

Internationell kunskapsöverföring inom multinationella företag

– från globala innovatörer till lokala tillämpare

Gabriel Tekka[†] & Simon Linderoth[‡]

Framläggning: Maj, 2017 | Examinator: Laurence Romani

Abstract: Building upon the knowledge-based view of the firm, this paper examines how expatriates view their work in bridging the international relational gap for an effective knowledge transfer in multinational corporations. Increasing globalization and focus on the knowledge management in multinational corporations puts an even greater importance on using resources more efficiently. With earlier research focusing on structural barriers to effective knowledge transfer, we aim to research how expatriates, on an individual level, minimize the biggest barriers identified by theory – the organizational and cultural distance. By a qualitative and multiple case design focusing on knowledge transfer from Sweden to emerging markets, with an emphasis on expatriates working from Sweden towards Ethiopia, we examine how multinational corporations and expatriates work to minimize these barriers on an individual level. With an analysis based on a conceptual model created by an integration of knowledge management and communication theory, we conclude that expatriates effectively bridge relational barriers by an interplay with implementers, in which they receive knowledge back that they can use to instantly adapt to the local context. Our findings show that this explains how expatriates make international knowledge transfer more effective. Furthermore, our finding, *integration*, provides dynamics to our developed framework, and may be of great use for further analyzing expatriates' work in multinational corporations. Lastly, we discuss limitations, implications and suggestions for further research.

Keywords: knowledge transfer, international business, expatriates, multinational corporations

[†] 23088@student.hhs.se

[‡] 22752@student.hhs.se

"Inte okunnighet, men okunnighet om okunnigheten, är kunskapens död."

– Alfred North (1861-1947)

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till Carl Gustavsson, CEO of Midroc International Ltd. Tack för att du gett oss en unik inblick i den multinationella företagsvärlden. Tack för ditt engagemang, tålamod och din tid – denna studie hade varit omöjlig att genomföra utan dig.

Vi vill även rikta ett stort tack till Stefan Einarsson, vår handledare på Department of Management and Organization vid Handelshögskolan i Stockholm. Tack för din handledning och mycket värdefulla feedback.

Ett stort tack vill vi även rikta till Anna Nelson, Niklas Samuelsson, Anna Lindegren, Jakob Lyckenvik, Maria Träisk och Sanna Westerberg för givande diskussioner och värdefulla synpunkter.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till alla de respondenter på Midroc Group, Volvo Group samt DeLaval International som medverkat i denna studie. Tack för er tid, och ett oerhört generöst samt transparent bemötande.

Avslutningsvis vill vi tacka vänner och familj för värdefull feedback och moraliskt stöd.

GABRIEL TEKA & SIMON LINDEROTH

STOCKHOLM, 2017-05-15

Innehållsförteckning

Definitionslista	6
1. Introduktion	7
1.1. Tidigare forskning	8
1.2. Kunskapslucka.....	9
1.3. Syfte och forskningsfråga	10
1.4. Förväntat kunskapsbidrag	11
1.5. Antaganden	11
1.6. Avgränsning.....	12
1.7. Studiens struktur.....	12
2. Teoretiskt ramverk.....	14
2.1. Konceptualiseringar och teoretiska perspektiv	14
2.2. Relationsfaktorer.....	16
2.2.1. Strategiskt mandat.....	16
2.2.2. Organisatoriskt avstånd	17
2.2.3. Kulturellt avstånd	18
2.3. Expatriaters överbryggande roll.....	18
2.4. Kunskapsöverföringsprocesser	19
2.4.1. A mathematical theory of communication.....	19
2.4.2. SECI model of knowledge dimensions	21
2.5. Analytiskt ramverk och konceptuell modell.....	22
3. Metod	24
3.1. Metodologisk lämplighet	24
3.1.1. Forskningsansats.....	24
3.1.2. Forskningsstrategi.....	24
3.1.3. Design av studie	25
3.2. Urval	26
3.2.1. Förklaring till de valda företagen och respondenterna.....	26
Midroc Group	27
Volvo Lastvagnar AB.....	27
DeLaval International AB	27
3.2.2. Intervjupersoner inom de multinationella företagen.....	27
3.3. Datainhämtning.....	29
3.3.1. Semistrukturerade djupintervjuer	29
3.4. Metoddiskussion	29

3.4.1.	Tillförlitlighet	29
3.4.2.	Överförbarhet	30
3.4.3.	Pålitlighet	30
3.4.4.	Konfirmering	31
4.	Empiri	32
4.1.	Säkerställandet av anonymitet	32
4.2.	Syn på internationella kunskapsöverförarens roll och syfte	32
4.3.	Expatriaters strategier och synen på dem	35
4.4.	Faktorer som påverkar kunskapsöverföringsarbetets effektivitet	39
5.	Analys	41
5.1.	Relationsbaserade faktorerers påverkan	41
5.1.1.	Organisatoriskt avstånd	41
5.1.2.	Kulturellt avstånd	42
5.2.	Expatriatens roll och strategier i kunskapsöverföringsarbetet	43
5.3.	"Hur arbetar expatriater, på individnivå, för att överbrygga organisatoriska och kulturella avstånd i deras internationella kunskapsöverföringsarbete inom multinationella företag?"	43
6.	Diskussion och framtida forskning	46
6.1.	Reflektion	46
6.2.	Teoretiska implikationer	46
6.3.	Praktiska implikationer	47
6.4.	Begränsningar på studiens implikationer	47
6.5.	Framtida forskning	48
7.	Referenser	49
7.1.	Tryckta källor	49
7.2.	Elektroniska källor	53
8.	Appendix	54
	Appendix 1 - Intervjuguide	54

Definitionslista

Termer	Innebörd
Multinationella företag (MNF)	Nätverk av interna organisatoriska enheter (dotterbolag, avdelningar, etc.) lokaliserade i olika länder, där transaktioner av kapital, produkter och kunskap tar plats inom det interna nätverket (Gupta & Govindarajan, 1991).
Kunskap	En samling instruktioner som beskriver hur man ska genomföra aktiviteter. Dessa aktiviteter kan bestå av inputprocesser (t.ex. inköpskunskaper), genomströmningsprocesser (t.ex. produktdesign) eller outputprocesser (t.ex. marknadsföring) (Kogut & Zander, 1993).
Implicit kunskap	Kunskap som har en personlig komponent, ligger i människans sinne och manifesterar sig i beteende och uppfattning. Implicit kunskap är svårartikulerad och avser, exempelvis, hur en är duktig på att förhandla, men har svårt att artikulera, för andra, hur detta skall göras i praktiken (Hedlund, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).
Explicit kunskap	Kunskap som kan artikuleras, alternativt kodifieras genom ord, tal, skrift och modeller och avser, exempelvis, en vägbeskrivning (Hedlund, 1994).
Effektiv kunskapsöverföring	Här avser vi att kunskapen som överförts har bidragit till inläring om den överförda kunskapen hos kunskapsmottagaren, samt ger mottagaren förutsättningar att applicera kunskapen så att de även kan lösa eventuella problem som uppstår, med grund i den överförda kunskapen, utan att behöva lära sig om den överförda kunskapen ytterligare en gång.
Expatriater	Anställda i MNF som tillfälligt skickas utomlands för att slutföra tidsbaserade uppgifter eller genomföra organisatoriska mål (Harrison et al., 2004).

1. Introduktion

I en allt mer global värld ser vi multinationella företag (MNF) bli allt viktigare aktörer – och deras största fördel är förmågan att identifiera och dra nytta av skillnader mellan länders olika marknader samt att utnyttja intern kunskap över landsgränser (Bartlett & Goshal, 1989; Inkpen & Dinur, 1998; Kogut & Zander, 1992). År 1965 utgjorde den internationell handeln endast 24,2% av världens sammanlagda BNP; år 2015 utgjorde den 58,2% (The World Bank, 2017). Denna markanta ökning antyder mycket tydligt på att affärsklimatet, och i synnerhet det internationella affärsklimatet, som dagens MNF är verksamma inom, är under stor utmaning vad gäller effektivt organisationsledarskap och organisationsutveckling för att säkerställa överlevnad samt konkurrensfördelar (Ambos & Ambos, 2009; Chini, 2004; Kogut & Zander, 1993).

Akademiker och praktiker har under de senaste åren insett att kunskapsöverföring över dispergerade organisatoriska enheter inom MNF är avgörande för företagens internationella, samt nationella, framgång (Hedlund, 1994; Kogut & Zander, 1992). Vidare har kapaciteten att effektivt använda interna kunskapsresurser internationellt förkunnats, av många forskare, som det verkliga syftet med MNF (Asakawa & Lehrer, 2003; Hedlund, 1994; Kogut & Zander, 1992; Mahnke, Pedersen, & Venzin, 2005). Tidigare forskning menar att interna, främst materiella, resurser utgör företagets främsta konkurrensfördel – där forskningen var utformad ur ett resursbaserat perspektiv – medan senare forskning, i allt större utsträckning, använder ett kunskapsbaserat perspektiv som framhäver kunskap som den viktigaste resursen ett företag har (Galunic & Rodan, 1998; Grant & Baden-Fuller, 1995).

Det kunskapsbaserade perspektivet föreslår att produktionen av varor och tjänster härleds av hur de materiella resurserna kombineras och tillämpas, vilket i sin tur, menar man, är ett resultat av företags interna kunskap. Denna kunskap är lagrad i, och överförs, genom exempelvis organisatoriska enheter, system, individer, rutiner och policyer (Chini, 2004; Grant & Baden-Fuller, 1995). Eftersom kunskapsbaserade resurser i många fall är svåra att imitera och socialt komplexa, innebär den kunskapsbaserade förlängningen av företagets resursbaserade syn att dessa kunskapstillgångar kan resultera i MNF:s långsiktiga överlevnad samt konkurrenskraft.

För att kunna bygga på MNF:s interna kunskapslager och handlingskraftighet, med grund i kunskapen, måste enheter inom MNF överföra kunskap över internationellt spridda enheter – som ofta präglas av geografiska, organisatoriska samt, i synnerhet, national-kulturella avstånd (Chini, 2004; Fang, Jiang, Makino, & Beamish, 2010; Hsu, 2012). I det internationella kunskapsöverföringsarbetet använder MNF i stor utsträckning internationella kunskapsöverförare – expatriater – som fungerar som länkar mellan de kunskapsgenererande enheterna och de lokalt anställda i olika länder världen över (Fang et al., 2010; Harrison et al., 2004).

Medan tillkomsten av moderna IT-system har minskat några av de inneboende utmaningar som uppstår på grund av de ovan nämnda avstånden, förlitar sig MNF fortfarande på expatriater för att överföra så kallad implicit kunskap (Ambos & Ambos, 2009; Bonache, Brewster, & Suutari, 2001; Hsu, 2012). Detta är emellertid inte bara en fråga om att effektivisera internationella affärer och konkurrensfördelar utan även en fråga om det mänskliga tillståndet inom MNF som sammankopplar och sträcker sig över flertalet länder – och då, i många fall, flertalet skilda nationella kulturer (House et al., 2004).

1.1. Tidigare forskning

Den alltmer centrala rollen, som kunskapsöverföring inom MNF har fått, har gett upphov till att stor forskningsfokus riktats mot varför och hur kunskapsöverföring sker genom att fokusera på strategier, system, motivation och hinder för sådana flöden (Ambos & Ambos, 2009; Fang et al., 2010; Gupta & Govindarajan, 1991; Szulanski, 1996). Studier av Nonaka (1994) samt Nonaka & Takeuchi (1995), och deras konceptualisering av implicit och explicit kunskap – samt överföringen av dessa – har varit mycket inflytelserika och använts flitigt av många forskare (Ambos & Ambos, 2009; Fang et al., 2010; Grant & Baden-Fuller, 1995; Gupta & Govindarajan, 1991; Szulanski, 1996).

Traditionella teorier och modeller som behandlat företags värdeskapande har haft ett dominerande fokus på priser och varor – de har således använt sig utav “the goods-dominant logic” (Vargo & Lusch, 2004). Den alternativa synen på värdeskapande, med grund i de växande fälten “service science” och “service-dominant logic”, har en syn som ser på tjänster i termer av tillämpad kunskap och färdighet av en part till förmån för en annan, som den

underliggande faktorn för utbyte av "know-how" mellan ett företags enheter – där enheterna ses som konfigurationer av resurser (exempelvis kunskap, humankapital och teknik) som är anslutna till varandra genom så kallade propositioner (Vargo, Maglio, & Akaka, 2008). Studier framhäver att MNF:s interna överförare av kunskap ofta är expatriater (Fang et al., 2010). Enligt vissa studier ses expatriater som kunskapsbärare (Delios & Bjorkman, 2000; Goerzen & Beamish, 2007). Andra studier tar dock upp expatriaterna som facilitatorer för kunskapsöverföring med grund i att de ökar likheten mellan inom MNF:s enheter (Fang et al., 2010).

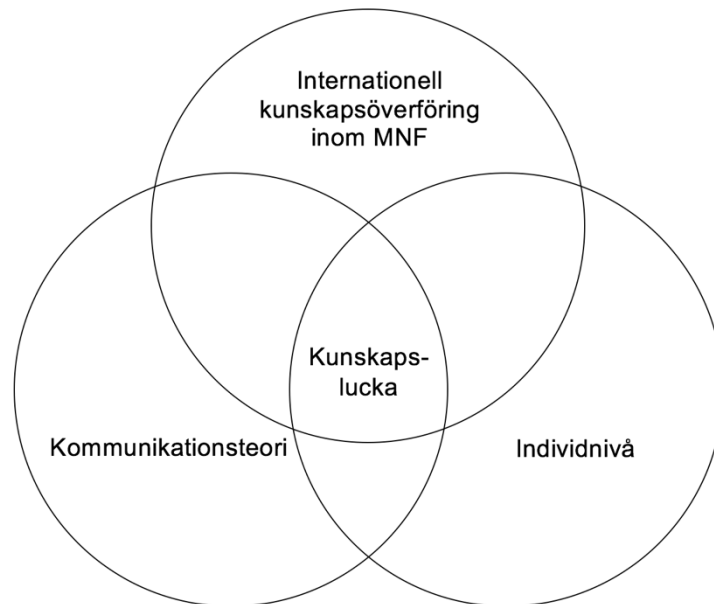
Vidare kan man, i allt större utsträckning, se att studier har använt ett kunskapsbaserat perspektiv på företagande som, till skillnad från den resursbaserade synen, framhäver kunskap som den viktigaste resursen ett företag har (Galunic & Rodan, 1998; Grant & Baden-Fuller, 1995). Det har också identifierats att studier skilt på två förhållningssätt till kunskapsöverföring - ett HR-orienterat förhållningssätt och ett IT-baserat förhållningssätt (Jacob & Ebrahimpur, 2001). Dock har den övervägande delen av senare studier tillämpat ett så kallat integrerat förhållningssätt, där både HR och IT ses som viktiga för optimal kunskapsöverföring (Chini, 2004). Forskning inom kunskapsöverföring inom MNF är dock mycket fragmenterad med många olika definitioner, med grund i fokus på alltifrån individers agerande till hela organisationers mekanismer och system (Hsu, 2012).

1.2. Kunskapslucka

Existerande studier av internationell kunskapsöverföring inom MNF har, nästan uteslutande, fokuserat på organisatoriska system och strukturella mekanismer, medan liten uppmärksamhet riktats mot att förstå hur de faktiska överföringsprocesserna på individnivå kan underlätta den internationella kunskapsöverföringen inom MNF som verkar i en kontext präglad av olika typer av organisatoriska och kulturella avstånd – och således är empiriska studier av dessa processer efterfrågade (Chini, 2004; Ghoshal, Korine, & Szulanski, 1994; Hsu, 2012)

Vidare har, enligt vår kännedom, dessa processer inom MNF ej studerats genom inkorporering av kommunikationsteori i analysen. Inkorporeringen av kommunikationsteori anser vi är ett intressant, och potentiellt givande, komplement i sökandet efter en bättre

förståelse för de aktiviteter, på individnivå, expatriater genomför för att effektivt överföra kunskap inom MNF i en kontext präglad organisatoriska och kulturella avstånd. Figur 1 förtydligar, visualiserar och sammanfattar den identifierade kunskapsluckan.



Figur 1. Kunskapslucka

1.3. Syfte och forskningsfråga

Med en multipel fallstudie med fokus på 12 expatriater som arbetar för de multinationella företagen MIDROC Group, Volvo Group och DeLaval International, skall denna studie, med ett kunskapsbaserat perspektiv på företagande, bidra till forskningen genom att studera hur expatriater inom framgångsrika MNF, på individnivå, arbetar för att effektivt överföra implicit och explicit kunskap från Sverige till lokalt anställda på internationellt spridda enheter i en kontext präglad av organisatoriska och kulturella avstånd.

Följande forskningsfråga avser vi att besvara med denna studie:

Hur arbetar expatriater, på individnivå, för att överbrygga organisatoriska och kulturella avstånd i deras internationella kunskapsöverföringsarbete inom multinationella företag?

I denna studie kommer vi att försöka att sammankoppla teorier om olika typer av kunskaper och överföringen av dessa med grund i '*The SECI Model of Knowledge Dimensions*' och kommunikationsteori med grund i '*A Mathematical Theory of Communication*', tillsammans med teori om MNF-enheters skilda strategiska mandat. Detta i syfte att skapa en modell som illustrerar hur överföringen, på individnivå, ser ut. Vidare vill vi identifiera ytterligare kunskapsluckor och potentiella tillägg till existerande forskning.

1.4. Förväntat kunskapsbidrag

Med denna studie vill vi bygga vidare på existerande forskning, med grund i vald teoretiska referensram, genom att besvara på forskningsfrågan, som är av relevans för både akademiker och praktiker. Resultaten som denna studie genererar kan leda till en bättre förståelse för kunskapsöverföring, samt samspelet mellan expatriater och lokalt anställda inom MNF. Vidare bidrar studien med en bättre förståelse för kunskapsflöden inom MNF genom att undersöka expatriaters arbete i syfte att överbrygga signifikanta organisatoriska och kulturella avstånd i kunskapsöverföringsprocesser.

Resultaten kan ge förslag på hur praktiker inom MNF bör strukturera, formulera och utvärdera sina internationella kunskapsöverföringsprocesser och policyer för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar, samt ge en bättre förståelse för hur dagens MNF hanterar utmaningarna som globaliseringen har gett upphov till.

Vidare svarar denna studie på uppmaningar till forskning med ett mer individbaserat fokus på internationella kunskapsöverföringar inom MNF (Chini, 2004; Ghoshal et al., 1994; Hsu, 2012). Genom att besvara dessa uppmaningar, hoppas vi att denna studie kan bidra till en välbehövlig och nyanserad förståelse för individens roll i dagens MNF. Slutligen hoppas vi även att denna studie kan bidra med nya perspektiv och ligga till grund för framtida forskning.

1.5. Antaganden

För närvarande finns det två framträdande epistemologiska perspektiv inom kunskapshantering. Det ena perspektivet handlar om att se på kunskap som något man besitter - 'knowledge as possession' (Oshri, Pan, & Newell, 2005). En praktisk jämförelse skulle

vara att man håller i en boll som man sedan ger till en annan som i det fallet håller i bollen. Det andra perspektivet är att se på kunskap som ett socialt förankrat fenomen - översatt från 'social embedded phenomenon'. Med det menas att kunskap är förankrat i praktik och är i grunden social. Med andra ord kan inte direkt kunskapsöverföring av "best practice" ske då kunskap är socialt konstruerat (Szulanski, 1996). Vidare genom uppsatsen kommer vi se på kunskap som ett socialt förankrat fenomen.

1.6. Avgränsning

Vi begränsar oss till att titta på expatriaters arbete från Sverige mot tillväxtmarknader med fokus på den svensk-etiopiska kontexten. Detta innebär att målgruppen för studien således har varit expatriater som arbetar med kunskapsöverföring i denna kontext, då vårt intresse framförallt har riktats mot Etiopien. Vi tror att det tillvägagångssättet kan ge upphov till ett djup och bredd i empiri-insamling samt analys. Vidare kollar vi endast på expatriaters aktiviteter som genomförs i utlandet i syfte att överföra existerande kunskap. Därmed tittar vi inte på hur kunskap exempelvis skapas eller lagras i Sverige, eller utlandet.

Vi studerar inte skillnader i relationsfaktorer mellan organisatoriska enheter inom MNF, i termer av exempelvis kulturella och organisatoriska avstånd, utan vi bygger på existerande forskning för studera hur expatriater faktiskt arbetar för att överbrygga dessa avstånd i deras arbeten. Vidare avgränsas studien till att endast innefatta etablerade MNF med omfattande internationella verksamheter och strukturerade system för expatriaters arbete inom dessa. Därmed utesluts exempelvis yngre MNF med begränsad internationell verksamhet och erfarenhet, samt MNF som inte har ett strukturerat kunskapsöverföringsarbete.

1.7. Studiens struktur

I kapitel 1 syftar vi till att ge en allmän förståelse för syftet med studien, förklara bakgrunden och sätta forskningen i ett lämpligt sammanhang. Kapitlet innehåller också vald forskningsfråga, avgränsningar och studiens förväntade kunskapsbidrag. Kapitel 2 presenterar den teoretiska referensramen, med grund i utvalda teorier och modeller, som ligger till grund för den empiriska forskningen och analysen, samt presenterar vår konceptuella modell som konstruerats. I kapitel 3 diskuteras de metodologiska

övervägandena och den valda forskningsmetodens lämplighet. Vidare, i kapitel 4, presenteras den empiri som samlats in. I kapitel 5 analyseras sedan empirin för att ge läsaren ett kontextuellt perspektiv som syftar till att fånga de empiriska fynden och granska dem mot bakgrund av den konceptuella modell som konstruerats. Denna analys leder till svaret på vår forskningsfråga samt vår reviderade konceptuella modell. Vi avslutar sedan i kapitel 6 att diskutera studiens teoretiska och praktiska bidrag, begränsningar samt förslag till framtida forskning.

2. Teoretiskt ramverk

I följande kapitel tas en omfattande litteraturstudie upp för att bygga upp det teoretiska ramverket vi använder för att analysera forskningsfrågan. De första avsnitten behandlar konceptualiseringar och teoretiska perspektiv inom MNF (2.1.), kunskapsöverföring (2.2.), relationsfaktorer som påverkar kunskapsöverföringen (2.3.) samt expatriatens överbryggande roll (2.4.). I en senare del (2.5.) visas teori kring kunskapsöverföringsprocesser som är den ursprungliga teoretiska linsen uppsatsskribenterna tittar på forskningsfrågan med. I den slutliga delen (2.6) presenteras det analytiska ramverket och den konceptuella modell som används för att senare analysera empirin.

2.1. Konceptualiseringar och teoretiska perspektiv

Nästan till hälften av de artiklar som ingått i litteraturstudien har varken gett någon entydig definition av kunskapsöverföring inom MNF eller gett någon klar indikation på vilka teoretiska perspektiv de har byggt forskningen på. De definitionerna som har identifierats har skiftat i termer av betydelse samt omfång. Det som dock kan sägas är att de allra flesta bygger på idén om att forskning kring kunskapsöverföring inom MNF har sin grund i tanken om att det handlar om interna internationella värdeskapande aktiviteter (Dunning, 2014).

Inom konceptualiseringen av MNF kan två framträdande "skolor" identifieras, som har utvecklats och används flitigt av forskare – 'Home-Based Model' och 'Heterarchical Model' (Sölvell & Zander, 1995). Den förstnämnda skolan bygger främst på idén om att MNF drar en tydlig linje mellan kärnverksamheten som finns hemma, och de sekundära, perifera aktiviteter som oftast tar plats i utlandet (Porter, Sölvell, & Zander, 1991).

Den senare modellen bygger på idén om att de högst exekutivt beslutande enheterna inom MNF i grunden ej är bundna av faktorer såsom geografi eller funktion, och därför är 'utspridda' och ej nödvändigtvis är under- eller överordnande relativt varandra gällande processer såsom mandats-, kunskaps- och informationsskapande av signifikant värde. (Sölvell & Zander, 1995). Den heterarkiska skolan utmanar det traditionella perspektivet av MNF som hemma-baserade – en skola som har svårigheter med att förklara och reflektera över de moderna och

komplexa MNF:en med brett spridda verksamheter som vi kan se är verksamma i dagens globala värld (Hedlund, 1994).

Samtidigt föreslår den resursbaserade synen på företagande att det främst är materiella resurser som utgör företagets kurrensfördel – och att det är det effektiva användandet av dessa resurser som det strategiska arbetet inom företagen handlar om (Wernerfelt, 1984). Detta perspektiv förklarar skillnader i framgång mellan företag som en kombination av faktorer såsom identifiering av värdefulla, unika och hållbara resurser samt den strategiska exploateringen av dessa (Santoro & Bierly, 2006). Den resursbaserade synen på företagande, som har fungerat som en teoretisk bas för många forskare, har sin grund i forskning av Wernerfelt år 1984 (Wernerfelt, 1984). Forskning med grund i detta teoretiska perspektiv betraktar företag som unika paket bestående utav resurser och förmågor med målet att använda dessa i specifika värde-skapande aktiviteter (Lieberman & Montgomery, 1998).

På senare tid har forskare, i allt större utsträckning, utvecklat, refererat till, och använt ett kunskapsbaserat perspektiv som, till skillnad från den resursbaserade synen, framhäver kunskap som den viktigaste resursen ett företag har (Galunic & Rodan, 1998; Grant & Baden-Fuller, 1995). Detta teoretiska perspektiv har legat till grund för ett stort forskningsfokus på kunskapens roll; hur den skapas, tas hand om, överförs och används (Grant & Baden-Fuller, 1995).

Forskare har konceptualiserat kunskap som den mest centrala faktorn i skillnaderna gällande framgång mellan olika företag, och har sin grund i forskningsområden såsom det resursbaserade teoretiska perspektivet av företagande samt epistemologi (Grant & Baden-Fuller, 1995). Detta teoretiska perspektiv används av forskare gällande forskning kring kunskapsöverföring inom MNF för att, genom den kunskapsbaserade synen, få insyn om hur, och varför, överföring initieras, används och har för effekt på företagsspecifika strategier inom MNF:s-kontexter (Kogut & Zander, 1992).

2.2. Relationsfaktorer

Som tidigare konstaterat handlar internationell kunskapsöverföring inom MNF framförallt om att överföra kunskap över landsgränser för att skapa synergier och integrera ny kunskap i mottagarenheten för ett effektivt använda den och skapa konkurrensfördelar (Dougherty & Hardy, 1996; Grant & Baden-Fuller, 1995; Hitt, Keats, & DeMarie, 1998). Kunskapsöverföringslitteraturen identifierar dock flera typer av strukturella barriärer till effektiv internationell kunskapsöverföring som har sin grund i relationen mellan sändande och mottagande enheter (Chini, 2004; Dougherty & Hardy, 1996; Inkpen & Dinur, 1998). Första faktorn behandlar skillnaden i det mandat enheterna erhållit från moderbolag (strategiskt mandat). Den andra faktorn behandlar skillnader i strukturer, processer samt värderingar mellan enheterna (organisatoriskt avstånd) och den sista faktorn behandlar skillnader i de nationella kulturerna de olika enheternas kontext genomsyras av (kulturellt avstånd).

2.2.1. Strategiskt mandat

Enheter inom MNF erhåller ofta varierande mandat från moderbolag, vilket leder till att enheters olika verksamheter genomsyras av hur moderbolagets strategiska plan ser ut – ofta med grund i om enheten i fråga har som sin främsta uppgift att skapa och/eller tillämpa kunskap i sin lokala kontext (Ambos & Ambos, 2009; Gupta & Govindarajan, 1991). Med grund i forskning av Gupta et.al. (1991) samt Chini (2004), kan benämningar ges till de olika enheterna med grund i de strategiska mandaten som de olika enheterna erhåller. Således påverkas förhållandena mellan kunskapsinflöden, och kunskapsutflöden, till/från enheten i fråga. Dessa olika mandat har i sin tur en signifikant påverkan på enheternas överförings- och mottagningskapacitet i termer av infrastruktur, transmissionskanaler och bearbetningskapacitet (Chini, 2004; Gupta & Govindarajan, 1991). Dessa benämningar förklaras nedan:

- *Lokala tillämpare*: högt kunskapsinflöde från MNF till enheten, samt lågt kunskapsutflöde från enheten till MNF.
- *Integrerade enheter*: högt kunskapsinflöde från MNF till enheten, samt högt kunskapsutflöde från enheten till MNF.

- *Lokala innovatörer*: lågt kunskapsinflöde från MNF till enheten, samt lågt kunskapsutflöde från enheten till MNF.
- *Globala innovatörer*: lågt kunskapsinflöde från MNF till enheten, samt högt kunskapsutflöde från enheten till MNF.

Det kan således sägas att de olika strategiska mandaten som mottagare och sändare har i kunskapsöverföringsprocessen kräver olika typer av koordination och kontrollmekanismer för att maximera kunskapsflödenas effektivitet. Detta leder till att de olika strategiska mandatens relation till varandra spelar en signifikant roll i det internationella kunskapsöverföringsarbetet inom MNF (Chini, 2004; Gupta & Govindarajan, 1991; Nobel & Birkinshaw, 1998).

2.2.2. Organisatoriskt avstånd

Enheter inom MNF skiljer sig inte endast i termer av geografi och strategiskt mandat, utan de styrs ofta på olika sätt, och befinner sig i olika kontexter, vilket i olika utsträckningar leder fram till det som kallas för organisatoriskt avstånd (Ambos & Ambos, 2009). Organisatoriskt avstånd behandlar skillnader (avstånd) i termer av företagskultur, strukturer, processer samt värderingar mellan enheterna i fråga. Dessa skillnader kan skifta i stor utsträckning beroende på det MNF:et i fråga. Stora organisatoriska avstånd utgör således en signifikant barriär för effektiv internationell kunskapsöverföring (Ambos & Ambos, 2009; Cummings & Teng, 2003; Hansen, Nohria, & Tierney, 1999).

I koppling till organisatoriskt avstånd konstaterar Szulanski (1996) att kunskapsöverföring bygger på en samling av individuella utbyten vars sammanlagda effektivitet har en stark koppling till 'intimiteten' mellan sändare och mottagare samt kommunikationens upplevda frånvarande av hinder. Szulanski (1996) menar vidare att kunskapsöverföringar som karakteriseras av många och signifikanta avstånd skapar barriärer. Således kan det generaliseras och sägas att ju större skillnaderna är mellan enheter, i termer av företagskultur, struktur, processer samt värderingar, desto svårare blir det att överföra kunskap mellan enheterna. Detta till stor del på grund av att de organisatoriska skillnaderna leder till olika typer av beslutstagningsprocesser med grund i företagskultur, strukturer, processer samt värderingar (Chini, 2004; Simonin, 1999)

2.2.3. Kulturellt avstånd

En annan barriär som, i litteraturen, har identifierats som en signifikant sådan är det kulturella avståndet mellan överförande och mottagande enheter i termer av nationell kultur. Nationell kultur i denna mening försöker generalisera människors olika nationella kulturer som kommer i uttryck i människors sätt att se på verkligheten, tolka andra människors idéer (tankar och mentala modeller), ens egna värderingar samt förhållningssättet till dem (Ambos & Ambos, 2009; Tenkasi, 2000). Det finns även studier, som exempelvis Ambos & Ambos (2009) som visar att kulturellt avstånd har en mycket större påverkan på kunskapsöverföring än andra typer av avstånd såsom språkliga och geografiska.

Å andra sidan finns studier som visar att kulturell mångfald inom MNF bidrar positivt till, och ökar, MNF:s innovativa och kreativa förmåga (Gomez-Mejia & Palich, 1997; Shenkar, 2001). Dock menar Simonin (1999) att kulturellt avstånd inte bara kan leda till affärsmässiga svårigheter i termer av exempelvis hinder att identifiera affärsmöjligheter, utan även orsakar hinder i den interna kommunikationen som ligger till grund för att förstå och kapitalisera på redan identifierade internationella affärsmöjligheter och konkurrensfördelar. Samtidigt har förmågan att överbrygga dessa kulturella hinder, av vissa forskare, setts som en signifikant bidragande faktor till konkurrensfördelar för MNF som lyckas med det (Shenkar, 2001).

2.3. Expatriaters överbryggande roll

De ovan nämnda strukturella hindren för effektiv kunskapsöverföring har lett till att MNF har använt sig av expatriater för att kunna underlätta denna kunskapsöverföring (Chini, 2004). Vidare menar Bartlett och Ghoshal (1989) att MNF använder sig av expatriater som en strategisk funktion för internationalisering av verksamheter. MNF:s internationaliseringsarbete har sin grund i tre kompletterande strategiska mål (Bonache et al., 2001):

- Lokal mottaglighet av företagets produkter och tjänster.
- Global integration – för att ta fördel av länders olika faktorproduktivitet, stordriftsfördelar och sprida ut kostnader över olika enheter.
- Utvecklandet av en lärande och innovativ organisation – som kräver att enheter inom MNF lär sig utav varandra och MNF kan ta fördel av synergieffekter.

Samtliga strategiska mål kan således innebära för ett MNF att det blir viktigt, och i vissa fall nödvändigt, att förflytta folk över landsgränser för att uppnå dem – vilket resulterar i skapandet av expatriater. Dessa expatriater kan därefter se till att minska kostnader för lokal anpassning i och med att de ska representera moderbolagets intresse samtidigt som de kan kontrollera dotterbolagets verksamheter (Hsu, 2012). Vidare, kan expatriater koordinera globalt integrerade självständiga verksamheter för att utnyttja hela det MNF:et optimalt (Fang et al., 2010).

Trots att den teknologiska utvecklingen av internet och kommunikationsmedel kan assistera överförandet av så kallad explicit kunskap, så använder MNF ofta expatriater för att effektivt överföra implicit kunskap, som inte går att kodifiera i manualer eller dylikt utan endast kan observeras vid applicering av kunskap. Detta gör således expatriater till en viktig del i MNF:s internationaliserings-arbete (Ambos & Ambos, 2009).

2.4. Kunskapsöverföringsprocesser

2.4.1. A mathematical theory of communication

Kunskapsöverföringsprocessen kan ses med grund i den klassiska kommunikationsmodellen som beskriver ett så kallat 'meddelandeflöde' från sändare till mottagare, med 'brus' som kan förvränga eller förstöra det skickade meddelandet (Shannon & Weaver, 1957). I denna modell framhävs det att det är viktigt att kärnan av informationen/kunskapen i det skickade meddelandet kommer fram intakt fastän så kallat "brus" är närvarande. Utöver detta, beskrivs två viktiga processer, kodning och avkodning, i överförandet.

1996 var året då de första forskarna, som exempelvis Szulanski (1996), började använda denna modell i konceptualiseringen av kunskapsöverföring. Man började använda denna modell för att vidare konceptualisera överförandet av kunskap mellan sändare och mottagare, med de olika svårigheter och problem som uppstår i kommunikation, med syfte att överföra kunskap (Ghoshal et al., 1994; Inkpen & Dinur, 1998; Szulanski, 1996).

Denna modell, med grund i en kunskapsöverförings-kontext, sammanfattas på detta vis:

- Sändaren beskrivs som den, eller de, som initierar överföringen, väljer överföringskanal samt skickar utvald kunskap.
- Kodifiering beskrivs som den aktivitet som genomförs av sändare för att anpassa kunskapen med syfte att effektivt kunna överföra den via vald process till vald mottagare.
- Mottagare beskrivs som den, eller de, som tar emot den överförda kunskapen.
- Avkodning beskrivs som den aktivitet som genomförs av mottagare för att översätta den mottagna kunskapen, i syfte att förstå det som har överförts så som ursprungligen menat av sändaren.

Emellertid har viss kritik riktas mot denna modells användning i konceptualiseringen av kunskapsöverföring. Chini (2004) menar att kunskapsöverföring påverkas av tids-fördröjning i överförandet från sändare till mottagare, vilket inte behandlas i den klassiska kommunikationsmodellen som har som ett underliggande antagande att överföringen sker nästintill omedelbart utan hänsyn till processens, ibland oberäkneliga, natur i termer av avbrott, pauser, lagring, etc. Vidare menar Sveiby (2001) att den klassiska kommunikationsmodellens användning i konceptualiseringen av kunskapsöverföring ger en för enkel bild av olika typer av sändare och mottagare, och dess påverkan på det faktiska syftet och utfallet (Sveiby, 2001).

Sveiby (2001) identifierar tre typer av sändar- och mottagarkontexter: individer (anställda inom MNF), interna strukturer (interna system, verktyg, etc.) och externa strukturer (kunder, leverantörer och andra intressenter). Med tre olika typer av mottagar- och sändarkontexter där kunskap kan färdas inom och mellan, kan således nio olika typer av överföringar identifieras. Vi, inom ramen för denna studie, väljer att fokusera på överföringar från individer till individer samt överföringar från individer till individer med hjälp av interna strukturer - där initiering och överföring kontrolleras av en enhet inom MNF med lågt kunskapsinflöde och högt kunskapsutflöde (global innovatör) till en enhet med högt kunskapsinflöde och lågt kunskapsutflöde (lokal tillämpare).

2.4.2. SECI model of knowledge dimensions

Ett annat sätt att se på kunskapsöverföring är Nonaka och Takeuchis (1995) banbrytande verk där de föreslår en modell, SECI-modellen, som beskriver hur kunskap skapas och överförs, beroende på start- och slutform i termer av explicit och implicit kunskap. De bygger vidare på de tidigare nämnda epistemologiska dimensionerna av kunskap och dess olika typer – implicit och explicit kunskap. I SECI-modellen antar man att implicit kunskap måste organiseras och konverteras till explicit kunskap – för att kunna effektivisera användandet av kunskap inom organisationer. Dessa konverteringar bygger således upp en positiv spiral med grund i överföringar mellan implicit och explicit kunskap så att kunskap kan ackumuleras inom individen och därmed även organisationen.

SECI-modellens konverteringsprocesser kan sammanfattas på detta vis:

- Socialisering – implicit kunskap till implicit kunskap: Överföring av implicit kunskap mellan individer med delad syn på verkligheten, mentala modeller samt liknande tekniska färdigheter, genom icke-kodifierad överföring med grund i direkt erfarenhet.
- Externalisering – implicit kunskap till explicit kunskap: Överföring av implicit kunskap till explicit kunskap som kan användas brett i en organisation genom kodifiering och artikulering av implicit kunskap, för att sedan kommuniceras med hjälp av dialog, skrift, metaforer, modeller, etc.
- Kombinering – explicit kunskap till explicit kunskap: Här menas att kunskap och koncept blir, genom systematisering och organisering, tillgängliga för mer värdefull tillämpning. Därmed samlar man in och kombinerar existerande explicit kunskap för att skapa och överföra ny explicit kunskap.
- Internalisering – explicit kunskap till implicit kunskap: Detta sker genom att tillämpa explicit kunskap och lära sig samt integrera ny implicit kunskap. Genom att explicit kunskap blir en del av en individs samlade kunskapsbas blir den en värdefull tillgång som kan tillämpas effektivt.

Två återkommande och viktiga koncept gällande dessa konverteringar är 'anpassning' och 'översättning'. 'Anpassning' bör således ske av kunskapen som överförs till mottagaren så att mottagarens 'översättning' av den överförda kunskapen leder till maximal implementering, och därmed även maximal nytta. Det är här överföringen kommer in i denna modell i termer

av konverterings-processer. Den så kallade spiralen skapas med grund i konverterandet av kunskap, mellan implicit och explicit kunskap, vilket leder till högre epistemologiska och ontologiska dimensioner som Nonaka och Takeuchi (1995) menar är grunden till kunskapens inkorporering i ett företags verksamheter.

Den implicita kunskapen har sin grund i både kognitiva som tekniska sidor, och består av sådant som erfarenhet, tillämpning och involvering i specifika kontexter. Den explicita kunskapen är, som tidigare nämnt, en dimension som har sin grund i sådant som kan kodifieras, artikuleras och kommuniceras med hjälp av språk i tal och skrift (I. Nonaka, 1994). Nonakas (1994) kunskapsindelning i termer av kunskapens olika dimensioner har använts och citerats i stor utsträckning. Dock, är en ofta återkommande kritik mot modellens antagande om att implicit kunskap är mer värdefull än explicit kunskap (Alavi & Leidner, 2001).

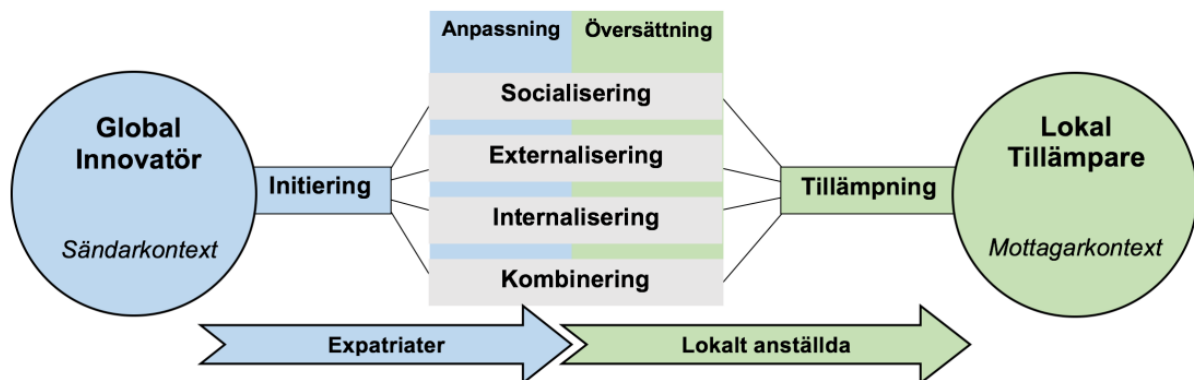
2.5. Analytiskt ramverk och konceptuell modell

Efter att ha presenterat teorier och modeller som möjliggör en övergripande förståelse av MNF, kunskapsöverföringsprocesser som expatriater utför inom dessa, och de kontexter expatriater överför kunskap från och till, avslutar vi med att sammanfatta denna studies analytiska ramverk.

De två kunskapsöverföringsmodeller som introducerats i det teoretiska ramverket – den reviderade kommunikationsmodellen och SECI-modellen – kan vid första glans ge ett intryck av att de försöker förklara samma stadier. Efter en enklare analys blir det dock klart att de förklarar olika stadier av fenomenet kunskapsöverföring. Den reviderade kommunikationsmodellen, förklarar själva arbetet inför och efter det faktiska överförandet av kunskap; medan SECI-modellen förklarar det faktiska överförandet av kunskap. De två modellerna kompletterar således varandra.

För att besvara vår forskningsfråga, med en kunskapsbaserad syn på företagande, anser vi att det är lämpligt att kombinera de två modellerna - där man placerar SECI-modellen i den reviderade kunskapsmodellen inom stegen anpassning (kodning) och översättning (avkodning). Detta möjliggör att de fyra kunskapsöverföringsprocesserna i SECI-modellen kan analyseras som enskilda överföringar av kunskap mellan en expatriat och en mottagare.

Vidare anser vi att det är lämpligt att placera ovannämnda kombineringsprocess i en kontext präglad av internationella enheters olika strategiska mandat: globala innovatörer och lokala tillämpare. Med en analys av det empiriska materialet i nästa kapitel, med grund i dessa element, avser vi att komma närmre svaret till vår forskningsfråga och därmed ge förklaring till hur expatriater inom MNF arbetar, på individnivå, för att överbrygga organisatoriska och kulturella avstånd. Figur 2 nedan illustrerar vårt förslag.



Figur 2. En konceptuell modell som analysapparat för det internationella kunskapsöverföringsarbetet på individnivå.

3. Metod

I detta kapitel presenteras den valda metodologin. Första avsnittet (3.1.) behandlar lämpligheten i metodvalet. I den andra delen (3.2.) presenteras och argumenteras det för urvalet av fallföretag och intervjupersoner. Den tredje delen (3.3.) visar sedan genomförandevalet för studien. Slutligen, avslutas kapitlet med en diskussion kring studiens kvalitet (3.4.).

3.1. Metodologisk lämplighet

3.1.1. Forskningsansats

För att på bästa sätt kunna svara på vår forskningsfråga har vi valt att använda oss utav en abduktiv ansats. Det vill säga att vi rör oss fram och tillbaka i relationen mellan teori och empiri, med grund i kontexten Sverige-Etiopien avseende expatriater som kunskapsöverförare i MNF, och sedan hitta teori som förklarar fenomenet, som empirin därefter testas emot. På så vis hjälper både teori och empiri att skapa förståelse för fenomenet (Jacobsen, Sandin, & Hellström, 2002). Detta tror vi är viktigt för vår forskning då fenomenet vi ser på rör flera olika fält inom forskningen, bland annat internationell kunskapsöverföring, MNF och expatriater.

Vidare anser en del forskare att ett potentiellt problem med en abduktiv ansats är att empiriinsamlingen inte passar till den ursprungliga teoretiska referensram, som trots behövas för att analysera empirin och därför ändras (Jacobsen et al., 2002). Detta har påverkat vår uppsats, men mer åt det positiva istället då det har fått oss att ständigt utveckla vår forskningsfråga och teoretiska referensram som slutligen ansetts vara mest lämpad för att förklara fenomenet och analysera empirin.

3.1.2. Forskningsstrategi

För att gå ner på djupet i forskningsfrågan, och fenomenet den berör, anser vi att en kvalitativ forskningsstrategi är bäst lämpad för denna studie. Främst för att forskningsfrågan berör hur sändarna tolkar och utför sitt arbete, vilket är svårt att fånga upp med en kvantitativ strategi. Vidare är fenomenets natur oerhört komplext, varav ett kvalitativt tillvägagångssätt ger en

mer nyanserad bild av fenomenet, vilket därmed lämpar sig bättre för denna studie (Bryman & Bell, 2015).

En annan strategi som skulle vara lämplig för att svara på forskningsfrågan vore en blandning av en kvalitativ och kvantitativ studie. Denna blandning skulle möjligtvis kunna ge synergieffekter genom att mäta vilka faktorer som påverkar kunskapsöverföringsarbetet samt hur mycket och därmed leda till mer generella slutsatser. Detta då förklaringsvärde kan ges till vilken prioritering man ska ha bland faktorerna när man lägger upp arbetet. Men med grund i forskningsstudiens syfte, som bygger på en tolkande bild, anser vi att en rent kvalitativ strategi ger mest förklaringsvärde då det låter oss få djupare inblick i kunskapsöverföringsarbetet genom att ställa öppna frågor.

3.1.3. Design av studie

Vi har valt att utföra en multipel fallstudie (s.k. flerfallstudie) där en specifik kontext, med ett antal enheter inom företaget, är i fokus. Denna kontext är MNF som har bolag i både Sverige och tillväxtmarknader, med fokus på Etiopien, varav expatriater skickas från Sverige för att överföra kunskap till enheter i dessa marknader. Eftersom att det finns ett begränsat antal människor per MNF som arbetar med internationell kunskapsöverföring från sändarkontexten och dessa ofta är kostsamma, samtidigt som det är svårt att mäta vilket värde de har samt bidrar med (Bonache et al., 2001), möjliggör en flerfallstudie insamling av mer empiri och perspektiv från expatriater för att kunna nå fram till mer generaliserbara slutsatser (Bryman & Bell, 2015).

En kritik som lyfts fram mot så kallade komparativa flerfallstudier (jämförelsestudier) är att den särskilda kontexten hamnar underordnad jämförelsen mellan fallen (Bryman & Bell, 2015). I och med vår kvalitativa forskningsstrategi så kan vi och har använt möjligheten att ta hänsyn till denna kritik för att återhålla oss från att falla ner i den gropen när vi genomfört studien och utvecklat uppsatsen.

Ett annat tillvägagångssätt för denna studie, för att få en djupare förståelse för fenomenet, skulle potentiellt vara en fallstudie över tid (s.k. longitudinell studie), inriktat på endast ett MNF. En sådan studie skulle möjliggöra en närmre studie av både sändar- och

mottagarkontexten samt av det som försiggår i kunskapsöverförings-arbetet. Dock skulle en sådan studie ta längre tid än det som ryms inom ramen för en kandidatuppsats och dessutom har vi även begränsat oss till att endast se på expatriaternas tolkning av kunskapsöverföringsarbetet.

3.2. Urval

3.2.1. Förklaring till de valda företagen och respondenterna

Urvalet av MNF blir viktigt när vi ser tillbaka på de relationella faktorerna som påverkar det internationella kunskapsöverföringsarbetet, som angivet i den teoretiska referensramen. Detta då vi i allra största grad vill hålla dessa faktorer lika för att undersöka forskningsfrågan som mer berör hur expatriaterna arbetar än relationsfaktorernas påverkan på arbetet. Däremot har vi även beaktat access till MNF och dess expatriater, utöver att ta hänsyn till forskningsfrågornas karaktär, forskningsstrategi och forskningsdesign.

Således anser vi att studien behöver minst tre MNF för att kunna få tillgång till det antal respondenter som vi anser kan utgöra tillräcklig empiri i syfte att dra någorlunda generella slutsatser (Bryman & Bell, 2015). Dock är syftet ej att direkt jämföra de olika MNF:en, eller expatriaterna, då det kan underordna kontexten samt forskningsfrågan som denna studie vill undersöka. Respondenter från tre MNF kan emellertid ge upphov till en mer, om än olik, representabel syn på fenomenet. Även om fler MNF skulle bidra med mer generella slutsatser, så har vi inom ramen för en kandidatuppsats valt att begränsa oss till tre MNF.

För att dra generella slutsatser menar Bryman & Bell (2015) att det måste vara ett representativt urval för kontexten. Med det i tankarna såg vi till att börja med att kontakta ett MNF, Midroc Group, som har stor erfarenhet av kunskapsöverföring mellan Sverige och länder som Etiopien och Saudiarabien, via svenska expatriater. Midroc Group hänvisade oss till två andra MNF som arbetar med kunskapsöverföring, med hjälp av expatriater, inom liknande kontexter; Volvo Lastbilar AB och DeLaval AB, och därmed blev urvalet ett så kallat snöbollsurval.

Kritik mot vår användning av snöbollsurval för inhämtning av empiri kan vara att urvalet kan ses som skevt, i och med att det blivit rekommenderat från vår första kontakt. Till skillnad från att välja de MNF, och expatriater inom dessa, som vi anser har bäst förklaringsvärde.

Som svar till det kan vi dock hänvisa till svårigheten att få access till MNF och dessutom att samtliga fallföretag är väldigt intressanta för kontexten, då de alla arbetar inom olika branscher, men samma kontext, och därmed överför olika typer av kunskaper men också har liknande generella kunskapsöverföringar gällande exempelvis förhandling, marknadsföring och rapportering. Därmed anser vi att denna kritik inte påverkar urvalets skevhet i allt för stor utsträckning och urvalet anses som representativt för kontexten.

Midroc Group

Midroc Group är ett MNF med signifikanta säten i deras tre hemmamarknader Sverige, Etiopien och Saudiarabien, men har verksamheter över hela världen. Midroc Group är verksamt inom en mängd olika branscher och har verksamheter inom områden såsom petroleum, fastigheter, industri, industriell service, jordbruksnäring, gruvnäring samt teknik och bygg. Midroc Group har över 70 000 anställda världen över (Midroc Group, 2017).

Volvo Lastvagnar AB

Volvo Lastvagnar AB är ett MNF som tillverkar tunga kommersiella fordon och dieselmotorer med produktion i 19 länder samt säljer dess produkter i över 190 länder (Volvo Group, 2017).

DeLaval International AB

DeLaval International AB är ett MNF som levererar produkter och lösningar för mjölkning och utfodring i över 100 länder (DeLaval, 2017).

3.2.2. Intervjupersoner inom de multinationella företagen

Vi har intervjuat 12 personer från de tre tidigare nämnda MNF:en I tabellen finner ni hur många vi har intervjuat från respektive företag samt annan information.

Respondent	MNF	Tillvägångsätt	Ort
Intervjuperson 1	Midroc Group	Via telefon	N/A
Intervjuperson 2	Midroc Group	I person	Stockholm
Intervjuperson 3	Midroc Group	I person	Stockholm
Intervjuperson 4	DeLaval	Via telefon	N/A
Intervjuperson 5	DeLaval	I person	Stockholm
Intervjuperson 6	DeLaval	I person	Stockholm
Intervjuperson 7	DeLaval	I person	Stockholm
Intervjuperson 8	DeLaval	Via telefon	N/A
Intervjuperson 9	Volvo Group	I person	Stockholm
Intervjuperson 10	Volvo Group	Via telefon	N/A
Intervjuperson 11	Volvo Group	Via telefon	N/A
Intervjuperson 12	Volvo Group	Via telefon	N/A

Namnen på respondenterna presenteras ej då vi har garanterat dem anonymitet, vilket låg till grund för att kunna genomföra studien på ett komfortabelt sätt för respondenterna. Vidare kan det konstateras att det är olika antal intervjupersoner från respektive MNF som är med i denna studie. Detta har varit nödvändigt på grund av tidsaspekten, och vidare anser vi inte att detta påverkar studien i allt för stor utsträckning då fokus inte är på MNF:en utan på expatriaternas individuella strategier. Vidare i empirikapitlet har vi tilldelat varje intervjuperson ett fiktivt namn var för att ge en bättre läsning genom uppsatsens gång samt visa på den personliga och tolkande bilden som uppsatsens syfte innebär. De fiktiva namnen i helt slumpmässig ordning är: Hedin, Granström, Loberg, Sandlund, Eklund, Molin, Lindblom, Cederberg, Lagerlöf, Wallberg, Sandström och Bendz.

Valet av intervjuernas olika tillvägångsätt är motiverat utifrån geografisk access till intervjupersonerna likväl som det föredragna intervjusättet av respondenterna. Intervjuer ansikte mot ansikte anses ge en bättre helhetsbild över vad respondenterna tycker och tänker, men i och med att studiens syfte är att titta på kunskapsöverföringsarbetet ur respondenternas tolkande bild, så anser vi att vi fick nästintill lika mycket trovärdighet via samtalen över telefon. Vidare har valet av intervjupersonerna motiverats utifrån vilka vi anser bidrar med mest förklaringsvärde till forskningsfråga. Samtliga intervjupersoner har varit kunskapsöverförare, i enlighet med vår definition av expatriater, varav det är deras perspektiv på, och roll i, kunskapsöverföringsarbetet som vår forskningsfråga eftersträvar att svara på.

3.3. Datainhämtning

3.3.1. Semistrukturerade djupintervjuer

För att på bästa sätt kunna bygga upp en tolkande bild av respondenternas perspektiv och erfarenheter av kunskapsöverföringsarbetet har vi valt att använda oss utav semistrukturerade djupintervjuer. Dessa intervjuer har lagts upp kring olika ämnen om, och delar i, kunskapsöverföringsarbetet i syfte att försöka få en övergripande, men samtidigt djup, förståelse för deras arbete, resonemang och perspektiv (se appendix 1 – Intervjumall). Framförallt har vi sett till att ställa öppna frågor som låtit respondenten reflektera och ge ett djupare, mer utvecklat samt nyanserat svar. För att minimera eventuella missförstånd har följdfrågor ställts för att klargöra vad respondenten menar i det denne sade.

Samtliga intervjuer har spelats in förutom en via telefon och en via ett personligt möte. Vid båda dessa skrevs det upp direkt vad som sades och var viktigt för intervjun. Vidare såg vi till att genomföra samtliga personliga möten på respondenternas kontor för att få dem att känna sig trygga i miljön och kunna prata fritt. Dessutom, såg vi till att börja med att ställa öppna och allmänna frågor i början av alla intervjuer innan vi gick in på djupet kring de olika delarna i deras kunskapsöverföringsarbete.

3.4. Metoddiskussion

För att se huruvida vår forskningsansats, strategi och design, likväl som val av företag och intervjupersoner, är kvalitativt lämpade för att besvara forskningsfrågan och studiens syfte, har vi genomfört en analys på studiens trovärdighet, som kan delas upp i fyra kriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Guba & Lincoln, 1994).

3.4.1. Tillförlitlighet

Etablerandet av tillförlitlighet har som fokus att genomföra undersökningen enligt forskningens regler och att låta respondenterna bekräfta att deras sociala verklighet överensstämmer med vad som är angivet och tolkat i studien. Detta kallar Bryman (2015) för respondentvalidering och i enlighet med detta har vi sett till att samtliga intervjupersoner har

fått möjligheten att ta del av deras citat som använts i studien, och tolkningen av dem för att eventuellt kunna ge en förklaring till hur respondenten ursprungligen menade.

Vidare hade vi som syfte att skapa ett representativt urval av MNF och intervjupersoner, genom att välja de expatriater som arbetar med bas i Sverige och överför kunskap till tillväxtmarknader, i synnerhet till Etiopien. Vi tog dock även hänsyn till tid- och accessproblematiken som förelåg, vilket ledde oss till att utöver våra val av lämpliga intervjupersoner med potentiellt högt förklaringsvärde, även använda ett snöbollsurval för att kunna erhålla perspektiv och kunskap som kan ge ytterligare förklaringsvärde till tillväxtmarknader utanför Etiopien.

3.4.2. Överförbarhet

Då kvalitativ forskning i stor utsträckning innebär studerandet av en specifik kontext, läggs en stor vikt vid försäkrandet av resultatens överförbarhet för att kunna dra generella slutsatser med förklaringsvärde i andra kontexter (Bryman & Bell, 2015). I enlighet med detta kriterium har vi sett till att försöka hålla de olika respondenterna relativt lika då de flesta arbetar med kunskapsöverföring i den svensk-etiopiska kontexten och har liknande kunskaper som de överför. Samtidigt har vi genom ett snöbollsurval fått intervjupersoner som arbetar mot tillväxtmarknader men inte specifikt mot Etiopien, vilket förhoppningsvis leder oss till att kunna dra slutsatser av mer generell natur.

3.4.3. Pålitlighet

För att säkerställa trovärdighet har vi också sett till att ha ett granskande synsätt på vår forskning (Bryman & Bell, 2015). Mer specifikt har vi sett till att spela in tio av tolv intervjuer, utefter medgivande från respondenterna. Samtliga intervjuer har transkriberats ordagrant för att säkerställa att bortfallet av information minimeras. Vidare har båda uppsatsskribenter sett till att gå igenom samtliga transkriberingar och diskutera kring allt material för att öka förståelsen för respondenternas svar så som ursprungligen menat. Då tre intervjuer genomfördes på engelska, och resterande på svenska, såg vi till att tillsammans översätta citaten till svenska för att minska fel i uppfattningar som kan uppstå vid översättning. Vidare skrev vi, efter varje intervju, en kort sammanfattning och analys för att minimera risken att

filtrera bort intressanta och relevanta tankar och idéer som ej, nödvändigtvis, kunnat erhållas via transkriberingar.

3.4.4. Konfirmering

Då det är svårt att få en fullständig objektivitet i den kvalitativa studien vi genomfört har vi försökt undvika, i största möjliga mån, att låta våra personliga värderingar påverka genomförandet av studien eller dess slutsatser – vi har med andra ord agerat enligt 'god sed' (Bryman & Bell, 2015). Vidare hade vi en frekvent och transparent kommunikation med respektive respondent, exempelvis genom uppdateringar kring arbetet med studien. I vår datainsamling använde vi oss utav semistrukturerade intervjuer men försökte, genom att använda vår intervjuguide (se appendix 1), undvika att påverka respondenterna subjektivt samt uppdatera dem gällande hur vi uppfattade deras svar på våra frågor.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras den inhämtade empirin under olika teman då denna struktur anses bättre hjälpa till med att analysera forskningsfrågan i nästa kapitel. Första delen (4.1) behandlar säkerställandet av anonymitet för expatriaterna, företagen och kopplingen sinsemellan. Del två (4.2.) visar hur expatriater ser på deras egna samt kunskapsöverföringens roll och syfte i MNF. Den tredje delen (4.3.) framhäver hur expatriaterna använder sig av, och ser på, olika strategier i sitt kunskapsöverföringsarbete. Slutligen visar den sista delen (4.4.) expatriaternas tolkning av faktorer som påverkar kunskapsöverföringsarbetet.

4.1. Säkerställandet av anonymitet

Vi har i denna studie studerat kunskapsöverföringsarbetet inom Midroc Group, Volvo Group och DeLaval International. Då syftet med uppsatsen inte har vart att specifikt titta på de olika företagen i sig, utan på expatriaternas kunskapsöverföringsarbete, har samtliga företag, intervjupersoner och kopplingen sinsemellan hållits särskild. Detta, tillsammans med ett fåtal redigeringar i empirin som att t.ex. ändra på ett företags eller individs namn samt irrelevant företag-specifik information, i syfte att ge anonymitet till individerna, företagen och expatriaternas koppling till företagen, som önskat av några, och vidare för att förhindra att något oönskat kan återkopplas till personerna eller företagen.

4.2. Syn på internationella kunskapsöverförarens roll och syfte

Från samtliga intervjuer som hållits kan vi se en tydlig trend av att kunskapsöverföringens och kunskapsöverförarens roll i respektive MNF har ett övergripande strategiskt syfte. Ofta med grund i att man märker att en viss typ av kunskap kan kunna leda till potentiellt signifikanta synergieffekter via tillämpning i en annan enhet inom företaget. Lagerlöf beskriver det på följande sätt:

"Vi arbetar nu med att identifiera 'shortcomings' [brister] hos mottagaren [enheter inom företaget] [...] vi gör aldrig träning för träningens skull. Man ska ha en kurs för att det behövs. För att förbättra företaget eller personalen i hur de arbetar för företaget."

Samtidigt menar Bendz att kunskapsöverföring är ett sätt att hålla sig på par med konkurrenter:

"Även om de tycker att de kan sälja produkter så blir deras motparters kunder vassare, har bättre utbildning och så vidare. Då gäller det verkligen att utbilda folk och du måste ha kunskapsöverföring och det spelar ingen roll vad du säger, det är ju lika viktigt i Sverige som i vilket land som helst. Annars får du ingen evolution liksom. Då står du stilla på samma ställe."

Socialisera för att ge implicit kunskap

När det kommer till individuella skillnader så förklarar dock de olika expatriaterna deras roll och syfte på olika sätt även om det tydligt framhävs vikten av att göra det enkelt, socialisera, kunna anpassa sig och överföra den implicita kunskapen. Exempelvis nämner Molin:

"Conclusion är att det viktigaste inte alltid är kunskapen om det tekniska om du ska vara utomlands, utan det är din anpassning till det landets kultur och de bitarna. Du kan alltid, som chef, gå tillbaka hem och inhämta information från folk som kan det bättre än dig själv [...] det är den sociala kompetensen i ditt management team och att det sitter ihop som är det viktiga."

Molin fortsätter prata om att implicit kunskap är viktigt i arbetet:

"Den oartikulerade kunskapen är den viktigaste kunskapen att överföra – det är den som är touchen i det hela."

Och vidare beskriver Molin att erfarenheten man har som expatriat är en grund i kunskapsöverföringsarbetet:

"Kunskapen – vi säljer vår styrka, med grund i vår erfarenhet. Kunskapen som företaget säljer är vår styrka och då kommer givetvis erfarenhet från de som har jobbat och har varit med in i bilden."

Motivation för att använda expatriater i kunskapsöverföringsarbetet

Motivationen bakom användandet av expatriater kan bero på typ av kunskap som ska överföras. Bendz beskriver nedan:

"Om du ser på affärsmannaskapet, där kan man bara ge tips och förklara, det är ju rätt mycket psykologi i det va, och det där är inte varje människa beredd att hantera och därför så måste man ha en grundutbildning först och sedan måste man gå på djupet. Man måste lära sig ganska fort. Den som sitter framför dig, är denne verkligen handlare eller affärsman eller bokhållare, det står inte i pannan på folk, det måste man prata med dem om."

Vid teknisk, eller mer specifik, kunskapsöverföring menar expatriaterna att en större andel kunskap tillämpas och att en expatriat kan komma med erfarenhet, kunskap och förståelse som människor i andra länder inte har och Sandlund beskriver detta som ett kunskapsdjup:

"Jag tror att folk ofta kommer in i ett jobb numera och de förväntar sig att jobba 2-3-4 år i ett företag och sedan gå till ett annat företag, fortsätta röra sig, röra sig och röra sig. Då blir de en 'jack of all trades, and a master of none'. De har en kunskapsbredd men de har inte ett kunskapsdjup och för att kunna göra något riktigt användbart i ett specifikt tekniskt område så måste du ha ett kunskapsdjup, och det kommer från tid och erfarenhet."

Samtidigt förklarar Sandlund även att människors översättning av kunskap är densamma oavsett kunskapsform och att expatriater kan underlätta den översättningen:

"Människor är människor, oavsett var de är. Men människor har olika kunskapsnivåer att börja med. Så det är viktigt, att lista ut vad deras verklighet är först, för då börjar du på en annan nivå. Men människor är

människor, och de behöver alla veta varför, och de har samma förståelseprocess av vad, varför och hur. Erfarenheter är värdefulla och de behöver förstå hur de ska implementera den [kunskapen], hur man ska vända teori till praktik, och jag tror det är vår roll som kunskapsöverförare att ge dem det, istället för att låta dem lista ut det själva, för då kommer det inte hända."

Sandlund ser därför att arbetet som expatriat innefattar att kunna läsa folk och förstå hur människor lär sig saker:

"I grund och botten kommer det ner till att vara mänsklig och läsa folk [...] allt handlar om förståelse för hur lärandeprocessen fungerar. Vissa lär sig bättre visuellt, andra genom att höra och vissa av att göra."

4.3. Expatriaters strategier och synen på dem

Utefter intervjuerna är det möjligt att se att samtliga företag arbetar både med direkt kunskapsöverföring och ett "trainer-trainer"-koncept som innebär att träna upp en trainer och kultiverar dennes kunskapsbas samt förhållningssätt till företaget. Sedan utbildar trainern människor i de lokala/regionala marknaderna. Lindblom beskriver för- och nackdelarna med "trainer-trainer"-konceptet väldigt tydligt på detta vis:

"För- och nackdelar, det spar företaget resurser där vi då kan kanalisera genom dem och sen ut till den stora mängden på de stora marknaderna. Men de som verkligen behöver informationen kanske inte får det i det formatet eller den mängden de skulle behöva det."

Vidare är det dyrt i form av både tid och resurser för att utbilda trainers som Hedin förklarar:

"Det krävs ganska stora utbildningar och insatser för att utbilda och säkerställa kompetens, och det blir väldigt anpassad kunskapsöverföring. Det är framförallt om vi ska utbilda personal som ska jobba i våra utvecklade

system såsom IT-system. Det krävs specifik utbildning på plats. Vi måste vara där på plats, det är ingenting man kan göra online."

Anpassning

Vidare påpekar samtliga respondenter att det är viktigt att anpassa kunskapen och kunskapsöverföringsarbetet till lokala förhållanden för att den till slut ska kunna tillämpas av kunskapsmottagarna. Detta kan sammanfattas med respondent Lobergs uttalande:

"Om du går med ditt förberedda hela paket som du gjort för ett land och sedan ska gå till nästa land, så kan det funka. Men troligtvis inte då det är två olika kulturer och två olika marknader."

Lagerlöf utvecklar detta och säger att:

"Om du inte anpassar tillräckligt så kan du lära ut på en sån nivå så det är ingen som lyssnar. Men om du anpassar för mycket så får du inte tillräcklig med impact – genomslagskraft. När man lär ut såna här grejer så handlar det både om att lära ut det här teoretiska men också att de ska förstå varför det är viktigt. För om de inte tycker att det är viktigt att lära sig så kommer de inte lära sig."

Loberg nämner att det först är bra att ha kunskap om hur saker och ting fungerar i landet och dess kultur för att sedan ha en iterativ process i kunskapsöverföringsarbetet:

"Det är viktigt att få feedback och analysera om det är rätt väg jag är på eller om jag måste ändra på något och baserat på de samlade uppgifterna kan jag ändra vissa detaljer eller sättet på hur jag levererar kunskapen."

Många av respondenterna påpekade att även om anpassning görs och det finns olika strategier så är en viktig komponent i kunskapsöverföring repetition, som Loberg sammanfattar:

"En sak jag är säker på, gällande nya kunskaper, är att genom att träna folk och sen säga att 'okej, nu är det gjort, nu har dem den kunskapen', det är det största felet man kan göra. Det är helt omöjligt att absorbera all kunskap, teknisk som annan, på en gång. Det krävs repetition och man måste ge en viss tid för att mottagaren absorberar en del av den och applicera den i verkligheten."

Lägga kunskapen på rätt nivå

För att kunskapsöverföringsarbetet ska utföras på bättre villkor ser samtliga företag till att tillämparna tagit del av bas-utbildningarna som krävs för att kunna ta del av den kunskap expatriaterna sedan erbjuder på plats. Dessutom läggs ett fokus på att lägga utbildningen på rätt nivå som Lagerlöf beskriver:

"För mig handlar det inte primärt om vad eller hur det ska vara upplagt för att lära sig maximalt. För mig handlar det om vad som är bäst för företaget, och då handlar det inte om topparna utan breddarna – där alla lär sig någonting och inte bara de bästa."

Dock menar många att detta är svårt då det inte alltid är expatriaterna som väljer vilka som får ta del av kunskapen, som Lindblom sammanfattar:

"Det är alltid svårt eftersom, som sagt, vi bestämmer inte vilka som kommer ta emot det här. Du kan ju få en som är expert och en som precis har börjat. Och lägga nivån på rätt nivå där är inte jättelätt."

Öppen kommunikation

De flesta framhäver att en öppen kommunikation är av stor betydelse. Cederberg beskriver det:

"Det viktigaste är att vi har en öppen kommunikation."

Då detta även låter expatriaten lokalisera var viss kunskap bör överföras till och även underlättar byggandet av förtroende, som majoriteten av respondenterna ansåg vara svårt. Många respondenter förklarar sedan att lösningen till denna utmaning har sin grund i att träffa folk, prata med dem och kunskapsåterföra. I den öppna kommunikationen ligger det dock även en förväntan om att kunskapsmottagarna ska implementera den kunskap de erhåller, som Bendz menar är underförstådd:

"Om folk blir anställda, då kommer de ju ta del av våran kunskap och då måste ju den andra sidan vara mottaglig och vi säger att denne är det. Då är det bara att förklara det på ett väldigt pedagogiskt sätt vad man förväntar sig."

Expatriaternas anpassningssyfte

Respondenterna pratar genomgående om att det ofta finns ett visst gap mellan teori och praktik som Sandlund beskriver som:

"Jag tror att vi alltför ofta blir lärda teori och sedan säger du 'vadå, det betyder ju ingenting för mig' så du lämnar det så. Men om någon säger: 'Det här är teorin, och det här är vad det betyder i verkligheten, och om du implementerar det här i verkligheten kan du få de här resultaten, och här är ett exempel på när det hände och förbättrades'. Då har du: 'Ahh, det här är något intressant för mig. Ja, jag kan se hur jag var sådär och jag kan se att dessa resultat har förbättrats, och det här är hur och ja, det här är riktigt intressant'."

Detta nås, menar respondenterna, genom att förenkla kunskapen som överförs så att en "aha"-upplevelse sker hos kunskapsmottagaren, som Sandlund beskriver:

"Därför måste du göra allt så simpelt och praktiskt förståeligt som möjligt. Och när det händer, när du ser det i dem, du ser det där 'aha', och den där glödlampan börjar lysa och det är liksom: 'Wow, det här är så enkelt, så coolt och så användbart'. När det händer så vet du att de kommer att ta med sig

det och implementera det. För det är inte oöverstigligt, det är inte för svårt. Det är något vars cost-benefit [lönsamhet] av att faktiskt göra det är värt det."

4.4. Faktorer som påverkar kunskapsöverföringsarbetets effektivitet

I kunskapsöverföringsarbetet, och expatriaternas strategier, menar samtliga expatriater är det flera olika faktorer som signifikant påverkar huruvida kunskapen överförs effektivt eller ej. Sandlund pratar dock även om att det är viktigt att inte ha några förväntningar och förstå att det är en kunskapsöverföring åt båda hållen:

"Du måste gå in där med inga förväntningar, men en förståelse att du kommer att ge och du kommer att få tillbaka. Och människorna som tror att de bara ska ge, då kommer det inte att översättas så bra när det kommer till deras område."

Kulturella skillnader

Vidare nämns flera kulturella skillnader mellan Etiopien och Sverige varav Molin framförallt lyfter fram hur viktig den personliga relationen är i Etiopien:

"Kunskapsöverföring till dessa länder är, enligt min erfarenhet, personrelaterad till mycket, mycket stor del. Mer än någonting annat. Här i Sverige är det helt annorlunda, du accepteras, du är du och så vidare, och så sen finns det en touch av det personliga, men där nere är det otroligt mycket personrelaterat. Det går inte att tro att man kommer och dyker upp med en resväska och går in och gör saker och ting, och det har folk här i Sverige svårt att förstå."

Samtidigt, menar respondenter, att det inte går att överföra kunskap hur som helst utan att det är en process som ofta bygger på att få mottagare att förstå att kunskap de mottar är viktig för dem. Molin beskriver det på detta vis:

"Du kan inte bara åka dit och säga 'du har problem', [de säger] 'jag har inga problem', du måste lägga upp det så de förstår dig och säger 'det låter inte helt fel det här'."

Vidare framlägger Molin att erfarenheter hjälper expatriater att få mottagare att förstå, med ett exempel om en fotbollsplan:

"Alla vet hur stora [fotbollsplaner] är, men om du säger 40 000 kvadratmeter har folk inte en aning. Man har inte susning om hur stort det är. Gör du det på rätt sätt så får du bra respons. Och i dessa kulturer kan det ibland vara svårt att få ett ärligt 'Jag förstår inte det du pratar om'. Där kommer erfarenhet in i bilden."

Vidare nämner Hedin att den kulturella kontexten måste tas i hänsyn till varje fall:

"Man måste respektera kulturen. Det går inte att alltid skapa utbildningar som man vill online eller via nätet, man måste ta det 'case by case' för att säkerställa utbildningar på bästa sätt och ibland är det 'face-to-face' som gäller – det beror på."

Även om flera intervjupersoner berättat om hur de hoppas och tror att företagskulturen är större än den nationella kulturen så säger de att de ändå alltid tar hänsyn till den nationella kulturen när de utför sitt arbete.

5. Analys

I detta kapitel lägger vi fram den analys som genomförts av den insamlade empirin, med grund i den teoretiska referensramen, i syfte att analysera forskningsfrågan: "Hur arbetar expatriater, på individnivå, för att överbrygga organisatoriska och kulturella avstånd i deras internationella kunskapsöverföringsarbete inom multinationella företag?". Den första delen (5.1.) analyserar de relationsbaserade faktorerna medan den andra delen (5.2.) behandlar en djupare analys kring expatriaternas roll och strategier i kunskapsöverföringsprocessen för att överbrygga dessa faktorer. Den sista delen (5.3.) presenterar ett nytt teoretiskt fynd samt andra tillägg till den konceptuella modellen.

5.1. Relationsbaserade faktorerers påverkan

5.1.1. Organisatoriskt avstånd

I empirin ser vi att vissa expatriater hoppas och tror att företagen har en företagskultur som är större än den nationella kulturen, även om de tänker på den sistnämnda när de anpassar kunskapen till lokala tillämpare. Dock hänvisar teori (Ambos & Ambos, 2009) att organisatoriskt och kulturellt avstånd är två skilda delar, varav företagskulturen innefattar den förstnämnda. Även om företagskulturen är liknande inom ett MNF så visar empirin, och stöds av teori, att det finns ett organisatoriskt avstånd som expatriater tar hänsyn till när de anpassar kunskapsöverföringsarbetet.

Empirin tyder på att det är viktigt för expatriater att vara öppna och mottagliga för den kontext som kunskapsmottagarna befinner sig i. Därmed visas denna ödmjukhet och acceptans för vilka människor är och att möta dem på deras kunskapsnivå, vilket kan förklaras med den erfarenhet de får genom närvaro i sitt internationella kunskapsöverföringsarbete och att träffa människor med olika världsbilder. Samtidigt berättar respondenterna om hur förhållandet till mottagarna blir av alltmer social natur. Genom att ha ett mer flexibelt perspektiv kan de därmed också anpassa sig bättre till den lokala kontexten, som vidare förenklas genom att vara där på plats. På så sätt kan expatriater ses inneha det strategiska mandatet 'integrerad enhet' - högt inflöde och utflöde av kunskap

- och med grund i deras erfarenhet, ge ett förklaringsvärde till hur de överbryggat det organisatoriska avståndet.

5.1.2. Kulturellt avstånd

Empirin visar även på hur de flesta av expatriaterna anser att det är viktigt att ta de kulturella avstånden i hänsyn när man anpassar kunskapsöverföringsarbetet till lokala tillämpare - och att det därmed är viktigt att inhämta och internalisera kunskap om denna. Vidare kan det konstateras att samtliga företag i studien, i vissa fall, använder ett så kallat "trainer-trainer"-koncept där den som slutligen överför kunskap till tillämparna ytterligare anpassar och överför den. MNF lägger således stor vikt på att dessa trainers, vad gäller bakgrund i kulturella och sociala egenskaper, är väl anpassade till den lokala kulturen och kontexten, i syfte att maximera slutgiltigt kunskapsvärde samt tillämpbarhet, med grund i deras erfarenhet.

Empiri visar vidare på, med grund i de kulturella avstånden, att anpassning till de lokala tillämparnas kunskapsnivå är utmanande för expatriaterna att genomföra, men att de försöker lägga upp överföringen i olika kunskapsnivåer som förutsättningar för effektiv kunskapsabsorbering, vilket vi identifierar som riskminimering av kunskapsförlust. Genomslagskraften i kunskapstillämpningen visas dock indirekt över tid då det är svårt att få direkta resultat – vilket kan förklaras som en tidsförskjutning i överföringsprocessen.

MNF anpassar även kunskapsöverföringsarbetet till de lokala tillämparnas kultur genom att använda sig av de interna resurser de har. Både anställda som bor i regionen kunskapen ska överföras till (då det kan finnas andra enheter i regionen) och andra anställda med erfarenhet av regionen. Detta stöds av teorin och kan förklaras som fördelar med den kulturella mångfalden inom MNF (Gomez-Mejia & Palich, 1997; Shenkar, 2001). Vidare kan man, som tidigare nämnt, se expatriater som en säregen enhet inom MNF som fungerar som en integrerad enhet. Detta, har vi märkt, ger ett större förklaringsvärde för hur MNF använder sig utav expatriater för att överbrygga det kulturella avståndet mellan internationellt spridda enheter.

5.2. Expatriatens roll och strategier i kunskapsöverföringsarbetet

Vidare kan expatriater ge upphov till en öppen och enkel två-vägs kommunikation där de kan ge en förklaring till varför kunskapen de överför är viktig för mottagarna, ett "wiifm" - what's in it for me - samt dela med sig av sina erfarenheter. Då kan kunskapsmottagarna förstå vad som praktiskt har fungerat, istället för att lista ut det själva som en ren envägs kommunikation skulle innebära. Empirin visar tydligt på att mottagarna oftast inte lyckas med det själva, utan det leder ofta till att kunskapsvärdet och kunskapens tillämpbarhet förloras.

Vidare kan expatriaterna låta mottagarna pröva på att applicera kunskapen (internalisera) och diskutera den (socialisera och externalisera). Sedan kan expatriaterna dessutom visa praktiskt hur de skulle gå tillväga för att applicera kunskapen (socialisering sker mellan sändare och mottagare), och/eller förklara varför de gör som de gör (externalisera) – vilket empiri visar på underlättar implicit kunskapsöverföring till mottagarna, som även teorin håller med om.

I den kontext vi har studerat speglar empirin en benägenhet att vilja vara på plats i utlandet för att få en övergripande insyn i överföringen, som stöds av teori (Hsu, 2012), för att både socialisera - överföra implicit till implicit kunskap, samt kombinera – överföra explicit till explicit kunskap. Genom att använda sig av metoder för socialisering (t.ex. diskussion eller praktisk demonstration), som litteraturen identifierar bara är nödvändigt då målet är tillämpning av implicit kunskap, för att egentligen kombinera, kan expatriaterna se hur folk reagerar i interaktionen med dem, och snabbt anpassa överföringen för att kunna maximera genomslagskraften i den.

5.3. "Hur arbetar expatriater, på individnivå, för att överbrygga organisatoriska och kulturella avstånd i deras internationella kunskapsöverföringsarbete inom multinationella företag?"

Expatriaten underlättar lokala tillämpares förståelse för den överförda kunskapen genom att anpassa kunskapen till den lokala organisatoriska och kulturella kontexten, samt den individuella kontexten som t.ex. absorptionsförmåga. Det som sker i överföringen är, om

expatriaterna håller en öppen tvåvägskommunikation, att de lokala tillämparna ställer frågor eller reagerar på expatriatens kunskapsöverförande - som expatriaten läser av, genom socialisering, och därefter försöker uppfatta i realtid vad deras kunskapsbas är för att kunna anpassa sig genom att externalisera expatriatens förståelse av situationen. Denna avläsning blir således en typ av kunskapsåterföring, i vilken expatriaten erhåller social erfarenhet om hur de bättre kan anpassa kunskapen när de strukturella nämnda avstånden finns.

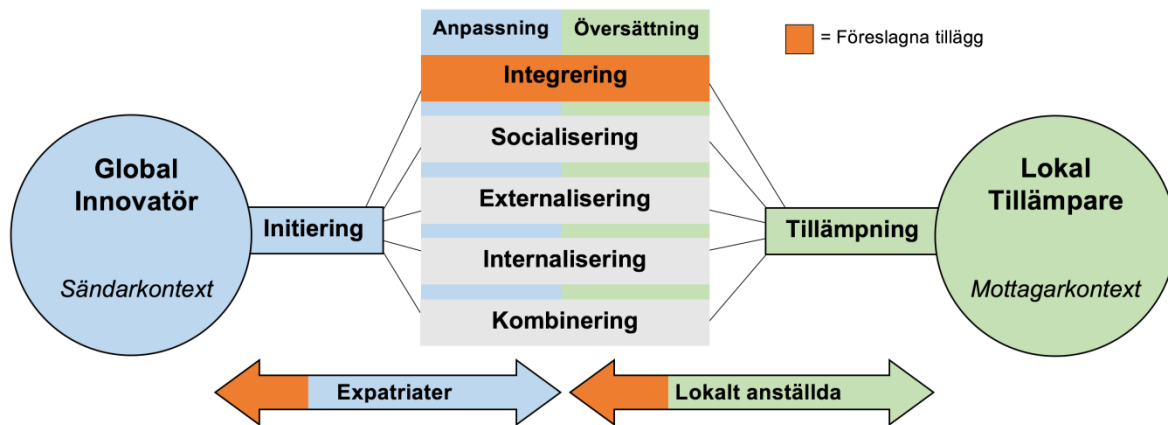
Vidare låter detta tillvägagångssätt expatriater, utifrån den kunskapsnivå som tillämparna har, att externalisera sin implicita kunskap till explicit, tillsammans med den explicita kunskapen som expatriaten redan artikulerat i exempelvis skrift. På så sätt använder sig expatriaten av kombineringsmetoder för att överföra både implicit och explicit kunskap till explicit kunskap – dock med metoder för socialisering. Denna benägenhet att explicit socialisera i internationella kontexter som identifierats kallar vi för "integrering" - något som inte kan förklaras med SECI-modellen och därmed inte heller vår konceptuella modell.

Samtidigt har expatriatens en social roll, med grund i internationell erfarenhet, där de genom närvaro försöker skapa förtroende hos de lokala tillämparna. På så sätt kan expatriatens öppna förhållningssätt och tvåvägskommunikation underlätta de lokala tillämparnas internalisering, socialisering och externalisering av kunskapen som överförs, samtidigt som de kan anpassa sig utifrån tillämparnas önskan. Därmed effektiviserar expatriaten en positiv kunskapsspiral för de lokala tillämparna.

Sammanfattningsvis:

Det vi ser är specifikt för internationell kunskapsöverföring är att den öppna tvåvägskommunikationen låter expatriaten inhämta kunskap gällande organisatoriska och kulturella avstånd samt utveckla arbetet på plats, men även i framtiden. På så sätt hjälper expatriater tillämparna att överföra explicit kunskap till explicit, det som tidigare förklaras av Nonaka och Takeuchi (1995) som kombineringsmetoder, genom metoder som teorin syftar på är menade för socialisering. Detta identifierade fenomen – att explicit socialisera – kallar vi, som tidigare sagt, för "integrering". Socialiseringen hos de lokala tillämparna låter expatriaterna återföra implicit kunskap från de lokala tillämparna och sedan externalisera den inom den globala innovatören. Detta kan inte förklaras på ett tillfredställande sätt genom SECI-

modellen, och därför inte heller av vår konceptuella modell. Med grund i vår omfattande litteraturstudie och kvalitativa empiri, föreslår vi att justeringar måste göras till den ursprungliga konceptuella modellen för att förklara dessa fenomen. Nedan i figur 3 visualiseras detta fenomen.



Figur 3. Den reviderade konceptuella modellen för internationell kunskapsöverföring.

6. Diskussion och framtida forskning

I detta kapitel har vi först (6.1.) en diskussion om vi, med grund i det teoretiska ramverket och empirin, svarat på vår forskningsfråga och kan dra några generella slutsatser. Vidare diskuteras studiens teoretiska (6.2.) och praktiska implikationer (6.3.). Slutligen ges en diskussion kring uppsatsens begränsningar (6.4.) och förslag på framtida forskning (6.5.)

6.1. Reflektion

Utifrån teori och empiri kan vi se att analysen som, presenteras i del 5.3. med grund i vår konceptuella modell i 2.7., lyckas svara på forskningsfrågan. Detta kan dock kritiseras till viss del då, som tidigare nämnt, ämnet är väldigt komplext och kan vara svårt att fånga in i en studie på endast 12 expatriater inom 3 olika MNF. Vidare kan detta ge implikationer på huruvida vi kan dra några generella slutsatser från vår studie i grund med att vår kontext var kunskapsöverföring från Sverige till tillväxtmarknader, i synnerhet Etiopien. Däremot lyckas vi i urvalet av respondenter och empirin fånga, både likheter och vissa skillnader, som finns mellan Etiopien och andra tillväxtmarknader. Detta ger oss uppfattningen att de slutsatser som nämns i 5.3. kan generaliseras till tillväxtmarknader och antas ge förklaringsvärde som en mer generell dynamisk modell i kunskapsöverföringsarbetet.

Däremot anser vi att den närvarande delen i expatriaters arbete som kunskapsöverförare, med stöd i empirin, går allt mindre mot ett krav om närvaro, då dagens teknologi underlättar annan typ kunskapsöverföring. Samtidigt kan kritik potentiellt riktas mot vårt förslag 'integrering', som vi förklarar är det 'explicita socialiserandet' vår analys identifierat, vara att all kunskap fortfarande är kunskap, oavsett om den är implicit eller explicit. Sådan typ av kritik inkluderar dock då oundvikligen att även SECI-modellen blir irrelevant i våra ögon och därmed ses denna kritik som svag i bästa läget.

6.2. Teoretiska implikationer

Vi bygger vidare på det kunskapsbaserade perspektivet på företagande med vår föreslagna reviderade konceptuella modell, sammanfattad i figur 3. Med denna modell hoppas vi att vi bidragit till forskningen kring expatriater och det internationella kunskapsöverföringsarbetet inom MNF. Vi hoppas på att vår omfattande litteraturstudie och slutgiltiga konceptuella

modell kan visa på, samt analysera, komplexiteten som råder. Dessutom, hoppas vi på att vår modell fångar in komplexiteten, men samtidigt gör det enklare att förstå den. Vidare finner vi stöd för att ett kommunikationsperspektiv kan ge en god insikt i kunskapsöverföringsarbete kombinerat med SECI-modellen, som även den, med vårt förslag 'integrering', finner stöd i denna kontext genom vår empiri.

6.3. Praktiska implikationer

Denna studies resultat kan leda till en bättre praktisk förståelse för kunskapsöverföring, samt samspelet mellan expatriater och lokalt anställda inom MNF. Vidare bidrar studien med en bättre förståelse för kunskapsflöden inom MNF genom att undersöka expatriaters arbete i syfte att överbrygga signifikanta organisatoriska och kulturella avstånd i kunskapsöverföringsprocesser. Resultaten kan ge förslag på hur praktiker inom MNF bör strukturera, formulera och utvärdera sina internationella kunskapsöverföringsprocesser och policyer för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar

6.4. Begränsningar på studiens implikationer

Även om all information har setts från ett tolkande perspektiv har all information kommit från sändarkontexten vilket kan ge en snedvriden bild då våra slutsatser inte tar mottagarnas uppfattning av kunskapsöverföringsarbetet med i beräkning. Vidare kan det sägas att expatriater arbetar på skilda geografiska platser beroende på vilken del av kunskapsöverföringsprocessen dessa är med i och hur kunskapen överförs – vilket i sin tur kan ha haft signifikanta effekter på empirin vi samlat in om respondenterna ej varit representativa för expatriater i allmänhet.

Ytterligare en begränsning är att alla respondenter arbetat på stora MNF. Detta innebär att vi inte har fått en inblick i kunskapsöverföringsarbetet inom mindre MNF. Givet förutsättningarna för kunskapsöverföringsarbetet som vi diskuterar i denna studie finner vi dock ingen anledning att tro att resultaten, på individnivå, hade varit annorlunda om mindre MNF deltagit i studien.

6.5. Framtida forskning

Vi har identifierat ett par intressant områden och aspekter som vi inte har haft möjlighet att, inom ramen för denna uppsats, studera. Vi vill dock presentera dessa som förslag till andra forskare som kan finna dessa vara av intresse. Vi anser även att det skulle vara av stort värde att dels använda ett större urval av expatriater men även inkludera de lokala tillämparna i en större kvalitativ studie, för att få en mer generaliserbar bild. En djupare kvalitativ studie skulle även kunna innebära att vara med på de olika mötena som sker i både sändar- och mottagarkontexten. Detta skulle exempelvis kunna ske genom en longitudinell fallstudie som följer olika projekt inom ett MNF, vilket vi anser kan ge mer generaliserbara slutsatser.

Avslutningsvis anser vi att det skulle vara intressant och givande att studera hur expatriaters överbryggande roll har påverkats av IT-kommunikation samt att studera MNF med geografiskt spridda 'självständiga' enheter i enlighet med 'the hierarchical model'. Vad har detta för implikationer på skapandet och överförandet av kunskap inom MNF? Hur överförs implicita kunskaper i sådana organisationer?

7. Referenser

7.1. Tryckta källor

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1-14.
- Asakawa, K., & Lehrer, M. (2003). Managing local knowledge assets globally: The role of regional innovation relays. *Journal of World Business*, 38(1), 31-42.
- Bartlett, C., & Ghosal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 3-20.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* Oxford University Press, USA.
- Chini, T. C. (2004). Effective knowledge transfer in multinational corporations. *New York: Palgrave, MacMillan*.
- Cummings, J. L., & Teng, B. (2003). Transferring R&D knowledge: The key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1), 39-68.
- Delios, A., & Bjorkman, I. (2000). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120-1153.

- Dunning, J. H. (2014). *The globalization of business (routledge revivals): The challenge of the 1990s* Routledge.
- Fang, Y., Jiang, G. F., Makino, S., & Beamish, P. W. (2010). Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance. *Journal of Management Studies*, 47(1), 27-54.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 1193-1201.
- Ghoshal, S., Korine, H., & Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40(1), 96-110.
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2007). The penrose effect: "Excess" expatriates in multinational enterprises. *Management International Review*, 47(2), 221-239.
- Gomez-Mejia, L. R., & Palich, L. E. (1997). Cultural diversity and the performance of multinational firms. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 309-335.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. Paper presented at the *Academy of Management Proceedings*, 1995(1) 17-21.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(163-194), 105.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*, 1-10.
- Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Bhaskar-Shrinivas, P. (2004). Going places: Roads more and less traveled in research on expatriate experiences. *Research in personnel and human resources management* (pp. 199-247) Emerald Group Publishing Limited.

- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73-90.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* Sage publications.
- Hsu, Y. (2012). Knowledge transfer between expatriates and host country nationals: A social capital perspective. *The University of Wisconsin – Milwaukee*.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). The transfer and management of knowledge in the multinational corporation: Considering context. *Carnegie Bosch Institute Working Paper*.
- Jacob, M., & Ebrahimpur, G. (2001). Experience vs expertise: The role of implicit understandings of knowledge in determining the nature of knowledge transfer in two companies. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 74-88.
- Jacobsen, D. I., Sandin, G., & Hellström, C. (2002). *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* Studentlitteratur.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1998). First-mover (dis) advantages: Retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 1111-1125.
- Mahnke, V., Pedersen, T., & Venzin, M. (2005). The impact of knowledge management on MNC subsidiary performance: The role of absorptive capacity. *MIR: Management International Review*, 101-119.

- Nobel, R., & Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, 479-496.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Oshri, I., Pan, S. L., & Newell, S. (2005). Trade-offs between knowledge exploitation and exploration activities. *Knowledge Management Research & Practice*, 3(1), 10-23.
- Porter, M. E., Sölvell, Ö., & Zander, I. (1991). *Advantage sweden*. Nordstets, Stockholm.
- Santoro, M. D., & Bierly, P. E. (2006). Facilitators of knowledge transfer in university-industry collaborations: A knowledge-based perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(4), 495-507.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1957). *Mathematical theory of communication*. Chicago: University of Illinois Press.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-535.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 595-623.
- Sölvell, Ö., & Zander, I. (1995). Organization of the dynamic multinational enterprise: The home-based and the heterarchical MNE. *International Studies of Management & Organization*, 25(1-2), 17-38.
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.

- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 27-43.
- Tenkasi, R. V. (2000). The dynamics of cultural knowledge and learning in creating viable theories of global change and action. *Organization Development Journal*, 18(2), 74.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

7.2. Elektroniska källor

- DeLaval, (2017). *Om DeLaval*. Retrieved (2017-05-14): <http://www.delaval.se/Om-DeLaval/>
- Midroc Group, (2017). *About Us*. Retrieved (2017-05-14): <http://www.midroc.com/about-us>
- The World Bank, (2017). *Trade (% of GDP)*. Retrieved (2017-05-14): <http://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS>
- Volvo Group, (2017). *About*. Retrieved (2017-05-14): <http://www.volvotrucks.se/sv-se/about/volvo-group.html>

8. Appendix

Appendix 1 - Intervjuguide

1. Vi inledde samtliga intervjuer med att presentera oss och studien, fråga om det går bra att spela in intervjuerna för att förenkla vår analys och berätta att intervjupersonerna kommer att kunna ta del av de citat vi använder så att de tolkas som ursprungligen menat. Vidare har vi förklarat att samtliga citat vi använder kommer att anonymiseras på ett sätt så att inga kopplingar ska kunna ske mellan citaten, intervjupersonerna och företagen så att eventuella kommentarer som kan uppfattas negativa mot någondera förblir neutrala.

Dessutom har vi sett till att nämna att de kommer kunna ta del av deras kommentarer och vår tolkning av dem innan vi lämnar in uppsatsen. Genom hela intervjun låter vi intervjupersonerna prata relativt fritt för att de ska känna sig bekväma och för att inte missa information som kan vara av relevans. Vi har också sett till att ställa följdfrågor när intressanta och relevanta ämnen tagits upp för att få en mer genomgående förklaring.

2. Intervjun fortsätter sedan med enkla och öppna frågor för att få kunskap om deras bakgrund, position och vad det innebär mer i praktiken.
3. Nästa ämne i intervjun berör sedan hur kunskapsöverföringens och deras roll samt syfte i företaget är för att se hur de generellt tolkar sitt egna arbete och kunskapsöverföringsarbetet, samt eventuella utmaningar i arbetet.
4. Härifrån och vidare går frågorna in mer djupt på de olika delarna i kunskapsöverföringsarbetet, där vi börjar med att fråga hur de exempelvis identifierar kunskap och initierar kunskapsöverföringen i företaget samt deras perspektiv på det.

5. Nästa del i arbetet berör hur intervjupersonerna och/eller företaget anpassar kunskapen och arbetet utefter den organisatoriska och kulturella kontexten hos de lokala tillämparna för att kunna överföra kunskapen så effektivt som möjligt.
6. Denna del behandlar istället hur intervjupersonerna tolkar de lokala tillämparnas mentala kunskapsöversättning av kunskapen som överförs, vilka faktorer som spelar roll och hur respondenterna underlättar den delen.
7. Vidare frågas intervjupersonerna hur de tolkar de lokala tillämparnas tillämpning av kunskapen när, hur och i vilken omfattning de tolkar att kunskapen har lärts in och applicerats. Dessutom frågas intervjupersonerna här hur de tar reda på om kunskapen tillämpats. Samtidigt har vi frågat om specifika exempelprojekt där kunskapsöverföringsarbetet har vart en stor del och hur de genomfört arbetet, eventuella utmaningar samt hur det gick utifrån deras perspektiv.
8. När alla frågor ställts har vi ställt kontrollfrågor och uppföljningsfrågor för att säkerställa att vi förstått svaren korrekt, samt för att klargöra nya eventuella följdfrågor vars svar kan bidra till analysen.