



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

#

När det västerländska systemet träffar den österländska kulturen

En fallstudie av hur budgetering i ett svenskt dotterbolag sker i Kina utifrån kulturperspektivet

Kandidatuppsats inom företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2011
Handledare: Petter Rönnborg
Författare: Poh Lin Chia
Sophie Meihui Song

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare, Petter Rönnborg. Tack för alla samtal vi hade, alla vettiga kommentarer du gav och för din hjälp med att få oss i kontakt med den första kinesiska respondenten.

Vi tackar även Annelie Dagerklint som introducerade oss till en av våra svenska respondenter.

Vi vill också tacka våra familjemedlemmars stöd i vårt uppsatsskrivande och tackar er för all er förståelse.

Slutligen tackar vi alla våra respondenter från både Sverige och Kina. Tack för er tid!

Göteborg, januari 2012

Poh Lin Chia

Sophie Meihui Song

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 11

Författare: Poh Lin Chia & Sophie Meihui Song

Handledare: Petter Rönnborg

Titel: När det västerländska systemet träffar den österländska kulturen - *En fallstudie av hur budgetering i ett svenskt dotterbolag sker i Kina utifrån kulturperspektivet*

Bakgrund och Problem: Flera tidigare studier har visat att kultur kan påverka implementering av olika styrmedel i ett globalt företags utländska dotterbolag. Under de senaste decennierna har Kina blivit ett land som attraherar många direktinvesteringar, men landets kultur anses som en komplex faktor för utländska investerare. En tidigare intervju som gjordes som en del av två grupparbeten under kandidatskursen väckte vårt intresse om hur fallföretagets ekonomistyrning fungerar. I egenskap av att uppsatsförfattarnas personliga bakgrund har koppling till den kinesiska kulturen, blev valet av uppsatsämne ett av fallföretagets dotterbolags ekonomistyrning utifrån ett kulturellt perspektiv. Budgetering nämndes under intervjun som ett viktigt planerings- och styrverktyg, och därför valdes budgetering i fallföretagets kinesiska dotterbolag som huvudområde i denna studie.

Syfte: Syftet med denna uppsats var att undersöka om utformning och implementering av budgetering i ett kinesiskt dotterbolag som ägs av ett svenskt moderbolag påverkas av den lokala kulturen. För att kunna uppfylla syftet undersöktes ifall budgeteringen som används av dotterbolaget implementeras på samma sätt som i moderbolaget och om det tar hänsyn till den lokala kinesiska kulturen.

Metod: Denna uppsats är en fallstudie som implementerar deduktiv forskningsstrategi. Kvalitativa intervjuer gjordes för att generera primärdata. Tre svenska respondenter med erfarenhet av budgetering, varav två med arbetslivserfarenheter från det kinesiska dotterbolaget, intervjuades för att tydliggöra bilden av företagets huvudkontors åsikter angående budgetering. Utöver dessa intervjuades tre kinesiska respondenter också med erfarenhet av budgetering från dotterbolaget där de jobbar idag.

Resultat och slutsatser: Slutsatsen är att fallföretagets dotterbolag i Kina implementerar sin budgetering på samma sätt som sitt moderbolag, det vill säga att implementeringen inte verkar påverkas av den kinesiska kulturen. Fallföretaget använder och genomför en standardprocess som kallas "common process", vilket innebär att alla ska arbeta och göra samma sätt i hela organisationen. I "common process" ingår alltså tydliga instruktioner om hur budgetering ska implementeras i organisationen.

Trots att sättet man respekterar hierarkier på i den kinesiska kulturen skiljer sig från hur det fungerar i västvärlden, så finns det inget som tyder på att fallföretagets budgetering påverkas av den kinesiska kulturen.

Nyckelord: Budgetering, Kinesisk Kultur, Kinesisk Affärskultur, Ekonomistyrning

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Val av uppsatsämne.....	3
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsning	4
1.6 Uppsatsens disposition	4
2. Metod	5
2.1 Deduktiv forskningsstrategi	5
2.2 Tillvägagångssätt.....	5
2.3 Om fallföretaget	6
2.4 Val av intervjusrespondenter.....	6
2.5 Bemötande.....	7
2.6 Datainsamling.....	8
2.7 Metodkritik.....	8
2.8 Validitet & reliabilitet av uppsatsen.....	8
3. Teoretisk referensram	10
3.1 Budgetering	10
3.1.1 Vad är budget och budgetering?.....	10
3.1.2 Budgetering utifrån ett västerländskt perspektiv.....	10
3.2 Kinesisk Kultur	12
3.2.1. Konfucianism ("Ru Jia").....	13
3.2.2 Daoism ("Dao Jia")	15
3.2.3 Buddhism ("Fo Jia").....	16
3.3 Teorisammanfattning	16
4. Resultat & analys	18
4.1 Budgeteringssyfte.....	18
4.2 Uppställning av budgetmål.....	19
4.3 Uppställning av budgetering	20
4.4 Uppföljning av budgetering	23
4.5 Budgetering i kinesiskt företag	24
5. Slutsatser & diskussion	25
5.1 Slutsatser	25
5.2 Diskussion	26
5.3 Rekommendationer till framtida studier	26
6. Källförteckning	27

6.1 Böcker	27
6.2 Artiklar	28
6.3 Internetkällor	28
7. Bilagor	29
7.1 Bilaga 1 - Intervjufrågor till svenska respondenter	29
7.2 Bilaga 2 - Intervjufrågor till kinesiska respondenter	30

1. Inledning

Detta kapitel introducerar vårt val av uppsatsämne, problemfrågeställning och ger en kortare bakgrund till ämnet. Detta åtföljs av de avgränsningar som valdes för att begränsa studieområdet och avslutas med en kort sammanfattning av uppsatsens disposition.

En tidigare studie (Lere & Portz, 2005) har gjorts som beskriver de problem vilka en revisor som jobbar på ett globalt företag med bas i USA kan stå inför när de ska implementera en styrmix i ett utländskt dotterbolag. Författarna påpekar i sin artikel att kultur skiljer sig åt mellan länder och att detta kan påverka lämpligheten och effektiviteten av de valda styrmedlen, vilka utgör ett system för ekonomistyrning. Alltså orsakar kulturskillnaderna i det givna fallet hur styrmixen ska utformas och implementeras beroende på att den måste anpassas till den lokala kulturen.

Att etablera dotterbolag och utveckla verksamhet i Kina har blivit allt viktigare men hittills finns det få forskningsstudier som visar hur den lokala kulturen påverkar val av styrmedel och hur kopplingen mellan kultur och ekonomistyrning ser ut på kinesiska dotterbolag. I denna uppsats görs ett försök att genom en fallstudie av ett svenskt dotterbolag i Kina undersöka om kulturskillnaden spelar en viktig roll som måste tas hänsyn till i utformning och implementering av ekonomistyrning. Istället för att undersöka hela styrmixen och ekonomistyrningen som tillämpas i dotterbolaget valde vi att på djupet enbart undersöka ett av de formella styrmedlen - budgeteringen.

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har det blivit allt vanligare att företag växer genom att etablera sig, eller förvärva dotterbolag, på olika geografiska områden (Adler & Gundersen, 2008). Detta är en strategi för företagen för att kunna skapa långsiktigt lönsamhet och för att överleva på marknaden. Flera svenska företag har exempelvis utökat sin verksamhet till Kina under de senaste åren, och dessa etableringar förefaller att fortsätta öka i omfattning. (www.swedenabroad.com 2011-12-12).

Idag är Kina det land i världen med näst mest direkta investeringar efter USA och är därmed det u-land som får mest direkta investeringar (www.greyhill.com 2011-12-27). Förutom detta så är Kina också den näst största ekonomin i världen efter USA sett till köpkraft (www.imf.org 2011-12-27).

Kina har blivit en enorm viktig handelspartner för Sverige och är idag Sveriges största handelspartner i Asien. Detta som en följd av Kinas snabba ekonomiska tillväxt och dess ökade ekonomiska integrering med omvärlden. Det uppskattas att enbart under 2010 etablerades det ca 400 svenska företag och 1500 Sverige-relaterade företag i Kina. (www.swedenabroad.com 2011-12-12).

Företagsledningar kan möta en mängd komplexa faktorer till följd av kulturella skillnader under utformning och implementering av olika styrmedel, särskilt om dotterbolaget befinner sig i en helt annan kulturmiljö än moderbolaget (Lere & Portz, 2005). Chefer som befinner sig i andra kulturer måste lära sig det kulturella sätt som är mest lämpligt för att hantera människor i det land där dotterbolaget drivs. Därför är det viktigt att förstå de huvudsakliga

sätt på vilka kulturen skiljer sig från det individen är van vid samt hur individen hanterar och anpassar sig till den nya kulturen (Adler & Gundersen, 2008). För att kunna styra och kontrollera människor i en organisation krävs det en väl fungerande ekonomistyrning. Hur denna utformas och implementeras i företaget blir därför mycket viktig för att uppnå företagets mål.

1.2 Problemdiskussion

Att etablera ett dotterbolag i en annan kultur är inte lätt och detta särskilt om företaget saknar kunskap och förståelse om kulturen i fråga. Olika former av styrning och strategi behöver implementeras för att kunna hantera och styra människor i den särskilda kulturen (Adler & Gundersen, 2008). Bristen av förståelse för en ny kultur kan medföra att etableringen blir ett totalt misslyckade, vilket exempelvis skedde med Ikeas första försök att tillsammans med ett lokalt företag etablera sig i Japan 1974. Det slutade med att de efter tolv år var tvungna att dra sig ur den japanska marknaden på grund av otillräckligt information om kulturen och de lokala kunderna (www.thelocal.se 2012-01-02)

Idag uppfattas den kinesiska kulturen fortfarande som en komplicerad kultur i många aspekter och är därmed förvirrande för många västerlänningar. De flesta som kommer till Kina känner sig ofta osäkra om den lokala kulturen och sedvänjorna vilket kan påverka deras beteende och förhållningssätt. Brist av förståelse om den kinesiska kulturen och hur man kommunicerar med kineser kan leda till missuppfattningar. En kines som svarar ”Ja” eller ”Nej” kanske inte säger det med samma betydelse som en utlänning tror (Fang, 1999).

I sin artikel anser Pye (1999) att alla kulturer skiljer sig mycket från varandra med avseende på de mänskliga relationerna, så som hur man hanterar familje- och personliga relationer samt de opersonliga relationerna med främlingar. Kulturer skiljer sig också i hur människor förväntas visa respekt till auktoriteter och hur de som har makt behandlar dem de har makt över. Den sydostasiatiska kulturen tenderar att skapa regler för hur man sköter opersonliga relationer. Som exempel nämns hur över- och underordnade chefer, som nästan alltid befinner sig i hierarkiska termer (särskilt i den kinesiska kulturen), hanterar sina relationer. Dessutom praktiserar alla asiatiska kulturer ritualer i relationen mellan överlägsen-underlägsen, där den som är överlägsen idealiseras. (Pye, 1999)

Brister av förståelse för kulturskillnader som nämndes av Pye och Fang är bara några av de faktorer som ett västerländskt företag bör ta hänsyn till innan implementering av något styrmedel sker i ett kinesiskt dotterbolag. Exempelvis är det vanligtvis att organisationsstrukturer i Sverige, Norge och Storbritannien är mer decentraliserade (Lere & Portz, 2005) och att ledningen vill involvera mer anställda i den beslutsfattande processen. (Merchant & Van der Stede, 2007). Organisationer i Asien är däremot mer centraliserade och med mindre deltagande i beslutsfattandet inom organisationen (Lere & Portz, 2005). Att respektera den hierarkiska strukturen och att lyssna på sina chefer är några av de aspekter som speglar den kinesiska kulturen (se *avsnitt 3.2 Kinesisk kultur*). Det innebär att implementering av något styrmedel på ett decentraliserat sätt i ett kinesiskt dotterbolag, där majoritet av anställda är kineser, kanske blir mindre effektivt eller inte fungerar på ett bra sätt. Kineser är vana med auktoriteter (Fang, 1999) och centraliserade strukturer i en organisation (Lere & Ports, 2005). Tsui (2010) förklarar också att eftersom människor kommer från olika kulturer så reagerar de olika på olika styrningssätt, så kan styrningssättet som fungerar bra i en miljö vara mindre effektivt eller dysfunktionellt i en annan miljö.

Beroende på kultur görs också olika tolkningar av syftet med att implementera olika styrningssätt. För svenska företag, som ett exempel, så är syftet med att ha en hierarkisk struktur att förklara arbetsuppgifter och roller så tydligt och klart som möjligt så att arbetet kan utföras på ett effektivt sätt. Svenska chefer ser det generellt som ett mindre problem om medarbetare går förbi, ”bypass”, honom eller henne till högre chefer för att snabbare kunna avsluta arbetet. I kontrast så är syftet med att ha en hierarkisk struktur för kineser att se till att alla är medvetna vem som har auktoritet över vem. ”Bypassing” ses som en handling av insubordination och visar på dålig respekt för cheferna (Adler & Gundersen, 2008).

1.3 Val av uppsatsämne

Inom ramen av en fördjupningskurs i ekonomistyrning på Handelshögskolan genomförde vi en intervju med en processmanager på en tillverkningsavdelning på ett större svenskt industriföretag (inte namngivet på grund av sekretess). I hans arbetsuppgift ingår att vara med och utforma företagets ekonomistyrning och att se till att den implementeras. Syftet med detta är att alla ska jobba på samma sätt eller med samma processer. Uppgifterna för de två grupparbetena som var anledningen till att vi höll intervjun var då att kartlägga och analysera en organisations val av styrmix samt att undersöka och förstå hur budgetering används och utformas i det valda företaget. Under intervjun fick vi en inblick över företagets organisationsstruktur, deras formella styrmedel samt mindre formaliserade styrmedel men framförallt också om hur budgeteringsprocessen som används i moderbolaget går till. Genom denna intervju upptäckte vi ett fenomen: att kultur inte diskuteras särskilt ofta vid olika ekonomistyrningssammanhang. Detta trots att företaget i fråga är ett relativt stort internationellt företag som har flera etablerade dotterbolag runt om i världen. Under intervjun framgick det att kulturskillnader naturligtvis existerar och det märkts tydligt i samband med samarbeten mellan företagets enheter som ofta befinner sig i olika länder med skilda kulturer. Enligt Fang (1999) uppstår alla möjliga problem mellan anställda på grund av kommunikationsfel och brister av förståelse om den lokala kulturen där dotterbolagen befinner sig i skiljer sig mycket åt jämfört med kulturen där moderbolaget kommer ifrån. Vår respondent (refererad till som respondent 1, se 2.4 *Val av intervjurespondenter*) sa även att det är viktigt att lära sig att förstå dessa kulturer och att alla företagets dotterbolag styrs med hjälp av olika styrningssätt som baseras på de lokala kulturerna i respektive land. Vi ansåg att detta var ett intressant problem: att på djupet undersöka hur val av styrmix sker lokalt. Eftersom vi, uppsatsförfattarna, båda har kinesisk bakgrund så väcktes naturligtvis ett stort intresse och nyfikenhet till att undersöka hur fallföretagets dotterbolag i Kina styrs och hur styrmixen implementeras. Vi som uppsatsförfattare skulle också kunna dra stor nytta av vår bakgrund vid insamlandet av information, till exempel genom att kunna genomföra kvalitativa intervjuer på kinesiska med lokalt anställda i Kina, då vi båda talar det flytande.

Då studien är relativt tidsbegränsat valde vi att begränsa vår studie till att bara på djupet undersöka ett av de formella styrmedel som tillämpas i företaget, budgeteringen, istället för att undersöka hela ekonomistyrningen som implementeras i dotterbolaget. Vi valde att undersöka budgeteringen specifikt eftersom vi genom den tidigare intervjun fick en mer övergripande bild i ämnet. Under intervjun påpekade respondent 1 också att budgetering är ett otroligt viktigt planerings- och styrverktyg för företaget. Det syns tydligt i och med att det tar upp till sex månader att endast utforma och implementera hela budgeteringen. Förutom detta så lägger en controller vanligtvis 20 % av sin arbetstid på enbart budgeteringen. Dessutom fick vi en uppfattning av att budgetering som implementeras i fallföretaget verkar reflektera vad som beskrivs i de flesta västerländska litteraturer, såsom på vilket sätt ett företag vanligtvis implementerar budgetering, vad syftet och målet är med att utforma budgetering, och med

mera. Det som väckte vårt intresse allra mest var att se hur den västerländska budgeteringen fungerar i ett dotterbolag som befinner sig i en sådan gammal kultur såsom den kinesiska.

1.4 Syfte

Huvudsyftet var att undersöka om utformning och implementering av budgetering i ett kinesiskt dotterbolag som ägs av ett svensk moderbolag påverkas av den lokala kulturen. För att kunna uppfylla syftet tar vi reda på om budgetering som används av fallföretagets dotterbolag i Kina implementeras på samma sätt som i moderbolaget eller om det tar hänsyn till den kinesiska kulturen.

1.5 Avgränsning

Denna studie har avgränsats i flera avseenden:

- Till att inte analysera och undersöka problem som kanske uppstår med budgeteringen som implementeras i dotterbolaget.
- Till att enbart ta närmare reda på hur utformning och implementering av budgetering ser ut i dotterbolaget och inte att utvärdera och värdera effektiviteten av styrmedlet som sådant.
- Till att inte utvärdera eventuella fördelar och nackdelar med den kinesiska kulturen som möjligtvis påverkar det implementerade styrmedlet.

1.6 Uppsatsens disposition

Vår uppsats har följande ordning:

Inledning: motiverar och ger en bakgrund till vad denna fallstudie handlar om och varför den har valts samt problem och syfte med studien diskuteras.

Metod: innehåller vilken strategi och vilka vetenskapliga metoder som har valts samt diskuterar också studiens validitet och reliabilitet.

Teoretisk referensram: redogör för den grundläggande teori som ligger till grund för fallstudien. Här ges läsaren en inblick i och bakgrund till de relevanta områdena som anknyter till fallstudien. Referensramen används också som ett verktyg för den senare analysen.

Resultat & analys: presenterar våra resultat som bygger på de kvalitativa intervjuerna och egna observationer samt förklarar vad vi har kommit fram utifrån resultaten och den teoretiska referensramen.

Slutsatser & diskussion: innehåller sammanfattning av syftet med studien och våra resultat. Här diskuteras också några förslag till framtida studier som är relaterade till denna fallstudie.

Källförteckning: listar de vetenskapliga artiklar, litteratur och hemsidor som refererats till i uppsatsen och som har använts under genomförandet av fallstudien.



2. Metod

Detta kapitel handlar om att ge läsaren en inblick om de metodval som gjordes för att genomföra studien och som styr tillvägagångssättet. Det innehåller också en beskrivning om hur undersökningen praktiskt har genomförts och kritik till de valda metoderna. Kapitlet avslutas med en diskussion angående validiteten och reliabiliteten av uppsatsen.

2.1 Deduktiv forskningsstrategi

För att genomföra denna studie var det lämpligast att använda fallstudie som vetenskaplig metod. Denna metod används för att utforska, förstå, beskriva och förklara ett socialt fenomen (Blaikie, 2010), i vårt fall den kinesiska kulturen och dess möjliga påverkan på utformning och implementering av budgetering i ett västerländskt dotterbolag. Problemet i stort kan då också förstås mer på djupet och i sitt sammanhang med denna metod.

För samhällsvetenskapliga undersökningar finns det fyra strategier som kan användas för att utforma en fallstudie. Vilken strategi som används beror på typen av forskningsfråga. De fyra strategierna är deduktiv, induktiv, retroduktiv och abduktiv strategi. Den deduktiva strategin handlar om att pröva teori genom att utföra en undersökning, till exempel genom intervjuer, den induktiva är mer att försöka skapa generaliserad data, retroduktivsstrategin innebär att försöka upprätta de kausala mekanismernas existens och den abduktiva strategin handlar om att utveckla de samhällsvetenskapliga kunskaperna från de dagliga (Blaikie, 2010 s.10).

Eftersom denna undersökning handlar om att jämföra data från vår empiriska undersökning med de teorier som beskrivs i den västerländska litteratur som behandlar budgetering och kulturskillnadspåverkan, så är den deduktiva strategin den lämpligaste metoden. Dessutom menar Esaiasson et al (2009) att en deduktiv forskningsstrategi ska tillämpas när en studie genomförs som en empirisk undersökning där hypoteserna provas (konfirmeras eller ej) via observationer gjorda i en fallstudie.

2.2 Tillvägagångssätt

Genom den första intervjun med en anställd på fallföretaget fick vi uppfattningen att kulturskillnader inte påverkar utformning och implementering av olika styrmedel särskilt mycket på fallföretagets dotterbolag runt om i världen. Emellertid påverkar kulturen vanligtvis styrmedel och även styrningssätt i dotterbolag som befinner sig i en annan miljö än moderbolaget (Lere & Portz, 2005). Då började frågor till studien formuleras. Dessa utvecklades utifrån de teorier som ges i den västerländska litteraturen och forskningsartiklar. Sammanställande av en teoretisk referensram gjordes för att senare kunna pröva och analysera de observationer som skulle utföras på fallföretagets dotterbolag i Kina. Observationerna inkluderade hur den kinesiska kulturen påverkar utformning och implementering budgeteringen, samt hur alla respondenter ser på den nuvarande implementerade budgeteringsprocessen i dotterbolaget. Efter att det empiriska materialet hade samlats in analyserades det med hjälp av den teoretiska referensramen för att kunna dra slutsatser.

2.3 Om fallföretaget

Fallföretaget är ett internationellt företag som har växt fort sedan starten i början av 1900-talet och är idag en marknadsledare inom verkstadsindustrin av produkter, tjänster och lösningar. Företaget är väletablerat med verksamheter i Europa, Nord- och Sydamerika, Asien och Afrika och har dotterbolag i över 100 länder varav produktion sker i knappt 50 länder. Deras kinesiska dotterbolag, som denna fallstudie baseras på, har varit etablerat i Kina i mer än 10 år. Deras verksamheter har redan mer än 10 fabriker och serviceenheter och flera tusen anställda.

2.4 Val av intervjusrespondenter

Eftersom kvalitativa intervjuer hade valts som den huvudsakliga metoden för att samla in den empiriska informationen för att få svar på vår frågeställning (Holme & Solvang, 1996) så var det särskilt viktigt att intervjua personer på de rätta positionerna, det vill säga de som har någon form av koppling till budgetering.

Att förbereda en intervjuguide inför intervjuer var nödvändigt för att se till att alla respondenter mötte liknande och relevanta teman och frågor (Jacobsen, 1993). Två slags frågeställningar för svenska- respektive kinesiska respondenter förbereddes i förväg för att undvika att missa viktig information.

För att kunna skapa en överblick, genomfördes fem intervjuer utöver den som hade genomförts tidigare under fördjupningskursen i ekonomistyrning. Delvis strukturerade intervjuer genomfördes med alla respondenter på så sätt att alla fick besvara de huvudsakliga frågorna samt möjlighet att spontant bifoga mer (Meriam, 1994). Ett antal frågor som alla fick var bland annat initiala bakgrundsfrågor (se 7.1 *Bilaga 1 – Intervjufrågor till svenska respondenter* och 7.2 *Bilaga 2 – Intervjufrågor till kinesiska respondenter*) för att kunna förstå var varje respondents intresse låg så att relevanta och spontana följdfrågor kunde ställas senare under intervjun.

Under intervjuerna nämnde en kinesisk respondent att hon helst ville förbli anonym i studien. På grund av detta valde vi att inte namnge någon av respondenterna och inte heller företaget för att respektera hennes önskemål. Tillstånd erhöles dock för att bilda intervjuerna vilket tillät att vi vid senare skede kunde gå tillbaka och säkerhetsställa att vi uppfattade respondenternas svar korrekt.

För att läsaren lättare ska kunna förstå på vilket sätt intervjuerna genomfördes och vilka positioner respondenterna har, eller har haft, inom företaget så listas avkodad information om dessa nedan i kronologiskt ordning.

Respondent 1: personlig intervju

En svensk processmanager som har jobbat i moderbolaget under cirka 16 år. Hans nuvarande arbetsuppgifter i företagets tillverkningsavdelning är att se till att alla jobbar på samma sätt och med samma processer i företaget. Han ansvarar för utveckling, implementering samt uppföljning av processer. Tidigare jobbade han som business controller inom företagets division B och C och som controller på en fabrik.

Respondent 2: intervju via Skype

En kinesisk landscontroller som har jobbat i dotterbolaget under åtta år inom division B. Han har ekonomistyrningsansvaret i två geografiska områden, Kina och Taiwan och har tre assistenter som hjälper honom med de dagliga ekonomistyrningsarbetsuppgifterna.

Respondent 3: personlig intervju

En svensk som hade jobbat i företaget under mer än 40 år. Han var tidigare vice VD i dotterbolaget under fem år där han ansvarade för ekonomi- och personalavdelningarna. Det sista året i Kina var han även VD. Hans huvuduppgift i Kina var att dela med sig av sina professionella och företagskulturella erfarenheter till sina kinesiska medarbetare.

Respondent 4: intervju via Skype

En kinesisk analytiker som jobbar på det asiatiska huvudkontoret i Kina och har varit anställd av dotterbolaget under flera år. Hennes arbetsuppgifter är att analysera och kontrollera ekonomistyrningsuppgifter, bland annat resultatet av användning av budgetering och planering. Hon har tidigare jobbat i en fabrik tillhörande en affärsenhet i division A i Kina under tre år. Innan hon kom till det nuvarande företaget hade hon jobbat som controller på ett statligt kinesiskt företag under 10 år.

Respondent 5: intervju över telefon

En kinesisk finanscontroller som bland annat jobbar med cost management på dotterbolagets huvudkontor där hon har varit under cirka 10 år. Innan det nuvarande jobbet arbetade hon på en global konsultfirma under cirka tre år efter avklarad universitetsexamen.

Respondent 6: intervju via Skype

En svensk som har jobbat i företaget under cirka 22 år. Idag är han vice VD och ekonomidirektör för verksamheterna i Kina. En viktig del av hans arbetsuppgifter är att dela med sig av sin kunskap till sina kinesiska medarbetare om företagskulturen och hur det styrs. Han har tidigare verkat som Chief Financial Officer, CFO för dotterbolaget i Indien under fyra år, divisionschef för division A under fem år samt som controller i division C.

2.5 Bemötande

De svenska respondenterna var lätta att få kontakt med. Vi började med att skicka dem en introduktion som beskrev vår bakgrund och vårt forskningsområde via e-post och hur deras kontaktuppgifter hade fått. Inom en vecka efter det att vi kontaktade dem hade vi fått svar på alla våra frågor, samt förslag till passande tider för ett intervjutillfälle. Hela processen var mycket smidig. Vi kände oss väldigt väl bemötta och fria att ställa de frågor vi ville under respektive intervju.

De kinesiska respondenternas kontaktuppgifter fick vi från de svenska respondenterna. Vi hade tur att få kontakt med de kinesiska respondenternas överordnade chef, en av de svenska respondenterna, som skickade en gemensam introduktion via e-post till alla kinesiska respondenter åt oss. Frågan är dock hur de kinesiska respondenterna skulle ha ställt sig till vår intervjubegäran om de inte hade fått denna introduktion skickad från den överordnade chefen.

Svenska respondenterna hade en tendens att vara mer avslappnade till intervjufrågorna och var inte rädda för att uttrycka sina egna åsikter. Deras svar var mer utförliga än vad frågorna begärde. Kinesiska respondenterna var däremot mycket mindre spontana när de svarade på frågorna och svaren var ofta inte mer utförliga än att enbart ge svar på våra frågor.

2.6 Datainsamling

Det finns tre olika typer av data som kan användas i en samhällsvetenskaplig studie och dessa är primära, sekundära och tertiära. Primärdata är ny rådata som har samlats in av en eller flera forskare för att besvara deras specifika frågor, sekundärdata är rådata som redan samlats in av någon annan och tertiärdata är rådata som redan har samlats in och analyserats av andra forskare (Blaikie, 2010).

Som tidigare har nämnts (se 2.4 *Val av intervjusrespondenter*) så var kvalitativa intervjuer den huvudsakliga metoden för att samla in relevanta empiriska data till studien. Dessa intervjuer betraktas som primärdata då de var ett resultat av direkt kontakt mellan uppsatsförfattarna och respondenterna.

Sekundär- och tertiärdata samlades in redan i början av undersökningen genom sökning efter relevant vetenskaplig litteratur och artiklar. Sökningarna gjordes vanligen på Google Scholar, Google Books och diverse sökmotorer på Göteborgs universitetsbibliotek i olika databaser för, tidsskrifter och litteratur. Syftet var att få en översikt av de åsikter som finns inom den akademiska världen angående budgetering i samband med den kinesiska kulturen. Sökorden som användes var ”*management accounting*”, ”*management control system*”, ”*Chinese (business) culture*”, ”*planning and budgeting*”, ”*budgeting*”, ”*mianzi*”, ”*guanxi*”, ”*ekonomistyrning*” och ”*kinesisk (affärs) kultur*”. Dessutom har gamla C-och D-uppsatser också sökts på för att få förslag till relevant vetenskaplig litteratur och artiklar. Vissa svårigheter förekom i att hitta aktuell information som var relaterad till hur ekonomistyrningen eller budgetering påverkas av den lokala kulturen i Kina och som kunde tillämpas i den teoretiska referensramen till studien. Vidare användes också data från två tidigare grupparbeten som tidigare hade genomförts inom ramen av en fördjupningskurs i ekonomistyrning (se 1.3 *Val av uppsatsämne*).

2.7 Metodkritik

Risker som kan förekomma med att banda intervjuer är att detta leder till att respondenterna känner sig obehagliga till mods. Detta kan resultera i att den eller de som inte intervjuar alltid får en spontan respons och att information som erhållits inte är fullständig eller komplett (Meriam, 1994).

Fang (2005) nämner att det med kinesiska respondenter förekommer en möjlig barriär vilket kan medföra att bristfällig information fås. De är ofta rädda att de ska säga något felaktigt under intervjuer och på grund av detta bli kritiserade, eller till och med straffade. Detta kan leda till att de blir försiktiga och inte vet hur de ska bete sig eller vad de ska svara.

En annan risk med att använda intervjuer som huvudsaklig metod för att samla in rådata är att svaren som fås ofta är personliga åsikter som kanske inte bygger på konkreta fakta.

2.8 Validitet & reliabilitet av uppsatsen

Meriam (1994) menar att validitet handlar om till vilken grad det resultatet som erhöles skulle stämma överens med verkligheten medan reliabilitet innebär att till vilken utsträckning resultatet som erhöles kan repeteras igen med samma undersökningar.

Primärdatan som samlades in genom de kvalitativa intervjuerna för att senare analyseras kan vara respondenters egna åsikter snarare än fakta. Intervjuerna inleddes med att syftet till

studien, som var att undersöka hur den kinesiska kulturen påverkar utformning och implementering av budgetering i dotterbolaget, förklarades till respondenterna. Det fanns risk för att de svar de gav till de relevanta frågorna var vad de trodde skulle passa till frågorna, och kanske inte vad de egentligen ansåg var 'rätt' svar. Exempelvis upplevde vi att respondenterna svarade på ett sådant sätt som antydde att han eller hon inte tyckte att den kinesiska kulturen påverkar budgetering. Emedan detta var kärnpunkten i vår studie försökte vi kontrollera situation under intervjuerna genom att ställa frågor så som 'är det här dina åsikter?' eller 'vad det här det som har hänt i företaget?' och 'kan du ge något exempel på den här situationen som du precis nämnde?'. Eftersom vi dessutom alltid var två som intervjuade minskades risken för missuppfattningar och felbedömningar i studiens slutsatser.

Direkta observationer kunde inte fås med de respondenterna som intervjuades över telefon och Skype. Detta är en nackdel då observationer är en viktig teknik som används för att fånga och observera hela situationen under intervjuer (Meriam, 1994). Då det inte var möjligt att göra studien på plats i Kina och ha personligt kontakt med respondenterna kan detta göra att tillförlitligheten till resultatet av uppsatsen är något begränsad.

Resultaten från denna studie kan enbart tillämpas på företag under liknande förhållanden som vårt fallföretag med avseende på organisationsstruktur och kundsegment samt med en standardiserad budgetprocess i hela sin organisation.

3. Teoretisk referensram

Syftet med detta kapitel är att försöka ge läsaren en allmän förståelse och uppfattning omkring undersökningssyftet. Referensramen används också för att kunna bygga ett ramverk för frågeställningen samt för att jämföra och analysera med det empiriska materialet. Kapitlet är uppdelat i tre delar. Den första ger en kortfattad förklaring till vad budget och budgetering är och vad budgetering innebär utifrån ett västerländskt perspektiv. I den andra delen presenteras de tre filosofier som präglar den kinesiska kulturen idag. Sista delen ger en sammanfattning av kapitlet och visar hur det analytiska ramverket ser ut.

3.1 Budgetering

3.1.1 Vad är budget och budgetering?

Begreppet ”budget” härstammar från det latinska ordet ”*bulga*”, som betyder lädersäck. I vår tid handlar ”budget” om hanteringen och förvaltningen av pengar under den kommande perioden. Denna betydelse kom ursprungligen från England under 1800-talet (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Budget på kinesiska uttalas ”*Yusuan*”, där ”*Yu*” betyder ”i förväg” och ”*suan*” betyder ”beräkna” och ”plan”. Tillsammans blir den ursprungliga meningen ”uppskattning eller beräkning i förväg”. Den moderna betydelsen av ”*Yusuan*” spreds ursprungligen från England till Kina via Japan under 1800-talet (www.baijiajiangtan.com.cn 2012-01-02). Det kinesiska ordet för ”budget” har alltså samma ursprung som den moderna meningen av det svenska ordet ”budget”.



Figur 3.1: De kinesiska tecknen för ”*Yusuan*”.

Budgetering är en process för att bland annat planera företagets verksamhet för en given kommande budgetperiod och för att ta fram budgetar, vilka är resultat av processen. För att säga ”budgetering” på kinesiska adderas ”*zuo*” som betyder ”att göra” till ”*Yusuan*” och då blir det ”*Zuo Yusuan*” (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

3.1.2 Budgetering utifrån ett västerländskt perspektiv

Nedan diskuteras syfte, målsättning, uppställning samt uppföljning av budgetering utifrån den västerländska definitionen.

Budgetering, som en del av planering, är ett formellt styrmedel som ofta används i stora organisationer (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Enligt Merchant & Van der Stede (2007), uppdelas denna i en planeringscykel bestående av tre faser; strategisk planering, investeringskalkylering och operativ budgetering. Strategisk planering är en långsiktig planering med syftet att nå organisations mål och vision. De involverade parterna är ofta företagsledningen och ansvariga på divisions- eller affärsenhetsnivå. Investeringskalkylering är en process där framtidens långsiktiga investeringslönsamhet bedöms. Fler personer i organisationen involveras i denna fas. Operativ budgetering, slutligen, som också kallas budgetering som förkortning, innefattar en kortfristig finansiell planering som vanligtvis ligger på ett år (Merchant & Van der Stede (2007).

Budgeteringssyfte

Planering	Att planera verksamheten för kommande period
Målsättning	Att sätta mål till olika enheters arbete för kommande period
Samordning	Att enheterna i företaget arbetar mot samma mål
Kommunikation	Att öka kommunikation mellan anställda i organisationen
Motivation	Att motivera medarbetarna att anstränga sig för att nå det uppsatta målet genom till exempel belöningsystem
Övervakning	Att ge en översikt av verksamheten för ledningen och styrelsen

Tabell 3.1: En förenklad sammanfattning om budgeteringssyftet från Merchant & Van der Stede (2007)

Budgetmål

Budgetmålet har en typiskt finansiell karaktär i sin natur, enligt Merchant & Van der Stede (2007), och kallas därför ibland för ett finansiellt mål. Det finns tre olika metoder att sätta upp finansiella mål på som kan användas till budgeteringen. Budgetmål kan vara modellbaserade, (historiska eller framförhandlade), internt eller externt framräknade, eller fixerade/flexibla.

Modellbaserade mål försöker förutse hur prestationen behöver se ut fram till nästa mättningsperiod och kan bygga på historiska prestationer härledda från de föregående perioderna. Modellbaserade mål kan också framförhandlas mellan chefer och anställda (Merchant & Van der Stede, 2007).

Den andra metoden använder sig av ”benchmarking” vilket är ett verktyg som exempelvis används för att göra jämförelser med andra, eller tar lärdom av andra, för att förbättra den egna verksamheten. Benchmarking kan vara intern, konkurrensinriktad eller funktionsinriktad (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Den sista metoden att sätta upp det finansiella målet på är att fixera det under en given period och under denna budgeteringsperiod kan det finansiella målet inte ändras. Målet kan också vara flexibelt och ändras om vissa förutsättningar uppfylls under den givna perioden (Merchant & Van der Stede, 2007).

Uppställning av budgetering

Budgetuppställande är en procedur för att sammanställa budgetar från olika enheter och för att sätta upp ett gemensamt huvudbudgetmål. Det finns tre former av budgetuppställande som kan tillämpas och dessa är uppbyggnad, nedbrytning och den iterativa (Ax, Johansson & Kullvén, 2005). Hela budgeteringsprocessen pågår vanligtvis under omkring fyra månader i de flesta organisationer. (Merchant & Van der Stede, 2007).

Uppbyggnadsformen handlar om hur budgetmålet bygger på delbudgetar från längre ner i organisationsstrukturen. Dessa delbudgetar är sedan grunden till verksamhetens budgetmål. Det vill säga processen börjar med att ledningen ställer upp vissa förutsättningar och dessa förmedlas ner till olika enheter för att få förslag till budgetmål. Delbudgetar från alla enheterna samlas in och skickas uppåt till överordnade chefer för att dessa sedan ska kunna sammansätta delbudgetarna till ett budgetmål. Efter detta skickar cheferna vidare förslag av budgetmål uppåt till ledningen. Sist sätter ledningen upp budgetmålet efter en process av diskussion, omarbetningar och korrigeringar av förslaget (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Nedbrytningsformen är motsatsen till uppbyggnadsformen och med det menas att ledningen är de som sätter upp budgetmålet i början av processen. Sen bryts budgetmålet ner till

enheterna. Enheterna i sin tur granskar de förslagna delbudgetarna och skickar efter det att ändringar har gjorts delbudgetarna tillbaka uppåt för ledningen att titta på och fastställa (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Den sista formen, den iterativa, är en kombination av uppbyggnadsformen och nedbrytningsformen. Budgeteringen blir snarare en process där en upprepande diskussion sker mellan ledningen, överordnade- och underordnade enheter för att på så sätt sätta upp budgetmålet (Ax, Johansson & Kullvén, 2005).

Uppföljning av budgetering

Efter budgeteringsprocessen har genomförts är det vanligt att utfallet tenderar att bli en negativ avvikelse när uppföljning av budgeten görs. Sådant utfall kan förekomma på grund av externa och okontrollerade faktorer så som ekonomiska, konkurrensrelaterade och naturpåverkan. Då blir budgeteringen snarare ett ramverk för att uppnå budgetmålen. Dessa faktorer är något som inte kan förutses i förväg med tidsperspektiven och det är inte lätt att anpassa en budget till en situation där ingen vet vad som ska hända. Merchant och Van der Stede (2007) menar också att budgeterings- och planeringsprocessen är tidskrävande, uppmuntrar spel och politik, och att de fokuserar mer på kostnadseffektivitet istället för på värdeskapande.

För att hantera dessa externa faktorer så kan några förbättringar göras på budgeteringsprocessen. Antingen överges budgetering och organisationen i fråga börjar istället använda rullande prognoser och mätningar som utvärderar finansiella- och icke-finansiella prestationer, med så kallad ”*beyond budgeting*”. Ett annat alternativ är att organisationen fortsätter med budgetering men kompletterar den med andra verktyg så som det balanserade styrkortet, BSC (Merchant & Van der Stede 2007, Ax Johansson & Kullvén, 2007). Genom BSC kan ledningen styra med avseende på andra perspektiv, så som kundperspektiv, lärande- och utvecklingsperspektiv, interna processer och medarbetarperspektiv (www.hbr.org 2011-12-28)

3.2 Kinesisk Kultur

”Kultur” är ett ord som har sitt ursprung i latin och betyder ”brukandet av jorden”. Det finns flera olika definitioner och uppfattningar av begreppet ”kultur” och kultur är i allmänhet en samling mentala programmeringar av tankar, känslor och sätt att agera av människor som lever i samma sociala miljö. Alltså utgörs kultur av oskrivna sociala regler och är det som särskiljer människor som tillhör ett visst samhälle från människor som tillhör andra samhällen (Hofstede & Hofstede, 2005). Hofstede & Hofstede (2005) förklarar också att människor kan tillhöra flera olika grupper på samma gång. Dessa kan definieras med sex olika nivåer av kultur: nationell nivå, regional nivå, könsnivå, generationsnivå, samhällsklassnivå och organisationsnivå. I denna uppsats är det den nationella nivån som gäller eftersom det, enligt Hofstede & Hofstede (2005), är på denna nivå där kulturen härstammas från individens land och den kinesiska kulturen härstämmer naturligtvis från Kina.

Med skriftliga dokumenteringar som kan spåras mer än 5000 år tillbaka har Kina blivit en av de fyra största civilisationerna i världen och betraktas också som den enda som fortfarande har en oavbruten utveckling (Feng & Shi, 2001). För att kunna förstå den kinesiska kulturen är det viktigt att ha kunskaper om de tre största kinesiska filosofiska synsätten. Dessa är Konfucianism, Taoism och Buddhism. Dessa betraktas mer som filosofier än religioner av kineserna själva. Konfucianismen handlar om hur individen hanterar mänskliga relationer,

Taoismen om hur individen lever ett liv som är i harmoni med naturen och Buddhism hanterar frågan med den odödliga världen (Fang, 1999).

I västerländsk kultur är religioner oföränderligt exklusiv och det innebär att en individ endast följer ett antal budord och doktriner som predikas av en särskild religion. En europé tenderar exempelvis inte att tro på två religioner men i Kina är det vanligt att folk är öppna för alla olika budord och doktriner som praktiseras av de tre nämnda filosofierna. En kines kan vara "troende" "Taoist" och "Buddhist" och samtidigt också vara en trogen efterföljare av Konfucianismens tänkande (Feng & Shi, 2001).

3.2.1. Konfucianism ("Ru Jia")

Konfucianismen baseras på lärandet av filosofen Confucius som levde från 551 till 479 f.Kr. Han var en tänkare, lärare, och forskare, men också en entusiastisk lärjunge (Feng & Shi, 2001). Hans filosofi betonar mycket den personliga- och statliga moralen, och förbättringar i sociala relationer, rättvisa och ärlighet (Tzu, 2007).

Konfucianismen är den fundamentala filosofin som har utformat den kinesiska kulturen under 2,500 år och den spelar en viktig roll i den kinesiska affärskulturen än idag (Fang, 1999). Enligt Fang (1999 s.109) kan Konfucianismen delas upp i sex kärnvärderingar. Dessa är moralisk bearbetning, vikten av sociala relationer, familjeorientering, respekten för ålder och hierarki, undvikandet av konflikter och behovet av harmoni samt begreppet av "ansikte".

Moralisk bearbetning

Det viktigaste i Konfucianismens lärande är att lära människor att bli bra personer genom att hela livet sträva efter att leva som den ideala människan. Detta refererar ofta till härskare eller till moraliskt högstående (Fang, 1999).

Confucius utvecklade ett etiskt system som fokuserar på fem dygder. Dessa är godhet ("ren"), riktighet ("yi"), ritualer ("li"), visdom och kunskap ("zhi") och trovärdighet ("xin") (Alon, 2003). Han var av tron att människor bör älska varandra och för att alla dygder ska fungera i praktiken är det viktigt att individen ständigt strävar efter att förbättra sig. Dessutom måste individen ta hänsyn till andra och bör inte göra saker mot andra som han eller hon inte vill andra skulle göra mot honom eller henne (Feng & Shi, 2001).

Förutom detta så är Konfucianismen ett moraliskt tänkande som inte fokuserat på hela universum utan bara på det som är nära till familjen och gruppen. Det är familjen eller gruppen som utformar gränslinjen av tillit mellan de som tillhör familjen eller gruppen och de som är främmande. Därför behöver kineser tid för att bygga upp tillit till någon som de inte känner, exempelvis till nya affärspartners eller till utlänningar som kommer till Kina och de behöver samarbeta i till exempel ett bolag (Fang, 1999).

Confucius ville också att regeringen regleras av de moraliska krafterna i enlighet med hans lära. Alltså ska en härskare styra med dygder snarare än lagstiftning. Confucius trodde att människors beteende kan påverkas effektivt om det finns ett ram med självreglerande moraliska mekanismer för att ordna i samhället. Dessa kommer i form av ritualer ("li") och innebär att varje individ ska ta allvarligt på sitt sociala ansvar enligt de skrivna reglerna, "li", som också förklarar på vilken position individen befinner sig i det hierarkiska samhället samt att de ska utföra sina roller därefter (Fang, 1999).

Confucius ville dessutom utbilda alla i hur viktigt det är att förstå regler som etableras av regeringen och följa ceremonierna så att alla kan få en perfekt uppfattning om sin position i familjen och i samhället i stort. Han trodde att en harmoni och ordning i familjen och samhället enbart kan skapas och hållas om vikten läggs på "överhöghet". Detta kan beskrivas med en indelning mellan den överordnade och den underordnade samt mellan härskare och den som härskas. Han betonar även behovet av att hålla ordning genom upplysning och utbildning, medan bestraffningar kan utföras på mildare sätt (Feng & Shi, 2001).

Vikten av sociala relationer

Konfucianismens lärande framhäver detta koncept och det spelar en viktig roll i det dagliga livet för kineser. Världen ses genom De Fem Plikterna, "The Five Duties of Universal Obligation" som beskrivs i "Doctrines of the Mean" (Tzu, 2007):

"Det finns fem universella förpliktelser varav tre ska praktiseras. Plikterna är de som är mellan härskare och minister, mellan far och son, mellan man och hustru, mellan äldre och yngre bröder, och de mellan vänner. Dessa fem är de universella förpliktelserna" (Tzu, 2007 s. 11)

Dessa fem relationer präglas av Konfucianismens lärande som handlar om de yngres lojalitet, lydnad och respekt. Å andra sidan handlar det också om att de äldre ska vara självrättfärdiga, välvilliga och kärleksfulla så att de yngre blir lojala, respektfulla och lydiga mot dem (Fang, 1999).

Guanxi

"Guanxi" är ett nätverk där förhållande mellan parterna är symbiotiskt (Beckman & Forsing, 2009). Emellertid är definition för "guanxi" i den kinesiska kulturen annorlunda än den definition som ges i ett kinesiskt lexikon. Det är inte bara nätverk, utan det handlar också om att skaffa ett antal personliga kontakter så att dessa kan utnyttjas för att säkra någon resurs eller annan fördel i affärer eller i det sociala livet (Alon, 2003). Människor binder sig med varandra genom "guanxi" och de förväntar sig att någon form av förpliktelse existerar gentemot varandra. Detta etableras ofta i en grupp där människor delar en gemensam identitet, som till exempel att de har varit studiekamrater eller att de kommer från samma by. För att skapa långsiktig "guanxi" i Kina så är tillit viktigt mellan parterna (Fang, 1999).

"Renqing"

"Renqing" innebär bokstavligen "mänsklig känsla" eller "mänsklig sympati" och är en norm som behövs för att skapa en harmonisk social relation (Alon, 2003). Detta koncept är nära relaterat med "guanxi" och är därmed också ett viktigt verktyg i det kinesiska sociala samhället. Exempelvis känner en kines en naturlig skyldighet att återgälda en tjänst från den personen som har gjort honom eller henne en tjänst (Fang, 1999).

"Keqi"

"Keqi", som betyder artighet, är också ett koncept där människor degraderar sig själva och visar respekt för andra i de sociala sammanhangen för att skapa en harmonisk relation (Fang, 1999).

Familjeorientering

Familj spelar en väsentlig roll i ett kinesiskt samhälle och det är familjen som står in centrum i det konfucianska förhållandet. Det sägs ofta att det inte fanns ett välfungerande system, regler att följa och inte heller något formellt system för välfärd förr i tiden och då föddes ett starkt

system med grund i familjen som blev dominerande i det kinesiska samhället. För en kines kan en känsla av trygghet bara skapas i en familj där medlemmarna också får vård och skydd förutom trygghet. Dessutom är det viktigt att ständig öka på familjens förmögenhet så att det är möjligt att hjälpa familjemedlemmar när de har kris med ekonomin. Därför blir det ofta beskrivet idag att kineser är människor som verkligen bryr sig mycket om pengar. (Fang, 1999)

Respekt för ålder och hierarki

I det kinesiska samhället strävar konfucianister efter ordning i den sociala hierarkin istället för social jämlikhet och frihet. Detta visas även i De Fem Plikter som nämndes ovan; mellan härskare och minister, far och son, man och hustru, äldre och yngre bröder, och äldre och yngre vänner. Där den tidigare i varje förhållande står över den senare (Fang, 1999).

Det kinesiska språket har dessutom ett stort ordförråd på hur man ska tilltala människor i termer av generation, ålder, yrkestitel och med mera. Exempelvis visar kineser respekt för sina äldre farbröder genom att titulera dem ”bofu” eller ”bobo”, en äldre nära vän tituleras ”lao” och chef med ”jingli” (Fang, 1999).

Undvikande av konflikter och behovet av harmoni

För att uppnå en harmonisk omgivning i samhället och i alla sociala relationer betonar Konfucianismen att alla måste kontrollera sina känslor och undvika att skapa missförstånd, konflikter och så vidare. En kines ska styra sina känslor i varje situation eftersom en öppen och direkt konflikt bara skulle leda till en upprörd relation mellan parterna (Fang, 1999).

Begreppet av ”ansikte”

Definition för ”ansikte”, eller ”mianzi”, i den kinesiska kulturen är att ge respekt för en person som har bra rykte, speciellt om denna person har hög status i samhället. Konfucianismens lärande innefattar också ett slags föreställning om skam som förespråkar att människor måste kunna få ”en känsla av skam” ifall de handlar moraliskt felaktigt. Därigenom används begreppet av ansikte, eller skam, så att människor styr sig sina känslor och beteende automatiskt. Detta koncept är ofta intimt kopplat till andra kinesiska koncept så som ”guanxi”, ”renqing” och ”keqi” (Fang, 1999).

Det kinesiska ”ansiktet” kan räddas, förloras och även förhandlas om vilket innebär att ansikte också kan ges och fås. Att göra en tjänst till någon betyder alltså att denna person har fått ”mianzi” och det i sin tur ger ”mianzi” tillbaka. Det är mycket viktigt att inte förlora ”mianzi” för en kines (Alon, 2003).

3.2.2 Daoism (”Dao Jia”)

Daosmen (också kallad ”Taoismen”) ser universum som en sammanhängande och organisk helhet och det innebär att ingen kan existera separat från någon annan. Universum bestäms av ett antal naturliga och oföränderliga lagar som befinner sig i ett flöde av ständig förändring (www.jadedragon.com 2011-12-29).

Lao Zi var grundare till denna filosofi och Daoismens lärande betecknas av enkelhet, tillfredsställelse, spontanitet, sinneslugn och svaghet. De centrala koncepterna i filosofin är ”Dao”, ”Yin Yang” och ”Wu Wei” (Fang, 1999).

"Dao"

"Dao" översätts ofta bokstavligen som "vägen" och ses som den centrala principen vilken är ursprunget till universum i den daoistiska filosofin. "Vägen" är en väg att följa, ett sätt att tänka på och som en metod för efterföljare. "Dao" uppfattas också som ett vacuum, där all verklighet framkommer och det har blivit så stort att det inte kan betecknas i ord. Den har dessutom beskrivits som "strukturen av en vara som ligger bakom universum" (Little & Eichman, 2000).

"Yin Yang"

"Yin Yang" är troligen den mest kända symbolen för kineser och är också en kinesisk filosofisk princip av dualism. Den avbildas med en cirkel som är jämnt fördelad med en böjd linje som separerar ett svart och ett vitt område. "Yin", det svarta området, står för det kvinnliga, så som vatten, måne, svag, mörk, passiv och med mera, medan "Yang", det vita området, står för det manliga, så som eld, sol, stark, hård, aktiv och med mera (Fang, 1999).

Alla naturliga fenomen kan också förklaras med variationer av "Yin" och "Yang"-krafterna. Exempelvis beskrivs årstiderna med hjälp av dessa krafter där sommaren är den säsong där "Yang"-kraften är stark medan vinter är den säsong där "Yin"-kraften är stark. Vår och höst är säsonger där krafterna står mer i balans. Även kan fenomen som kännetecknas av energi, så som trä, metall, eld, vatten och jord, också styras av förändrad balans mellan "Yin" och "Yang" (Little & Eichman, 2000).

"Wu Wei"

Det finns inte en direkt översättning på "Wu Wei", men det kan grovt beskrivas som "icke-görande" eller "passivt görande": Det handlar om att ingen ska göra någonting utan ska leva sitt liv med passion (Fang, 1999). Alla handlingar ska vara spontana och ingen ansträngning ska krävas, men det anses inte handla om tröghet eller lathet. "Gå med strömmen" skulle kunna vara ett passande uttryck för att beskriva denna princip (www.jadedragon.com 2011-12-28).

3.2.3 Buddhism ("Fo Jia")

År 64 e.Kr. skickade kejsaren Ming-ti sändebud till Indien för att be om buddhistiska böcker och lärare när han drömde och såg bilden av en främmande gud. Buddhismen fick i början en stark motreaktion från folket eftersom denna filosofi har många värderingar och traditioner som strider mot dem inom Konfucianismen. Trots detta började många att acceptera Buddhismen under början av det fjärde århundradet (Tang, 1991).

Buddhisms idéer handlar om själens eller andens odödlighet som ger en teori om att det finns spöken, "yin guo", som är orsak och verkan till att förstå utvecklingen av olika saker samt "bao ying", vilket kan beskrivas som vedergällning. De tror att lycka och belöning kommer till dem som utför goda gärningar medan olycka och lidande kommer till dem som är onda (Tang, 1991).

3.3 Teorisammanfattning

Teorierna som beskrivs är den västerländska definitionen av budgeteringen (se 3.1 *Budgetering*). Hur budgeteringen ställs upp och förklaringar till hela budgeteringsprocessen som implementeras i fallföretagets dotterbolag i Kina utvecklas i kapitel 4. *Resultat och Analys*. I och med att fallföretaget är ett internationellt företag som har sitt huvudkontor i Sverige, hade vi som hypotes att valet av budgetering i dotterbolaget i Kina också skulle vara

av typisk västerländsk karaktär men även med inslag av typiskt kinesiska drag då budgetering och implementering sker lokalt i Kina med kineser som majoritetsarbetare.

Genom introduktion och beskrivning av de tre viktigaste filosofierna som dominerar i Kina så är det underförstått att kineser bär på ett djupt rotat kulturarv vilket de för med sig in i det dagliga affärslivet. ”*Guanxi*”, ”*mianzi*” och stor respekt för hierarki är bara några exempel av den omdiskuterade kinesiska kulturen.

Daoismen och Buddhismen i Kina är mer fokuserade på individen. Dessa två diskuterar filosofi mer på ett själsligt än socialt plan och påverkar inte affärslivet lika mycket som Konfucianismen. Den senare ger instruktioner till människor om hur de bör agera och bete sig i samhället. Kärnvärderingarna inom Konfucianismen spelar en stor roll för att förstå den kinesiska kulturen, och de förespråkar att uppsatta regler ska följas ordagrant. De som strävar efter att följa dessa kärnvärderingar försöker undvika att gå utanför ramen och anstränger sig därmed att göra vad deras överordnade kräver av dem. ”*Guanxi*” gör att en individ kanske har sin preferensgrupp i organisationen där enbart gruppens intresse blir viktigt för till exempel kinesiska controllers.

Daoismen, speciellt ”*Wuwei*”, som betyder ”icke-görande” kan möjligtvis påverka kineser på så sätt att de inte vill ta ansvar eller leder till att de anstränger sig mindre för att nå målet då allt bör ha sin naturliga balans. Inom Buddhismen strävar människor för att bli goda, men vad som är gott eller ont beror mest på egna personliga uppfattningar. Detta kan gå emot vad som sägs inom Konfucianismen som fokuserar mer på diverse regleringar.

Sammanfattningsvis förväntade vi oss att den lokala kulturen skulle påverka hela budgeteringsprocessen på så sätt att den västerländska budgeteringsprocessen borde ha svårt att implementeras smidigt i Kina. Mycket motstånd borde alltså uppstå på grund av kulturskillnaderna.

4. Resultat & analys

I detta kapitel presenteras och analyseras det insamlade materialet från respondenterna efter samma struktur som användes i 3.1 Budgetering.

Fallföretaget använder en så kallad "common process" för att standardisera utformningarna av sina styrmedel. Alla ska arbeta på samma sätt och med samma processer oavsett vilket land den anställda befinner sig i. Svenska medarbetare, och även andra, med lång arbetslivserfarenhet i moderbolaget brukar skickas till Kina för att dela med sig av sina erfarenheter till sina kinesiska medarbetare och hjälper till att implementera denna "common process" i Kina. Exempelvis har respondent 3 och 6 flyttat till Kina på grund av denna anledning.

Budgetering, som är en del av fallföretagets "common process", betraktas som ett väsentligt styrmedel för företaget och det är en mycket viktig uppgift för "expatrierna" att hjälpa till med att få medarbetarna i det kinesiska dotterbolaget att följa den standardiserade utformningen av detta styrmedel. Företaget håller konstant utbildningar om "common processes" och företagskulturen. Processen med att implementera den standardiserade budgeteringen i Kina har visat sig vara enklare än vad som hade förväntats enligt respondent 3. Han menade att de yngre generationerna i Kina som växte upp under 1990- och 2000-talet har haft möjligheter att jobba på utländska företag och verkar enkelt kunna anpassa sig till utländska företagskulturer.

Budgetering har varit omdiskuterat som styrmedel på dotterbolagets huvudkontor i Kina. Problemet som finns i den standardiserade budgeteringen är inte någonting unikt för fallföretagets dotterbolag i Kina. Problem med budgetering är huvudsakligen baserade på snabbt ändrade omvärldsfaktor, så som oförutsedda finanskriser.

4.1 Budgeteringssyfte

Svenska respondenter

Budgeteringssyfte är en fråga som i första hand berör huvudkontoret i Sverige. Syftet med budgetering är att kunna ställa årliga mål till olika ansvarsenheter samt att öka kommunikation både vertikalt och horisontalt i organisationen. Respondent 6 nämnde att syftet med budgetering också liknar syftet med prognosen, där man kan se vad som kommer att hända i framtiden. Syftet med budgetering blir alltså att man försöker göra en prognos för vad man behöver göra för att uppnå sina mål.

Kinesiska respondenter

Svaren som erhöles från de kinesiska respondenterna var varierande. Respondent 2 ansåg att budgetering inte har något syfte och det är enbart en företagspolitik som alla ska följa. Respondent 5 däremot menade att syftet med budgetering är ett åtagande för företagets aktieägare medan respondent 4 ansåg att syftet är att ge ett mål som företagets medarbetare kan sträva mot, och att det för henne inte har varit lätt att nå de uppsatta budgetmålen varje år.

Sammanfattning

Svenskarna har en bättre förståelse av budgeteringssyfte, sett utifrån från den västerländska litteraturen. Detta kan ha sin orsak i att svenskarna som intervjuades tidigare hade jobbat på huvudkontor i Sverige, samt att deras utbildning var från västerländer. Kineserna å andra sidan hade inte mycket åsikter om budgeteringssyftet och det kan bero på att de inte jobbar, eller har jobbat, på huvudkontoret. Detta kan också ha sin orsak i vad om har nämndes tidigare under 3.2 *Kinesisk kultur*, så som begreppet av att förlora "ansikte", ett koncept inom Konfucianismen. Kineser vill inte förlora "ansikte". Detta gör att de väljer att inte ställa frågor till någon annan för att undvika visa sin okunnighet. Därför känner kineser inte till budgeteringssyfte lika bra som svenskarna. Detta medför att svenskar känner till syftet budgetering bättre än kineser.

Alla respondenterna påpekade att budgetmålet är kopplat till ett bonussystem. Enligt Tabell 3.1, så är budgeteringssyftet att motivera medarbetarna att anstränga sig för att nå det uppsatta målet genom till exempel belöningsystem är motivation. Andra aspekter som inte förekommer inom den västerländska teoretiska ramen är att budgeteringssyftet också kan anses vara ett politiskt krav inom företaget, eller mellan företaget och dess ägare.

Budgeteringssyftet verkar inte vara någonting som ofta diskuteras i en organisation. Fallföretagets dotterbolag i Kina fokuserar mer på implementering av budgetering än vad ledningen i Sverige reglerar genom "common process". Genom detta visas det också att kineserna inte känner till syftet med budgeteringen.

Sammanfattningsvis har fallföretagets budgeteringssyften så som planering, målsättning, samordning, kommunikation, övervakning och motivation.

4.2 Uppställning av budgetmål

Svenska respondenter

I fallföretaget sätts olika typer av finansiella mål upp av företagsledningen med hänsyn till avkastningskravet från styrelsen, enligt respondent 1. Han menade att dessa bryts först ner till de tre olika divisionerna som finns i företaget, och sedan ytterligare ner till de olika affärsenheterna som finns inom divisionerna. Controllern i affärsenheterna börjar med att beräkna de olika finansiella målen med hjälp av historisk data från föregående år. Intäkter, kostnader, vinstmarginal och med mera, är flera exempel på vad kontrollern beräknar. Cheferna vid de olika affärsenheterna bryter sedan i sin tur ner dessa mål till respektive områden och de kanaler som de har ansvar för.

Det uppdelade målen brukar vanligtvis anses vara för höga av de underordnade enhetscheferna men det är svårt att ändra på målet även om det finns utrymme för förhandling. Respondent 1 och 6 kommenterade att det alltid finns någonting som man är missnöjd med och klagar på. Budgetmålen är kopplade till ett bonussystem, vilket påpekades av alla de tre svenska respondenter. Medan enhetscheferna kämpar för att få ett lägre budgetmål, för att på så sätt enklare få ut sin bonus, så vill de överordnade oftast ha ett högre budgetmål för att visa ledningen hur viktig denna enhet är för hela organisationen. Det blir därför ofta väldigt svårt för chefer på lägre nivå att ändra de mål som har bestämts högre upp i företaget, förklarade respondent 1 och 6.

Kinesiska respondenter

Alla tre kinesiska respondenter som arbetar på olika divisioner tenderade anse att budgetmålen är för högt ställda, detta trots att de olika divisionerna historiskt skiljer sig åt när det handlar om uppfyllande av budgetmål.

Trots att division B på företaget historiskt sett har varit framgångsrika med att uppfylla budgetmålen under de senaste sex åren, sa respondent 2 att han alltid förhandlar med sin överordnade om att få ett lägre budgetmål. Den överordnade har då kommenterat till respondenten att han tänker för konservativt när han räknar ut sina budgetmål. Respondenten själv tyckte däremot att divisionen nu befinner sig i en mer mogen fas jämfört med för sex år sedan då affärsområdet befann sig i en starkare tillväxtfas, och därför är dagens budgetmål svårare att uppnå.

I vissa affärsenheter under division A, har tillväxten under senare år varit mycket begränsad jämfört med deras kundprognoser, enligt respondent 4 och 5. Detta var till exempel fallet för den affärsenheten där respondent 4 arbetade. Respondent 4 ansåg att den specifika industrin hon arbetade inom har svårt att få hög vinstmarginal, trots att de befinner sig i Kina, där bruttonationalprodukt (BNP) tillväxten är högt. Detta har lett till att det har varit en kamp att nå de uppsatta budgetmålen varje år. Respondenten 4 menade också att budgetmålen som ficks uppifrån inte tog hänsyn till prognoserna för deras kundsegment. Om Kinas BNP, förväntas stiga med 10 % så förväntar affärsenhetscontrollern som sitter i Italien, och som har sin egen uppfattning av situationen i Kina en vinstmarginalstillväxt med 8 % för affärsenheten i Kina. Att år efter år ha en för hög och orealistisk budgetmålsättning kan leda till att man inte blir stimulerad att nå det uppsatta målet, kommenterade respondent 4.

Sammanfattning

Gemensamt för respondenterna är att de alla kände att det är svårt för dem att förhandla om budgetmål då deras överordnade controller redan har en bestämd uppfattning av vad budgetmålet ska vara. Företagets budgetmål är fastställt och budgetmålen baseras mycket på historiska siffror. De svenska respondenterna höll med om att det är svårt att ändra de uppifrån nedbrutna målen i regel, men sa också att om underordnade controller kan ge bra anledningar kan det dock finnas möjligheter till förhandlingen av budgetmålet innan det blir fastställt.

Angående hur ledningen bryter ner målet, verkade det som att de svenska respondenterna hade mer kunskap än de kinesiska. Detta beror troligtvis på att svenskarna som intervjuades har långa erfarenheter av att sitta på huvudkontoret samt har varit längre i företaget. Åsikterna om budgetmålen skiljde sig dock inte så mycket åt mellan svenskarna och kineserna. Alla hade gemensamt att de tyckte att de uppsatta målen ofta är för höga.

4.3 Uppställning av budgetering

Svenska respondenter

Hela strukturen inom fallföretaget är hierarkiskt uppbyggt inom olika kundsegmentområden, menade respondent 6. Mycket rapportering sker genom de vertikala nätverken, vilket också kommenterades av respondent 1 och 3. Controllers från de olika affärsenheterna har inte mycket kontakt sinsemellan och controllern har oftare en nära relation till sin områdeschef, vilket påpekades av alla svenska respondenter. Enligt respondent 1 arbetar hans områdeschef, vilken han såg som sin överordnade, i samma kontor som honom, medan en del av hans arbetsuppgifter rapporteras till respektive affärsområdes överordnade controller. Detta system

medför att han ibland har svårt att veta vem han ska rapportera till. Han menade att denna struktur också gäller för hela organisationen. Det vill säga att kontrollern och respektive tillhörande avdelningschef (kan vara divisionschef) bör ha en nära kontakt oavsett vilken hierarkisk nivå man befinner sig på.

Enligt respondent 1 börjar budgetuppställandet i juni och slutar i december. Med detta avsåg respondent 1 hela perioden från det att ledningen i Sverige bryter ner de finansiella mål som styrelsen ger, till det att budgetmålen för nästa år ges vid ett styrelsemöte.

Alla tre svenska respondenter kommenterade att moderbolaget uppmuntrar alla medarbetare till att ta egna initiativ och att ta sitt ansvar under uppställningen av budgeteringen. Trots att det är avdelningschefer som ställer upp siffror och rapporterar dem, sker det först en intern diskussion inom avdelningen. Det uppsatta målet är svårt att ändra, men det är inte omöjligt. De olika ansvarsenheterna rapporterar sina beräkningar av budgetering uppåt till ledningen medan den i sin tur bryter ned målet. Denna process tar ca sex månader och alla svenska respondenter påpekade att tiden som företaget använder för budgetering är för lång. Enligt en estimering från respondent 1 så använder en controller ca 20 % av sin tid till budgetering.

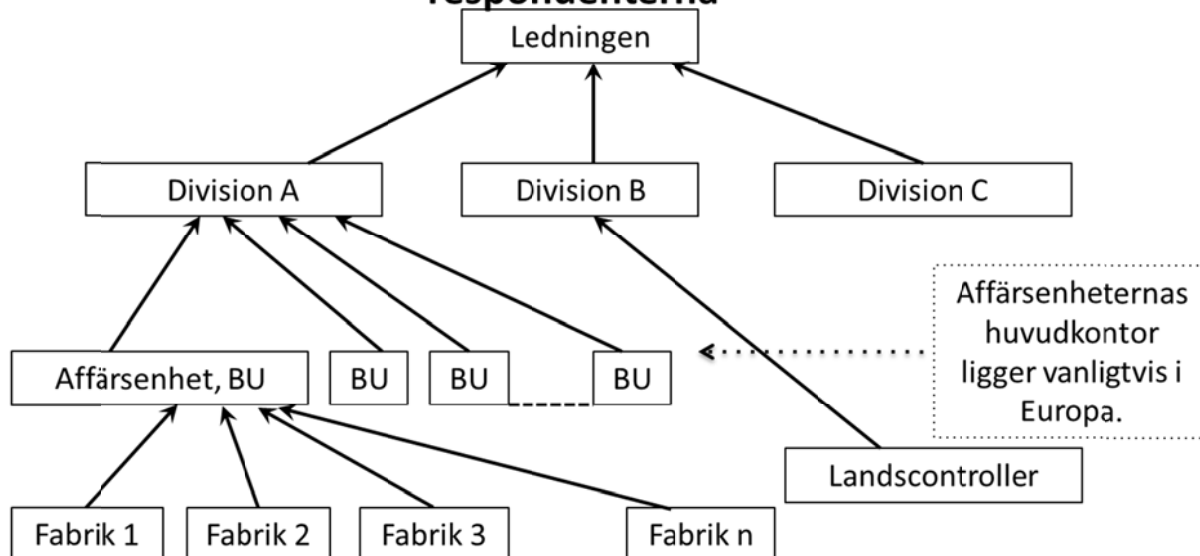
Respondent 3 sa att den kinesiska kulturen inte påverkar budgetuppställandet eftersom företaget använder en standardiserad process för att genomföra budgetering oavsett var i världen dess dotterbolag befinner sig i, och Kina är ej undantaget. Han kommenterade också att eftersom den unga kinesiska generationen är van med att jobba i västerländska företags dotterbolag i Kina, så har de ofta lätt att adoptera sitt tankesätt till en annan företagskultur av västerländskt ursprung. Hans efterträdare, respondent 6, ansåg dock att den kinesiska kulturen definitivt påverkar budgetuppställandet. Han menade att fallföretaget bara inte har tagit hänsyn till denna påverkan än eftersom fallföretaget vill alla ska jobba på samma sätt. Fallföretaget har jobbat hårt med "common process" och att det fortfarande jobbar hårt med processen, påpekade han. Utöver detta sa han även att de samtidigt vill förmedla en svensk företagskultur till sina kinesiska medarbetare. Det är emellertid inte lätt att genomföra denna standardiseringsprocess i Kina. Anledningen till detta är att det ofta saknas lokala medarbetare som har erfarenhet av "common process" på managementnivå, enligt respondent 6. Så som vi tolkade honom så har han under sin korta tid i Kina inte stött på motstånd utifrån ett kulturperspektiv till "common process", och i så fall mer på kommunikationsnivå än något annat. Som exempel nämnde han att om kineser svarar "kanske", så betyder i princip "nej", medan om svenskar svarar "kanske", så betyder det oftast "ja". Ett annat exempel han gav var att han inte kunde kalla sig nyanställd på kontoret i Kina efter att ha varit där sju dagar då det redan fanns många senare tillkomna medarbetare än honom.

Kinesiska respondenter

Alla kinesiska respondenter ansåg att budgetuppställandet tar onödigt lång tid. Enligt dem ska budgetuppställandet ta ca tre månader, räknat med att den börjar i mitten av augusti och slutar i mitten av november.

Alla respondenter kommenterade att de har mycket nära kontakt med sina direkta avdelningschefer. Respondent 2 sa även att division Bs chef i Kina är hans dagliga partner.

Förenklat diagram över kontrollerrapporteringens väg enligt respondenterna



Figur 4.1: En illustration av hur de kinesiska respondenterna bör rapportera under hela budgetuppställandet, enligt de kinesiska respondenterna.

Till skillnad från division A och division C i Kina, så har företaget satt upp en position som regionscontroller med uppgiften att kontrollera ekonomistyrningen i hela Kinas och Taiwans geografiska område för division B. Respondent 2 innehar denna position och han påpekade att för mycket tid går åt till att enbart kommunicera med alla anställda för att räkna ut delbudgetar. På grund av detta tar han enbart prognostiserade siffror från avdelningscheferna. Enligt honom så sker det ingen intern diskussion om budgetering inom de olika avdelningarna, det vill säga att de individuella medarbetarna saknar möjlighet att delta i uppställning av budgetering. Formellt har han en controller i Asien som han ska rapportera till, men i praktiken blir det i stället mycket direkt rapportering och förhandling av budgetering med den högsta divisionscontrollern i division B.

Respondent 4, som tidigare har jobbat som fabrikscontroller i division A, följde exakt den rapporteringsväg som illustreras i Figur 4.1 ovan. För att samla in siffror, brukar hon ta kontakt med olika avdelningschefer, så som inom personalresurser (HR), inköp och produktion. De förväntade lönekostnaderna i HR:s avdelning och den prognostiserade inköpskostnaden är två exempel på information som hon samlar in. Den insamlade informationen uppställs till budgetar. Budgetmål som räknas fram ska sedan rapporteras till affärsenhetscontrollern som sitter i Italien. Själva förhandlingsprocessen om budgetmål börjar därifrån.

Respondent 2 och 5 ansåg att den kinesiska kulturen spelar en mycket stor roll i uppställning av budgeteringen. Ens sätt att tänka och sättet man hanterar händelser på kommer från familjen där individen växte upp, enligt respondent 2. Han gav även ett exempel där han upplevde svårigheter med att försöka få en del kinesiska medarbetare att våga ta ansvar och ge uttryck för sina egna åsikter. Det är dock svårt att ge ansvar till yngre medarbetare då de saknar tillräcklig erfarenhet. Respondent 5 å andra sidan upplevde svårigheter med att förklara till sina västerländska överordnade om den summa pengar som används för "guanxi"; för att skaffa ett antal personliga kontakter inom myndigheterna. Detta då det inom organisationen

inte är accepterat att man fattar beslut som baseras på mutor. Dock är “*guanxi*”, enligt henne, i realiteten ett sätt att få saker gjorda snabbt och smidigt i Kina.

Respondent 4, som har jobbat som fabrikscontroller på division A, kommenterade att det under budgetuppställandet förekommer kulturell påverkan, till exempel inom kommunikationen, men att denna påverkan inte är så stor. Enligt henne är företagskultur tillräckligt stark och att den ger tydliga instruktioner till vilken process som bör följas. Dessutom anordnar fallföretaget bland annat en kurs från Sverige där chansen ges till kinesiska medarbetare att ställa flera frågor för att utbilda sig inom företagskulturen. Vid det tillfälle hon själv gick kursen skämtade de utländska experterna till och med om att de inte ville komma tillbaka till Kina igen för att hålla utbildningen på grund av det alltför höga antalet frågor.

Sammanfattning

Företagets budgeteringsprocess med att bryta ner målet uppifrån och samtidigt samla in information nedifrån för att ställa ett budgetmål motsvarar det iterativa styrningssättet.

De svenska respondenterna lade mycket vikt på att säga att ansvar ska ges till de kinesiska medarbetarna och att alla ska delta i budgeteringsprocessen. De kinesiska respondenterna däremot fokuserade mer på att hålla kommunikationen om uppställning av budgeteringen enbart på chefsnivå för att minimera tidsåtgången. De verkade också vara mera fokuserade på vilken position i företaget de hade.

4.4 Uppföljning av budgetering

Svenska respondenter

Respondent 1 och 6 ansåg att budgetresultatet bara är något som används i samband med bonussättning. Enligt dem händer det ofta att enheter inte uppnår de uppsatta budgetmålen, vilket resulterar i att en förklaring till överordnade måste ges. Att inte nå de uppsatta budgetmålen kan påverka medarbetarnas bonus, och de som påverkas mest är enhetscheferna. Enligt alla svenska respondenterna så anses det att få bonus relaterad till uppfyllda budgetmål som en typ av bevis för den positiva insats och prestation som individen har genererat till organisationen. En monetär summa ses snarare som något symboliskt för de flesta av de svenska medarbetarna, sa respondent 1.

Något som påpekades av alla svenska respondenter var att företaget också använder sig av ett annat verktyg inom ekonomistyrning som kallas “rolling forecast” för att kunna följa verkligheten på ett mer noggrant sätt. Detta innebär att man gör en prognos för varje kvartal och används tillsammans med det balanserade styrkortet för att kunna få en mer komplett kontroll över organisationen. Med denna kombination av “rolling forecast” och balanserat styrkort menade alla tre svenska respondenter att de kan hantera dramatiska konjunktursvängningar och händelser på ett snabbare och mer effektivt sätt. Företaget analyserar förutom detta alltid data som avviker från budgetmål, “rolling forecast” mål och det aktuella resultatet för att lägga en grund till förbättringar inom organisationen.

Kinesiska respondenter

Genom att yttra samma åsikter som de svenska respondenterna uppfattade alla kinesiska respondenter också att budgetresultat har störst koppling till bonusen. Vid en frågeställning om hur företaget använder budgetering, svarade respondent 5 upprepade gånger att deras bonussystem kan förbättras genom att inte kopplas till budgetresultat. Respondenten frågade

då plötsligt med misstänksamhet i tonen vad syftet med vår uppsats egentligen var, detta trots att vi inte alls hade nämnt bonusen vid vår frågeställning. Detta är ett exempel på att kineser inte är helt bekväma med att visa sina personliga åsikter, särskilt inte vid bonus- eller pengarelaterade frågor. Detta kopplas alltså ihop med familjeorientering, där familjen betyder mycket i ett kinesiskt samhälle och för att få familjemedlemmar ur kriser, betraktar kineser pengar som någonting mycket viktigt. Detta kulturbetingade beteende har medfört att kineser kanske ser bonussystemet som någonting mycket viktigare än svenskar. Det motiverar kanske även kineser till att jobba hårdare mot det uppställda målet, men verkar ändå inte påverka den standardiserade budgeteringen från huvudkontoret.

Under de senaste åren har det i Kina sällan hänt att enheterna inte har uppnått de uppsatta budgetmålen, enligt alla kinesiska respondenter. Respondent 2 sa att division B i Kina har under den senaste sex-årsperioden vuxit med 300 %, vilket motsvarar en genomsnittlig tillväxt på ca 20 % per år. Dessutom har Division B:s prestation varit ca 5 % bättre än det uppsatta budgetmålet varje år under denna tidsperiod. Inom division A finns det i kontrast enheter som har haft svårt att nå budgetmålet, enligt respondent 4 och 5. Respondent 5 ansåg att det är orimligt att koppla ihop bonusen med budgetmålet och att man kanske borde byta till ett system med "rolling forecast" istället. Alla kinesiska respondenter menade att "rolling forecast" skulle vara mer användbart för att övervaka den aktuella situationen i företaget. Företaget kan göra små förbättringar så fort avvikelser från resultatet upptäcks med hjälp av "rolling forecast". Ingen nämnde dock balanserat styrkort.

I fallföretagets huvudkontor i Shanghai arbetar många medarbetare med att granska, konsultera och analysera data från budget, "rolling forecast" och aktuella resultat genom finansiella rapporter. Respondent 4 och 5 jobbar idag med dessa arbetsuppgifter. De tar dock inte någon direkt kontakt med enheterna om de märker att det finns utrymme för ytterligare förbättringar, utan istället dokumenteras bara deras rapporter med analysresultaten i företagets affärssystem. Det förväntas sen att överordnade chefer ska fatta beslut med hjälp av dessa rapporter och meddela de berörda enheterna.

Sammanfattning

Dotterbolaget i Kina har historiskt sett haft en hög tillväxt utan några större problem att uppfylla uppsatta budgetmål, förutom möjligtvis i vissa specifika enheter. Detta skiljer sig med budgetresultaten från Sverige och stora delar av övriga världen. Trots att alla kände till "rolling forecast", nämnde ingen kines balanserat styrkort som ofta används i Sverige. Anledningen till att kineserna inte känner till balanserat styrkort är möjligtvis på grund av att marknaden i de två länderna ser så pass olika ut snarare än att det påverkas mycket av respektive landskultur.

4.5 Budgetering i kinesiskt företag

Enligt respondent 4 och 5, brukar budgetering inte tas så allvarligt på i ett kinesiskt företag. Det traditionella sättet att utforma budgetering är en uppifrån helt toppstyrd process där ingen dynamik finns. Belöningsystemet kopplas till exempel inte till budgetmål och istället är det beroende på företagets totala resultat vid årets slut. Budgetmålet kommer uppifrån och saknar helt bidrag från medarbetare och har dessutom inte någon form av stimulerande funktion. Syftet med budgeteringen i ett kinesiskt företag är snarare ett sätt för ledningen att sätta upp mål för organisation att nå. I Kina finns det också en slags bestraffningskultur där individen känner sig misslyckad och tappar "mianzi" om han eller hon inte lyckas att nå upp till målet.

5. Slutsatser & diskussion#

I detta kapitel redovisar vi våra egna tolkningar och slutsatser som vi har generat utifrån det insamlade materialet. Kapitlet avslutas med förslag till framtida studier.

5.1 Slutsatser

Vi förväntade oss att den kinesiska kulturen skulle påverka den västerländska budgeteringsprocessen på så sätt att den skulle ha svårt att implementeras smidigt i Kina på grund av den stora skillnaden i kultur. Genom att pröva och jämföra den teoretiska referensramen (se 2.1 *Deduktiv forskningsstrategi*) med vårt empiriska material så har vi kommit fram till att den vetenskapliga litteratur och de artiklar som kunde hittas på ämnet, så som Adler & Gundersen (2008), Lere & Port (2005) och Pye (1999), *inte* stämmer överens med verkligheten i vår fallstudie. Det verkar inte som att den lokala kulturen påverkar utformning eller implementering av budgeteringen i just detta dotterbolag i Kina. Det ser dessutom ut som att kineser kan acceptera den västerländska budgeteringsprocessen som används i fallföretaget. Denna acceptans kan förstås komma från en av grundpelarna i den kinesiska kulturen, som säger att man ska respektera sina överordnades önsknings (se 3.3 *Kinesisk Kultur*). Vi har alltså inte kunnat se att budgeteringsprocessen i det kinesiska dotterbolaget skiljer sig från hur det beskrivs att det fungerar i moderbolaget och i andra dotterbolag i resten av världen. Respondent 3 sammanfattade resultatet genom att säga att det inte går att få överblick eller göra någon form av budget i ett stort multinationellt företag om alla dotterbolag gör budgetering på sina egna vis. En ”common process” behövs och implementerandet av detta och företagskulturen spelar en oerhört viktig roll i fallföretaget, istället för att styra och kontrollera sina anställda.

Att ge ”*mianzi*” och att inte förlora ansiktet kan också vara orsaker till att den nuvarande implementerade budgeteringen fungerar väl i dotterbolaget. Att visa alla att de kan allt vad som förväntas av dem och att inget är omöjligt kan vara det som gör att implementeringen fungerar så bra i Kina. Samtidigt har kineser på grund av sitt kulturarv mycket svårt att säga nej till överordnade, även fast de senare kanske är mindre informerade, eller till och med har helt fel. Detta betyder att det fortfarande finns tydliga spår kvar av den kinesiska kulturen i dotterbolaget men att detta inte på något sätt direkt påverkar den västerländska budgeteringen, utan att detta möjligtvis faktiskt bidrar till att arbetet utförs på ett mer effektivt sätt.

Något som nämndes under intervjuerna med de svenska expatrierna var att Kinas kultur är gammal, men att landet fortfarande är mycket ungt i modern affärsverksamhet. Ett problem för dotterbolaget i Kina är att anställa personal med mer erfarenhet med management, personal som vågar säga nej ifall något är omöjligt att genomföra, till exempel under budgeteringsförhandlingar. Respondent 6 sa även att han såg just detta som en av sina huvuduppgifter: att överföra denna kunskap, förmågan att säga nej, till sina kinesiska medarbetare.

Sammanfattningsvis kan vi säga att det finns väsentliga skillnader i hur svenskar respektive kineser hanterar olika situationer men detta verkar inte påverka budgeteringsprocessen på något sätt.

5.2 Diskussion

I dagsläget påverkas företagets implementeringar av budgetering inte mycket av den kinesiska kulturen, vilket sammanfattades i 5.1 *Slutsatser*.

Det finns alltså inte tillräckligt starka bevis för att påstå att budgeteringsprocessen påverkas av den lokala kulturen. Detta kan bero på att företagets styrmedel, där företaget använder en "common process". Fallföretaget är ett internationellt företag sedan länge, och de har försökt att hitta ett sätt där de försöker undvika kulturpåverkan så mycket som möjligt. Andra orsaker kan vara det industriområdet som fallföretaget befinner sig i, deras organisationsstruktur, eller kundgrupper. Stark företagskultur bidrar också till att budgeteringsprocessen genomförs smidigt i Kina. En mindre sannolik orsak som kanske kan bidra till studiens resultat är att vissa av de intervjuer som denna fallstudie bygger på inte kunde göras "ansikte-mot-ansikte", vilket kan medfört att viktig information gick förlorad – information som annars kunde ha erhållits genom observation och bidragit till ändrad slutsats.

Fallföretaget fokuserar på att introducera det västerländska sättet att utföra budgetering på som ett steg i implementeringen av sina "common processes". På lång sikt kommer det att bli fler kineser i företaget som är mer införstådda i vad "common process" innebär och detta medför att kulturpåverkan kommer att minska än mer. Detta står dock inte i motsats till att företaget kan ta hänsyn till den kinesiska kulturen för att förbättra företagets styrmix, om än kanske inte budgeteringsprocessen. På så sätt kan företaget utnyttja den kinesiska kulturen för att gynna tillväxten i dotterbolaget.

Sammanfattningsvis är resultatet från denna uppsats enbart tillämpligt för ett företag med liknande villkor och som befinner inom liknande kundsegment som vårt fallföretag. Dotterbolaget måste dock också ha samma företagskultur implementerad som moderbolaget från dess att det etablerades.

Nu i efterhand kan vi se att vår begränsning av ämnesvalet kanske inte var det bästa för att se ifall den lokala kulturen påverkar hur ett dotterbolag styrs. Så som företagets styrs, genom en standardprocess, ges nästan inget utrymme för lokala kulturer att påverka.

5.3 Rekommendationer till framtida studier

Vi rekommenderar att framtida studier fokuserar mer på hur ett företag kan utnyttja den lokala kulturen för att förbättra styrningssystemet. Detta kan kanske inte tillämpas på något så centralt som budgeteringsprocessen. Man kan också ifrågasätta hur väl budgeteringsprocessen fungerar i hela företaget, i och med att alla respondenter i vår studie tycker att budgetprocessen är både för tidskrävande och kostsamt. Om en liknande studie ska genomföras, rekommenderar vi att forskarna gör undersökningen på plats. Genom direkta observation kan de möjligtvis erhålla än mer relevanta information.

6. Källförteckning

Denna uppsats använder Harvard-systemet för att referera till källor.

6.1 Böcker

Adler, Nancy J., & Gundersen, Allison (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Upplagan 5. Mason: Thomson Higher Education.

Alon, Iian (2003). *Chinese Culture, Organizational Behavior and International Business Management*. Westport: Praeger Publishers.

Ax, Christian. Johansson, Christer & Kullvén, Håkan (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Upplagan 3. Malmö: Liber Ekonomi.

Blaikie, Norman (2010). *Designing Social Research*. Upplagan 2. Cambridge, Malden: Polity Press.

Beckman, Christine & Forsling, Jenny (2009). *Från kulturkrockar till kulturmöten: affärskommunikation över kulturgränser*. Upplagan 1:1. Malmö: Liber AB.

Chan, Wing-Tsit (1963). *A Source Book in Chinese Philosophy*. New Jersey: Princeton University Press.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (2009). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplagan 3:2. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Fang, Tony (1999). *Chinese Business Negotiating Style*. California: Sage Publications.

Feng, Lingyu & Shi, Weimin (2001). *A Glimpse of the Chinese Culture*. Beijing: Chinese Intercontinental Press.

Jacobsen, Jan Krag (1993). *Intervju: Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005). *Organisationer och Kulturer*. Upplagan 2. Lund: Studentlitteratur.

Holm, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1996). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Upplagan 2. Lund: Studentlitteratur.

Little, Stephen & Eichman, Shawn (2000). *Taoism and the arts of China*. Illinois: The Art Institute of Chicago.

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Upplagan 2. Harlow: Prentice Hall.

Meriam, Sharan B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Tang, Yi-Jie (1991). Confucianism, Buddhism, Daoism, Christianity and Chinese Culture. Washington: The Council for Research in Values and Philosophy.

6.2 Artiklar

Lere, J, & Portz, K (2005). Management Control Systems in a Global Economy. *CPA Journal*. Vol.75. Issue 9. s. 62-64.

Pye, Lucian W. (1999). Civility, Social Capital, and Civil Society: Three Powerful Concepts for Explaining Asia. *The Journal of Interdisciplinary History*. Vol. 29. No. 4. Patterns of Social Capital: Stability and Change in Comparative Perspective: Part II (Spring, 1999). s. 763-782.

Tsui, S.L. (2001). The impact of culture on the relationship between budgetary participation, management accounting systems, and managerial performance: An analysis of Chinese and Western managers. *The International Journal of Accounting*. Vol.36. Issue 2. s.125-146

6.3 Internetkällor

Baijiajiangtan: <http://www.baijiajiangtan.com.cn/TSFX/2010/03/03/1428.html> 2012-01-05.

Greyhill Advisors. FDI by Country: <http://greyhill.com/fdi-by-country> 2011-12-27.

International Monetary Fund. World Economic Outlook Database, Sept 2011. Nominal GDP list of countries: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/inex.aspx> 2011-11-27.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Juli 2007: <http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1> 2011-12-28.

Kardash, Ted (1998). Taoism - The Wu-Wei Principle, Part4. Jade Dragon Online: <http://www.jadedragon.com/archives/june98/tao.html>. 2011-12-28.

Sveriges Ambassad Peking. http://www.swedenabroad.com/Page_20803.aspx 2011-12-12.

The Local Sweden's News in English. Size matters as Ikea returns to Japan (2006): <http://www.thelocal.se/3566/20060416/> 2012-01-02.

Tzu, K'ung-fu (2007). Confucius: Doctrine of the Mean. Upplagan 2. www.forgottenbooks.org. <http://books.google.se/books?id=28wv0I79vIYC&hl=sv> 2011-12-29.

7. Bilagor

Nedan återfinns mallen för intervjuerna som har fokuserat på flera olika huvudområden. Intervjufrågorna skiljer sig åt beroende på respondenternas erfarenhet och i vilken riktning intervjun ledde till.

7.1 Bilaga 1 - Intervjufrågor till svenska respondenter

- Bakgrund
- Budgetering
 - Syftet
 - Budgetmål
 - Uppställningen av budgetering
 - Hur går processen i Kina till?
- Efter budgetering
 - Vad använder ni budgetering till?
 - Hur följer ni budgetering?
 - Finns det något annat styrmedel som används i organisationen för att komplettera budgetering?
 - Vad händer om resultatet avviker stort från budgetmålet?
- Kulturellt perspektiv
 - Tycker ni, med er erfarenhet inom i organisationen och erfarenhet från att ha arbetat tillsammans med kineser, att det finns någon typ av kulturell påverkan?
 - Tror ni att budgeteringsprocessen påverkas av kinesisk kultur?

7.2 Bilaga 2 - Intervjufrågor till kinesiska respondenter

(Intervjuerna har genomförts på kinesiska.)

- Bakgrund

- Budgetering
 - Syftet
 - Budgetmål
 - Uppställningen av budgetering i Kina
 - Känner ni till hur man gör i huvudkontoret i Sverige?
 - Finns någonting som ni tycker kan förbättras i processen?
 - Vad har dina medarbetare för åsikter angående budgetering?

- Efter budgetering
 - Vad använder ni budgetering till?
 - Hur följer ni upp budgetering?
 - Finns det något annat styrmedel som används i organisationen för att komplettera budgetering?
 - Vad händer om resultatet avviker i hög grad från budgetmålet?
 - Hur viktigt det är för dina medarbetare att nå målet?
 - Finns det något utrymme för att förbättra uppföljningen av budgeteringen?

- Kulturellt perspektiv
 - Vad tycker ni om kinesisk kultur?
 - Anser ni att den kinesiska kulturen påverkar budgeteringsprocessen i Kina?