



Globalisering

Att möta en ny marknad

Globalization –

Meeting a new market

Magisteruppsats i ämnet Företagsekonomi år 2008

Författare: Anna Nubäck

Handledare: Anders Nilsson

Författarens tack

Jag vill med några korta rader tacka min handledare Anders Nilsson och de två respondenterna i fallbolaget som har varit väldigt tillmötesgående och besvarat mina frågor. Jag tackar också mina respondenter för all den tid jag har fått tillbringa på kontoret där jag har kunnat samtala och observera.

Sist men inte minst så måste jag tacka mina två små barn för att de har stått ut med att mamma har varit frånvarande och trött efter långa nätter framför datorn.

Anna Nubäck

Stockholm

2008-05-08

Abstract

- Title: Globalization – Meeting a new market
- Author: Anna Nubäck
- Supervisor: Anders Nilsson
- Institution: School of Management, Blekinge Tekniska Högskola
- Course: Master in business administration, 15 credits (FED006)
- Purpose: The purpose of this essay is partly to create an understanding of the decision to establish a branch in Japan and especially to look at *if* and *how* the Swedish company in this study has adjusted its corporate culture to suit the Japanese market.
- Method: Data is collected thru a number of semi constructed interviews. A first telephone interview was followed by an interview made face to face that was also followed up by interviews performed over telephone. E-mails have been used to clear and correct collected data.
- I have also studied company reports, closely related literature, articles and papers on the Internet.
- Conclusion: My conclusion is that the company in this study based the decision to open a branch in Japan on the demand from one big customer and the potential to grow globally. The company branch located in Tokyo has *with or without* the awareness of it adjusted to the Japanese market and culture. The company decision to choose a “local” for the most important position together with the decision to place a Swede with a good knowledge of the Japanese customer and culture in the second most important position has given the company a good base for the cultural adjustment.
- Keywords: Corporate culture, collectivism, uncertainty

Sammanfattning

- Titel:** Globalisering – Att möta en ny marknad
- Författare:** Anna Nubäck
- Handledare:** Anders Nilsson
- Institution:** Managementhögskolan vid Blekinge Tekniska Högskola
- Kurs:** Magisterarbete i företagsekonomi, 15 poäng (FED006)
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är dels att skapa en förståelse för varför fallbolaget har valt att etablera sig i Japan samt och *främst* att titta på *om* och *hur* bolagets filial har anpassat sig till den japanska kulturen.
- Metod:** Datainsamlingen har skett med hjälp av muntliga semistrukturerade intervjuer. En första telefonintervju har följts av enskilda intervjuer på bolaget samt kompletterats med ytterligare ostrukturerade telefonintervjuer. Ett antal e-postmeddelanden har använts för att förtydliga och ytterligare komplettera insamlad data.
- Sekundär data har samlats in med hjälp av litteratur, artiklar i tidningar och på Internet.
- Slutsats:** Mitt resultat påvisar att fallbolagets beslut att etablera sig på den japanska marknaden baseras på en enda kunds krav på befintlighet samt en vision om att växa globalt. Fallbolaget har mer eller mindre medvetet anpassat sin bolagskultur till den japanska marknaden och kulturen. Bolagets beslut att tillsätta filialens högsta och viktigaste post med en Japan, samtidigt som man initialt valde att tillsätta den näst högsta posten med en svensk sakkunnig person som har samarbetat länge med den japanske kunden har legat till grund för bolaget skulle ha möjlighet att anpassa sig till den nya kulturen.
- Nyckelord:** Bolagskultur, kollektivism, osäkerhet

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	6
1.1	DEN JAPANSKA MARKNADEN SETT UR ETT SVENSKT PERSPEKTIV	6
1.2	EN LJUSNANDE FRAMTID PÅ DEN JAPANSKA MARKNADEN	7
1.3	JAPANSKA MARKNADEN VÄNTAR	8
1.4	PROBLEMDISKUSSION	9
1.5	FORSKNINGSFRÅGA	9
1.6	SYFTE	10
1.7	DISPOSITION	10
2	BESLUTSFATTANDE.....	12
2.1	BESLUTSPROCESSEN	12
2.2	RATIONELLA BESLUT	12
2.3	DET SATISFIERANDE BESLUTET	13
	<i>Kritik mot satisfieringsmodellen</i>	<i>14</i>
2.4	IRRATIONELLA BESLUT	15
2.5	IRRATIONELLA BESLUT OCH PASSIVITET I ORGANISATIONEN	16
3	KULTUR.....	18
3.1	KULTURBEGREPPET	18
3.2	OLIKA KULTURELLA DIMENSIONER.....	19
	<i>Dimension: Maktjästans</i>	<i>20</i>
	<i>Dimension: Individualism/Kollektivism</i>	<i>20</i>
	<i>Dimension: Maskulinitet/Femininitet.....</i>	<i>20</i>
	<i>Dimension: Osäkerhetsundvikande.....</i>	<i>21</i>
	<i>Tidsuppfattning</i>	<i>21</i>
3.3	BOLAGSKULTUR	25
3.4	KULTURELLA DISTANSER OCH CHEFERS PRESTATION.....	28
3.5	BOLAGSKULTUREN – EN FÖRUTSÄTTNING	30
3.6	BOLAGSKULTUR I JAPAN.....	30
3.7	KULTURERS DOMINANS I BOLAGET	33
4	ANALYSENS UPPBYGGNAD.....	34
4.1	ATT ETABLERA SIG I JAPAN	34
4.2	BESLUTET	34
4.3	KULTURANALYSEN.....	34
5	METOD.....	37
5.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	37
5.2	VAL AV BOLAG	37
5.3	TOLKNINGSGRUND	38
5.4	REPETERBARHET	38
5.5	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH VAL AV ÄMNE.....	38
5.6	URVALSMETOD.....	39
5.7	INSAMLANDE AV PRIMÄRDATA	39
5.8	INSAMLANDE AV SEKUNDÄRDATA.....	41
5.9	ANSATS TILL ANALYS OCH RESULTAT	42
5.10	VALIDITET OCH RELIABILITET	42
5.11	ANONYMITET.....	43
5.12	AVGRÄNSNING	43
5.13	KÄLLKRITIK.....	44
6	EMPIRI.....	45
6.1	OM EMPIRIN	45
6.2	OM FALLBOLAGET	45
6.3	BOLAGSKULTUREN	46
6.4	AFFÄRSIDÉ.....	47
6.5	MÅL OCH STRATEGI	48

6.6	RESPONDENTERNA OCH DERAS POSITIONER.....	48
6.7	FALLBOLAGETS VAL ATT GENOMFÖRA EN UTLANDSETABLERING	51
6.8	BESLUTET ATT GENOMFÖRA UTLANDSETABLERINGEN.....	51
6.9	VIKTEN AV ATTRIBUT OCH TITEL	53
6.10	FILIALEN VÄXER	54
6.11	FILIALEN FUNGERAR.....	55
6.12	RESPONDENTERNA JÄMFÖR SVERIGE OCH JAPAN	56
7	ANALYS.....	59
7.1	SAMBANDET MELLAN PROBLEMDISKUSSONEN OCH ANALYSEN	59
7.2	FALLBOLAGETS BESLUTSPROCESS	59
7.3	INFÖR UTLANDSETABLERINGEN	61
7.4	ANALYS AV FALLBOLAGETS BOLAGSKULTUR.....	62
7.5	EN MASKULIN KULTUR.....	64
7.6	KOLLEKTIVISM, OSÄKERHET, PROCESSTÄNKANDE OCH BOLAGSIDENTIFIERANDE.....	65
7.7	MAKTDISTANSEN, OSÄKERHETSFAKTORN OCH DEN NORMATIVA FILIALEN.....	67
7.8	DET SLUTNA SYSTEMET OCH DEN STRIKTA KONTROLLEN	68
7.9	EN DEL AV EN STÖRRE ENHET	68
7.10	EN SVENSK I ORGANISATIONEN.....	69
7.11	EN ARBETSINRIKTAD FILIAL.....	69
8	SLUTSATS.....	70
8.1	SYFTE OCH UTLANDSETABLERINGEN	70
8.2	BESLUTET	70
8.3	FILIALEN – EN DEL AV HELHETEN.....	71
8.4	ANPASSNING KRÄVS	72
8.5	KRITISK GRANSKNING AV STUDIEN	75
8.6	VIDARE STUDIER	76
9	KÄLLFÖRTECKNING.....	78
	BILAGA 1	84
	INTERVJUFRÅGOR ÅR 2003	84
	BILAGA 2.....	85
	INTERVJUFRÅGOR ÅR 2006.....	85

Diagram

1	DIAGRAM NR.1: MAKTDISTANS- OCH INDIVIDUALISMFAKTORERNA I SAMVERKAN.....	22
2	DIAGRAM NR.2: OSÄKERHETSUNDVIKANDE- OCH MASKULINITETSAKTORERNA I SAMVERKAN	23
3	DIAGRAM NR.3: MAKTDISTANS- OCH OSÄKERHETSUNDVIKANDEFAKTORERNA I SAMVERKAN	24

Figurer

1	FIGUR NR.1: BOLAGSKULTUREN UPPDELAD PÅ OLIKA NIVÅER	26
2	FIGUR NR.2: DEN JAPANSKA PYRAMIDEN.....	31
3	FIGUR NR.3: MODELL AV KULTUR OCH PÅVERKAN	36
4	FIGUR NR.4: MODELL AV KULTUR OCH PÅVERKAN	75

1 Inledning

Detta kapitel innehåller en allmän bakgrund med fokus på bolagskultur och bolagsetableringar i Japan. Syftet, problemdiskussionen och målet med uppsatsen presenteras.

Uppsatsens disposition avslutar kapitlet.

1.1 Den japanska marknaden sett ur ett svenskt perspektiv

”Vi kan aldrig frigöra oss från den kultur vi befinner oss i även om vi många gånger önskar kunna det” (Hofstede, 1991 s11-28).

Sedan urminnes tider har människor bedrivit handel över de nationella gränserna och i en tid då samhället präglas av att infrastrukturens utveckling får distanserna att minska och då globalisering är ett väl etablerat uttryck har tillväxten blivit en av de mest betydande faktorerna för många bolags överlevnad. Inte minst gäller detta för många av de svenska bolagen som har valt att etablera sig på nya geografiska marknader. Sverige är i ekonomiska sammanhang ett litet land med en begränsad hemmamarknad som i det närmaste tvingar bolag att söka sig utomlands för att möjliggöra en expansion.

Några av de bolag som har valt att etablera sig på en ny geografisk marknad för att kunna växa, återfinns på den japanska marknaden. Denna marknad har med åren, kanske på grund av den tidiga satsningen på teknik och ekonomisk utveckling lockat svenska bolag. På senare år med hjälp av bland annat Internet, mobilnät och flygkommunikationer har den japanska marknaden så som många andra marknader, blivit allt mer lättillgänglig.

För många svenska bolag ses den japanska marknaden som en marknad med potential, där enorma industrier frodas och man som anställd har livstidsanställning. Detta faktum har dock förändrat under senare år vilket jag belyser senare.

Japan anses vara världens tredje största ekonomi efter USA och Kina (Statistiska centralbyrån, 2004). Den japanska marknaden dock har haft såväl upp- som nedgångar och under slutet av 1990-talet hade Japans försämrade ekonomi förändrat grunderna för såväl

nationella som internationella bolag (Larmier, 1999). Potential att växa fanns dock för de internationella bolag som lyckades ta sig in på den japanska marknaden detta med ändrade förutsättningar. Internationella bolag fick tillgång till inhemsk arbetskraft då konjunkturnedgången medförde ett visst överskott på arbetskraft. Rätten till livstidsanställning försvann och en viss personalomsättning började märkas på den japanska marknaden. (Larmier, 1999)

Fusae Ohta, guvernör för Osaka med omnejd menade år 2003 att Japans ekonomi var på väg att lyfta, detta efter flera år av stagnation (Shück, 2003).

Ett svenskt bolag som väljer att etablera sig på den japanska marknaden kommer att upptäcka att de grundläggande värderingarna marknaderna emellan skiljer sig åt. Japan är dock, liket Sverige ett högteknologiskt industriland men med omfattande byråkrati (Bigsten, 2001). Det tar tid för ett utländskt bolag att etablera sig på den japanska marknaden, såväl tilltänkta anställda som andra intressenter är misstänksamma mot internationella bolag som inte redan finns etablerade på marknaden (Kokko, Lambert och Sjöholm, 2001).

1.2 En ljusnande framtid på den japanska marknaden

År 1994 började krafter på den japanska marknaden arbetet med att försöka skapa goda affärsförbindelser med Sverige. Handeln mellan Sverige och Japan ökade då den japanska marknaden började köpa mer från den svenska marknaden. (Näsström, 1994) Skälet till de ökade handelsutbytet var enligt Näsström (1994) att japanska bolag kände en rädsla gentemot EU (Europeiska unionen). Alla länder i EU utom Sverige, hade olika hinder mot japansktillverkade produkter¹. På den japanska marknaden underströks faran att det framtida EU skulle skapa en mur mot Japan bestående av alla de då existerande hindren. Därför söktes ”allierade” i det vänligt sinnade Sverige (Näsström, 1994).

Näsström (1994) menade år 1994 att svenska bolag kunde vinna på ett närmande till den japanska marknaden och han belyste att japanska bolag såg möjligheter i samarbete med svenska bolag. 15 år efter Näsströms uttalande kan man se att den japanska marknaden är

¹ Exempel på land och produkt med särkvot är Frankrikes bilkvot (United States General Accounting Office, 2002).

en marknad med 123 miljoner konsumenter (Statistiska centralbyrån, 2003) som fortfarande ser möjligheter i att samarbeta med svenska bolag. Leijonborg (2008) kom under sitt besök i Japan fram till att man från japanskt håll vill skapa ett positivt företagsklimat på den japanska marknaden och att ett prioriterat område är entreprenörskap vilket troligtvis kan ses som en följd av att ekonomin har utvecklats i en riktning som innebär att de små bolagens värde ökar. JapanNytt (2006) belyser en utredning som pågår och som gäller den japanska ekonomins framtid. Utredningen understryker att behovet av att locka utländska företag och utländsk arbetskraft (framförallt asiatisk men även andra länder) till den japanska marknaden är stort (JapanNytt, 2006).

Den japanska marknaden kommer också att prioritera forskning och utveckling vilket inte skall ses som att det råder brist på ny teknik samt riskvilligt kapital för forskning och utveckling, snarare tvärtom (Leijonborg, 2008).

1.3 Japanska marknaden väntar

Sverige, svenska företag och den svenska marknaden är intressant för den japanska marknaden enligt flera av de författare som jag har presenterat ovan. Man kan man ju (som läsare) då fråga sig varför japanerna inte bara kommer till Sverige och köper våra tjänster samt produkter? Det finns naturligtvis flera svar, beroende på hur man vänder frågan. I denna studie väljer jag (författaren) att belysa att den japanska kulturen och sedvänjan innebär att man som japan är mer försiktig än en svensk inför en ny affärskontakt. Grupptänkande och osäkerhetskänsla är två faktorer som påverkar den japanska marknaden och som innebär att japaner föredrar att först bli vänner och sedan gör man eventuellt affärer. På den svenska marknaden gör vi ju först affärer och blir kanske vänner i ett senare skede (Anderson, 2000). Dessutom är det naturligtvis som Näsström (1994) belyser, enklare för de japanska bolagen att meddela sina avsikter och låta intresserade anmäla sig, i stället för att själva ge sig ut på jakt.

Ett av de bolag som faktiskt inte gav sig ut på jakt men som på grund av omständigheter vilka kommer att belysas senare i denna studie kontaktades av ett japanskt bolag är bolaget i denna studie. Inledningsvis kan man säga att ett japanskt bolag valde att söka upp bolaget på den svenska marknaden. Ett fortsatt samarbete har dock lett det svenska bolaget till att söka sig till den japanska marknaden.

1.4 Problemdiskussion

Att formulera problem eller, som man också brukar säga, att problematisera innebär att "se något som något" (Lundahl och Skärvad, 1999 s57).

Forskare som t.ex. Hofstede, Schein och Handy har behandlat och studerat kultur i olika länder, på olika marknader och inom bolag. En del av forskningen har gått ut på att studera hur dessa fenomen påverkar bolagskulturen i ett bolag som väljer att etablera sig på en ny marknad. Den japanska marknaden anses ofta vara svår att ta sig in på, den ställer höga krav på det bolag som väljer att etablera sig där. Bolaget i studien saknar erfarenhet av såväl den japanska marknaden som av tidigare etablering på ny marknad. Bolaget valde ändå att ta steget och år 2003 etablerade man sig på den japanska marknaden. År 2008 finns bolaget ännu kvar och har vuxit i snabb takt sedan starten år 2003. Man kan säga att bolagets val att etablera sig på den japanska marknaden samt strategin bakom uppbyggnaden har varit lyckad. Varför har den då varit lyckad? Jag går inte närmare in på denna fråga men tror att mina forskningsfrågor till viss del kommer att kunna belysa fallbolagets lyckande eller misslyckande, detta utan att jag sätter begreppen i relation till vad som är det ena eller det andra.

Jag har valt att studera hur ett bolag går till väga under en utlandsetablering. Jag studerar om och eventuellt hur bolaget anpassar sig till och påverkas av den nationella kultur (Japan) där bolaget väljer att etablera sig.

1.5 Forskningsfråga

Frågor jag ställer mig i studien är:

Varför beslutar bolag sig för att etablera sig på den japanska marknaden?

Vilka påverkande faktorer finns vid ett beslut som det ovan?

Vad innebär en utlandsetablering som denna, sett ur det bolagskulturella perspektivet?

Hur kan bolag välja att gå tillväga då man etablerade sig på den japanska marknaden.

Hur gör bolag för att stanna kvar på den japanska marknaden?

Vilka likheter och vilka skillnader kan man hitta vid en jämförelse mellan svensk och japansk bolagskultur?

1.6 Syfte

Syftet med analysen är deskriptiv och innebörden är att jag vill beskriva hur något är beskaffat. Jag har i denna uppsats valt att belysa ett av mig (författaren) utvalt bolag och dess *beslut* att etablera sig på den japanska marknaden. Fokus ligger på *om* och *hur* bolaget i studien har anpassat sin organisation till den japanska kulturen och den japanska marknaden. Jag har haft för avsikt att förklara, beskriva och förstå fenomenet.

I enlighet med det som utläses ovan, har jag valt att undersöka tre av varandra beroende frågor. Dels tittar jag närmare på varför bolaget väljer att etablera sig på den japanska marknaden. Jag studerar också om det studerade bolaget överhuvudtaget har anpassat sin bolagskultur i den japanska filialen för att enligt de teorier jag nedan tar upp, passa in på den japanska marknaden. I ett sista steg tittar jag närmare på hur bolaget i studien har valt att gå tillväga för att anpassa organisationen till de krav som ställs på denna utifrån ett japanskt perspektiv.

Jag utgår i min redovisning från den existerande bolagskulturen i ett svenskt bolag och studerar om och hur denna har anpassats japansk kultur och bolagskultur. Vidare vill jag förklara vad som skiljer bolagskulturerna åt och på vilket sätt ett svenskt bolag måste anpassa sig till den japanska bolagskulturen för att så effektivt som möjligt kunna etablera sig på den japanska marknaden. Detta innebär att min studie kommer även att ha ett delvis explanativt syfte.

1.7 Disposition

I kapitel 1 har jag valt att börja med en öppen inledning och diskussion runt den japanska marknaden och bolag som väljer att etablera sig på denna. I kapitel 2 som är en del av litteraturgenomgången behandlar irrationellt beslutsfattande. Litteraturgenomgången fortsätter i kapitel 3 där jag går närmare in på nationella kulturer och bolagskultur. I kapitlet redovisas teoretiska perspektiv på kulturbegreppet. Detta skall ge förståelse för vad kultur är och vad andra forskare har kommit fram till. Kapitel 4 är metodkapitlet och i detta redogör jag för de olika angreppssätt, vilka jag har använt mig av. Kapitel 5 innehåller analysmetod och kapitel 6 innehåller empiri och ger en inblick i bolaget. Jag presenterar även de sammanställda intervjuresultaten.

I de avslutande kapitlen; kapitel 7(analys) och kapitel 8 (slutsats) har jag använt mig av teori om beslutsfattande och bolagskultur samt en egen analysmodellbegreppen. Kapitel 9 ger förslag till vidare studier. Källhänvisningen är lagd under kapitel 10.

2 Beslutsfattande

Här kommer jag att närmare presentera beslutsfattande.

I kapitlet kommer jag att presentera tankar runt olika beslutssituationer i organisationer och jag belyser irrationella samt satisfierande beslut.

2.1 Beslutsprocessen

Eftersom en del i studiens syfte består i att ta reda på vad som ligger bakom det beslut bolaget tar och närmare belysa vilka faktorer som påverkar beslutet kommer jag här att presentera några av de beslutsteorier som skulle kunna appliceras på ett beslut som det bolaget i studien har tagit.

Lekvall och Wahlbin (1993) menar att beslutssituationer kan uppkomma på flera sätt. Ett sätt är att det finns en otillfredsställd måluppfyllelse. Då finns ett konstaterat problem. Ett annat sätt är att man inom bolaget förutser problem. Ytterligare ett sätt är att bolaget inte har något problem, utan ser en möjlighet, som det gäller att ta till vara på bästa sätt.

2.2 Rationella beslut

Traditionellt sett har teorier om beslutsfattande inriktat sig på att beslutsfattare är rationella och strävar efter maximal nytta. Huruvida detta verkligen är fallet diskuteras av forskare världen över.

Enligt Sudarsanam (1995) bygger stor del av den moderna beslutsteorin i bolag på rationell teori där alla beslut i en organisation syftar till att maximera nyttan. Ett rationellt beslut antas leda fram till det bästa valet givet ett specifikt problem, alternativ och information. Denna inriktning är normativ till sin karaktär och den bygger på ideala förhållanden samt att både bolaget och beslutsfattaren i fråga har såväl tid som obegränsad tillgång till all information gällande de alternativ som är möjliga inför beslutet. Fokus i rationell beslutsteori ligger på hur beslutsfattaren skall gå till väga för att välja ett alternativ bland flera (March, 1999).

2.3 Det satisfierande beslutet

För åtskilliga år sedan skrev Simon (1957):

“Theories of human behaviour tend to go to one or the other of two extremes in their treatments of rationality. At the one extreme we have theories, advanced principally by economists that attribute to man a very high degree of rationality in his behaviour. At the other extreme we have theories, chiefly psychological, that are preoccupied with motivations, emotions, and other aspects of affect in human behaviour; and theories, sociological and anthropological, that seek to explain human behaviour in terms of the culture in which it is embedded.”

Simon (1957) syftar enligt min tolkning på teoriernas stelbenthet, svårigheten i att applicera teorin på verkligheten och han menar att det tre finns renodlade beslutsformer:

1. Det analytiska och medvetna (rationellt)
2. Det intuitiva och värderande (intuitivt),
3. Det irrationella (ett beslut som tas med en blandning av rationella och känslomässiga skäl).

Simon (1957) belyser dock att individerna och beslutsfattarna i en organisation styrs av känslor och irrationellt beteende i de flesta situationer. Reella beslutsformer är därför inte renodlade enligt Simons (1957) och han belyser det vi i Sverige har valt att benämna satisfiering eller administrationsmänniskan.

De flesta individer kan anses vara delvis rationella. Rationalitet bör uppfattas som knuten till en referensram och beslutsfattaren har alltid en förenklad modell av den situation som föreligger. Simons modell är deskriptiv och syftar till att beskriva hur beslutsfattandet går till. Simons börjar med att belysa individens förmåga att fatta beslut men teorierna appliceras efterhand även på beslutsfattare i organisationer. (Simons, 1957)

Kahneman (2003) menar att Simons modell kan ses som ett initiativ till att vidga nyttan med rationellt beslutsfattande.

Den form av beslut som föregås av begränsad rationalitet, satisfiering eller ren irrationalitet innebär att informationsflödet begränsas och beslutsfattaren avstår från att ta hänsyn till alla de alternativ som står till buds. Beslutsfattarens tidigare erfarenheter och känslor står i vägen.

Kahneman (2003) menar att inga beslutsfattare, varken enskilda individer eller beslutsfattare i organisationer kan leva upp till de krav som den klassiska modellen över rationellt beslutsfattande ställer. Med hjälp av satisfieringsmodellen kan dock ett antal dimensioner eller olika grad av rationalitet utformas. Dessa kan vara mer realistiska att ta hänsyn till vid beslutsfattandet. Simons satisfieringsmodell tar t.ex. hänsyn till:

- Den nytta utvärdering av olika alternativ och de funktioner dessa för med sig.
- Identifikation av kostnader i samband med att samla in och bearbeta information.
- Möjligheten att ha en "vektor" eller "mångsidigt värde" i nyttofunktion.

(Simon, 1957)

Satisfieringsmodellen innebär vidare att beslutsprocessen består av tre steg:

- Analys, vilket innebär att analysera den problematik som föreligger och ta reda på det egentliga problemet. Problematikens natur samt dess yttringar definieras och vid komplexa problemställningar bör problemet brytas ned i mindre delar, så att överblick skapas. Vem eller vilka som äger problemet är viktigt att ta reda på, om ingen äger problemet är det omöjligt att lösa, endast konsekvenserna av den problematiska situationen är då relevant att möta.
- Designfasen innebär att olika handlingsalternativ tas fram, för att överföras till en modell som sedan ligger till grund för valet.
- Val av lämpligt tillvägagångssätt ur de alternativ som har tagits fram.

(Simon, 1957)

Kritik mot satisfieringsmodellen

Bakka m.fl. (1993) kallar satisfieringsmodellen för en situationsdefinition eller situationsförståelse. Elementen i situationsdefinitionen kan inte tas för givna i analyser. Dessa är resultat av en rad psykologiska processer. Författarna menar att hänsyn måste tas till såväl beslutsfattarens aktiviteter som andra medverkandes aktiviteter. Detta innebär att beslutsfattaren oftast är aktiv i förhållande till sin omvärld och söker ett begränsat antal alternativ och ytterligare kunskap om konsekvenser av de olika alternativen. Beslutsprocessen är inriktad på att

välja ett tillfredsställande alternativ, alltså inte nödvändigtvis det allra bästa alternativet. Bara i undantagsfall kan beslut inriktas på optimering.

Simons (1957) menar att det som är intressant i sammanhanget är att studera hur individer och organisationer höjer och sänker sina standarder (ambitionsnivå). Enligt Simon (1957) är den så kallat administrationsmänniskan på goda grunder nöjd med en begränsad insikt i de situationer där hon skall ta ställning för eller emot något. Administrationsmänniskan är enligt Simon, i stånd att ta beslut med hjälp av enkla tumregler och ställer inte orimliga krav på insikt och överblick.

2.4 Irrationella beslut

Oavsett vad som ligger bakom en beslutssituation så menar Brunsson (1982) att alla beslut tagna av beslutsfattare i en organisation i grunden är att se som irrationellt fattade beslut. Irrationaliteten behöver dock inte betyda att besluten som tas är felaktiga eller tas på felaktiga grunder. Författaren menar att visst mått av irrationalitet kan vara nödvändig för att organisationen skall kunna agera i och med detta nämner Brunsson (1982) två olika aspekter runt organisationens sätt att agera och "tänka". Den första aspekten handlar om att organisationens processer faktiskt reducerar de olika uppfattningar som de enskilda individerna bär med sig. När organisationen närmar sig ett svårlöst eller nytt område tvingas individerna i denna ta tag i situationen genom att finna en lösning på problemet. Organisationen (som grupp) löser problem genom att forma ideologier och aktiviteter som föregår ställningstaganden. Den fokuserar ofta på att skapa motivation och engagemang för att leda beslutsprocessen i en viss riktning. Ser man inom organisationen en möjlighet som man anser att man bör ta vara på, kommer flertalet risker med ett beslut som påverkar möjligheten i negativ riktning inte att tas i beaktning. Beslutsunderlaget kommer att baseras på mer eller mindre medvetet utvald fakta. Detta betyder att antalet utvägar och valmöjligheter kommer att begränsas. Organisationen roll blir att mobilisera organisationens agerande vilket kräver mindre rationalitet än möjlighet till att välja (Brunsson och Meyer, 1990). Empiriska studier som utförts har pekat på att även betydelsen av att ha ett stort antal valmöjligheter är begränsad. Dessutom pekar studierna på att beslutsfattande i en organisation ofta innebär att beslut anslår ansvar och legitimitet åt beslutsfattarna. Meyer (1990) menar att beslutsfattandet i och med detta faktiskt inkräktar på organisationens ursprungliga konstruktion och uppförande (Brunsson och Meyer, 1990).

2.5 Irrationella beslut och passivitet i organisationen

Daft och Weick (1984) har studerat det Brunsson och Meyer kallar irrationella beslut och irrationella organisationer. Daft och Weick (1984) menar att organisationer som tar irrationella beslut kan ses som passiva organisationer. Dessa organisationer använder sig av intuition och samlar inte in objektiv information under beslutsprocessen. Författarna belyser att det här förhållningssättet uppkommer ur det faktum att man inom dessa organisationer ofta anser att man inom organisationen inte på ett tillförlitligt sätt kan analysera sin omvärld. Dessa organisationers informationssökning är inte av en formell karaktär och sker inte kontinuerligt, det vill säga att man inom organisationen inte har några systematiska rutiner för att söka efter information. De så kallat irrationella organisationerna samlar in extern information men informationskällorna är av informell karaktär t.ex. samlas underlag till beslut in genom rykten och personliga kontakter (Daft och Weick, 1984). När det gäller tillhandahållandet av information tenderar den att grunda sig på oregelbundna och flyktiga kontakter. Formella rapporter görs ad hoc. Detta menar Daft och Weick (1984) beror på att man inom de irrationella organisationerna ofta inte har en utsedd avdelning som har ansvar för t.ex. omvärldsbevakning, vilket i sin tur grundar sig i att man inte ser sin omvärld som analyserbar (Daft och Weick, 1984).

De irrationella organisationerna använder sig av olika situationer som kan uppkomma för att få reda på vad deras intressenter har för åsikter. Dessa situationer kan exempelvis vara årliga möten eller via telefonkontakter med missnöjda kunder (Daft och Weick, 1984).

I tolkningsprocessen av beslutsunderlaget, gällande information om den externa miljön, finns det inget större utrymme för multipla tolkningar. Reducering av mångtydigheten i dessa organisationers tolkning av omvärlden är därför hög och beror ofta på att den utgår från ledarnas personliga karaktär, och deras gemensamma observationer. Dessutom beror den här stora reduceringen av mångtydigheten på att man har få regler eller riktlinjer angående hur informationsmaterial ska tolkas eller analyseras (Daft och Weick, 1984). Eftersom den irrationella organisationen inte anser att omgivningen går att analysera är det svårt att fatta det forskare traditionellt har valt att benämna som rationella beslut (Daft och Weick, 1984).

Oavsett hur en organisation medvetet eller omedvetet väljer att agera inför ett beslut så menar teorin att beslutet i slutändan alltid kommer att ses som det bästa för bolaget och det oavsett utfall.

3 Kultur

Ordet kultur härstammar från det latinska ordet colere som betyder bearbeta. Enligt Hatch (2000) är den ursprungliga betydelsen av begreppet att odla eller att kultivera.

I detta kapitel kommer jag att närmare presentera de interkulturella aspekterna runt en utlandsetablering.

Fokus ligger på Hofstede och utgångspunkten är att det finns ett antal olika kulturella dimensioner.

3.1 Kulturbegreppet

Kultur handlar om symbolik, meningsskapande och medvetande som en grundläggande dimension för att öka förståelsen för diverse fenomen. Kulturer förändras långsamt och är svåra att förändra på ett medvetet och strategiskt sätt (Hofstede, 1991).

Kultur som ett samlat begrepp bygger på allt från folkslag med gemensam historia, geografiskt läge, klimat, traditioner, religion, språk till att några individer delar ett gemensamt intresse för t.ex. musik. Begreppet handlar därför om såväl hela nationer som mindre regioner, en organisation eller en liten grupp bestående av några få individer. Den kultur individen tillhör och känner samhörighet med visar sig genom värderingar och sedvänjor (ritualer, hjältar och symboler). Normer, värderingar och grundläggande antaganden finns ofta med sedan födseln och förstärks sedan genom livet (Hofstede, 1991).

Hofstede (1991) har delat upp begreppet kultur i sex olika nivåer.

- 1) Nationell kultur
- 2) Regional kultur
- 3) Könskultur
- 4) Generationskultur
- 5) Sociala klasser
- 6) Bolagskultur

Jag väljer i denna studie att inrikta mig på begreppen nationell kultur och bolagskultur och gör antagandet att bolagets mindre beståndsdelar utgörs av organisationer, avdelningar etc. där bolagets kultur existerar. Jag går inte närmare in på att separera begreppen bolagskultur och organisationskultur. Jag använder mig av begreppet bolagskultur och belyser inte organisationskulturen som ett begrepp skilt från bolagskulturen i denna studie.

3.2 Olika kulturella dimensioner

Hofstede (1991) har genom sin forskning av de olika kulturnivåerna arbetat fram en teori med fem olika nationella kulturdimensioner. De olika dimensionerna kan ses som en samling kulturella problemställningar vilka är framtagna och sammanställda med hjälp av resultat från en vidsträckt undersökning genomförd på datorbolaget IBM under åren 1967-1973. Studien kan te sig gammal men är fortfarande den största, mest vidsträckta och bearbetade studie som har genomförts inom området för forskning av kulturer. Hofstede själv samt andra forskare t.ex. Rosinski och Lewis har under åren arbetat vidare inom området. Ytterligare teorier och ett antal nya dimensioner återfinns i forskningen dessa varierar dock från forskare till forskare. Gemensamt är dock att Hofstedes tidiga dimensioner så gott som alltid finns med vilket är ytterligare en orsak till att jag väljer att utgå från Hofstedes IBM-studie.

Studien på IBM gick till så här:

Frågeformulär delades ut och besvarades av anställda med olika befattningar och olika utbildningsnivåer i 50 olika länder. Den totala svarsdatabasen innehåller mer än 116 000 svarsenkäter som alla reflekterar respondenternas åsikter. Studien kan sägas reflektera åsikter från såväl chefer som fotfolk. Allt som allt besvarade varje deltagare 150 olika frågor, 60 av dessa frågor gällde värderingar och åsikter. För att undvika diskriminering valde forskningsteamet att översätta frågeformulären till 20 olika språk. För att nå de slutliga resultaten, korrelations- och faktoranalys användes de olika nationernas medelvärde. De fyra dimensionerna (Maktdistans, Individualism vs Kollektivism, Maskulinitet vs Femininitet och Osäkerhetsundvikande) bestämdes och kategoriserades genom en kombination av teoretiskt resonemang och statistisk analys (Hofstede 1991).

Resultat gällande de två nationella kulturerna i denna studie utifrån Hofstedes studier kommer att redovisas och åskådliggöras i de följande avsnitten. Visualisering sker med hjälp av diagram i vilka läsaren kommer att kunna se hur de olika faktorerna som nämns i stycket ovan, samverkar.

Dimension: Maktdistans

Sverige får här 31 poäng mot Japans 54 poäng.

Maktdistansen (frågan om hur ojämlikheter i samhället behandlas) innebär att kulturer med hög maktdistanspoäng i Hofstedes dimensioner karaktäriseras av att individer i dessa kulturer accepterar och förväntar sig att det finns andra som har högre status än en själv. I Japan läggs vikt på titel och senioritet (Hofstede, 1991). Jan Carlzons "Riv pyramiderna" skulle troligtvis aldrig få den genomslagskraft på ett japanskt bolag som det fick i Sverige och på svenska bolag under 1980-talet.

Dimension: Individualism/Kollektivism

Sverige får här 71 poäng mot Japans 46 poäng.

Enligt Hofstedes undersökning (1991) är Japan en kollektivistisk kultur. Sverige är däremot, i likhet med andra västländer ett individualistiskt land.

I kollektivistiska kulturer prioriteras gruppen och gruppens behov. Generellt gäller att man som medlem i en grupp blir omhändertagen och beskyddad. Relationer mellan gruppens medlemmar är viktig. Upprätthållandet av harmonin är något som individen hela tiden måste ha i åtanke Hofstede (1991).

Dimension: Maskulinitet/Femininitet

Sverige får här 5 poäng mot Japans 95 poäng.

Dimensionen maskulinitet/femininitet visar, enligt Hofstede (1991), de olika kulturernas syn på självhävdande (maskulint) respektive anspråkslöshet (feminint). Dimensionen visar också de olika kulturernas/ländernas rollfördelning mellan man och hustru. I maskulina samhällen är könsrollerna tydliga och de är uppdelade mellan män och kvinnor. I Japan är andelen kvinnliga chefer i bolagssammanhang försvinnande liten (ingen redovisning har

gjorts) (Svenska ambassaden i Tokyo, 2003). I hemmet är det kvinnan som tar hand om barn och annat som hör detta till.

I en maskulin kultur har upprätthållande av ständig ekonomisk tillväxt en hög prioritet. Budgetanslag till krigsmakten är höga medan anslagen till u-hjälp är låga. Konflikter löses via styrkedemonstrationer och den dominerande religionen betonar manliga prerogativ Hofstede (1991).

Dimension: Osäkerhetsundvikande

Sverige får här 29 poäng mot Japans 92 poäng.

Dimensionen osäkerhetsundvikande visar individers ängslan inför något nytt och okänt. I Japan innebär denna ängslan t.ex. att det är svårt för utländska bolag, som vill etablera sig i Japan, att få japaner intresserade av de tjänster som man behöver tillsätta (De Stains, 1991). I starkt osäkerhetsundvikande länder lever individerna med en obestämbar oro inför vad som kan tänkas hända t.ex. i framtiden. Ett sätt att försöka tygla osäkerhetskänslan i en kultur, är att upprätta tydliga regler och förordningar. Ett annat sätt för människor i starkt osäkerhetsundvikande länder att skapa ordning och reda i tillvaron är med hjälp av religionen (Hofstede, 1991).

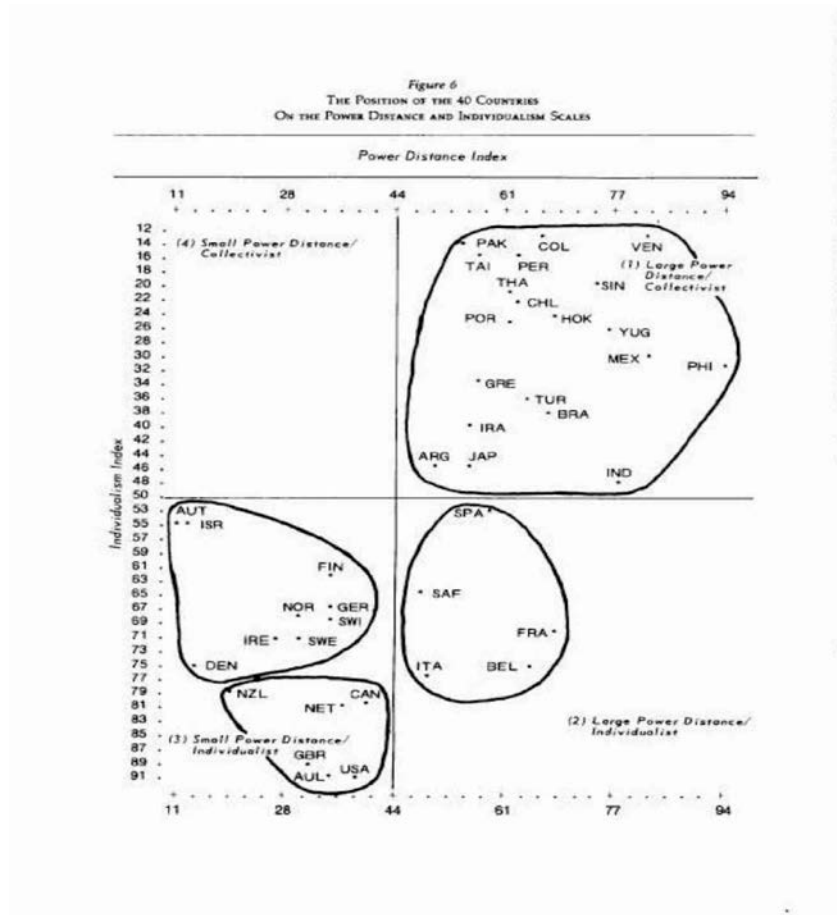
Tidsuppfattning

Ytterligare en dimension som Hofstede belyser i senare forskning och som Lewis (1997) beskriver är hur kulturer uppfattar tidslinjen på olika sätt. Lewis (1997) skiljer på monokroma och polykroma kulturer. Medan tid är jämställt med en rak linje för individer i monokroma kulturer så har individer från de så kallat polykroma kulturerna en helt annan uppfattning om tiden. Svenskar såväl som japaner lever i en monokrom kultur. Skillnaden är dock att svenskar räknar nutid som den dag/timme/minut/ sekund som visas just nu enligt klockan och de ser framåt på tidslinjen, inte bakåt. Japaners nutidsperspektiv inbegriper tid som svenskar räknar till historia. Även begreppet framtid inbegriper en del historisk tid (sett ur ett svenskt perspektiv) (Lewis, 1997). En annan skillnad mellan Sverige och Japan är att japanerna kategoriseras som reaktiva (god lyssnare som låter talaren säga sitt och sedan begrundar det som har sagts) medan svenskarna hamnar i gruppen linjäraktiva (lyssnar under den tid som är avsatt för detta ändamål) (Lewis, 1997).

Samverkan mellan de olika dimensionerna

Hofstede (1991) har valt att närmare belysa samverkan mellan de olika dimensionerna och det resultat han då får fram redovisas i diagrammen nedan.

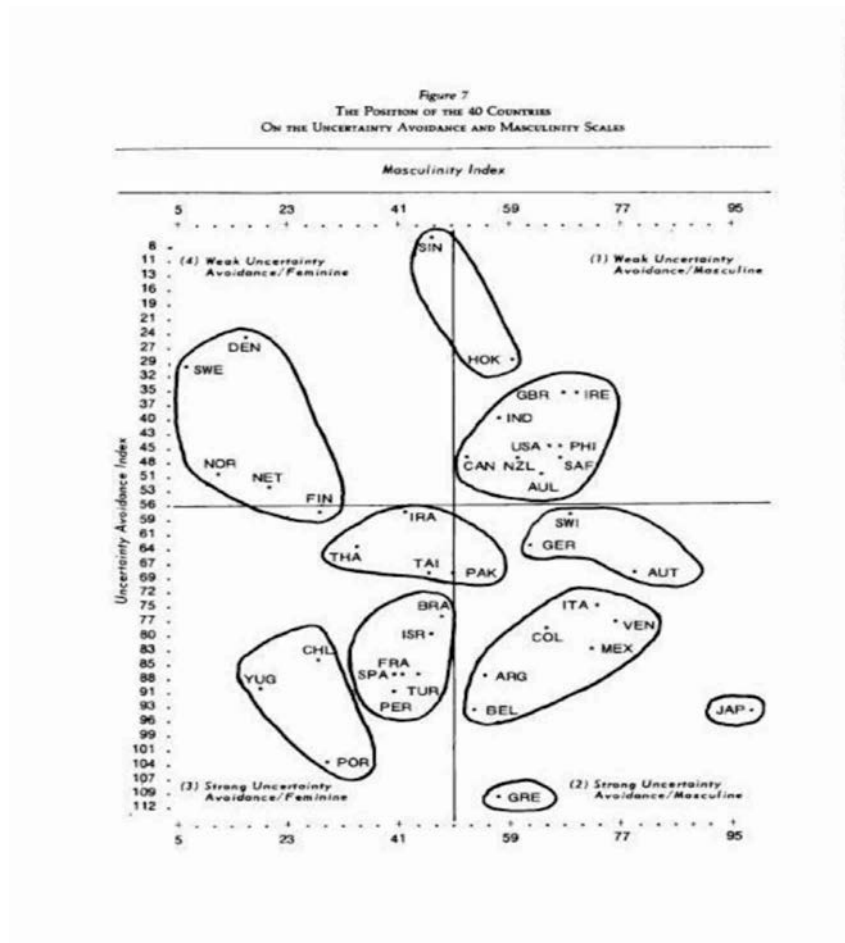
Diagram nr.1: Maktdistans- och individualismfaktorerna i samverkan:



(Hofstede, 1991 s72)

Vid en granskning av hur dimensionerna maktdistans och individualism samverkar kan man se att Japan (54 poäng/46 poäng) hamnar i den övre, högra kvadranten och Sverige (31 poäng/71 poäng) hamnar i den nedre, vänstra kvadranten. I Japan kommer gruppens bästa före individens bästa, individens status i såväl grupp som i samhälle belyses. I Sverige är inte individens status i samhället lika betydelsefull som den är i Japan. Individens behov kommer före gruppens behov.

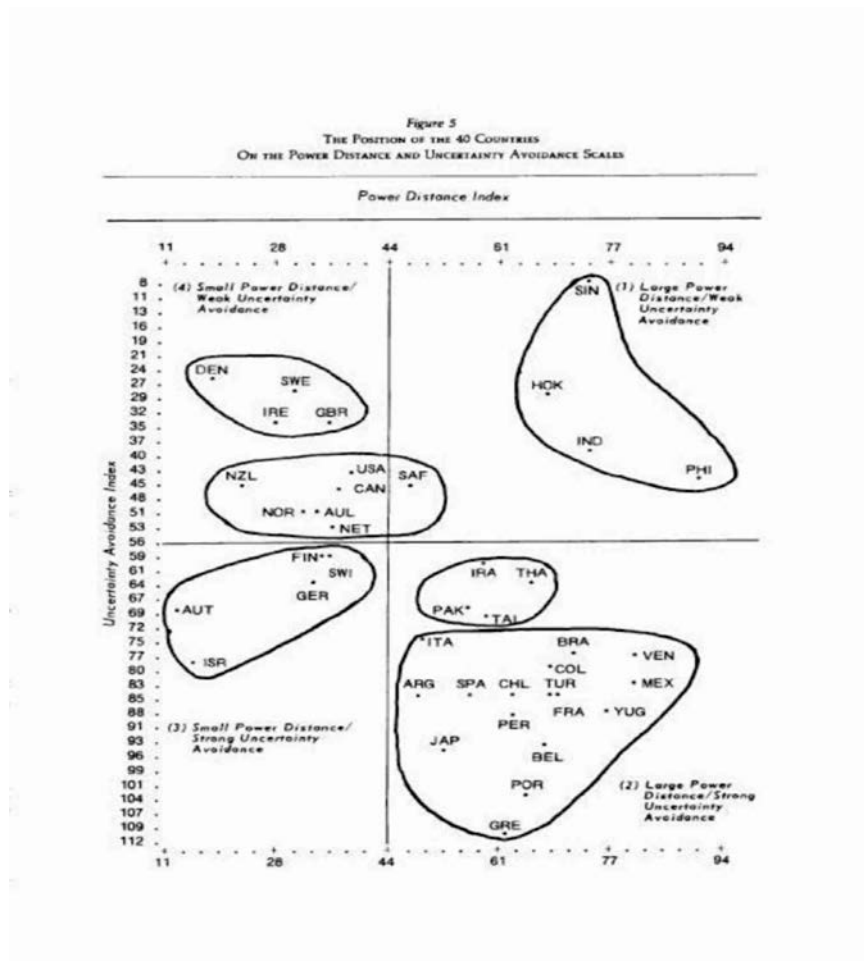
Diagram nr.2: Osäkerhetsundvikande- och maskulinitetsfaktorerna i samverkan:



(Hofstede, 1991 s163)

I detta diagram redovisar Hofstede (1991) hur de båda dimensionerna osäkerhetsundvikande och maskulinitet samverkar. Resultatet blir att Japan (92 poäng/95 poäng) och Sverige (29 poäng/5 poäng) hamnar långt ifrån varandra. Japan syns i den nedre, högra kvadraten medan Sverige synd i den övre, vänstra kvadraten. Japan är ett land med behov av tydliga lagar och där hierarkin är viktig för att ordningen skall kännas trygg. Sverige är ett land med mindre precisa regler och där hierarkin inte styr trygghetskänslan.

Diagram nr.3: Maktdistans- och osäkerhetsundvikandefaktorerna i samverkan:



(Hofstede, 1991 s156)

Hofstede (1991) har också valt att sätta maktdistans i förhållande till osäkerhetsundvikande. I detta diagram syns Japan i den nedre, högra kvadranten och Sverige i den övre, vänstra. I denna jämförelse kan man se att behovet av en tydlig hierarkisk ordning, att göra det som är känt och väl inarbetat är av betydelse i Japan. I Sverige är det nya inte farligt och det behovet av en strikt hierarkisk ordning är inte stort.

3.3 Bolagskultur

Enligt Hofstede (1991) finns det inte någon standarddefinition av begreppet bolagskultur men han anser att de flesta forskare troligtvis är överens om att begreppet innebär att bolagskultur är:

- Holistiskt, vilket innebär att man åsyftar en helhet som är mer än till summan av sina delar (de olika organisationerna, avdelningarna och arbetslagen) historiskt betingad och avspeglar bolagets historia.
- Besläktat med det antropologer studerar t.ex. ritualer och symboler.
- Socialt skapad och bevarad av den grupp av människor som tillsammans bildar bolaget.
- Mjuk men svår att förändra.

Alvesson (2000) väljer att definiera bolagskultur ”som det sätt en organisation fungerar på”. Jag tittar på hur bolagets kultur som helhet påverkas av omvärld och organisationen som grundpelare inom bolaget. Bolagskulturen kommer härvid att bygga på:

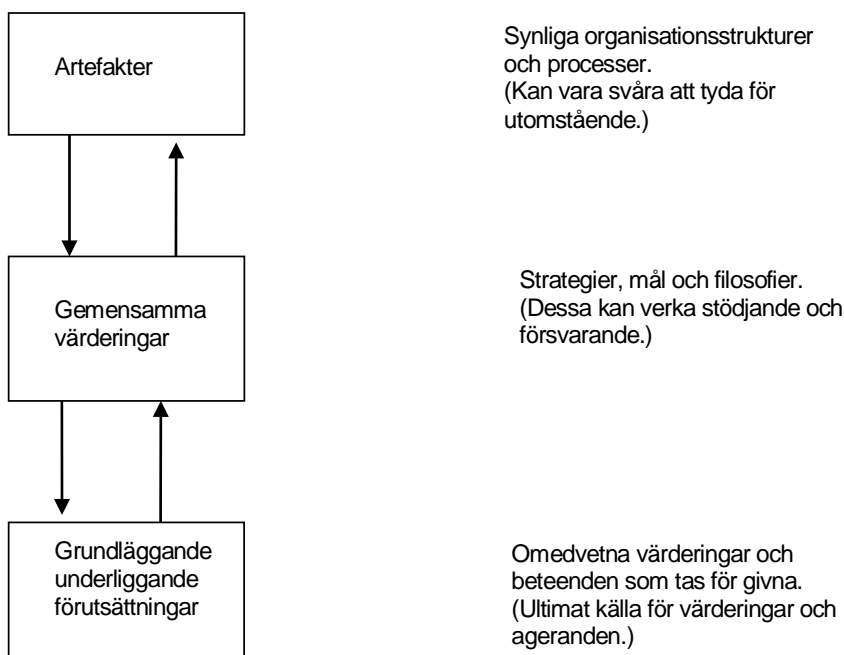
- Hjältar; t.ex. en stark chef eller bolagets grundare.
- Symboler; en gemensam ”ikon” som finns i bolaget.
- Ritualer; kan vara dagligen återkommande morgonmöte eller det årligen återkommande svenska julbordet.
- Värderingar; hur bolaget värderar sina anställda och deras prestationer.

Författarna Huliselan och Juhary (2003) menar att definitionen på begreppet kultur är: en social mekanism som hjälper till att forma och leda människors tankar, åsikter och som kontrollerar deras beteende. Huliselan och Juhary (2003) hänvisar till Scheins (1984 s3-16) som författarna menar, definierar bolagskultur som det mönster av grundläggande förutsättningar. Schein (1984) menar att dessa förutsättningar är uppfunna eller utvecklade under det att en given grupp har lärt sig ta itu med externa och interna problem, vilka har uppstått under vägens gång. Mönstret har fungerat så pass bra att det har ansetts gälla som bolagets grundläggande kultur och har därmed lärts ut till nya anställda som det korrekta sättet att agera och tänka. Författarna Huliselan och Juhary (2003) anser att Scheins definition visualiserar Atkinsons (1999) förklaring gällande bolagskultur som en reflektion av underliggande förutsättningar gällande: hur arbetet skall utföras, vilket uppträdande som

är accepterat och vilket uppträde som kommer att belönas. Vidare tar Huliselan och Juhary (2003) upp Mc Lean and Marshall (1993 s37-41) som definierar bolagskulturen som en samling traditioner, värderingar, policies och attityder. Dessa utgör grunden för allt individer gör och tänker inom ett bolag.

Schein (1984) har valt att dela upp bolagskultur i tre olika områden som han menar inverkar i varandra:

Figur nr.1: Bolagskulturen uppdelad på olika nivåer:



(Schein,1984)

Sex dimensioner - Forskningsprojektet IRIC

Hofstede (1991) belyser bolagskulturer ur sex olika dimensioner. De sex dimensionerna bygger på forskning som ägde rum under åren 1985 till 1987. Forskningen utfördes på IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) under Hofstede (vid Limburguniversitetet i Maastricht, Nederländerna) och benämnes därför IRIC-projektet. Grunden i projektet var Hofstedes resultat från IBM-undersökningen (1970- till 1980-talet).

IRIC-projektet resulterade bland annat i en insikt om att bolags kulturer kan se olika ut såväl inom en nation som mellan olika nationer. Hofstede (1991) menar att resultatet innebär att ett bolag bör anpassa sin bolagskultur till den marknad på vilken den verkar.

IRIC-projektet studerade 20 olika bolags organisationer på både olika och samma marknad och frambringade en sexdimensionell modell av bolagskulturer som kan kopplas till Hofstedes nationella kulturdimensioner:

Processinriktad gentemot resultatnriktad: Hänger nära samman med de nationellt knutna kulturella dimensionerna osäkerhetsundvikande, kollektivism/individualism och maktdistans. Dimensionen belyser och generaliserar bolags intresse för medel och mål. Enligt projektet visar resultatet att processinriktade kulturer uppfattar sig själva som riskundvikande. De anställda spenderar endast begränsad ansträngning på sina arbeten och varje dag var på det hela taget den andre lik, enligt de tillfrågade. I de resultatnriktade kulturena uppfattade människor sig tämligen hemmastadda även i obekanta situationer och de ansåg sig prestera maximalt. Varje dag innebar nya utmaningar.

Personalinriktad gentemot arbetsinriktad: Belyser bolags och organisationers intresse i individerna jämfört med bolagets intresse att få arbetet utfört. I personalinriktade kulturer anser de anställda att hänsyn tas till personliga problem och att bolaget tar ansvar för de anställdas välfärd. I arbetsinriktade bolag upplever de anställda ett starkt tryck att få arbetet utfört. De anställda i en arbetsinriktad kultur uppfattar att bolaget enbart är intresserat av det arbete som finns att utföra, inte av personen som skall utföra arbetet. Dessa bolagskulturella dimensioner hänger nära samman med de nationella kulturdimensionerna maktdistans och kollektivism/individualism.

Bolagsidentifierande gentemot uppgiftsidentifierande: Skiljer bolag vilkas anställda i huvudsak får sin identitet från bolaget till enheter i vilka individer identifierar sig med sin typ av arbete. Här kan man se en koppling till de nationella kulturdimensionerna individualism/kollektivism, maskulinitet/femininitet och osäkerhetsundvikande.

Öppna system gentemot slutna system: Denna dimension belyser kommunikationsmetoder, hierarki och kan kopplas till Hofstedes (1991) nationella kulturdimensioner maktdistans

och osäkerhetsundvikande. Bolagsanställda i öppna system (bolag i vilka nästan vem som helst kan passa in och nyanställda behöver endast ett par dagar på sig för att känna sig hemma i bolaget) mot anställda i slutna system.

Fri styrning gentemot strikt kontroll: Även denna dimension kan kopplas till de nationella kulturdimensionerna maktdistans, maskulinitet och osäkerhetsundvikande. Dimensionen belyser hur bolagets struktur ser ut internt. Fri styrning innebär att de anställda uppfattar bolaget som icke kostnadsorienterat. Strikt kontroll innebär t.ex. att bolaget har en kostnadsmedvetenhet gentemot sina underorganisationer.

Normativ gentemot pragmatisk: Pragmatiska bolag är marknadsdrivna medan normativa bolag uppfattar sin uppgift gentemot världen utanför som ett genomdrivande av regler vilka inte får brytas. I normativa bolag bör bolagsprocedurer följas på ett korrekt sätt. Här finns en tydlig koppling till de nationella kulturdimensionerna maktdistans, maskulinitet/femininitet och osäkerhetsundvikande.

3.4 Kulturella distanser och chefers prestation

Huliselan och Juhary (2003) har genomfört en studie bland 165 anställda på olika hotellkedjor i USA, Hong Kong, Indonesien. Syftet med studien var att finna faktorer som påverkade tre olika frågeställningar:

- Huruvida de olika dimensioner gällande bolagskulturer som presenterats av Hofstede inverkar genom förbättrad prestation hos anställda på chefsnivå.
- Huruvida negativa effekter, på grund av nationella kulturella distanser påverkar chefernas prestationer.
- *Vilket påverkar i så fall mest; de bolagskulturella skillnaderna eller de nationellt knutna skillnaderna.*

Resultatet visar att det fanns en positiv koppling mellan nationell kultur och bolagskultur. Det var därför möjligt att dra en tredje slutsats vilken innebar att, med hänvisning till Hofstedes hypoteser och teorier, visa att kulturella skillnader ger influenser. Dessa styr hur internationella chefskap bäst genomförs.

Enligt Huliselan och Juhary (2003) kan kulturen påverka det sätt på vilket bolaget gör affärer i olika länder. De menar att detta kan vara såväl positivt som negativt för bolaget. Vidare menar de att begreppet kultur är ett komplext system. Vilket, för både en enskild medlem och för ett helt samhälle, innefattar t.ex. kunskap, lärdom, konst, lagar, moral etc.

Huliselan och Juhary (2003) belyser att bolag och organisationer inom bolag arbetar med och i, en i allt högre grad föränderlig, omvärld. För att lyckas med sina uppgifter måste bolag vara känsliga för förändringarna och anpassa sina organisationer i enlighet med omvärlden. Fundamentala förändringar i bolagsstrategier och konsekventa organisationsförändringar har identifierats som en viktig del av anpassningen och förutsättning för att lyckas på en marknad.

Hofstedes tidigare studier har visat att individer från ett och samma land tenderar att ha samma grundläggande värderingar. På arbetsplatser är kulturella skillnader mer att hänföra till arbetet än de nationella kulturella skillnaderna (Hofstede, 1991).

Huliselan och Juhary (2003) anser att organisationskulturen förser oss med en värdefull metafor, vilken gör det möjligt för oss, som individer, att nå djupare och definiera olika roller, karaktärer och kvalitéer som gäller anställda som en helhet. Insikten hjälper oss att etablera ett fungerande chefskap, utveckla traineeprogram, anställningssystem och skapa fungerande socialisationsprocesser

Den undersökning som genomfördes av Huliselan och Juhary (2003) gav resultatet att kulturen inom ett bolag används till att samla de anställda och skapa en kollektivistisk stämning bland de anställda. De menar att anställda blir mindre egoistiska och mer villiga att göra sitt bästa för att bolaget skall gå bra. Bolagskultur ses också som ett verktyg för att ingå avtal, kontrollera och skapa produktivitet. En stark bolagskultur sägs i studien, hjälpa bolaget att nå bättre resultat, detta då kulturen skapar motivation hos de anställda. Delade värderingar och ett likartat uppförande ger lojalitet mot bolaget. Många bolag visar sig belöna korrekt uppträdande och korrekta värderingar hos de anställda.

3.5 Bolagskulturen – en förutsättning

Enligt Philipsson (2003) är bolagskultur en förutsättning för effektivitet och lönsamhet. Han anser att bolagskulturen är avgörande för huruvida man kan rekrytera och behålla personal. Philipsson (2003) anser att det är viktigt för bolag att utveckla och anpassa bolagskulturen. Han menar också att bolaget bör kunna implementera nya värderingar och synsätt.

Bolagskultur handlar om individernas ambition att skapa social integration och identitet inom organisationen. Bolagskultur ses som det sätt en organisation fungerar på, dess specifika stil eller särart. Kulturen omfattar alla eller flertalet och är kittet i organisationen. (Alvesson, 2000)

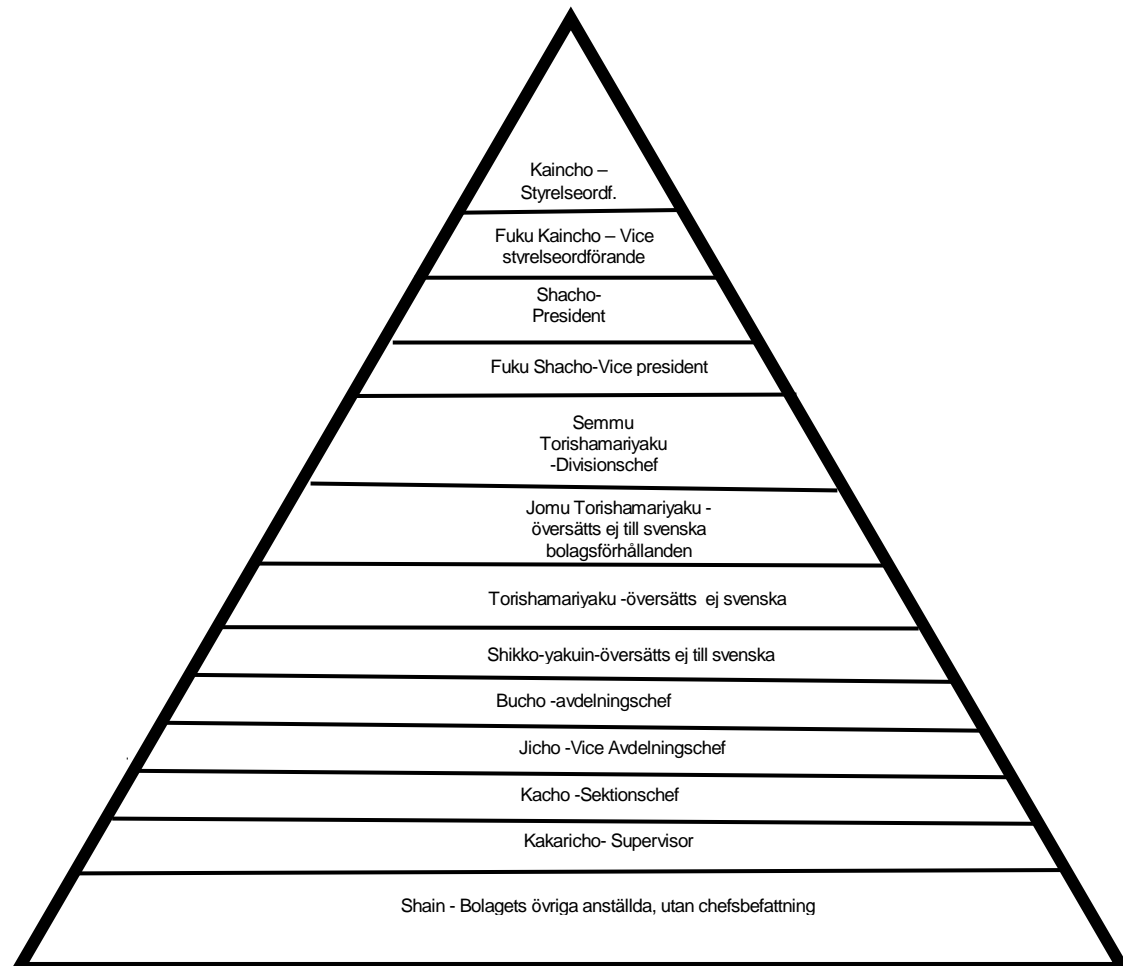
3.6 Bolagskultur i Japan

I Japan innebär en stark affärskultur t.ex. att chefen tar beslut. Anställda ska samtycka med chefen, det motsatta förhållandet gäller inte. Det råder också en svagare uppfattad arbetsmoral bland de anställda. Detta innebär att det måste finnas en tydlig order om vad som skall utföras på arbetsplatsen och varje position måste ha en tydlig arbetsbeskrivning (Abegglen och Stalk, 1993).

Förenklat kan man säga att japanska bolag är uppbyggda enligt en pyramidmodell, hierarkiskt. Pyramiden har en bred botten och fotfolket återfinns längst ner medan högsta ledningen återfinns i dess avsmalnande toppskikt (De Stains, 1991). I den japanska pyramiden kan man se att de olika chefsnivåerna har många fler nivåer/grader än fotfolket (där det endast återfinns två olika nivåer innan man kan bli chef). För att avancera i japanska bolag och japanska organisationer krävs lång anställningstid. Den anställdes ålder betyder mer som grund för ett steg uppåt i pyramiden, än individuella prestationer. All befördran sker inifrån bolaget och bygger på senioritet (De Stains, 1991). Pyramiden som organisation kräver också att ett visst antal anställda chefer verkligen slutar arbeta vid en viss ålder för att platsen skall bli ledig och en ny individ skall kunna inta chefspositionen. Som anställd stannar man därför länge, gärna hela sitt yrkesverksamma liv, på ett och samma bolag. Löneskillnaderna är stora både mellan kön och mellan olika positioner (Kokko, Lambert och Sjöholm, 2001).

Pyramidmodellen nedan återger de olika positionerna i ett medelstort japanskt bolag och de olika positionerna i ett större svenskt bolag. I ett stort japanskt bolag kan man dock finna ytterligare några steg t.ex. Vice sektionschef (De Stains, 1991).

Figur nr.2: Den japanska pyramiden



(Cardiff Business School, 2003)

Japanska bolagsledning, särskilt om de har japanska anställda, är berömda för sitt pragmatiska syntetiserande. Detta innebär att gruppen, kollektivet är mycket viktigt på japanska bolag och det individuella får stå tillbaka för gruppen. Vidare kan man se att ledare på japanska bolag, nästan uteslutande, använder tidigare kunskap som medel för en handling, oavsett resultatet av den tidigare handlingen (Hofstede 1991).

På japanska bolag finns det ingen demokratiprocess på arbetsplatserna. Det är cheferna som bestämmer. Storindustrin i Japan är också mycket mansdominerad. Det är också svårt för kvinnor att ta sig in på de mansdominerade bolagen (Kokko, Lambert och Sjöholm, 2001).

Hierarkins betydelse för det japanska samhället och i japanska bolag innebär att bolag i Japan har en större grad av centralisering och höga organisationspyramider än bolag i Sverige. Den japanske chefen vill vara involverad i det mesta som har att göra med bolagets affärer. Det japanska ledarsättet är att kontrollera allting. Alla som inte är nyckelpersoner är övervakade. Direkt övervakning värderas positivt av underordnade (Abegglen och Stalk, 1993).

Bolag i Japan styrs av s.k. långsiktig inriktning med modern anpassning till traditioner, respekt för sociala skyldigheter och statusförpliktelser inom rimliga gränser och uthållighet i arbetet för kvalitativt resultat på lång sikt. Anställda är inriktade på att underordna sig för att uppnå ett speciellt mål (Hofstede, 1991).

Human Resources i Japanska bolag har liten plats detta beror på den traditionellt sett låga personalomsättningen. I japanska bolag har man sedan 1950-talet utgått från att ha livstidsanställning, åldersbaserad lön och åldersbaserad befordran (De Stains, 1991).

Den japanske chefen

Konfucianismen dominerar inom den japanska bolagskulturen och det innebär att japanska chefer gärna framhåller sina meriter, goda studieresultat och kontakter med t.ex. professorer vid det Universitet där de studerade. En patriarkalisk attityd råder gentemot anställda på ett bolag, alla beslut som tas skall vara för gruppens bästa (Lewis, 1997). Det är vanligt att japanska bolag tar det totala ansvaret för de anställdas ordning och säkerhet detta gäller både på arbetet och på fritiden samt innefattar den anställdes familj (De Stains, 1991).

De seniora cheferna har skyldigheter mot sina underordnade och deras familjer (Lewis, 1997). Som underordnad är man lojal mot bolaget och chefen, en hög arbetsmoral tas för givet (Lewis, 1997).

Den japanska ledarskapsstilen är auktoritär. Det råder en brist på kommunikation i vertikal riktning neråt. I avsikt att bibehålla sin makt, kontrollerar chefen all information och sänder endast delar av denna till underordnade. Meningen med detta är dels att de anställda ska bli beroende av sin chef och dels för att de inte ska vara kapabla att göra ett bättre jobb än chefen (Abegglen och Stalk, 1993).

Chefens makt över informationen innebär att den underordnade ofta frågar chefen om instruktioner. Den mängd av information som chefen väljer att ge till en underordnad beror på den grad av tillit som chefen har för individen. Allt för hög grad av öppenhet då det gäller informationsflödet ses som ett tecken på svaghet i organisationen (Abegglen och Stalk, 1993).

Shukko

Japanska bolag spenderar, jämfört med svenska bolag, lite pengar på forskning och utveckling (Statistiska centralbyrån, 2003). En orsak till att japanska bolag lägger relativt lite pengar på forskning och utveckling är "Shukko". "Shukko" är en japansk term som betyder att man flyttar runt människor på bolaget för att de ska få en bredare kunskapsbas, lättare att dela med sig av sin kunskap och då de tvingas lära sig ett nytt sätt att arbeta samt utökar sitt nätverk eftersom de får träffa nya medarbetare. "Shukko" innebär att man som anställd ofta inte hinner fördjupa sig i projekt tillräckligt mycket för att kunna utveckla nya produkter. (De Stains, 1991)

3.7 Kulturers dominans i bolaget

I en forskningsstudie utförd av Peters och Waterman, år 1982 visade det sig att en kulturs dominans och sammanhållning var en avgörande faktor för att bolag skulle fungera. Ju starkare en kultur inom bolaget var och ju mer inriktad den var mot marknaden, desto mindre var behovet för bolaget att ha policyböcker, organisationsscheman, detaljerade procedurer och regler etc. Anställda i bolag med kulturdominans och sammanhållning anses i denna studie veta, hur de skall agera i de flesta situationer. Detsamma gällde inte för bolag utan en inarbetad bolagskultur.

4 Analysens uppbyggnad

För att kunna uppfylla det syftet som jag har valt och för att kunna ge svar på de huvudfrågor som jag ställde under avsnittet problemformulering har jag utarbetat en analysmodell. I slutsatsavsnittet appliceras modellen på min forskning och kopplas till empiriskt resultat och problemställning.

4.1 Att etablera sig i Japan

4.2 Beslutet

Jag har valt att inleda min teoretiska referensram med att belysa beslutet. Jag utgår från en beslutsprocess som ser ut enligt:

- Behov av ett beslut uppstår.
- Möjligheter/risker: bolaget söker alternativ, antingen har man tittat på alla tillgängliga alternativ eller har man tagit ett begränsat antal alternativ i beaktning.
- Utvärdering av information: i denna delprocess tar bolaget antingen hänsyn till alla alternativ och har haft total vetskap om omvärlden eller så väljer bolagets beslutsfattare att begränsa sig till ett eller ett par alternativ.
- Bedömning av beslut: den slutliga bedömningen kan baseras på tidigare erfarenhet eller på intuition.
- Beslut innebär att processen som studeras i denna studie nu har nått i mål. Naturligtvis kommer processen, i teorin, att slutas till en cirkel om beslutet skulle anses icke godtagbart. I verkligheten finner jag inte någon sådan cirkel.

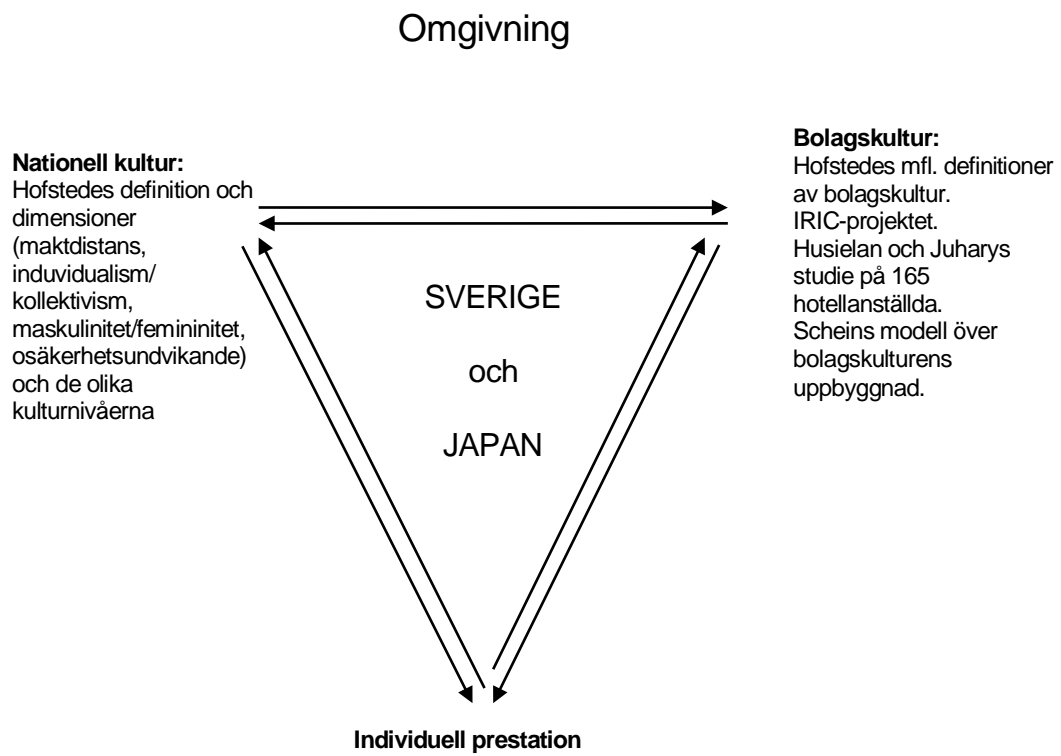
4.3 Kulturanalysen

Bolagskultur handlar om såväl individernas som organisationernas samt nationernas ambition att skapa social integration och identitet såväl inom som runtomkring bolaget. Ambitionen är mer eller mindre medveten.

I min analys har jag valt att utgå från att kulturen är en process som innefattar flera faktorer som var för sig påverkar i olika riktningar.

Jag hänvisar till den teoretiska referensramen och menar att den nationella kulturen påverkar bolagskulturen som i sin tur påverkar det individuella utförandet. Denna påverkan sker i min modell även i omvänd ordning. Det innebär att kulturen oavsett vart individen befinner sig (geografiskt eller i en organisation) är väldigt viktig. De anställda på ett bolag är ju inte bara bärare av den nationella kulturen utan är ju även bärare av bolagskulturer och andra subkulturer. Jag är här medveten om att jag i min studie till viss del motsätter mig det Hofstede (1991) säger om att individer på en och samma arbetsplats. Jag tror att olikheter mellan individer på en och samma arbetsplats faktiskt till viss del har med kultur att göra och att påverkan finns. Jag vill beskriva den kulturella påverkan i denna studie som ständigt pågående och jag (författaren) menar att den består av tre påverkande delar (se figur 6).

Figur nr.3: Modell av kultur och påverkan



(egen modell, 2007)

5 Metod

*M*etoden är ett redskap för att uppnå de målsättningar jag har med denna studie.

I detta kapitel kommer jag att redogöra för hur jag har gått tillväga i uppsatsen vid insamling och bearbetning av data. Avsnittet kommer att ge läsaren en känsla för de val jag gjort för att uppfylla syfte och besvara de huvudfrågor som formulerades i avsnittet problemformulering.

5.1 Tillvägagångssätt

Metoden kommer en bit in i denna studie och det beror på att jag (författaren) genom mitt val att undersöka ett fenomen som grundas på ett enda bolags etablering på en specifik marknad och genom att genomföra djupintervjuer med två respondenter har gått in i uppgiften utifrån en kvalitativ ansats.

Val av metod och undersökningsansats påverkas dels av hur jag som forskare upplever verkligheten och dels av vad studien avser att undersöka. Jag menar att olika metoder kan kombineras i ett och samma arbete men på olika delar.

5.2 Val av bolag

Syftet med en kvalitativ studie som denna är att fördjupa kunskapen och skapa en grund för mer fullständiga uppfattningar om det fenomen som studeras (Holme och Solvang, 1997). Jag har därför valt att kontakta ett specifikt bolag och jag har studerat de faktorer i fallbolaget som sedan har legat till grund för etableringen på den japanska marknaden. Fallbolaget som är ett medelstort teknikutvecklande bolag med behov av att söka nya marknader för att växa, kan ses som representativt för andra svenska teknikbolag vilka står inför en etablering framförallt på den japanska marknaden. Jag menar att de faktorer som ligger bakom beslutet om tillvägagångssätt i det studerade bolaget *kan ge en indikation* om vad som påverkar utlandsetablering för andra bolag i samma situation.

Denna studie kan inte göra anspråk på generaliserande. Om de faktorer som påverkar fallbolagets utlandsetablering kan appliceras på andra organisationer får ytterligare studier avgöra.

Anledningen till att jag valde just detta problem, detta bolag och denna marknad är att utlandsetablering blir allt vanligare. Jag tror att det är många små och medelstora bolag som väljer att etablera sig på nya marknader för att kunna växa. Samtidigt som nya marknader lockar så tror jag inte alltid att dessa bolag vet vad de ger sig in på, vad etableringen faktiskt innebär och hur den skall komma att genomföras. Jag tror att många mindre och medelstora bolag som försöker etablera sig på nya marknader saknar erfarenhet och kunskap om den påverkan och de störningar den nya marknadens kultur kan komma att medföra för bolagets egen kultur.

5.3 Tolkningsgrund

Min syn på vetenskap har naturligtvis präglats av metod och uppsatsområde. För mig är vetenskap en nyfikenhet på det okända eller nya. Nyfikenheten är nyckeln i mitt arbete men samtidigt måste arbetet uppfylla vissa vetenskapliga krav. Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) menar att vetenskap är ett förhållningssätt, i vilket man alltid är beredd att kreativt och kritiskt ompröva nuvarande "sanningar", uppfattningar och metoder.

Diskussionsfrågor skall alltså vara väl underbyggda och det skall klart framgå vem det är som har initierat frågan.

5.4 Repeterbarhet

Jag har tagit hänsyn till att tillvägagångssätt för att nå ny insikt skall vara presenterad på ett sådant sätt att den kan ifrågasättas. En tänkbar form för ett sådant krav är att en studie ska vara repeterbar, d.v.s. en annan person som undersöker samma problem med identisk metod ska komma fram till ungefär samma resultat (Wiedersheim-Paul, Eriksson, 1991). Mitt tillvägagångssätt och upplägg kan upprepas av annan forskare. Intervjuguide finns tillgänglig och fallbolaget presenteras utförligt men hålls anonymt. Studiens resultat kommer inte att kunna upprepas, annat än av slumpen. Uppkomsten och studier av fenomen är inte repeterbara på ett sätt som naturvetenskapliga experiment bör vara. Detta beror på att individer, omgivning, kultur, tidsaspekt, organisation etc. kommer att påverka liknande undersökningar.

5.5 Tillvägagångssätt och val av ämne

De primära studieobjekten är ett teknikutvecklande bolag i Stockholmstrakten. Studien bygger på djupare undersökningar av ett enda fallbolag.

5.6 Urvalsmetod

Eftersom denna studie har en kvalitativ inriktning och jag som författare inte förväntar mig att kunna dra några generella slutsatser har jag inte utgått från något slumpmässig urvalsmetod. Mitt val av studieobjekt baseras på medvetet formulerade kriterier som t.ex. att jag kände till bolaget sedan tidigare, jag visste att bolaget stod inför ett beslut och att jag redan hade kontakter på bolaget. Jag har inte arbetat på bolaget och jag står inte i någon annan beroendeställning gentemot bolaget än som författare till denna uppsats.

Till grund för studien ligger alltså fallbolagets beslut att etablera sig på den japanska marknaden. Jag har haft möjlighet att vara med och studera bolaget under sju års tid, från det att man på bolaget inser att en utlandsetablering är nödvändig till det att bolaget verkligen har varit etablerat på den japanska marknaden under ett antal år.

5.7 Insamlande av primärdata

Jag valde inledningsvis att ringa upp två personer i fallbolagen som jag tidigare (när jag skulle genomföra min kandidatuppsats) hade haft kontakt med och som jag visste kunde delge mig information. Jag kom överens med dessa personer om att skicka intervjuformulär per e-post och sedan inväntade jag deras korta svar innan jag sedan ringde upp och genomförde en första telefonintervju, denna intervju genomfördes år 2003.

Primärdata t.ex. förstahandsrapporteringar (Patel och Davidsson, 1994) består i denna studie av data insamlat genom enskilda telefonintervjuer med respondenter i fallbolagen samt enskilda möten med respondenterna. Jag har genomfört fem telefonintervjuer och träffat respondenterna på kontoret i Tokyo vid flertalet tillfällen. Jag har också genomfört ett antal observationer då jag har befunnit mig på kontoret i Tokyo och kunnat kartlägga kontorets uppbyggnad, hur de anställda är placerade i lokalen, hur de betar sig mot varandra, hur de samtalar (både med varandra och i telefon) samt hur arbetsdagen ser ut med morgonsamling klockan nio och lunch klockan tolv samt hur medarbetarna utnyttjar tiden framför sina datorer. Jag har inte följt med på tjänsteärenden etc. Detta innebär att jag inte har haft möjlighet att observera hur fallbolagets anställda och utomstående samtalar och betar sig under t.ex. kundbesök.

Den kritik som omedelbart kan riktas mot rapporten är att respondenterna har intervjuats under och efter det att utlandsetableringen var genomförd och att de i efterhand hade tillgång till det resultat beslutet mynnade ut i. Jag observerade inte beslutsprocessen.

Att intervjuerna genomfördes efter det att beslutet togs kan ha inneburit att svar från respondenterna har förvrängts. Respondenterna kan ha glömt händelser eller avsiktligt ha förvanskat information för att ge en bättre bild av händelseförloppet samt undanhållit eller lagt till felaktig information.

Under telefonintervjuerna har jag valt att använda ostrukturerade frågor som innebär att frågorna är öppna och respondenternas svar begränsas inte av ett antal svarsalternativ (Trost, 2001). Fördelen med denna intervjuform är att respondenten inte styrs av svarsalternativ som har sammanställts utifrån forskarens perspektiv. De har möjlighet att besvara frågorna utifrån sin egen situation (Bell, 2000).

De första intervjufrågorna är sammanställda i en frågeguide (se bilaga 1) som jag har valt att inleda med samtal runt bolaget och varför behovet att etablera sig på den japanska marknaden har uppstått.

Min ambition har varit att ge respondenterna möjlighet att göra sina egna associationer och värderingar av de frågor som ställts. Den intervjuteknik som jag har använt mig av har därför en relativt låg standardiseringsgrad. Detta innebär att de frågeställningar som jag har utgått ifrån och som också respondenterna fått ta del av innan intervjuerna, endast har utgjort en löst sammansatt ram för diskussionen. Frågornas ordning har varierat en del eftersom jag har valt att inte strikt styra den intervjuade utan har låtit denne gå från en fråga till en annan utan att avbrytas.

De intervjufrågor som användes under den första telefonintervjun skickades först till respondenterna per e-post och kompletterades sedan med uppföljande telefonintervjuer. De frågor jag ställer i min intervjuguide är anpassade för att dels kunna ge ganska korta och koncisa svar samtidigt som de medger uttömmande och längre svar. Huruvida svaren ser ut på ena eller andra sättet beror både på intervjuarens sätt att framföra frågorna och på hur respondenten har svarat. Anledning till att jag valde denna typ av frågor är att min

respondent skulle ha möjlighet att besvara frågorna skriftligt samtidigt som jag skulle ha möjlighet att få mer uttömmande svar per telefon.

Telefonintervjuerna gick inte att spela in vilket innebar att jag som intervjuare lade tid på att anteckna under pågående intervju. Detta är en nackdel eftersom svar fördröjs och det lätt uppstår pauser som försvårar ett flytande samtal, vilket Kvale (1997) faktiskt förespråkar då dessa ger möjlighet till eftertanke. Fördelen med telefonintervju är att jag kan fördjupa frågeställningar och förtydliga oklarheter. Kombinationen med förutskickade och redan besvarade intervjuformulär gav en fördel eftersom de båda metoderna kompletterade varandra. Jag hade ett redan skrivet underlag då jag genomförde telefonintervjun och det underlättade antecknandet.

För att kontrollera de svar jag fick av fallbolaget har jag läst artiklar och studier som beskriver hur andra bolag har gått till väga vid etablering på den japanska marknaden t.ex. IKEA och Tetra Pak.

5.8 Insamlande av sekundärdata

Dokumentanalyser av tillgängliga dokument, hemsidor, publikationer och artiklar på Internet etc. ligger till grund för en väsentlig del av datainsamlandet till min studie. Innehållsvaliditeten i dokumenten har jag granskat kritiskt genom att jämföra dem med andra dokumentationer av samma händelse. Jag har också tagit del av debattartiklar för att finna eventuella vinklingar, tillrättalägganden etc.

Det är alltid av vikt att ha en kritisk syn på all data som används vid en studie (Wiedersheim-Paul och Eriksson, 1991). Det gäller självklart även sekundärdata. Det finns en risk att data som används är partisk och ofullständig. Därför är det viktigt att göra en källkritisk granskning av information som finns tillgänglig (Lundal och Skärvad, 1999).

Medvetenheten om att information i alla avseenden kan ge en icke rättvisande bild har gjort mig (författaren) extra uppmärksam och observant på eventuella partiska vinklingar. Många av de artiklar som använts i uppsatsen har hämtats från icke akademiska rapporter.

5.9 Ansats till analys och resultat

Inledningsvis i analysprocessen la jag vikt på att utforma en tydlig och lättförståelig struktur för hur analysen skulle fortlöpa. Jag valde att bygga en modell för att återspegla empiri och problemdiskussionens innehåll i analysen.

De teorier som är presenterade i teorikapitlet kom, genom analysen, att användas som verktyg för att belysa, utreda och beskriva det empiriska materialet.

Analysen utmynnar i ett resultat och i detta försöker jag hålla mig till den modell som utgör grunden i analysmodellen.

5.10 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att jag som forskare mäter det som är relevant i sammanhanget medan reliabilitet avser att jag mäter på ett tillförlitligt sätt. Holme och Solvang (1997) menar att reliabiliteten inte har samma centrala plats i kvalitativa studier som i kvantitativa studier. Detta eftersom syftet med kvalitativa studier är att skapa förståelse av fenomen/faktorer.

Validiteten i denna studie har sin grund i att empirin insamlats utifrån syftet och med hjälp av en teoretisk referensram samt oberoende studier och artiklar i samma ämne. Det är naturligtvis av vikt att primärdata är tillförlitlig och korrekt återgiven när informationen skall användas för att genomföra ett uppsatsskrivande. Om data är subjektiv kommer innehållet i uppsatsen att ge en förvanskad bild av verkligheten. Eftersom denna studie delvis syftar till att, med hjälp av empiri, teorier och modeller beskriva och förstå hur ett bolag har gått tillväga vid beslutsfattande i två beroende situationer kan validiteten naturligtvis ifrågasättas. Jag har inte befunnit mig på plats för att observera processerna mina respondenter har beskrivit skeendet i efterhand vilket kan ha inneburit tillrättalägganden, korrigeringar och glömda detaljer.

För att minska risk för feltolkning och uppenbara förvrängningar av beslutssammanhanget har jag valt att låta respondenterna gå igenom och kommentera det bearbetade intervjumaterialet.

Intervjuerna med respondenterna har inte påverkats av någon beroendeställning mellan intervjuare och respondent.

Reliabiliteten i studien betonas i valet av respondenter på fallbolagen, vilka har god kännedom om både fallbolaget och processerna som beskrivs. Man kan anta att reliabiliteten har ökat i och med att såväl fallbolaget som respondenter har lovats anonymitet. Respondenterna har haft möjligheten att tala fritt om hur de uppfattar processer och bolagen i helhet. De har inte behövt värdera sina ord av rädsla för hur det skulle kunna uppfattas av aktieägare och andra intressenter.

Genom intervjuerna med mina respondenter har jag försökt komma nära fallbolagets process då det valde att etablera sig på den japanska marknaden. Intervjufrågorna är utformade för att vara relevanta och informativa då det gäller agerandet i fallbolaget.

5.11 Anonymitet

Jag har valt att låta fallbolaget vara anonymt. Anledningen till detta är att jag inte ville riskera att lämna ut de respondenter som har svarat grundligt och öppet på alla mina frågor. Jag känner att jag, genom att garantera anonymitet, fått tillgång till material som jag inte skulle fått tillgång till om bolagets namn lämnas ut.

Huruvida anonymitet i detta fall är att föredra eller ej kan alltid diskuteras men som författare menar jag att studiens resultat kommer att vara relevanta även om bolaget tillåts anonymitet. Det intressanta i studien är i min mening inte bolaget utan fenomenet.

5.12 Avgränsning

Precis innan jag började arbeta med denna studie köptes fallbolaget upp av en amerikansk paraplyorganisation vilket framkommer under Empirikapitlet. Jag har valt att inte ta hänsyn till uppköpet och den amerikanska påverkan gällande kulturen i fallbolaget. Anledningen till att jag inte har tagit hänsyn till en eventuell amerikansk påverkan beror på att det var det svenska bolaget som tog beslutet att etablera sig på den japanska marknaden och det gjorde man i samband med att uppköpet genomfördes. Den påverkan det amerikanska bolaget har haft återspeglas indirekt och belyses av respondent A och som jag tror skulle kunna skapa

grund för ytterligare frågeställning och analys. Jag har på grund av omfattningen och tiden valt att fokusera på den svenska kontra den japanska kulturen i fallbolaget.

5.13 Källkritik

Det kan ifrågasättas om urvalet av data som ingått i undersökningen verkligen är tillräckligt aktuella, om jag verkligen undersöker det jag ämnar undersöka.

De primära respondenternas uttryck, känslor och deras engagemang i min studie kan tänkas påverka deras vilja att besvara mina frågor. Jag har trots detta valt att intervjua under personliga möten med respondenterna. Jag har valt att inte spela in eller videofilma dessa intervjuer. Detta kan innebära att vinklingar och feltolkningar kan förekomma. Jag har genomfört validering med respondenterna för att få deras synpunkter på mina tolkningar av de svar jag fick under intervjuerna.

Utnyttjandet av källor på Internet kan verka okritiskt men som forskare försöker jag naturligtvis förhålla mig kritisk till den information som ges på de olika sidor jag besöker och hämtar data från. Jag lägger vikt vid vilka hemsidor jag besöker och använder vid framställning samt läser debatterande författares artiklar för att bredda mitt perspektiv.

6 Empiri

9 detta avsnitt redovisar jag insamlad primärdata som ska hjälpa mig att uppfylla syftet och svara på huvudfrågorna. Avsnittet innehåller ingen analys.

6.1 Om Empirin

Med detta kapitel har jag nu kommit fram till redovisningen av empiri som till största delen bygger på de intervjuer och observationer som jag har genomfört. Grundläggande baserar jag mina intervjufrågor på forskningsfrågorna:

Varför beslutar fallbolaget sig för att etablera sig på den japanska marknaden?

Vilka påverkande faktorer finns?

Vad innebär en utlandsetablering som denna, sett ur det bolagskulturella perspektivet?

Hur har fallbolaget valt att gå tillväga då man etablerade sig på den japanska marknaden.

Hur gör fallbolaget för att stanna kvar?

Vilka likheter och vilka skillnader kan man hitta vid en jämförelse mellan svensk och japansk bolagskultur?

6.2 Om fallbolaget

Fallbolaget är ett teknikinriktat bolag som startades i liten skala utan några andra anställda än ägarna, året var 1962. Då utvecklades styrreglerteknik till robotar inom industrin.

Fallbolaget växte sedan snabbt och när det såldes till Atlas Copco AB år 1989 hade man cirka 50 anställda (de flesta av dessa var ingenjörer som arbetade med utveckling och kundkontakt).

Försäljningen medförde förändringar och innebar bland annat att fallbolaget bytte namn och man ansåg från ledningens sida att integrationen med Atlas Copco AB därmed hade påbörjats. Försöken att implementera Atlas Copcos bolagskultur var flera men organisationen misslyckades med att ta till sig de nya värderingarna som följde med stora bolag och stor del av den ursprungliga bolagskulturen bibehölls.

Fallbolaget flyttades aldrig fysiskt till Atlas Copcos lokaler utan stannade kvar i de industrilokaler där man hade suttit sedan start och som hade vuxit med bolaget. Detta innebar att det fysiska avståndet mellan Atlas Copco och fallbolaget var 2 mil.

År 1999 säljs bolaget till en amerikansk paraplyorganisation och blir därmed en del i ett stort multinationellt bolag. Fallbolagets VD väljer att sluta sin anställning. För att säkerställa att fallbolaget snabbt integreras med övriga organisationen samt implementerar den nya kulturen som följer med försäljningen/förvärvet ersätts den avhoppade VD:n med VD som är född, uppvuxen och utbildad i USA men som sedan några år tillbaka är bosatt i Sverige. Även andra framträdande positioner kommer att innehas av amerikaner som flyttar till Sverige för en kortare eller längre tid. Svenska medarbetare skickas till huvudkontoret i USA för att arbeta där.

År 2006 anser moderbolaget att fallbolaget har integrerats vilket innebär att fallbolaget bland annat har implementerat nya affärssystem, rapporteringssystem och värderingssystem. Fallbolaget får åter en svenskfödd VD.

6.3 Bolagskulturen

Enligt Respondent A (presenteras närmare under kapitel 6.6) behöll fallbolagets upphovsman, fram till år 2000, en framträdande position som VD för organisationen. Respondent A menar att fallbolagets upphovsman var en drivande kraft framför allt då det gällde morötter till de anställda och hans mål var att en individ som en gång hade anställts, stannade kvar. Detta innebar t.ex. att det kom fruktkorgar till varje avdelning två gånger per vecka, VD bjöd på tårta vid varje stor försäljning och det genomfördes ett antal events varje år för de anställda;

- Internt triathlon – kunder och leverantörer bjöds in
- Kick off – på varje avdelning
- Kick off – skidresa till Sälen för hela bolaget
- Sommarfest
- Sommarpresent
- Julfest
- Julklapp

Respondent A belyser att arbetet skedde med stor frihet och han belyser såväl fördelar som nackdelar med att arbeta under frihet.

Fördelar:

Man känner ansvar för sitt område.

Man vågar ta för sig och man vågar ta beslut.

Man känner att chefen och bolaget litar på den kompetens man besitter.

Enligt respondent A är medelåldern på fallbolaget cirka 45 år och av dagens (år 2007) cirka 150 anställda återfinns fem kvinnor (varav en är receptionist, två stycken återfinns på ekonomiavdelningen och två stycken på human resources).

Under respondent A:s tid på fallbolaget har logotypen och namnet bytts ut tre gånger; vid övergången till Atlas Copco, när fallbolaget blev amerikanskt byttes namnet och logotypen ut, inledningsvis till ett kortare namn som ett halvt år senare kom att förlängas samt vilket fick till följd att en ny logotyp togs fram av ett externt konsultbolag.

6.4 Affärsidé

Bolaget är idag (år 2008) ett globalt bolag som utvecklar, producerar, marknadsför och säljer högteknologiska produkter och den service dessa kräver. Bolaget har som affärsidé att man skall vara en ledande leverantör och utvecklare av styrreglertekniska lösningar och mätinstrument.

Nackdelar:

Om ansvarskänslan brister kan det vara lätt att dölja detta genom att belysa annat och låta andra göra det jobb man själv borde ha genomfört.

Felaktiga beslut upptäcks först i efterhand och då kan det vara svårt att korrigera.

Om man tror sig ha en viss kompetens som man inte har kan det resultera i att arbetet som genomförs inte når resultat på ett godtagbart sätt.

De kunder bolaget inriktar sig på är stora producenter av tunga fordon, robotindustrin och försvarsmakten.

6.5 Mål och strategi

Bolagets mål är att vara ”nummer ett” när kunderna söker nya lösningar. Detta skall man uppnå genom forskning och utveckling samt genom att växa organiskt.

Bolaget köper upp andra (som man anser) innovativa bolag inom samma bransch.

6.6 Respondenterna och deras positioner

De två respondenterna har arbetat åtta respektive elva år på bolaget och de anser båda att de har god insikt i bolaget och dess organisation.

Respondent A

Respondent A innehar under tiden för studien olika positioner i bolaget. Under år 1999 till och med år 2001 var han tekniskt kundansvarig för tyska och asiatiska kunder. År 2001 till och med år 2005 är han teknisk chef för Asien. Under sista delen av studien från år 2006 till år 2008 har respondent A åter bytt roll och arbetar som systemansvarig globalt.

Respondent A är den respondent som har arbetat i bolaget längst tid av de två respondenterna. Han var initialt den som var ansvarig för den japanska kunden/marknaden och hade därför redan i ett tidigt skede etablerat kontakt med den japanske kunden.

Respondent A är flerspråkig och talar förutom svenska, engelska och tyska också japanska, flytande. Han har arbetat utomlands under flera år.

Respondent A menar att han har varit med bolaget under dess mest expansiva period någonsin. Han belyser såväl positiva som negativa aspekter med expansionen och han beskriver den förändring som det innebär för bolaget och dessa anställda att gå från svenskt ägandeskap till amerikanskt ägandeskap.

Respondent A menar att han trivs bra på fallbolaget, det är en lagom stor organisation och han menar att han får insyn i det mesta som sker och att kommunikationen inom organisationen fungerar bra. En stor del av informationen kommer under fikapauser

(skvallerstunder) alltså via informella kanaler som t.ex. nära kollegor. Då respondent A har en roll som innebär att hans arbetsuppgifter är spridda över ett brett område deltar han också i många möten under vilka han får ytterligare information. Mötesinformationen är ofta mer konkret och korrekt men också mer begränsad än den informella informationen men båda är bra att ta del av eftersom de tillsammans ofta skapar grund för vad som egentligen händer.

Respondent A anser att han har ett fritt arbete och frihet under ansvar. Detta är en inställning som han tycker passar honom väldigt bra. Ledningen vill se resultat och så länge de ser detta ifrågasätts inte arbetet. Det negativa är att ledningen alltid ”slår ner” på den anställde om något blir fel eller om resultatet inte har lyckats nå upp till förväntningarna. En negativ aspekt som respondent A belyser i sitt arbete är att det går mycket administrativ tid till att fylla i olika rapporter t.ex. skall tidrapporter fyllas i samt rapporter som gäller om något går fel, åtgärder skall då föreslås. Rapporterna skall skickas till moderbolaget i USA. Fördelar med fallbolaget är att avdelningarna är små och beslutsvägarna korta. Positivt är också att man ordnar tillställningar för de anställda, sommarfest, julfest, segling, kickoff etc. Dessa har dock blivit färre sedan bolaget köptes upp av det amerikanska moderbolaget.

Uppköpet är den händelsen som respondent A belyser och som han menar har påverkat bolaget mest genom de åren som han har arbetat på bolaget. I och med att fallbolaget som var ägt av ett svenskt bolag, verksamt inom den traditionella verkstadsindustrin, köptes upp av en amerikansk organisation med målet att köpa upp, äga och driva vinstgenererande och innovativa bolag på den globala marknaden förändrades styrningen av bolaget och det blev mer toppstyrt. Respondent A menar bland annat att beslut som fattas ofta fattas av individer som sitter långt ifrån det beslutet berör. Beslutsfattarna ”ser” inte alltid vilka konsekvenser ett beslut medför. Ofta ser de endast delarna och det, i och med rapporteringen som sker. Vinsten och resultatet har kommit mer i fokus sedan uppköpet.

Uppköpet innebar också att bolaget blev internationellt vilket öppnade för möjligheter att byta arbetsuppgifter och arbeta utomlands inom bolaget.

Respondent A tycker att bolaget efter ett antal år börjar bli bättre på att hitta medelvägar för att tillfredsställa både amerikanska och svenska interna intressen t.ex. vilka

krav/förväntningar som ställs på hur organisationen skall fungera och på resultatet han belyser t.ex. att morötterna först bantades så hårt att till och med fruktkorgarna försvann. Efter långa diskussioner och krav från de anställda har ett nytt belöningssystem införts och fokus ligger på pensionsförsäkringar, bonusar, försäkrings-/kapitalplanering med hjälp av externa konsulter och inte så många events som tidigare.

Respondent B

Respondent B är den japanske VDn. Han är av japansk härkomst och har belyst bolaget från detta perspektiv. Han har beskrivit både positiva och negativa aspekter då det gäller bolagets etablering på den japanska marknaden. Han menar att han genom att vara japan och genom att han representerar ett i grunden svenskt bolag har vissa fördelar t.ex. att han känner affärskulturen, kan språket och att svenska bolag generellt har gott anseende på den japanska marknaden. ”Japaner spionerar gärna på svenska teknikbolag.” Att bolaget har amerikanska ägare är inte något som framhävs i kontakten med japanska kunder. Japaner känner en ”hatkärlek” till USA och amerikanskt och respondent B menar att den amerikanska kopplingen nog skadar mer än den premieras.

Respondent B menar att friheten som fallbolaget har givit honom är en faktor som påverkar att han trivs. Inget japanskt bolag skulle ge sina anställda en sådan frihet. Han påpekar att han gillar ”frihet under ansvar”. Han tycker att kommunikationen mellan Sverigekontoret och Japanfilialen fungerar dåligt, han vet inte alltid vad som händer och varför. Om leveranser går fel eller om kunder klagat på bristande kvalitet tycker han att han får dåligt gehör för sina påpekanden och han belyser att han aldrig får vet vad som görs för att förbättra situationen, detta trots rapporteringskrav. Han spenderar mycket av sin tid på att åka fram och tillbaka mellan Sverige och Japan, detta skulle kunna undvikas om kommunikationen fungerade bättre.

Respondent B började ju på bolaget i och med japanetableringen vilket innebär att han ser denna som den viktigaste händelsen och han menar att bolaget har mycket att hämta på den japanska marknaden om man bara ”sköter sig”.

6.7 Fallbolagets val att genomföra en utlandsetablering

Fallbolaget väljer enligt respondent A att etablera sig på den japanska marknaden eftersom man lockas av ett förlängt kontrakt/samarbete med en stor producent av gaffeltruckar. Eftersom producenten i detta fall är ett stort, världsledande bolag inom kvalitetstänkande och utveckling är samarbetet mycket lockande och på fallbolaget anser man att ett samarbete skulle leda till positiv utveckling för fallbolaget. Fallbolaget menar att man genom ett utökat samarbete med den japanske kunden skulle kunna öka sin omsättning med över 100 % redan inom en treårsperiod dessutom menar man på fallbolaget att man kan lära sig mycket genom ett samarbete med denna potentielle kund som kräver mycket högre kvalitet på såväl service som produkter än någon annan producent av gaffeltruckar i världen gör. Samtidigt ser man på fallbolaget att det kan vara en riskabel etablering eftersom det är känt att det är svårt för utländska bolag att ta sig in på och dessutom stanna kvar på den japanska marknaden.

Fallbolaget menar också att det är en risk att starta en verksamhet som baseras på en enda stor kund. På fallbolaget menar man att man ser en risk i att bolaget faktiskt kan komma att hamna i en negativ beroendeställning till kunden. Detta då det handlar om att kunden är världens största tillverkare av gaffeltruckar samt att det är kunden som faktiskt presenterar lösningen på etableringen av fallbolaget på den japanska marknaden. För att eliminera risken att hamna i en beroendeställning gentemot en enda kund analyserar fallbolaget resterande del av marknaden, man undersöker möjligheten att ta sig in hos andra stora gaffeltruckstillverkare på den asiatiska marknaden och man försöker kartlägga den befintliga konkurrensen på marknaden. Från fallbolagets sida menar man att det egentligen bara finns en enda extern konkurrent och att marknaden kan vara svårbearbetad eftersom man måste få trucktillverkare att inse fördelen i att köpa in produkten och servicen, som de arbetar nu så utförs utvecklingsarbetet inom varje enskild tillverkares egna väggar och fallbolaget belyser rädslan trucktillverkarna känner då det gäller att släppa in utomstående i den delen av verksamheten. Samarbetet måste bygga på förtroende.

6.8 Beslutet att genomföra utlandsetableringen

År 1999 blir en av fallbolagets största kunder på den tyska marknaden uppköpta av ett japanskt bolag och detta får till följd att det japanska bolaget börjar intressera sig för fallbolaget. År 2000 börjar det japanska bolaget förhandla med fallbolaget om ett eventuellt

samarbete och ställer i samband med denna förhandling krav på att fallbolaget vid eventuellt samarbete måste ha ett lokalkontor i Japan. Under samtalen presenterar den japanska gaffeltruckstillverkaren en kandidat till posten som Asienansvarig på fallbolaget. Personen som presenteras är en japansk ingenjör (respondent B) som valde att åka till USA och studera vid ett universitet där, han blev sedermera kvar i USA och var under flera år chef på ett stort teknikbolag men valde att sluta och flyttade tillbaka till Japan under slutet av 1990-talet. Respondent B (den japanske representanten) presenteras som potentiell Asienchef visar sig vara från en av de äldre familjerna i Japan, med rötter i politiken, han har ett brett socialt nätverk och rör sig i de ”ädla kretsarna”. På fallbolaget känner man sig skeptisk till att anställa en person som har presenterats av den japanske gaffeltruckstillverkaren. Man menar att detta kan innebära en risk då det t.ex. kan visa sig att respondent B är partisk och kanske har svårt att se till andra kunders bästa samtidigt som han skall ta hänsyn till det bolag som faktiskt har bidragit till att han fick anställning hos fallbolaget.

På fallbolaget överväger man beslutet. Man försöker kartlägga den japanska marknaden genom att söka lite information på Internet och genom att kontakta Svenska Ambassaden i Tokyo.

Fallbolagets amerikanske VD, respondent A samt några ytterligare från ledningsgruppen diskuterar tillsammans med representanter från moderbolaget i USA huruvida man skall satsa på en filial och om man i så fall skall satsa på den respondent B eller om man skall skicka en svensk representant. Man begär in meriter och referenser samt en listning över vad den japanske mannen enligt sig själv och andra skulle kunna tillföra fallbolaget vid en eventuell etablering i Japan.

Fördelar och nackdelar diskuteras och några fördelas som man ser med respondent B är: hans lokalkännedom, han har en nära koppling till den stora kunden, man menar också att hans ålder kommer att vara till fördel så han eventuellt kommer att bli chef över anställda – japaner och han kommer inte att kunna byta arbete så lätt då han har åldern och antalet anställningsår emot sig. Nackdelar med den respondent B anses vara att man från fallbolaget sida faktiskt inte vet riktigt vem han är och vad han går för (trots goda referenser). Han känner inte till fallbolaget och dess produkter det belyses att

upplärningstid kommer att krävas. Fördelar med att skicka en svensk representant är att han, om det går dåligt kan åka tillbaka och fortsätta arbeta i Sverige, han vet hur den svenska organisationen fungerar och känner till produkterna. Nackdelar är att den japanska marknaden är kräsen och en svensk kan ha svårt att förstå vad kunderna kräver. Beslutsprocessen tar cirka tre månader, sedan kontaktar respondent A respondent B.

Under diskussionerna som ledningsgruppen på fallbolaget för med den respondent B framkommer att han är positiv till att starta upp och ta ansvar för en japansk filial. Han har under sina år på bland annat universitetet, genom sociala events och ute i arbetslivet skapat ett ”ovärderligt”, stort nätverk inom såväl politiken som inom näringslivet. Han menar att han vill arbeta globalt, han har erfarenheter av chefskap från stora tekniktunga bolag i USA, han har dock inga erfarenheter från Europeiska bolag och har aldrig varit i Skandinavien.

Från fallbolagets sida ställer man sig tveksam till samarbetet och man begär viss betänketid. Under betänketiden gör respondent A täta resor till Japan. Eftersom det ofta uppstår svårigheter i samtalen och samarbetet hyr man från fallbolagets sida in respondent B. Enligt den respondent A visar respondent B sig vara ovärderlig då det finns stora brister i de samtal som förs mellan respondent A från Sverige och den japanske kunden. Exempel på problem är språket, hur man kommunicerar, vad man får säga/inte säga, hur länge man får prata, hur man uppför sig, när möten förläggs, vilka som deltar under mötena etc.

6.9 Vikten av attribut och titel

Det är viktigt med en viss status i Japan. Respondent B menar att ett bolag såväl som en representant för ett bolag måste kunna visa en viss status vid förhandlingar med kunder. Han har därför valt att hyra kontorslokaler på en adress som får besökaren att referera till finansbranschen men som ligger lite undanskymt och är billigt (med Tokyomått räknat). Respondent B belyser vikten av vilken titel visitkortet har. För att skapa förtroende och goda kundkontakter menar respondent B att det krävs att en hög chef sköter de första kontakterna och sedan introduceras en försäljare för de vidare kontakterna.

6.10 Filialen växer

Eftersom det fallbolaget ägs av en amerikansk organisation med inriktning mot att köpa upp utvecklingsbara och vinstgenererande verksamheter så innebär detta att en sammanslagning av det svenska fallbolaget och ett schweiziskt bolag påbörjas under år 2002. Då har fallbolaget varit etablerat på den japanska marknaden under ett och ett halvt år. Det schweiziska bolaget har varit etablerat på den japanska marknaden sedan slutet av 1990-talet och har en stabil kundbas. Försäljningen av det schweiziska bolagets produkter går bra men marginalerna är dåliga. Dessutom talar respondenten om för mig att VDn på det schweiziska bolaget efter påkomna oegentligheter, får sparken. Ny VD för det sammanslagna bolaget blir respondent B. Det schweiziska bolaget inriktar sig på teknisk utveckling av styrreglerteknik inom processområdet vilket innebär att man ser en sammanslagning som en naturlig följd efter uppköp. Huruvida den schweiziske VDn:s förehavanden och försvinnande påverkar beslutet framkommer inte under intervjuerna. Sammanslagningen (som jag i detta arbete inte belyser närmare) innebär att respondent B behöver stöd och en kvinnlig VD-assistent som har ett förflutet som student både i Sverige och i USA anställs. Hon talar engelska och svenska flytande.

På det schweiziska bolaget finns 13 stycken anställda, enbart japaner. Detta innebär att fallbolaget från och med sista halvåret 2002 består av:

- VD – som är japan
- VD-assistent – en japanska som har studerat 4 år i Sverige och pratar flytande svenska
- Teknisk chef – som är svensk
- Ingenjörer/försäljare/kundansvariga – dessa är alla japaner (15 stycken)

Av dessa talar 10 anställda enbart japanska, någon kan prata lite engelska och någon talar engelska flytande. Att de anställda kan tala engelska är inte av vikt enligt respondent B. Det är av större vikt att de vet hur man handskas med de kunder som de kommer i kontakt med. Eftersom kunderna återfinns på flertalet marknader i Asien menar respondent B att japaner vet hur andra asiater gör affärer.

På fallbolaget är det av vikt att de anställda visar hängivenhet mot bolaget samtidigt som man från fallbolagets sida menar att det är av vikt för de anställda att behovet av fritid

respekteras, man jobbar därför mellan åtta på morgonen och klockan sex på kvällen. Vissa helger finns möten med kunder inplanerade, då slutar kvällen ofta med restaurangbesök och karaoke. Andra helger åker man gemensamt till ett SPA för att bada, dricka öl och sjunga karaoke. Detta gäller även vissa vardagskvällar. Dessa kvällar och helger förväntas alla delta. Det sociala anses vara viktigt.

6.11 Filialen fungerar

Fallbolaget är nu ett etablerat bolag på den japanska marknaden och arbetar mycket även med kunder utanför Japan.

Respondent B menar att det är av stor betydelse från vilket land de anställda kommer. Han baserar sin åsikt på att en japans anställd är säkrare att anställa för honom då japaner inte gärna byter arbetsgivare. En anställd vill gärna anställas på livstid och det anses inte vara en merit om man har arbetat för många olika arbetsgivare under kortare perioder. Om man arbetar kortare tid är tre år hos en arbetsgivare så ses man som en "hoppjerka". Det är inte positivt. En lång anställning innebär att man kan bygga upp relationer och tilltro, enligt respondent B. Detta är av vikt när man arbetar som försäljare och har kundrelationer.

Respondent B menar vidare att det inte skulle vara bra att ha allt för många "expats" som kommer och går. Om han skall ta in någon svensk eller amerikan vill han känna sig säker på att denne kommer att stanna under minst tre års tid samt är inställd på att skapa nätverk och förtroende i relationerna med såväl kollegor som kunder.

Alla försäljarna är inte placerade på kontoret i Tokyo, en återfinns i Kina där man anser det vara av vikt att ha en lokal försäljare som kan försvara bolagets förehavanden.

Kundbasen i det ursprungliga fallbolaget har stabiliserats och man har nu tagit sig hos de flesta större trucktillverkarna i Asien; Japan, Kina och Taiwan. Japan anses vara den viktigaste marknaden eftersom den största kunden och tillverkaren av truckar återfinns här.

Fallbolaget har börjat arbeta för att komma in på den koreanska marknaden och respondent B för diskussioner med en koreansk man.

Respondent A menar att man på det svenska bolaget känner att den japanska filialen har nått de mål som sattes upp. Vidare säger respondent A att den når upp till de förväntningar man från ledningens sida har på den japanska filialen. Ibland kunde kommunikationen mellan den japanska filialen och det svenska bolaget fungera lite bättre. Respondent A menar att respondent B inte alltid är tydlig i sin information och att man på det svenska bolaget ofta känner att man inte vet riktigt vad som är på gång och hur det verkligen går. Detta får man reda på först i efterhand vilket väcker viss frustration hos den svenska ledningsgruppen som förväntas rapportera till det amerikanska huvudkontoret.

Respondent A säger att han känner tillit till respondent B och att han vet att de anställda på den japanska filialen hyser aktning för respondent B, detta är en faktor till framgång som respondent A menar inte skall underskattas.

6.12 Respondenterna jämför Sverige och Japan

Respondent A belyser arbetstiden och hur mycket tid man tillbringar på arbetsplatsen som en skillnad mellan fallbolaget i Sverige och filialen i Japan. I Sverige arbetar man den tid man behöver vilket innebär att anställda i Sverige ibland börjar klockan sju på morgonen och arbetar sent på kvällen. Detta kan kompenseras genom att man sedan börjar senare och slutar tidigare de dagar då man har mindre arbetsbelastning. Respondent A menar att de anställda är måna om sin fritid, de tar semester och jobbar inte på lördagar samt röda dagar. I Japan är det tiden som den anställde tillbringar på arbetsplatsen eller i anslutning till arbetsplatsen som har betydelse. Klockan nio på morgonen skall alla vara på plats, då har man morgonsamling sedan stannar man på arbetsplatsen fram till nio eller tio på kvällen. Eventuellt går man sedan tillsammans med arbetskamraterna och tar ett par öl och sjunger karaoke.

En annan skillnad som respondent B belyser är att man på den japanska filialen har valt att sitta i kontorslandskap och att organisationen i ett japanskt bolag bygger på en viss hierarkisk ordning. Den japanske chefen har mer makt att styra de anställda än en chef i Sverige har. En japansk chef har beslutanderätten. En anställd måste alltid gå via närmaste chefen som kanske måste få godkänt av sin chef innan beslut fattas, detta gäller stora som små beslut. En japansk anställd kommer inte till kontoret efter chefen, när chefen kommer är alla på plats. Den japanske anställde går heller inte hem från kontoret före chefen går

hem. Dessa rutiner sitter hårt inrutade i alla fall hos den generelle medelålders japanske anställda och respondent B menar faktiskt att när man är chef och man som han själv är arbetsnarkoman så kan det bli jobbigt för de anställda på den japanska filialen. De långa dagarna och restiden han har till och från arbetsplatsen innebär att respondent B ibland inte hinner träffa sin familj mer än en helg per månad. Detsamma menar han gäller för många andra japanska anställda.

Klädkoden som gäller på arbetsplatsen är något som respondent A menar skiljer sig åt mellan Sverige och Japan. På den japanska filialen är det otänkbart att komma i något annat än kostym, skjorta och slips. Detta gäller oavsett om det är sommar eller vinter.

En likhet som respondent A belyser är vikten av att ta hand om de anställda genom att dela ut morötter och ta hand om de anställda några exempel är bonus på lönen, försäkringsskydd, sommarfest och vinterfest.

Respondent B menar att skillnaderna mellan det svenska fallbolaget och det japanska fallbolaget är bland annat vilken vikt man lägger på kvalitetstänkande och vilket kundfokus man har. Han menar att den japanska filialen arbetar kundfokuserat och att man alltid är mån om den kvalitet man säljer till kunderna. Detta tycker han inte är fallet på det svenska fallbolaget. Respondent B belyser här den tid det kan ta att etablera en ny kundkontakt och han menar att man som försäljare måste gå lugnt tillväga, lära känna nyckelpersoner hos den potentielle kunden låta dem förstå att de kan lita på varandra. Det är viktigt att man är försiktig innan man försöker "tränga" sig på med sina produkter och tjänster.

Visitkortet är något som respondent B menar ofta undervärderas av utländska affärsmän i Japan. Han belyser vikten av att man alltid lämnar ifrån sig och på vederbörligt sätt tar emot ett visitkort. Som mottagare av visitkort skall man ta emot med båda händerna och man bör titta några sekunder på kortet, innan det stoppas ner i en ask eller pärm avsedd för ändamålet. Visitkortet bör inte stoppas i fickan eller rakt ner i en väska. Detta ses som mycket oartigt enligt respondent B.

"Nemawashi" är en skillnad som respondent B belyser: Affärsmöten mellan två olika parter resulterar ofta i att frågor skjuts på framtiden och att inga konkreta svar ges. Ingen

part ger besked direkt i en förhandlingssituation utan varje parts mindre grupp drar sig, efter mötet tillbaka och diskuterar de frågor som har belysts under mötet. Detta så att "wa"-enigheten (harmonin) inom gruppen bibehålls och man har en enad front utåt mot den andre parten. Dessa mer eller mindre öppna diskussioner har förs under mindre strikta former gärna över kvällsölen. "Nemawashi" betyder alltså att man inom grupper kommer överens "bakom kulisserna". Direkt översatt "att man tar hand om rötterna för att trädet skall kunna växa".

En annan skillnad är att den anställdes titel har betydelse på den japanska filialen. Titeln lägger grund för hur den anställda tilltalas och behandlas av såväl arbetskolligor som kunder och leverantörer.

En likhet är att både svenskar och japaner kräver uppskattning för det de har gjort, det är viktigt med morötter även om dessa ser olika ut. I Japan betalar t.ex. arbetsgivaren en extra sjukförsäkring för att de anställda med familjer skall kunna få bättre och mer subventionerad sjukvård. Det är också vanligt att arbetsgivaren betalar pendlarkortet om den anställda åker kommunalt till och från arbetet.

Respondent B menar att de anställda som arbetar i Sverige har en sundare syn på fritid och familj än de japanska anställda har. Han menar att arbetet och arbetskamraterna traditionellt kommer i första hand i Japan.

7 Analys

9 analysen fogar jag samman fallbolagens beslut med bakomliggande teori. Jag för en diskussion kring kopplingen mellan empirin och teorin.

7.1 Sambandet mellan problemdiskussionen och analysen

De huvudsakliga frågor som jag ställer mig i studien är:

Varför beslutar bolaget i studien sig för att etablera sig på den japanska marknaden?

Vilka påverkande faktorer finns?

Vad innebär en utlandsetablering som denna, sett ur det bolagskulturella perspektivet?

Hur har bolaget i studien valt att gå tillväga då man etablerade sig på den japanska marknaden.

Hur gör man för att stanna kvar?

Vilka likheter och vilka skillnader kan man hitta vid en jämförelse mellan svensk och japansk bolagskultur?

Syftet med studien är att belysa ett bolags beslut att etablera sig på den japanska marknaden. Fokus ligger på om och hur bolaget i studien har anpassat sin organisation till den japanska kulturen och den japanska marknaden.

7.2 Fallbolagets beslutsprocess

Jag väljer att ha min analysmodell som grund när jag analyserar fallbolagets beslut att etablera sig på den japanska marknaden.

Inledningsvis uppstår ett behov av beslut

Lekvall och Wahlbin (1993) menar att en beslutssituation bygger på att beslutsfattaren ser en möjlighet eller ett problem och i detta fall innebär problemet eller möjligheten följande: För att få behålla sin största kund och för få möjligheten att leverera nya lösningar till kunden måste fallbolaget utvärdera den möjlighet man har att etablera sig på den japanska marknaden

Möjligheter och risker

Kahneman (2003) hänvisar till Simons (1957) och de båda författarna menar att bolag som står inför en beslutssituation kommer att hantera denna med inslag av intuition och irrationalitet. Fallbolaget menar att det finns svårigheter i bedömningen av risker och möjligheter. Man har inte någon erfarenhet att utlandsetablering och man menar att det är svårt att sja om utvecklingen på den asiatiska marknaden.

Utvärdering av risker och möjligheter

De möjligheter bolagets beslutsfattare menar sig se med en etablering är följande:

- Chans att öka omsättningen med över 100 %, detta baserar fallbolaget på att kunden är världens största gaffeltruckstillverkare och man räknar därför med att utvecklingen samt försäljningen av truckar kommer att se ut på ett visst sätt.
- En chans att utveckla kvalitetstänkandet på bolaget. Fallbolaget menar att det finns brister i hela varuprocessen. Kunden är välkänt för sitt kvalitetstänkande. Såväl utveckling som litteratur i ämnet baseras på kundens arbete med kvalitet.
- Chansen att nå ut till nya kunder genom att vara leverantör till denna speciella kund.

Den enda egentliga risken jag menar att fallbolaget utvärderar är risken att bli beroende och styrd av en enda stor kund.

Möjligheter och risker reduceras till att vara inriktade på befintliga trucktillverkare och en enda konkurrent.

Bedömning av risker och möjligheter inför beslutet

Möjligheterna får större utrymme än riskerna. Information inhämtas från ett fåtal externa aktörer. Den information som ligger till grund för beslutet baseras på information som beslutsfattarna har fått in via informella källor t.ex. respondent A, respondent B (se om respondent A och B i kap. 5), kunden, Internet och Svenska Ambassaden in Tokyo. Många möjligheter och risker tas därför ej med i bedömningen. Detta kan bero på att fallbolagets beslutsfattare inte känner att de hinner eller kan hantera ett större informationsinflöde. Det

kan också bero på att man inom fallbolaget egentligen vill behålla kunden och att man inte vågar fundera på något annat än att ta beslutet att etablera sig på den japanska marknaden. En annan möjlig anledning kan vara att man på fallbolaget inte vill införskaffa men information och att man inte vill utvärdera fler scenarier.

Fallbolaget har valt att inte ta hänsyn till alla möjliga omständigheter utan väljer här att inrikta sig på ett antal faktorer som man sedan försöker motivera sitt beslut med. Om man studerar den teoretiska referensramen finns möjligheten att hänföra beslutet och beslutsprocessen i fallbolaget till det forskarna kallar ett satisfierat eller ett irrationellt beslut. Jag utesluter det rationella beslutsalternativet och menar att detta skulle ha krävt större insats och insyn i alla möjliga risker och möjligheter som en etablering innebär. Simons (1957) belyser i sin teori att beslut kan byggas på intuition eller irrationellt. Det satisfierade eller det irrationella beslutet bygger på att bolaget som i detta fall baserar beslutet på några medvetet eller omedvetet utvalda möjligheter och risker samt motiverar sitt beslut till bolagets fördel.

7.3 Inför utlandsetableringen

Utlandsetableringen innebär att fallbolaget som är av svenskt ursprung nu skall komma att verka på en helt ny marknad där en (för fallbolaget) annorlunda och ny kultur härskar. Den organisationen som byggs upp skall inte bara fungera på den nya marknaden, med den redan existerande japanska kunden, utan den skall även kunna samarbeta med den svenska organisationen samt den nya ledningsgruppen i USA. Att filialen fungerar på den japanska marknaden innebär att den kan locka såväl kompetenta medarbetare som kunder på den japanska marknaden. Det gäller ju inte bara att anställa och etablera nya kontakter utan det gäller ju för fallbolaget att visa att man kan ta hand om samt på längre sikt behålla både anställda och kunder.

Fallbolaget menar att det är känt att utländska bolag som försöker etablera sig på den japanska marknaden ofta misslyckas (se t.ex. IKEA:s tidigare försök till att etablera sig på den japanska marknaden). Dessa tidigare misslyckanden skapar en viss osäkerhet inom fallbolaget och beslutsorganisationen.

För fallbolaget innebär en utlandsetablering alltså ett stort steg. Det finns inte någon tidigare erfarenhet av utlandsetablering i Japan och man har egentligen inte någon kunskap om hur marknaden fungerar. Inför utlandsetableringen genomförs viss informationshämtning samt att viss undersökning av marknaden genomförs. Dessa skulle beslutsfattarna kunna kompletterat genom att kontakta t.ex. Svenska handelskammaren som även har en avdelning i Japan. Fallbolagets beslutsfattare kunde även ha kontaktat SNS. Fallbolaget har dock etablerat kontakt med såväl potentiell chef (respondent B) för filialen som en stor kund med vilken man kan se ett långsiktigt samarbete. Fallbolagets beslutsfattare kontakter även Svenska ambassadens Tekniska attaché i Tokyo.

7.4 Analys av fallbolagets bolagskultur

Fallbolagets kultur innebär att varje medarbetare förväntas sköta sitt arbete och att individuella prestationer motiveras och belönas. Relationer och förtroende är av vikt inom organisationen, detta belyses i intervjuerna genom att de båda respondenterna menar att kommunikationen mellan individerna på bolaget är av vikt samt att det individuella ansvaret som varje medarbetare har framhålls. Nyanställningar ses i det längre perspektivet och de anställda premieras för sina insatser både finansiellt och genom olika så kallade ”samkvämesevents”. Byråkrati och kontroll är två faktorer som börjar bli synliga i och med det i intervjuerna omnämnda uppköpet. Ledningen börjar kräva rapportering och viss beslutsordning.

Som framkommer av teorikapitlet så är bolagskulturen ett hjälpmedel för samverkan inom bolag och den underlättar bolags strävan att uppnå gemensamma mål. Bolagskulturen är ofta svår att förändra. Om bolagets kultur förändras så är det under ett långt tidsperspektiv och det är ofta inte synligt förrän efteråt, när man inom bolaget i organisationen faktiskt ser tillbaka och jämför. Orsak till svårigheten att förändra bolagskulturen är enligt teorin att kulturen är mer eller mindre omedveten, den existerar i de anställda individernas hjärnor och är till för att ”programmera” de anställda.

Vid utlandsetableringen har fallbolagets valt att fokusera på ett antal faktorer som alla är en del av fallbolagets ursprungliga kultur och som kan medverka till att de båda marknaderna i studien kommer att sträva mot samma mål:

- Rapporteringen, denna framhålls framförallt av respondent A. Moderbolaget vill ha en viss kontroll över allt som händer, varför det händer, vilka kostnader som kan knytas till vilka händelser och vilka åtgärder som vidtas eller borde vidtas etc.
- Symboler; logotypen är gemensam för hela koncernen och denna är framtagen för att den skall ge en känsla av samhörighet. Fallbolagets logotyp återfinns på allt från muggar i vilka man dricker sitt kaffe eller te, till kläder som bärs av de anställda.
- Ritualer; på fallbolaget har man valt att erbjuda de anställda julbord och sommarfest dessa firas både på kontoret i Sverige och på kontoret i Japan.
- Värderingar; på fallbolaget värderar och belönar man sina anställda efter deras individuella prestationer. Mottot är ”Frihet under ansvar”. Detta samtidigt som man från ledningens sida begär in kontinuerliga rapporter på arbetet.

Ytterligare en bolagskulturell faktor är att intervjuerna påvisar att fallbolaget har korta beslutsvägar och att de som är anställda på den svenska marknaden får utrymme för egna initiativ och beslut. Vilket i sin tur tyder på en svag osäkerhetsfaktor. Dessa korta beslutsvägar kan sägas följa med, även om de anpassas till den japanska marknaden och jag menar att man eftersom man sitter i ett öppet kontorslandskap faktisk har nära till chefen som fattar de viktiga besluten. Detta ger en medelväg i ett land där såväl osäkerhetsfaktorn som maktdistansen annars är hög.

Om man tittar på fallbolaget ur ett IRIC-perspektiv och med hjälp av de studier och artiklar jag har presenterat sätter in fallbolaget i de olika dimensionerna blir resultatet följande:

Fallbolaget verkar inom ett innovativt område och utsätts ständigt för hård konkurrens, detta innebär viss osäkerhet. Produkterna som säljs finns sällan färdigutvecklade utan utvecklas i samarbete med kunderna. Fallbolaget söker ständigt nya marknader att växa på och vad man kan kalla en resultatnriktad snarare än processnriktad kultur. De två respondenterna känner sig trygga i sina roller, de arbetar för fallbolagets bästa och tar t.ex. själva tag i nya arbetsuppgifter. De individuella prestationerna belönas genom t.ex. bonus på årslönen.

Fallbolagets struktur ser olika ut beroende på om man tittat på den svenska organisationen eller den japanska organisationen. Det som kan sägas är att de båda organisationerna ter sig relativt platta, många beslut delegeras nedåt. Strukturen skapar utrymme för sociala kontakter och de anställda sitter nära både varandra och nära chefen. På den japanska filialen har man valt att sitta i kontorslandskap och på det svenska kontoret sitter de anställda i kontor med glasväggar. Under intervjuerna kommer det dessutom fram att det är viktigt att alla anställda får möjlighet att diskutera beslut som t.ex. berör en ny affär och som kommer att påverka den enskildes arbete. Detta tyder, trots uppenbar kontroll av de anställda på den japanska filialen, på ett bolag med öppna system.

Intervjuerna påvisar att fallbolaget kan klassas som kostnadsorienterat. Detta belyser respondenterna då de talar om den rapportering som krävs från varje anställd.

Intervjuerna påvisar att man inom fallbolaget har en stark tro på att de regler som har skapats genom bolagskulturens mognad och de, på grund av kulturen uppgjorda procedurerna bör följas på ett korrekt sätt. Fallbolagets svenska organisation är en organisation där de anställda förväntas ta tag i sina egna arbetsuppgifter och chefen är inte inne och detaljstyr alla moment. Detta har man inte kunnat applicera på den japanska organisationen där viss hierarki måste existera och chefen förväntas styra.

Fallbolagets anpassning till den japanska marknaden

Efter att ha tittat närmare på hur fallbolagets bolagskultur är uppbyggd går jag i detta avsnitt in på hur bolaget har anpassat sig till den japanska marknaden.

7.5 En maskulin kultur

Lewis (1997) belyser att trots de likheter som finns mellan svenska och japanska organisationer så kan svenska chefer ha svårt att fungera på den japanska marknaden. En svårighet är maktavståndet mellan chefer och underordnade på den japanska marknaden. En annan svårighet kan vara att svenska chefer är feminina och kan uppfattas som allt för mjuka i sitt ledarskap.

Ungefär trettio av de bolag som finns etablerade styrs av lokalt anställda chefer (d.v.s. japaner) (Svenska ambassaden, 2003). I de bolag som är svenska dotterbolag sitter

svenskar på VD-stolen. I denna studie har jag valt att studera ett bolag med en lokal (japansk) VD. Intervjuerna som jag har genomfört påvisar att fallbolaget kan ha en viss fördel då de utnyttjar den kunskap och erfarenhet som en regional VD för med sig in i organisationen. Samtidigt som dessa faktorer kan vara till fördel för fallbolaget så kan valet av en lokal VD också ge upphov till problem då kommunikationen mellan de olika kontoren kanske inte alltid fungerar. Orsak till problem kan vara språket och tillvägagångssätt i olika situationer. Andra problem kan bestå i hur maktdistansen hanteras, vad de anställda förväntar sig, hur redovisning av ekonomin sköts och hur rapportering sköts. Detta är några av de negativa faktorer som framkommer under intervjuerna.

I Japan som enligt Hofstede (1991) är en maskulin kultur har män betydligt högre lön och får högre positioner inom bolag än sina kvinnliga kollegor. På filialen har man endast en kvinna anställd och hon arbetar som sekreterare. Alla försäljare och annan tekniskt inriktad personal är män. Japan är ett korrigerande samhälle, ”stort” och ”snabbt” är positiva adjektiv. De starka stötts, de svaga och behövande får skylla sig själva (De Stains, 1991). Detta kan vara en orsak till att män anställs för att arbeta med teknik och försäljning på fallbolagets japanska filial. Männerna på den japanska filialen har erfarenhet från tidigare, liknande arbeten och de är alla högutbildade ingenjörer. De grundläggande likheterna ger gruppen en starkare känsla av kollektiv samhörighet och styrka.

7.6 Kollektivism, osäkerhet, processtänkande och bolagsidentifierande

Huliselan och Juhary (2003) menar att kulturen påverkar det sätt på vilket affärer genomförs i olika länder och deras studie påvisar en positiv koppling mellan nationell kultur och bolagskultur. Detta innebär att valet att tillsätta en japansk VD på den japanska marknaden kan vara en faktor till framgång. De negativa effekterna, på grund av kulturella skillnader elimineras. En japansk VD behärskar t.ex. marknads språk och kan därmed kommunicera obehindrat med såväl kunder som anställda. Respondent B har erfarenhet och förståelse för hur potentiella kunder skall kontaktas samt hur dessa bör uppvaktas för eventuellt framtida samarbete. Nyanställningar kan underlättas då dessa kan ske på japanska, dock kan respondent Bs egna språkförbistringar då det gäller engelska innebära att de anställda inte klarar engelskan så bra som vore önskvärt. En annan faktor som kan anses påverka i detta fall är att respondent A sedan tidigare hade en etablerad kontakt med den japanska kunden och det därför kan vara en trygghet för kunden att just han förflyttas

till den japanska marknaden. Fallbolaget visar i detta fall respekt för den existerande kunden vilket torde vara av stor betydelse på den japanska marknaden. Respondent A talar dessutom japanska.

Fallbolagets styrelse får på grund av att det råder olika seder och bruk på de olika marknaderna samt språkförbistring mindre insyn i respondent Bs hantering av anställda och hans hantering av ekonomin. Rapporteringen som sker på engelska kan innehålla såväl mindre information än vad man önskar från ledningens sida, som den kan innehålla fel information. Respondent B besöker kontinuerligt ledningen på fallbolaget och diskuterar verksamheten.

Det kollektivistiska synsättet innebär att sociala nätverk är någonting helt naturligt för japaner. Affärsverksamheter utövas ofta genom kontakter. De komplexa nätverk som existerar i Japan har flera konsekvenser på utomstående som bör beaktas. Senioritet och kontakter är faktorer som anses vara grundläggande för att en individ skall anses vara en bra chef. Att känna affärsverksamheten och ha chefsfärdigheter kommer bara i andra hand. En chef med goda kontakter kommer också troligen att kontrolleras mindre av sina överordnade. De japanska nätverken behövs för olika syften, t.ex. utnyttjas ett nätverk för leveranser och ett annat för att få de rätta underskrifterna och så vidare. Relationer räknas mer än marknadseffektivitet, grupper och nätverk betyder mer än individer (Ozaki, 1991).

Respondent B har efter lång erfarenhet skapat god kännedom om hur den japanska marknaden fungerar och han har ett stort socialt nätverk. Erfarenheten innebär att respondent B inte känner sig främmande inför olika affärssituationer och han vet vart han skall vända sig för att få något uträttat. Nätverket, kontakterna som respondent B har utnyttjas för såväl nyetablering av ytterligare affärskontakter som för att få reda på vad som händer politiskt på den japanska marknaden. Eftersom bolaget har valt att anställa japaner så kommer även bolagets anställda att kunna bidra med kontakter och olika nätverk. De anställda bidrar också med förståelse för hur kunder reagerar och varför de reagerar på visst sätt t.ex. att japanska kunder väljer att förlägga möten med leverantörer på lördagar eftersom de då inte ”stör” veckans löpande arbete.

En viktig aspekt i japansk affärs- och samhällskultur är ansiktet. Eftersom en individ inte får "förlora ansiktet" inför gruppen har skammen och skambegreppet nästan blivit synonymt med Japan och ett kollektivistiskt samhälle. Detta menar respondent B är viktigt att tänka på när man gör affärer på den japanska marknaden. Konsekvenserna för en individ som anses ha tappat ansiktet kan bli förödande för såväl individ som gruppen. Intervjuerna med respondent B belyser vikten av att gruppen håller samman och ses som en enhet. Både respondent B och de anställda på filialen bär t.ex. kostym, skjorta och slips när de besöker en kund eller är ute för att etablera nya kontakter. Detta innebär förutom att gruppidentiteten stärks också att man från filialens sida visar sina kunder och de potentiella kunderna respekt. På detta sätt uppnås en känsla av harmoni både inom och utom gruppen. Harmoni får råda vid möten med kunder och möten ger därför sällan de omedelbara resultat som fallbolagets ledning skulle önska. Nemawashi ses som lösningen på de beslut som skall tas och processen ger visst utrymme för de olika åsikter som kan förekomma inom gruppen (mellan filialens medarbetare).

7.7 Maktdistansen, osäkerhetsfaktorn och den normativa filialen

I Japan är maktdistansen stor och den hierarkiska ordningen har betydelse. Detta understryks av många och precisa lagar, den som inte respekterar lagen har antagligen syndat. Medborgarna har generellt lite att säga till om i förhållande till makthavare och myndigheter. Negativa attityder mot unga människor och deras vilja att förändra är vanliga, eftersom denna bör tystas ner. Ozaki (1991) menar att tro på experter och specialisering råder på den japanska marknaden. Vetenskapliga opponenter kan sällan vara goda vänner eftersom dessa måste välja sida och bekänna färg. Hierarkin på filialen upprätthålls på ett sätt som känns igen av både anställda och bolagets kunder. Såväl anställda som kunder vet till vem de förväntas vända sig med olika frågor. Det är tydligt att respondent B alltid finns med i bakgrunden och att det är han som verkligen bestämmer vilka beslut som skall fattas. Detta skapar troligtvis en säkerhetskänsla hos både anställda och kunder. Det förstärker också teorin om den auktoritära ledarstilen som teorin belyser. Respondent Bs närvaro på kontoret kan bidra till att kunder och anställda känner tillit till den erfarenhet och kunskap som respondent B besitter. Respondent Bs långa erfarenhet, det nätverk han har samt hans ålder skapar seniorstatus. De nämnda faktorerna ger respondent B en stabil grund att stå på i den maktposition han har på filialen. Detta samtidigt som grunden kan vara bräcklig om det skulle visa sig att respondent B gång på gång fattar fel beslut och inte lyckas uppnå de

mål fallbolaget har satt upp för filialen. Respondent Bs uppbyggda nätverk måste underhållas, kunderna måste få bevis på trohet och kvalitetstänkande från filialens sida.

7.8 Det slutna systemet och den strikta kontrollen

På den japanska filialen sitter man i ett kontorslandskap och i detta har respondent B sin plats längst bak i rummet, närmast dörren. Detta är en klassisk placering av chefen i ett kontorslandskap på den japanska marknaden. Respondent B kan på detta sätt kontrollera kommunikationen på arbetsplatsen. Han har kontroll på att de anställda sitter på sina platser och kan också se vad som försiggår på varje medarbetares datorskärm. Detta utan att medarbetarna kan se vad som händer på respondent Bs datorskärm.

Respondent B sitter (förutom receptionisten/assistenten) dessutom närmast dörren in till kontoret vilket gör att han är den förste som kunderna möter när de kommer på besök. Respondent B vet därmed alltid vilka besök som väntas och kan styra dessa.

7.9 En del av en större enhet

Generellt på fallbolaget har engelska införts som koncernspråk och eftersom man ställer krav på sina anställda att dessa skall prata och förstå engelska så kan de anställda kommunicera över landsgränserna. Detta är av vikt för att huvudkontoret skall kunna få ta del av vad som händer på den japanska marknaden, varför problem uppstår, hur dessa uppstår och vad man gör på filialen för att lösa dem. Filialen å sin sida får information om vad som händer på fallbolaget, interna omorganisationer, nya projekt, nya mer kortsiktiga strategier, prisändringar etc.

Den japanska filialen ligger i centrala Tokyo vilket innebär att det är lätt att nå kontoret både för olika japanska kunder och för besökande kollegor från Sverige. Tokyo är en stor stad, en knutpunkt för både tåg-, buss- och flygtrafik. Staden erbjuder möjligheter till utökade nätverk, ger närhet till såväl japanska myndigheter som olika politiska organ. Detta är viktiga faktorer eftersom mycket av kontakten med myndigheter inte är datoriserad. Det kan vara av betydelse att ha god kontakt med både myndigheter och de politiska organisationerna, då det gäller konkurrenssituationer, handelshinder etc.

7.10 En svensk i organisationen

Respondent A som har varit med och startat upp filialen är den länk i kedjan som underlättar kommunikationen. Då respondent A kan kommunicera på fyra olika språk (svenska, engelska, tyska och japanska) har detta medverkat till att missförstånd samt feltolkningar har eliminerats under de första tre åren. Respondent A har korrigerat och anpassat rapporteringen till fallbolagets ledning samt verkat för att de svenska ritualerna skall förankras i den japanska organisationen samt arbetat för att de anställda på den japanska filialen skall kunna arbeta fritt men med ansvar, detta utan att störa den hierarkiska ordningen.

I situationer då fallbolagets svenska och amerikanska ledning har haft svårt att förstå varför beslutsprocessen kan ta lång tid har respondent A haft insikt i det som kan uppfattas som ett problem då beslut drar ut på tiden. Respondent A har skapat insikt i hur en japansk organisation fungerar och varför den fungerar som den gör.

7.11 En arbetsinriktad filial

Fritiden är en del av de anställdas liv som inte respekteras på det sätt som respondent A är van vid från sina år på fallbolaget. Han har försökt skapa en arbetsplats där de anställda arbetar mellan klockan åtta på morgonen och klockan sex på kvällen. Detta genom att själv lämna kontoret klockan sex samt inte komma tidigare än klockan åtta. Allt för att inte stressa sina medarbetare att komma tidigare. Eftersom respondent B som ju är placerad i hierarkins topp kommer runt klockan nio men som å andra sidan inte lämnar arbetet före klockan elva på kvällen kan det vara svårt att utröna huruvida de anställda arbetar mer än tolv timmar per dygn eller ej. Att de arbetar långa dagar och att även visst helgarbete ingår belyses under intervjuerna.

8 Slutsats

Efter att ha analyserat de empiriska resultaten är det nu dags för den sista delen av studien, nämligen slutsatser och egna reflektioner. Kapitlet inleds med en tillbakablick på uppsatsens syfte och problemställning, därefter besvarar jag de huvudfrågor som ställdes i problemformuleringen.

Slutligen följer egna kommentarer, reflektioner och förslag på fortsatt forskning inom området.

8.1 Syfte och utlandsetableringen

Syftet med studien är att belysa ett bolags beslut att etablera sig på den japanska marknaden. Fokus ligger på *varför*, *om* och *hur* bolaget i studien har anpassat sin organisation till den japanska kulturen och den japanska marknaden.

Att leda internationella/multinationella bolag betyder att man som ledare får handskas med både nationella kulturella skillnader och bolagskulturella skillnader på samma gång. I denna studie har jag som författare försökt belysa några av de skillnader som finns och hur dessa har hanterats för att ett bolag med organisationer på två olika geografiska marknader skall kunna samarbeta.

8.2 Beslutet

Påvisar studien att det finns någon faktor som fallbolaget kan sägas basera sitt beslut om utlandsetablering på? Har fallbolaget anpassat sin organisation till att passa in på den japanska marknaden och i så fall hur organisationen anpassats? Ja, min studie påvisar att det i huvudsak fanns två faktorer som påverkade fallbolaget i dess beslut att etablera sig på den japanska marknaden, dels att en stor kund krävde fallbolagets närvaro på den japanska marknaden och dels att fallbolaget faktiskt såg en möjlighet att växa ytterligare på marknaden. Eftersom informationsintaget gällande dessa båda påverkande faktorerna kan sägas komma i huvudsak från affärskontakter och informella kontakter menar jag att bolaget genom att medvetet utesluta information samt luta åt att fatta beslut i den riktning beslutsfattarna redan från början hade tänkt sig, har fattat ett beslut som kan liknas vid ett

satisfierande eller ett irrationellt beslut. Jag menar också att fallbolaget genom att fortskrida med etableringen och försvara sitt beslut når det målet som man inledningsvis hoppades att beslutet skulle leda till. Beslutet kommer i detta fall att verka satisfierande för fallbolaget oavsett om det bygger på intuition eller en medveten begränsning i val av risk- och möjlighetsbedömningar.

8.3 Filialen – en del av helheten

En gemensam grundläggande bolagskultur som breder ut sig inom ett och samma bolag i flera olika länder, kan verka som en grund för att hålla ihop multinationella bolag. Detta är tydligt i fallbolaget där symboler, ritualer och rapportering ses som sammanhållande faktorer och går helt i linje med Peters och Waterman (1982). Författarna belyser att bolag med stark bolagskultur behöver mindre styrning av t.ex. policyhandböcker etc.

I Sverige och för svenska multinationella bolag är rapporteringen av vikt. Denna har dock blivit en stupstock för många japanska dotterbolagschefer (Hornmark, 2003). Att kommunikationer fungerar åt båda håll är ”A och O”. Kostsamma erfarenheter har fått bolag att gå tillbaka till svenska chefer (Hornmark, 2003). I studien av fallbolaget framkommer just denna svårighet att få in rapporteringen samt att kommunikationen inte alltid fungerar och det beror just på språkbarriären. Japanerna har svårt att hantera det engelska språket vilket lägger grund för missförstånd och feltolkningar. För att underlätta denna kommunikation har fallbolaget haft en svensk (respondent A) som förutom svenska också talar engelska, tyska och japanska på en av de högre positionerna på den japanska filialen. Den japan som anställs som VD (respondent B) klarar av att både tala och skriva engelska.

Beslutet att låta respondent A få en av de högre posterna på den japanska filialen kan också sägas vara en faktor som har hjälpt fallbolaget att behålla och föra samarbetet med den japanske kunden vidare, vidga arbetet på den japanska marknaden samt till viss del behålla och föra vidare den grundläggande bolagskulturen till den japanska filialen. Min studie belyser att vi som individer och som delar i en större organisation faktiskt kan ta oss genom de osynliga (men existerande) gränserna som kulturen tillhandahåller. Detta innebär att både individerna och den ursprungliga bolagskulturen anpassas. I denna studie kommer det fram att respondent A mer eller mindre omedvetet låter den japanska filialen anpassas till

den japanska marknaden. Genom att man från fallbolagets sida väljer att acceptera vissa skillnader mellan de olika kulturerna har detta legat till grund för en viss anpassning till den japanska marknaden. De faktorer som jag menar pekar på en anpassning är framför allt att fallbolaget medvetet valde att låta en japan (respondent B) styra verksamheten och hur detta sedan mer eller mindre omedvetet har resulterat i att den japanska filialen har organiserats enligt japansk organisationshierarki. Detta innebär t.ex. konfucianismen dominerar och en patriarkalisk attityd råder. En annan tydlig anpassning är hur man på den japanska filialen väljer att bearbeta marknaden och kunderna, denna bearbetning sker helt i enlighet med hur både respondent A och respondent B menar är förenligt med japansk affärssed.

De teorier jag har studerat menar att bolagskulturer kan sägas vara anpassningsbara till nationella kulturer. Enligt forskare som t.ex. Royer och Van der Veldes kan man inte se att samma förhållande gäller i lika hög grad i motsatt riktning. Nationella kulturer förändras under långa tidsperspektiv (ibland under många generationer). Förändringarna initieras ofta av individers attitydförändringar. Vissa förändringar gällande individers attityder har jag (författaren) kunnat uttyda under intervjuerna. Jag tänker t.ex. på att respondent B faktiskt under de sista intervjuerna inte alltid hade kostym på sig på kontoret, inte heller hans medarbetare bar alltid kostym. Lättnaden i klädseln på kontoret inföll alltid då inga kundmöten eller annan representation var inplanerad. Ytterligare bevis för att det inte bara är bolagskulturen som förändras utan att det även sker en påverkan i riktning mot den nationella kulturen samt den kultur individen har med sig är att de anställda på den japanska filialen har blivit medvetna om att de har lite utrymme för fritid och liv utanför arbetet.

8.4 Anpassning krävs

Värderingar och normer är hårt knutna till såväl nationella kulturer som bolagskulturer. Främst är det ju ett faktum att individer från olika nationella kulturer tänker, känner och agerar på olika sätt, då de har socialiserats in i skilda nationella kulturer. Detta innebär att det faktiskt är omöjligt för människor att upptäcka och förstå olikhetens bakomliggande betydelser, såvida individerna inte har socialiserats in i den nationella kulturen. Detsamma gäller i hög grad även bolagskulturer.

I dagens globala samhälle etablerar sig bolag allt oftare på nya geografiska marknader. Dessa blir ofta och snabbt påmind om vilka skillnader det finns då det gäller beteenden både inom och utom organisationer samt i olika affärsrelationer.

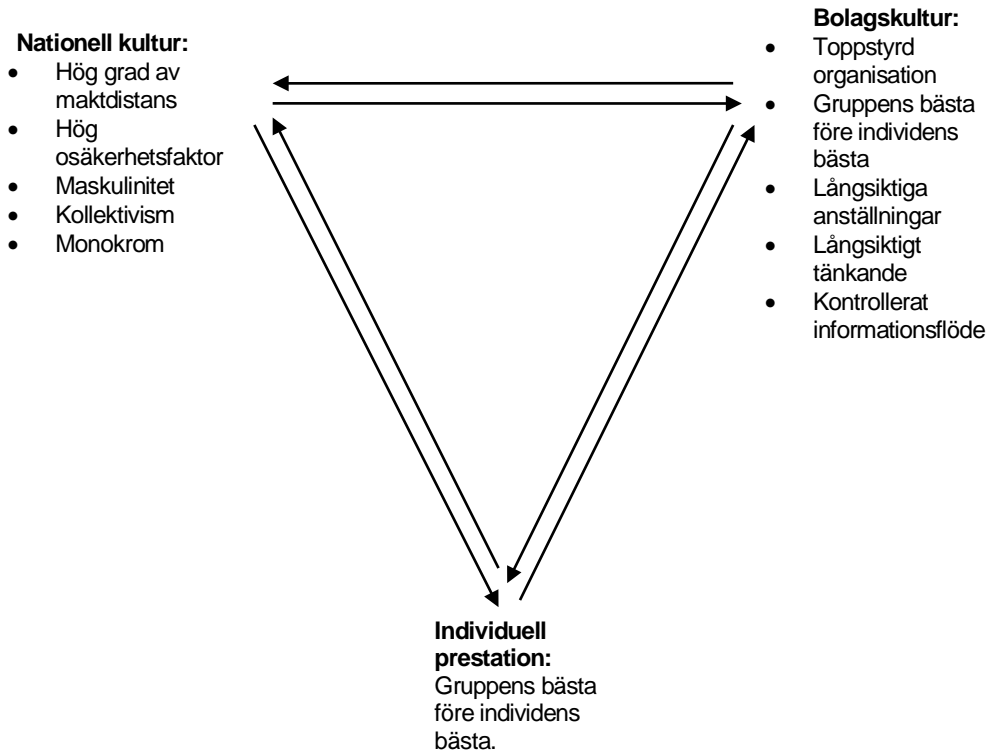
För ett svenskt bolag som vill etablera sig på den japanska marknaden gäller att man som ledare för ett bolag har tålamod och att bolagets organisation anpassar sig till den japanska kulturen. Orsak till att det tar tid att etablera sig i Japan är bland annat det sociala kontaktnätet, vilket är oerhört viktigt. Kontaktnätet är förutsättningen för många av bolagets aktiviteter (Kokko, Lambert och Sjöholm, 2001). Genom kontaktnäten skapar bolagens anställda många kundkontakter. Bolag använder sig av kontaktnäten när de anställer ny personal och när de behöver låna pengar etc. Den opersonliga stämning som råder i Sverige fungerar inte i Japan.

Ett stort problem för internationella/multinationella koncerner är, med hänvisning till ovan, i vilken utsträckning man skall anpassa organisationen, dotterbolagen till den nationella kulturen som gäller på den nya marknaden. Jag menar att den litteratur som jag har presenterat och analyserat, påvisar att det är av stor vikt att ett bolag anpassar sin kultur till den nationella kulturen. Detta innebär att fallbolaget mår bra av att ha en stark grundläggande bolagskultur med t.ex. ritualer som kan sägas vara likartade oavsett vart i världen den anställda befinner sig, en tydlig symbol som definierar bolaget, en grundläggande värdering samt ett genomgripande rapportsystem. Den ursprungliga kulturen i fallbolaget gällande ritualer och symboler har förändrats men har också lett till förändring i attityder hos de anställda som i denna studie får representera den japanska nationella och individuella kulturen. Nyetableringen har medfört att fallbolaget har sett över t.ex. organisationsstruktur, kommunikationskanaler, system- och arbetsprocesser. Man har t.ex. valt att anpassa hierarkisk ordning och kommunikation till den nationella kulturen.

De olika kulturella dimensionerna kan ses som ett hjälpmedel för bolag att anpassa sin bolagskultur till den gällande nationella kulturen. Hofstedes olika kulturdimensioner visar på stora kulturella skillnader mellan Sverige och Japan i olika sammanhang. Genom att låta en japansk VD få styra på den japanska marknaden har fallbolaget valt att låta den japanska filialen påverkas av den japanska bolagskulturen. Bolags olika policys och kulturer kan leda till distinkta och icke önskade resultat i olika bolag och inom samma bolag men på

olika kulturella marknader om ingen anpassning sker. Fallbolaget har försökt eliminera riskerna genom att låta vissa bolagskulturella värden följa med till den japanska marknaden. Allt för stora skillnader i uppfattning av attityder och värderingar kan komma att skapa konsekvenser på arbetets utförande, uppmärksamhet, kvalitet, kostnadsstrukturer, kostnadsmedvetande, personalomsättning etc. Därför är det positivt för fallbolaget att man har valt att vidhålla vikten av t.ex. symbolvärde, bonussystem och rapportering.

Figur 4: Modell av kultur och påverkan



(egen modell, 2007)

8.5 Kritisk granskning av studien

Då jag som författare egentligen inte ansåg att det fallbolagets beslutsgrund var tillräcklig hade jag en föreställning om att etableringen på den japanska marknaden kanske inte skulle gå så bra som det faktiskt gjorde.

Japanska bolag är kända för sitt utbredda industrispionage och de är kända för att de gärna plagierar produkter. Dessa plagiat vidareutvecklas, förfinas och används öppet i konkurrensen med de bolag som initialt uppfann och utvecklade produkterna. Hade

fallbolaget valt att genomföra en omvärldsanalys t.ex. en PEST-analys så skulle man troligtvis ha kommit fram till ytterligare risker med etableringen. Fallbolaget kan beslutsgrunden till trots sägas ha lyckats med sin etablering på den japanska marknaden.

Kulturen i fallbolaget och på dess filial har troligtvis påverkats av att fallbolaget under de senaste åren har vuxit och nu omsätter nästan dubbelt så mycket som innan man valde att etablera sig på den japanska marknaden. Anställda på fallbolaget skickas ut på resor till de flesta länderna i världen. De möter nya affärskulturer och tar troligtvis med sig erfarenheter tillbaka till sin egen organisation och vidare till nästa affärsmöte. Dessa kulturella rörelser har jag inte tagit hänsyn till i min studie.

Respondent Bs ledarstil har ju granskats i studien. När jag som författare har granskat denna har jag endast jämfört med den japanska ledarstilen vilket kan vara något snävt. Respondent B har ju lång internationell erfarenhet och har troligtvis tagit med sig en hel del tidigare erfarenheter till sin nuvarande position. Dessa tidigare erfarenheter har jag (författaren) valt att inte behandla närmare i studien.

8.6 Vidare studier

Det korrekta sättet att ta itu med en kulturell skillnad inom ett bolag är skräddarsydd för varje bolag. Rätt utnyttjade menar jag att kulturella skillnader och likheter blir värdefulla tillgångar som kan resultera i konkurrenskraftiga fördelar i affärsstrategin. Jag ser flera intressanta frågeställningar som en följd av min fallstudie:

- Hur såg beslutsprocessen egentligen ut när fallbolaget insåg att man stod inför beslutet att etablera sig på den japanska marknaden?
- Hur hade det sett ut om bolaget hade värderat den japanska marknaden och dess möjligheter/risker genom att ta del av oberoende information innan etableringen?
- Ser bolag behovet av att ta del av oberoende information?
- Hade bolaget funderat på etableringen om man inte hade haft den japanska kunden?

Jag avslutar min studie med att belysa de vidare studier jag finner kan vara av intresse:

- En kvantitativt inriktad, bredare studie som utgår från beslutsprocessen och som tar hänsyn till ett större antal fallbolag. Detta skulle ge en bättre

förståelse för hur fallbolagen ser på krassa beslut som de i studien. En sådan studie är dock både ekonomiskt och tidskrävande.

- En djupare fältstudie av etableringsbeslutet i ett fallbolag där forskaren deltar under hela beslutsprocessen och även befinner sig på plats under etableringen. I en sådan studie kommer forskaren troligtvis att kunna fastställa de olika alternativen, hur de uppkommer, verkliga initiativtagare, lutningar åt alternativ, verklig beslutsfattare, fördelning mellan de olika deltagarna.
- En vidare studie skulle också kunna granska processen i en organisation utifrån det individuella perspektivet.
- En studie som innefattar även uppköpet och tar med den amerikanska kulturens påverkan i sammanhanget.

9 Källförteckning

*S*lutligen presenterar jag mina källor.

Abegglen, J. och Stalk, G Jr. 1993. *Kaisha - the Japanese corporation*. Tokyo: Tuttle Company

Alvesson, M. 2000. *Ledning av Kunskapsbolag*. Stockholm: Norstedts Juridik AB

Anderson, B. 2000 [1993]. *Swedishness*. Stockholm: Sandberg/Trygg

Andersson, G. 1991. *Kalkyler som beslutsunderlag*. Lund: Studentlitteratur

Bakka, F J., Fivelsdal, E. och Lindkvist, L. 1993. *Organisationsteori – struktur, kultur och processer*. Malmö: Liber-Hermods

Bang, H. 1999. *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Bengtsson, L. och Skärvad, P-H. 1988. *Bolagsstrategiska beslut*. Lund: Studentlitteratur

Bigsten, A. 2001. *Kan Japan komma tillbaka?*, Professor på Nationalekonomiska institutionen, Göteborg: Handelshögskolan i Göteborg, 2:e februari 2003

Brunsson, N. 1982. *The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions*. Oxford: The Journal of Management studies, 1982, vol.19, Iss.1; s29

Brunsson, N. 1998. *Beslut som institution - Ur Organisationsteori på Svenska av Barbara Czarniawska*. Malm: Liber Ekonomi

Brunsson, N. och Meyer, J.W. 1990. *Deciding for Responsibility and Legitimation: Alternative Interpretations of Organizational Decision-Making; Sources and Effects of Decisions. A Comment on Brunsson*. Oxford:Accounting, Organizations and Society, 1990, vol.15, Iss.1,2; s 47

Busch, T., Johnson, E. och Vanebo, J O. 1986. *Ledning i det offentliga*. Lund: Studentlitteratur

Cardiff Business school. 2001. *BS3530-Japanese Management Systems. Introduction to management systems*, september 2001, Wales: Cardiff Business school

Cohen, M.D., March, J.G. och Olsen, J.P. 1972. *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Volume 17, 1972, pp 1-25.

Daft, R L. och Weick, K E. 1984. *'Toward a Model of Organisations as Interpretation Systems'*. The Academy of Management Review, April 1984;9:s.284-295

De Stains, I. 1991. *Human resources in Japan*. Tokyo: Brittish Chamber of Commerce

De Stains, I. 2003. British Chamber of Commerce i Tokyo: muntlig föreläsning av Ian De Stains, 31:a oktober 2003

Eriksen Hylland, T. 1999. *Kulturterrorismen*. Nora: Nya Doxa

ETPs Blue book. 2003. *Tokyo*. Bryssel: Europakommissionen

Foster, D A. 1992. *Bargaining across borders: how to negotiate business successfully anywhere in the world*. London: MC Graw Hill inc. Columbus

Geertz, C. 1993 [1973]. *The Interpretation of Cultures*. London: Fontana Press

Hagiwara, S. 1990. *Doing business in Japan*. Tokyo: Japan legal publishers inc.

Harryson, S J. 1997. *How Canon and Sony Drive Product Innovation Through Networking and Application-Focused R&D*. Oxford: Journal of Product Innovation Management, Vol. 14, Nr.4, July 1997, Pages 288-295

Hatch, M-J. 2000. *Organisationsteori – Moderna, Symboliska och Postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Hofstede, G H. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill

Holme, I M. och Solvang, B-K. 1997. *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Hornmark, N. 2003. *Personalities*. Tokyo: Hornmark KK, 2003, <http://www.abc-jp.com/news/personalities-9811.htm>

Huliselan, J J. och Juhary, H A. 2003. *Synergy of National and Corporate Culture: Comparative Study Amongst International Hotels Operating in Indonesia*. examensarbete, University Pelita Harapan, Indonesia och University Utara Malaysia, Malaysia januari 2003

Koh, K. 1997. *Learning Organizations: A Case Study Comparison, Learning communities*. Arbetspapper, Lärare, Illinois: Northwestern University, Illinois, 28:e oktober, 2003

Kokko, A., Lambert, B H. och Sjöholm, F. 2001. *Japan as Number Three: Effects of European Integration, Japan's New Economy: Continuity and Change in the Twenty-First Century*, Oxford: Oxford University Press, p 286-306, (Lärare och professor)
Japaninstitutet på Handelshögskolan år 2000, Stockholm, 28:e oktober, 2003
<http://80-www.ad.se.miman.bib.bth.se/nyad/index.php?service=>

JapanNytt, 2006. *Fortsatt reformarbete under Abe*, JapanNytt, Stockholm. SwedenJapan association (5:e oktober, 2006)

<http://www.swejap.a.se/templates/JapanNewsPage.aspx?id=803>

Krona, H K. och Skärvad, P-H. 1997. *Framgångsrika Bolagskulturer*. Stockholm: Ekerlids förlag

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Larmier, T. 1999. *No More Jobs for Life*. Tokyo:TIMEasia Japan, 1:a November Vol.154, Nr.17

<http://www.time.com/time/asia/magazine/99/1101/japan.nissan.html>

Leijonborg, L. 2008. *Lars Leijonborgs besök i Japan januari 2008*. Stockholm.

Utbildningsdepartementets hemsida

<http://www.regeringen.se/sb/d/10193/a/96855>

Lekvall, P. och Wahlbin, C. 1993. *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB

Lewis, R D. 1997. *När kulturer krockar – arbeta och verka över gränserna*. Stockholm: Svenska förlaget

Lundahl, U. och Skärvad, P-H. 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3:e uppl.,Lund: Studentlitteratur

Löwendahl, B. och Revang, Ö. 1998. *Challenges to Existing Strategy- Theory in a postindustrial Society*. Strategic Management Journal, 1998, Vol.19, Sid. 755-773, ABI Informal Global, 5:e februari, 2004

Mabon, H.1994. *Organisationsläran – Struktur och Beteende*. Stockholm: Psykologiförlaget AB

March, J G. 1999. *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Malden: Blackwell Publishers Inc.

Näsström, J. 1994. *Matchning kan öppna dörren till Japanexport*. Stockholm: Dagens Industri, 17:e maj

<http://80-www.ad.se.miman.bib.bth.se/nyad/index.php?service=>

Ozaki, R. 1991. *Human capitalism*. Tokyo: Kodanasha

Patel, R. och Davidsson, B. 1994. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur

Peters, T. och Waterman, R. 1982. *In search of excellence*. London: McKinsey/Harvard Business school

Royer, S. och Van der Velden, R. 2002. *Theories and Concepts of Internationalization and FDI, Culture's Consequences : The Work of Geert Hofstede*, Seminar in Organization and International Management, Paderborn: Lehrstuhl für Organisation und Internationales Management, Universität Paderborn, 2002

Schein, E R. 1991. *What is Culture?*; in: Frost P J, Moore L F, Luis M R och Lundberg J M, 1991, London: Reframing Organizational Culture, Sage; sid. 243-253

<http://www.onepine.demon.co.uk/schein.htm>

Shüeck, J. 2003. *Japan söker svenska investeringar*. Stockholm: Dagens Nyheter den 1:a september, 2003

<http://80-www.ad.se.miman.bib.bth.se/nyad/index.php?service=>

Simon, H. 1957. *A Behavioral Model of Rational Choice* in Models of Man, Social and Rational, New York: John Wiley & Sons

Starrin, B. och Svensson, P-G. 1994. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur

Statistiska centralbyrån. 2003; Forskning och utveckling i Sverige - översikt, internationella jämförelser mm. Stockholm. 4:e november, 2003,

http://www.scb.se/templates/Product_8716.asp

Statistiska centralbyrån. 2003; Sysselsättningsstatistik 2003. Stockholm. 4:e november, 2003

<http://www.ssd.scb.se/Databaser/Makro/SaveShow.asp>

Sudarsanam, P S. 1995. *"The Essence of mergers and acquisitions"*. Hertfordshire: Prentice Hall International

Svenska Handelskammaren. 2003. Japan och japansk kultur. Stockholm

<http://www.scci.se>

Sweden-Japan Foundation. 2006. Stockholm

<http://www.swejap.a.se>

Trost, J. 2001. *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur

Widerheim, P F. och Eriksson, L T. 1991. *Att utreda forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods

Wirth, U. 1998. *What is abduction*. Frankfurt University, Frankfurt, <http://www.rz.uni-frankfurt.de/~wirth/abdindd.htm>, 2:e februari 2004

Bilaga 1

Intervjufrågor år 2003

Vem är du och vad gör du på bolaget?

Hur länge har du arbetat på bolaget?

Har du haft andra positioner på bolaget än den position du nu har?

Kan du ge en kortare beskrivning av bolaget?

Kan du kort beskriva bolagets övergripande visioner och mål (inte för den japanska marknaden)?

Kan du återge några viktiga händelser i bolagets historia?

Finns det någon/något i bolaget/bolagets organisation som har betytt mer än någon/något annat för bolaget?

Varför tycker du att du trivs på bolaget?

Finns det några negativa faktorer som påverkar din trivsel?

När bestämdes det att bolaget skulle etableras på den japanska marknaden?

Vad var bakgrunden till att man på bolaget valde etablering på den japanska marknaden?

Vilka faktorer påverkade beslutet att en etablering skulle ske på den japanska marknaden?

Vilka möjligheter såg man med etableringen på den japanska marknaden?

Såg man några risker med etableringen på den japanska marknaden?

Vilka likheter och vilka skillnader ser du vid en jämförelse mellan svensk och japansk bolagskultur?

Vilka mål har bolaget med etableringen på den japanska marknaden?

Bilaga 2

Intervjufrågor år 2006

Hur har bolaget valt att gå tillväga då man etablerade sig på den japanska marknaden?

Vad har etableringen inneburit för bolaget fram till nu?

Hur gör man för att stanna kvar?

Har bolaget uppnått de mål som man hade med etableringen?

Vilka likheter och vilka skillnader ser du vid en jämförelse mellan svensk och japansk bolagskultur?

Kan du svara på hur bolagets strukturer och processer ser ut i Sverige vs Japan? Hur skiljer de sig och varför tycker du att de skiljer sig?

Hur fungerar kommunikationen mellan den svenska organisationen och den japanska organisationen?

Om man ser tillbaka på de åren som har gått vilka erfarenheter kommer då att vara de viktigaste när nu bolaget startar upp en filial i Shanghai?