

Caso Skanska – Mutor i Argentina

Abstract:

Caso Skanska is an incident that occurred in Argentina and regarded corruption and bribes to government officials. This study investigates how this incident could occur and how it can be explained. The theoretical framework used is the dynamic interaction model, stakeholder theory, embeddedness theory, the political perspective and corruption theory.

The method used is qualitative and it consists of data gathered through semi-structured interviews in Sweden and Argentina as well as other sources of written information of relevance for the study.

The authors conclude that Caso Skanska could occur due to the lack of strong institutions as well as transparency. Furthermore, corporate behavioral differences, a substantial media exposure and breaking of informal codes resulted in the collision between two business cultures.

Key words: Caso Skanska, Argentina, corruption, business culture.

Handelshögskolan i Stockholm

Magisteruppsats inom Företagande och ledning - 10 poäng

Författare: Michael Karlsbad & Marcus Forsberg

Handledare: Roger Henning och Dag Björkegren

Examinator: Karin Fernler

Opponent: Erik A.O. Engström & Cecilia Nessen

Framläggning: 4 November 2011

Innehållsförteckning

Författarnas Tack	5
1. Introduktion	6
1.1 Problembeskrivning	8
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställning	9
1.4 Avgränsning	9
1.5 Bidrag	10
2. Metod	11
2.1 Forskningsansats	11
2.2 Kvalitativ undersökningsmetod	12
2.3 Datainsamlingsprocess	13
2.4 Empiriskt urval	15
2.5 Teoretiskt urval	15
2.6 Uppsatsens tillförlitlighet	16
2.7 Uppsatsens validitet	17
2.8 Generaliserbarhet	17
2.9 Fallbeskrivningens korrekthet	18
2.10 Intervjuteknik	19
2.11 Uppsatsens kvalitet	19
3. Teoretiska Utgångspunkter	20
3.1 The dynamic interaction of historical forces, business, environment and corporate actions	21
3.2 Embeddedness theory	23
3.3 Korruptionsteori	24
3.4 Det politiska perspektivet	25
3.5 Stakeholder theory	26
4. Empirisk beskrivning	27
4.1 Om republiken Argentina	27
4.2 Fyra begrepp bär upp en kultur	29
4.2.1 Power distance	30
4.2.2 Uncertainty avoidance	31
4.2.3 Individualism	32
4.2.4 Masculinity and femininity	33

4.3 Om Skanska	34
4.4 Luftbolaget Infiniti.....	35
4.4.1 Konsekvenserna av Infiniti-affären	36
4.5 Varför blev Caso Skanska så stort?	37
4.6 Medias roll för Caso Skanska	38
4.7 Securitas om Caso Skanska	39
4.8 Ytterligare perspektiv på Caso Skanska	40
4.9 Lokal personal	40
4.10 Securitas om mutor och korruption i Argentina	41
4.11 Varför mutor existerar i Argentina enligt Kim Svensson, Securitas	42
4.12 Securitas preventiva arbete för att förebygga kulturella problem.....	43
4.13 Sveriges Ambassads arbete i Argentina	44
4.14 Utmaningar för svenska företag i Argentina.....	46
4.15 Råd till svenska företag som ska etablera sig i Argentina.....	48
4.16 Svensk affärskultur i Argentina	48
4.17 Kulturella skillnader	49
4.18 Exportrådets arbete i Argentina	51
4.19 Etiska dilemman.....	51
4.20 Olika måttstockar.....	52
4.21 Omöjliga marknader	52
5. Analys	54
5.1 Media	54
5.2 Kunder och leverantörer	55
5.3 Aktiemarknaden och institutionella investerare	56
5.4 Ensamma med skulden	56
5.5 Strategiska intressenter	57
5.6 Exportrådet, ambassaden och handelskammaren	57
5.7 Mänskliga relationer – och mutor.....	58
5.8 Baksidan av att vara beroende av relationer.....	59
5.9 Vänner gör man affärer med	60
5.10 Kortsiktiga personliga vinster och långsiktiga förluster för företaget	61
5.11 En skillnad mellan Securitas och Skanska	63
5.12 Vikten av att förstå sin omgivning	63
5.13 Korruptionsmönster.....	67

5.14 Byråkrati bejaktar korruption.....	67
5.15 Korruption motverkar konkurrens.....	68
5.16 Caso Skanska – en transaktion som bryter emot reglerna	68
6. Slutsats.....	69
7. Avslutande diskussion och förslag till vidare forskning.....	72
8.Källförteckning	74
8.1 Intervjuer	74
8.2 Tryckta källor.....	75
8.3 Webbssidor.....	76
8.4 Övrigt.....	76

Författarnas tack

Vi vill först och främst postumt tacka Roger Henning, vår handledare. Du hjälpte oss en mycket bra bit på vägen och tog dig tid att lyssna, diskutera och hjälpa oss att samla alla spretande tankar och idéer om vad uppsatsen skulle komma att handla om. Vi uppskattar ditt arbete och vill tacka dig för det. Vi vill också tacka Dag Björkegren som blev vår handledare i slutskedet av uppsatsen och gav oss nya infallsvinklar. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till alla berörda både i Sverige och i Argentina som ställt upp och låtit sig intervjuas samt hjälpt till att öppna ytterligare dörrar för oss. "Muchas Gracias!" - Tack!

1. Introduktion

Sverige är ett relativt litet och homogent land i norra Europa. De företag som lyckas väl och växer sig starka kommer förr eller senare att blicka utanför rikets gränser och eventuellt söka sin fortsatta lönsamhet och tillväxt på främmande marknader. Aktörer som lyckas även internationellt kan räkna med att majoriteten av intjäningen kommer att återfinnas i andra länder än Sverige.

En del av dessa länder präglas av en affärskultur som markant skiljer sig ifrån den svenska. Det ekonomiska klimatet, kulturen, värderingar, religion och traditioner är exempel på faktorer som tillsammans skapar den lokala affärskulturen. Det är därför befogat att misstänka att det är av stor vikt att förstå och kanske även att anpassa sig till andra länders affärskultur om ambitionen är att nå framgång på nya marknader. Saknas förmågan att förstå eller anpassa sig lokalt finns risken att man förlorar en affär, en klient eller kanske en hel marknad. Exempelvis har IKEA haft stora problem med korruption i Ryssland, övervägt att lämna marknaden men nu beslutat sig för att stanna bekräftar Ylva Magnusson, pressansvarig på IKEA.¹

Ytterligare en dimension av problematiken med att agera på främmande marknader är att stora multinationella företag har aktieägare och mäktiga intressenter med synpunkter på hur ett företags verksamhet skall utföras. De flesta multinationella företag har en uppförandekod som stadgar hur företaget skall bete sig i frågor gällande miljöhänsyn, etik, korruption och andra känsliga frågor. Det kan vara problematiskt för en del företag att på främmande marknader leva upp till sin uppförandekod, som ofta är skriven med ett västerländskt perspektiv.

¹ Ylva Magnusson

Intressenter så som media, miljö- och andra intresseorganisationer kan i dagens teknikintensiva värld snabbt smutskasta företag som bryter mot sin egen kod eller beter sig på ett sätt som inte faller dessa intressenter i smaken. En händelse i Buenos Aires kan blixtnabbt bli en uppseendeväckande och negativ löpsedel i Stockholm.

Risken föreligger då att privata aktieägare liksom institutionella ägare och kunder reviderar sin bild av företaget och om de finner företagets beteende ogynnsamt straffar det genom att avsluta bekantskapen.

Argentina är ett land som hamnat lite i skymundan av tillväxtländerna Brasilien, Ryssland, Indien och Kina men som har en långtgående historia av västerländsk närvaro. Historiskt sett har många svenska industriföretag tidigt funnit affärsmöjligheter i Argentina. Exempelvis hade Alfa Laval redan 1894 verksamhet i landet. Idag finns ett fyrtiotal svenska företag på plats. Framförallt handlar det om export av verkstadsprodukter, telekom, kemiska och farmaceutiska produkter från företag som ABB, Astra Zeneca, Scania och SCA.² På Sveriges Utrikesdepartements hemsida klargörs att ”Sverige och Argentina har mycket goda förbindelser”. Kontakt mellan de två länderna etablerades så tidigt som 1834 då ett svenskt konsulat öppnades i Buenos Aires.³

För några år sedan drogs det svenska byggföretaget Skanska in i en enligt dem oförtjänt och olustig mutskandal som lokalt i Argentina kom att få oanade proportioner. Händelsen är tämligen outforskad i Sverige och den tilltalade oss i så hög grad att vi valde att låta den utgöra huvudspåret i vår uppsats.

Det uppdagades nämligen av det argentinska skatteverket att omfattande mutor betalats ut i landet. Skanska utpekades som ett, bland hundratals företag som hade betalat luftfakturor till ett företag vid namn Infiniti för tjänster som aldrig blivit utförda. Betalningarna gick i själva verket till politikernas och tjänstemäns privata bankkonton.

² http://www.swedenabroad.com/Page____78041.aspx

³ <http://www.regeringen.se/sb/d/2580/a/13953>

Den oppositionella dagspressen skulle senare påstridigt hävda och försöka visa att dessa politiker inte var några mindre än självaste presidentparet Kirchner och deras trogne Minister De Vido. Omfattningen av skandalen nådde alltså långt större proportioner än vad som kunde anats vid det första avslöjandet.

Vår uppsats handlar främst om hur Skanska, ett svenskt företag bland hundratals inblandade reagerade annorlunda än de andra och vilka konsekvenser som följde därav.

1.1 Problembeskrivning

Multinationella företag bedriver som namnet antyder verksamhet i flera olika länder. De skiljer sig rätteligen mer än bara geografiskt, till exempel vad gäller kulturen och hur man gör affärer. Ett intressant problem att belysa i en tid av stark globalisering och mer integrerade ekonomier är därför affärskulturens betydelse. Är affärskulturen något ett multinationellt företag överhuvudtaget behöver bry sig om?

1.2 Syfte

Vår uppsats har två syften:

1. Att med hjälp av relevanta modeller och perspektiv analysera fallet Skanska och ge en möjlig förklaring till varför utfallet blev som det blev.
2. Att illustrera och ge läsaren en inblick i hur affärer kan gå till i Argentina och vilka problem svenska företag kan stöta på samt vad som händer om företaget underskattar eller inte förstår den rådande affärskulturen.

1.3 Frågeställning

Vårt generella mål med uppsatsen var att undersöka argentinsk affärskultur eftersom vi båda, av olika anledningar har intresse för landet. Utmaningen låg i att finna ett väl avgränsat område som inte tidigare studerats.

Vi var sedan tidigare införstådda med att Argentina har varit ett land av intresse för européer under lång tid men det var genom intervjun med Peter Gimbe på Skanska som vi förstod vad vår uppsats skulle komma att behandla, nämligen den skandal som byggföretaget Skanska var inblandat i under början av 2000-talet. En skandal som kom att kallas för Caso-Skanska. Vi hade därmed funnit ett väl avgränsat område som berör argentinsk och svensk affärskultur på ett kollisionsartat vis.

Vi har för avsikt att med uppsatsen besvara frågan:

Hur kan vi förstå och förklara den anmärkningsvärda händelse som kom att kallas för Caso-Skanska?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att studera en viktig period för Skanskas utlandsverksamhet i Latinamerika, nämligen då affären som kom att bli känd som Caso Skanska förlöpte i Argentina. Vi tvingades tyvärr att begränsa vår studie till att endast avse Argentina, trots att affären uppmärksammats även i övriga länder i Sydamerika liksom i Nordamerika. Förmodligen har historien haft vissa konsekvenser för verksamheten även där, vilket hade varit intressant att göra en uppföljning av. Vi väljer även att begränsa studien tidsmässigt, mer bestämt till decenniet 2000-2010, det trots att vår information visar att affären har haft långtgående implikationer på Skanskas verksamhet i Argentina vilka kan skönjas än idag.

1.5 Bidrag

Ambitionen med vår uppsats är att vetenskapligt bidra till forskningen om svenska storföretags verksamhet i utlandet och uppmärksamma läsaren på en del intressanta skillnader som råder marknader emellan. Mer specifikt avser vi belysa vikten av att förstå andra länders affärskultur och i synnerhet Argentinas. Vi hoppas också att uppsatsen kan komma näringslivet till godo, då främst företag som överväger att etablera sig i Argentina och söker förståelse för hur marknaden i praktiken fungerar. Då vi utgår från att ingen totalt objektiv verklighet finns⁴ kommer vi aldrig att kunna betrakta exempelvis främmande marknader med full fördomsfrihet⁵. Istället kan vi påvisa olika världsbilder och studera hur dessa är interrelaterade samt vilken förståelse dessa kan ge för olika skeenden som utspelar sig i världen.⁶

⁴ Björkegren, s. 14 (1988)

⁵ Ibid

⁶ Ibid

2. Metod

2.1 Forskningsansats

Barbara Minto tar i sin bok *The Pyramid Principle* upp hur man logiskt svarar på frågor genom att presentera tydliga och klara induktiva och deduktiva argument. Det är viktigt att argumentet antingen är induktivt eller deduktivt och inte både och samtidigt. En deduktiv sammanställning presenterar argumentationen successivt. Detta innebär att den första idén hävdar något om en situation som existerar i dagens värld. Nästa idé kommenterar det första påståendet. Varpå en tredje idé följer vilken redogör för implikationer av att dessa två situationer samtidigt existerar i världen⁷.

Eftersom vår studie grundar sig på empiri insamlad under långa och djuplodande intervjuer så har en deduktiv metod varit bäst lämpad. Vi har genom intervjuerna kunnat genomföra längre konversationer med våra intervjuobjekt, vilka möjliggjort deduktiva härledningar. Vidare hade möjligen en induktiv metod varit bättre lämpad om vårt tillvägagångssätt vore att kvantitativt undersöka något förhållande om exempelvis svenska företag i Argentina genom ett antal standardiserade frågor till ett större urval. Eftersom det inte varit vårt arbetssätt har vi valt att inte använda den induktiva metoden här.

Emellertid kan induktiva element finnas i den bemärkelsen att flera av varandra till synes oberoende källor och intervjuobjekt indikerar att exempelvis många argentinare eller svenskar generellt ”är” på ett visst sätt. Vi drar inga slutsatser av dessa indikationer, men vill flagga för att sådana element eventuellt kan anas i uppsatsen. Då det deduktiva resonemanget för oss varit eftersträvarsvärt, men inte hållit en helt kristallklar väg och induktiva element kan skymtas är vår metod bäst förklarad som en blandning mellan induktiv och deduktiv, vilket kallas abduktiv metod.

⁷ Minto, s.17-20 (2002)

2.2 Kvalitativ undersökningsmetod

Insamlingen av data har nästan uteslutande skett genom kvalitativa intervjuer med informanter väl insatta i ämnet vi behandlar. Den kvalitativa ansatsen är väl vald eftersom vi främst är intresserade av ett djupgående resonemang kring de affärskulturella svårigheter svenska storföretag möter i Argentina.

Trost behandlar skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod⁸. Denna diskussion finner vi relevant för vår studie, varför dess resonemang kommit oss till godo. Vi har främst använt oss av kvalitativ metod. Emellertid har Hofstedes statistiska data kring värderingar i olika länder varit till nytta för oss. I denna rankas länder utifrån olika index och i dessa har Sveriges och Argentinas placeringar varit behjälpliga för studien.

Om det heter att ”om siffror används i undersökningen är den kvantitativ”⁹ så har vi kvantitativa element i uppsatsen. Vår undersökning innehåller dock relativt få siffror. Dessa är inte heller egenproducerade, utan endast en del av vår empiriinsamling, där Hofstede i sin forskning använde kvantitativa metoder. Vi har alltså inte själva bedrivit statistisk datainsamling. Dessutom nämns att om jämförande uttryck såsom ”längre, fler eller mer” används så är studien jämförande och därmed grundad på visst kvantitativt tänkande¹⁰.

Denna studie är inte heller frikopplad från jämförande termer. Informationen vi insamlat från myndigheter har tjänat till att öka förståelsen för den miljö i vilken Caso Skanska utspelade sig. Emellertid har vi en betydande mängd information från ett annat svenskt företag verksamt i Argentina, nämligen Securitas. Vi är medvetna om att alla studier till en viss grad är blandformer mellan kvantitativ och kvalitativ metod¹¹ då verkligheten är alldeles för komplicerad för att kunna klassificeras som endast tillhörande en av kategorierna. Naturligtvis gäller detta även denna uppsats.

⁸ Trost, s.2 (2007)

⁹ ibid

¹⁰ ibid

¹¹ Ibid s.19

Ett i forskningssammanhang uppmärksammat synsätt är att det i världen existerar olika världsbilder, men att det finns tillräckligt mycket gemensamt för att genomföra samtal, vilka kan öka förståelsen mellan främmande kulturer¹² Denna utgångspunkt har vi haft i vår datainsamling. Argentinsk affärskultur skiljer sig från den svenska, men genom samtal med argentinska tjänstemän, på spanska, samt svenskar verksamma i Argentina har en förståelse för fenomenet vuxit fram. Vi ämnar presentera och illustrera insikterna för läsaren.

2.3 Datainsamlingsprocess

Vår första intervju ägde rum i Stockholm med Skanska. Då hade vi turen att få ta del av den berättelse som kom att fascinera oss och som denna uppsats sedermera skulle komma att handla om.

Nästa företag som intervjuades och som mycket generöst hjälpte oss under empiriinsamlingen var Securitas. I diskussioner med vår handledare Roger Henning växte sedan idén att bygga uppsatsen på Caso Skanska fram. En alternativ idé var att kontrastera de två fallen – Skanska och Securitas med varandra. Våra tre alternativ före avresan till Argentina var sålunda,

- 1) Att med två fall kontrastera Skanska och Securitas, dvs. en komparativ fallstudie
- 2) Fortsätta med ett enda fall, Fallstudie kring Skanska
- 3) En generell redogörelse om argentinsk affärskultur

¹² Björkegren, s. 13 (1988)

Eftersom uppsatsen avser landet Argentina företogs en resa dit för ytterligare datainsamling. Vi beslutade oss för att intervjua representanter från bilaterala myndigheter samt företagsrepresentanter med erfarenhet från Argentina. Vi kontaktade inför avresan flera myndigheter samt Skanska och Securitas i Argentina och var då ännu inte helt säkra på var frågeställningen skulle stranda. Vi var fascinerade av Caso Skanska och insåg att det var en historia i särklass. Flera intervjuobjekt ombads att kommentera fallet vilket aggregerat önskvärd substans.

Emellertid var Skanska till vår besvikelse svårtillgängliga på ett sätt som endast kan uppfattas som att de inte ville att några intervjuer skulle utföras. Ingen intervju med Skanska kom till stånd i Argentina.

Istället erhöll vi många omfattande intervjuer från Securitas som ställde upp med en heldag och besök på både huvudkontor och lokalkontor. Det föreföll för oss självklart att använda detta breda och relevanta material. Genom att de intervjuer som ägt rum i Argentina har kunnat genomföras på det spanska språket anser vi att mycket kommit med som möjligen inte sagts direkt. Då intervjuobjekten kunnat agera i sitt naturliga tillstånd. Intervjuerna är dock återgivna i uppsatsen på svenska.

Till en början arbetade vi med att framställa en komparativ fallstudie mellan Skanska och Securitas. Slutligen kom vi fram till att Caso Skanska var så unikt och talande att vi önskade fokusera uppsatsen enbart på händelsen. Emellertid kunde spår av det komparativa angreppssättet länge skimras i texten trots att vi flitigt arbetat med att jämma ut det.

Data från Securitas skall alltså klassificeras som empiri vilken ökar vår förståelse för Caso Skanska. I denna bemärkelse har data från Securitas samma status som data från myndigheterna, trots att det i likhet med Skanska är ett svenskt företag på samma marknad. Vi finner det material vi erhöll från Securitas mycket tillämpligt på Caso Skanska i den bemärkelsen att den avslöjar mycket om fenomenet vi studerat.

2.4 Empiriskt Urval

Vi har i hög grad lyckats få en initial intervju med företags- och institutionsrepresentanter i Sverige med omfattande erfarenhet från Argentina. Dock har vissa kontakter som ovan nämnts kanske tyvärr försvårat möjligheten till kompletterande intervjuer, trots en uttalad välvilja om att hjälpa till. Vi har till exempel haft svårigheter i kommunikationen med personer som trots upprepade försök inte besvarat vår e-post.

Då uppsatsen behandlar mutor och korruption som är ämnen av en tämligen känslig natur så är det möjligt att orsaken står att finna i att man vill begränsa informationsinflödet.

Vi har genomfört två intervjuer med Skanska där den första var mycket enkel att få medan den andra krävde en hel del arbete.

Vi har också intervjuat flera bilaterala svensk-argentinska myndigheter och organisationer som kan tänkas känna till Caso Skanska och argentinsk affärskultur. Vi upplever att vi fått intervjua tillräckligt relevanta personer för att erhålla en tydlig bild av händelsen.

2.5 Teoretiskt urval.

Det initiala valet av teorier skedde med vår handledare. Efter ett antal intervjuer observerade vi hur empirin väl överensstämde med våra teorier och vi la till fler teorier för att komma än djupare.

Många individer ombads att kommentera teorierna när vi presenterade dem. Merparten av tillfällena då sådana teorier presenterades var intervjuobjektens konfirmation påtaglig. Ju fler intervjuer vi gjorde desto mer bekräftades teorierna. Vi upplever därför att vi uppnått en relativt stor teoretisk mättnad¹³ eftersom samma mönster upprepade sig och vi upplevde att marginalavkastningen av ytterligare intervjuer minskade. Förvisso hade vi kunnat fortsätta och utföra fler frågesamtal, vilka med ganska hög sannolikhet skulle leda till en ytterligare minskad marginalavkastning varpå vi skulle komma allt närmare teoretisk mättnad.

¹³ Björkegren, s. 21 (1988)

Vi är medvetna om att andra teorier hade kunnat användas för att tolka händelseförloppet. Verkligheten kring vad som utspelade sig är alldeles för komplex för att i sin helhet kunna begränsas till de teorier vi valt i sammanställningen.

2.6 Uppsatsens Tillförlitlighet

Den tekniska termen reliabilitet mäter huruvida olika test resulterar i lika utfall vid upprepade försök, oberoende av vem som utför testet. På så vis eftersträvas att se huruvida måttet mäter samma sak. Dessa premisser har av flera skäl inte varit särskilt tillämpbara för oss. Även om det vore intressant att kvantitativt testa de olika variabler vi behandlar för att se om någon korrelation råder. I viss mån har detta utförts av Hofstede, vars resultat används som empiri här.

Det är inte särskilt troligt att våra intervjuer gett identiska resultat om de utfördes på engelska som på spanska. Många av de långa samtalen präglades till stor del av vilka deltagarna var. Begreppet tillförlitlighet lämpar sig bättre på icke kvantitativa studier och används för att uttrycka ett antal sammanhängande egenskaper. Vi har faktiskt under våra intervjuer erfarit att ett antal egenskaper repetitivt förekommer. Mönster tycks gå igen, vilket indikerar tillförlitlighet. Vi är glada över att ha Hofstedes kvantitativa data vilken kan komplettera det tema vi lyckades skönja som ett resultat av våra samtal.

2.7 Uppsatsens Validitet

Uppsatsens validitet skulle tillta ytterligare om fler intervjuer genomförts, men troligtvis är vilka intervjuer snarare än antalet mera centralt gällande trovärdighetsgraden. Det vore önskvärt att ha genomfört intervjuer från andra håll än vad som blev fallet. Hade vi från början ägt kännedom om riktningen och vilken frågeställningen skulle komma att bli så skulle vi genomfört det empiriska urvalet aningen annorlunda. Vi skulle under dessa förhållanden ha varit mer påstridiga när det gällde att erhålla intervjuer med Skanskas argentinska dotterbolag SADE på plats i Buenos Aires.

Måhända har tillförlitligheten för studien fått en törn av de uteblivna intervjuerna med Skanskas dotterbolag SADE. Vidare hade ytterligare ett uppsving kunnat äga rum om vi lyckats intervjua några argentinska politiker som varit inblandade i skandalen. Eller för den delen lokala journalister som var djupt insatta i den då rådande politiska situationen.

Lyckligtvis var flera av våra intervjuade källor på plats under tiden för Caso Skanska och följde förloppet på mycket nära håll.

2.8 Generaliserbarhet

Vad som sagts under intervjuerna måste ses i sin kontext och är inte några generaliserbara sanningar. Hellre bör de ses som subjektiva uttalanden från personer som enligt vår uppfattning varit väl insatta i fenomenet.

Det är vår förhoppning att slutsatserna kan vinna viss praktisk användbarhet för företag eller individer som av någon anledning är intresserade av näringsverksamhet i Argentina. Genom vår uppsats vill vi tillhandahålla en insyn i, inte en absolut sanning för affärskulturens betydelse i Argentina.

Det vore intressant att göra en uppföljning av denna forskning genom att exempelvis intervjua SADE personal samt flera insatta argentinska aktörer. Vi vågar inte svara på om uppsatsens generaliserbarhet skulle ändras signifikant därav, utan nöjer oss med att konstatera att det vore önskvärt.

2.9 Fallbeskrivningens korrekthet

Våra främsta källor från händelseförloppet kring Caso Skanska har varit muntliga. Tre stycken förtjänar särskilt omnämnande, nämligen Peter Gimbe, Kim Svensson samt Héctor Díaz Oldenburg. De delade frikostigt med sig av sin syn på Caso Skanska. De övriga intervjuade kan betraktas som aningen mer reserverade när det gällde att kommentera skandalen. En vanlig ursäkt var att ”detta utspelade sig innan min tid här i landet”. Dock gick det ofta att få en och annan kommentar av de flesta. De övriga talade gärna och mycket om skillnaderna mellan de olika ländernas kulturer, vilket också blev relevant empiri.

Även korrektheten hade gynnats av fler intervjuer som varit mera specifikt fokuserade på Caso Skanska. Bland de tre uttömmande intervjuer vi genomförde, är vår bedömning att Peter Gimbe som representerar Skanska trots allt har en skildring som väl överensstämmer med övriga källor.

När ambassadtjänstemannen Héctor Díaz Oldenburg i Buenos Aires ombads kommentera händelsen presenterades historien lite annorlunda. Dock motsade inte skildringarna varandra, de kompletterade snarare. Det är här på sin plats att påpeka att de två på många sätt har samma intresse i återberättandet. Ambassaden var mycket hjälpsam mot Skanska under turbulensen och det låg i Sveriges intresse att bilden av svenska företag var god i landet. Det är mycket troligt att vår redogörelse, kommit att se annorlunda om vi intervjuat Skanskapersonal i Argentina eller argentinska politiker som komplement.

Det är emellertid inte svårt för den uppmärksamme läsaren att inse svårigheten i att få tillträde till sådana intervjuer från svenskt håll. Händelsen avslöjar en del obekväma sanningar kring det argentinska samhället vilka förstås hellre berättas av offret (Skanska) än av förövarna (myndigheterna och politikerna). Det som sades om den argentinska affärskulturen generellt, om än av andra, tycks passa mycket lämpligt in på teorierna varför vi hävdar att fallbeskrivningen för denna studie är tillräckligt korrekt.

2.10 Intervjuteknik

Samtliga intervjuer har genomförts med en semi-strukturerad ansats vilket genererat stor frihet för intervjupersonen att uttrycka sin personliga åsikt och syn på våra frågor utan att känna sig pressade. Vi valde medvetet metoden eftersom vi var övertygade om att informanterna hade egna historier och exempel som vi var intresserade av att ta del av.

2.11 Uppsatsens kvalitet

Eftersom uppsatsen uteslutande grundar sig på kvalitativa, semi-strukturerade intervjuer så erhålls en lägre grad av formalitet vilket kan generera en lägre reliabilitet och validitet.

Det är alldeles uppenbart att en av svårigheterna med att inhämta information från mänskliga källor är att informationen färgas av personliga åsikter och uppfattningar. Vilket reducerar objektiviteten. Ett annat problem återfinns i att intervjua individer som varit delaktiga i en känslig och svårhanterlig process eller konflikt. Information riskerar att utelämnas eller förvrängas och frångå sanningen. Personerna har starka intressen av att inte lämna ut all information. Eftersom vi varit medvetna om denna problematik under uppsatsens gång har vi försökt motverka eventuella felkällor genom använda flera olika källor som gett oss kontrasterande perspektiv på de frågor som är mer känsliga.

3. Teoretiska Utgångspunkter

Vi har valt fem teoretiska utgångspunkter för uppsatsen. En del av teorierna snuddar vid varandra vilket vi är medvetna om. Ambitionen har dock varit att nå djupt snarare än brett och därför tror vi att valet gynnar uppsatsen.

Eftersom det här inte är en kvantitativ studie som testar statistiskt insamlad data mot en hypotes så presenteras här inte någon tydlig ståndpunkt på ifall våra valda teorier är generellt sätt hållbara. Denna studie har ambitionen att snarare vara teoriutvecklande än teoriprovande. De teoretiska utgångspunkterna är inte lika strikta som de hade behövt vara om vår metod för uppsatsen varit kvantitativ.¹⁴

¹⁴ Trost, sid. 3 (2007)

3.1 The dynamic interaction of historical forces, business, environment and corporate actions.

Steiner & Steiner har utvecklat en teoretisk modell som är till för att studera miljön som företag verkar i och vilka implikationer miljön har på företag och deras beslutsfattare.¹⁵

Teorin tar sin ansats i att världen är föränderlig. Det går dock att skönja mönster med en logisk förklaring som ligger bunden i vår historia. Förändringarna som sker i näringslivsklimatet är snarast resultatet av starka historiska krafter som rör sig förhållandevis förutsägbart. Modellen innefattar nio historiska krafter: den industriella revolutionen, ojämlikheter, befolkningsökning, teknologi, globaliseringen, nationsstater, framträdande ideologier, ledarskap samt tur.¹⁶

Dessa historiska krafter skapar och utformar sedan de sju viktigaste miljöerna som påverkar företaget. De sju miljöerna utgörs av staten, teknologi, ekonomiska förutsättningar, legala, kulturella, den naturliga miljön och den interna. Där den interna består av chefer, ägare, anställda och styrelsen.¹⁷

Tillsammans utgör de alltså en grund för vilka förutsättningar ett företag har att lyckas på den aktuella marknaden. Flera av dessa är starkt påverkande faktorer i vår studie. Samtidigt skall noteras att företaget inte är en passiv aktör utan i allra högsta grad står som influatör och skapare av samtiden vilket i sin tur formar de nya historiska krafterna och cirkeln sluts.¹⁸

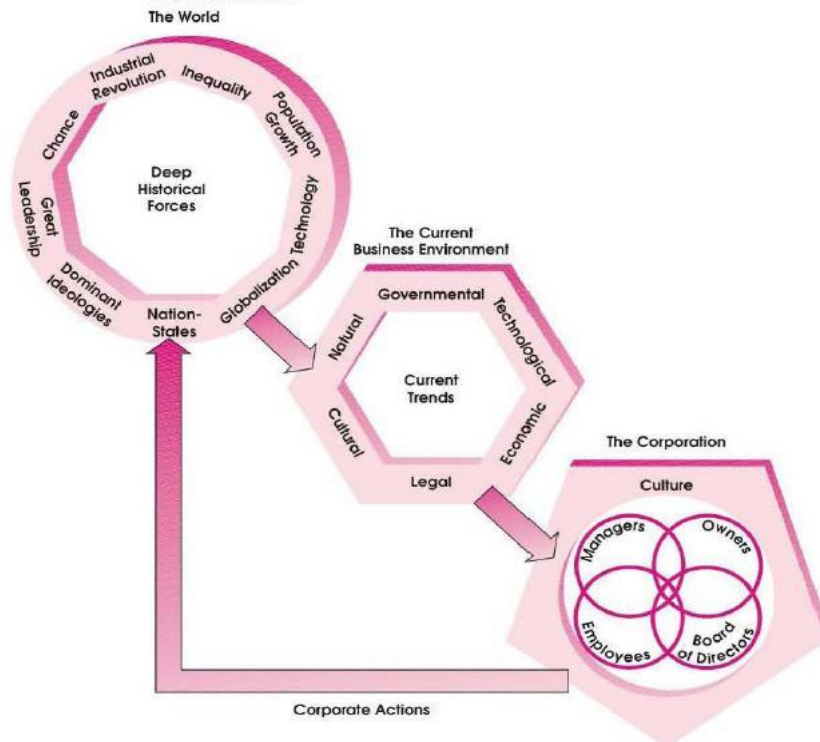
¹⁵ Steiner & Steiner, s. 24, (2008)

¹⁶ Ibid s. 26-37

¹⁷ Ibid s. 38-47

¹⁸ Ibid s. 48

FIGURE 2.10 The Dynamic Interaction of Historical Forces, Business Environments, and Corporate Actions



¹⁹ Steiner & Steiner, 2008, s. 48

Modellen är tämligen omfattande med flera spännande element som kan tillämpas på vår studie. Vi har varit tvungna att begränsa oss till de mest intressanta i vår analys eftersom uppsatsen trots allt har en viss begränsning gällande sidantalet.

¹⁹ Steiner & Steiner, s. 48 (2008)

3.2 Embeddedness

Den klassiska och neoklassiska nationalekonomiska synen på ekonomi är atomiserad och undersocialiserad menar Granovetter, vilket är ett felaktigt sätt att se på samhället. Individen är inte helt frikopplad från andra människor när beslut fattas. Den klassiska och neoklassiska synen speglar endast rationalitet och matematiskt tänkande som återfinns i en idealiserad värld som inte ligger långt utanför den teoretiska tankeramen.²⁰

Embeddedness-argumentet vänder sig emot detta undersocialiserade och atomiserade synsätt och hävdar att det faktum att människors och institutioners beteende påverkas i så hög grad av de sociala relationer som vi ständigt befinner oss i, gör det omöjligt att se ekonomiska transaktioner som helt isolerade händelser.²¹

Med Embeddedness-argumentet vill alltså Granovetter adressera inverkan av människors relationer och det nätverk som skapas emellan människor vid affärstransaktioner. Han menar att människor föredrar transaktioner inom välutvecklade relationer och nätverk människor emellan eftersom dessa skapar tillit och minskar risken för maktmissbruk. Det görs hellre än att luta sig emot en annan individs moral eller institutionella säkerhetssystem så som rättsväsendet.²²

Granovetter hävdar att människor alltid söker så bra information som möjligt vid affärer. Det är alltid bra att fråga någon man känner om denne handlat med tredje man, men ännu bättre är om man själv gjort det tidigare. Det är bättre av fyra skäl:²³

1. Det är billigt.
2. Man litar alltid på sitt eget omdöme mer än andras.
3. Individer med vilka man har en pågående affärsrelation har incitament att hålla sina löften för att på så vis skapa fler affärstillfällen i framtiden.
4. Bortsett från de rena ekonomiska motiven så skapar upprepade affärsrelationer även en social relation, vilket skapar tillit och motverkar opportunism.

²⁰Granovetter, s. 481-483 (1985)

²¹Ibid.

²²Ibid.

²³Granovetter, s. 490 (1985)

3.3 Korruptionsteori

Korruption är ett tämligen vitt begrepp som inte är helt enkelt att definiera. *Tillit i Moldavien* är en uppsats som behandlar korruption i Moldavien och försöker att förklara de bakomliggande orsakerna till fenomenet.²⁴ I Moldavien, precis som i Argentina är mutor och korruption på intet vis lagliga, men trots det en inte helt ovanlig företeelse i vardagen.²⁵ Författarna kommer dock snart fram till att korruption inte är ett ämne som låter sig studeras helt isolerat, utan att svaren kanske finns genom att söka förklaringar ”utifrån sammanhangen”, genom att se helheten.²⁶

En distinktion värd att urskilja är den mellan transaktioner enligt reglerna och transaktioner som bryter emot reglerna. I det första fallet handlar då korruption om att exempelvis en offentliganställd mutas för att göra det arbete han egentligen är satt att utföra, men mutor ses som ett smörjmedel för att påskynda processen.²⁷ Transaktioner som bryter emot reglerna är istället mutor avsedda för att få saker gjorda som annars inte skulle ha blivit utförda eller för att få personen att inte lägga sig i vad man gör.²⁸

Författarna behandlar även det nätverk där tjänster och gentjänster sker emellan personer och var utmärkande under Sovjetunionens existens, något som kallas för *blat*.²⁹ En viktig poäng är att återbetalningen av en tjänst inte sker direkt utan ”blat-transaktioner är alltid oavslutade”. Relationen fortsätter eftersom personerna aldrig blir kvitt med varandra och att försöka avsluta en relation skulle innebära att parten inte erkänner vänskapsbandet.³⁰ För att än mer vårda relationen menar författarna att det är viktigt för parterna att träffas utanför arbetet, på till exempel bröllop eftersom man annars riskerar att skapa en relation som endast är affärsmässig.³¹

²⁴ Svedin & Svedin, s. 7 (2010)

²⁵ Ibid s. 7

²⁶ Ibid s. 8

²⁷ Ibid s. 18

²⁸ Ibid s. 19

²⁹ Ibid s. 21

³⁰ Ibid s. 23

³¹ Ibid s. 52

Sammanfattningsvis konkluderas att Moldavien är ett tämligen ungt land, med endast 20 år av självstyre och att demokrati inte självklart leder till mindre korruption. Författarnas tes är att det fortfarande saknas institutioner som garanterar att olika former av transaktioner sker via öppna och transparenta kanaler.

3.4 Det politiska perspektivet

Det politiska perspektivet ser organisationer som en plats där individuella och gruppers intressen möts och formas i koalitioner. Dock finns det stora skillnader människor emellan, gällande vilka värderingar, åsikter och intressen som skall råda. När organisationen sedan väl fattar beslut så handlar det alltid om att fördela de begränsade resurser som finns till hands. Knappheten ger upphov till konflikter vilka löses med makt, som är den viktigaste tillgången ur ett politiskt perspektiv. Besluten som fattas sker i strid om att nå en så gynnsam position som möjligt.³²

Företag beskrivs ofta som hierarkiska där de viktiga besluten fattas i toppen av pyramiden. Det politiska perspektivet väljer ett annat synsätt med fokus på att samtliga individer och grupper i organisationen har egna mål. För att nå dessa väljer man att köpslå med andra spelare för att på så vis finna en så gynnsam utveckling som möjligt för egen del.³³ Att koalitioner uppstår beror på att individerna tror att de kan uträtta mer tillsammans än på egen hand.³⁴

Grundläggande är alltså att koalitioner uppstår parter emellan eftersom de delar vissa gemensamma intressen. Enligt Bolman & Deal är ”harmoni och samförstånd lättare att åstadkomma när alla inblandade delar liknande värderingar och åsikter och en gemensam kultur”.³⁵

³² Bolman & Deal, s.232-233 (2003)

³³ Ibid s. 236

³⁴ Ibid s. 238

³⁵ Ibid s. 234

3.5 Stakeholder Theory

Stakeholder-teorin blev framträdande under 1980-talet då Edward Freeman publicerade sina tankar i ämnet i den nu mer klassiska *Strategic Management: A Stakeholder Approach* 1984. Bakgrunden var att Freeman ansåg att det saknades ett ramverk som strategiskt kunde hjälpa företagsledare att tänka i tider av stor turbulens. Freeman utvidgade konceptet kring shareholders, aktieägare till att involvera även andra intressenter som påverkas eller har en påverkan på företaget och dess verksamhet, därav ordet stakeholder.³⁶

Freeman menade att det är strategiskt viktigt för en organisation att förstå att man i allra högsta grad står i en beroendeställning till sina intressenter och att relationen till dessa avgör organisationens framgångar. Viktiga intressenter är kunder, anställda, leverantörer, samhället och finansiärer. Företagsledarens uppdrag är att se till att intressenterna är nöjda med företagets agerande så att organisationen kan blomstra.³⁷

Konceptet har med tiden utvidgats och idag avses betydligt fler intressenter så som media, konsumentföreningar, miljö och politiska organisationer.³⁸

³⁶ Hitt, Freeman, Harrison, s. 190 (2001)

³⁷ Freeman, Phillips, s. 333 (2002)

³⁸ Hitt, Freeman, Harrison, s.194 (2001)

4. Empirisk Beskrivning

4.1 Om Republiken Argentina

År 1776 skapades det spanska vicekungadömet Rio de la Plata för att sedan år 1816 förklara sig självständigt ifrån Spanien. Med tiden försvann även de territorier som idag utgörs av Bolivia, Paraguay och Uruguay. Det som kvarstod utgör dagens Argentina³⁹.

Under tiden fram till andra världskriget kom stridigheter mellan konservativa jordägare och borgerliga köpmän att prägla den inhemska argentinska politiken. Jordägarna krävde ett starkare provinsiellt självstyre medan köpmännens mål å andra sidan var att centralisera makten.⁴⁰

Efter andra världskriget kom den så kallade Peronismen, en arbetarrörelse med nationalistiska förtecken som uppstod kring president Juan Domingo Perón på 1940-talet⁴¹ att bli framträdande och central för utformningen av argentinsk politik fram till 1976 då arméchefen Jorge Videla tillskansade sig makten genom en militärkupp. Falklandskriget 1983 resulterade dock i att demokratin återinfördes i Argentina.⁴²

Förbundsrepubliken utgörs av 24 provinser som tillsammans gör landet till världens till ytan åttonde största, med en befolkningsmängd som uppskattades till 41,3 miljoner år 2010. Militären har traditionellt varit en stark kraft i argentinsk inrikespolitik men dess roll har minskat betydligt under senare år. Historiskt råder dragkamp mellan den federala regeringen och provinserna om maktfördelningen.⁴³

Nuvarande statschef och president är Christina Fernández de Kirchner som också är hustru till landets förre president, Néstor Kirchner.⁴⁴

³⁹ <http://www.regeringen.se/sb/d/2580/a/13953>

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Ibid

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

⁴⁴ http://www.swedenabroad.com/Page_____25398.aspx

Landet har stora naturtillgångar och i början av 1900-talet var Argentina mycket rikt, men på grund av finansiella problem, militärkupper och en felaktig ekonomisk politik så hamnade landet på efterkälken ordentligt.⁴⁵

Under 1990-talet och framåt skedde stora devalveringar med så mycket som 50% av peson och den årliga inflationen nådde 40%. Därefter har ekonomin stabiliserats men landet har fortfarande mycket stora skulder att betala till sina gäldenärer vilket medfört stora svårigheter att uppta nya lån internationellt. 2009/2010 beräknades landets statsskuld utgöra nära 50% av landets BNP.⁴⁶

Den argentinska ekonomin har periodvis varit tämligen turbulent och 2010 uppgavs inflationen att vara 11% enligt landets myndighet för statistik, INDEC. Enligt Sveriges Ambassads årliga rapport för Argentina tror externa bedömare snarare att inflationen är ca 25-30%.⁴⁷

Så sent som i januari 2011 protesterade invånarna på landsbygden högljutt på grund av de exportkvoter och exportskatter som lagts på råvaror. Enligt regeringen finns dessa för att förhindra att matpriserna skenar och de problem en ökad inflation skulle resultera i.⁴⁸

Till Sverige exporterades varor 2010 till ett värde av 484 miljoner SEK samt importerades varor till ett värde av 1700 miljoner SEK.⁴⁹

Ett annat stort problem är den växande brottsligheten som enligt opinionsundersökningar också är den enskilt viktigaste frågan för landets väljare. Situationen blir inte bättre av att den federala polisen beskrivs som korrupt av den egna regeringen. Säkerhetsministern Nilda Garré har nyligen inlett en reform för att få bukt med poliserna vilka själva utgör en del av problemet med kriminaliteten.⁵⁰ Det finns även de som hävdar att poliser äger bordeller och hjälper till med trafficking i utbyte mot olika former av mutor.⁵¹

⁴⁵ http://www.swedenabroad.com/Page____78039.aspx

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ http://www.swedenabroad.com/Page____101562.aspx

En annan del i problemet är den utbredda fattigdomen som enligt regeringens siffror är 12% 2010 medan andra aktörer hävdar att den snarare är mer än 31%.⁵²

Enligt världsbankens databas har gini-indexet för Argentina minskat från 52.5 till 45.8 under perioden 2002-2009.⁵³ Gini-koefficienten är ett mått på ojämlikheten i inkomstdistributionen för ett land. Måttet går mellan 0-100 där 0 är helt jämlikt. För Sverige låg gini-koefficienten 2005-2008 på mellan 30-34 enligt SCB.⁵⁴

4.2 Fyra begrepp bär upp en kultur

I boken *Culture's Consequences* presenterar Geert Hofstede sin forskning kring de internationella skillnader som återfinns i människors värderingar och hur de tar sitt uttryck i olika arbetsstilar. Med hjälp av frågeformulär samlades värderingsrelaterad data från fyrtio olika nationer. Hofstede gör gällande att människor bär med sig ”mentala program” som utvecklas under den tidiga barndomen, primärt inom familjen. Programmeringen stärks ytterligare i skolor och organisationer och blir en komponent av den nationella kulturen. De mentala programmen kommer bäst till uttryck genom de olika dominerande värderingarna bland människor från olika länder.⁵⁵

Hofstede påpekar att tvärkulturella studier förekommer i de flesta samhällsorienterade forskningsdiscipliner. Dessvärre saknar dessa existerande studier en nyckelvariabel, nämligen själva kulturen. I sin bok avser författaren att fragmentera de element som en kultur är uppbyggd av. Dessa element påverkar i sin tur mänskligt tänkande, organisationer och institutioner i de undersökta länderna på förutsägbara sätt.

De kulturbildande element som Hofstede presenterar kallar han *Power Distance*, *Uncertainty Avoidance*, *Individualism* och *Masculinity*. Samtliga undersökta nationer har placerats i ett rankingsystem utifrån dessa begrepp.

Begreppen illustrerar, enligt författarens statistiska analys, en meningsfull och signifikant korrelation mellan geografiska, ekonomiska, demografiska och politiska nationella indikatorer. Studien möjliggör en kulturell indelning av länder och regioner, baserat på

⁵² http://www.swedenabroad.com/Page____78039.aspx

⁵³ <http://search.worldbank.org/data?qtern=Gini&language=EN>

⁵⁴ SCB, Inkomstfördelningen 2008, s. 8 (2010)

⁵⁵ Hofstede, s. 11 (1984)

rangordningen. I vissa fall pekas historiska orsaker ut vilka föranlett den kulturella differentieringen regioner emellan.

Boken kommer till god användning i vår uppsats då data finns för både Sverige och Argentina.

4.2.1 Power Distance

Ett fenomen, beskrivet av Hofstede som "Mänsklig ojämlikhet" vilken tar sig uttryck som prestige, välfärd och makt. Olika länder sätter olika vikt vid social status och i organisationer är maktojämlighet både funktionell och oundviklig. För att rangordna undersökta länder sammanställdes ett "Power Distance Index" (PDI). Detta är baserat på landsmedelvärdet av frågor som berörde perceptioner kring föredömlig beslutsstil samt kollegors fruktan att inte hålla med överordnade.⁵⁶

Notera Sveriges och Argentinas placeringar på bilden nedan.⁵⁷ Argentina har enligt indexet högre ojämlikhet än Sverige.

FIGURE 3.1 Power Distance Index (PDI) Values by Country Based on the Scores on Three Attitude Survey Questions for a Stratified Sample of Seven Occupations at Two Points in Time

Country	PDI		Country	PDI	
	Actual	Predicted		Actual	Predicted
Philippines	94	73	South Africa	49	62
Mexico	81	70	Argentina	49	56
Venezuela	81	66	U.S.A.	40	42
India	77	78	Canada	39	36
Singapore	74	64	Netherlands	38	38
Brazil	69	72	Australia	36	44
Hong Kong	68	56	Germany (F.R.)	35	42
France	68	42	Great Britain	35	45
Colombia	67	75	Switzerland	34	32
Turkey	66	60	Finland	33	30
Belgium	65	36	Norway	31	27
Peru	64	69	Sweden	31	23
Thailand	64	74	Ireland	28	37
Chile	63	56	New Zealand	22	35
Portugal	63	53	Denmark	18	28
Greece	60	51	Israel	13	44
Iran	58	61	Austria	11	40
Taiwan	58	63			
Spain	57	56	Mean of 39 countries	51	52
Pakistan	55	74	(HERMES)		
Japan	54	57			
Italy	50	53	Yugoslavia (same industry)	76	53

Actual values and values predicted on the basis of multiple regression on latitude, population size, and wealth.

⁵⁶ Ibid. Sid.65

⁵⁷ Bild från Ibid. sid. 77

4.2.2 Uncertainty Avoidance

Framtidsosäkerhet är ett grundläggande faktum i mänskligt liv. För de flesta är försök till osäkerhetshantering en nödvändighet, det kan ske med hjälp av teknologi, lagsystem och religioner. I organisationer menar Hofstede att detta tar sig i uttryck genom teknik, regler och ritualer. Data visar att tolerans mot osäkerhet varierar avsevärt mellan personal från olika länders dotterbolag i samma företag. De tre avgörande komponenterna är regelorientering, anställningsstabilitet och stress. Tillsammans formar dessa ett lands ”Uncertainty Avoidance Index” (UAI).⁵⁸

Notera att Argentina enligt indexet är högre upp än Sverige beträffande osäkerhet på arbetsplatsen på bilden.⁵⁹

FIGURE 4.1 Country Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Country	UAI		Country	UAI	
	Actual	Controlling for age ^a		Actual	Controlling for age ^a
Greece	112	98	Finland	59	54
Portugal	104	102	Switzerland	58	62
Belgium	94	80	Netherlands	53	45
Japan	92	112	Australia	51	47
Peru	87	91	Norway	50	38
France	86	73	South Africa	49	62
Chile	86	66	New Zealand	49	60
Spain	86	89	Canada	48	55
Argentina	86	74	U.S.A.	46	36
Turkey	85	61	Philippines	44	45
Mexico	82	86	India	40	48
Israel	81	73	Great Britain	35	43
Colombia	80	77	Ireland	35	54
Venezuela	76	78	Hong Kong	29	61
Brazil	76	74	Sweden	29	23
Italy	75	58	Denmark	23	32
Pakistan	70	82	Singapore	8	31
Austria	70	77			
Taiwan	69	73	Mean of 39 countries (HERMES)	64	64
Germany (F.R.)	65	53			
Thailand	64	73			
Iran	59	59	Yugoslavia (same industry)	88	77

NOTE: Values based on the scores on three attitude survey questions for a stratified sample of seven occupations at two points in time. Actual values and values obtained after controlling for the average age of the country sample.

^aFor age scores see Hofstede (1980b).

⁵⁸ Ibid. Sid. 110

⁵⁹ Ibid. Sid 122

4.2.3 Individualism

Denna dimension av den nationella kulturen beskriver den rådande relationen mellan individen och kollektivet i ett samhälle och reflekteras av människors samleverne. Exempelvis i kärnfamiljen, den utökande familjen eller i klaner. Individualism har olika sorters implikationer, i vissa kulturer ses det som en välsignelse och en källa till välmående, medan den i andra kan ha en alienerande effekt. I sociologin används Tönnies distinktion *Gemeinschaft* (låg individualism) mot *Gesellschaft* (hög individualism). Hofstede presenterar ett "Individualism Index" (IDV), i vilket det framgår att IDV är negativt korrelerat med PDI. Framförallt mäter IDV vikten av tid till personligt liv, vilket ger ett högt IDV och vikten av att bli inlärd och tränad i företaget vilket ger ett lågt IDV.⁶⁰

Sverige har som framgår av tabellen alltså högre individualism än Argentina. Enligt författarens definition av begreppet.⁶¹

FIGURE 5.2 Country Individualism Index (IDV) Values Based on the Factor Scores of the First Factor Found in a 14-Work Goals, 40-Country Matrix

Country	IDV		Country	IDV	
	actual	predicted		actual	predicted
U.S.A.	91	95	Argentina	46	47
Australia	90	62	Iran	41	34
Great Britain	89	74	Brazil	38	37
Canada	80	80	Turkey	37	35
Netherlands	80	71	Greece	35	41
New Zealand	79	58	Philippines	32	23
Italy	76	62	Mexico	30	33
Belgium	75	71	Portugal	27	42
Denmark	74	75	Hong Kong	25	29
Sweden	71	85	Chile	23	38
France	71	80	Singapore	20	15
Ireland	70	52	Thailand	20	19
Norway	69	73	Taiwan	17	27
Switzerland	68	73	Peru	16	22
Germany (F.R.)	67	81	Pakistan	14	22
South Africa	65	38	Colombia	13	18
Finland	63	68	Venezuela	12	28
Austria	55	61	Mean of 39 countries (HERMES)	51	50
Israel	54	47			
Spain	51	51			
India	48	34	Yugoslavia (same industry)	27	44
Japan	46	60			

Work goal scores were computed for a stratified sample of seven occupations at two points in time. Actual values and values predicted on the basis of multiple regression on wealth, latitude, and organization size.

⁶⁰ Ibid. Sid. 148

⁶¹ Ibid. Sid. 158

4.2.4 Masculinity och femininity

Dessa två motpoler utgör, enligt Hofstede, den fjärde dimensionen i vad som bygger upp en kultur. Genusdualiteten är ett fundamentalt faktum som samhällen hanterar olika. Temat är huruvida mäns och kvinnors biologiska skillnader ska ha eller inte ska ha implikationer på deras roller i sociala aktiviteter. Rolldistributionen mellan olika genus överförs från socialiseringen inom familjerna, i skolan och andra sociala grupper samt genom media. Det huvudsakliga mönstret är att män är mer påstridiga och att kvinnor är mer vårdande.

Det påpekas att inom organisationer finns en relation mellan organisationens målsättning och karriärmöjligheter för män och kvinnor. Affärsorienterade organisationer tenderar att ha mer ”maskulina” mål och tenderar att promota män, medan sjukhus har mer ”feminina” mål och tenderar att promota kvinnor menar Hofstede. Data från de olika länderna sammanställdes för att undersöka hur ”maskulina” de svarande (av båda könen) var, i den bemärkelsen att de eftersträvade s.k. maskulina mål. Detta ordnades i ett s.k. ”Masculinity Index” (MAS) vilket ses nedan.⁶² Tabellen indikerar att argentinarna är mer maskulina i sina egenskaper än svenskarna enligt ovanstående definition av maskulinitet.⁶³ Notera att Sverige tycks ha mest ”vårdande” egenskaper av de i MAS presenterade länderna.

FIGURE 6.1 Country Masculinity Index (MAS)

Country	MAS		Country	MAS	
	Actual	Control- ling for % Women		Actual	Control- ling for % Women
Japan	95	87	Brazil	49	44
Austria	79	75	Singapore	48	52
Venezuela	73	70	Israel	47	41
Italy	70	72	Turkey	45	53
Switzerland	70	67	Taiwan	45	38
Mexico	69	64	Iran	43	52
Ireland	68	74	France	43	41
Great Britain	66	66	Spain	42	35
Germany (F.R.)	66	59	Peru	42	32
Philippines	64	58	Thailand	34	45
Colombia	64	56	Portugal	31	32
South Africa	63	60	Chile	28	26
U.S.A.	62	— ^a	Finland	26	51
Australia	61	59	Denmark	16	22
New Zealand	58	55	Netherlands	14	— ^b
Greece	57	73	Norway	8	10
Hong Kong	57	61	Sweden	5	6
Argentina	56	50	Mean of 39 countries (HERMES)	51	51
India	56	47	Yugoslavia (same industry)	21	42
Belgium	54	53			
Canada	52	53			
Pakistan	50	40			

⁶² Ibid. Sid. 176

⁶³ Ibid. Sid. 189

4.3 Om Skanska

Skanskas historia går tillbaka till år 1887 då Aktiebolaget Skånska Cementgjuteriet grundades. Redan efter det första decenniet började företaget expandera internationellt och diversifiera sin verksamhet. Bolaget blev snart ett fullfjädrat byggbolag som kom att spela en nyckelroll i uppbyggnaden av Sveriges infrastruktur. Under mitten av 1900-talet kompletterades verksamheten med utvecklingen av kommersiella fastigheter samt byggandet av bostäder. Bolaget listades på Stockholmsbörsens A-lista år 1965. Under 1970-talet etablerade företaget sig i USA och där återfinns idag den största marknaden. 1984 byttes namnet till det mer internationellt klingande Skanska. Företagets mest expansiva fas någonsin skedde under 1990-talet då försäljningen fördubblades inom bara några års tid.⁶⁴ Skanska förvärvade 1998 det argentinska företaget SADE.

⁶⁴ <http://www.skanska.co.uk/About-Skanska/Our-history/>

4. 4 Luftbolaget Infiniti

År 2006 uppmärksammade den Argentinska skattemyndigheten AFIP att Skanska betalat fakturor till ett bolag vid namn Infiniti. Skattemyndighetens granskningar visade sedermera att Infiniti endast var ett luftbolag, till vilket Skanska betalat fakturor i storleksordningen hundratusentals kronor. Skanska delgavs anklagelserna och tillsatte en intern utredning som kom att visa att den korrekta summan de facto låg i storleksordningen tiotals miljoner SEK.⁶⁵

Den interna utredningen Skanska företog visade också att sju lokalanställda i Argentina var ansvariga och hade satt i system att betala luftfakturor till Infiniti. De sju personerna var samtliga argentinare som var kvar sedan köpet av SADE.⁶⁶

Skanska beslutar att samarbeta med Argentinska myndigheter med motivet att ”man skall göra rätt för sig”.⁶⁷

Luftfakturorna innebar att Skanskas resultat var för lågt eftersom kostnaderna blåsts upp. Skanska rättade sin deklaration i efterhand och betalade in extra skatt till skattemyndigheten i Argentina. Vidare lämnade man den internutredning som genomförts till en allmän åklagare. De sju medarbetarna avskedades år 2006 vilket Skanska offentliggör i media. VD i Argentina var inte misstänkt men pga. det eroderade förtroendet avgår denne och en ny VD tillsätts.⁶⁸

Processen stannar av under ett år medan de Argentinska myndigheterna behandlar informationen. När myndigheterna är klara med utredningen har man funnit att 200-300 företag är inblandade i Infiniti-affären liksom flera ministrar i regeringen. Reaktionen från de argentinska utredarna och politikerna blir att ”det är de där Skanska som betar sig på det här viset” trots att hundratals företag var inblandade. De namnger Infiniti härvan som ”Caso Skanska” vilket på spanska betyder ”Fallet Skanska”. Därmed uppstår ett hat mot Skanska vilket även kommer att användas som vapen av regeringsoppositionen emot vissa politiker och ministrar. Skanska tvingas nu vidta åtgärder för att stoppa ryktesspridning och felaktig

⁶⁵ Gimbe

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ibid.

information från att spridas vidare till marknaden USA. Representanter åker till Argentina för att förmedla den, enligt Skanska sanna versionen av vad som egentligen skett.⁶⁹

Skanskas VD åker till Buenos Aires för att förklara Skanskas uppförandekod och erbjuder sig att träffa polis och åklagare genom att ställa sig till deras förfogande. Dessa är dock enligt Skanska totalt ointresserade av ett sådant samarbete. Skanska upplevde att Sveriges Ambassad är hjälpsam och förstående, men att Handelskammaren bojkottar dem och inte vill ha med Skanska att göra.⁷⁰

4.4.1 Konsekvenserna av Infiniti-affären

Skanska hade för avsikt att ”köra med öppna kort” under hela affären. Det resulterade dock i att företaget fick mycket stora svårigheter att hitta nya kunder eftersom deras rykte i Argentina blev ordentligt sargat. Befintliga leverantörer och kunder valde att fortsätta arbeta med Skanska men att hitta nya partners var inte lätt.⁷¹

Idag har Skanska standarder gällande etik, miljö och korruption. Implikationen av det är rent praktiskt att de helt enkelt inte kan arbeta med statliga myndigheter eller små lokala företag eftersom de anses som mest korrupta. Istället är kunderna oftast större av typen energibolag så som Petrobras.⁷²

Multinationella företag har ofta samma typer av policys som Skanska vilket gör dem enklare att arbeta med eftersom de ligger på ungefär samma moraliska kravnivå. Skanska kan inte särkoppla. Det finns bara en värld och Skanska måste bete sig på samma sätt var de än befinner sig. Annars slår detta hårt mot varumärket vilket Caso Skanska är ett tydligt exempel på. I Latinamerika anser Skanskas representanter att Chile är enklast att jobba i och man arbetar mycket med stora sjukhusprojekt.⁷³

⁶⁹ Gimbe

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Ibid.

Handelskammaren har ett utomstående råd som dömde Skanska att betala för att ha brutit mot den etiska kod som alla medlemmar är tvungna att följa. Skanska blev även suspenderade från medlemskapet under en tid. Rådet består bl.a. av en jurist, argentinska Scantias VD och en rektor för ett universitet. Rådet består av omdömesgilla, pålitliga och oberoende personer.⁷⁴ Skanska är nu åter intagna⁷⁵

4.5 Varför blev Caso Skanska så stort?

Beslutet av Skanska att ”köra med öppna kort” var enligt Peter Gimbe rätt enligt den anglosaxiska modellen men den visade sig inte fungera i Argentina. Skanskas agerande var snarast att betrakta som blåögt då företaget valde att öppet tala om att man betalat ut mutor.⁷⁶

Skanska hade därmed brutit koden. Det visade sig att Skanska var det enda av de 200-300 inblandade företagen som erkände utbetalningarna och offentligt pratade om sin inblandning i Infiniti-affären.⁷⁷

Liknande erfarenheter har Skanska dragit från verksamheten i Ryssland, en marknad man lämnat på grund av den rådande affärskulturen. Ryssland präglas av att man kan snabba på beslutsprocesser genom olika typer av betalningar men det fungerar inte för Skanska eftersom man måste göra allt ”by the book”. Att till fullo följa lagar och regelverk leder till att företaget hamnar på en högre kostnadsnivå och att tidshorisonten för projekten avsevärt stiger. Därmed har man funnit att deras affärsmodell inte går att tillämpa i länder med den typen av affärskultur. Skanska har inte heller någon verksamhet i Mellanöstern, Asien eller Afrika.⁷⁸

Gimbe menar att det kulturella arvet även i Argentina är annorlunda. Journalisterna i Argentina förstod inte varför Skanska var ärliga och betraktade dem snarast som dumma.⁷⁹

⁷⁴ Oldenburg

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Gimbe

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid.

Idag betraktar Skanska Argentina som en högriskmarknad där det gäller att jobba med rätt kunder i mycket hög utsträckning. Stor kraft läggs på integration och utbildning där det är viktigt att förklara vad Skanska är för företag och vad företaget står för. Byggsektorn i Argentina är problematisk eftersom den är decentraliserad och lätt att ge sig in i. Beställare finns inte på top-management nivå utan ofta lokalt på plats vilket gör det problematiskt att undersöka varje enskild faktura. Skanska har idag en tydlig nolltoleranspolicy mot korruption.⁸⁰

4.6 Medias roll för Caso Skanska

Héctor Díaz Oldenburg följer noga medierapporteringen om svenska företag i Argentina. Han minns väl Caso Skanska, en berättelse som börjar med att Skanska vann en upphandling i den argentinska provinsen Cordoba. Upphandlingen rörde enligt Héctor en gasledning.⁸¹

Tyvärr för Skanska, så fick pressen nys om upphandlingen samt att det hade betalats ut mutor. Press och media gjorde sedermera Caso Skanska till ett begrepp. Anledningen till att skandalen nådde en sådan omfattning var delvis politisk. Höga tjänstemän vid planeringsministeriet var inblandade i affären. Planeringsministeriet har haft samma minister sedan 2003, De Vido som var mycket nära vän till landets förre detta och numera avlidne president Nestor Kirchner. Kirchner var under sin livstid gift med Christina Kirchner som i skrivande stund är President över Republiken.⁸²

Traditionellt sett regerar peronisterna i Argentina, förklarar Oldenburg och på samma sätt är pressen traditionellt i opposition till makten. Héctor fortsätter med att berätta att pressen hade ambitionen att blanda in presidentparet i härvan. De två stora dagstidningarna i Argentina är Clarín och La Nacion. Under intervjun på Ambassaden fanns inte tillgång till någon officiell statistik, men att dessa dagstidningar är de största i landet, framgick av samtalet. Tidningarna kan jämföras med DN och SvD i Sverige. De ges ut i ungefär 1 000 000 exemplar varje söndag, fortsätter Héctor, och är opinionsledande och inte sällan opinionsbildande. Pressen kom att använda materialet om Skanska som ett vapen emot paret Kirchner och lyckades

⁸⁰ Gimbe

⁸¹ Oldenburg

⁸² Ibid.

mycket väl med smutskastningen. De började allmänt referera till Caso Skanska med en stark association till mutor.⁸³

Media gjorde det inte lättare för Skanska då det framkommit att den avskedade ledningen fick höga avskedsersättningar. Det var nästan som att de inte bestraffades, utan snarare belönades för att ge sig av, skrattar Héctor, för att sedan fortsätta ”Skanska löste det så gott det gick men blev inte direkt hjälpta av pressen”.⁸⁴

Sveriges Ambassad hade givetvis inte något inflytande över vad som skulle stå i tidningarna men i deras uppgifter ingår att läsa och samla in material och därefter sammanställa det till rapporter som sändes till Utrikesdepartementet i Stockholm. Ambassaden rapporterar generellt sett oftast varje månad om vad som skrivs om Sverige i pressen till UD, men det varierar med vad och hur mycket som skrivs, målsättningen är att rapportera om allt som berör Sverige i de stora tidningarna. Helhetsbilden av Skanska som gavs var mycket dålig.⁸⁵

4.7 Securitas om Caso Skanska

Kim Svensson, CFO på Securitas var själv på plats i Argentina under 2006 då Skanska-affären uppdagades. Han menar att Skanska blev mycket hårt ansatta av media vilket genererade den negativa bilden av företaget. Svensson säger att han har stor förståelse för hur Skanska agerade och tror att Securitas hade tvingats att agera likadant om man hamnat i en liknande situation.⁸⁶

⁸³ Oldenburg

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Svensson

4.8 Ytterligare perspektiv på Caso Skanska

Diplomat Alexander Dutrey konstaterar att Skanska valde att vara föredömligt transparenta i sin kontakt med argentinska myndigheter. Från Ambassadens sida ser man med goda ögon på att svenska företag respekterar de regler och lagar som gäller i Argentina men annars vill han inte officiellt deklarerar några synpunkter på fallet.⁸⁷ Ambassaden är dock mån om att bibehålla den goda bild av Sverige som man arbetat väl med att föra fram och den bygger på ledord som genuinitet och miljöhänsyn. Sveriges Ambasad menar Dutrey försökte att hjälpa Skanska under affären men framhåller att alla företag måste göra kommersiella val och riskbedömningar.⁸⁸

Handelskammaren å andra sidan berättar Diplomat Dutrey var mycket rädda för att bli associerade med fallet och värderingar som de inte stod för. De ville därför inte alls blanda sig in i affären på grund av att det fanns en risk att en medlems beteende kunde spilla över på de andra, vilket man absolut inte ville riskera. Handelskammaren tog därför en mer avståndstagande hållning till Skanska och affären.⁸⁹

4.9 Lokal personal

Det är viktigt att förstå att Skanska inte säljer en produkt som är homogen utan agerar inom entreprenadverksamhet på en lokal marknad. Skanska har länge haft projekt i Latinamerika men i slutet på 1990-talet gjorde man ett större företagsförvärv. För att få detta att fungera väl använder Skanska endast personal med lokal förankring, aldrig utsänd ledningspersonal från andra länder eftersom kulturen trots allt redan finns där, även om verksamheterna som sådana är likartade oavsett var man befinner sig i världen.⁹⁰

Eftersom kulturen redan finns på platsen så kan verksamheterna ses som fristående dotterbolag som opererar utan inblandning ifrån Sverige eftersom de kan detta bäst. Det sker ej någon omfattande implementering av svensk affärskultur i Argentina.⁹¹

⁸⁷ Dutrey

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Anonym källa. Skanska.

⁹¹ Ibid.

I relationen till staten, rättsväsendet eller andra menar intressenter skiljer sig inte Skanskas agerande i Argentina mot det i Europa. Inte heller tycker den intervjuade personen att det är så stor skillnad på relationen människor emellan i Argentina även om vissa avvikelser finns mot hur vi är i Sverige, precis som det finns skillnader mot Finland eller Tjeckien. Men eftersom allt sker lokalt, med lokal personal blir detta inte något problem då Skanskas representanter i Sverige inte är delaktiga. Därför uppstår inte kulturkrockar i kontakten med andra företag.⁹²

Enligt den tjänstemannen på Skanska finns inte någon särkoppling geografiskt mellan Skanskas affärsområden och hur man agerar. Skanska agerar likadant i Europa som i Argentina.⁹³

Vid företagsförvärv ser man att det finns kulturella skillnader. Dessa hanteras med utgångspunkt i Skanskas kärnvärderingar. Skanskas företagsledning har sedan länge gjort sina val angående hur man skall förhålla sig till etiska regler, miljöhänsyn, korruption etc.⁹⁴

4.10 Securitas om mutor och korruption i Argentina

Securitas deltar oftast inte i offentliga upphandlingar idag p.g.a. risken för korruption och de följdproblem som kan uppstå och väl illustreras med fallet Skanska. Kim Svensson exemplifierar med en upphandling i Mexico han själv deltog i där motparten tidigt i samtalet sa ”Ge mig 200 000 USD så får ni kontraktet”. Detta sades helt öppet inför alla vid förhandlingen, rakt över bordet, varpå Securitas representant lämnade förhandlingarna. Samma mönster kan skönjas i Argentina menar Svensson.⁹⁵

Kim menar att Securitas rent redovisningsmässigt inte kan betala ut mutor och liknande eftersom företaget granskas av en oberoende revisor. En del av deras konkurrenter menar han har förmågan att göra stora utbetalningar och det sker då ofta genom att ägaren personligen gör utbetalningar vilket komplicerar och försvårar utredningar.⁹⁶

⁹² Anonym källa. Skanska.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Svensson

⁹⁶ Ibid.

Det är dock inte bara i byggbranschen som det förekommer mutor utan även exempelvis poliser i Argentina tar emot mutor, troligen eftersom de tjänar sämre än väktarna. Poliser stjälar timmar ifrån staten genom att erbjuda beskydd till en extern aktör som betalar, exempelvis en butiksägare som behöver hjälp, något som snarast kan liknas med vad grupper som Hells Angels sysslar med i Sverige.⁹⁷

50 % av Securitas latinamerikanska verksamhet återfinns i Argentina. I Argentina tvingas man dock att ge upp 20-25% av marknaden eftersom den utgörs av myndigheter och statliga uppdragsgivare. Korruptionsrisken är helt enkelt för hög. ”Mutor är inte lagligt men accepterat och det är lättare för småbolag att jobba så”.⁹⁸

Kim Svenssons bedömning är att 50 % av den totala säkerhetsmarknaden i Argentina befinner sig i en gråzon mellan svart och vitt. Exempelvis menar han att det inte är ovanligt att husägare i ett villakvarter går ihop och betalar en person att bevaka området. En sådan väktare betalas helt svart.⁹⁹

4.11 Varför mutor existerar i Argentina enligt Kim Svensson, Securitas

Problemet ligger i att statsanställda tjänar så dåligt. Det finns därför stora fördelar med att tidigare affärsmän, så som den nye borgmästaren Macri tar offentliga tjänster. Det skapar inte samma incitament till att ta mutor eftersom en många redan har sitt på det torra.¹⁰⁰ Tendenserna återfinns dock inte bara i toppen av hierarkin utan även i botten där lönerna är som lägst. Tjänar man dåligt behövs alla pengar man kan få.¹⁰¹

⁹⁷ Svensson

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Anonym källa, Securitas Argentina.

4.12 Securitas preventiva arbete för att förebygga kulturella problem

Securitas har ett eget träningscenter i Buenos Aires där det hittills utbildats 6000 personer. Utbildningen syftar till att skapa förståelse för vad Securitas står för med avseende på kultur, värderingar och andra faktorer som avgör hur ett företags anställda skall agera mot intressenter. Arbetet görs fortlöpande.¹⁰²

Vid företagsförvärv har Securitas ett tydligt fokus på att företagen fortsatt skall styras av argentinare, men dessa måste vara anpassningsbara och ta till sig Securitasmodellen annars kommer verksamheten inte att fungera.¹⁰³

Securitas arbetar också aktivt med ett internt styrmedel som kallas för The Toolbox. En verktygslåda som innehåller viktiga kärnvärden som ansvar och entreprenörskap. Det är mycket viktigt för Securitas att vid uppköp hitta en säljare och VD som förstår och kan ta till sig Securitas Toolbox för att förvärvet skall blir framgångsrikt.¹⁰⁴

När man skall förvärva nya företag har man en handlingsplan för de som eventuellt är köpvärda men troligen innehåller vissa tveksamma element. Redovisningsmässigt bokar de upp en skuld i det förvärvade företags balansräkning som Badwill och man är förberedd på en 12 månaders horisont för att städa upp i bolaget. Till exempel gäller det avsättningar till potentiella skulder, sociala avgifter och skatter som de tidigare ägarna till bolagen inte betalat ut. Detta resulterar ofta i hög lojalitet och därför har de i större utsträckning lyckats undvika strejker.¹⁰⁵

¹⁰² Svensson

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Ibid.

Kim berättar att Securitas var intresserade av att gå in i Panama men det förelåg en hel del hinder för att etablera verksamhet där. Till exempel sysslade man i mycket hög grad med att systematiskt fuska med övertid istället för att höja lönerna. Svensson träffade personligen Presidenten i Panama och klagade på att det blev 15 % dyrare för dem att arbeta där än för deras konkurrenter eftersom de höll sig till lagen. Presidenten var enligt Svensson ovillig att förändra något och Securitas tvingades därför att avstå från Panama eftersom etiken inte var tillräckligt överensstämmande med företagets syn på hur företagande skall bedrivas.¹⁰⁶

4.13 Sveriges Ambassads arbete i Argentina

Idag bedriver ambassaden en verksamhet som är av mindre omfattning än vad som var fallet förr, berättar Héctor Díaz Oldenburg. Tidigare hade ambassaden en egen handelsavdelning, men så är det inte längre, förklarar han. Detta beror till stor del på att Exportrådet sedan 2005 funnits här och tagit över det mesta av den före detta handelsavdelningens arbetsuppgifter, vilket har varit att locka hit och hjälpa svenska företag på plats.¹⁰⁷

Ambassaden arbetar idag mycket med frågor gällande importbarriärer, lokalt kallade ”licencias no automaticos”, vilket i princip innebär att de ordnar importtillstånd. Det är ett arbetsområde som har blivit allt mer problematiskt med tiden. Anledningen står att finna i inrikespolitiken. Politikerna arbetar för att bromsa utflödet av amerikanska dollar från Argentina i syfte att hålla peson stabil mot dollarn. Landets utlandsskuld är knuten till dollarn. Främst har detta en psykologisk effekt.¹⁰⁸

Eftersom politikerna vill sänka sina räntekostnader, bromsar de importen av utländska produkter. Sveriges Ambassads uppgift i sammanhanget blir att hjälpa de svenska företagen med anskaffandet av licenser. Överlag lyckas ambassaden bra med arbetet.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Svensson

¹⁰⁷ Oldenburg

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid.

Ambassaden arbetar dock också med att försöka bevara och förmedla det svenska. Arbetet sker till stor del genom vad Dutrey kallar en svensk trojka, bestående av ambassaden, Exportrådet och Svensk-Argentinska Handelskammaren. Ambassaden kan tillföra en institutionell tyngd och detta har ofta avgörande effekt på de evenemang som Handelskammaren anordnar. Handelskammaren sköter kontakten med de svenska företagen och har många av dessa som medlemmar. Exportrådets roll är att få in svenska företag i landet och arbetar till exempel genom att närvara på mässor och tillställningar för att främja svenska företagsintressen.¹¹⁰

Genom trojkan får svenska företag ett bra nätverk de kan arbeta med och rådfråga, fortsätter Dutrey. När de svenska företagen skall agera gemensamt så görs detta genom Handelskammaren. Efter sina tre år på ambassaden tycker han att trojkan har utvecklat en utomordentligt god teamkänsla vilket behövs eftersom företagsklimatet egentligen är ganska fientligt mot utländska företag. Landet är överhuvudtaget oförutsägbart både ekonomiskt och politiskt.¹¹¹

Ambassaden har de senaste åren verkat för att promota den svenska företagskulturen där fair play och CSR är viktigt, alltså att företagen spelar med schysta regler när de befinner sig i Argentina. Det behövs en ambassad som påpekar detta och att de svenska företagen följer reglerna och därmed är önskvärda i landet.¹¹² På så vis var Caso Skanska kanske lite extra komplicerande för ambassaden.

¹¹⁰ Dutrey

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Ibid.

4.14 Utmaningar för svenska företag i Argentina

Generellt sett har svenska bolag har ett gott anseende i Argentina¹¹³ men svenska företag möter en del utmaningar att hantera. Till exempel återfinns ett förhållandevis krångligt regelverk och en omfattande byråkrati. Ambassaden arbetar mycket tillsammans med den Svensk-Argentinska Handelskammaren för att underlätta för svenska företag just när det gäller den juridiska biten.¹¹⁴

Svenska företag måste också ta landets svåra ekonomiska turbulens i beaktning. Under tiden för den här intervjun befinner sig i Argentina en problematisk situation då köpkraften urholkas med stormsteg och importerade produkter blir proportionerligt allt billigare än inhemska.¹¹⁵ Med den galopperande inflationen kan en svensk tjänsteman här bli galen säger den Argentinabaserade tjänstemannen Gómez på Securitas och skrattar. Han berättar att svenskarna från Securitas tyckte att det var betryggande att ha ett team som var vant vid lokala argentinska förhållanden när den ekonomiska krisen i Argentina år 2001 slog till och peson kraftigt devalverades.¹¹⁶

Som tur var kom Securitas till Argentina för att stanna långsiktigt annars hade deras förvärv varit en katastrofalt dålig affär. Det är viktigt att inse att de ekonomiska riskerna är relativt stora i Argentina.¹¹⁷

Många argentinska företag bedriver exportverksamhet vilket gillas av regeringen som har valt att subsidiera export. Ministern för Inrikeshandel, Guillermo Moreno har häftigt motarbetat en del utländska företag och nyligen gjordes ett politiskt utspel där regeringen föreslår att företag som importerar varor även måste exportera varor, vilket alltså avsevärt kan komplicera verksamheten för svenska företag.¹¹⁸

¹¹³ Svensson

¹¹⁴ Oldenburg

¹¹⁵ Dutrey

¹¹⁶ Gomez

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Oldenburg

Ambassaden har många gånger hjälpt till då svenska företag haft problem med att få importtillstånd. Licenserna fås mycket snabbare om man har en ambassad i ryggen. Svenska företag som arbetar med infrastrukturprojekt har exempelvis behövt reservdelar till sina maskiner, men dessa har inte varit helt enkla att få in i landet, vilket förstärker hela företagets verksamhet. Om inte ambassaden kan hjälpa till kan företagen tvingas att tumma på sina etiska policys och anpassa sig till de lokala förutsättningarna som råder på marknaden för att få det de behöver.¹¹⁹

I samband med företagsförvärv i Argentina sker det ofta en kollision mellan den svenska och den argentinska arbetsstilen vilket svenska bolag måste ta med i beräkningarna. Även leverantörer och kunder påverkas dessutom av den interna företagskulturen. Överlag går det bra med den här processen eftersom svenska företag drivs med en annorlunda och långsammare rytm än de argentinska vilket verkar passa de argentinska arbetarna väl. ”Beslut fattas på mer solida grunder. Det tar längre tid, men blir bättre beslut.”¹²⁰ Direktör Gomez framhåller emellertid att argentinare är kreativa och ofta kapabla att anpassa sig till den svenska arbetsstilen snabbt till skillnad från exempelvis när argentinska bolag hamnar i amerikanska händer. Amerikanerna gör ofta om väldigt mycket och tar inte hänsyn till lokala förhållanden framhåller Gómez.¹²¹

Ett frekvent förekommande dilemma verkar vara att svenskarna rent kommunikativt inte ligger på samma nivå som argentinarna. Ofta säger argentinaren en specifik sak som svensken helt tror på men senare visar det sig att resultatet avviker från vad som initialt utlovades. Exempelvis i leverantörskedjan tenderar färdigställande – och leveranstid att ta lite längre än beräknat.¹²²

En stor nackdel med att göra affärer generellt i Argentina är att facket är mycket starka och kräver orimliga löneökningar, ibland 50 % per år. Det resulterar i långa strejker vilket till exempel resulterar i att offentliga verksamheter som skolan helt plötsligt kan stänga och barnen får ett förlängt sommarlov.¹²³

¹¹⁹ Dutrey

¹²⁰ Oldenburg

¹²¹ Gomez

¹²² Oldenburg

¹²³ Svensson

4.15 Råd till svenska företag som ska etablera sig i Argentina

Det är mycket viktigt att gå försiktigt fram initialt och att få bekräftelse på alla överenskommelser skriftligt. ”Att Argentina är ett formalistiskt land är viktigt att känna till för svenskar som vill göra affärer här. När väl en leverantör/kund relation är etablerad så fungerar det bra, men man ska inte tro på alla i början och vissa saker som sägs av argentinare kan låta som löften även om de inte skall tolkas exakt som det. Ibland blir det inget av dessa löften/utläggningar”.¹²⁴

Det är viktigt att betona att i Argentina bygger ofta affärsrelationerna på vänskap i grunden. En relation växer fram med tiden och en revisor, för att exemplifiera med någon yrkesgrupp, ska också vara din vän, annars kan ingen tillit uppkomma. Då institutionerna är svaga blir vänskaperna det samhälleliga stödet. I jobb är ofta familjeband viktiga. Det är ofta just familjeföretag som förvärvas av de svenska börsnoterade företagen.¹²⁵

Politiker har generellt mer tyngd i Argentina än i Sverige. Även officiella titlar och dylikt har större tyngd. Sverige har ett betydelsefullt varumärke i Argentina vilket inte minst märks under svenska kulturfrämjande evenemang då många företag närvarar. Det är därför viktigt att etablera kontakt med formella makthavare på plats om man vill lyckas.¹²⁶

4.16 Svensk affärskultur i Argentina

Diplomat Alexander Peyres Dutrey berättar att det knappast förekommer någon svensk företagskultur i Argentina på grund av att de svenska företagen som finns där endast i undantagsfall använder sig av svensk personal. Det är möjligt att det var mer av sådant förr, men idag anlitar man inte svenskar som inte känner till terrängen ordentligt utan det är mest lokala argentinare som används.¹²⁷

Dutrey påpekar dock att det finns värderingar som anses vara typiskt svenska, nämligen de att man skall jobba emot korruption och för ett större miljöansvar. Där ser Dutrey en direkt möjlighet för svenska företag att bidra. Ambassaden har arbetat med att lyfta fram

¹²⁴ Oldenburg

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Dutrey

¹²⁷ Ibid.

miljöfrågan under lång tid vilket är gynnsamt eftersom värderingarna skapar en svensk företagsidentitet. Målsättningen har varit att man ska arbeta på samma vis i Argentina som hemma i Sverige, där just miljö- och CSR frågor i regel ses som viktigare än i Argentina.¹²⁸

Fredrik Udd på Exportrådet i Buenos Aires tycker att det är svårt att tala om i hur stor omfattning som det existerar en svensk affärskultur i de svenska företagen i Argentina eftersom alla företag har olika centraliserings- respektive decentraliseringspolicys. Dock menar han att de företag som funnits länge i Argentina verkar ganska lokalt förankrade.¹²⁹

På samma vis har han svårt att se hur argentinska dotterbolagen agerar i sin affärskultur och hur mycket det vet om hur man gör affärer i Sverige. Även här handlar det om menar han att vissa företag uppmuntrar att deras anställda tar till sig den svenska kulturen och arbetsmetoder medan andra helt enkelt inte gör det alls.¹³⁰

4.17 Kulturella skillnader

Direktör Gómez har erfarenhet av Sverige eftersom han har en faster som är gift med en svensk man. Gómez har ett positivt intryck av Sverige men säger sig se uppenbara kulturella skillnader. Han berättar att om en svensk exempelvis är sen till ett möte så skyndar sig denne på ett sätt som en argentinare troligen inte gjort i samma utsträckning vilket han finner ganska roande.¹³¹

Även kommunikationsmässigt skiljer sig de två kulturerna åt. I Argentina kan en vän antyda tidigt i affärsrelationen att han kommer att ha ett stort värde för vederbörande, något som med tiden kanske inte kommer att visa sig vara helt sant. En svensk lovar inte lika mycket.¹³²

Gomez släkting bosatt i Sverige tycker att landet är underbart. Bland annat har hon nämnt för honom att kollektivtrafiken sköts utomordentligt. Både i chaufförhänseende och i

¹²⁸ Dutrey

¹²⁹ Udd

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Gomez

¹³² Ibid.

behandlingen av passagerarna. Chile liknar Sverige mer än vad Argentina gör påpekar han. Gómez tycker vidare att Argentina borde lära sig av Sverige om hur man fördelar resurser.¹³³

Udd tycker att det är svårt att generalisera eftersom ordet kultur innehåller många olika komponenter, men säger att den argentinska företags- och affärskulturen innefattar många gemensamma drag som delas med den sydeuropeiska. Han ser drag av det spanska och det italienska och menar att det finns många gemensamma värderingar och beteenden där. Folk som gjort affärer i Sydeuropa känner lätt igen sig i Argentina.¹³⁴

Det råder definitivt en stor skillnad mot den svenska affärskulturen och kanske till och med mot den internationella affärskulturen. Svenskar är mycket opersonliga i affärer och social samvaro liksom personlig kontakt är förhållandevis oviktig i Sverige jämfört med i Argentina. I Argentina vill man allt som oftast lära känna sin motpart väl innan affärer görs. Udd tycker att vår liknelse med Argentina som relationsorienterat och Sverige som transaktionsorienterat stämmer väl med den erfarenhet han har.¹³⁵

På det stora hela fungerar interaktionen kulturellt emellan väl men det är tämligen vanligt att en del svenskar kan bli lite otåliga när deras planerade affärer inte går i lås direkt utan att det ofta tar onödigt lång tid ur ett svenskt perspektiv. För argentinare måste det ”klicka” för båda parter för att det ska bli någon affär.¹³⁶

Pablo De Bueno, chef för ett av Securitas lokalkontor i Buenos Aires berättar att argentinare kanske inte alltid är så omtyckta bland andra latinamerikaner, förmodligen på grund av att de uppfattas som för mycket ”cancheros” vilket kan översättas med individualister. Avenida de Mayo i Buenos Aires är ett exempel på det som ofta kallas för Europa i Latinamerika, en plats där man verkar ha glömt bort sina latinamerikanska rötter. De Bueno tycker sig dock se en förändring i ungdomarna som genom musiken verkar återanknyta till de latinamerikanska rötterna. Han påpekar också att den argentinska kulturen också har sina rötter i den italienska, närmare bestämt i den syditalienska kulturen.¹³⁷

¹³³ Gómez

¹³⁴ Udd

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ De Bueno

En skillnad de Bueno observerat och tycker är intressant är att de allra flesta latinamerikanska länderna har en betydligt högre kunskapsnivå i engelska än Argentina. Detta är extra tydligt i Mexico och Colombia där i princip alla talar bättre engelska än vad de gör i Argentina. Själv påpekar Pablo de Bueno att han har dubbla universitetsexamen men inte talar engelska.¹³⁸

4.18 Exportrådets arbete i Argentina

Exportrådets arbete går generellt ut på att hjälpa svenska företag att framgångsrikt växa internationellt. Personalen har en god lokalkännedom samt kunskap om olika typer av verksamhet och branscher vilket skapar en bred kunskapsbank för att kunna hjälpa de individuella företagen. Expertområdet är emellertid själva internationaliseringsprocessen. Konkret bistår Exportrådet med olika typer av beslutsunderlag, analyser och annan relevant kunskap kring hur företaget bör göra för att lyckas med sin etablering i landet.¹³⁹

När företaget väl sagt ja till att etablera sig i landet så försöker man att arbeta som dörröppnare genom att identifiera lokala samarbetspartners inom olika områden, till exempel juridik som är av stor vikt vid nyetableringar eller hjälp med att rekrytera ny personal och andra praktikaliteter. På Exportrådet i Buenos Aires finns även kontorshotell att hyra in sig på för svenska företag under sin etableringsfas. Alla dessa tjänster kostar förstås.¹⁴⁰

4.19 Etiska dilemman

Peter Norberg ser flera problem med att västerländska storföretag agerar på marknader som skiljer sig allt för mycket ifrån de med västerländska standarder gällande miljö, barnarbete och korruption. Det enklaste, som de flesta företagen väljer menar han är att hålla sig undan. På så vis slipper man att finna sig i både etiska och praktiska svårigheter vilket ofta förekommer. Detta är givetvis det enklaste. Andra företag frågar sig om man inte kan nå lönsamhet genom att tumma lite på normer och de egna koder man ställt upp. Norberg menar att koderna sällan är precisa, utan ofta är vagt formulerade vilket medför ett visst utrymme för mindre övertramp.¹⁴¹

¹³⁸ De Bueno

¹³⁹ Udd

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Norberg

4.20 Olika måttstockar

Företagens agerande hemma respektive borta bedöms inte utifrån samma måttstock. I praktiken är det dessutom svårt att jämföra olika fall. När det gäller korruption menar Norberg att de flesta företag är överens om att det inte skall förekomma alls, men att företag som opererar på dessa marknader givetvis är medvetna om hur det går till och därmed accepterar sin omgivning.¹⁴²

Norberg menar att de företag som har en västerländsk syn på korruption inte får sänka sig när de öppnar upp en ny verksamhet i andra länder, även om ambitionen skulle vara att med tiden förändra den. Företagen får ej bete sig imperialistiskt även om man skall försöka bidra till att upprätthålla rättsregler och en sund kultur. Även i andra länder måste man alltså agera i linje med hur man betett sig i sin egen kultur.¹⁴³

Ett problem som kan uppstå menar Norberg är när man öppnat en filial i utlandet och måste anställa på lägre nivåer. Rimligen kommer man då att få in individer med andra normer än de som företaget har i sitt hemland. Det kan bli problematiskt om man inte lyckas med att få de anställda att agera i enlighet med hemlandets regler. Norberg säger att detta i sin tur kan skapa problem om anställda i andra delar av världen ser att man avviker från företagsnormen på en plats. Det kan skapa cynism. Istället skall man se till att skapa legitimitet för verksamheten så att anställda är stolta och nöjda.¹⁴⁴

4.21 Omöjliga marknader

Peter Norberg berättar att det finns en del länder som Somalia och Nigeria som det är helt omöjligt för västerländska företag att verka i om man vill agera etiskt korrekt. Dessa måste man hålla sig undan ifrån. En del länder måste själva klättra en bit på den etiska stegen innan det ens är aktuellt för västerländska företag att gå in i dem. I de företag som befinner sig ytterligare ett steg upp menar han att företagen ofta finner nischer de kan verka inom och där hålla sin inom ramarna för vad man får och inte får göra.

¹⁴² Norberg

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ibid.

Det viktiga är att företagens beteende hänger ihop över nationsgränserna. Ett visst mått av hyckleri är ok, men det går definitivt inte att särkoppla. Då är man illa ute både normativt och förmodligen praktiskt med hänsyn till omvärldens fördömande.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Norberg

5. Analys

5.1 Media

När mutskandalen uppdagades i argentinsk press insåg den svenska företagsledningen i Skanska att de var tvungna att prioritera och försöka rädda sin viktigaste marknad, Nordamerika. Kunderna i USA fick absolut inte bli nedsmittade av den negativa syn på Skanska som spreds i Argentina.

Media är en mäktig intressent i vårt moderna samhälle och det är därför inte osannolikt att misstänka att Skanskas ledning resonerade som så, att om företaget var samarbetsvilligt och behjälpligt med information så skulle affären blåsa över snabbare än om det blev en lång och utdragen rättsprocess där företaget förnekade sin inblandning med all publicitet det skulle kunna få i media.

Alltså kan Skanska ha medvetet valt att direkt ta de ekonomiska konsekvenserna för affären i Argentina för att i preventivt syfte hindra en än större skada. Ett logiskt och affärsmässigt resonemang.

Skanska hade i den bemärkelsen en stor portion otur eftersom pressen hade en annan agenda än att bara objektivt rapportera till allmänheten. Deras agenda var att använda fallet Skanska som medel emot den sittande regeringen, vilket gjordes med omåttlig aptit.

Pressen är generellt liberal i Argentina och av tradition motståndare till peronismen, den politik som historiskt sett oftast regerar i landet. Medias intresse var i sig inte nödvändigtvis att fälla Skanska, även om de troligen var fullständigt likgiltiga inför om så skulle bli fallet. Intresset var primärt att smutskasta och om möjligt fälla presidenten och regeringen. Dock blev resultatet även att Skanskas rykte blev ordentligt skamfilat eftersom företaget erkände sitt brott. När man väl gjort det lade man sitt öde i händerna på medierna vilket i det här fallet var ett direkt skadligt beslut.

I fallet Skanska kan vi konstatera att media definitivt var en intressent med omfattande makt och inflytande över hur affären skulle komma att utvecklas. Genom att repetitivt använda Caso Skanska som synonym för mutor lyckades man med att degradera Skanskas varumärke i Argentina.

Det är inte säkert att Skanska hade klarat sig mycket bättre om de utfört en genomgripande intressentanalys med fokus på media men som Peter Gimbe sa under intervjun så tyckte journalisterna att Skanska var korkade som sa sanningen så möjligen fanns det i alla fall behov av att förstå media bättre

5.2 Kunder och leverantörer

Skanskas befintliga kunder och leverantörer valde enligt vår information att i hög grad fortsätta sina pågående relationer med Skanska. Den mest markanta effekten av Caso Skanska blev därför att företaget fick stora svårigheter att rekrytera nya kunder och leverantörer vilket vi förmodar föranleds av att desamma befarade att affären skulle kunna komma att inkludera även dem. Varför riskera att negativ publicitet rann över på dem?

Så ur ett lönsamhets- och tillväxtperspektiv hade det varit utomordentligt viktigt att undersöka och förstå hur kunder och leverantörer skulle kunna komma att agera när man beslutade sig för att ”köra med öppna kort”. Uppenbarligen har det haft ett mycket högt pris i Argentina och kanske fanns det relationer som avslutades i större omfattning än vad vi informerats om.

5.3 Ägarna och aktiemarknaden

Skanskas storägare Industrivärden, Fredrik Lundberg, Alecta och AMF Pension liksom potentiella investerare på aktiemarknaden är viktiga intressenter som mycket skarpt skulle ogilla den negativa publicitet som inblandningen i Infinitiskandalen medförde om affären fick för stor omfattning eftersom samtliga har sitt eget rykte att tänka på. Dessutom vore det förödande för Skanskas varumärke att förknippas med mutor.

Det är därför troligt att företagsledningen valde den proaktiva vägen, att i enlighet med den anglosaxiska teorin hantera den uppkomna situationen genom att erkänna och vara behjälpliga i utredningen för att på så vis minimera skadorna.

Till skillnad från i Argentina så fick affären aldrig någon omfattande uppmärksamhet i Sverige trots det höga monetära värdet det faktiskt handlade om. Kanske just för att de svenska journalisterna var mer mottagliga för erkännandet och hanteringen än de argentinska. Oavsett om det var ren tur eller skicklighet så tycks Skanska ha klarat sig relativt väl i Sverige vilket de alltså inte gjorde i Argentina.

5.4 Ensamma med skulden

Andra intressenter i sammanhanget som är relevanta för Caso Skanskas utveckling är förstås det åtskilliga antal företag som också betalade ut mutor till företaget Infiniti. Skanska var ju inte bara först ut med att erkänna att deras lokalanställda hade betalat ut mutor utan det var också det enda företag som gjorde det.

Kanske trodde Skanska naivt att skulden kollektivt skulle komma att delas med andra inblandade företag när de väl erkänt, att man inte skulle stå ensam i sin skuld. Så blev det inte. Skanska fick ta hela skulden när media uppmärksammade fallet. Eftersom det är sannolikt att de andra företagen också utgjordes av konkurrenter så blir det än mer naivt att tro att någon annan frivilligt skulle ställa sig i skamvrån. Troligen tyckte flertalet av de andra inblandade företagen att det var utmärkt att Skanska tog på sig skulden och de gick fria. De hade på intet vis incitament att erkänna vilket Skanska borde ha förstått.

5.5 Strategiska intressenter

De politiker och tjänstemän som låg bakom luftbolaget Infiniti och tog emot alla mutor är vad vi väljer att betrakta som strategiska intressenter. Det är alltså makthavare och tjänstemän som mot betalning såg till att saker och ting skedde som annars inte skulle ha skett. I Skanskas fall såg de alltså till att Skanska fick kontraktet för gasledningen i Cordoba.

Ett inte alltför djärvt antagande är att de här strategiska intressenterna inte heller hade något som helst att vinna på Skanskas erkännande. Genom att göra det satte man förmodligen åtskilliga myndighets- och affärskontakter på spel om de inte brändes fullständigt.

Genom att agera så som Skanska gjorde så försatte företaget sig förmodligen i svårigheter att vinna nya statliga kontrakt och kanske finner vi där en del av orsaken till varför Skanska upphörde med att arbeta mot den argentinska staten och inte enbart på grund av den orsak de själva angivit, att argentinska staten är alltför korrupt för att arbeta med.

I och med att Skanska erkände kan de gärna inte ha fortsatt med att betala ut mutor utan hamnade i en position där de fick konkurrera utan detta maktmedel, något som förmodligen inte var helt enkelt.

5.6 Exportrådet, Ambassaden och Handelskammaren

Den så kallade trojkan bestående av Exportrådet, Sveriges Ambasad i Argentina och Handelskammaren reagerade olika på Caso Skanska men samtliga betraktar vi som Skanskas intressenter.

Exportrådet och ambassaden reagerade måttligt men uppskattade båda att Skanska valde att vara ärliga med att mutor utbetalats. Starkast reagerade Handelskammaren som uteslöt Skanska under en period på grund av den negativa aura som man beförde kunde omfamna svenska företag i Argentina. Skanska är åter medlemmar och därför anser vi inte att implikationerna på dessa intressenter var så stora, men än dock värda att nämna. Kanske ska det ses i sitt sammanhang, nämligen att affären trots allt ägde rum utomlands. Peter Norberg som har en doktorsexamen i företagsekonomi, där han fokuserade på etik menar till exempel att mutbrott nog är att betrakta som mindre övertramp, i Argentina medans det i Sverige nog

snarare skulle ses som ett förhållandevis anmärkningsvärt brott och i Somalia i det närmaste vardagsmat. Vår tolkning är den att samtliga tre intressenter nog är väl medvetna om att företag, så även svenska måste tumma lite på både sina egna och andras regler för att lyckas men samtidigt givetvis riskerar att hamna i blåsväder om det kommer fram i media att företaget tummat väl mycket på de överenskomna spelreglerna och om det görs så måste man säga ifrån för att upprätthålla sin auktoritet.

5.7 Mänskliga relationer – och mutor

Embeddednessteorin tar sin ansats i att människors relationer är av mycket stor vikt när affärer görs. Stundtals kan till och med relationerna vara viktigare att bibehålla intakta än det ekonomiska värdet av den enskilda transaktionen som sådan. I vår studie av argentinsk affärskultur har vi sett flera indikationer på att embeddednessteorin och relationer är mycket viktiga i Argentina och förmodligen viktigare där än i Sverige.

Héctor Díaz Oldenburg på Sveriges Ambassad i Argentina deklarerade till exempel att om det inte finns någon vänskap i grunden mellan två parter kan heller inte någon tillit uppkomma, vilket är en grundförutsättning för goda affärer. Något som förmodligen låter relativt märkligt ur ett svenskt perspektiv där vi snarare har en tradition av att separera vänskap och affärer.

Ytterligare en indikation på djupa mänskliga relationer är den stora proportionen familjeföretag som finns i Argentina. Både Pablo de Bueno på Securitas i Argentina och Kim Svensson framhåller att de företag Securitas förvärvar nästan uteslutande är familjeföretag. Svensson menar att det är de välskötta familjeföretagen man vill förvärva. En viktig del av vad som förvärvas är företagets kontaktnät. Då det i Argentina gäller att ha många nära vänner – för att bli framgångsrik i affärerna.

En muta ses i mångas ögon som ett främmande och oönskat element vid affärsuppgörelser, åtminstone från ett västerländskt perspektiv. Argentine är dock enligt Hofstede programmerade med ett annorlunda mentalt program. Vidare är de inbäddade i sina vänskapsrelationer vid affärshändelsen. Sett i detta ljus förefaller Caso Skanska kanske mindre främmande än om fallet ses helt isolerat. En gåva till en vän man dessutom gör affärer

med, kan utifrån deras ögon vara ett fullt acceptabelt beteende utifrån det samhälle argentinarna verkar i.

5.8 Baksidan av att vara beroende av relationer

Nackdelen med att befinna sig i en miljö där och relationer är mycket viktigt för affärerna är att vänskap är något subjektivt som varierar över tid. Om det råder osämja i relationen eller om den rent av tar slut så kanske det långsiktigt hade varit mer fördelaktigt med en objektiv bedömning av varje affärsmöjlighet.

Skanska fick i samband med sitt erkännande mycket svårt att vinna nya klienter på grund av det dåliga rykte som uppstod i och med Infinitiaffären. Den som talar, och bryter tilliten kan inte räkna med att få nya uppdrag i samma utsträckning som förr när aktörerna har full information om att företaget Skanska inte förstår värdet av att bevara en relation och hylla den, utan tvärtom förråder den part man har en relation till.

Varför skulle någon vilja arbeta med en affärspartner som erkänner att de betalat ut mutor och självmant hjälper till med utredningen?

Kanske står en del av orsaken till Caso Skanskas efterdyningar att finna i att företaget brände sina broar i och med att man publikt erkände sig ha betalat ut mutor för att i gengäld få uppdrag.

Ett annat problem som är av värde att förstå är att argentinarna tenderar att överdriva den sociala kontakten och kanske lova mer än de kan hålla. Detta fenomen omnämns även av Heéctor Díaz Oldenburg som exemplifierar med att många argentinare säger saker som för en svensk kan verka som löften, även om de inte är avsedda att tolkas så bokstavligt. Således verkar dessa observationer peka mot att argentinska individer tycks vilja vara nära vänner med sina medmänniskor, till och med om de ibland har svårt att leverera därtill. Just för att de mänskliga relationerna är så otroligt viktiga i samhället. Vi är dock försiktiga med att påstå att det tillfullo förhåller sig på detta vis, beträffande beteendet. Vi observerar endast en möjlig indikation av vad som framkommit under intervjuerna.

5.9 Vänner - gör man affärer med

Fredrik Udd på Exportrådet i Buenos Aires fann vår beskrivning av embeddednessteorin oerhört träffande för Argentina och bekräftar vår tes om att Argentina är ett land där relationer spelar större roll än transaktioner. I Sverige sker affärer inte sällan med en mer opersonlig karaktär – med ett transaktionstänkande. Så är inte fallet i Argentina.

Udd menar att Argentinas affärskultur bär drag av den affärskultur som återfinns i Sydeuropa, då framförallt i Italien och Spanien. Dessa sydeuropeiska spår i kulturen bekräftar även Pablo de Bueno på Securitas lokalkontor i Buenos Aires. Udd konstaterade vidare att det i Argentina är av stor vikt att man lär känna sin motpart innan man genomför affärer och att den personliga kontakten och samvaron är mycket grundläggande, vilket också är Granovetters utgångspunkt. Granovetters tes var att de klassiska nationalekonomiska teorierna är förenklade och undersocialiserade vilket vi tycker oss finna stöd för i om man betraktar affärskulturen i Argentina.

Granovetter påpekar att då en människa är inbäddad i en fungerande relation blir hans handlande mer rationellt. Däri återfinns förklaringen till att vissa affärer sker på ett, för en utomstående, egendomligt sätt. Då vänskaps- och familjeband är av allra högsta vikt i Argentina vid affärer förekommer transaktioner som för den utomstående inte kan förklaras enligt skolbokens klassiska ekonomiska teorier. I Hofstedes index UAI som mäter människors upplevda osäkerhet i arbetslivet så hamnar Argentina högre än Sverige. Det gör även de enligt Udd kulturellt influerande länderna Spanien och Italien också. I en osäker miljö kan man inte lita på vem som helst. Således blir familje- och vänskapsband centrala i Argentina.

5.10 Kortsiktiga personliga vinster och långsiktiga förluster för företaget

Det politiska perspektivet tar sin ansats i att kontrastera den traditionella bilden av företag som hierarkiskt styrda där allt beslutsfattande sker i toppen av pyramiden. Ur ett politiskt perspektiv är det istället av stor relevans att erkänna människors individuella och gruppers gemensamma mål för att kunna förklara deras handlande.

En grundförutsättning för vår analys ur det politiska perspektivet är att vi antar att Skanskas primära uppgift som företag är att vara långsiktigt ekonomiskt lönsamt. Vi utgår också ifrån att de spelregler Skanskas verksamhetsområden har att rätta sig efter i grund och botten utgörs av den minsta gemensamma nämnaren samtliga företag har att rätta sig efter, nämligen lagen som visserligen skiljer sig från land till land men som på punkten vad gäller mutor och korruption är tämligen klar, det är inte tillåtet att använda vare sig i Sverige eller i Argentina.

Med vetskap om och förståelse för hur Argentina fungerade under tiden för Caso Skanska och så än idag, är det möjligt att teoretiskt ifrågasätta det praktiska efterföljandet av lagen om man är i Argentina med avsikten att tjäna pengar. Vilket vi antar att Skanska var. All vår empiri visar att Argentina präglas av korruption och användandet av mutor oavsett bransch, så det är rimligt att anta att det skulle bli svårare att konkurrera med andra företag om man väljer att frångå den arbetsmetoden.

Det blir därför oundkomligt att inte fråga sig, för formens skull, om inte Skanskas högsta ledning insåg eller borde ha insett att det var rimligt att tro att kanske även deras uppköpta företag SADE använde sig av mutor vid olika upphandlingar. Det är inte vår ambition att svara på frågan i den här uppsatsen men det vore föga förvånande om man inte insåg att risken var överhängande att mutor skulle komma att användas som ett medel för att vinna nya kontrakt.

Det politiska perspektivet vänder sig dock alltså ifrån den hierarkiska synen på företaget och menar att individen ser till sina egna intressen. Utifrån det politiska perspektivet kan vi därför skönja en möjlig delförklaring till varför Caso Skanska uppstod eftersom organisationer ses som koalitioner där grupper med olika intressen samlas och där fördelningen av knappa resurser skapar konflikter intressenter emellan.

SADE hade blivit uppköpt och det förefaller därför naturligt att misstänka att de individer som kom att betala ut mutor till Infiniti gjorde det på grund av den egna vinningen de skulle erhålla genom att lyckas med upphandlingen av ett projekt. Visserligen bröt man mot lagen genom att betala ut mutor, men det var ju som bekant i det närmaste *comme-il-faut* i landet och genom att säkra nya uppdrag så fanns förutsättningar för verksamhetens fortlevnad.

Genom att vinna upphandlingen fick den lokala ledningen i Argentina sitt erkännande från huvudkontoret och därmed hade man lyckats på jobbet, åtminstone kortsiktigt.

På lång sikt däremot kolliderade det kortsiktiga och riskfyllda beteendet med att betala ut mutor med ett multinationellt företags mål, att nå en långsiktig lönsamhet. Skanska blev bespottat och fick svårigheter att finna nya affärsmöjligheter i Argentina samt riskerade att den utomordentligt viktiga marknaden i Nordamerika skulle förlora förtroendet för dem.

Vi kan därmed urskilja en intern strid i Skanska mellan den svenska företagsledningen som ställt upp regler för företagets handlande å ena sidan och å andra sidan de individer i det uppköpta SADE som kände till den lokala marknaden och de spelregler som existerar där och visste vad som erfordrades för att lyckas.

De ställdes inför valet att följa lagen och Skanskas uppförandekod eller att göra det som krävs för att vinna upphandlingen i Argentina. De valde kanske rätt vapen och vann striden, men de förlorade kriget eftersom affären uppdagades.

Vad som hänt om affären inte hade uppdagats vet vi inte, men det vore förvånande om någon frivilligt frångått ett framgångsrikt mönster som är allmänt förekommande. Ur det politiska perspektivet kommer Caso Skanska därmed inte helt som en överraskning då det verkligen fanns goda förutsättningar för en intern politisk konflikt.

5.11 En skillnad mellan Securitas och Skanska

Både Securitas och Skanska använder nästintill uteslutande lokal personal i deras respektive företagsledning för verksamheten i Argentina eftersom båda anser att lokal förankring är en förutsättning för att åstadkomma ett gott resultat. Securitas har dock enligt våra uppgifter en mer uttalad kravspecifikation på de företag som eventuellt skall förvärfvas. Finner man att förutsättningar för och vilja att anpassa sig till Securitas företagskultur och värden saknas så blir inte förvärvet av.

Securitas arbetar dessutom kontinuerligt med att inkorporera företagets kärnvärden, ärlighet, vaksamhet och hjälpsamhet i de anställda genom sitt eget utbildningscenter, Instituto Securitas.

5.12 Vikten av att förstå sin omgivning

Peter Gimbe, chef för samhällskontakter på Skanska förklarade att Skanskas val ”att köra med öppna kort” var ett val förenlighet med den anglosaxiska modellen. I efterhand kan vi konstatera att det inte var rätt metod att gå om ambitionen var att bibehålla förtroendet på den argentinska marknaden.

Vår tolkning av historien är att Skanska misslyckades med att förstå den argentinska affärskulturen vilket genererade en mycket komplicerad situation för företaget som trots att det gått flera år sedan affären fortfarande är att betrakta som ett mer eller mindre öppet sår i Argentina.

Som Gimbe nämner i intervjun så bröt Skanska ”koden” när företagsledningen öppet erkände att man betalat ut mutor. Alla vet naturligtvis att det är vanligt förekommande, men att erkänna innebär också att man säger att kejsaren är naken. Då mister man sitt förtroendekapital. Skanska brände sina broar.

Genom att applicera den dynamiska interaktionsmodellen på Skanska-caset kan vi försöka att analysera händelsen, den Argentinska affärskulturen och faktorer som torde ha varit av värde för Skanska att reflektera kring innan man fattade beslut om hur frågan skulle hanteras, eftersom företaget befann sig i en omgivning som låg utanför dess kontroll.

Vi kan börja med att undersöka de beståndsdelar som utgör första delen av den här stora modellen, de historiska krafterna. Den första historiska kraften är den industriella revolutionen som radikalt förändrade många nationer när de växte från jordbrukarsamhällen till industriekonomier.

Modellen innefattar den industriella revolutionen eftersom stora ekonomiska förändringar sker då inom samhället.¹⁴⁶ Under början på 1900-talet växte Argentina fram som ett mycket rikt land med stora naturtillgångar, vilket genererade rikedomar hos en del av befolkningen. Under den andra delen av seklet hade dock landet stora ekonomiska problem vilket skapade stora klyftor och en stor andel fattiga människor. Vi ser idag ett samhälle med stora ojämlikheter och ett minimalt socialt skyddsnät för landets medborgare. Kanske skapar ett sådant klimat större utrymme och acceptans för användningen av mutor?

Steiner & Steiner hävdar att materiell framgång generellt sett leder till en ökad moral.¹⁴⁷ I Argentina har visserligen välståndet i landet ökat, men användandet av omoraliska konkurrensmedel, mutor verkar fortfarande bestå. En möjlig förklaring kan vara att de som tar emot mutor egentligen inte har något personligt incitament att upphöra med att göra det, trots att kollektivet givetvis skulle gynnas.

En annan del i modellen är ideologier. Argentinas politiska klimat präglas egentligen snarare av starka personligheter än ideologier. Även om stänk av nationalism och socialism förekommer åtminstone i retoriken. Peronismen uppstod som en personkult kring runt Juan Peron och hans hustru Eva "Evita" Peron. Den har dock spelat en roll motsvarande vad en dominant ideologi gjort i andra samhällen. Den politiska sfären har besuttit stor politisk makt trots avsaknad av en tydlig ideologisk grund. De urbant orienterade liberaldagstidningarna har bedrivit en hård kamp mot peronisterna men då en egentlig ideologi saknats haft svårt att attackera värderingarna, då dessa är alltför vaga och otydliga i sin natur.

Det som återstår blir därför personangrepp och andra smutskastningskampanjer som strategier för att kritisera dem. När Skanska och mutorna uppmärksammades blev detta något

¹⁴⁶ Steiner & Steiner, p. 22 (2008)

¹⁴⁷ Steiner & Steiner, s. 27 (2008)

för den hungriga men splittrade oppositionen att sätta tänderna i. Skanska råkade därmed extra illa ut eftersom affären kom att användas som ammunition mot Peronismen och regeringen. Smutskastningen tog sig ett omfattande medialt uttryck vilket skadade Skanska. Ordentligt.

Besläktat med både ideologier och kultur är också religion. 92 % av argentinarna är Romersk-katolska. Under vår intervju med CFO Kim Svensson på Securitas presenterade han en personlig idé som kanske delvis kan förklara argentinarnas användande av mutor. Inom katolicismen är ett av sakramenten bikten, att få syndernas förlåtelse, vilket åtminstone för en utomstående, med viss cynism skulle kunna förklara att argentinarna har lättare att ta emot mutor. Vi kan i alla fall konstatera att religion är en faktor som har en stark inverkan på människors leverne och därmed är det troligt att det är en faktor som inverkar på människors beteende, även om utsträckningen individer emellan givetvis varierar.

Av större intresse är egentligen del 2 i modellen, "the current business environment" som har formats av de historiska krafterna. Vi kan vi börja med att konstatera att den första komponenten, den legala miljön i Argentina, egentligen inte skiljer sig så mycket från vårt svenska regelverk i frågan om korruption och mutors vara eller icke vara. Både Peter Gimbe och Kim Svensson berättade att det definitivt är olagligt att betala ut, liksom att ta emot mutor i Argentina. Vad vi däremot verkar ha funnit är ett samhälle där polisen och rättsväsendet inte riktigt fått bukt med korruption och mutor, kanske eftersom de själva verkar mottagliga för just detta som vår empiri visar prov på. Kim Svensson på Securitas berättar om hur Polisen säljer sina tjänster och ägnar sig åt beskyddarverksamhet och Ambassaden i Argentina rapporterar om att poliser tros vara involverade i bordell- och traffickingverksamhet. När till och med polisen är korrupt kanske man inte kan förvänta sig annat än att vanliga medborgare också tvingas bära drag av ett dylikt beteende.

En annan väsentlig komponent i modellen är ekonomin. Landet präglas av stora inflationsproblem och stora svårigheter med att uppta nya lån på den internationella finansmarknaden föreligger. Den svåra ekonomiska situationen påverkar i sin tur även en annan komponent i modellen, nämligen staten. Staten erbjuder varken sina anställda konkurrenskraftiga löner eller pensioner. Enligt Kim Svensson (CFO på Securitas) tjänar poliser sämre än vad väktare på Securitas gör, vilket vi kanske kan misstänka utmynnarnas att de söker alternativa inkomstkällor. Till exempel då genom att ta mutor och genom att sälja

sina tjänster så som att ägna sig åt beskyddarverksamhet, något som vi i Sverige förmodligen endast kan relatera till när det gäller om olika typer av kriminella gäng.

Kulturen är en ytterligare relevant del i modellen och den kan vi dela upp i både en extern, den som råder på makronivå i samhället och en som råder på en mikronivå, inne i företaget. Inom företaget byggs kulturen upp av de anställda, VD, ägarna och styrelsen. Dock så deltar givetvis samma personer även i samhället varför det förefaller naturligt att misstänka att den kultur med mutor och korruption som tyckes återfinnas i det argentinska samhället i stort, även torde existera inom företaget, så även i det av Skanska uppköpta SADE.

Eftersom Skanska under tiden för mutskandalen drevs av just lokalanställda och företaget inte hade funnits i Skanskas ägo under särskilt lång tid och med hänsyn till att vår empiri visar att Skanskas approach är att låta företagen sköta sig själva i stor utsträckning, så är det rimligt att förmoda att användandet av mutor skulle kunna komma att användas i företagets verksamhet. Den dynamiska interaktionsmodellen ger oss därför flera möjliga förklaringar till varför Argentina har formats till ett land med den välutvecklade korruptionskultur vi ser idag.

5.13 Korruptionsmönster

Argentina präglas som vi har sett av en korruption som genomsyrar hela samhället från botten där polisen skall hålla ordning till toppen där företagsledare och ledande politiker verkar och skall skapa gynnsamma förutsättningar för landets framtid.

Precis som Svedin & Svedin anger så är det viktigt att ta ett steg tillbaka för att inte bara se på händelsen Caso Skanska som ett isolerat fall utan att se helheten, att observera de mönster som genomsyrar nationen.

När vi gör det ser vi ett land som saknar institutionell tillit. Ett land där människor inte kan lita på att polismyndigheten eller rättsväsendet sköter de arbetsuppgifter som de är satta att sköta, åtminstone i den omfattning som vi i Sverige förväntar oss.

Eftersom risken att lagföras för mutbrott i Argentina är försvinnande liten, trots att alltså Skanska tvingades att betala och sona sitt brott i det här specifika fallet, så finns det i nuläget incitament för alla parter som arbetar med mutor att fortsätta att göra det. Eftersom det är kortsiktigt lönsamt för samtliga inblandade parter.

En lösning på problemet tycks vara ganska så avlägsen eftersom korruptionskulturen genomsyrar hela statsväsendet och vår empiri indikerar att den återfinns högt upp i hierarkierna. Visserligen har Säkerhetsministern Nilda Garré sagt sig påbörja ett arbete med att hantera den korruption som råder inom polisväsendet men några effekter av arbetet lär dröja och det krävs betydligt mer än en ambition och plan för att ändra på det rådande förhållandet. Vad som krävs är en omfattande satsning och hårdare tag emot korruptionen.

5.14 Byråkrati bejakar korruption

Argentina är ett mycket formalistiskt land där vi kan urskilja att vem man är och vem man känner spelar stor roll för hur man behandlas i kontakten med myndigheter och tjänstemän. Det krångliga regelverket och den omfattande byråkratin med snåriga regler kan avsevärt fördröja processen med att erhålla erforderliga tillstånd för att till exempel importera varor. Det finns alltså generellt incitament för företag att påskynda processen.

För de myndighetspersoner som sitter på en maktpost finns det troligen mindre incitament, snarare vill de kanske inte vara allt för snabba vid tillståndsförfarandet eftersom de kan ha en

privat ekonomisk vinning på att vänta tills företaget eller privatpersonen är mogen att diskutera alternativa arbetsmetoder.

För den enskilde tjänstemannen liksom för företaget utan moraliska betänkligheter så finns det stora ekonomiska vinningar på att komma överens genom monetära transaktioner.

5.15 Korruption motverkar konkurrens

En konsekvens av att penningstarka företag tar genvägar i den politiska snårskogen och vinner upphandlingar genom att betala ut mutor till tjänstemän torde vara att deras konkurrenter, framförallt de mindre kapitalstarka eller med en högre moral missgynnas, vilket snedvrider konkurrensen på marknaden. Korruption skapar på så vis även inträdesbarriärer för nya företag. Korruption och mutor blir ett sätt att hantera konkurrenter, inte bara att vinna affärer på.

5.16 Caso Skanska – en transaktion som bryter emot reglerna

Caso Skanska grundar sig på att representanter ifrån Skanska Argentina betalade ut mutor för att vinna upphandlingen gällande den gasledning som skulle byggas i Cordoba. Beteendet är exakt vad Svedin & Svedin kallar för ”transaktioner som bryter emot reglerna”, alltså att en betalning görs för att få något gjort som annars inte skulle ha blivit det.

6. Slutsats

Frågan vi avser att besvara i uppsatsen är:

Hur kan vi förstå och förklara den anmärkningsvärda händelse som kom att kallas för Caso Skanska?

När vi ska förstå och förklara Caso Skanska så måste vi förflytta oss till Argentina, inte geografiskt men mentalt och affärskulturellt. Det är inte någon enkel uppgift. Läsaren måste förstå argentinarna, människorna som skapat det affärsklimat och det samhälle Skanska bedrev sin verksamhet i liksom de politiska förutsättningar som de facto förelåg under tiden för fallet.

Argentinarna hade visserligen lagar mot korruption precis som vi i Sverige, så teoretiskt var länderna ungefär på samma plan men i praktiken efterföljdes lagarna föga. Korruptionen i Argentina både då, under tiden för Caso Skanska och nu tycks genomsyra hela samhället för att även inkludera rättsväsendet, myndigheter och politiker. Alltså de institutioner som vi i Sverige föreställer oss skall arbeta för ett bättre samhälle. I Argentina utgör dessa istället enligt våra källor de mest korrupta, potentiella uppdragsgivarna för utländska företag att arbeta med vilket ger oss en bild av ett land som måste uppfattas som tämligen rättsosäkert och med stora mått av subjektivitet i beslutsfattandet. En marknadsplats där vem du känner, hur mycket pengar eller vilka gentjänster du kan förmedla vid sidan om den offentliga affären är betydligt viktigare än nyttan av din officiella produkt. Något som än mer kompliceras av att landet präglas av hierarkier och formalitet i en helt annan grad än i Sverige. Transparensen är mycket låg.

I det ljuset blir det inte så förvånande att SADE, ett helt vanligt byggbolag, förvärvat av Skanska vann upphandlingen gällande gasledningen i Cordoba genom att betala ut mutor.

Hade inte några mutor betalats ut så hade givetvis affären aldrig ägt rum men eftersom det var fler än hundra andra bolag involverade så kan det inte bara ha varit mutorna som var avgörande för den omfattande publicitet som fallet skulle få.

Det absolut avgörande för Caso Skanska var istället att Skanska bestämde sig för att hantera problemet utifrån den egna affärskulturens referensramar, genom att erkänna och samarbeta med rättsväsendet samt frivilligt betala in extra skatt. Detta var ett beslut som varken argentinska journalister eller andra intressenter kunde förstå. Det var ur ett argentinskt perspektiv ett tämligen besynnerligt och korkat beslut. Oavsett om beslutet fattades på affärsmässiga grunder eller om avsikten var att göra rätt för sig så sattes en sten i rullning vars konsekvenser Skanskas företagsledning knappast kunde ha anat.

Genom att erkänna ropade Skanska, precis som barnet i HC Andersens saga om Kejsarens nya kläder att ”kejsaren är naken”. Alla i Argentina vet att det betalas ut mutor men ingen får säga att så är fallet. I och med att Skanska ensamt ropade att kejsaren är naken så klädde man också av den argentinska regeringen, Skanska sa genom sitt erkännande indirekt att regeringen var korrupt och att det fanns stora samhällsproblem att ta itu med i landet. Från stats- och regeringshåll avfärdade man det hela genom att påtala att inte alls var något problem utan bara var något som Skanska sysslade med. De hade ju till och med erkänt! Skanska var boven och på så vis fick händelsen sitt namn – Caso Skanska.

De andra involverade företagen verkar ha vetat hur de skulle förhålla sig till problemet och valde att hålla en låg profil och förneka all inblandning i affären vilket alltså visade sig vara rätt strategi. Det är här vi så tydligt kan se skillnaden mellan hur de inhemska argentinska företagen valde att agera och hur Skanska något naivt kanske valde att agera. Vi har inte med säkerhet kunnat fastställa den exakta orsaken bakom varför Skanska valde strategin mer än att Peter Gimbe hänvisade till att man valde ett anglosaxiskt förhållningssätt till problemet.

Att affären sedan kom att få så stora proportioner berodde på att argentinsk media obarmhärtigt och repetitivt kom att använda Caso Skanska som negativ kritik emot den sittande regeringen under tiden för det argentinska valet och även senare. Genom ständig repetition lyckades man med att successivt bryta ner Skanskas varumärke och få företaget korruptionsstämplat. Media måste därför ses som en för fallet helt avgörande intressent för Caso Skanska och Skanskas öde. Intresset för Skanska som företag tycks egentligen ha varit av marginell betydelse. Skanska var bara ett medel för att komma åt President Kirchner och den sittande regeringen. Skanska lyckades heller aldrig i kontakten med media med att stoppa det negativa informationsflödet eller styra det i en mer gynnsam riktning. Skanska föll fritt, utan kontroll.

Enligt Skanska själva skall deras dåvarande affärspartners ha valt att fortsätta att arbeta med dem skandalen till trots. Om det är korrekt eller inte, är för oss svårbedömt men genom Skanskas erkännande och den därav efterföljande negativa publiciteten så fick Skanska mycket svårt att vinna nya affärer. Förmodligen på grund av att inte någon ville bli sammankopplad med dem.

Flertalet av argentinarna bär i sin mentala programmering ett tankesätt där affärer genomförs med familj och vänner *par préférence*. Då affärspartnerskap i Argentina måste präglas av en hög tillitsgrad framstod inte Skanskas hantering av processen varken som professionell eller rutinerad. Ätminstone inte i jämförelse med övriga inblandade företag.

För att Argentina framöver ska bli en marknad där Skanska och andra svenska storföretag framgångsrikt kan bedriva sin verksamhet i linje med sina uttalade kärnvärderingar, krävs att lagarna efterlevs i högre utsträckning. Dessutom fordras en högre transparensgrad vid exempelvis offentliga upphandlingar. Vilket befrämjar att beslut fattas på mer objektiva grunder än vad som var fallet under tiden för Caso Skanska.

Då detta scenario ännu inte infriats måste svenska storbolag tillsvidare anpassa sin verksamhet till den terräng som trots allt råder. Lokala företagsledare är nödvändiga för att verksamheten ska fungera i Argentina. Avvägningen står därför mellan oundviklig lokalanpassning och att leva upp till företagets kärnvärderingar.

6.1 Avslutande diskussion och förslag till vidare forskning

Studiens begränsade omfattning har tillsammans med dess avgränsningar resulterat i att vi under arbetets gång stött på frågor som varit intressanta att följa upp i form av vidare forskning. De teorier vi utsett reflekterar bara några sidor av vårt empiriska material. Ett annorlunda teorival hade förmodligen fört vår empirisamling och uppsatsen i andra riktningar.

Det hade exempelvis varit intressant att genom enkäter samla in ett bredare material gällande värderingar och åsikter hos ledningspersonal i svenska företag i Argentina och jämföra med värderingar och åsikter i icke-svenska företag.

Vi har tagit hänsyn till några av Skanskas intressenter. Det vore intressant att både ta upp fler samt att analysera agerandet mot en specifik aktör djupare.

I och med att världen blir allt mer integrerad med kommunikation och handel över nationsgränser så ökar behovet av att förstå andra människor för att kunna genomföra framgångsrika affärer. Frågan är om det idag överhuvudtaget är möjligt att tala om företag från ett avskilt land. Då produktion, forskning, utveckling och försäljning i många större företag idag sker i olika länder för samma företag. Många större bolag arbetar medvetet med att etablera en egen kultur och ambitionen är att denna skall vara intakt vart i världen operationerna än sker. Det förhåller sig dock i praktiken så, att lokalanpassning i de mest främmande länderna blir oundviklig. En intressant framtida studie hade kunnat jämföra Caso Skanska med ett liknande fall som Skanska möter på en annan utländsk marknad och belysa likheter och skillnader mellan Argentina och andra främmande marknader.

I skrivande stund är det ännu oklart om Sveriges Ambassad i Argentina, vilken vi besökte och fick intervjuer och omfattande information från kommer att stänga eller inte. Ett riksdagsbeslut om nedläggning togs för några månader sedan men har ännu inte verkställts. Redan 1834 öppnades det första svenska konsulatet i Argentina och som beskrivet i introduktionsavsnittet fanns flera svenska industriföretag tidigt på plats i Argentina. Den här uppsatsen har genom en fallstudie belyst några av de näringslivsrelaterade situationer som kan uppkomma vid kulturkrockar. Det vore intressant att studera samspelet mellan svenska företag och Ambassaden och se hur detta har förändrats över tid.

Det vore intressant att jämföra vår uppsats med andra företags erfarenheter i Argentina. Samt att sätta branscher och industrier i förhållande till varandra i ett och samma land. Det är vår stora förhoppning att uppsatsen med sitt fokus på de affärskulturella aspekterna kan utgöra en god grund för framtida forskning även inom fält där affärskultur endast är en förklarande komponent.

8. Källförteckning

8.1 Intervjuer:

1. Peter Gimbe, Chef för samhällskontakter på Skanska, Stockholm, 2011-03-01.
2. Anonym källa, Omfattande erfarenhet av Skanskas verksamhet i Argentina, 2011-06-21.
3. Kim Svensson, CFO på Securitas, Stockholm, 2011-03-09.
4. Peter Norberg, Doktor i företagsekonomi med fokus på etik vid Handelshögskolan i Stockholm, 2011-06-17.
5. Héctor Díaz Oldeburg, Kommersiell assistent, Sveriges Ambassad i Buenos Aires, 2011-03-15
6. Diplomat Alexander Dutrey, Sveriges Ambassad i Buenos Aires, 2011-03-15
7. Anonym källa, Argentinas Ambassad i Stockholm, 2011-02-30
8. Anonym källa. Argentinas Ambassad i Stockholm, 2011-02-30
9. Fredrik Udd, Exportrådet i Buenos Aires, 2011-03-17
10. Anonym källa, Securitas huvudkontor i Buenos Aires, 2011-03-18
11. Pablo de Bueno, Securitas lokala kontor i Buenos Aires, 2011-03-18
12. Marcos Gomez, Securitas huvudkontor i Buenos Aires, 2011-03-18

8.2 Tryckta källor:

Björkegren Dag, 1988, Research Paper nr. 6356 ”Företagsekonomisk kunskapsproduktion inom områden med låg teoribildning” s. 14

Bollman & Deal, 2003, *Nya Perspektiv på Organisation och Ledarskap*. Tredje upplagan. John Wiley & Sons, Inc. s. 228-291

Granovetter, 1985, Economic Action and Social Structure: *The Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, Vol. 91, No 3. s.481-510.

Freeman, Phillips, 2002 *Stakeholder Theory: A Libertarian Defense*, Business Ethics Quarterly, Vol 12, No 3, s. 331-349.

Hitt, Freeman, Harrison, 2001, *Handbook of Strategic Management*. s.190

Minto, 2002 *The Pyramid Principle*, Pearson Education Limited, s. 17-20

SCB, 2010, *Inkomstfördelningsundersökningen 2008*, Artikelnummer: HE21SM1001.

Steiner & Steiner, 2008, *Business, Government and Society*, 12 edition. s. 27-56

Svedin & Svedin, 2010, *Tillit i Moldavien*.

Hofstede, 1984, *Culture's Consequences International differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Volume 5, Cross-Cultural Research Methodology Series, s.11

Trost, 2007, *Enkätboken*, Studentlitteratur.

8.3 Webbssidor:

Skanska:

<http://www.skanska.co.uk/About-Skanska/Our-history/>

Tillgänglig: 2011-09-15

Securitas:

<http://www.securitas.com/se/sv/Om-Securitas/Var-historia/>

Tillgänglig: 2011-09-15

<http://www.securitas.com/se/sv/Om-Securitas/Om-oss/>

Tillgänglig: 2011-09-15

Sveriges Ambassad
i Buenos Aires:

http://www.swedenabroad.com/Page____25398.aspx

Tillgänglig: 2011-10-05

http://www.swedenabroad.com/Page____78039.aspx

Tillgänglig: 2011-10-05

http://www.swedenabroad.com/Page____78040.aspx

Tillgänglig: 2011-10-05

http://www.swedenabroad.com/Page____78041.aspx

Tillgänglig: 2011-10-05

http://www.swedenabroad.com/Page____101562.aspx

Tillgänglig: 2011-10-05

Världsbanken:

<http://search.worldbank.org/data?qtern=Gini&language=EN>

Tillgänglig: 2011-09-12

8.4 Övrigt:

Mail-korrespondeans Ylva Magnusson, Pressansvarig på IKEA. 2011-06-21