



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Ett svenskt styrsystem möter kinesisk kultur**

*-En fallstudie av Volvo Cars produktionsanläggningar*

Kandidatuppsats Ekonomistyrning  
VT 2018

**Författare:**

Rebecca Sandin           19961121  
Karin Enström            19941226

**Handledare:**

Peter Beusch

Datum: 2018-05-28

## Förord

Inledningsvis vill vi tacka samtliga respondenter som ställt upp och medverkat på intervjuerna. Framförallt ett stort tack till respondent C som varit tillmötesgående och hjälpt oss att komma i kontakt med ytterligare intervjukandidater.

Vi vill vidare rikta ett stort tack till vår handledare Peter Beusch som har haft en stor betydelse under arbetsprocessen och varit delaktig i varje steg där vi fått vägledning i rätt riktning.

Slutligen vill vi tacka våra kurskamrater och opponenter för den konstruktiva kritiken och synpunkter vi erhållit under seminarierna.

*Göteborg, 2018-05-28*

  
Rebecca Sandin

  
Karin Enström

# Sammanfattning

## *Bakgrund*

Antalet utländska direktinvesteringar ökar i takt med teknologins utveckling. Det blir allt vanligare att företag använder sig av offshoring eller outsourcing för att uppnå konkurrensfördelar. Volvo Cars är ett multinationellt företag som idag har tre fabriker i Kina. Företaget arbetar kontinuerligt för att uppnå ett globalt produktions- och styrsystem. Metoden för hur företaget väljer att styra sina medarbetare kan vara avgörande för verksamhetens framgång och det finns olika externa faktorer att ta hänsyn till. Tidigare studier har visat att en organisation gradvis påverkas av omvärldsfaktorer och anpassar sina styrsystem efter dessa och den nationella kulturen. Ekonomistyrning är av stor relevans för företagets framtida överlevnad och därför måste den nationella kulturen beaktas, vilket ibland kan uppfattas som problematiskt från ledningens sida.

## *Syfte och Forskningsfrågor*

Avsikten med uppsatsen är att undersöka användningen av det svenska styrsystemet i en produktionsenhet i Kina och med syfte att identifiera och beskriva de faktorer inom styrningen som påverkas av den nationella kulturen. Forskningsfrågorna kommer utgå ifrån ett ledningsperspektiv med fokus på hur företaget styr sina anställda.

- Hur används ett svenskt styrsystem inom en produktionsanläggning i en kinesisk kontext?
- Vilka faktorer i styrsystemet påverkas av en annan kultur som särskiljer sig från den svenska?

## *Metod*

För att få en uppfattning om hur produktionssystemet fungerar, genomfördes en förstudie i form av ett studiebesök på företagets produktionsanläggning i Torslanda, Sverige. Vidare genomfördes sex semistrukturerade intervjuer, både via videosamtal utan bild och fysiska intervjuer för att således få en inblick i hur styrsystemet förändras. Det gav författarna en förståelse för hur det svenska styrsystemet används och hur det påverkas av kinesisk kultur.

## *Resultat och Slutsats*

Författarna har med hjälp av intervjusvaren identifierat tre stycken faktorer som påverkas av kinesisk kultur. Faktorerna är; organisationsstruktur och företagskultur (i), instruktioner (ii) och målsättningar (iii). Strukturen i organisationen är mer centraliserad och företagskulturen har en kinesisk karaktär. Det krävs tydligare instruktioner och mer resultatstyrda målsättningar. Trots att den svenska och kinesiska kulturen skiljer sig åt påverkas inte användningen av styrsystemet som en helhet i någon större omfattning.

*Nyckelord*

Management control system, cross cultural management, automobile industry, culture differences, chinese culture, chinese workers, globalization, transnational companies (TNCs).

# Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>I</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>II</b>
<b>Innehållsförteckning</b> .....	<b>IV</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte och forskningsfrågor.....	4
1.4 Avgränsningar.....	4
<b>2. METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1 Tillvägagångssätt.....	5
2.2 Val av fallföretag.....	6
2.3 Val av respondenter och intervjuprocess.....	6
2.4 Datainsamling.....	8
2.5 Kritik till den valda metoden.....	8
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 Kultur</b> .....	<b>9</b>
3.1.1 Hofstedes kulturdimensionsteori.....	9
3.1.2 Chinese Culture Values.....	11
3.1.3 Seven Dimensions of Culture.....	12
3.1.4 Företagskultur.....	12
<b>3.2 Ekonomistyrning</b> .....	<b>13</b>
3.2.1 The four levers of control.....	13
3.2.2 Management control package.....	15
3.2.3 Behavioral issues.....	16
<b>3.3 Kritik till referensram</b> .....	<b>17</b>
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1 Initial undersökning - Observationer</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2 VCMS</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3 Volvo Cars företagskultur</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4 Kulturella skillnader mellan Kina och Sverige</b> .....	<b>21</b>
4.4.1 Hierarki.....	21
4.4.2 Relation till arbete och familj.....	21
4.4.3 Språkskillnader.....	22
<b>4.5 Ekonomistyrning</b> .....	<b>22</b>

4.5.1 Organisationsstruktur .....	22
4.5.2 Instruktioner och arbetssätt .....	23
4.5.3 Målsättning .....	23
<b>4.6 Sammanställning av empirin .....</b>	<b>24</b>
<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>25</b>
5.1 VCMS .....	25
5.2 Organisationsstruktur och företagskultur .....	25
5.3 Instruktioner och arbetssätt .....	26
5.4 Målsättning och belöningsystem.....	27
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>29</b>
6.1 Förslag till vidare forskning .....	30
<b>7. REFERENSER.....</b>	<b>31</b>
<b>BILAGOR.....</b>	<b>34</b>
Figur 1.....	34
Figur 2.....	34
Intervjufrågor .....	34
Intervjufrågor - kinesiska medarbetaren.....	35

# 1. Inledning

*Introduktionen inleds med en kort beskrivning av de olika ämnesområdena. Vidare presenteras de valda områdena och tidigare forskning mer djupgående i en problemdiskussion som mynnar ut till motivering av valt uppsatsämne. Avslutningsvis framgår uppsatsens syfte, två frågeställningar och avgränsning.*

## 1.1 Introduktion

I takt med utvecklingen av generella teknologier har globaliseringen växt avsevärt och antalet transnationella företag har haft en progressiv ökning de senaste decennierna (Dicken, 2015). Eftersom att Kina är ett arbetskraftsintensivt produktionssamhälle och baslönerna generellt är lägre än i västvärlden, är således Kina ett strategiskt etableringsland (Teknikens värld, 2017; Business Sweden, 2017). Att flytta produktionen till ett lågkostnadsland kan vara fördelaktigt då det oftast medför lägre produktionskostnader. Idag använder företag sig av offshoring eller outsourcing allt mer frekvent och för att det ska inbringa ekonomiska fördelar är det viktigt att uppmärksamma den kulturella aspekten (Civilekonomen, 2015).

Efter att Kina genomförde “open door policy” (Encyklopedia Britannica, 2017) och öppnade landet för omvärlden har Kina idag världens största ekonomi (SvD näringsliv, Ohlin, 2014). Den kinesiska bilindustrin har vuxit exponentiellt under de senaste två decennierna och kännetecknas som en av Kinas “pelarindustrier” (Liu & Dicken, 2006). Under teknologins utveckling förändrades karaktären av bilproduktionen, produktionsmetoderna utvecklades från “craft production”, “mass production” till att idag vara “flexible/lean production”. I samband med förändringen ökade produktionsvolymen och det skapades möjligheter att producera ett bredare utbud av differentierade produkter, som mötte den nya marknadsefterfrågan (Dicken, 2015)

År 2010 förvärvades Volvo Cars av det relativt unga privatägda bilföretag Zhejiang Geely Holding Group (Affärsvärlden, 2010; Teknikens Värld, 2017). Det är en unik situation eftersom det kinesiska företaget knappt var känt utanför Kina. Problem kan uppkomma av orsaken att förvärvarna inte har någon tidigare erfarenhet av att samarbeta med det andra landet och inte heller någon djupare kunskap om kulturerna (The Economist, 2010). Uppsatsen handlar om hur ett svenskt styrsystem används i Volvo Cars produktionsanläggningar i Kina och hur det påverkas av det andra landets kultur.

Hur ett företag väljer att styra sin verksamhet samt sina anställda är en essentiell pelare för företagets framgång och framtida överlevnad. Det finns många olika faktorer som påverkar styrningen och eftersom omvärlden är komplex är det viktigt att integrera faktorerna med varandra för att få en lämplig styrning, det vill säga att dessa anpassas utefter den aktuella omgivningen till största grad för att nå maximal effektivitet (Merchant & van der Stede, 2011). Enligt Merchant och van der Stede (2011) finns det en rad olika faktorer som påverkar det faktiska utfallet av styrning, exempelvis beteenden och preferenser. En faktor som har en stor påverkan på styrsystemet och som studien utgår ifrån är nationell kultur. Det finns idag många

definitioner och tolkningar av ordet kultur och Ying Fan (2000) definierar kultur som en samling av värderingar, beteenden och attityder som särskiljer sig mellan samhällen.

## 1.2 Problemdiskussion

Som tidigare nämnts har antalet transnationella företag haft en hög tillväxt under de senaste 20 åren, det kan bero på att hemmamarknadens storlek är för liten eller på grund av ett ökat behov av tillgångar som finns i andra länder. Tillgångar kan vara i form av arbetskraft, kunskap eller kapital (Dicken, 2015). Enligt Dicken (2015) finns det tre olika varianter på ”offshoring”; vendor direct, captive direct och vendor indirect. ”Captive direct” innebär att ett företag väljer att starta upp egna direktägda ansvarsenheter utomlands. Om företaget äger fabriken, ökar det graden av kontroll och säkerhet, dessutom minimeras riskerna. Däremot är ”captive direct” den variant av ”offshoring” som har högst kostnader, eftersom det är dyrt att etablera sig i ett annat land och samtidigt behålla full kontroll. Det är även den här varianten av ”offshoring” som Volvo Cars använder sig av när det genomför utländska direktinvesteringar (Volvo Cars, 2018).

Till följd av teknikens frammarsch och en ökad harmonisering av lagar mellan länder har de utländska direktinvesteringarna generellt vuxit snabbare än handeln (Dicken, 2015). Söderberg och Holden (2002) hävdar att transnationella företag bör hitta ett lämpligt styrmedel för att kunna hantera medarbetarna som har olika bakgrunder och identiteter, detta kan uppfattas som problematiskt från ledningens perspektiv. Det här är något som vidare diskuteras av forskaren Schwartz (1999) som belyser att det inte finns ett arbetssätt som är lika effektivt i alla kulturer, utan att styrningen bör anpassas och integreras med den nationella kulturen. Utöver det här poängterar han att de arbetsrelaterade värderingarna även påverkas av den nationella kulturen och därav är ett lands kultur något som är av intresse att undersöka. Att vara verksam i en omgivning där individuell prestation värderas kan generera fördelar i form av ökad konkurrenskraft (Schwartz, 1999). Florida och Kenney (1991) menar att det är svårt att förflytta en organisation till en annan miljö och att organisationen gradvis influeras av den nya miljön. Det anses även vara svårt för multinationella företag att styra sina anställda, främst på grund av de kulturella och sociala skillnaderna som finns mellan länder (Beusch, 2007).

Enligt Dimitratos Petrou, Plakoyiannaki och Johanson (2010) är ledarskap och styrning av anställda viktiga faktorer för företags framgång. Vikten av att förstå den nationella kulturen i det land man vill etablera sig i blir av stor relevans då det annars kan leda till stora förluster och i värsta fall nedläggning av organisationsenheter (Beusch, 2007). Ett exempel är när det tyska bilföretaget Volkswagen skulle etablera sig på den amerikanska marknaden och misslyckades att implementera sin produktionsverksamhet i en amerikansk omgivning. Produktionsanläggningen påträffade stora problem av missnöjda arbetare och efter bara tio år (1987) blev Volkswagen tvungna att lägga ner produktionen (Florida & Kenney, 1991; Trezevant, 1988). Geely Holdings hade innan uppköpet av Volvo Cars generellt dålig kunskap och liten erfarenhet av västerländska marknader, eftersom majoriteten av deras försäljning riktades till de asiatiska marknaderna (Global Geely History, 2018). Kinesiska företag har samlat kunskap genom att utnyttja den kinesiska marknaden som ett ”handelsmarknadstillträde” och tillåter utländska företag att etablera sig i landet (He och Mu, 2011).



Enligt Crane (2011) sker "hybridization" genom global lokalisering, det innebär att en global "produkt" ändras och anpassas till den nationella kulturen, landets normer och värderingar. "Produkten" i uppsatsens fall är Volvo Cars styrsystem i produktionsanläggningarna. Företaget har i dagsläget tillverkningsanläggningar i både Sverige och Belgien, och har sedan 2013 startat upp tre stycken fabriker i Kina (Volvo Cars, 2018).

I studiens inledningsfas framgick det från flera källor att Volvo Cars använder sig av ett globalt produktionssystem, det vill säga en önskan om ett identiskt Volvo Cars manufacturing system, hädanefter VCMS, oavsett i vilket land fabriken är belägen (Volvo Cars Group, 2013; Motormagasinet, 2016; Guiden Blå tåget, 2018). VCMS är ett tillvägagångssätt som används genom hela den industriella processen, det innefattar höga krav på materialhantering, granskning under tillverkningsprocessen och betydande kvalitetskontroller vid slutmontering. Det medför även att styrsystemet har en standardiserad utformning eftersom den baseras på VCMS, men däremot påverkas användningen av styrsystemet av nationell kultur. Styrsystem innebär de ramverk företaget har för att förmedla kunskap och styra de anställda i rätt riktning (Volvo Car Group, 2013). Enligt Volvo Cars VD Håkan Samuelsson arbetar företaget med att bibehålla hög kvalitet på produkterna och det skandinaviska ursprunget, trots ägarbyten bevaras företagets kärnvärden (Volvo Car Group, 2017).

Volvo Cars verksamhet i Kina är intressant att studera eftersom att det geografiska avståndet mellan Kina och Sverige är stort och att ländernas kultur är så pass olika. Utökningen av produktionskapaciteten i Kina är ett viktigt steg för Volvo Cars väg mot ett större och mer globalt industriellt fotavtryck (Motormagasinet, 2016). Mellan åren 1993 och 2014 ökade Kinas bilproduktion 18 gånger och är idag världens största internationella biltillverkningsnation (Zhang, 2015). Enligt Volvo Cars grundfilosofi bör VCMS och styrsystemet implementeras så gott som identiskt oavsett vilket land produktionsenheten är belägen (Motormagasinet, 2016; Volvo Car Group, 2013), men vad händer med systemen när de möter kinesisk kultur? De flertalet ovannämnda faktorerna och det faktum att det här är en aktuell händelse har lett fram till valet av uppsatsämnet; Volvo Cars användning av sitt svenska styrsystem i produktionsanläggningarna i Kina.

### 1.3 Syfte och forskningsfrågor

Avsikten med uppsatsen är att undersöka användningen av det svenska styrsystemet i en produktionsanläggning i Kina och med syfte att identifiera och analysera de faktorer inom styrningen som påverkas av den nationella kulturen.

Forskningsfrågorna kommer att utgå från ett ledningsperspektiv då det är av intresse för företagets ledning att styra sina anställda och verksamheten i rätt riktning.

- Hur används ett svenskt styrsystem inom en produktionsanläggning i en kinesisk kontext?
- Vilka faktorer i styrsystemet påverkas av en annan kultur som särskiljer sig från den svenska?

### 1.4 Avgränsningar

Studien beaktar endast de skillnader som uppstått i styrsystemet och styrsättet, det vill säga de justeringar som behöver göras för att anpassas det till de lokala medarbetarna. Den utvalda ansvarsenheten som studien behandlar är produktionsanläggningar, då det är vanligast att det är den typen av enhet inom organisationen som placeras utomlands (Dicken, 2015). Avsikten med uppsatsen är att fokusera på Volvo Cars och inte på den kinesiska ägaren Geely. Studien kommer inte omfatta någon större analys av branschmönster, utan endast vilka problem det finns vid denna typen av utländsk direktinvestering, därav genomförs fallstudien med endast ett företag.

## 2. Metod

*I början av detta kapitel redogörs och motiveras den valda forskningsmetoden, tillvägagångssätt samt upplägget. Därefter förklaras val av fallföretag, respondenter och intervjuprocessen. Slutligen presenteras en kort beskrivning av datainsamling och kritik till forskningsmetoden.*

### 2.1 Tillvägagångssätt

I inledningsstadiet gjordes en litteraturundersökning för att hitta relevanta artiklar och teorier som belyser det aktuella ämnet. För att få en mer specificerad referensram användes följande nyckelord för att söka väsentliga modeller och artiklar till ämnesområdet; Management control system, cross cultural management, automobile industry, culture differences, chinese culture, chinese workers, globalization, transnational companies (TNCs). Enligt Bryman och Bell (2011) är det av betydelse att erhålla vetskap om vad som tidigare är känt inom det valda området, därav granskades tidigare studier som berörde uppsatsämnet.

Efter litteraturundersökningen blev det av kännedom att Volvo Cars har en strävan om ett globalt produktions-och styrsystem, därav genomförde författarna till uppsatsen en initial undersökning. Undersökningen innefattade ett studiebesök på Volvo Cars produktionsanläggning i Torslanda, där författarna deltog i det så kallade "blå tåget" som innefattar en rundtur på produktionsanläggningen. På grund av säkerhetsskäl var det inte tillåtet att dokumentera med kamera inne i produktionsanläggningen, däremot gjordes anteckningar under rundturen. Syftet med den initiala undersökningen var att få en inblick i företagets dagliga verksamhet och på så sätt analysera arbetsprocesserna. Studiebesöket genomfördes parallellt med intervjutillfällena och bidrog med kunskap vilket vidare hjälpte utformningen på intervjufrågorna.

Ekonomistyrning och kultur är två komplexa ämnesområden och därav blev intervjuer en lämplig metod vid genomförande av den här typen av studie (Bryman & Bell 2011). Totalt intervjuades sex stycken respondenter och intervjuerna var av en semistrukturerad karaktär. Det innebar att intervjuerna genomfördes utefter förberedda frågor som författarna utformat, däremot kunde ordningen på frågorna ändras och nya frågor kunde läggas till under intervjun (Bryman & Bell, 2011). Intervjuerna bidrog med en djupare insikt av frågeställningen och möjliggjorde identifiering av faktorer, detta är i enlighet med Bryman och Bells (2011) resonemang om kvalitativ studie. Dessutom bidrog intervjuerna med personliga erfarenheter och perspektiv, vilket innebar att svaren fick en stark subjektiv karaktär och metoden blev adekvat. Därefter transkriberades intervjuerna vilket underlättade utformningen av empirisk data. Genom att transkribera de inspelade intervjuerna tillfördes ett bättre underlag och rättvis återspeglning vid empirins sammanställning, med syfte att minimera eventuellt vinklade svar (Bryman & Bell, 2011).

Efter sammanställningen av empirin kunde faktorer som skiljde sig mellan länderna och som påverkades identifieras. Analysen utformades utefter faktorerna för att skapa en tydlig struktur i uppsatsen. Med hjälp av den teoretiska referensramen kunde jämförelser och liknelser diskuteras. Därefter illustrerade författarna till uppsatsen en egen modell som visar processen av styrsystemet, det vill säga hur den färdiga utformade original designen av styrsystemet påverkas och justeras utefter externa faktorer.

## 2.2 Val av fallföretag

För att lättare kunna förstå den kulturella påverkan som kan uppstå inom styrsystemet när ett företag väljer att genomföra utländska direktinvesteringar, blev det väsentligt att exemplifiera situationer med ett företag som redan har genomgått en sådan förändring. I urvalsprocessen för att hitta ett adekvat företag har tre kriterier haft en betydande roll; ett transnationellt företag, ursprungligen svenskt och verksamma i Kina. Som tidigare nämnts har Kina i samband med globaliseringen haft en snabb tillväxt och dessutom har antalet utländska direktinvesteringar i Kina ökat. I och med att Volvo Cars för drygt åtta år sedan (2010) förvärvades av det kinesiska företaget Zhejiang Geely Holding Group och därefter startat tre fabriker i Kina (Geely Auto, 2018; Volvo Cars, 2018), blev valet av fallföretag mer uppenbart och även aktuellt i tiden. De tre fabrikererna består av ett huvudkontor med en tillverkningsanläggning i Shanghai samt ytterligare två tillverkningsanläggningar i Chengdu och Daqing (Volvo Cars, 2018). Utöver detta har Sverige och Kina olika kulturer vilket är en intressant aspekt att studera. Samtliga ovanstående punkter medförde att Volvo Cars blev ett relevant fallföretag för uppsatsen.

## 2.3 Val av respondenter och intervjuprocess

Eftersom att studien utgår ifrån ett specifikt fallföretag var ett urvalskriterium att samtliga respondenter representerar Volvo Cars. Ytterligare ett kriterium var att respondenterna ska ha arbetat eller besökt Volvo Cars produktionsanläggningar i Kina. Detta ger en förhoppning om att respondenterna även har vetskap om de kulturella skillnaderna och hur systemen fungerar. Dessutom utgår uppsatsen från ett ledningsperspektiv och därav blev ytterligare ett kriterium att respondenterna har eller har haft positioner med högre befattning. I och med att respondenterna har olika arbetsuppgifter medför det att forskningsfrågorna studerats ur olika perspektiv.

Som tidigare nämnts var den huvudsakliga metoden semistrukturerade intervjuer och innan intervjuerna förbereddes ett antal djupgående intervjufrågor som berör uppsatsens huvudfokus. Utöver de ingående frågorna ställdes även enskilda specifika frågor till samtliga respondenter som fokuserade på deras befattning och kunskapsområde. En av de första frågorna som ställdes till samtliga respondenter berörde deras tidigare arbetserfarenheter och nuvarande arbetsuppgifter. Syftet med det här var att förstå respondenternas relation till forskningsfrågorna och hur de ställer sig till uppsatsens undersökningsområde (Bryman & Bell, 2011).

Tre av respondenterna befinner sig och bor i dagsläget i Kina och på grund av det geografiska avståndet genomfördes intervjuerna via videosamtal utan bild. Resterande tre respondenter

kunde intervjuas på plats i Göteborg eftersom två av dem nyligen gått i pension och den tredje numera arbetar på Volvo Cars huvudkontor i Torslanda. Intervjuerna varierade i tid mellan 30 till 40 minuter och samtliga respondenter gav författarna tillåtelse till att spela in intervjuerna. Det är delvis anonymitet i uppsatsen då inga namn uttryckligen nämns utan endast deras tjänstebefattning. Anledningen till detta var att författarna hade en förhoppning om att respondenterna skulle våga yttra sig till en större grad.

De två respondenter som nyligen gått i pension är familjebekanta till en av uppsatsens författare. När författarna medverkade på en föreläsning som Volvo Cars genomförde på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet fick de via föreläsaren kontaktuppgifter till en potentiell intervjukandidat som i dagsläget bor i Kina. Vidare kunde respondenten i Kina rekommenderade två andra möjliga kandidater som var relevanta intervjupersoner och de kontaktades via e-post. Det här gav upphov till den så kallade "snöbollseffekten". Snöbollseffekten innebär att personer i urvalet rekommenderar nya potentiella kandidater som även kan vara lämpliga, genom denna metod går det snabbt att hitta nya intervjurespondenter (Forskningsstrategier, 2014). Ytterligare en respondent är en klasskamrats far som arbetar i Kina och han kontaktades via arbetsplattformen LinkedIn. I och med att respondenterna har olika arbetsuppgifter, medförde detta att problemet och forskningsfrågorna studerats ur olika synvinklar. Det är analogt till begreppet datatriangulering som innebär insamling av information från olika källor genom till exempel intervjuer (Psykologiguiden, 2018).

Eftersom att uppsatsen fokuserar på hur det svenska styrsystemet används i Kina är fem av respondenterna svenskar. Respondenterna i fråga är eller har varit verksamma i båda länderna och har på så sätt vetskap om eventuella skillnader. Utöver de fem svenska kandidaterna intervjuades en kinesisk medarbetare som tidigare varit verksam på Volvo Cars i Kina och som nu arbetar i Torslanda. Genom att intervju en medarbetare med kinesisk nationalitet bidrog det framförallt med vetskap om de kulturella skillnaderna utifrån ett nytt perspektiv, respondenten besatt ingen kunskap i det svenska språket och därav genomfördes intervjun på engelska.

<b>Respondent</b>	<b>Befattning</b>	<b>Arbetsuppgift</b>	<b>Intervjusätt</b>
<b>A</b> (Nyligen pensionerad, 2 veckors-perioder i Kina till och från under 8 år)	Liaison officer mellan Geely och Volvo Cars	Uppstart av fabriker Förhandlingar/kontrakt Finansiella frågor (I Kina)	Personlig intervju i Göteborg, 09-04-2018
<b>B</b> (Nyligen pensionerad, varit ett fåtal gånger i Kina)	Senior Manager	Chefskonstruktör av transmission i Göteborg	Personlig intervju i Göteborg, 11-04-2018
<b>C</b> (Aktivt arbetande i Kina, 3,5 år)	Finance director p&m APAC	Controller för det industriella systemet (Business control)	Videosamtal utan bild, 16-04-2018

<b>D</b> (Aktivt arbetande i Kina, 5,5 år)	Project director APAC	Uppstart och implementering av bilprogram	Videosamtal utan bild, 18-04-2018
<b>E</b> (Aktivt arbetande i Kina, 2 månader)	Director Financial Control APAC	Controller för det industriella systemet (Financial control)	Videosamtal utan bild, 04-05-2018
<b>F</b> (Aktivt arbetande i Sverige, 1 år)	Sr. Financial Controller Manufacturing	Ansvarig för kommunikation och logistik inom produktion, APAC	Personlig intervju, Volvo Cars HQ, 09-05-2018

## 2.4 Datainsamling

Eftersom företaget använder sig av ett likadant produktionssystem i Kina gjordes som tidigare nämnts en initial undersökning på Volvo Cars fabrik i Torslanda. Syftet var att uppsatsens författare skulle kunna få en förståelse för hur den interna verksamheten fungerar rent fysiskt.

I studiens inledningsskede insamlades fakta, teorier och vetenskapliga artiklar som berörde tidigare nämnda nyckelord. Den plattform som användes för att återfinna relevanta artiklar och teorier var Göteborgs universitetsbiblioteks olika databaser. Böcker som ansågs relevanta för studien lånades på Humanistiska- samt Samhällsvetenskapliga biblioteket. Empirins primära källa var svaren från de sex genomförda intervjuerna.

## 2.5 Kritik till den valda metoden

Till följd av att intervjupersonerna arbetar eller har arbetat på Volvo Cars kan det förekomma att informationen blir vinklad. Respondenterna kan tänkas vilja undanhålla information då de inte vill ge någon negativ bild av företaget och deras personliga uppfattning kan även skilja sig från den allmänrådande (Kalton, 1983). Utöver det kritiserar även Bryman och Bell (2011) att den valda metoden eventuellt kan vara för subjektiv.

Urvalet av respondenterna kan leda till att utfallet blir missvisande vilket kan minska tillförlitligheten då ett litet stickprov av respondenter inte kan ge någon generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2011; Ryan et.al., 2002). Eftersom att hälften av respondenterna i dagsläget är verksamma i Kina kunde inte fysiska intervjuer genomföras. Lösning var att genomföra intervjuerna via videosamtal utan bild, av den orsaken kan det leda till att intervjuerna blir något kortare och att kroppsspråk inte heller tagits i beaktande (Bryman & Bell, 2011).

### 3. Teoretisk referensram

*I kapitlets inledningsfas beskrivs kultur djupgående med tre tillämpbara teorier, därefter definieras begreppet organisationskultur. Vidare presenteras relevanta modeller inom området ekonomistyrning. Kapitlet avslutas med kritik till referensramen.*

Ekonomistyrning utgör grunden för uppsatsen och som anställd med en högre befattning har man stort inflytande på designen och användningen av olika styrmedel. Att styra i en komplex miljö som ständigt förändras är problematiskt och tidigare forskning visar att det är många faktorer som måste beaktas (Merchant & van der Stede, 2011).

En faktor som påverkar utfallet av styrmedel och är relevant för uppsatsen är multinationalitet. Multinationalitet kan delas in i tre kategorier; nationell kultur, lokala institutioner samt lokal företagsmiljö. Referensramen koncentrerar sig främst på den nationella kulturen då den anses ha störst inverkan på användningen av styrsystemet (Dimitratos, et. al., 2010). Det tidigare nämnda går i linje med "bero på- forskningen", även kallat contingency-forskning (Merchant & van der Stede, 2011). Forskningen har till viss del illustrerat vilken påverkan externa faktorer har på beslutsfattande och styrning (Covaleski, Dirsmith & Rittenberg, 2003).

#### 3.1 Kultur

Kultur är ett brett och komplext ord som är svårdefinierat eftersom att kulturens innebörd kan skilja sig beroende på sammanhang och omgivning. Enligt Kroeber och Kluckhohn (1952) finns det över 160 stycken definitioner på vad kultur är vilket gör det till ett intressant forskningsområde. Tidigare studier har haft olika definitioner på kultur och Fan (2000) har genom dessa gjort en egen tolkning av kultur. Uppsatsen utgår från Fans (2000) definition;

*"Culture can be described as the collection of values, beliefs, behaviors, customs, and attitudes that distinguish a society"*

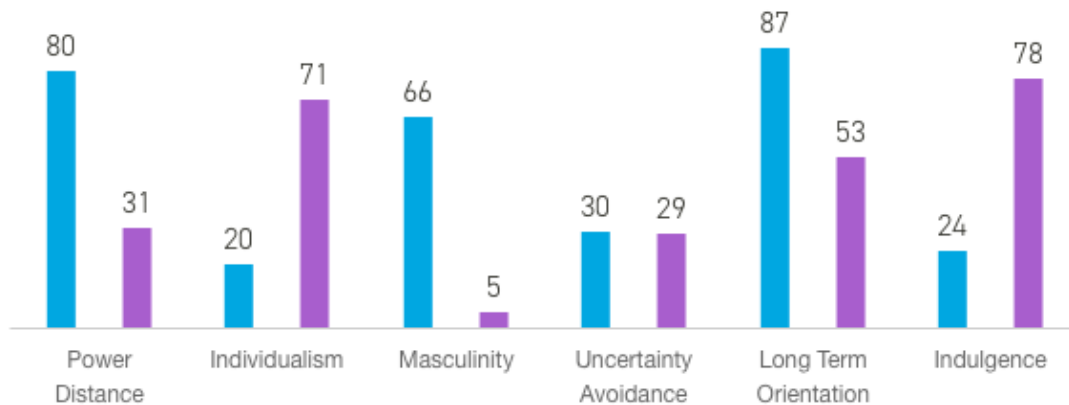
(Fan, 2000, s. 3)

##### 3.1.1 Hofstedes kulturdimensionsteori

Socialpsykologen Hofstede är upphovsmannen till Hofstedes kulturdimensionsteori och teorin har en central roll för uppsatsen kulturella aspekter eftersom hans modell överensstämmer med intervju svaren. Teorin publicerades under 70-talet och baseras på en studie av anställda inom IBM koncernen i olika länder. Syftet med Hofstedes studie var att se hur den nationella kulturen påverkade organisationen och företagskulturen.

Under studien identifierade Hofstede fyra stycken kulturella värderingar som skiljde sig mellan länderna (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011). De fyra dimensionerna är; maktdistans, individualism kontra kollektivism, maskulinitet kontra femininitet samt osäkerhetsundvikande. Under senare år har teorin kompletterats med ytterligare två dimensioner; lång- och korttidsorientering samt tillfredsställelse kontra återhållsamhet. Trots att studien är mer än 40

år gammal anses den relevant då komplettering har gjorts, varav senaste komplettering gjordes 2010 (Nationalencyklopedin, u.å.).



Figur 1: The Swedish and Chinese culture, Blå (vänster) = Kina, Lila (höger) = Sverige. Modellen är hämtad 2018-04-16 (Hofstede Insights).

### *Maktdistans*

Maktdistans beskrivs som det sociala avståndet mellan chefer och anställda. I Figur 1 är graden av maktdistans mycket högre i Kina än i Sverige. En arbetsplats som har en liten maktdistans arbetar oftast mer decentraliserat, det finns mindre övervakningspersonal och små inkomstskillnader beroende på vilken position man har inom företaget. Högre maktdistans indikerar att företaget arbetar mer centraliserat och att det finns hierarkier (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011).

### *Individualism kontra kollektivism*

Ett individualistiskt synsätt är att tänka i termen ”jag” och att vara oberoende. En kollektivistisk inställning innebär att kollektiva intressen prioriteras före individuella intressen (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011). Den svenska kulturen betraktas vara individualistisk medan den kinesiska kulturen representerar ett kollektivistiskt synsätt (Se i Figur 1).

### *Maskulinitet kontra femininitet*

En feminin kultur är när relationer och livskvalitet anses viktigt. Fördelning av arbetsuppgifter är jämlikt mellan könen och livskvalitet värdesätts högt. Maskulinitet förespråkar utmaningar, pengar och karriär samt att man lever för att arbeta, vilket är motsatsen till det feministiska synsättet (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011).



Enligt figur 1 är det inom den här dimensionen som kulturerna har störst skillnader, det är en intressant aspekt eftersom det var något som samtliga respondenter talade för. Svensk kultur har feministisk karaktär medans kinesisk kultur har en hög grad av maskulinitet vilket indikerar att karriär, materiella ting och framgång är av betydelse.

#### *Osäkerhetsundvikande*

Kulturer och länder som har högt osäkerhetsundvikande prioriterar religion, traditioner och regler. Det är vanligare i dessa kulturer att anställda roterar till lägre grad och arbetar längre på sin arbetsplats. Ett lägre osäkerhetsundvikande innefattar mer frihet och en vilja att utvecklas (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011). Det är inom den här dimensionen som den svenska och kinesiska kulturen tenderar att vara lika, vilket även kan tydas från respondenternas svar, och diskuteras därför inte vidare i analysen.

#### *Lång- kontra korttidsorientering*

Dimensionen beskriver på vilket sätt problem hanteras och vad som prioriteras. En individs förflutna speglar hur utmaningar hanteras, dess målsättningar samt tidshorisont. Samhällen med korttidsorientering förespråkar att hålla sig till normer och traditioner, förändringar tar tid då det anses suspekt.

Långtidsorientering innebär att utbildning och sparsamhet är viktigt, samhällen med hög grad av långtidsorientering tänker långsiktigt och förbereder sig för framtiden. Kinesisk kultur har enligt Hofstede ett mer långsiktigt perspektiv medans svenskar är mer återhållsamma och analyserar förändringar, vilket gör att svenskar ibland inte är lika anpassningsbara och flexibla (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011; Hofstede Insights, 2010).

#### *Tillfredsställelse kontra återhållsamhet*

Den sjätte och sista dimensionen beskriver hur reglerat samhället är och hur det påverkar människors frihet och livsnjutning. Sverige har en högre grad av tillfredsställelse vilket indikerar att befolkningen har en positiv inställning till livet och att fritid är något som värderas högt (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011). Det kinesiska samhället förespråkar mer återhållsamhet som grundas i oskrivna regler och sociala normer vilket speglar kinesers beteende och värderingar.

### 3.1.2 Chinese Culture Values

Trots att det redan existerade studier om kulturella skillnader i Kina kunde Fan (2000) utifrån sin egna studie identifiera ytterligare 31 värdegrunder som nästintill alla individer i Kina har gemensamt. Artikeln utgår från den nationella kulturen och de totala 71 värdegrunderna är kategoriserade i åtta grupper; nationella egenskaper, interna relationer, inställningen till familj, arbetsattityd, företagsfilosofi, personliga egenskaper, tidsperspektiv och relation till naturen.

Jämförelser och liknelser förekommer mellan Fans studie om Chinese Culture Values, hädanefter CCV, och Hofstedes studie som nämns ovanför. CCV antyder att den kinesiska kulturen är kollektivistisk samt att den sociala skillnaden mellan chef och anställd är stor (Fan,

2000). En skillnad mellan de två ramverken är att Fan (2000) beskriver att den kinesiska kulturen varken är maskulin eller feminin. Hofstedes studie har blivit kritiserad och beskrivs i slutet av kapitel tre men i och med att det förekommer liknelser mellan CCV och Hofstedes studie indikerar det att Hofstedes kulturdimensionsteori till viss del är applicerbar.

### 3.1.3 Seven Dimensions of Culture

Trompenaars och Hampden-Turner är två forskare som har studerat kulturers effekt på ledarskap i årtionden. Över 80 000 deltagare har medverkat i deras studie och syftet var att komma underfund med kulturers olika preferenser och värderingar (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Modellen "The Seven Dimensions of Culture" beskriver sju dimensioner där kulturer särskiljer sig mellan varandra. Den dimensionen som är mest relevant och som skiljer sig mellan Kina och Sverige är *universalism kontra partikularism*. Dimensionen förekommer inte i de två tidigare nämnda teorierna om kultur utan betraktas som ett komplement och en ytterligare viktig aspekt att ta hänsyn till.

Universalism förekommer i mer komplexa och utvecklade samhällen medan partikularism vanligen förekommer i mindre samhällen som exempelvis på landsbygden (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Sverige har en universalistisk kultur där lagar och regler är av stor betydelse. Svenskarnas värderingar integreras med deras arbete och de anses inte lika flexibla då det ges utrymme när val ska göras. Kina har en partikularistisk kultur och kineser anses vara mer flexibla vid beslutsfattande, den här egenskapen kan effektivisera och påskynda processer. Dessutom baseras deras val på relationer som de har till andra människor. I Sverige är kontrakt något som har stor betydelse och följs till punkt och pricka, i Kina är däremot personliga relationer och tillit viktigare då avtal lätt kan rivas och inte längre räknas som giltiga (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

### 3.1.4 Företagskultur

Företagskultur definieras som "den kollektiva mentala programmering som särskiljer en organisationsmedlem från en annan organisationsmedlem" (Hofstede, Hofstede & Minkov 2011, s.423). En synonym till företagskultur är organisationskultur och den influeras även av andra intressenter. Det är en uppsättning av oskrivna sociala regler som beskriver hur en anställd bör bete sig och baseras på värderingar och normer inom företaget.

Volvo Cars företagskultur kan beskrivas som feminin med en öppen kommunikation och "teamwork" vilka är utmärkande för deras sätt att arbeta (Hopkins, 1999). Företagskultur är en av Volvos fyra grundpelare som definierar vilka Volvo är. Det finns fem stycken värdegrunder inom företagskultur som anses vara utgångspunkten för alla deras beslut och är följande; framgång för kunden, tillit, passion, förändring och prestation (Volvo Group, 2018). Volvos företagskultur är i enlighet med "the Volvo way" vilket kan definieras som deras beteenden, traditioner och värderingar som är gemensamma för alla inom Volvo. Det är ursprungligen ett svenskt tankesätt med fokus på mångfald, respekt för individen och en strävan efter en inkluderande arbetsmiljö (Beusch, 2007; AB Volvo, 2009).

## 3.2 Ekonomistyrning

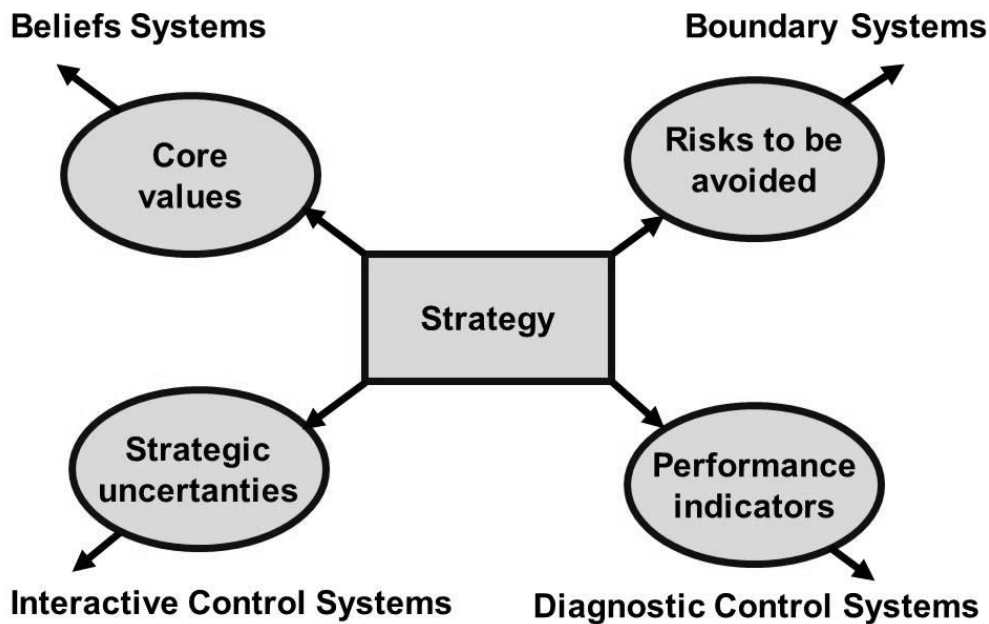
Management Control Systems, hädanefter benämns det som MCS, är ett system som påverkar och ger underlag vid beslutsfattande av olika målsättningar. Pernot och Roodhooft (2014) beskriver att utifrån ett interorganisatoriskt perspektiv skapas det bilaterala incitament för att driva verksamheten med gemensamma mål, som beaktar både formella och informella styrtekniker. Formella styrsätt är redan fastställda och inkluderar både resultat och beteendestyrning, där målet är att samordna det interorganisatoriska förhållandet. Informella styrsätt är däremot inte direkt utformande, utan har sin grund utifrån gemensamma värderingar där det är väsentligt att bygga upp förtroende och tillit (Pernot & Roodhooft, 2014).

Det finns en rad olika definitioner på vad styrning är och dessutom flera studier som undersöker olika typer av styrning. Tidigare forskning baseras på antaganden om att en chef eller ledningsgrupp vill och försöker styra/kontrollera någon annans beteende (Flamholtz, 1985; Merchant & van der Stedes, 2007). Tre studier som beaktar detta och även innefattar informationsproblem, strategiska problem och beteendeproblematik är ”Simons four levers of control”, ”management control package” och ”behavioral issues” (Zanin, Comuzzi, Costantini, 2017).

### 3.2.1 The four levers of control

Simon (1995) fastställer att MCS är formella och informationsbaserade rutiner som används för att förändra eller bibehålla specifika mönster inom organisationens aktiviteter. Formella anordningar fungerar som ”levers” för implementeringen av affärsstrategi och för att uppnå resultatstyrda mål. ”Levers” kan även benämnas som olika typer av nivåer som finns inom styrning. Syftet med hans studie är att styra en verksamhets affärsstrategi i rätt riktning, det uppnås genom att balansera och sammanlänka fyra olika styrsätt; beliefs control, boundary control, diagnostic control, and interactive control. Tanken med dessa fyra styrsätten är hur de kompletterar varandra och tillsammans uppnår en balans, för att således säkerställa en organisations framtida framgång (Kruis, Speklé & Widener, 2015).

Från tidigare studier har det föreslagits att MCS kan bli indelade i fyra olika typer av formella informationsbaserade system, eftersom det finns en relation i användningen av strategier utav toppchefer (Tessier & Otley, 2012).



Figur 2: Simons four levers of Control: Controlling business strategy – Framework for analysis

### *Beliefs systems*

*Beliefs systems* definieras som formella system som används av ledningen eller andra högt uppsatta inom verksamheten för att förmedla organisationens grundläggande värden och målsättningar till de anställda. De kommuniceras ut via formella dokument, däremot kan designen av dem variera beroende på vilka kärnvärden företaget har.

### *Boundary systems*

*Boundary systems* är formella system som används utav ledningen för att uttryckligen förankra restriktioner och regler som måste följas och respekteras. Ledningen beskriver och fastställer vilka negativa beteenden som finns inom organisationen samt vilka minimikraven är. “Boundary systems” skapas genom “code of conduct” och strategisk planering av olika system. Det som kan påverka “boundary systems” är att det finns risk för att de undviks eller inte följs, om så är fallet krävs mer strikta regler.

### *Diagnostic control systems*

*Diagnostic control systems* är formella återkopplingssystem som används och implementeras för att övervaka verksamhetens resultat och för att kunna korrigera eventuella fel och avvikelser. “Diagnostic control systems” är exempelvis affärsplaner och budgetar, vilket är typiska återkopplingssystem för att kunna följa verksamheten i sina processer. Genom att förse de anställda med motivation, resurser och information försäkras sig ledningen om att målen kommer uppnås. Utfallet kan påverkas av negativa prestationsvariabler.

### *Interactive control systems*

*Interactive control systems* är ett system som regelbundet används av ledningen vid beslutsfattande för anställda med lägre befattning. Det här systemet bygger på “diagnostic systems” och syftet är att tvinga medarbetarna till dialog och lärande genom hela organisationen. Strategiska osäkerheter kan påverka designen av ett “interactive control system” som således förändrar hur systemet används och förmedlas i praktiken (Simons, 1994).

Det som utmärker Simons (1995) studie “four levers of control” är att den beaktar informations- och strategibaserad styrning medan de andra teorierna främst beskriver beteendestyrning. Simons studie fokuserar framförallt på användningen av system för att implementera strategier, därav är hans studie av relevans då uppsatsen undersöker användning och inte designen av systemen.

### 3.2.2 Management control package

Malmi och Brown (2008) tolkar styrning som en verktygslåda och genom att integrera olika verktyg skapas ett paket av olika system (management control package, hädanefter MCP). Styrning bedöms inte som ett system utan som en integration av flera system. Malmi och Browns MCP (2008) överensstämmer med Simons (1995) teori som menar att de fyra olika “levers” bör användas på ett balanserat sätt för att uppnå optimal styrning.

MCP delas in i fem större huvudgrupper; kulturell styrning, planering, cybernetisk styrning, belöningar & bonusar samt administrativ styrning (Malmi & Brown, 2008). Vidare diskuterar Malmi och Brown (2008) främst beteendeproblem och hur det kan påverka verksamhetens sätt att styra och påverka de anställdas beteenden. Det är väsentligt att beakta, framförallt för ett transnationellt företag där beteenden och värderingar kan skilja sig mellan kulturerna. Cybernetisk styrning beaktas inte djupare i uppsatsen eftersom författarna inte återfann något tydligt samband mellan respondenternas svar och detta specifika verktyg. Däremot beskrivs belönings- och bonussystem i den teoretiska referensramen som vanligtvis utgör en del av cybernetisk styrning.

### *Kulturell styrning*

Malmi och Brown (2008) anser att det finns tre stycken olika aspekter av kulturell styrning; klanstyrning, värdebaserad styrning och symbolbaserad styrning. Uttrycket “klan” kom till när Dent (1991) argumenterade för att det finns olika delkulturer inom organisationen, och att dessa subkulturer kan klassificeras som klaner. Vid en forskning om styrning utvecklade Ouchi (1979) begreppet klan, där hans koncept bygger på att individer inom en organisation utsätts och exponeras för sociala processer och förhållanden som ger dem färdigheter och värderingar. Dessa socialiseringsprocesser finns både inom olika yrken men också inom specifika grupper och enheter i en organisation. Klanstyrning skapas genom att ta till sig och acceptera klanernas värderingar genom deras ceremonier och ritualer.

Det var Simons (1995) som utvecklade konceptet om värderingsstyrning genom beskrivningen av “beliefs systems”, där värderingar och direktiv sätts upp av ledningen som underordnade

skall följa och anpassa sig utefter. Simons studie låg sedan till grund för utformningen av Malmi & Browns (2008) begrepp värderingsstyrning.

Symbolbaserad styrning är när organisation skapar tydliga och synliga uttryck, till exempel designen på byggnaden, arbetsmiljön och lokalen men också klädkod, detta för att utveckla en viss typ av kultur. En organisation kan till exempel strategiskt välja att bygga en öppen arbetsplats för att styra de anställdas beteende och skapa en kultur där det finns incitament till kommunikation och samarbete (Malmi & Brown, 2008).

#### *Belönings- och Bonussystem*

Belönings- och bonussystem fokuserar på att motivera och öka prestationen hos varje individ och grupp inom organisationen. I studien särskiljer Malmi och Brown (2008) belönings- och bonussystem som en egen del då det oftast är i enlighet med cybernetisk styrning kan organisationer ge belöningar och ersättningar av andra skäl och motiv. Ett exempel är att uppmuntra och inkludera kulturell styrning genom belöningar i grupp.

#### *Administrativt styrsystem*

Administrativt styrsystem fokuserar på att styra de anställdas beteenden både individuellt och i grupp genom lednings- och organisationsstruktur. Det sker genom en form av övervakning av de anställdas beteenden eftersom företaget vill få sina anställda ansvariga för sina beteenden. Den administrativa styrningen innefattar även formella policyer, regler, riktlinjer och standardutformningar av arbetsprocesser som syftar till att specificera hur arbetsuppgifter ska utföras eller inte utföras (Malmi & Brown, 2008).

### 3.2.3 Behavioral issues

Bedford och Malmi (2015) beskriver "behavioral issues" som ett anpassat beteendemässigt problem där medarbetarna har överväganden kring de överensstämmande målen. Enligt deras uppfattning innefattar "management control" olika processer och mekanismer som cheferna/ledningen använder för att direkt påverka individ- och grupp beteenden. Syftet är att kunna vägleda de anställda till att uppnå de förutbestämda organisatoriska målen och till sist uppnå målkongruens (Bedford & Malmi, 2015; Zanin, Comuzzi, Costantini, 2017).

Bedford och Malmi (2015) beskriver att de mekanismer som finns inom "management control" är omfattande och kan bli en direkt utmaning vid undersökningar. De olika kategorierna inom styrning som deras studie beaktar är *planning, measurement, compensation, structure, policies och procedures samt socio-ideological*. De nämnda kategorierna omfattar en relativt bred variation av styrning, dessutom bygger de vidare och innefattar aspekter ifrån redan etablerad litteratur så som Malmi och Brown (2008) men även Merchant och van der Stede (2011).

Bedford och Malmis studie från 2015 har sin grund i Malmi och Browns studie från 2008 men med ytterligare fördjupningar och tar dessutom hänsyn till fler aspekter. Därav blir Bedford och Malmis studie relevant då omvärlden är komplex och det krävs hänsynstagande till flera faktorer. Uppsatsen beaktar kategorierna *compensation, structure, policies och procedures*



sa $m$ t socio-ideological eftersom faktorerna ger en fördjupning i uppsatsen och vidare koppling till andra teorier.

### *Compensation*

*Compensation* kan antingen delas ut i förhand (ex-ante) eller i efterhand (ex-post). Med en ex-ante kompensation är redan i förväg planerad till sitt sätt och storlek. Bedford och Malmi (2015) menar att när den anställda redan har vetskap om sin framtida kompensation ska motivationen om att prestera bättre öka. Ex-post kompensation är däremot något som bestäms i efterhand, efter den utförda prestationen. I det här fallet fungerar kompensationen som en efterhandskontroll, där du belönas utefter resultatet (Bedford & Malmi, 2015).

### *Structure*

Enligt Bedford och Malmi (2015) är *structure* specifika mönster som leder till kommunikation inom organisationer. Informationssystem innefattar de operativa och icke finansiella mål och måtvärden som en organisation sammanställer. Kännetecknen för *structure* är exempelvis centralisering respektive decentralisering, vilket är något som direkt eller indirekt påverkar en organisations styrning. En struktur med ett byråkratiskt utseende med vertikala hierarkier banar vägen för att medarbetarnas beteenden ska vara överensstämmande med organisationens mål. En platt organisation innefattar en struktur som är mer integrerad vilket skapar en större flexibilitet och gemensam anpassning (Bedford & Malmi, 2015).

### *Policies and Procedures*

*Policies and Procedures* innebär olika regler och rutiner som de anställda i en verksamhet måste förhålla sig till. De är direkt utformade och det krävs noggranna kontroller av de standardiserade reglerna och förutbestämda rutinerna för att på så sätt uppnå en effektiv styrning. Det kan exempelvis vara regler för hur en anställd bör bete sig och utföra sina arbetsuppgifter (Bedford & Malmi, 2015).

### *Socio-ideological*

*Socio-ideological* styrning är mekanismer som skapar incitament till att människor inom arbetslivet rättar sig efter specifika värderingar och normer. Enligt Bedford och Malmi (2015) finns ifrågasättanden om en chef har förmågan att skapa en egen kultur. Däremot har en person med den typ av position bättre förutsättningar att forma tillvägagångssätt och ageranden som uppmuntrar till att följa önskvärda normer och värderingar (Bedford & Malmi, 2015).

## 3.3 Kritik till referensram

I tidigare undersökningar har Hofstedes kulturdimensionsteori använts frekvent men trots det finns kritik riktad mot hans studie. Hofstedes forskningsmetodik är vinklad då generaliseringar gjordes efter de skiftande svaren och han nämner inte heller några signifikanta svagheter med sin undersökning (McSweeney, 2002). Hofstede studerar även bara anställda inom IBM vilket leder till endast en bransch representerar den nationella kulturen. McSweeney (2002) påpekar att nationell kultur beror på etniskt ursprung och att det inte finns några tydliga gränser mellan etniska grupper, därför är nationell kultur svårt att mäta. Hofstede har även fått kritik att det är

för få dimensioner och att många förändringar har skett sedan studien offentliggjordes (McSweeny, 2002).

Simons "four levers of control" (1994) har många fördelar men även några svagheter. Fördelarna är att den inkluderar många olika typer av styrningssätt och ser det utifrån ett brett perspektiv, däremot uppfattas ramverket vara tvetydigt i sina definitioner av begreppen (Tessier & Otley, 2012).



## 4. Empiri

*I kapitlets inledning presenteras observationerna från den initiala undersökningen. Vidare sammanställs svaren från intervjuerna i olika kategorier där områden som är utmärkande för företaget först presenteras. Därefter framgår respondenternas egna tankar om de kulturella skillnaderna som mynnar ut i de faktorer som påverkas inom ekonomistyrning. Kapitlet avslutas med en kortfattad sammanställning.*

### 4.1 Initial undersökning - Observationer

Volvo Cars produktionsanläggning i Torslanda består av fyra olika produktionsområden och rundturen innefattade besök i karossanläggningen och monteringshallen. Under studiebesöket uppmärksammas det att arbetet i karossanläggningen till största del utförs av robotar, vilket tyder på en hög automatisering i fabriken. Däremot förekommer det fler anställda i monteringshallen, men det "tyngre" arbetet utförs även där huvudsakligen av maskiner och robotar. Under rundturen informerar guiden att den delen av produktionen där det är flest kvinnor verksamma är inom monteringen och att drygt 30 procent av alla anställda på Volvo Cars är kvinnor.

Under den initiala undersökningen klargjordes det även att det generellt sett är mer standardiserat och monotont arbete i fabriker, oavsett om det är i Kina eller Sverige. Produktionsanläggningar har från början en mer standardiserad utformning vilket ökar verksamhetens effektivisering. Volvo Cars specificerar och använder sig av standardiserade plattformar på vilka Volvo Cars samtidigt kan utforma och producera flera olika bilmodeller. Det var något som blev uppenbart under studiebesöket då ingen bil var den andra lik på produktionsbandet.

### 4.2 VCMS

Volvo Cars var länge en del av det svenska företaget AB Volvo, men år 1999 blev Volvo Cars förvärvat av det amerikanska bilföretaget Ford Motor Corporation (Volvo Car Sverige AB, 2007). Idag ägs Volvo Cars av ett kinesiskt företag och trots ägarbyten har inga större förändringar i verksamhetens processer skett. Samtliga respondenter bekräftar att produktionssystemet (VCMS) i stort sätt implementeras identiskt i Kina. Därav är utformningen av styrsystemet i stor utsträckning likadant i båda länderna. Kvaliteten på en bil från Volvo Cars ska alltså inte förändras beroende på var den är tillverkad. Respondent A menar att eftersom Geely är ett relativt ungt företag vill de lära sig och ta till sig Volvo Cars kunskap och erfarenhet. Volvo Cars moderbolag har fortfarande huvudkontor i Torslanda, Sverige, vilket påvisar att den svenska verksamhetsorganisationen fortfarande styr företaget.

*“Det är viktigt att förstå att Geely är ett nytt företag, de är rätt unga och håller fortfarande på att lära sig att springa. Volvo är ett mer gammalt och etablerat företag som är långsamma i förändring och tar inte för stora risker”*

*(Respondent A, 2018-04-09)*

Hälften av respondenterna förklarar att VCMS används i alla Volvo Cars produktionsanläggningar oavsett om dessa är belägna i Kina eller Sverige. Däremot sker det självklart anpassningar som exempelvis produktionskapaciteten i respektive produktionsanläggning. Respondent D beskriver även att Volvo Cars ofta i inledningsfasen har mindre produktionsanläggningar med lägre kapacitet, vilket innebär att investeringsnivån ger en lägre risk och fördelen av lägre arbetskostnad bättre utnyttjas.

Vid uppstart av fabriker åker anställda som besitter kunskap om systemet från Sverige och Belgien till Kina. De förmedlar kunskap, metodik samt erfarenhet till de kinesiska kollegorna genom ett introduktionsprogram som företaget använder sig utav världen över. Enligt respondent C används samma upplägg, regelverk och krav oavsett tillverkningsland. Till följd av att arbetskostnaden är lägre i Kina och på grund av strukturella skillnader tenderar Volvo att lägga mer tyngd på arbetskraften än automatiseringen, respondenten poängterar att det endast är marginella skillnader. Det tidigare nämnda skillnaderna bekräftas av respondent B som menar att det oftast är mer automatiserat i de europeiska anläggningarna jämfört med i Kina. Vidare beskriver respondenten att automatisering är när robotar utför arbete samt materialhantering mellan maskinerna.

### 4.3 Volvo Cars företagskultur

Samtliga respondenter nämner att Volvo Cars försöker implementera sin företagskultur på ett enhetligt sätt oavsett vilket land de är verksamma i. Trots att Volvo Cars har en väl inarbetad företagskultur framgår det att lokal kultur har en direkt påverkan och integreras med företagskulturen. Respondent E exemplifierar en händelse när personen i fråga skulle sammanträda med sina kinesiska medarbetare på en "fika".

*“När jag blev inbjuden till en fika här i Kina var jag den enda som drack kaffe. Kineserna hade dukat fram chips och dylikt så min kopp kaffe var helt meningslös. Det blev en form av kinesisk Volvokultur, där det bästa av båda kulturerna möttes”*

*(Respondent E, 2018-05-04)*

Enligt respondent D och E försöker Volvo Cars använda sig av en öppen arbetsmiljö för att skapa dialog mellan medarbetare. En öppen arbetsmiljö innebär att det finns kontor utan avskilda väggar som genererar ökad flexibilitet eftersom det underlättar kommunikationen. Respondenterna tycker dock att arbetsmiljön i Kina är mer stillsam, men att det successivt håller på att ändras. Respondent F belyser att likadana kontorsmöbler och inredning används i samtliga länder. Enligt respondent C och F justeras Volvo Cars företagskultur till viss del och hur man tar sig an företagskulturen kan skilja sig beroende på landets baskultur. Respondent F påpekar även att kineserna förstår Volvo Cars företagskultur och att de justerar den utefter deras egna preferenser, slutresultatet blir en mix av båda kulturerna.

## 4.4 Kulturella skillnader mellan Kina och Sverige

### 4.4.1 Hierarki

Respondenterna anser att det förekommer en tydligare hierarki och större grad av maktdistans i Kina och den här insikten påträffas frekvent i deras svar. Respondent A och C berättar att det framförallt är de anställda på en lägre befattning som följer chefens order till punkt och pricka, oavsett om resultatet blir bra eller dåligt. Av den orsaken menar respondenterna att vissa arbetsprocesser kan genomföras fortare då kinesiska medarbetare sätter igång att arbeta istället för att ifrågasätta och fundera.

*“Det är mycket mer hierarkiskt i Kina än vad det är hemma i Sverige. Kineserna följer regelboken ganska strikt och ledningens instruktioner utan att ifrågasätta. Däremot fungerar skämt och samarbete på ungefär samma sätt som i Sverige”*

*(Respondent C, 2018-04-16)*

Samtliga respondenter anser att kineser oftast är mer benägna att rätta sig efter chefens instruktioner, vilket medför att chefer i Kina behöver ta ett större ansvar. Respondent D förklarar att anledningen till att kineser generellt följer och inte ifrågasätter beror på deras historiskt fattiga bakgrund.

*“Man får se det i perspektivet av att många kommer från en fattig bakgrund, de accepterar att man inte har så mycket att säga till om, och kanske inte heller bryr sig, det är ingen viktig fråga. Många nyanställda kommer direkt från skolan och har därmed ingen större erfarenhet, därav är det ingen som ifrågasätter i och med att de inte har kunskapen”*

*(Respondent D, 2018-04-18)*

Vidare uppger respondenten att det kan bero på den kinesiska kulturen eftersom befolkningen alltid har varit hårt toppstyrd med en kejsare och senare diktatur. Respondenten antyder att det är svårt att avgöra om det är staten som skapat maktsituationen eller om det är kineserna som skapat staten. Det här antagandet skiljer sig från Sverige eftersom svenskar är mer uppfostrande till att uttrycka sina åsikter. Respondenten påstår att det kan bero på att det svenska samhället inte haft en lika styrd situation. Resterande respondenter kan inte bedöma om staten haft någon väsentlig inverkan på kinesers tankesätt.

### 4.4.2 Relation till arbete och familj

Respondent F berättar att familjen är något som värderas högt i båda kulturerna, däremot är den kinesiska familjestrukturen utformad på ett annat sätt. I Kina finns det ett annat tankesätt kring familj där generationer hjälper varandra. Respondent F delar med sig av ett vanligt kinesiskt talesätt:

*“The most happiness is when the four generations live together”*

*(Respondent F, 2018-05-09)*

Respondenten menar att den kinesiska familjestrukturen inte består utav två generationer som det vanligtvis gör i Sverige, utan att ofta fyra generationer tillsammans lever i Kina. Med andra ord finns det således utrymme för de kinesiska föräldrarna att i vissa fall prioritera arbetet, när resten av familjen har möjlighet att ta hand om övriga generationer.

Respondent A upplever inte några skillnader i kulturen gällande prioriteringen mellan arbetet och familjen, däremot är det viktigt att bli rik i Kina. Det finns självklart även personer i Sverige som anser att det är betydelsefullt att vara rik, men det är betydligt fler som strävar efter rikedom i Kina. I Kina jobbar de generellt mycket och samtliga respondenter tror det beror på den hårda konkurrensen, eftersom kineser generellt sett eftersträvar att vara i framkant. I Kina anses det vara av en lyxvara att kunna umgås familjen. För att kunna försörja familjen menar respondent B att det inte är ovanligt att mannen och även hustrun arbetar 100 mil bort på annan ort, medans mor- och farföräldrar får ta ansvaret att uppfostra barnen. Respondent D poängterar att kineser som arbetare på både låg och hög befattning lägger stor vikt på arbetet.

#### 4.4.3 Språkskillnader

Majoriteten av respondenterna upplever inte att språkskillnaderna är ett stort problem, däremot anser respondent A att det kan bli problematiskt i vissa situationer. Till följd av att anställda på lägre befattning (blue colors) oftast bara pratar kinesiska går det inte att konversera utan en tolk vid sin sida. Respondent C berättar att majoriteten av "blue colors"- anställda på fabrikerna inte besitter några engelska språkkunskaper vilket är en språkbarriär.

Respondent C menar att det finns krav på att samtliga områdes- och produktionschefer ska kunna prata engelska, däremot kan kunskapsnivån variera. Volvo Cars har en ung arbetskraft vilket kan underlätta kommunikation eftersom den yngre generationen numera lär sig engelska i sin grundutbildning. Kineser besitter generellt inte lika hög kunskap i engelska som länder i västvärlden. Respondenten poängterar även att Volvo Cars "corporate language" är engelska.

#### 4.5 Ekonomistyrning

Samtliga respondenter anser att de tidigare nämnda kulturskillnaderna påverkar användningen av styrsystemet i viss omfattning. Respondenterna nämner ett antal faktorer inom styrningen som påverkas.

##### 4.5.1 Organisationsstruktur

Volvo Cars organisationsstruktur i produktionsanläggningar i Kina är mer centraliserad, således är medarbetarna i Kina inte lika självgående. Respondent E berättar att de som framhäver sig i diskussioner oftast är de som innehar chefspositioner. Vidare menar respondent E att på ett möte med två kineser där en av dem är chef så kommer den andra inte att uttrycka sig i någon större omfattning, personen med lägre befattning blir mer tillbakadragen. Respondenten tror att det kan bero på språkskillnader och att personal i produktionsanläggningarna inte besitter en lika stor kunskap i engelska.

#### 4.5.2 Instruktioner och arbetssätt

I en situation där det finns en hög grad av maktavstånd är en följd att det krävs tydligare instruktioner och mer standardiserade processer, vilket samtliga respondenter bekräftar.

*“Volvo is a very good company, but we have many different ways of thinking and doing the job. The employees in China have individually another way of thinking/mindset, so therefore there is more standards in China (processes, procedures and documents)”*

*(Respondent F, 2018-05-09)*

Chefer i Kina behöver ta ett större ansvar så att de anställda styrs i rätt riktning. Respondent C berättar att det varierar beroende på nivå men att på produktionsnivå behövs ännu tydligare och klarare arbetsuppgifter. Det krävs att kineserna är mer intrimmade i “the Volvo way” för att kunna tänka och agera utanför “boxen”.

Respondent E berättar att personen själv kände ett större ansvar som chef i Kina jämfört med i Sverige. Det ställs mer krav som ledare i Kina på att vara mer tydlig i det detaljerade arbetet. Respondenten föredrar att arbeta på ett sätt där respondenten förmedlar vad de anställda ska göra, genom att exempelvis framföra ”nu ska vi från A till B” och att de anställda därmed får möjlighet att ta egna initiativ. Det blir en omställning i respondentens chefsroll eftersom de anställda inte tar egna initiativ i lika stor utsträckning. Respondent B berättar att kinesers förmåga att följa instruktioner relativt strikt gör de mer flexibla vilket är en positiv egenskap utifrån ett ledningsperspektiv. Respondent C och F tycker även att kineser är mer anpassningsbara än svenskar vad gäller förändringar och arbetstider.

*“Det som utmärker kineserna är att de är OTROLIGT snabba i förändring och anpassning, de anammar modern teknologi och arbetssätt fort”*

*(Respondent B, 2018-04-11)*

*“Kineser har ett annat tankesätt, de bygger först och frågar sen”*

*(Respondent D, 2018-04-18)*

#### 4.5.3 Målsättning

Det är en del variation i svaren gällande uppsättning av mål i Kina men generellt är produktionsmålen i Kina styrda utefter marknaden och efterfrågan. Respondent A anser att kineser överlag sätter upp högre och mer realistiska mål.

*“Jag tycker nog att kineser sätter upp mer realistiska mål, man siktar mot stjärnorna och så när dem trädtopparna. Vi siktar inte så högt i Sverige och då når vi inte heller lika högt”*

*(Respondent A, 2018-04-09)*

Respondenten menar att en anledning kan vara att Kinas befolkning är väldigt stor, att det selekteras och sållas för att hitta de bästa medarbetarna. Redan från barndomen drillas samtliga till att vara i framkant för att sticka ut ur mängden. Det uppstår en tuff konkurrenssituation

redan från tidig ålder, vilket påverkar hur kineser tänker och agerar idag. I Sverige tar samhället vara på alla medarbetare på ett annat sätt. Resterande respondenter anser ingen märkbar skillnad eftersom mål sätts utefter marknaden, däremot är medarbetarna i de kinesiska produktionsanläggningarna marginellt mer resultatstyrda.

Respondent E anser att kineserna är pragmatiskt lagda och lösningsorienterade. Det ska gå fort och effektivt när man löser problem, däremot är utformningen inte av någon större betydelse. Belöningsystemet förändras inte i någon större omfattning i de kinesiska produktionsanläggningarna eftersom alla anställda får månadslön, däremot förekommer det belöningar i form av bonus till de anställda med en högre befattning. Enligt respondent C belönas de på lägre nivåer oftast i grupp och inte efter individuell prestation, detta system fungerar ungefär på samma sätt i Sverige. Samtliga respondenter informerar att de kinesiska medarbetarna tillhandahåller två stycken månadslöner i februari, däremot är detta något som är i enlighet med den svenska semesterersättningen. Monetära medel är inte något som anses vara en betydande del i deras styrsystem och respondenterna belyser att sociala förmåner så som sjukförsäkring tillämpas.

#### 4.6 Sammanställning av empirin

Användningen av styrsystemet i Kina ändras inte i någon större utsträckning och det beror bland annat på att Volvo Cars har en önskan om ett globalt VCMS, organisationsstruktur och företagskultur.

Volvo Cars företagskultur blir av kinesisk karaktär eftersom de kinesiska medarbetarna förstår det svenska tankesättet och värderingar men anpassar det till den kinesiska kontexten. Respondenterna anser att de påtagliga kulturella skillnaderna i de kinesiska organisationerna är mer hierarkiska och familjestrukturen är utformad på ett annat sätt än den svenska. I och med detta finns det utrymme för kinesiska medarbetare att prioritera arbetet och vara mer flexibla i arbetslivet. Till följd av att det är mer hierarkiskt är Volvo Cars organisationsstruktur mer centraliserad i Kina. Respondenterna uppfattar även att det finns ett större socialt avstånd mellan chefer och anställda. Det krävs mer tydliga och detaljerade instruktioner vilket leder till att chefer i Kina får ta ett större ansvar.

Målsättningarna som sätts i Kina förändras inte i någon större utsträckning, däremot tenderar de att vara aningen högre och orealistiska. Dessutom är de kinesiska medarbetarna mer resultatstyrda och pragmatiskt lagda. Kinesiska medarbetare får månadslön och därav är belöningsystemet utformat på ungefär samma sätt som i Sverige. Sociala förmåner och positiv ”feedback” anses istället vara något som motiverar de anställda.



## 5. Analys och Diskussion

*I kapitlet diskuteras jämförelser och liknelser mellan intervjuvaren och de valda teorierna. Strukturen av delkapiteln är utformade utefter faktorerna som påverkas.*

### 5.1 VCMS

Vid uppstart av produktionsanläggningar är implementeringen och utformningen av produktions- och styrsystemen likadana oavsett land. Pernot och Roodhooft (2014) beskriver att formella styrsätt såsom resultat- och beteendestyrning redan är fastställda och integrerade i organisationen. Det är i enlighet med Volvo Cars tillvägagångssätt eftersom de använder sig av förutbestämda system som innefattar principer och "code of conduct".

Det framgår i Simons (1994) "beliefs- och boundary systems" att ett formellt system kommuniceras ut av ledningen med syfte att informera verksamheten om deras grundläggande värderingar, målsättningar och regler. Volvo Cars har valt att driva sin verksamhet med konceptet "the Volvo way" och tillvägagångssättet är analogt till "belief systems". Simons (1994) tredje "lever", diagnostic control system, är i enlighet med hur Volvo Cars förser sina anställda med resurser och information (VCMS) för att slutligen uppnå de generella målen.

För att Volvo Cars ska kunna förmedla sina tankesätt och traditioner, utstationerar företaget så kallade expats till Kina både från Sverige och Belgien. De besitter kunskap inom området och med hjälp av ett introduktionsprogram introducerar de systemen till de kinesiska medarbetarna. Introduktionsprogrammet är analogt till Malmi och Browns (2007) administrativa styrsystem och jämförs även med Simons (1994) "interactive control system". Begreppen menar att ledningen har en styrande roll i utformningen av processerna och instruktionerna för att påverka medarbetarnas beteende och agerande. Det är i linje med Bedford och Malmis (2015) resonemang om "policies & procedures och socio-ideological" styrning, där ledningen och chefer genom olika mekanismer styr anställda till att rätta sig efter specifika värderingar, regler och normer. Det medför att företaget med olika medel försöker kontrollera utformningen och användningen av dessa, i den mån som är möjlig. Däremot skiljer sig styrningens användning på grund av olika externa faktorer såsom kulturella värderingar och tankesätt.

### 5.2 Organisationsstruktur och företagskultur

Enligt Hofstedes kulturdimensionsteori (Hofstede, Hofstede & Minkovs, 2011) och CCV (Fan, 2000) är graden av maktdistans och hierarki till viss del högre i Kina än i Sverige. Samtliga respondenter anser att det finns en större distans mellan chefer och anställda i Volvo Cars produktionsanläggningar i Kina och deras uppfattning överensstämmer med forskarnas teorier.

Överlag är organisationsstrukturen i Kina mer centraliserad och personer med högre befattning har sista ordet, däremot föredrar svenskar en decentraliserad organisationsstruktur. Volvo Cars tillämpar en mer öppen arbetsmiljö för att främja dialog och lärande genom hela organisationen. Det kan ses som ett svenskt tankesätt och har inte lika stark effekt i den kinesiska omgivningen.

Företagets tillvägagångssätt går i linje med Bedford och Malmis (2015) teori där företagets "structure" utformas i enlighet med en platt organisation som främjar flexibilitet och kommunikation. Det här styrker Simons (1994) resonemang om "interactive control systems", vars syfte är att skapa dialog och lärande inom organisationen. Simons (1994) menar med sin studie att alla fyra "levers" måste integreras och balanseras. Balansen har författarna till uppsatsen lyckats igenkänna, då samtliga "levers" återfinns på ett eller annat sätt i respondenternas svar.

Ett företag kan välja att skapa en företagskultur genom att påverka eller anpassa exempelvis arbetsmiljön och produktionssystemet. Detta beskriver Malmi och Brown (2008) som symbolbaserad styrning vilket överensstämmer med hur Volvo Cars går tillväga för att få en global företagskultur. Företaget använder sig exempelvis av likadana kontorsmöbler på samtliga produktionsanläggningar (Respondent F). Liknelser återfinns med Bedford och Malmis (2015) "policies & procedures" som belyser tyngden av att styra de anställda genom förutbestämda ramverk. Företagskulturen påverkas genom att ledningen applicerar regler om hur man bör bete sig på sin arbetsplats.

Malmi och Browns (2008) teori om klanstyrning är något som kan exemplifieras med hur kineser tolkar den traditionella fikapausen. Respondent E menar att de kinesiska medarbetarna förstår vikten av att träffas och kommuniceras under arbetstid, de anammar västerländska traditioner och principer men justerar dem efter egna preferenser.

### 5.3 Instruktioner och arbetssätt

Utifrån respondenternas intervju svar framgår det att en av de största skillnaderna inom produktionsanläggningarna mellan Sverige och Kina är hur arbetsinstruktionerna förmedlas till de anställda. Enligt respondent F har de kinesiska medarbetarna ett annat tankesätt kring utförandet av arbetsuppgifter och följer därav gärna instruktioner. Detta medför att det behövs mer standardiserade processer och ramverk att utgå ifrån samt tydligare instruktioner. Det här är i enlighet med Malmi och Browns (2008) administrativa styrning och Bedford och Malmis (2015) "behavioral issues" vilket innebär att organisationen med hjälp av standardiserade processer kan styra sina anställda. Svenskar anses vara mer ifrågasättande till instruktioner och arbetssätt än kinesiska medarbetare. Det är svårt att avgöra om det beror på att kineser inte har någon tidigare erfarenhet eller att samhället är konstruerat på ett sådant sätt. Flera av respondenterna menar att det tillhör den västerländska kulturen att uttrycka sina åsikter.

Enligt respondent B och D är kinesiska medarbetare mer flexibla och anpassningsbara än svenskar och anammar ny teknologi fort. Det är i enlighet med Hofstedes teori lång- kontra korttidsorientering som menar att kineser är låntidsorienterade och inte är lika angelägna att bevara sina egna traditioner. Detta är även analogt till Trompenaars och Hampden-Turners (2012) teori om att Kina är en partikularistisk kultur och har en större möjlighet att anpassa sig till rådande omständigheter. Respondenternas resonemang är även i linje med Hofstedes kulturdimensionsteori (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) och CCV (Fan, 2000). Teorierna beskriver att ett kollektivistiskt synsätt kan exemplifieras med att de kollektiva intressena prefereras gentemot de individuella intressena. Svenskarna har ett mer individualistiskt synsätt



och baserar sina val på sin egen situation medan kinesiska medarbetare tänker i "vi"-termer. Kinesiska medarbetare har även möjlighet att vara mer flexibla vad gäller arbetstider eftersom att Kina har en annan utformad familjestruktur och kan i vissa fall prioritera arbetet före familjen. Enligt Hofstedes kulturdimensionsteori (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011) anses den kinesiska kulturen vara mer maskulin och det kan också vara en förklaring till varför kinesiska medarbetare är villiga att arbeta extra, medan svenskar prioriterar fritid och lägger stor vikt på livskvalitet. Det här är även i linje med Hofstedes dimension tillfredsställelse kontra återhållsamhet där kineser är mer återhållsamma och inte värderar fritid i lika hög grad som svenskar (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011).

#### 5.4 Målsättning och belöningsystem

I de kinesiska produktionsanläggningarna sätts det upp högre och orealistiska mål. Utifrån en del av respondenterna uppfattas målen i Kina vara aningen mer resultatriktade, däremot är grundupplägget detsamma. Respondent A menar att Kina är ett folkrikt land och därav krävs det högre mål för att utmärka sig. Kineser har högre ambitioner och har redan från ung ålder utsatts av hög konkurrens. Enligt Schwartz (1999) teori blir organisationens ekonomiska system konkurrenskraftiga i samhällen där individuella ambitioner värdesätts, således kan det vara fördelaktigt för en organisation att vara verksam i ett sådant samhälle.

En anledning till de högre målsättningarna kan förklaras genom att kineser generellt sett är mer karriärsdrivna än svenskar vilket tyder på att Kina är ett maskulint samhälle (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011). Kinesiska medarbetare eftersträvar högre positioner eftersom det medför mer makt och respekt.

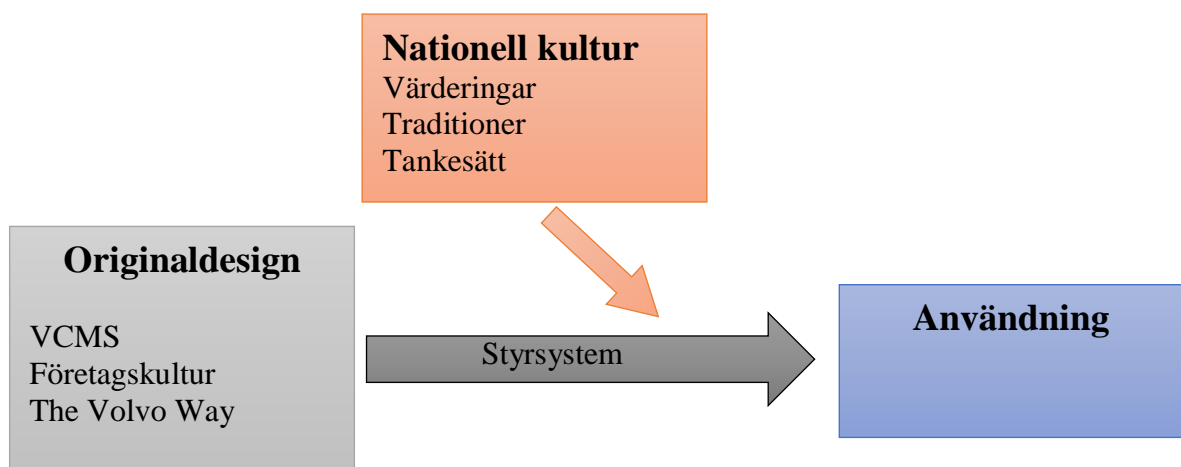
Belöningsystemen för "blue colors"- anställda skiljer sig inte i någon större utsträckning mellan länderna. Däremot förekommer det belöning i form av bonus till de anställda med en högre befattning. Enligt respondent C belönas de på lägre nivåer oftast i grupp och inte efter individuell prestation. Detta system fungerar ungefär på samma sätt som i Sverige och är i enlighet med Malmi och Browns (2008) belönings- och bonussystem. Eftersom kinesiska medarbetarna i princip är anställda med samma arbetsvillkor som i Sverige får de månadslön. I och med att kompensationen redan är bestämd i förväg (ex-ante), menar Bedford och Malmi (2015) att de anställda har en inre motivation för att nå den framtida kompensationen. Eftersom Volvo Cars tillämpar förmåner så som sjukförsäkring upplever de anställda en trygghet och med positiv "feedback" drivs de till att utföra arbetet ordentligt, vilket är analogt till begreppet belönings- och bonussystem (Malmi & Brown, 2008).

*Avslutningsvis* framgår det från intervjuvaren att kineser värderar ett starkt förtroende framför avtal, där medarbetarnas gemensamma värdegrunder tas till vara på. Det här styrker Trompenaars & Hampden-Turners (2012) resonemang om att kineser värderar tillit och relationer framför avtal. Pernot och Roodhooft (2014) beskriver att informella styrsätt inte är direkt utformande, utan har sin grund utifrån gemensamma värderingar eftersom det är väsentligt att bygga upp förtroende och tillit. Volvo Cars har i syfte att via en global företagskultur skapa en starkare verksamhet genom personliga relationer.

Det innebär att det skapas en mix av de olika kulturerna, kineserna förstår och tar till sig de västerländska principerna men justerar dem efter egna preferenser. För att uppnå en lyckad styrning måste styrsystemet anpassas efter omgivningen och medarbetarna (Schwartz, 1999; Søderberg och Holden, 2002). Interaktionen mellan designen och användningen är avgörande om ett företags utländska investeringar ska leda till framgång.

### *Externa faktorerers inverkan på ett styrsystem*

Det som sker i praktiken kan illustreras i modellen som författarna utformat. Volvo Cars styrsystem har en originaldesign som baseras på VCMS, företagskulturen och ”the Volvo way”. Användningen av styrsystemet anpassas efter externa faktorer för att uppnå maximal effekt. Externa faktorer är i detta fall nationell kultur som baseras på anställdas värderingar, traditioner och tankesätt.



## 6. Slutsats

*I slutsatsen presenteras de tre identifierbara faktorerna och avslutningsvis förslag till vidare forskning.*

Syftet med studien var att undersöka användningen av ett svenskt styrsystem i en kinesisk kontext genom att identifiera och analysera de faktorer som påverkas. Med hjälp av intervjuer har skillnader i hur styrsystemet används och vilka faktorer som påverkas identifierats. Faktorer som i slutändan påverkas är följande; organisationsstruktur och företagskultur (i), instruktioner (ii) och målsättningar (iii). De identifierbara faktorerna påverkar endast styrsystemets användning som en helhet i en lägre omfattning.

I den kinesiska kontexten är det mer hierarkiskt vilket även påverkar Volvo Cars organisationsstruktur och företagskultur (i) i Kina. I Sverige är organisationsstrukturen decentraliserad men ändras i viss omfattning till en centraliserad struktur i Kina. Den sociala distansen mellan chef och anställd är större i Kina och det är sällan en kinesisk medarbetare vågar ifrågasätta chefen, vilket är något som förekommer oftare i Sverige. De kinesiska medarbetarna anses flexibla och mer anpassningsbara i jämförelse med svenska medarbetare.

Volvo Cars företagskultur påverkas även till viss del av den kinesiska kulturen, den här företeelsen förknippas med den diskussion om "hybridization" som Cranes (2011) för i sin artikel. Cranes menar att "produkten", som i uppsatsens fall är "styrsystemet", anpassas till den lokala kulturen. Det sociala avståndet mellan chefer och anställda är större i Kina än i Sverige och det är i linje med att det finns en högre grad av maktdistans i Kina (Hofstede, Hofstede & Minkovs, 2011).

I och med att kineser har ett annat tankesätt krävs tydligare och mer utförliga instruktioner (ii) som kan vägleda dem åt rätt riktning. Kineser behöver utgå ifrån en striktare utformad standardiserad process för att effektivisera sitt arbete och detta är analogt till Malmi och Browns (2008) administrativa styrning och stärks ytterligare med Bedford och Malmis (2015) "behavioral issues". Till följd av att det krävs tydligare instruktioner måste chefen ta ett större ansvar. Det är till fördel att de kinesiska medarbetarna noggrant följer instruktioner eftersom att de fortfarande är i uppbyggnadsfasen och på så sätt anammar ny teknologi fortare.

Eftersom kineser föredrar att noggrant följa instruktioner upplevs de vara en aning mer resultatstyrda, däremot var det svårt att utläsa från svaren helt entydigt. Följaktligen krävs det att målsättningen (iii) utformas så att den är mer konkret och tydlig, kineser föredrar generellt att arbeta utefter högre mål. Uppsättningen av verksamhetens operativa mål är i enlighet med Simons (1995) teori "beliefs systems" vars syfte är att förmedla organisationens mål. För att motivera de kinesiska medarbetarna att arbeta utefter de höga målsättningarna, använder Volvo Cars sig av olika medel så som månadslöner, personlig uppmuntran framför kollegor och sociala förmåner.

Ett flertal studier hävdar att utformningen och användningen av ett styrsystem påverkas av nationell kultur. Det är något som uppsatsen bekräftar; att användning av styrning influeras av nationell kultur för att således uppnå största möjliga effekt.

Företagets etablering i Kina kan utifrån intervjusvaren och den ökade bilförsäljningen (Göteborgs Posten, 2018) uppfattas som en lyckad investering. Dessutom sägs det att kvaliteten på bilarna inte påverkats negativt trots att det är mindre automatiserat i produktionsanläggningarna- utan snarare tvärtom (Nordic business insider, 2018). Författarna till uppsatsen anser att Volvo Cars utländska direktinvesteringar i Kina har lett till stora framgångar, vilket vidare kan bekräftas genom att en av företagets framtidsplaner är att år 2019 starta ytterligare en produktionsanläggning i Kina (Volvo Car Group, 2017).

### 6.1 Förslag till vidare forskning

Det hade varit av intresse att på ett mer djupgående sätt analysera forskningsfrågorna genom att besöka produktionsanläggningarna i Kina. Att besöka fabriker i Kina skulle skapat möjligheten att identifiera de faktorer som påverkas i styrningen mer ingående. Det hade då funnits ett större utrymme att intervjua fler personer som besitter kunskap inom området. Det kan även vara av relevans att genomföra en initial undersökning i Kina som baseras på egna observationer och uppfattningar om den kinesiska kulturen.

## 7. Referenser

- AB-Volvo. 2009. *The Volvo way*. Zugriff am 2018-06-04.  
<https://www.yumpu.com/sv/document/view/20294815/the-volvo-way-pdf-volvokoncernens-foretagskultur-volvo-group>.
- Affärsvärlden. (2010). *Redaktionen*. <https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/geely-koper-volvo-till-reapris-6689953>.
- Bedford, D., Malmi, T. (2015). „Configurations of control: An exploratory analysis.“ *Management accounting research Vol. 27*, Pages 2-26.
- Beusch, P. (2007). „Contradicting Management Control Ideologies; A Study of Integration Processes following cross-border acquisitions of large multinationals.“ *BAS publishing*.
- Britannica, Encyklopedia. (2017). *Open Door Policy*. December. Zugriff am Hämtad 2018-04-12. <https://www.britannica.com/event/Open-Door-policy>.
- Britannica. (2007). *Open Door Policy*. <https://www.britannica.com/event/Open-Door-policy>.
- Bryman, A., Bell, E. (2011). *Business research Methods 3rd Edition*. Oxford University Press.
- Business-Sweden. (2017). *Kina: Att sourca från Kina*.
- Civilekonomen. (2015). *Nilsson, T.* <http://www.civilekonomen.se/reportage/nar-jobbet-flyttar-utomlands/>.
- Covaleski, Dirsmith och Rittenberg. (2003). „Jurisdictional disputes over professional work: the institutionalization of the global knowledge expert.“ *Accounting, organization och Society, Vol. 28*, Pages. 323-355.
- Crane, D. (2011). „Cultural Globalization: 2001–10.“ *University of Pennsylvania*.
- Dent. (1991). „Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality.“ *Accounting Organizations and Society 16*, Pages. 705–732.
- Dicken, P. (2015). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy, 7th Edition*.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., & Johnson, J. (2010). „Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?“ *Journal of World Business 46*, Pages. 194-204.
- Egidius, H. (2018). *Psykologiguident*. Zugriff am Hämtad 2018-04-10.  
<https://www.psykologiguident.se/psykologilexikon/?Lookup=triangulering>.
- Fan, Y. (2000). „A classification of Chinese culture.“ *Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 7, Issue. 2*, Pages. 3-10.
- Florida, R., Kenney, M. (1991). „Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S.“ *American Sociological Review. Vol. 56, Issue. 3*.
- Forskningsstrategier. (2014). Zugriff am Hämtad 2018-04-05.  
<https://forskningsstrategier.wordpress.com>.
- Göteborgs-Posten. (2018). „Stor ökning av Volvo-försäljning i Kina.“ *I. Johansson*,  
<http://www.gp.se/ekonomi/stor-%C3%B6kning-av-volvo-f%C3%B6rs%C3%A4ljning-i-kina-1.5843649>.
- Global Geely. kein Datum. *Overview*. Zugriff am Hämtad 2018-04-06.  
<http://global.geely.com/history/>.
- He, X., Mu, Q. (2011). „How Chinese firms learn technology from transnational corporations.“ *A comparison of the telecommunication and automobile industries*.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2011). *Cultures and Organizations; Software of the Mind, 3rd Edition*. McGraw-Hill USA, New York.

- Hofstede-Insights. (2010). *Minkov, M.* Zugriff am Hämtad 2018-04-16. <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>.
- Holden, N., Søderberg, A. (2002). „Rethinking Cross Cultural Management in a Globalizing Business World.“ *International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 2*, Pages. 103-121.
- Hopkins, H. D. (1999). „Cross-border mergers and acquisitions: Global and regional perspectives.“ *Journal of International Management, 5*, Pages. 207-239.
- Kalton, G. (1983). *Introduction to Survey Sampling: Quantitative Applications in the Social Sciences*. Sages University Paper.
- Klemensberger, P. (2017). *Teknikens Värld*.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). „Culture a critical review of concepts and definitions.“
- Liu, W., Dicken, P. (2006). „Transnational corporations and "obligated embeddedness" foreign direct investment in Chinas automobile industry.“ *Environment and Planning. Vol. 38*, Pages. 1229-1247.
- Malmi, T., Brown, D. A. (2008). „Management control systems as a package: Opportunities, challengers and research directions.“ *Management Accounting Research Issue 4, Vol. 19*, Pages 287-300.
- McSweeney, B. (2002). „Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith.“ *Sage Journals*.
- Merchant, K. A., van der Stede, W. (2011). „Management Control Systems: erformance Measurement, Evaluation and Incentives.“ *Pearson Education Limited*.
- Motormagasinet. (2016). „Holm, O.“  
[https://www.motormagasinet.se/article/view/419780/volvo\\_cars\\_flyttar\\_tillverkning\\_och\\_utokarproduktionen\\_i\\_kina](https://www.motormagasinet.se/article/view/419780/volvo_cars_flyttar_tillverkning_och_utokarproduktionen_i_kina).
- Nationalencyklopedin. (u.å). *Svanberg, I.* Zugriff am Hämtad 2018-05-10.  
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/geert-hofstede>.
- Nordic-Business-insider. (2018). „Volvo's British design chief says China is better at building cars than Europe.“ <https://nordic.businessinsider.com/volvos-british-design-chief-says-china-is-better-at-building-cars-than-europe-/>.  
<https://nordic.businessinsider.com/volvo-trucks-helped-a-3-year-old-set-a-guinness-world-record-for-the-largest-unboxing-ever-2017-7/>.
- Ouchi. (1979). „A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms.“ *Management Science 25*, Pages. 833-848.
- Pernot, E., Roodhofs, F. (2014). „The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship.“ *International Journal of Production Economics. Vol. 158*, Pages. 156-170.
- Schwartz, S. (1999). „A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work.“ *International Association of Applied Psychology. Vol. 48. Issue.1*, Pages. 23-47.
- Simons, R. (1995). „Levers of Control.“ *Harvard Business School Press*.
- . (1994). „How new top managers use control systems as levers of strategic renewal.“ *Strategic Management Journal. Vol. 15*, Pages. 169-189.
- Svanberg, I. (2018). *Nationalencyklopedin*.
- SvD-Näringsliv. (2014). *Ohlin, J.* <http://www.svd.se/nu-blir-kina-varldens-storsta-ekonomi>.
- Teknikensvärld. (2017). *Inge, E.* <http://teknikensvarld.se/geely-blir-storagare-i-ab-volvo-567040/>.
- Tessier, S., Otley, D. (2012). „A conceptual development of Simons Levers of Control framework.“ *Management Accounting Research, Vol. 23, Issue. 3*, Pages. 171-185.
- The Economist. (2010). „Geely buys Volvo“, Status Symbol, An obscure Chinese carmaker buys a famous but ailing Swedish one.“ <https://www.economist.com/node/15825810>.

- Trezevant, W. (1988). *The Implications of foreign-trade zones for U.S. industries and for competitive conditions between U.S. and foreign firms*. Report to the Committee on Ways and Means, U.S. House of Representatives.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business, 3rd ed.* New York: McGraw-Hill.
- Volvo-Car-Group. 2017. „Annual report.“
- Volvo-Cars. kein Datum. *This is Volvo*. Zugriff am 2018-05-02.  
<https://www.media.volvocars.com/se/sv-se/corporate/this-is-volvo>.
- Volvo-Car-Sverige-AB. (2007). *1927 – 2007; 80 år med Volvo-bilar*.  
<https://www.media.volvocars.com/se/sv-se/media/pressreleases/11209/1927-2007-80-r-med-volvo-bilar>.
- Volvo-Group. 2018. *Who we are*. Zugriff am 2018-06-04. <https://www.volvogroup.se/sv-se/careers/who-we-are.html#company-culture>.
- Zanin, F., Comuzzi, E., Costantini, A. (2017). *Management Control Systems in Complex Settings: Emerging Research and Opportunities*. IGI Global.
- Zhang, L. (2015). „Lean Production "with Chinese Characteristics": A Case Study of Chinas Automobile Industry.“ *International Journal of Sociology*. Vol.42, Issue. 2, 152-170.  
<https://www-tandfonline-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/pdf/10.1080/00207659.2015.1061861?needAccess=true>.

# Bilagor

## Figur 1

The Swedish and Chinese culture, Modellen är hämtad 2018-04-16 (Hofstede Insights, 2010, Minkov, M., <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>).

## Figur 2

Simons four levers of Control: Controlling business strategy – Framework for analysis (Simons, R.1994, How new top managers use control Systems as levers of strategic renewal, Strategic Management Journal, Vol 15, s. 169-189).

## Intervjufrågor

Kan du beskriva utförligt vad dina främsta arbetsuppgifter var/är i Kina och hur ofta du var där?  
Hur länge har du bott där?

Var du ofta på någon av Volvo Cars produktionsanläggningar i Kina, i sådana fall träffade du någon kinesiska medarbetare inom produktionsanläggningen?

Uppfattade du under din vistelse några stora skillnader, både kring kulturen men kanske framförallt styrningssätt?

Implementeras det svenska produktionssystemet likadant i Kina eller hur fungerar det? Vilka aspekter bör man titta på och vad brukar justeras? Externa effekter beror det på att det finns en annan typ av arbetskraft?

Kina är en kultur där staten har haft mycket kontroll, är detta något ni tagit hänsyn till eller har haft stor påverkan när du arbetat i Kina?

Vad är kinesisk kultur för dig och hur skiljer det sig distinkt från den svenska kulturen?

Hur mycket måste man anpassa styrningen till den nationella kulturen? Hur och till vilken grad påverkas styrningen?

Vilka var de största kulturskillnaderna som du upptäckte när du var i Kina? Uppfattade du att det är mer hierarkiskt i något av länderna?

Krävs det att ledningen anpassar sin styrning till kineserna och inte kan utgå från den svenska styrningen? Hur fungerar den svenska styrningen i Kina?  
Om ja, vilka faktorer justeras och till vilken grad?

Hur ofta är du på produktionsanläggningarna och ser hur arbetet går till? på lägsta organisationsnivån.



Vi har uppfattat det som att Volvo Cars implementerar sitt svenska produktionssystem identiskt i fabriker i Kina. Stämmer det?

- Däremot kan det ju dyka upp problem då det är en annan typ av arbetskraft och medarbetare? Blir det mer problematiskt eller fungerar det på samma sätt som i Sverige.

Uppfattar du att de kinesiska medarbetare styrs på ett annat sätt än i svenska fabriker? Då tänker vi främst medarbetarna på lägre arbetsnivå.

- Vilka faktorer påverkas?

Upplever du att den lokala kulturen i landet har en stor påverkan på styrningen. Tex. Striktare instruktioner och tillvägagångssätt. Belöningssystem?

- I Kina har man ju generellt sett en lägre baslön osv, ändå är arbetarna effektiva, snabba och ambitiösa. Hur kommer det sig? Behöver ni på något sätt styra dem för att denna motivation skall skapas?

Vad måste man fokusera på eller tänka på när man ska styra en kinesisk resp. en svensk medarbetare? Vad skiljer?

Upplever du att den kinesiska kulturen är lättare att vara verksam i än den svenska? Hur?

Sätter ledningen i Kina upp några specifika dagliga produktionsmål eller liknande? I sådana fall finns det ett minimimål eller maxmål. Fortsätter man producera vidare efter att man nått målen. Hur fungerar det?

Hur mycket måste man anpassa styrningen till den nationella kulturen?

Vad tycker du är den största skillnaden mellan en svensk och kinesisk medarbetare? Skiljer deras tankesätt? (olika nivåer inom organisationen)

Ser arbetsdagen ut på samma sätt i Kina som i Sverige? Det vill säga, arbetstimmar, timlön eller månadslön?

### Intervjufrågor - kinesiska medarbetaren

For how long have you worked for Volvo? Both in China and Sweden? Have you moved here for good or do you have an expiration date?

What was your job assignment, has it been the same job description in China and Sweden?

Can you explain Volvo Cars organization/company culture and your thoughts to it?

Do you find that it differs from other Chinese companies? or just automobile companies?

Have you ever visited the production plant in Göteborg/Torslanda or in China?

Volvo Cars manufacturing system, same worldwide?

Did you find any differences in the production plants, for example, instructions, workplace, hierarchy?

Do you think there are any differences between the work values for a Swedish and Chinese worker?

How would you explain and define Swedish and Chinese culture, which are the biggest differences?

From some of our previous interviews have we come to understand that there can be huge competition between Chinese workers and in general, which may come from growing up and that you have to compete to be the best. do you find this to be true?

Do you find that the control of an employee differs in the production plants in Sweden vs China? how?

Do you know anything about bonuses and how they may differ between the countries?

Do you find it to be more difficult or easier to work and live here in Sweden? did you have any expectations? did they match?