nästan 90 miljarder kronor 2014 (Business Sweden, 2015). Genom ekonomiskt utbyte, samarbetsprojekt, utvecklande och vårdande av kontakter samt ökad bredd i mellanfolkliga förbindelser fortsätter Sverige att stödja framväxten av ett kinesiskt civilsamhälle (Regeringen, 2015).

Gesteland & Seyk (2002) nämner det faktum att göra affärer med Kina inte är något nytt fenomen, men ny teknologi har tydligt influerat hur det görs. Ta exempelvis transporter och hur mycket det förändrats de senaste 50 åren. Nu kan man nå hela Asien oavsett var i världen du befinner dig, och detta har underlättat möjligheten att ha produktion och göra affärer i Kina. Den teknologiska utvecklingen som skett de senaste åren har bidragit till globalisering vilket beskrivs av Gesteland & Seyk (2002) som användandet och integration av världens resurser, kompetenser, och marknader för att främja den egna organisationen. Många stora företag har dock insett att det inte fungerar med samma strategi i Kina som på sina hemmamarknader och har därför behövt göra små ändringar i hur man formulerar sin image

³ Oktroj – Ett av en statsmakt meddelat berättigande att utöva viss ekonomisk verksamhet som innan dess inte varit tillåten (Ostindiska Kompaniet, 2016).

och sina produkter (Chiu, Guild, Orr, 2015). Även företag med väldigt liknande produkter har upplevt mycket varierad framgång (InternshipChina, 2016). Cendrowski (2015) menar att företagens nivå av anpassning har påverkat deras framgång att slå sig in på den kinesiska marknaden, där vissa har lyckats bättre i Kina än i deras eget hemland. Två väsentliga aspekter som tas upp i litteraturen och behandlas i arbetet som påverkar företags anpassning mot den kinesiska marknaden är nationell kultur och affärskultur.

Nationell kultur är enligt Hofstede. G, Hofstede. G.J och Minkov (2010) generellt definierat som "the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others". Kultur har penetrerat varje del av samhället. Precis som mjukvara för en dator så fungerar kultur som en mental mjukvara för sinnet, vilket spelar en viktig roll i hur vi tänker, agerar och känner (Hofstede, G., Hofstede, G.J. 2005). Följaktligen kan organisationskultur definieras som "the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from others". Hofstede. G (1980) tog fram fyra olika dimensioner som beskriver kultur och som senare utvecklades till sex dimensioner. Tre av dessa kulturella dimensioner är intressanta för aktuell uppsats och vidarebehandlas i teoriavsnittet. Kultur består enligt Hofstede (2005) av de oskrivna reglerna i det sociala spelet.

En stor skiljelinje som förekommer inom affärskultur är enligt Gesteland (2006) indelningen av världens marknader i två kategorier; Relationsinriktade och Affärsinriktade, vare sig det gäller marknadsföring, inköp eller affärer. Enligt författaren är flertalet av världens marknader relationsinriktade. Detta innebär att man helst undviker att göra affärer med främlingar och istället får saker gjorda genom kontakter, till skillnad från affärsinriktade där man är generellt mer öppen för att göra affärer med främlingar. Gesteland (2006) menar att det är av stor vikt att man återkopplar till det internationella affärslivets grundregel nummer ett, som framhäver att det är gästens ansvar att anpassa sig till värdlandets affärsseder och praxis, om man vill göra affärer med värdlandet. Ännu viktigare blir detta ifall gästen befinner sig på den säljande sidan i förhandlingar, då grundregel nummer två yrkar på att säljaren förväntas anpassa sig efter de seder och bruk köparen utövar (Gesteland, 2006).

Det viktigaste vid hantering av krockar mellan företagskultur och nationell kultur är att förstå de relevanta dimensionerna inom dessa kulturer (Meyer, 2015). Meyer (2015) hävdar att när man etablerar sig på en ny marknad, går det inte att komma ifrån att en anpassning till de lokala normerna sker till en viss grad.

1.2 Problemdiskussion

Som resultat av den växande globaliseringen ställs företag i dagens samhälle inför för nya problem att handskas med. Enligt Kapferer (2012) kan nyckeln till en lönsam verksamhet och förbättring av sin position på marknaden vara att anpassa sin verksamhet till olika marknader.

Då kinesisk affärskultur tillhör relationsinriktad och svensk affärskultur tillhör affärsinriktad så finns det en risk att det uppstår konflikter mellan de båda länderna. Skillnader i normer, värderingar, religion, regler, och vanor, resulterar i att det finns ett annorlunda synsätt på affärer och hur de ska hanteras. Det är kulturella skillnader som dessa som företag i dagens globala samhälle ställs inför och måste handskas med. För att företag skall kunna hantera dessa problem måste de först kunna identifiera dem för att sedan ta ställning till i vilken utsträckning de bör anpassa sig. Att många företag ser Kina som en lukrativ marknad att

expandera till, gör att man även bör titta på hur mottaglig den kinesiska marknaden och dess verksamma företag är mot svenska företag. (Fang, 2005)

Vi upplever att allt fler svenska företag etablerar sig på den kinesiska marknaden, delvis i de fallen att Kina producerar varor för det svenska företaget, eller att man vill börja sälja sin vara eller tjänst i landet. Detta gör att forskning om affärskultur känns som ett relevant och viktigt ämne att skriva om. Vi har i våra sökningar upplevt att det saknas uppdaterad data eller fakta om ämnet kinesisk affärskultur från ett svenskt perspektiv. Även i sökandet av skildringar som uppstår mellan svenska och kinesiska bolag var den befintliga, tillgängliga forskningen utdaterad och därav vill vi utöka kunskapen och kunna bidra med nyanserad bild och forskning i ämnet.

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet med studien är att undersöka hur de kulturella skillnaderna ser ut för ett svenskt företag som vill verka på den starkt växande kinesiska marknaden, sett från ett svenskt företagsperspektiv. Vi vill även se hur svenska företag arbetar för att hantera dessa skillnader och på så vis få en djupare förståelse för hur de kulturella skillnaderna i affärsrelationer påverkar affärerna inom *Business-to-business (B2B)*.

Med ovan beskrivna syfte så har det lett oss fram till följande frågeställning:

- Vilka affärskulturella skillnader ställs svenska företag som vill etablera sig på den kinesiska marknaden inför, samt hur hanteras dessa?
- Hur aktuell är den befintliga forskningen om kinesisk affärskultur från ett svenskt perspektiv?

1.4 Avgränsningar

I studien har vi valt att avgränsa oss till affärskulturella skillnader som svenska företag ställs inför vid verksamhet i Kina. Vi kommer även ta hänsyn till nationalkulturen i Kina, då den påverkar organisations och affärskulturen och det blir ett naturligt val att ha med även det.

Vi har i studien valt att avgränsa oss till Volvo personvagnar, Kjell & Company, Business Sweden, CEVT, Zebro International, Swedbank, Frédéric Cho Advisory. Då företagen har verkat på den kinesiska marknaden under en längre tid, har de därmed en bra övergripande inblick i affärskulturen som råder där. Fördelen vi ser med valen av de olika företagen är att de har en betydande storleksskillnad och därmed olika fördelar samt nackdelar i B2B med den kinesiska marknaden.

Som kulturdefinition har vi använt oss av G. Hofstede's sex kulturdimensioner. Vi har valt att avgränsa oss till tre av de sex dimensioner Hofstede har identifierat. Som ett senare komplement till Hofstedes tidigare studier om kulturella dimensioner så togs Globe study, gjord av House et al., 1991 fram i ett försök att finna svagheter i tidigare studier. Globe som är en förkortning för Global leadership and organizational behaviour effectiveness, leddes av en fundamental fråga; Hur är kultur relaterat till socialt, ledarskap och organisations effektivitet (House et al., 2004). Här återfanns nio olika dimensioner, som på flera sätt liknar Hofstedes men går djupare in i vissa delar. Vi ansåg att de var av större vikt att använda sig av färre dimensioner som var mer relevanta och intressanta i anknytning till affärskultur. Trots

rådande kritik mot Hofstede's kulturdefinition anses han vara en pionjär inom ämnet och därför har vi valt att använda den forskningen som utgångspunkt.

2 Metod.

Nedan förklaras vilken design av studien samt vilket metod vi har valt att utföra vår studie utefter, med en teoretisk grund. Delar som reflektion och replikerbarhet kommer även att beröras i detta kapitel.

2.1 Design av studien

Enligt Bryman & Bell (2011) är komparativ design att föredra när man vill undersöka sociala fenomen mellan varandra, vilket gör att vi anser det som en passande design för kulturella skillnader. Bryman & Bell (2011) nämner även att just komparativ design är den mest användbara studien vid kulturella skillnader mellan länder. Vi genomförde flera kvalitativa intervjuer på plats med varierande anställda personer på de svenska företag som vi har valt att grunda vår uppsats på. Vid dessa tillfällen arbetade vi med semi-strukturerade intervjuer för att på så sätt kunna ha en liknande struktur på intervjuerna då vi senare jämförde och analyserade svaren från de olika tillfällena med varandra samtidigt som det gav utrymme för följdfrågor. Komparabilitet mellan intervjuerna är således viktigt för oss då detta kommer att vara en stor grund för vår uppsats.

Vi genomförde även telefonintervjuer med våra intervjuobjekt som befinner sig i Shanghai. Då tillämpade vi samma metod med att skicka frågor i förväg så intervjuobjektet hann förbereda sig för att kunna ge så genomtänkta och pålitliga svar som möjligt. Bechhofer, Elliot och McCrone (1984) belyser att det kan vara bra att vara två personer som intervjuar. Den ena kunde fokusera på att föra samtalet framåt och hålla i intervjun samtidigt som denne tog anteckningar. Den andra kunde fokusera på att anteckna allt som sades och hände samt såg till att intervjun följde den röda tråden och bara den andres närvaro gjorde att intervjun kändes mindre formell. Ett samtal mellan tre personer känns ofta mer naturligt än ett utbyte mellan två personer.

Vi hade som ett alternativ, vilket tyvärr blev svårt att förverkliga, att faktiskt åka hela vägen bort till Shanghai och intervju våra kontaktpersoner på plats för att på så sätt dels ha en möjlighet att göra en bättre intervju men också att vi får en bild av företaget på ett helt annat sätt än om vi bara har mailkorrespondens med företaget. Då kunde vi även få en chans att se rent praktiskt den kulturella skillnaden mellan anställda i ett företag i Kina mot ett företag i Sverige vilket hade kunnat ge mer djup till vår uppsats.

2.2 Metodreflektion

Denna studie är gjord på en variation av företag, men kan inte appliceras direkt på andra marknader eller bolag. Inga slutsatser kan dras generellt över andra företag som är verksamma i Kina. Replikerbarheten är relativt hög, men dock inte säkert att man får samma resultat. Svar kan variera från person till person då människor kan ha olika åsikter och uppfattar de erfarenheter som de erhållit i Kina och i kontakt med kineser på olika sätt.

Med anledning av språkbarriärer och svårighet med åtkomlighet till kinesiska företag som interagerar med svenska företag är majoriteten av företagen svenska aktörer på den kinesiska marknaden. Därför är informanterna i vår studie till stor del svenska. Det kan ge en annan

empiri än vad vi hade fått om vi hade haft en jämn fördelning mellan svenska och kinesiska företag och aktörer.

Som urvalsmetod i vår studie valde vi att använda oss av icke-sannolikhetsurval då vi intervjuade en specifik del av populationen, och inte ville ha ett slumpmässigt urval. Genom den här metoden med väl utvalda intervjuobjekt minskade även risken för bortfall, vilket underlättade vid analysering av materialet under senare skede av studien. Då vi diskuterade om valet av metod föll valet på kvalitativa intervjuer tämligen självklart då vi ansåg att det var det bästa sättet att skaffa all den information som vi behöver för vår uppsats. Då vi behövde få en fördjupad insikt i ett visst område valde vi att göra kvalitativa intervjuer där vi gav möjligheten till intervjuobjekten att svara utförligt på våra frågor. Om vi istället hade använt oss av en kvantitativ metod hade det blivit svårigheter med dels att formulera frågor där vi får rätt typ av svar för vår undersökning samt tillförlitligheten av de svar vi fått.

Intervjuerna strukturerade vi enligt den semi-strukturerade modellen som Spender (1989) tar upp. Strukturen passade vår undersökning bäst då den är flexibel samtidigt som grundpelaren i intervjun är fast och flera intervjuer blev relativt lika varandra. Den uppmuntrade även till att fortsätta in på sidospår men hittade alltid tillbaka till grundstrukturen. Då vi jämförde flera olika intervjuer med varandra var det viktigt att ha samma typ av grundstruktur i intervjuerna så att de var kompatibla med varandra. Spender (1989) tar även upp ostrukturerad intervjuteknik. Detta passade inte oss lika bra då det liknade mer ett vanligt samtal och kunde leda i stort sett var som helst. Man utgår oftast från en första fråga för att sedan förlita sig på följdfrågor under resten av intervjun.

Intervjuerna som genomfördes var telefonintervjuer, intervjuer som vi gjorde på plats på respektive anställdas kontor samt några få mailintervjuer. De som genomfördes på plats var i lugna miljöer, intervjuobjekten kändes lugna, intresserade och engagerade i både sitt jobb och intervjun. Svagheten med telefonintervjuer är att vi inte kan kontrollera miljön som de befinner sig i när intervjun genomförs eller läsa av personens kroppsspråk. Det är även svårare att få samma flyt i konversationen via telefon. Exempelvis då det är helt tyst i en telefonkonversation vet man inte om den ena personen väntar på att den andra ska börja prata eller om den personen bara tänker på vad den ska säga härnäst.

Mailintervjuer var vårt sista val av intervjumetod och vi valde därför att använda oss enbart av den formen om vi inte hade möjlighet att få till en annan typ av intervju. Anledningen till att vi inte ville använda oss av mailintervjuer i första hand, var för att vi kände att vi riskerade att inte få så utförliga svar och att vi inte hade möjlighet att direkt under intervjun ställa följdfrågor till intervjuobjekten.

På den motsatta sidan från vårt val av intervjumetod finns den strukturerade tekniken som liknar en kvantitativ metod där man ställer precis samma frågor till de olika intervjuobjekten. Detta passade oss inte heller då vi behövde vara flexibla i våra intervjuer för att på så sätt få reda på information och få svar som vi inte hade kunnat förutse.

För att öka tillförlitligheten på våra intervjuer valde vi att på förhand skicka frågorna till intervjuobjektet för att låta personen förbereda sig och försäkra oss om en pålitlig, effektiv och bättre intervju. Då vi sökte information i litteratur, dokument och artiklar använde vi oss av detta tillsammans med svaren från intervjuerna i analysen. Vi använde oss av sekundärdata tillsammans med primärdata för att på så sätt försäkra oss om validitet i vår uppsats.

2.3 Empiri

Vår uppsats bygger på att studera de kulturella skillnaderna inom B2B mellan två länder, Kina och Sverige. Anledningen till att vi valde dessa två länder är att den kulturella delen skiljer sig mycket åt i de båda länderna, och därav intresset att se hur de skillnaderna ser ut, och hur aktivt företagen arbetar med att få dessa kulturella skillnader att fungera. Vi väljer att i studien använda oss av Volvo personvagnar i synnerhet, då det är ett multinationellt företag med en stark anknytning till både Sverige och Kina genom Geely. För att få mer bredd och bättre grund att stå på väljer vi även att ha med Swedbank, CEVT, Zebro International, Kjell & Company, Business Sweden, samt Frédéric Cho Advisory.

Med våra frågeställningar som utgångspunkt för vår uppsats så kom vi tillsammans fram till att kvalitativa intervjuer skulle bli det tillvägagångssätt som kunde ge oss en bästa möjliga grund att stå på. Enligt Bryman & Bell (2011) tenderar kvalitativ forskning att fokusera mer på ord snarare än nummer, vilket blir ett logiskt val i en beskrivning av de kulturella skillnaderna mellan två länder. Detta tillsammans med sekundärdata från Kina och Sverige så kommer vi samla in tillräckligt med data för att nå en analys, resultat och slutsats. Sekundärdata agerar som jämförande fakta till det primärdata som vi får från företagen vi intervjuar.

Vid forskning om ett ämne som affärsrelationer så är det viktigt att samla in mycket material för att uppnå en djupare insyn i det och få en bättre förståelse för ämnet. Vi använde oss av intervjuer med en eller flera personer på vardera företag för att få deras syn på hur relationer byggs upp och upprätthålls på ett framgångsrikt sätt. Vi har vidare för avsikt att använda viss sekundärdata för att nå fram till en teoretisk mättnad.

Bryman & Bell (2011) skriver om hur den kvalitativa forskningsprocessen går till och det är den processen vi har använt oss av för att få fram relevant information. Vi bestämde oss för att invänta och undersöka hur aktuell teorin var tills efter att vi hade samlat in all vår empiri. Detta för att ha något att jämföra med och ha en grund att utgå från.

2.4 Val av företag och intervjuobjekt

Då vi genomförde en studie om den kinesiska affärskulturen så var det av största vikt att hitta företag och personer som är verksamma i Kina, och gärna varit det en längre period. Det var enligt oss inte någon större betydelse vilket område de var verksamma inom, så länge företagen var svenska. Vi var noga med att försöka få en variation på intervjupersonerna så det inte exempelvis bara blev högt uppsatta chefer alternativt bara säljare vi intervjuade. Detta för att få en bred bild av affärskulturen från olika perspektiv i företagets hierarkiska nivåer. Vi har valt att intervju följande företag och personer:

Volvo Cars

Den första Volvon rullade av bandet i Göteborg redan 1927, och sedan dess har man lyckats bli ett välkänt och respekterat företag inom bilindustrin. Man tillverkar ett brett sortiment av bilar i premiumsegmentet och finns representerade i cirka 100 länder. Volvo Cars blev 2010 uppköpt av det kinesiska bolaget Zhejiang Geely Holding of China, och därmed har man en stark anknytning till Kina och bred kunskap om marknaden och affärskulturen. Huvudkontoret ligger fortfarande kvar i Göteborg och även en del av produktionen, medan man även har produktion i Kina, Belgien och Malaysia. (Volvo Cars, 2014)

De personer vi intervjuat på Volvo är:

Elsa Nylander, 30 år, verksam på Volvo i sex år och har positionen Manager for order management. Elsa var stationerad i Kina under ett år och arbetade där med Supply chain management. Intervjun skedde på Volvos kontorslokaler i Göteborg och varade i 48 minuter.

Erik Ristenstrand, 44 år, verksam på Volvo i 16 år och har positionen avdelningschef för packaging operation. Erik var stationerad i Kina under två år för uppstarten av Volvo Cars. Intervjun skedde på Volvos kontorslokaler i Göteborg och varade i 39 minuter.

Jessica Mårtensson, 53 år, verksam på Volvo i 25 år och jobbar på avdelningen ändringsorder. Jessica har kontinuerlig kontakt med Kina och har varit där under två omgångar á tre veckor. Intervjun skedde på Volvos kontorslokaler i Göteborg och varade i 51 minuter.

Peter Hansen, 56 år, verksam på Volvo i 38 år och har positionen koordinator på produktokumentation för powertrain. Peter har varit verksam i Kina sedan 2010 med bland annat utbildning. Intervjun skedde på Volvos kontorslokaler i Göteborg och varade i 46 minuter.

Intervjuobjekt 1, har valt att vara anonym i denna studie. 33 år, verksam på Volvo i sex år och har positionen senior specialist peoples development. Intervjuobjekt 1 var ett år i Kina på ett graduate program. Intervjun skedde på Volvos kontorslokaler i Göteborg och varade i 43 minuter.

Zebro international

Zebro bedriver import-, export- och grossistförsäljning, huvudsakligen inom branscherna för tobaksutensilier, biltillbehör, golfbollar samt present och reklamartiklar. Företaget har funnits sedan 1963 och varit verksamma i Kina sedan 22 år tillbaka. (Anders Andreasson, 2016)

På Zebro har vi intervjuat Anders Andreasson, 54 år, som varit verksam på Zebro i 30 år och har positionen VD. Anders har rest regelbundet till Kina under 22 år och varit med sedan starten. Han besitter där med mycket relevant information och har varit delaktig i många förhandlingar och affärsmöten. Intervjun med Anders skedde på plats i Zebros lokaler och varade i 32 minuter.

Chinese Euro Vehicle Technology

CEVT har funnits sedan 2013 och är en ingenjör och utvecklingscenter som är en underleverantör för Volvo och Geely och ägs av den sistnämnda. Företaget är beläget på Lindholmen i Göteborg och arbetar främst med arkitektur och utveckling av diverse komponenter som biltillverkarna efterfrågar (CEVT, 2015).

På CEVT intervjuade vi Tony Wikström, 55 år, som varit verksam på företaget i tre år på positionen Module team director. Tony har dagligen kontakt med Kina och har själv varit där på plats tre gånger. Intervjun med Tony skedde på CEVTs kontorslokaler i Göteborg och varade i 47 minuter.

Swedbank

Swedbank, som tidigare hette Sparbanken öppnade sitt första kontor 1820 i Göteborg, och har sedan dess blivit Sveriges största bank sett till antal kunder. Banken är även en viktig aktör i de baltiska länderna, och man har sammanslaget med den svenska marknaden 7,2 miljoner kunder (Swedbank, 2016).

Den personen vi intervjuade sitter på Swedbanks filial i Shanghai, för att vi där hade möjlighet att intervjua en person som är av kinesisk nationalitet. Intervjuobjekt 2, har valt att vara anonym i denna studie. 35 år, har varit verksam på Swedbank i fem år på positionen Client Executive of Large Corporates. Intervjuobjektet är född och uppvuxen i Kina och har inte arbetat för ett svenskt bolag innan Swedbank. Intervjun skedde via mail.

Frédéric Cho Advisory

Bolaget som bildades 2014 fokuserar på strategisk rådgivning i samband med investeringar åt båda riktningarna mellan den nordiska regionen och fastlandet Kina, Japan och Korea (SCTC, 2015).

Intervju med Frédéric Cho, 54 år, vice ordförande för Sweden China trade Council och numera egenföretagare med bolaget Frédéric Cho Advisory AB. Frédéric har varit verksam i Kina och Ostasien sedan 1980 inom en rad olika företag och branscher, och har således fått med sig en stor erfarenhet från den Kinesiska marknaden (SCTC, 2015). Frédéric har även skrivit en bok, Kina enligt Cho, som publicerades 2013 och som vi har använt oss av som källa i denna uppsats. Intervjun med Frédéric skedde via mail, då avstånd och tid inte gjorde det möjligt att ha en fysisk intervju.

Kjell & Company

Grundades 1988 och första butiken öppnades 1990 för att till dagens dato ha ökat till 92 butiker och en välkänd aktör inom hemelektronik och teknik. 2007 öppnades ett inköpskontor i Shanghai, och det är från Kina som cirka 40% av varorna som säljs i butiken idag kommer från landet (Kjell&Co, 2015).

På Kjell & Company intervjuade vi Eric Broddesson, 38 år som varit verksam på företaget i 11 år. Eric har positionen Inköpschef samt arbetar med sortimentutveckling. Han har bott fyra år i Kina, där han var med vid uppstarten av Kjells verksamhet, och besöker fortfarande landet frekvent. Med Eric gjordes en telefonintervju om 50 minuter.

Business Sweden

Syftet med Business Sweden är att hjälpa företag att nå sin fulla potential internationellt. Detta gör man genom att assistera företag på plats på 50 attraktiva marknader och även genom att attrahera utländska investeringar. Företaget bildades 2013 efter en sammanslagning av exportrådet och Invest Sweden, och ägs av staten samt näringslivet (Business-Sweden, 2015).

På Business Sweden så intervjuades Intervjuobjekt 3, som valt att vara anonym i denna studie. Mannen är 25-30 år och har varit verksam inom företaget tre och ett halvt år som konsult. Av dessa år så har han varit bosatt i Kina två och ett halvt år och i Sydkorea i ett år innan det. Intervjun gjordes via telefon då intervjuobjektet befinner sig i Shanghai och varade i 60 minuter.

3 Teoretisk referensram

Nedan följer en presentation av den teoretiska referensram som kommer att ligga till grund för analysen i senare stadiet i studien. De är indelade i huvudrubrikerna kultur, kommunikation, samt relationer och nätverk med underrubriker. Dessa underrubriker var de vi fann som mest återkommande och aktuella och tillsammans bildar dem den kulturella utmaningen för svenska företag i Kina. De är indelade i dessa avsnitt för att ge dig som läsare en överblick över hela det teoretiska kapitlet.

3.1 Kultur

3.1.1 Hofstedes kulturdimensioner

Hofstede, G., Hofstede, G.J och Minkov (2010) har efter många års forskning och analyserande av IBM:s undersökning av deras anställdas värderingar i 50 länder kommit fram till sex stycken olika dimensioner av kultur som beskriver nationella, kulturella värderingar. I Hofstedes första bok från 1980 så beskrivs endast de fyra första av de nedanstående dimensionerna, och byggdes senare på med den femte (LTO) 1991 och 2010 med den sjätte och sista (IVR). Vi kommer använda oss av de tre första kulturdefinitionerna (Hofstede, G., Hofstede, G.J och Minkov, 2010).

Följande bygger på Hofstede, G., Hofstede, G.J och Minkov (2010) analys av IBM's undersökning.

Liten mot stor maktdistans (PDI - Power distance)

En definition av maktdistans är i vilken utsträckning som de mindre inflytelserika medlemmarna av en organisation eller institution i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. I ett land där maktdistansen är liten är underställda mindre beroende av sina chefer och tenderar att föredra konsultation, vilket ger ett mer ömsesidigt beroende av över och underställda (Hofstede, G., Hofstede, G.J och Minkov, 2010).

Hofstede, G., Hofstede, G.J och Minkov (2010) tittar även på maktdistans inom länder såsom samhällsklass, utbildningsnivå och sysselsättning. Alla dessa hänger ihop enligt författarna då samhällsklasserna inte har samma tillgång till att dra nytta av fördelarna i samhället, som till exempel utbildning. En högre utbildning gör också att du hamnar i en högre samhällsklass, och har en tydlig påverkan på vilken sysselsättning du har möjlighet att välja på. Enligt Kohn (1969) så har lågutbildade i lågstatusyrken i västvärlden mer auktoritära värderingar än de som tillhör en högre samhällsklass. Detta visar sig även i hemmen då där föräldrar i lägre samhällsklasser i genomsnitt kräver större lydnad och manar på sina barn att bli mer framgångsrika.

Individualism mot kollektivism (IDV - Individualism versus Collectivism)

De flesta människor världen över lever i ett samhälle som präglas av kollektivism, vilket innebär i stora drag att gruppens intresse går före individens. Ett barn som växer upp i ett kollektivt samhälle får tidigt en ”vi”-känsla då familjen omkring barnet består av ett flertal personer. Att växa upp i ett sådant samhälle gör att man som person ofta känner en lojalitet mot gruppen och det utvecklas ett ömsesidigt förhållande som är både psykologiskt och praktiskt. En minoritet av världens människor växer upp i ett ”jag”-centrerat hem där gruppen endast består av få barn och två föräldrar. Denna typ av uppväxt är ett individualistiskt

samhälle och präglas av att barnet ska lära sig att stå på egna ben så snart som möjligt. När barnet vuxit upp och flyttat ut ur föräldrahemmet så minimeras ofta kontakten med föräldrarna och individen sköter om sig själv och förväntas inte vara beroende av någon grupp, varken psykologiskt eller praktiskt (Hofstede, G, Hofstede, G.J och Minkov, 2010). En person som är verksam inom det kollektivistiska samhället ser relationen som det viktiga inom affärssamtal och vill lära känna motparten. Tvärtemot i det individualistiska samhället så prioriteras affärshandlingar och relationen anses inte lika viktig.

De två olika synsätten skiljer sig mycket åt från olika länder och olika kulturer. Författarna nämner USA som ett exempel där individualism ses av befolkningen som något positivt och som främjar landets storhet och utveckling. Åt andra hållet tas Kina och deras forna ledare Mao Zedong som ett exempel. Mao Zedong menade att individualismen är ond och bidrar till egoism bland människor, att man sätter sina personliga intressen framför gruppen och landets bästa. Maos synsätt återspeglas fortfarande på befolkningen då man i undersökningen som nämnts tidigare har ett lågt IDV-värde, vilket visar på att man inte är individualistiskt lagd (Hofstede, G, Hofstede, G.J och Minkov, 2010).

Maskulinitet mot femininet (MAS - Maskulinitet versus femininity)

Maskulint och feminint skiljde sig kraftigt åt tidigare, men man kan fortfarande se en distinkt skillnad i många av dagens moderna samhällen. Männerna har som huvudsaklig uppgift att bry sig om saker utanför hemmet, såsom jakt och kamp i traditionella samhällen och översatt i dagens samhällen till ekonomiska termer. Kvinnor ska bry sig mer om hemmet, barnen och människor i allmänhet. Männerna är mer konkurrenskraftiga och vill förstärka den maskulina självhävdelsen och kvinnor värnar om omsorgsfullhet och omhändertagande.

Begreppet maskulint samhälle, där Kina ligger högt på rankingen, innebär att könsrollerna är tydligt åtskilda. Män ska hävda sig, vara tuffa och fokusera på materiell framgång, medan kvinnor är mer blygsamma och bryr sig om livskvalitén. Ett feminint samhälle, där Sverige har en hög ranking, är ett samhälle där könsrollerna överlappar varandra mer. Här ska både män och kvinnor ha de egenskaper som det maskulina samhället anser feminina (Hofstede, G, Hofstede, G.J och Minkov, 2010).

Innan Hofstede's forskning, behandlade forskare ofta kultur som en ensam variabel. Om man exempelvis i forskning fann statistiska skillnader mellan två befolkningar eller etniska grupperingar och om man hade svårigheter att finna en förklaring, behandlades då detta som en funktion av kultur. Många forskare menade tidigt att fenomenet kultur var för komplext för att kunna behandlas som ett ensamt begrepp och att det var i behov av en uppdelning i fler dimensioner. Hofstede's forskning inom kultur visade på hur kultur kan delas upp i självständiga dimensioner. (Minkov, Hofstede, 2011), Peterson (2003) menar att Hofstede's första upplaga av Culture's Consequences inte nödvändigtvis skapade ämnet om jämförande tvärkulturella studier, men den formade ämnesrådets grundtema, struktur och kontroverser.

3.1.2 Internationell anpassning

Enligt Gesteland (2006) är det viktigt att ha grundliga kunskaper om affärsvanor och metoder när man ska göra affärer internationellt. Med detta som grund har författaren identifierat två tumregler man bör följa vid internationella affärer:

- Tumregel 1: I internationella affärer anpassar sig säljaren efter köparen.
- Tumregel 2: I internationella affärer förväntas gästen följa värdlandets regler och vanor.

Detta kan kopplas till det kinesiska ordspråket Ru Xiang Sui Su som kan översättas till: Besök en by, följ dess seder och vanor. Ovannämnd författare rekommenderar dock att man inte ska likställa detta med uttrycket ta seden dit man kommer, utan att man istället ska vara sig själv och inte härma och kopiera de lokala sätten att bete sig. Detta betyder dock inte att man ska bortse från de lokala seder och bruk som finns, utan att man bör vara medveten om dem och respektera dem.

Rosta (2005) förklarar att en av de största anledningarna till att svenska företag söker sig till Kina för att importera till Sverige är då man har ofta låga tillverkningskostnader då bland annat lönekostnaderna i Kina är låga. Rosta (2005) menar också att det inte krävs mycket av varken tid eller pengar för att hitta lämpliga tillverkare av komponenter eller färdiga produkter som man söker efter. Svårigheten ligger i att hitta rätt kvalitet till rätt pris. Dock skriver Rosta (2005) att när denna mödosamma och ibland svåra och kostsamma process där man säkerställer kvalitet och kontrollerar leveransen är genomförd kommer företagets marginaler öka så pass mycket att de kompenserar för de dyra initiala utgifterna. Rosta (2005) menar att det är en frustrerande affärskultur som man möts av som ett svenskt företag då man börjar arbeta med den kinesiska marknaden. Författaren menar att det finns två väl beprövade ytterligheter: att man antingen gör det på kinesiskt vis eller på det egna företagets vis. Gemensamt för dessa är brist på flexibilitet, kreativitet, vilja att anpassa sig och brist på strategi för företaget dagliga verksamheter. Uppenbarligen finns det framgångsrika företag som drivs på det kinesiska sättet att leda och med kinesiska anställda. Kinesiska ledare anser att en persons identitet endast är viktigt vid personliga förhållanden (Tao & Preechanont, 2013). De skulle beskriva sig själva som trovärdiga vänner med båda kognitiva och affektiva dimensioner. Kinesiska ledare vill se sig själva som personligt engagerade i deras förhållande till arbetskamrater och understryker vikten av att vara samarbetsvilligt, flexibel, respektfull, empatisk, ödmjuk samt att man har en vilja att kompromissa (Tao & Preechanont, 2013). Rosta (2005) menar dock att svårigheten ligger i att applicera detta på ett västerländskt företag då dessa kulturer skiljer sig mycket åt.

Rosta (2005) anser inte att en blandning av de två ytterligheterna är den bästa lösningen på problemet utan att det är företagets egen kultur, kvalitetskrav, ledarstil och värderingar som måste appliceras aggressivt och kompromisslöst där avvikelser inte tillåts från vad som är allmänt vedertaget i hemlandet. Den anställde som åker för att etablera företaget i Kina måste vara bestämd, målmedveten och beslutsam då kulturen inte är tydlig från början kan det resultera i förvirring om fokus i verksamheten och brist på förståelse mellan ledningen och lokalt anställda. Detta kan vara svårt att rätta till och skapa förståelse för senare om det inte görs till en början och appliceras på alla delar i företaget - internt, extern samt i möten med kunder. Allt ovanstående ska appliceras med ett visst mått av ödmjukhet (Rosta, 2005).

3.1.3 Nationell kultur i Kina

“All people are the same. It’s only their habits that are so different - Konfucius” (Schneider & Barsoux, 2003, s.3)

Synsättet på människor skiljer sig mycket mellan Kina och Sverige. I Kina har man synsättet att alla människor föds olika och ålder, status och hierarki skiljer individerna åt tydligt (Fang, 2005). Kanske det viktigaste karaktärsdraget hos kinesisk kultur är dess höga känsla av kollektivism och maktdistans. Många inhemska koncept så som ansikte, harmoni, guanxi och paternalistiska ledarskap kan härledas till dessa två breda kulturdimensioner (Leung, 2008). Fang (2005) menar att i kontrast till detta, ser man i Sverige alla människor som jämlikar. Det spelar ingen roll om du är man eller kvinna, ung eller gammal, stark eller svag - alla värderas lika och detta synsätt är lika djupt rotat i den svenska kulturen som den individualistiska är i den kinesiska.

Kinas snabba ekonomiska tillväxt har gjort att levnadsstandarden ökat i rasande fart och många är medvetna om, och har fått känna på komforten och den sociala status som pengar har medfört. Detta ligger som grund till att många av dagens kineser söker rikedom och status och är villiga att göra vad som krävs för att uppnå detta (Fang, 2006).

Leung (2008) menar att samspelet mellan traditionella värden och moderna sociala aspekter kan vara anledningen till ett till synes paradoxalt beteende hos det kinesiska folket. Exempelvis är ansikte viktigt i Kina, och en person skulle kunna strunta i den monetära smällen de tar för att rädda sitt ansikte. Paradoxalt nog kan samma person vara väldigt rationell med ekonomin när de förhandlar i en affärsituation.

3.1.4 Relationsinriktade och Affärsinriktade kulturer

Gesteland (2006) menar att man kan dela in världens olika marknader i relationsinriktade och affärsinriktade affärskulturer. Författaren hävdar att våra möjligheter till framgång på den internationella marknaden påverkas av de skillnader som finns mellan relationsinriktade och affärsinriktade beteenden, vare sig det gäller inköp, marknadsföring eller förhandlingar. Det ska dock tydliggöras att relationer är viktiga överallt i affärslivet, vare sig det handlar om affärsinriktade eller relationsinriktade kulturer och att det istället handlar om gradskillnader.

Enligt Rosta (2005) finns en bild av svenskar i Kina att vi värnar om miljön och är hårda men rättvisa i affärer, är något långsamma med affärsbeslut men det blir ofta bra i slutändan. Som arbetsgivare har svenskar ett mycket gott rykte, speciellt om man jämför med grannländerna i Asien. Fang (2005) beskriver relationen i en affär mellan två svenska företag som en biprodukt som utvecklas av den pågående affärsprocessen. Man kan göra affär med vem som helst, är fokuserad på avtal samt går in i affärsprocessen med en gång. Den sociala dimensionen i affären ser man först inte förrän en bit in i affären då man lärt känna sin partner som man arbetar med. Relationen kan också vara väldigt kortvarig efter att affären är avklarad och ofta avslutas den då affären avslutas. Här är det väldigt tydligt att affärskulturen är projektorienterad (Fang, 2005).

I kinesisk affärskultur ser man på den sociala dimensionen på ett väldigt annorlunda sätt. Istället för att relationen blir en biprodukt av affären är den en förutsättning att man utvecklar en relation innan man börjar arbeta tillsammans. Man lägger mycket tid och energi åt att etablera och utveckla en personlig relation med en potentiell affärspartner. I denna fas då man

utvecklar ett förtroende för motparten talar man ingenting om affären utan det är endast för att lära känna den andra. Även hur man hanterar en affärsrelation då affären är slut skiljer sig från den svenska normen. Man har en moralisk skyldighet att upprätthålla relationen för att inte ses som en otrevlig partner som tänker bara på att tjäna pengar på kort sikt. Det är just här nyckeln till en långsiktig relation ligger (Fang, 2005).

Under 1990-talet hade man en helt annan affärsbild av Kina än vad vi har idag. Då ansågs det vara ett väldigt stort steg att bedriva handel med Kina eller ett kinesiskt företag då man kunde förvänta sig svårigheter i varje del i processen och att man var tvungen att jobba väldigt mycket hårdare än vanligt då det sker korruption, speciellt i mer förmögna områden (Li, 1996).

Formella kulturer har enligt Gesteland (2006) en tendens att vara hierarkiskt organiserade där de uppvisar starka skillnader i status och makt. Informella kulturer har i motsats, en tendens att uppvisa mer jämlika hållningar där skillnaden i status och makt är mindre. Gesteland (2006) menar att det är motsatta värderingar som dessa som kan skapa problem vid förhandlingar. Författaren hävdar dock att de kan undvikas om båda parter är medvetna om varandras skilda sätt att bedriva affärer och att de handlar om olika kulturella värderingar och inte individuella värderingar.

Fang (2005) definierar det kinesiska samhället som ett samhälle där man har ett lågt förtroende för okända och man gör sällan stora affärer med främlingar. Det krävs en viss nivå av förtroende för att kunna göra bra affärer med kinesiska företag. Detta beror på att kinesisk affärskultur karakteriseras av personligt förtroende för motparten och är relationsfokuserade medan svensk affärskultur härleds mycket till förtroendet för systemet och är projekt- och avtalsbaserad

Den kinesiska marknaden är ständigt föränderlig, både politiskt och ekonomiskt enligt Cho (2012). Författaren menar därför att man behöva anpassa sig genom att lära sig nya saker och se över sin syn på den kompetens som anses värdefull. Cho (2012) vill även lyfta fram att det inte bara är utländska parter som behöver anpassa sig, utan även kineserna. Detta då författaren anser att kineser är duktiga på att anpassa sig och lära sig i takt med förändring och att så länge man är mottaglig för att inget är konstant, så kommer det bli lättare att anpassa sig till förändringarna.

Organisationskulturer kan ha synliga attribut, eller dolda betydelser, exempelvis företags klädkod, kommunikationsstilar och ledarskapsmetoder. Organisationskultur skiljer sig från nationalkultur på det sättet att organisationskultur inte är lika djupgående som nationalkulturer och är vanligtvis något man lär sig under sitt vuxna liv. Trots det är de influerade av den globala omgivningen och formade av nationen där de verkar. Organisationer kan bli influerade av kulturen som råder i företaget, som i exempelvis multinationella företag (Magana-Campos and Aspinwall, 2003; Hofstede, 1980, 2001; House et al., 2004).

3.1.5 Status

Leung (2008) säger att kunna visa upp sin framgång i materialistiska ting väger tungt i många delar i Kina. Hedberg Grimlund (2012) nämner vikten av status i Kina. Författaren menar att det är viktigt att vara framgångsrik, vilket i sin tur motiverar till hårt arbete för att uppnå statussymboler som att äga en bil eller att klara svåra antagningsprov för att bli antagen till bra universitet. Leung (2008) menar att dagens omsättning av personal i kinesiska företag är

ett exempel på fenomenet status. Förr var många kineser vana vid att arbeta för statligt ägda organisationer och omsättningen av personal inom dessa var mycket låg. Numera är det dock ett av de största problemen som kinesiska företag har att oroa sig över. Många går från ett arbete till ett annat för att de erbjuder en bonus i form av pengar utan att tänka på konsekvenserna hos arbetsgivaren de precis lämnat. Cho (2012) menar att de flesta kineser har ett seriöst och konkurrensinriktat synsätt på sina karriärer och att de förväntar sig planer på hur de kan avancera och utvecklas för att nå högre positioner inom företag. Detta menar författaren styr medarbetares lojalitet och företagen attraktionskraft.

Zhang och Wu (2014) hävdar att för personer som har universitetsutbildning, specifika kvalifikationer och certifikat är det lätt att hitta jobb i Kina. Även de menar att byta jobb är vanligt bland kineser för att kunna klättra på karriärstegen och höja sin lön. Detta resulterar i frustration bland många arbetsgivare då det inte är ovanligt att deras nyutbildade personal lämnar företagen för en konkurrent med bättre karriärmöjligheter.

Forslund (2008) skriver att trots att kineser kan anses vara både informellt och smaklöst klädda, så förväntar de sig att utländska manliga motparter bör klä sig i kostym och slips. Kvinnor bör klä sig formellt och undvika urringningar, höga klackar och kortärmade skjortor. Förr såg man den uniformsliknande Mao-kavajen ofta men den är numera sällsynt och ersatts av den västerländska standarden - kostymen. Trots att man ofta mäter framgång i hur fina och dyra klockor, väskor eller dylikt man har är detta inget man bör bära på en arbetsplats (Verstappen, 2008).

Enligt Forslund (2008) förekommer oftast presenter vid officiella besök, kontraktscermonier, banketter och liknande tillställningar. Detta då kineser uppskattar att få presenter som de sedan kan skryta med för att uppvisa hög status. Hon menar även att kineser tenderar att vara generösa med presenter i affärssammanhang och detta är kopplat till guanxi, där man genom att ge presenter bygger upp ett skuldkonto med personen man förhandlar med.

3.1.6 Hierarki

Cho (2012) skriver att en nyckel till att förstå Kina är att se till hur de tre största religiösa inriktningarna i Kina har påverkat kineserna, framförallt konfucianismen. Enligt Hedberg Grimlund (2012) definierades och utvecklades relationssamhället som man kan se i dagens Kina av filosofen Konfucius runt 500 f.Kr. Enligt honom var det centrala inom konfucianismen att man förlitade sig på personliga relationer och lojalitetsband mellan människor. Det fanns enligt Hedberg Grimlund (2012) en tydlig hierarki inom det konfucianistiska samhället där målet var att fullfölja de plikter relationerna krävde för att nå ett harmoniskt samhälle. Cho (2012) menar att man inom konfucianismen talar om fem grundläggande band för att man ska få ett fungerande samhälle. Relationen mellan härskare-undersåte, man-kvinna, förälder-barn, äldre bror-yngre bror, samt äldre vän-yngre vän. Dessa fem band har i sin tur vissa förhållningsregler till varandra. Undersåten ska visa lojalitet mot härskaren, medan härskaren i sin tur ska vara god mot undersåten. Mannen ska älska kvinnan och kvinnan ska lyda mannen. Äldre ska visas respekt från de yngre och de yngre ska visas hänsyn av de äldre. Cho (2012) menar att grundidén är att människor ska vara goda mot varandra för att samhället ska bli harmoniskt. Författaren menar även att detta synsätt har bevarat Kinas samhälle som hierarkiskt, familjefokuserat och patriarkalt.

Bjerke (1998) tar upp den kinesiska kulturen som den mest *autokratiska*⁴ av de fem kulturer han har studerat. I östasiatiska länder generellt, och i Kina i synnerhet, är auktoritet ett primärt värde bland affärsledare. Den kinesiska affärsledaren är definitivt en maktspelare, och noggrann övervakning värderas positivt bland dess anställda.

Hierarkin kopplas samman med maktdistans som Hofstede (2010) har skrivit om. Kina får relativt höga poäng i maktdistansindex, och detta tyder enligt Hofstede på en maktcentrerad kultur. Bjerke (1998) beskriver det som att Kina har höga organisationspyramider med en hög grad av centralisering. Bjerke (1998) fortsätter beskriva att de flesta kinesiska organisationer och företag leds av en auktoritär och dominerande chef. Detta är något som även avspeglas på samhället i stort.

I Kinas kultur fokuserar man och belönar grupp prestationer, hellre än individuella prestationer. Den konfucianistiska "härskare-undersåte"- traditionen genomsyrar fortfarande samhället. Den här inriktningen tenderar att gynna tillverkning- och serviceindustrin mer än undersökning och utveckling (Li, Szerlip, Watson, 2001). Chu (1991) hävdar att kinesisk kultur tenderar att trycka ner individuellt initiativ och håller tillbaka de mest resursfulla individerna snarare än att uppmuntra kreativitet. Bjerke (1998) förklarar att detta kan bero på det asiatiska kravet på auktoritet hos föräldrar och andra seniorer, arvet från konfucianismen, som avskräcker individer från kreativitet, initiativförmåga och konkurrens.

3.1.7 Ålder

Synen på ålder i Kina är enligt Cho (2012) annorlunda från i Sverige. Ålder i Kina är inget karriärhinder som det kan vara i Sverige. I Kina respekterar man sina äldre medborgare och medarbetare och det har man gjort sedan urminnes tider. Då man ska hälsa på en grupp människor ska man alltid, av respekt, hälsa på den äldsta personen först även om detta varken är beslutsfattaren eller den som står högst i hierarkin (Verstappen, 2008). Ålder utmanas idag av den växande oron för effektivitet och innovation, speciellt inom området ekonomi. Idag kan man se alltfler yngre personer arbeta på etablerade företag och unga miljonärer och miljardärer blir alltfler. Detta gör att familjefäder som är den högsta auktoriteten i kinesiska hem, ställs inför en utmaning av den ökande ekonomiska statusen hos yngre familjemedlemmar. (Faure, Fang, 2008).

Unga medarbetare eller de med lägre positioner ska lyssna och arbeta utefter vad de äldre eller högre uppsatta på företag säger åt dem. På så sätt minimerar de risken att göra farliga misstag men får också ett rykte om sig att de kan ta direktiv vilket kommer att öka deras chanser att klättra inom organisationen. Som resultat av detta har äldre utländska affärsmän ett övertag mot de yngre kineserna på företaget och får i regel mer uppmärksamhet än deras yngre kollegor. Hur gammal du än är som utländsk affärsman är det viktigt att alltid visa respekt för åsikter och förslag från en som är äldre eller högt uppsatt på det kinesiska företaget (Li, Szerlip, Watson, 2001). Den yngre generationen värderar individuell framgång och vågar därför ta risker och möjligheter för att främja sina karriärer (Zhang, D. & Wu, J., 2014).

3.1.8 Kvinnors roll

Cho (2012) menar att Kina har ett väldigt snabbt förändringstempo och att samhället då utvecklas, vilket ger nya kunskaper och kompetens. Detta ger både kvinnor och män nya

⁴ Autokrati - Liknas vid självhärskare. Ett statsskick utan maktfördelning där den offentliga makten utövas av en självutnämnd person (NE, 2015).

möjligheter då alla behövs. Det blir allt vanligare med kvinnor i högt uppsatta positioner och numera kan kvinnor förvänta sig lika hög lön för samma position som en man. Dock är det en lång väg kvar innan samhället är jämställt. Det är inte ovanligt att kvinnor endast har en prydnadsroll i ett företag för att det ska verka jämställt. Även kvinnor som har höga positioner möter ofta motstånd. Västerländska kvinnor som verkar i Kina löper däremot inte alls lika hög risk att bli diskriminerad för sitt kön. De kan till och med bli beundrade och respekterade då kineserna på företaget antar att de besitter en mycket hög kompetens för att få uppdrag så långt hemifrån, högre kompetens än männen som får de uppdragen. Det krävs dock mer arbete på förhand av företaget som skickar kvinnan som representant för att övertyga det kinesiska företaget att hon är rätt representant med rätt kompetens och position för arbetet (Li, Szerlip, Watson, 2001).

3.2 Kommunikation

Enligt Gesteland (2006) skiljer sig affärsinriktade och relationsinriktade kulturer åt i sättet att kommunicera. Affärsinriktade kulturer uppskattar ofta ett språk som är mer direkt och rakt på sak, jämfört med relationsinriktade kulturer som ofta föredrar ett mer beskrivande och indirekt språk. Författaren hävdar att denna klyfta mellan de två synsätten är en av de främsta orsakerna till missförstånd, då det handlar om olika förväntningar och prioriteringar i kommunikationsprocessen. En grundregel i internationell affärsetik är att när man befinner sig i en främmande situation, bör man i början hellre vara i överkant formell än i underkant (Gesteland, 2006). Författaren menar att det kan betyda att man hellre tilltalar någon med efternamn och titel än att informellt tilltala någon med förnamn, klä sig mer formellt och följa lokala etikettsregler vid hälsningar och utbyte av visitkort.

3.2.1 Högkontext och lågkontext

I en högkontext-kultur ges informationen i situationen, den fysiska kontexten eller i hur personen pratar och uppträder medan lite vikt läggs vid vad som sägs eller skrivs. Medan i en lågkontext-kultur är det precis tvärtom. Där finns det mesta av information i den explicita koden - vad som skrivs och sägs där man lägger mindre vikt vid hur det framställs (Fang, 2005). Fang (2005) menar att Kinas kultur är en högkontext-kultur där *ja* inte alltid betyder *ja* och *nej* inte alltid behöver betyda *nej*. Kineser har väldigt svårt för att säga nej för att de på så sätt undviker konfrontation och riskerar ej att tappa ansiktet. Ett annat ord som används på ett annat sätt än vad vi i Sverige är vana vid är *kanske*. Detta används ofta för att skapa en harmonisk stämning och för att förhindra att man får någon annan att tappa ansiktet. Sverige lever i en lågkontext-kultur då vi ofta är faktabaserade och raka i vår kommunikation där vi menar vad vi skriver och säger (Fang, 2005).

Forslund (2008) skriver om icke-verbal kommunikation där hon hävdar att kineser och svenskar är lika på det sättet att de håller samma avstånd till varandra och att ögonkontakt är av lika vikt. Hon skriver även att kineser inte gestikulerar mycket men att de istället använder sig av ett varierat minspel, exempel på detta kan man se i förhandlingar där de kan vara skickliga på att hålla masken.

3.2.2 Formaliteter

Forslund (2008) skriver att formella titlar är viktigt bland kineser sinsemellan. Titlar som vanligtvis används är Mr, Ms eller Madam. Formella titlar sätts efter efternamnet, exempelvis "zong" som betyder direktör sätts efter efternamnet. En person med efternamnet Wang blir då

Wangzong. Miss används när man talar med ogifta kvinnor och kvinnor upp till en viss ålder. Giftna och äldre kvinnor menar Forslund (2008) att man tilltalar med Madam och sedan efternamn. Man ska heller inte kalla en person vid dess förnamn eller endast deras efternamn vid affärssituationer om inte personen i fråga ber om det. Det är inte ovanligt att kineser som arbetar i eller med västvärlden tar ett västerländskt namn så som David eller John (Verstappen, 2008).

Visitkort överlämnas och tas emot med båda händerna samt läses noga direkt. På visitkortet kan man avläsa var i hierarkin personen står och var man då i sin tur ska placera motparten. Efternamnet står först och det är detta man använder vid tilltal. Vanligtvis använder man båda sidorna på visitkortet där på ena sidan står det på kinesiska och andra sidan på engelska (Verstappen, 2008).

3.2.3 Förhandling

Forslund (2008) skriver om att formella diskussioner inleds med att de båda parterna håller varsin monolog där det man vill uppnå lyfts fram. Hon skriver också att man inte bör avbryta en kines när monologen framförs eftersom att man då riskerar att missa viktig information som går förlorad. Hon menar även att ju viktigare mötet är och ju högre rang den kinesiska parten har, desto viktigare är det att låta personen tala till punkt. Rosta (2005) beskriver kineserna som mycket duktiga och beslutsamma förhandlare som är envisa samt förbereder sig mycket noggrant. Författaren fortsätter med att man inte ska underskatta tidsaspekten vid förhandlingar då det kan ta flera dagar extra än vad man trott till en början. Forslund (2008) menar att för att kunna hantera detta bör man agera rakt, uthålligt, ärligt, ifrågasättande, samt pedagogiskt och att man har en egen klar strategi innan man börjar mötet. Cho (2012) menar att kineser gärna gör affärer som gynnar båda parter, men att de kommer att sätta sina egna intressen först. Detta menar författaren dock inte är unik för just kineser, då egentligen vilken näringsidkare som helst gör samma. Enligt Forslund (2008) tror kineser att andra parter inte vill göra affärer där båda är vinnare och att man som svensk får använda sig av pedagogiska knep för att övertyga motparten om att affären gynnar båda parter. Cho (2012) menar att detta blir en fråga om vem som ska anpassa sig till vem eller om man bör mötas halvvägs. Författaren menar även att trots att Kina sätter sina egna intressen först, ska man inte bli avskräckt för att göra affärer där, det handlar istället om att man måste vara väldigt noggrann och uppmärksam på detaljer och fråga sig själv på vilket sätt båda parter gynnas av att göra affärer.

Ett problem som Forslund (2008) nämner är att det kan ta lång tid att komma till avslut, men att när fått över den kinesiska parten på sin sida kan det öppna upp för nya möjligheter och affärer. Hon lyfter även fram att man ska vara försiktigt med muntliga överenskommelser och inte heller lita på letter-of-intent⁵. Först när formella kontrakt har skrivits på och man möjligtvis fått en förskottsbetalning kan man känna sig säker. Forslund (2008) nämner att om man kör fast i en förhandling löser man detta bäst genom att ta på sig misstaget även om man inte har gjort något fel och sedan be om ursäkt för att man satt motparten i en besvärlig situation. Detta gör att den kinesiska motparten kan känna att de har ett övertag, vilket i sin tur ofta löser de problem som uppstått.

⁵ Letter-of-intent – Är en typ av avsiktsförklaring som ska skapa arbetsro och ramar för de kommande förhandlingarna (Forslund, 2008)

3.3 Relationer och Nätverk

“China is a tough place for any Westerner to do business” (Kenna and Lacy, 1994, s.224)

3.3.1 Guanxi

Kontakter är något som är vitalt i den kinesiska affärskulturen. Detta då man tenderar ofta att fatta affärsbeslut utifrån dina kontakter och relationer till andra än det som det i västvärlden kallas för öppen och fri konkurrens (O’regan, 2007). Cho (2012) skriver att guanxi brukar vara ett av de första begrepp man möts av i den kinesiska affärsvärlden. Enligt Hedberg Grimlund (2012) är begreppet guanxi kärnan i relationssamhället som man som västerlänning kan uppleva i Kina. Författaren menar att guanxi enkelt kan översättas till relationer, men att det egentligen innefattar mycket mer än så. Cho (2012) menar att det handlar om nätverk, sociala kontakter och hur personer förhåller sig till varandra inom yrkeslivet och privat. Guanxi kan enligt Hedberg Grimlund (2012) ses som en valuta av tjänster och gentjänster där man strävar efter att bygga långsiktiga och uppriktiga personliga relationer för att skapa en form av gemensam historia.

Guanxi är inte begränsat till att man ger varandra tjänster och gentjänster, utan ofta utförs gentjänsterna till en tredje part som tidigare har hjälpt den man står i skuld till. På så vis kopplas människor samman genom ömsesidiga förpliktelser att bistå varandra med tjänster och gentjänster. Cai, Minjoon och Wong (2010) menar att guanxi-nätverk är essentiella om man vill göra affärer i Kina, då det formar hur försäljare och köpare interagerar med varandra. Enligt Hedberg Grimlund (2012) är det därför inte ovanligt att man i Kina kan be någon om en besvärlig tjänst om man själv tidigare utfört många mindre tjänster, då de inblandade håller räkningen på vem som är skyldig vem. Hedberg Grimlund (2012) menar att det även finns en baksida med relationssamhället man möts av i Kina och även då med guanxi. Författaren menar att förekomsten av guanxi innebär att man indirekt inte har någon moralisk skyldighet att hjälpa andra människor som man inte har någon relation till. Därav blir människosynen annorlunda när man ser till personer som finns innanför ens relationscirklar och de som står utanför.

Cho (2012) menar dock att guanxi är under förändring, då Kinas kontakt med omvärlden ökar. Kineser har enligt honom börjat knyta kontakter på ett sätt som mer liknar västvärldens kontaktnät. Att få saker och ting gjorda på ett professionellt sätt än med hjälp av guanxi är möjligt, speciellt i de mer utvecklade regionerna i Kina. Idag behöver du inte utnyttja ditt guanxi-nätverk för att köpa tåg- eller flygbiljetter eller andra varor. Guanxi används dock fortfarande när information, varor och tjänster inte är tillgängliga på den öppna marknaden. (Faure, Fang, 2008). Cho (2012) vill även lyfta fram att Kina inte är unika med vikten av relationer och nätverk, då man även i Sverige lägger vikt vid vem man känner och vem som kan hjälpa vem. Författaren vill även lyfta fram att i slutändan spelar det ingen roll hur mycket man än läser om att göra affärer i Kina, med alla myter och förhållningsregler, då man oftast kommer längst på att låta sunt förnuft styra relationerna.

3.3.2 Korruption

Hedberg Grimlund (2012) nämner att det inte är ovanligt att guanxi och korruption ofta nämns i samma sammanhang, då gränsen mellan de båda är otydlig. Författaren menar att det är svårt att urskilja var gränsen går för att hjälpa sina vänner på ett acceptabelt och

oacceptabelt sätt. Även Cho (2012) skriver att korruption är ett stort problem i Kina, men att detta inte ska förväxlas då med guanxi, då det i grunden handlar om att skapa förtroende och detta uppnår man inte genom att exempelvis ge en muta. Hedberg Grimlund (2012) menar också att det finns några viktiga skillnader mellan guanxi och korruption. Guanxi är kontextuellt och bygger på den personliga vänskapen och viljan att hjälpa en vän, till skillnad från korruption som är rent instrumentellt, exempelvis en muta för en särskild favör eller förskingring av skattepengar.

Luo (2008) talar om att Kina är på väg mot ett mer omoraliskt samhälle där guanxi och korruption är alltmer sammanvävda. Även om guanxi inte är källan till ett korrupt beteende, är det en drivande del av korruptionen i ett omoraliskt samhälle. I ett omoraliskt samhälle skiftar principen om guanxi från utbyte av tjänster och gentjänster till ett utbyte av makt och vinning, utan att ta hänsyn till de lagar och vanliga normer som finns. Intressant nog fungerar guanxi självt som en viktig maktplattform som representerar utbytet av tjänster och relationer med inflytelserika personer (Luo, 2008).

Medan många antyder att relationer är mycket viktiga för affärer överallt i världen anser vissa att guanxi går för långt så att det blir ett etiskt problem i affärsbeslut. Till exempel vid en ny anställning skulle ett västerländskt företag oftast inte anställa någon annan än den bäst lämpade för positionen, oavsett tidigare relation, då det skulle ses som oetiskt eller ett upphov till problem. Medan i många kinesiska organisationer ser man en ny anställning av en släkting eller nära vän som något som för med sig många fördelar, även om personen inte är den bäst lämpade för positionen (O'regan, 2007).

Cho (2012) menar att man ska akta sig för att utgå från att alla kineser är korrupta och man ska inte tro att alla kineser går att muta. Det finns enligt honom andra tillvägagångssätt att ta sig ur tuffa situationer. Författaren anser att det som kommer att gynna en i det långa loppet är om du bedriver affärer och bemöter kunder med samma värderingar som man skulle göra mot svenska företag. Detta gör att man på sikt framställs som mer trovärdig, respektingivande och seriös.

3.3.3 Mianzi

Ett annat fenomen som Hedberg Grimlund (2012) nämner att man kan mötas av i Kina är mianzi som kan översättas till *ansikte*. Mianzi hänger ihop med guanxi, då det mäter personers status, pålitlighet och trovärdighet och det anses skamligt att inte hjälpa en guanxivän. Faore och Fang (2008) menar att det är den konfucianska moraliska föreställning av skam som lägger den filosofiska grunden till konceptet ansikte. Ansikte används som en osynlig "kniv" för att ta död på genuina känslor, vilket ofta resulterar i en indirekt kinesisk kommunikation (Fang, 1999). Social harmoni uppnås då man kontrollerar sina känslor, framstår som ödmjuk, undviker konflikter och till och med gömmer konkurrensen. Hur man uttrycker sina känslor är mycket kontrollerad på grund av risken av att störa gruppen harmoni och hierarki. De som inte följer denna kod för hur man betar sig anses förlora sitt ansikte (Faore, Fang, 2008).

Hedberg Grimlund (2012) skriver att om en person är ohjälpsam så förlorar den mianzi och det kan leda till att andra vänner undviker att hjälpa eller skuldsätta sig till tredje parter för den opålitliga personens skull. Författaren menar även att mianzi kan förstärka guanxi på ett positivt sätt genom att ge en person beröm inför dennes familj eller överordnade och på så vis

ge någon ansikte. Att ge någon ansikte stärker den gemensamma relationen genom att man visar att man värdesätter andra.

3.3.4 Tiaohe

Hedberg Grimlund (2012) nämner *tiaohe* som det sista hörnet i en triangel med *guanxi* och *mianzi*, som alla påverkar varandra. Författaren skriver att *tiaohe* är den synliga yttre harmonin som personer har som ideal på både samhällsplanet, men även inom den personliga kretsen och där det då är moraliskt fel att rubba den. Genom att vårda relationer på ett bra sätt med *guanxi*, vårdar man i sin tur sin personliga prestige med *mianzi* och den synliga harmonin med *mianzi* blir oförändrad. Hedberg Grimlund (2012) menar även att det fungerar på samma sätt, fast omvänt. Om den synliga harmonin förändras, förlorar personen ansikte och kan då anses som någon man inte bör bygga en alltför djup relation med. *Tiaohe* gör sig ofta märkbart enligt Hedberg Grimlund (2012) inom förhandling, men även inom socialt umgänge. Författaren menar att känslig information ofta kommuniceras indirekt genom att en person antyder saker genom omskrivningar eller dubbelbottnade ställningstaganden och att det krävs att man är vaksam på dessa. Exempel som Hedberg Grimlund (2012) tar upp är: om en anställd inte håller med sin överordnade, så håller denne förmodligen tyst, framförallt inför sina kollegor. Detta för att inte rubba den synliga harmonin med *tiaohe* och på så vis få den anställde och överordnad att förlora *mianzi*. Kritiken sker då oftast istället via mellanhänder eller indirekt genom antydningar för att inte rubba harmonin. Hedberg Grimlund (2012) vill dock lyfta fram att fenomen som relationer, ansikte och harmoni inte är unikt för Kina och att dessa går att hitta i alla mänskliga kulturer där man vill kunna förlita sig på vänner, vårda sin prestige och undvika att störa den yttre harmonin. Författaren menar även att i takt med samhällsutvecklingen förändras även dessa och trots att de har en djup förankring i Kinas samhälle, kan man genom förståelse för dem göra Kina mindre gåtfullt.

3.3.5 Sociala spelet

Forslund (2008) skriver att i Kina delar man in världen i en inre och en yttre grupp. Den inre gruppen består av familj och vänner, medan den yttre består av människor man inte har någon specifik kontakt med. Hon nämner att en utländsk person som kommer in i den inre gruppen visas mer lojalitet och hänsyn jämfört med en kines som tillhör den yttre gruppen. Däremot menar hon att kineser är tvärtemot vad man kan tro, individualister och det kan upplevas som att de har svårt att samarbeta med personer utanför den inre gruppen.

Forslund (2008) skriver att när man bjuder i Kina ska det vara relativt påkostat. Hon hävdar också att man inte behöver tänka alltför mycket på bordsskick vid måltider, då det mesta är tillåtet. Vanligtvis inleds en middag med en skål från värden, där man skålar med varandra utan att titta varandra djupt i ögonen. Det finns vissa saker enligt Forslund (2008) som man bör undvika vid en måltid och det är att man inte bör slicka sig om fingrarna, inte sticka ätpinnarna i risskålen eller snyta sig bland sällskapet vid bordet. Däremot går det bra att tacka nej till rätter man inte äter, samt lämna rester på tallriken. Hon säger sedan att måltiden avslutas med att hedersgästen tackar för middagen. Forslund (2008) menar att dryckeskulturen i Kina är något av en sport för kineserna, då de gärna försöker suppa sina utländska gäster under bordet. Hon menar även att detta är ett viktigt spel att delta i då det kan främja fortsatta affärsdiskussioner.

Kultur; Hofstede's kulturdimensioner i teoriavsnittet är uppbyggt som en förklaring över kultur och de olika delar som den kan bestå av. Dessa tre dimensioner som hänger ihop med affärskultur hjälpte oss på vägen att ta fram vilka avsnitt under kultur som var viktiga att använda oss av. Vidare så har det varit relevant för det fortsatta arbetet med empirin och den analys vi tagit fram.

Kommunikation; Kommunikation är en viktig del i alla sorts relationer, och därav en given del i en forskning om affärsrelationer. En svensk syn på hur vi kommunicerar fann vi i litteraturen skilde sig en del från den kinesiska och vi ville därmed få fram svar om så var fallet även i verkliga livet.

Relationer och nätverk; Relationerna inom den kinesiska affärskulturen anses enligt litteraturen som vitala för att kunna göra affärer ihop. Här framkommer många kinesiska begrepp som de flesta i Sverige aldrig hört talas om, även om vi i Sverige använder oss i hög grad av liknande typer av kontaktnät.

4 Empiri

Nedan följer den empiri som samlats in genom kvalitativa intervjuer som genomförts under studiens gång. Då vi hade möjlighet att styra intervjuerna gavs möjligheten att presentera empirin på ett annat sätt än att presentera intervju för intervju. Därför presenteras empirin i olika avsnitt som behandlar de olika delarna kultur, kommunikation samt relationer och nätverk. Vad de olika intervjuobjekten sagt i intervjuerna presenteras således löpande.

4.1 Kultur

Nedan behandlas bland annat aspekter som hierarki, affärsrelationer och anpassning.

Cho antyder att anpassning är viktigt, men ännu viktigare är ömsesidig förståelse var varje part kommer ifrån för kontext och vad den står för. Han fortsätter på området umgänges- och kommunikationsformer där det sker en anpassning från båda sidor till skillnad från affärsstrategier och grundprinciperna kring den egentliga affären där det är svårare att tänka sig en anpassning. Ömsesidig förståelse och respekt för varandra är något som intervjuobjekt 2, som är född och upp vuxen i Kina, också tar upp som en viktig del i affärer.

Mårtensson som varit i Kina för Volvo berättar att teamet som hon jobbade med i Kina hade en svensk teamledare i två år så de var förberedda på den svenska affärskulturen. Anpassning mot den kinesiska marknaden för svenskar skedde även då Geely köpte upp Volvo då man hade två dagar som man bjöd in till en utbildning om hur affärskulturen är i Kina.

Broddesson nämner att det sker en stor anpassning när det kommer till språket. Han åker i 99 fall av 100 i sällskap med kinesiska kollegor då engelskan i regel är ganska dålig. Om man åker med en kinesisk kollega så tar det en på allvar dels på grund av det enkla faktumet att en kines är med, och dels att Broddesson åker med och han är chef. Broddesson tar också upp det faktum att företaget får lite mer transparens tack vare sin kinesiska kollega. Detta är något som Volvo också använder sig av enligt Nylander. Hon tar upp det faktum att man oftast har en tolk med sig för att underlätta diskussioner och undvika missförstånd. Detta kan vara speciellt viktigt när man åker längre ut på landsbygden i Kina då engelskkunskaperna är betydligt sämre än i exempelvis Shanghai.

Wikström har i rollen som utbildare uppfattat sina kinesiska kollegor att dom lyssnar och vill gärna lära sig. De är ödmjuka inför de svenskar som kommer dit och anpassat sig till det svenska arbetssättet som CEVT jobbar efter. De fick kurser i kultur om Sverige och svensk affärskultur innan sitt besök och har även besökt kontoret i Göteborg ett antal gånger. Wikström har förstått det som att de kinesiska kollegorna uppskattar Sverige som land och dess kultur, och det blir då lättare för dem att acceptera och anpassa sig.

Wikström berättar att i deras fall var de där för att undervisa och lära upp kineserna utefter vårt arbetssätt, och då fungerade kommunikationen väldigt bra. De var öppna och mottagliga för vår kunskap och villiga att lära sig. I deras fall som underleverantör till Geely så har även kineserna fått kulturkurser om Sverige och hur företag arbetar här.

Något som växt fram under senare tid är att kineser börjar bli mer karriärsmedvetna och vill jobba sig uppåt i organisationen. Ristenstrand nämner som en aspekt i samarbeten med kinesiska bolag att den extrema karriärshetsen inte är så positiv, men bra att få in unga i företaget.

På både Volvo och CEVT, som är underleverantör till Volvo så har de anställda genomgått utbildningar innan de besökte Kina för att få en inblick i kulturen och information om hur verksamheten fungerar. Hansen berättar att man hade en kinesisk kollega som är bosatt i Sverige som höll i seminarier med alla som skulle åka ner till Kina.

Nylander som varit i Kina för Volvo under ett år tycker att det skedde bra anpassning från båda hållen, även om det är viktigare för svenskar som åker dit att anpassa sig då affären sker på kinesernas hemmaplan. Andreasson, som har en helt annan roll än exempelvis Volvos personal som åker ner då han är där som inköpare och anser att anpassningen sker helt från svensk sida. Han menar att det är väldigt viktigt att tänka på just det relationsbaserade och att man aldrig tackar nej till exempelvis en middagsbjudning. En viktig anpassning som Andreasson också tar upp är i förhandlingar då han aldrig tar upp prissättning hos konkurrenter till det företag han vill köpa varor av, då detta kan förstöra en relation och få den kinesiska motparten att tappa ansiktet.

Hansen poängterar precis som tidigare intervjuobjekt att det sker en anpassning från båda sidor. Kommunikationen fungerar bra och man är tydlig från den svenska sidan av Volvo personvagnar och att deras kinesiska kollegor ska våga fråga och vilja ta initiativ. Detta är något som var svårt för kineserna från början, vilket enligt Hansen samt flera av de andra intervjuade förmodligen tror beror på skolsystemet och att de är strikt hållna och inte främjar kreativitet. Hansen påpekar även att de är väldigt villiga att lära sig och suger åt sig av den informationen som ges.

Hansen pratar även om vikten av att integrera åt båda hållen då man jobbar för samma företag. Kollegorna från Volvo i Kina har varit på besök i Göteborg ett antal gånger för att lära sig om kulturen och arbetssättet i Sverige, på samma sätt som Hansen och hans kollegor varit i Kina för att lära om deras kultur. Han nämner att det är viktigt att de kinesiska kollegorna känner att de är en förgrening av samma bolag. Hansen anser att några kulturella krockar var det aldrig tal om när man var i Kina och hälsade på. Han säger att kineser är raka i kommunikationen och kan rent av vara lite burdusa ibland, och det underlättade då genom att en eventuell konflikt redde ut omgående.

Ristenstrand påpekar att det är viktigt att alltid visa respekt. Man ska bemanna med rätt personer på rätt nivåer, exempelvis ska en chef från ett kinesiskt bolag inte sitta på möte utan att det finns en chef från motparten. Ett beslut i Kina kan ofta ta lite längre tid än i ett europeiskt bolag då den anställda alltid måste gå via sin chef.

Chos uppfattning är att det är övervägande män överst i den hierarkiska hierarkordningen, men steget under som till exempel chefsingenjör så kan det lika gärna vara en kvinna. Nylander tar också upp det faktum att på högre positioner är mestadels män, även om kvinnor på senare år har blivit mer accepterade.

Cho tar även upp att det inte alls finns samma konsensus tänk som inom svensk affärskultur. Chefen bestämmer och tar beslut och medarbetarna lyder snällt order.

Wikström säger att det är chefen som bestämmer, och helt klart mer hierarkiskt än ett svenskt företag. Detta påverkar att de inte tar lika mycket initiativ.

Även Wikström tar upp beslutsfattningen, där chefen pekar och bestämmer och man jobbar inte efter lika mycket konsensus som svenska företag.

Intervjuobjekt 2 är av uppfattningen att i ett möte så talar generellt sätt den högsta chefen först, för att sedan låta andra tala när det kommer till specifika ämnen. Han tar också upp det faktumet att anställda i ett kinesiskt bolag är följare, och chefen leder arbetet och är den som tar beslut.

Broddesson säger att den interna hierarkin inom kinesiska företagskulturen är stark. Han är av uppfattningen att en anställd har svårt att gå tillbaka till sin chef med ett meddelande om att exempelvis en order inte gått igenom. De sopar hellre problemet under mattan och agerar som ingenting har hänt. Broddesson är också av uppfattningen att de företagsrepresentanter som de träffar som kunder i Kina inte har någon större kunskap eller befogenheter. Det gör att chefer i kinesiska företaget känns ganska frånvarande.

Hansen som var där i rollen som utbildare från Volvo Sverige upplevde till skillnad från andra intervjuobjekt att hierarkin inte var speciellt tydlig. I de möten Hansen satt i och de personer han talade med så upplevde han att man pratade öppet och fritt med alla olika personer inom företaget. Viktigt enligt Hansen inom företagskulturen på Volvo att alla är lika. Dock den likheten han ser med andra företag som var tydligt inom Volvo är att högst upp i den hierarkiska ordningen var övervägande män.

Intervjuobjekt 3 i sin roll som inkubator för Business Sweden har upplevt att det är viktigt i kommunikation och förhandlingar med kinesiska bolag att man skickar "rätt" representant. Ålder inger respekt och det är viktigt att man är på samma nivå. Intervjuobjekt 3 nämner även att ett kinesiskt bolag kan ta illa upp om man skickar en representant som inte är högt stående i hierarkin för att träffa deras VD eller annan högt uppsatt chef. Intervjuobjekt 3 har under sin tid i Kina uppfattat hierarkin som väldigt viktig, i jämförelse med Sverige. Svenska företag har exempelvis svårt att förstå att de inte kan ringa vem som helst på det kinesiska bolaget, utan det finns en hierarkordning som ska följas. Viktigt att prata om rätt saker med rätt person, som en VD diskuterar med motpartens VD. Detta blir också en viktig del i beslutsprocessen då inte alla har mandat att fatta ett beslut.

Nylander såg under sin tid i Kina en tydlig hierarki. Det är den som sitter på högst nivå som får mer fokus. En skillnad som Nylander dock uppfatta är att som västerlänning får du ofta mer gehör än en kines i samma position. Man ifrågasätter aldrig chefens beslut, och detta kan bli problematiskt då man inte frågar om man får en uppgift, utan snarare gissar vad som ska

göras. Andreasson nämner som även flera andra nämnt att det är mycket tydligt i den kinesiska affärskulturen att chefen bestämmer och att de flesta anställda jobbar utefter ett ramverk som ledningen sätter upp. Tas i princip inga beslut eller egna initiativ utanför det uppsatta ramverket som finns.

4.2 Kommunikation

I denna del, som behandlar hur komplex kommunikationen mellan svenska och kinesiska medarbetare är, fördjupar sig i beslutsfattningsprocessen och hur viktigt det är att förstå den icke verbala kommunikationen.

Andreasson säger att kineser har en tendens att de säger ofta och hellre ja, och inte nej. De vill inte göra kunden besviken, vilket kan ta tid att förstå. Detta är något som Ristenstrand också erfarit och han beskriver att de gärna hade sett mer transparens i kommunikationen, då kineser inte vill tappa ansiktet och därmed kan hålla inne på information. De säger heller i princip aldrig nej, utan sa de "Ja, men" så visste man underförstått att det var fel. Nylander tar även hon upp att transparensen är mindre i Kina, speciellt när det gäller kunskap. Man vill inte visa sina svagheter, eller att man inte behärskar det aktuella ämnet. Som nämnts av flera intervjuade tidigare så säger man gärna ja och att man kan saker, även om så inte är fallet. Även Mårtensson nämner att man måste påvisa för kinesiska kollegor att det är okej att fråga om man inte förstår. Det är lätt att de bara säger ja, eller att de förstår vad man menar, när så inte är fallet.

Det är viktigt att tänka efter före vilken kontext som motparten man ska göra affärer med verkar i, som till exempel ett företag eller en myndighet enligt Cho. Detta kommer påverka hur den kinesiska motparten agerar, kommunicerar och förhandlar. Andreasson berättar att det är viktigt att man är tydlig med vilken kvalitet på varorna man vill ha, och inte nöjer sig med mindre. Andreasson berättar också att det gäller att vara tydlig med sin kravspecifikation och vad man förväntar sig av dem. Brodsson berättar att avdelningen har arbetat med inköp från Kina för Kjell & Company sedan 90-talet. Under de första fem åren använde man sig av en inkubator för att få kontakt och underlätta affärer med Kina, men nu på senare år har man mer direktkontakt med tillverkare och fabriker. Han anser det viktigt att ha lokal personal då det underlättar kontakt och säkerställer kvalitén. Detta nämner även Wikström också som en stor fördel, att man har personer som kan språket och kulturen vid förhandlingar och affärsmöten i Kina. Wikström pratar även om möten inom det egna företaget och att man ställer som krav på deras representanter och anställda att de ska kunna engelska. Brodsson tar upp att i kommunikationen med kinesiska bolag är det viktigt att vara tydlig och rak med vad man vill ha och vilken kvalitet som är acceptabel. Man behöver göra ganska mycket granskning, tydlighet och uppföljning för att få det resultat man är ute efter. I Europa behöver man inte följa upp för kvalitet på samma sätt som i Kina.

En viktig aspekt som Ristenstrand tar upp i beslutsfattningsprocessen är att när man tar i hand i Kina är det ristat i sten, till skillnad från Sverige där det är mer faktabaserat med kontraktsskrivning. Ristenstrand fortsätter att berätta att internt inom Volvo i Europa så är det inga problem att ta ett beslut, och sedan ändra det beslutet. I Kina så är ett beslut taget så står det fast. Därav tar det längre tid med beslutsfattningen då de alltid vill stämna av med en chef. Detta är något som även Nylander nämner som också tagits upp av andra intervjuobjekt att man är bra på att få uppgifter gjorda i Kina. Man tar ett beslut och kör på det, och har inte samma konsensus i tanken som i Sverige.

Intervjuobjekt 1 har åsikten att hon tycker att beslutsprocessen fungerar bättre i Kina, där hierarkin är tydligare och chefen tar besluten i större utsträckning. Hennes uppfattning är att processen blir omständlig och onödigt lång om man agerar som i Sverige med att alla ska tycka till och säga sin åsikt. Wikström nämner också likt tidigare intervjuobjekt att beslutsprocessen är annorlunda i Kina där chefen bestämmer till skillnad mot i Sverige där vi söker mer koncensus och alla ska få säga sin åsikt.

Broddesson har uppfattat att det inte är någon bra idé att pruta i Kina, utan då bättre att skapa en relation så man kan få ett bra pris ändå. I kommunikationen om beslut så sker det alltid från högre position, och de jobbar ofta efter ett ramverk som de följer och tar inte många beslut själva.

Hansen berättar om skillnaden som han uppfattar man kan se inom Volvo kontra övriga kinesiska affärskulturen. Han menar att det är lättare för alla anställda att vara med och påverka och bestämma, då det ingår i Volvokulturen och den står "över" den kinesiska i detta fall. Det har varit svårt att få kineserna att anpassa sig till det öppna sättet att agera och prata fritt, men det blir bättre ju längre samarbetet sträcker sig. Det är viktigt att påpeka för en kinesisk kollega att det är han som är experten, inte hans chef.

När det kommer till affärssamtal och mer invecklade diskussioner berättar Broddesson om vikten av att ha en kinesisk kollega med sig vid förhandlingar och inköp. Dessa samtal sköts oftast med hjälp av kinesiska kollegor dels så tas man på mer allvar, det underlättar vid diskussioner då engelskan i regel är ganska dålig och man undviker missförstånd samt att man får en större transparens av tillverkaren. Wikström fortsätter på ämnet affärsrelationer med att berätta om ålderns betydelse i Kina, och att den ger en sorts pondus och man skickar därför ofta lite äldre representanter från Sverige.

En stor skillnad som Broddesson ser är att många kinesiska företag saknar det långsiktiga tänket och efterservicen som är regel i Europa. Man betalar aldrig tillbaka för varor som inte var som Kjell & co tänkt sig, utan ger istället en form av rabatt på nästa order istället. Ytterligare som Broddesson tar upp som en stor skillnad är att efter avslutad leverans så är oftast kinesiska företag helt ointresserade av hur produkten säljer, vad man kan göra bättre nästa gång och hur produkten exponeras och säljs. Europeiska bolag jobbar oftast tvärtemot och har gärna ett finger med i spelet hur produkter visas upp, vilket kan vara både positivt och begränsande.

Följande är citerat från Intervjuobjekt 3, anställd på Business Sweden om det kinesiska utbildningssystemet och hur man kommunicerar:

Utbildningssystemet är uppbyggt på ett helt annat sätt än i Sverige. Man har inte gjort en gruppuppgift förrän man kommer ut i arbetslivet och är 25 år. De har svårt att argumentera för någonting eller få lite ostrukturerade uppgifter. De kommer inte att gå till sin chef och be om mer att göra utan väntar hellre ut tiden för att gå hem. De får samma betalt ändå. I Sverige vill man visa framfötterna och att man är duktig. Kan ses som lata om man kommer som svensk. Vid en presentation måste kineser gå igenom allt som de har planerat medan en svensk kan vara mer flexibel. Som svensk kan det räcka med att en slide är riktigt snygg men en kines kan lägga in en sida text med information som de går igenom.

4.3 Relationer och nätverk

Nedan presenteras bland annat delar som etik, seder och vikten av att ha ett utbrett nätverk.

Wikström tar upp vikten av att få ett bra samarbete i Kina innan man går in i djupare och mer "tekniska" diskussioner. Det är viktigt med överlämning av visitkort och mer relationsbaserat. Han upplever också att det är viktigt att man gärna ger presenter, vilket är något som man anpassat sig efter och följer när man exempelvis besöker företaget i Kina eller kineser som kommer till Sverige för besök. Vidare tar han upp att det är viktigt för dem att vara gästvänliga och de är mån att ta hand om den som besöker. Wikström upplever att det är viktigare och man är mer lojal och vill vårda relationen med personen, snarare än företaget. Som ett resultat av detta kan Wikström se att under sitt samarbete med Kina har han sett väldigt hög personalomsättning, det är cirka 20% som byter jobb varje år.

Nylander berättar att personliga band är viktigt i Kina. Man underskattar vikten av personlig kontakt och uppföljning. Nylander nämner också några av de fördelar som en relationsbaserad affärskultur ger; Det går smidigare, man förstår varandra, de hindren som finns i början är borta. Man vågar kanske säga mer om man inte förstår något. Hon ser också en fördel med att det är mer acceptabelt att ge kritik, så länge den är faktabaserad. Viktigt dock att man ger kritik en och en och inte i en grupp.

Ristenstrand berättar att han upplevde relationer som en viktig del, både i affärer och i det privata. De hade förtroendecirklar och när man kommit innanför den "andra cirkeln" så var kineserna betydligt mer öppna för att diskutera exempelvis politik och religion. Ristenstrand säger att i Kina är det betydligt viktigare än i Europa att ha en personlig relation med den man gör affärer eller arbetar ihop med. Man går gärna ut och äter mat tillsammans och diskuterar ämnen utöver jobbet, medan affärsrelationen i Europa är mer faktabaserad. Det här är ett ämne som även Broddesson berättar om. Kinesiska bolagen bjuder gärna på middag, och då är det kutym att inte prata affärer, utan hellre privata saker till skillnad mot en affärsmiddag i Europa där de oftast blir diskussioner om affärer.

Intervjuobjekt 3 anser att relationer är viktigare än ett kontrakt eller mail. Många företag tror att de kan sköta all kontakt via mail men det funkar inte alternativt väldigt sällan. Kinesiska företag vill lära känna dig, äta middag med dig och ha en relation innan de gör affärer med dig. Svenska företag vill spara in pengar och vara naiva i att det fungerar bra med endast mailkorrespondens med företaget i Kina. Intervjuobjekt 3 uppfattar också att svenska företag underskattar värdet i att bygga upp en relation, vilket inte fungerar väl då nätverket är extremt viktigt i Kina. Det är svårt att öppna dörrar om man inte har någon kontakt in på företaget på ett eller annat vis.

Cho har en tydlig bild av att Kina är och förblir en relationsekonomi. Guanxi är väldigt viktigt att ha, och det är lika viktigt att inte dra på sig "fel guanxi", det vill säga förknippas med fel personer i fel sammanhang. När det kommer till umgänges och kommunikationsformer så berättar Cho att det oftast sker en anpassning från den kinesiska motparten. Det är även viktigt när man gör affärer i Kina att man inte framstår som inkonsekvent och opålitlig. När man byggt ett ömsesidigt förtroende för varandra så är ett kinesiskt bolag i större mån än svenska företag intresserade av win-win och hjälpa varandra. Ärlighet och att man är tydlig är viktigt för att föra diskussioner framåt.

5 Analys

5.1 Kultur

Många svenska företag söker sig till Kina tack vare de låga produktionskostnader som följd av bland annat de låga lönerna men väl på plats möts man ofta av en frustrerande affärskultur. Rosta (2005) förklarar att det finns två väl beprövade sätt att antingen gör man det på det kinesiska företagets sätt eller på det svenska. Det här är något Andreasson, som endast verkar i Kina som inköpare och inte för något samarbetande företag anser, att anpassningen sker helt och hållet från svensk sida. Rosta (2005) menar att det som är gemensamt för dessa är brist på kreativitet, flexibilitet samt viljan att anpassa sig för företagets dagliga verksamhet. Författaren anser inte att en blandning av dessa två ytterligheter är den bästa lösningen utan att företagets egen kultur, kvalitetskrav, ledarstil och värderingar bör appliceras utan hänsyn till den lokala kulturen. Detta får medhåll från Nylander som tycker att det sker en bra anpassning från båda hållen, men att det är viktigare att som svensk att anpassa sig då affärerna sker i Kina.

Kinesiska ledare vill gärna se sig som personligt engagerade i deras förhållande till deras arbetskamrater och de lägger stor vikt vid att vara samarbetsvilliga, empatiska, flexibla och respektfulla samt att man ska vara villig att kompromissa (Tao & Preechanont, 2013). Brodsson säger att det underlättar att ha med en kinesisk kollega vid affärssamtal då man tas mer på allvar och att man får mer transparens och Nylander fyller i att det är lättare att undvika missförstånd. Wikström som har varit i Kina i rollen som utbildare uppfattar att kineserna är ödmjuka inför de svenskar som besöker och är måna att lära och lyssna av det som de har att säga.

Den kinesiska marknaden är ständigt under förändring och Cho (2012) lyfter fram att det inte bara är utländska parter som behöver anpassa sig utan även kineserna. Han menar att kineser är duktiga på att anpassa sig och ta till sig förändring. Hansen poängterar att det sker en anpassning från båda sidor och kommunikation fungerar bra och belyser vikten av att få kineser att våga ställa frågor. Både Cho och intervjuobjekt 2 anser att ömsesidig förståelse är något av det viktigaste man ska tänka på i affärer.

Gesteland (2006) menar att formella kulturer har en tendens att vara organiserade på ett hierarkiskt vis då de uppvisar stora skillnader i status och makt. Det här ställs i jämförelse med informella kulturer som generellt har en mer platt organisation. Detta är något som alla 12 intervjuobjekt uppfattade under deras tid i Kina, oavsett position eller mål med besöket. Alla var helt överens om att det finns en tydlig hierarkisk nivå och man respekterar alltid chefens beslut utan undantag.

Bjerke (1998) menar att i östasiatiska länder, men framförallt i Kina är auktoritet av stor vikt bland affärsledare. Han menar även att den kinesiska affärsledaren är en maktspelare. Detta kan ses i det som Ristenstrand säger om att ett beslut i Kina kan ofta ta lite längre tid än i ett europeiskt bolag då den anställda alltid måste gå via sin chef. Enligt Hofstede (2010) så är Kina en maktdistansierad kultur och även Bjerke (1998) beskriver Kina som en kultur med höga organisationspyramider och en hög grad centralisering av makten. De flesta organisationer i Kina leds av en auktoritär och dominant ledare. Då det är sådan stor maktdistans och viktigt med de hierarkiska nivåerna så tar Ristenstrand upp att man måste tänka på att bemanna med rätt personer i rätt tillfällen. En VD pratar med en annan VD vid

affärsdiskussioner och en kinesisk chef sitter inte på ett mötte utan att det finns en chef från motpartens sida.

Cho (2012) menar kineser ser på sina karriärer på ett seriöst och konkurrensinriktat sätt och att detta resulterar i förväntningar på hur de kan avancera och utvecklas inom företaget. Detta menar han ligger som grund för medarbetares lojalitet och attraktionskraft till företagen. Zhang och Wu (2014) hävdar att byta jobb är vanligt förekommande hos kineser för att de ska kunna klättra på karriärstegen. Detta resulterar i frustration hos många arbetsgivare då nyutbildad personal ofta lämnar företagen för en konkurrent med bättre karriärmöjligheter. Teorin får medhåll från Ristenstran och intervjuobjekt 3 som menar att man är väldigt illojal mot sin arbetsgivare i Kina. Pengarna styr var du arbetar och antal år på samma arbetsplats betyder ingenting. Den extrema karriärshetsen är enligt Ristenstrand inte bara ett problem utan också en tillgång. Den gör att anställda blir mer motiverade och jobbar hårdare, samt underlättar för unga att komma in på företaget.

Cho (2012) menar att synen på ålder i Kina skiljer sig från synen i Sverige. Författaren menar att i Kina är ålder inget karriärhinder som det kan vara i Sverige. Li, Szerlip och Watson (2001) säger att unga medarbetare eller personer med lägre positioner bör ta hänsyn till och lyssna på vad de äldre eller högre uppsatta på företag säger åt dem. Dels för att minimera risken att göra farliga misstag, men även för att skapa ett rykte om sig som kapabla att följa direktiv, vilket i sin tur kan öka deras chanser att klättra inom organisationen. Författarna menar även att äldre utländska affärsmän då får ett övertag mot de yngre kineserna och i regel mer uppmärksamhet än sina yngre kollegor. Som utländsk affärsman är det dock alltid viktigt att visa respekt för åsikter och förslag från en äldre eller högt uppsatt person på det kinesiska företaget (Li, Szerlip, Watson, 2001). Intervjuobjekt 3 har upplevt att det är viktigt i förhandlingar och möten med kinesiska bolag att man skickar "rätt" representant. Ålder är något som inger respekt och det är då viktigt att man som representant ligger på samma nivå, exempelvis att en VD pratar med en VD. Även Wikström berättar om ålderns betydelse i Kina, och att den ger en sorts pondus vid möten och man därför ofta skickar lite äldre representanter från Sverige.

Li, Szerlip och Watson (2001) menar att det börjar bli allt vanligare med kvinnor i högt uppsatta positioner och kvinnor numera kan förvänta sig lika hög lön för samma position som en man. Cho har uppfattningen att det är övervägande män överst i den hierarkiska ordningen, men att det blir vanligare med kvinnor som till exempel chefsingenjör. Detta är också något som Nylander också upplevt på arbetsplatsen i Kina. Hon säger att det är mestadels män i de höga positionerna men börjar bli mer och mer kvinnor. Dock menar Li, Szerlip och Watson (2001) att det är en lång väg kvar innan man når ett jämställt samhälle.

Li, Szerlip och Watson hävdar också att västerländska kvinnor som är verksamma i Kina, inte löper stor risk att bli diskriminerad för sitt kön. Utan de kan till och med bli beundrade och respekterade då kineserna kan anta att de besitter hög kompetens för att fått förtroende framför en man att representera företaget så långt hemifrån. Nylander kunde under sin tid på Volvo i Kina få uppfattning att hon som västerländsk fick mer gehör för sina åsikter än vad hennes kinesiska kollegor i samma position fick. Li, Szerlip och Watson (2001) menar dock att det krävs mer arbete från företaget i förhand om de ska skicka en kvinnan som representant, då de behöver övertyga den kinesiska parten om valet av representant.

Chu (1991) nämner att kinesisk kultur har en tendens att trycka ner individuella initiativ och att detta ofta leder till att man håller tillbaka de mest resursfulla individerna istället för att

uppmuntra kreativitet. Wikström menar att på grund av den hierarkiska kulturen där chefen tar alla beslut, så påverkar det medarbetarnas möjligheter till att ta initiativ. Enligt Bjerke (1998) kan detta bero på kravet på auktoritet hos asiatiska föräldrar och seniorer, det konfucianistiska arvet, som avskräcker individer från att använda kreativitet och initiativförmåga. Andreasson har uppfattat att kineserna ofta är styrda av ett uppsatt ramverk och det gör att kineserna inte behöver tänka kreativt och ta egna initiativ.

5.2 Kommunikation

En viktig del som kan bli ett problem i kommunikationen är att Kina är en så kallad högkontext-kultur där *ja* inte alltid betyder *ja* och *nej* inte alltid behöver betyda *nej* (Fang, 2005). Flera av våra intervjuobjekt har upplevt detta som ett problem när de ska diskutera affärer med kinesiska företag. Ristenstrand menar att detta hindrar transparensen då viktig information kan hållas tillbaka. Den kinesiska parten säger heller i princip aldrig nej, utan sa de "Ja, men", då visste man underförstått att det var fel. Kineser har väldigt svårt för att säga nej för att de på så sätt undviker konfrontation och riskerar att ej tappa ansiktet. Ett annat ord som används på ett annat sätt än vad vi i Sverige är vana vid är *kanske*. Detta används ofta för att skapa en harmonisk stämning och för att förhindra att man får någon annan att tappa ansiktet (Fang, 2005). Dock berättar Hansen att kineser är raka i kommunikationen och han tycker att det underlättade vid konflikter då de kunde lösas omgående.

Sverige lever i en lågkontext-kultur då vi ofta är faktabaserade och raka i vår kommunikation där vi menar vad vi skriver och säger (Fang, 2005). Här blir det också en tydlig skillnad mot Kina där de inte är vana vid att föra så rak kommunikation. Både Hansen och Mårtensson nämner problemet att de kinesiska kollegor som man arbetet med har svårt för att ställa frågor, med risken att verka dumma och därmed tappa ansiktet.

Forslund (2008) menar att det kan ta lång tid att komma till avslut men när man väl har kommit överens med den kinesiska parten öppnar det upp för nya möjligheter för affärer. Hon menar även att man ska vara försiktigt med muntliga överenskommelser och det är först när formella kontrakt skrivs på som man kan känna sig säkra på att affären är genomförd. Här tar Ristenstrand upp angående beslutsprocessen att när man tar hand i Kina är det ristat i sten medan i Sverige är det mer faktabaserade beslut med kontraktsskrivning, vilket kan bli problematiskt i en förhandling när parterna har olika synsätt. Om man skulle köra fast i en förhandling, löser man det lättast genom att ta på sig misstaget för att inte sätta den kinesiska motparten i en besvärlig situation och på så vis kan de känna att de fortfarande har ett övertag. Cho (2012) menar, trots att kinesiska företag sätter sina egna intressen först ska man inte bli avskräckt för att göra affärer med dem. Man måste istället vara väldigt uppmärksam på detaljer och ställa sig frågan om båda parter gynnas av affären. Flertalet av de vi har intervjuat anser att beslutsprocessen fungerar bättre och är mer effektiv i Kina. Hierarkin är tydligare och därmed tar chefen själv beslut i större utsträckning och därmed finns inte samma attityd mot konsensus där alla ska vara med och få yttra sin åsikt.

Rosta (2005) förklarar att många svenska företag söker sig till Kina för att det är låga tillverkningskostnader av varor. Han menar på att det varken krävs mycket tid eller pengar för att hitta lämpliga tillverkare, dock att säkerställa kvalitet till rätt pris kan vara problematiskt. Kvalitetssäkring är något som både Andreasson och Brodsson tar upp som en viktig del i affärsprocessen med kinesiska bolag. Andreasson ser alltid till att vara väldigt tydlig med sin kravspecifikation och vilken kvalitet man vill ha på varorna, och att man inte nöjer sig med

något sämre. Broddesson anser det viktigt att ha lokal personal på plats i Kina för att kvalitén ska upprätthållas, och då det underlättar kontakten mellan företagen.

Enligt Forslund (2008) uppskattar kineser att få presenter då de fungerar som en statussymbol de kan skryta med. Hon menar även att kineser generellt sett är generösa med presenter i affärssammanhang, då detta är kopplat till guanxi. Wikström har uppfattat vikten av att överlämna presenter genom sina kinesiska kollegor. Detta är något som han anammat då det är en viktig kulturell gest för kineser och ett sätt att stärka relationen.

5.3 Relationer och Nätverk

Kontakter är något som är vitalt i den kinesiska affärskulturen enligt O'regan (2007). Även Fang (2005) menar att relationer är en förutsättning för att kunna starta en affärsprocess i Kina och att mycket tid och energi läggs åt att etablera bra relationer mellan två företag. Detta är något som understryks av alla 12 intervjuobjekt vi har frågat i empirin. Som exempelvis Ristenstrand berättar så går man ut och äter middag och diskuterar privata ämnen innan man gör affärer tillsammans. Jämfört med kinesiska företag menar Fang (2005) att svenska företag kan göra affärer med vem som helst och att det inte krävs någon stark relation innan går in i affärsprocessen.

Fang (2005) menar att sättet att hantera en affärsrelation då affären är slut skiljer sig från det svenska sättet. Man har enligt honom en moralisk skyldighet att upprätthålla den etablerade relationen för att inte ses som en otrevlig partner med kortsiktigt tänk. Författaren menar att det är här man finner nyckeln till en långsiktig relation. Broddesson tar här upp en motsättning mot Fangs (2005) teori. Han anser att många kinesiska företag saknar det långsiktiga tänket och efterservicen som är normalt i europeisk affärskultur. Broddesson tar bland annat upp en som en stor skillnad att efter avslutad leverans är oftast kinesiska företag helt ointresserade av hur produkten säljer och man skulle kunna förbättra med produkten. Relationen är passiv fram till att de vill leverera nästa gång.

Enligt Cho (2012) och Hedberg (2012) är guanxi ett viktigt begrepp för alla västerlänningar och något som de flesta kommit i kontakt med när de gör affärer i Kina. I våra intervjuer kunde vi endast finna en person som visste vad guanxi var och vad det innebar. Alla intervjuade förstod vikten och ansåg det relevant med guanxi när vi förklarade vad som menades med uttrycket. Dock kunde vi här se ett stort glapp mellan litteraturen jämfört med vårt empiriska resultat. Detta skulle kunna förklaras med det som Cho (2012) menar att guanxi är under förändring, då Kinas kontakt med omvärlden ökar. Kineser har enligt honom börjat knyta kontakt på ett sätt som mer liknar västvärldens kontaktnät.

Gesteland (2006) tar upp vikten av att ha kunskaper om affärsvanor och metoder när man ska göra affärer internationellt. Det finns ett kinesiskt ordspråk som säger: Besök en by, följ dess seder och vanor, som han menar är viktigt att tänka på. Det betyder inte att man ska försöka härma och kopiera de lokala sätten att bete sig, utan ha förståelse och respektera det. Cho menar dock (2012) att det spelar i slutändan inte så stor roll hur mycket du läser på om myter och förhållningssätt i den kinesiska kulturen, då ett sunt förnuft oftast räcker långt i relationerna. Detta stämmer väl in på de flesta av våra intervjuobjekt då de oftast bara fått lite kort introduktion, eller ingen alls, om den kinesiska affärskulturen. De tar upp att hövlighet och ett vänligt beteende räcker långt i de flesta situationer, speciellt om du är där som köpare, eller i Volvos fall som utbildare. Kineserna räknar inte med att du ska kunna alla deras seder och

kulturellt betingade vanor, och de accepterar samt respekterar svenskarnas sätt att göra affärer.

Både Hedberg Grimlund (2012) och Luo (2008) talar om att korruption går hand i hand med guanxi och att de börjar flätas samman mer och bli ett mer utbrett problem i Kinas affärskultur. De intervjuobjekt vi har använt i empirin har inte kunnat uppfatta någon form av korruption. De har uppfattat att kontaktnät och relationer är väldigt viktigt i Kina och något man använder sig av, men inte kunnat se en sammankoppling till någon korruption inom de företagen man har handlat med och samarbetat med.

Gesteland (2006) tar upp vikten av att ha kunskaper om affärsvanor och metoder när man ska göra affärer internationellt. Det finns ett kinesiskt ordspråk som säger: Besök en by, följ dess seder och vanor, som han menar är viktigt att tänka på. Det betyder inte att man ska försöka härma och kopiera de lokala sätten att bete sig, utan ha förståelse och respektera det.

Wikström upplever att det är viktigare att man är mer lojal och man vill vårda relationer med personer hellre än med företaget. Han drar parallellen till att det är en hög personalomsättning i Kina som ligger på ungefär 20 % som byter arbetsplats varje år. Nylander tar upp att personliga band är viktiga i Kina och man ska inte underskatta personlig kontakt och uppföljning. Detta är något som även intervjuobjekt 3 tar upp, då många företag tror att de kan sköta all kontakt med ett kinesiskt företag via mail men det fungerar inte så. Ett kinesiskt företag vill äta middag med dig och lära känna dig innan de gör affärer med dig.

6 Diskussion

Vår första frågeställning har som mål att i teorin identifiera de affärskulturella skillnader som ett svenskt företag ställs inför på den kinesiska marknaden. Vi ville även se hur de eventuella skillnader som finns hanteras för att uppnå ett bra resultat. Nedan presenteras vår diskussion och slutsats på studiens frågeställningar samt arbetsgång.

Då vi letade litteratur, artiklar och annan teori till vår referensram slog det oss inte i vilken grad vi skulle vara kritiska mot hur gammal teorin som vi skulle använda oss av var. Under vår utbildning har det varken varit konstigt eller ovanligt att vi använt oss av böcker som har mer än ett par år på nacken. Att Kina har förändrats enormt och mycket snabbt de senaste 15 åren visste vi. Vi upptäckte relativt tidigt att majoriteten av vår litteratur var fyra år eller äldre. Vi fann även att en stor del var äldre än åtta år. Den lite nyare teorin återfann vi i artiklar. Detta uppfattade vi som förvånansvärt då det är ett aktuellt ämne sett till Kinas stora roll i världsekonomin. Vi kan egentligen inte se någon direkt anledning till varför det inte fanns mer uppdaterad information. Det vi skulle kunna se som hindrar forskning i området är att Kina fortfarande är relativt stängt och censurerat mot omvärlden, vilket kan försvåra informationsflödet. Då vi läste igenom den lite äldre litteraturen ställde vi oss själva frågan: Är kulturen fortfarande så fyrkantig som dessa böcker påstår att den är? Vad beror det isfall på? Och finns det ett definitivt svar på hur det är?

Med artiklarna försökte vi få ett aktuellt perspektiv på de olika delarna av den kinesiska affärskulturen. Det visar sig att det finns relativt få uppdaterade artiklar och litteratur som behandlar ämnet och vi undrar om de befintliga fortfarande är aktuella eller om det har skett en förändring.

Det visade sig i efterhand att vår uppfattning om teorin stämde då vår empiri och teori skiljer sig på flera punkter. Vi tror att en av anledningarna till detta är att Kina befinner sig i en stark utvecklingsfas där kontakten med resten av omvärlden ökar och detta då leder till att de påverkas av andra kulturer. Detta tror vi i sin tur kan påverka den kinesiska affärskulturen genom att den influeras av andra affärskulturer och därmed blir mer internationell. Det finns givetvis mycket som lever kvar i den kinesiska kulturen då det är en mycket gammal kultur med starka traditioner. Exempelvis hur mycket respekt man tydligt ska visa varandra vid fysiska möten. Överlämnandet och mottagandet av ett visitkort, placeringen kring bordet samt att man måste knyta en personlig kontakt och det är inte förrän den personliga kontakten är etablerad och det känns bra för den kinesiska motparten som en affär kommer på tal. Men andra delar som exempelvis synen på kvinnor, där man förut ansåg att de inte var tillräckligt kompetenta eller saknade egenskaper som en ledare bör besitta, skiljer sig från hur det är idag. Nu är det ofta kvinnor som är mest effektiva vid affärer, många tror att det beror på att de är ofta mycket mer drivna än männen då de har behövt kämpa mer än de och det är inte längre ovanligt med kvinnor högt upp i hierarkin. Det är heller inte ovanligt att man skickar kvinnliga representanter för företaget, något som tidigare kanske hade ansetts som oförskämt att skicka någon mindre viktig som representant till en affär. Det är dock långt ifrån ett helt jämställt samhälle men jämfört med var Kina befann sig för 20 år sedan, är det ett stort steg i rätt riktning mot ett mer jämställt samhälle.

“Företag som börjar arbeta på den kinesiska marknaden möter ofta en frustrerande lokal affärskultur” (Rosta, 2005, s. 56)

Citatet ovan visar hur man såg på att komma till den kinesiska marknaden för bara 11 år sedan. Då hade man lite eller ingen kunskap om den kinesiska affärskulturen eller den kinesiska kulturen överlag. Lika lite som svenska företag visste om den kinesiska kulturen visste kinesiska företag väldigt lite om den svenska kulturen. Denna brist på kunskap skapar också oförståelse för hur en annan person agerar vid ett givet tillfälle. Om du inte förstår varför en annan person agerar på ett visst sätt är det lätt att det uppstår osämja och än mindre är chansen till att ni kan göra affärer tillsammans. Då det var väldigt få som hade gjort affärer vid denna tid är kunskapen svår att nå och för vissa har de ingen aning om att den existerar.

I takt med att fler och fler bolag har valt att göra affärer med och framförallt i Kina har kunskapen och förståelsen för kulturen ökat. Många bolag använder sig av en inkubator då man börjar göra affärer i Kina för att minska tröskeln över till kinesisk affärskultur. De hjälper till och utbildar företaget med allt från kontaktnät till hur du ska agera vid ett möte. Många större svenska bolag har nu slutat att anlita företag utanför den egna organisationen, och detta anser vi bero på att många nu själva besitter kunskapen internt inom företaget, till skillnad från då man började verka i landet. Långsiktigt utbildar dessa individer andra inom organisationen, som ska göra affärer i Kina. Detta för att göra övergången så smidig som möjligt och för möjligheten att väva in sin egen företagskultur.

Många, både större och mindre bolag har även startat filialer och kontor i Kina. Dels för att minska avstånden mellan köpare och säljare, och även för att minska de kulturella avstånden.

I den teori som vi har använt oss av har vi sett att den äldre litteraturen skiljer sig från den som är några få år gammal. Förr beskrevs kulturen annorlunda, det är hårdare arbetsklimat, folk ses inte som människor riktigt utan mer som anställda som endast ska lyda vad deras chefer säger. Desto nyare litteraturen är, desto mer förståelse finns det hos både kineser och svenskar gentemot den andra då kunskapen är större. Man förstår mer varför och var den

andra personen kommer från och hur mycket den personen försöker anpassa sig till din kultur. Detta medför att man har mer överseende om man skulle göra något som den andra kulturen tycker är konstigt.

Den äldre litteraturen känns förlegad och den beskriver inte en sann bild av hur det är på majoriteten av kinesiska företag och hur kinesisk affärskultur fungerar idag. Att det var så en gång i tiden kan man förstå, men när man läser det 2016 känner vi att den är osannolik och dragen till sin spets av hur det kan se ut på några företag i dagens Kina. Affärskulturen ser annorlunda ut på landet i Kina gentemot hur det ser ut i Shanghai, Beijing och andra storstäder och det är på landet vi skulle kunna tänka oss att det fortfarande skulle kunna se ut så som det beskrivs i den äldre litteraturen.

Även den nyare litteraturen som endast är ett antal år gammal känns en aning förlegad om man jämför med det data som vår empiri har bidragit med. Detta tror vi beror på att kinesiska staten gör upp 5 års planer där man sätter upp mål som ska vara uppnådda inom tidsramen och efter den tidsperioden sätter man upp nya mål. Man har alltså ingen flytande planering utan man fokuserar på att nå de uppsatta målen inom utsatt tid. Detta kan vara en anledning till att Kina förändras så pass mycket på många sätt och vis, bland annat inom affärskulturen. Det samband vi kan se utifrån hur litteraturen förändras från tidigt 90-tal till hur den är idag samt utifrån vår empiri är att vi går mer och mer mot en hybridkultur där man försöker vara den andra till lags så mycket man bara kan för att underlätta affärerna. Givetvis kommer det att finnas olikheter mellan kulturer men skillnaden idag från hur man bedrev affärer för 20 år sedan är hur man förbereder sig och respekterar kulturen på ett annat sätt än man gjorde förr. Förr när man skulle göra affärer som svenskt företag kunde det vara mer svart eller vitt, antingen gör man det på vårt sätt eller på deras sätt. Det fanns då ingen riktig tanke på att man kunde mötas i mitten.

Vi hade turen att få tag på seriösa personer som intygade att de satt lugnt vid sitt skrivbord på kontoret och vi hade inget annat val än att lita på det personen sade. Om vi hade haft otur hade vi kontaktat en person som inte tagit oss på allvar och exempelvis gått på stan eller gjort annat under intervjun. Dock tror vi att vi hade hört det på personen om den hade låtit distraherad eller distanserad och på så sätt kan vi ha tillförlitlighet till våra telefonintervjuer.

Den intervjumetod som vi ansåg skulle ge oss minst tillförlitligt resultat var mailintervjuer. I två av fallen använde vi oss endast av mailintervjuer då det inte fanns någon möjlighet att anordna någon annan typ av intervju och för att intervjuobjekten kunde bidra med viktigt information till studien.

6.1 Självreflexion

Tidigt diskuterade vi om att vi skulle åka till antingen Shanghai för att kunna intervju personer på plats och på så sätt få till bra, kvalitativa intervjuer där vi i någon mån kan kontrollera miljön som intervjun genomförs i. Senare visade det sig att vi inte hade tid till att åka dit. Om vi hade kunnat göra det hade det ökat tillförlitligheten och gett mer djup till vår uppsats.

6.2 Förslag till vidare forskning

Det är mellan litteraturen från några år tillbaka och det vi har fått fram i empirin som vår uppsats fyller en funktion då vi anser att det är ett gap i teorin då åsikterna och tankarna kring

hur affärskulturen skiljer sig åt på vissa punkter. Man kan även ställa sig frågan utefter de empiriska data vi fått fram och sedan jämfört med relevant teori, om litteraturen i ämnet behöver uppdateras. Vi anser efter att ha läst en mängd olika böcker, artiklar och uppsatser i ämnet se att det finns ett behov av uppdaterad litteratur som bättre speglar dagens kulturella situation.

Vi hade velat, för att kvalitetssäkra resultatet av uppsatsen, göra fler intervjuer både med svenskar som arbetat i Kina en längre tid samt intervju några kineser som har arbetat med svenskar och den svenska affärskulturen. På så sätt får vi mer stöd i uppsatsen och får även det kinesiska perspektivet på hur affärskulturen med de svenska företagen har förändrats under åren. I denna uppsats har vi i princip endast det svenska perspektivet med undantag för en kines, och fått höra i intervjuerna vad de tror och vad de har fått höra från sina kinesiska kollegor hur de tycker att det är. Det är en osäker källa som, om vi hade haft mer tid, hade velat validera genom att genomföra intervjuer med kineserna i fråga i stället för att höra vad deras tankar är och vad deras svenska kollegor tror att de tycker via omvägar. Vid vidare forskning hade man även kunnat utöka forskningen till andra marknader och branscher, så som klädmarknaden för att undersöka om och hur affärskulturen skiljer mellan dessa.

Vi ser att det är relevant att bedriva fortsatt forskning i ämnet. Speciellt med tanke på att Kina har den utvecklingspotential som man kan se idag, och vi ser ingen anledning till varför den skulle stagnera inom den närmsta framtiden. Mer uppdaterad kunskap och litteratur i ämnet skulle kunna hjälpa svenska företag i nuläget och i framtiden att etablera sig i Kina.

6.3 Slutsats

Syftet med studien var att undersöka vilka affärskulturella skillnader som svenska företag som vill etablera sig på den kinesiska marknaden ställs inför. Vi har genom insamlad empiri och teori kunnat dra slutsatsen att svenska företag som verkar på den kinesiska marknaden på ett eller annat sätt inte möts av så stora skillnader och så många svårigheter som vi från början hade uppfattningen att det skulle vara. Vi har även kunnat urskilja att det finns vissa aspekter som är extra viktiga att ta hänsyn till. Vi anser att relationer, ömsesidig respekt och förståelse är centrala delar för att uppnå framgång inom affärer mellan Sverige och Kina.

Vi ville även undersöka hur dessa företag hanterar de affärskulturella skillnaderna som råder. Vi har i studien kommit fram till att trots stora nationalkulturella skillnader mellan Kina och Sverige, så tyder resultatet på att länderna kommer allt närmre varandra i ett affärskulturellt perspektiv och att detta uppnås genom en anpassning från båda parter. Vår slutsats är att den svenska och kinesiska affärskulturen går mer mot en hybridkultur där väst och öst möts på ett internationellt plan, snarare än ett nationellt.

Vår sista frågeställning handlade om hur aktuell den befintliga forskningen om kinesisk affärskultur från ett svenskt perspektiv var. Under studiens gång har vi kunnat dra slutsatsen att den befintliga teorin som finns är utdaterad och behöver uppdateras för att ge en rättvis bild av hur det ser ut idag. Det är även här vår studie är ett försök till att fylla detta informationsgap som har blivit. Dock finns det en del restriktioner och replikerbarheten kan öka signifikant vid en längre och djupare forskning inom området.

Referenslista

- Bechhofer, F., Elliot, B., McCrone, D. (1984). Safety in number: On the use of multiple interviewers, *Sociology*.
- Bjerke, B. (1998). Affärsledarskap i fem olika kulturer, Studentlitteratur AB.
- Briley, D., Brislin, R., Jenner, S., MacNab, B., Worthley, R. (2008). Cultural Change and marketing. *Journal of Global Marketing*, vol 21.
- Bryman, A., Bell, E. (2011). "Business research methods". Oxford university press inc.
- Business Sweden (2015) Affärskultur i Kina. <http://www.business-sweden.se/Export/marknader/asien-och-mellanostern/Kina/Affarskultur/> [2016-05-13]
- Cai, S., Minjoon, J., & Yang, Z. (2010). Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust. *Journal of Operations Management*, 28, 257-268.
- Cendrowski, S. (2015) Seven things you need to know about China. vol 172 issue 8 p128-133. *Fortune*.
- China Euro Vehicle Technology (2014) What we do. <http://www.cevt.se/#what-we-do> [2016-05-13]
- Chiu, C., T, Guild., G, Orr. (2015) Five keys to connecting with China's wired consumers. Issue 4, p74-81. *McKinsey Quarterly*.
- Cho, F., Danasten, K. (2012). Kina enligt Cho - Det du måste veta om världens snabbast växande ekonomi. Falun: Kalla Kulor.
- Farh, J.L., Early, S. C., Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative science quarterly*.
- Faure, G. O., Fang, T. (2008). Changing Chinese values: Keeping up with paradoxes. *International Business Review*. 17, 194-207.
- Gesteland, R-R. (2006), Guide till globala affärskulturer. Liber AB.
- Gesteland, R, Richard., Seyk, F, George. (2002). Marketing across cultures in Asia: A practical guide. Copenhagen business school press.
- Hedberg Grimlund, N. (2012). Kina som stormakt - Utrikespolitik, Strategier och Paradoxer. Stockholm. Frivärld/Timbro, ss.10-55.
- Hofstede, G., Hofstede, G-J, (2005). Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 2nd edition, McGraw-Hill USA, 2005.

Hofstede, G., Hofstede, G.-J., Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. och Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*, Sage. Thousand Oaks, CA.

InternshipChina (2016) Why western strategies fail in China
<http://www.internshipschina.com/community/chinainsights2/55-china-insights/634-why-western-marketing-strategies-fail-in-china#.Vs9wF4R5pfg> [2016-05-13]

Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking*. 5. ed. London: Kogan Page.

Kenna, P., Lacy, S. (1994) *Business China: A practical guide to understanding Chinese business culture*, s, 224-226 Lincolnwood, IL: Passport books.

Kjell & Company (2015) Om Kjell & Company <http://www.kjell.com/se/om-oss/om-kjell-company> [2016-05-13]

Kohn. (1969, se Hofstede, Hofstede och Minkov, 2010 s,90) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd Edition, McGraw-Hill USA, 2010.

Leung, K. (2008). Chinese culture, modernization, and international business. *International Business Review*, 17, 184-187.

Li, J., Szerlip, B., Watson, T. (2001) *Passport China*. San Rafael, CA: World Trade Press

Luo, Y. (2008). The changing Chinese culture and business behavior: The perspective of intertwinement between guanxi and corruption. *International Business Review*, 17, 188-193.

Magana-Campos, J.A. och Aspinwall, E. (2003). Comparative study of Western and Japanese improvement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*.

Minkov, M. och Hofstede, G. (2011), The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*.

Nationalencyklopedin (2015) Autokrati
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/autokrati> [2016-05-16]

Nationalencyklopedin (2015) Sociala förhållanden: Arbetsmarknaden
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kina> [2016-05-13]

O'Regan, T. (2007) *Collective ownership: Kin Groups and Large Family Companies*
Keynote speech delivered at the 24th Pan Pacific Conference, Otago, New Zealand.

Ostindiska kompaniet (2016) Ostindiska kompaniet upptakt
<http://www.ostindiskakompaniet.se> [2016-05-13]

Peterson, M.F. (2003). Review of the book *Culture's Consequences*. *Administrative Science Quarterly* (second edition by G. Hofstede).

Preechanont, P., Tao, L. (2013) Journal of Enterprising Culture. Vol 21 Issue 4, p495-532.

Regeringskansliet (2016) Kina <http://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/sveriges-diplomatiska-forbindelser/asien-och-oceanien/kina/> [2016-05-13]

Rosta, P., Fang, T. (2005) Svenska Företag i Kina. I Fang, T(red.) *Att göra affärer i dagens Kina*. SNS förlag. s.46-57

Schneider, S. C., Barsoux, J-L. (2003). *Managing Across Cultures*. England: Pearson Education Limited, s.3.

Spender, L. (1989) *Industry Recipes: An enquiry into the nature and sources of managerial judgement*. Oxford, Blackwell.

Swedbank (2016) Om Swedbank.
<https://www.swedbank.se/om-swedbank/>
[2016-05-19]

Sweden China Trade Council (2009) Board of Directors <http://sctc.se/board-of-directors/frederic-cho/> [2016-05-13]

Swedish Chamber (2010) (Dragon News: member magazine for the Swedish Chambers of Commerce in Hong Kong and China (Beijing: Swedish Chamber of Commerce) nr.02, 60 years of friendship.
http://www.swedishchamber.com.cn/MediaBinaryLoader.axd?MediaArchive_FileID=a2ab96eb-db81-4ac7-8c8e-29287679a64d&MediaArchive_ForceDownload=true [2016-05-13]

Verstappen, S. (2008) *Chinese business etiquette: The practical pocket guide*. Stone Bridge Press.

Volvo Cars. (2014) Om Volvo Cars <http://www.volvocars.com/se/om-volvo/foretaget/om-volvo-cars> [2016-05-13]

Volvo Cars. (2014) Volvo Cars in Brief http://assets.volvocars.com/se/~/_media/shared-assets/downloads/this-is-volvo/volvo-in-brief2016.pdf [2016-05-15]

Zhang, D., Wu, J. (2014). Achieving Successful Business in China: Assessing the Changing Chinese Culture. *Journal of Asia-Pacific Business* 15, 307–323.

7 Bilaga 1 – Intervjufrågor på svenska

Affärskultur

1. Hur förberedde sig du/företaget inför den första kontakten med kinesisk affärskultur?
2. Hur påverkas ert företags samarbete med kinesiska företag av de kulturella skillnader som finns?
3. Hur mycket anpassning till den kinesiska affärskulturen sker från er sida och vice versa? Anser ni det viktigt att anpassa sig?
4. Är det viktigare i Kinesisk affärskultur att upprätta och vårda en långsiktig relation med ett företag jämfört med i Sverige?

Möten

5. Hur förbereder sig ert företag inför ett möte med ett kinesiskt företag? Jämfört med hur ni förbereder er inför ett möte med ett svenskt företag?
6. Hur uppfattar du hierarkin i ett möte med ett kinesiskt företag?
7. Finns det några ämnen eller beteenden ni försöker undvika i möten med kinesiska företag?
8. I västvärlden (Europa och Nord Amerika) används generellt en interaktiv strategi. Vilket innebär stort förtroende för motparten och öppenhet med information och en win-win attityd. Uppfattar du att detta skiljer sig i arbete med kinesiska företag?

Anpassning och kunskap

9. Hur anser du/ert företag att relationerna med kinesiska företag fungerar?
10. Finns det några specifika riktlinjer i er verksamhet vid första kontakt med ett kinesiskt bolag?
11. Hur viktigt är kontaktnät inom den kinesiska affärskulturen? Vad känner du till om begreppet Guanxi?

12. Hur ser köns- och åldersfördelningen i regel ut i kinesisk affärskultur? Hur påverkar det ert samarbete och val av representanter?
13. Hur ser beslutfattningsprocessen ut i ett svenskt företag jämfört med ett kinesiskt företag, enligt dina erfarenheter?
14. Anser du att initiativförmåga och tankesätt skiljer sig åt mellan kinesisk och svensk affärsverksamhet?

Bakgrundsinformation

Namn:

Position:

Ålder:

Tid på företaget:

Hur länge har du varit verksam i Kina?

Önskar du vara anonym i intervjun?

8 Bilaga 2 – Interview questions in English

Business Culture

1. How did you/your company prepare for the first encounter with Chinese business culture?
2. How does the Chinese business culture affect your work with companies from China?
3. How much do you adapt to the Chinese business culture and do you feel that they are adapting to your culture as well? Do you consider this important?
4. Do you believe it is more important in Chinese business culture to establish and cherish a long-term relationship with a company compared to Swedish business culture?

The meeting

5. How do you/your organization prepare before a meeting with a Chinese company compared to how you prepare for a meeting with a Swedish company?
6. How do you perceive the hierarchy in a meeting with a Chinese company?
7. Is there any subject or behavior you try to avoid in a meeting with a Chinese company?
8. In the west (Europe and North America) an interactive strategy is used the most. Which means great trust and openness with information towards the counterpart and a win-win mentality. Do you sense any difference in this aspect, of working with Chinese companies?

Adaptation and Knowledge

9. How do you feel that your relationship with a Chinese company is compared to your relationship with a Swedish company?
10. Are there any specific guidelines in your organization regarding the first encounter with a Chinese company?

11. How important are contacts in Chinese business culture? What do you know about the concept Guanxi?
12. What does the distribution of age and gender look like in general in Chinese business culture? How does that affect your co-operation and choice of represents at meetings?
13. What does the decision making process look like in a Chinese company compared to in a Swedish company according to your knowledge?
14. Do you consider the ability to take initiative and way of thinking are different in a Chinese and Swedish organization?

Background information:

Name:

Position:

Age:

Gender:

Years at present company:

For how long have you been working with Swedish companies?

Do you wish to be anonymous in the interview?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se