

HANDELSHÖGSKOLAN
Vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen

02/03:13

Svenska företags etablering i Ryssland

- utifrån ekonomiska, politiska och kulturella aspekter

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Inriktning: Ekonomistyrning
Höstterminen 2002
Handledare: Hossein Pashang
Författare: Ulrika Andersson 770123
Svetlana Soloviev 750202

Förord

När denna kursen startade hade vi aldrig träffats tidigare. Orsaken till att vi valde att skriva uppsats ihop var att båda saknade en partner och desperationen kom krypande. Utifrån detta vore det rimligt att dra slutsatsen att samarbetet gått trögt. Denna slutsats är dock felaktig. Samarbetet med denna uppsats har förflutit smärtfritt och under samförstånd. Vi har varit eniga om det mesta och resultatet är vi båda nöjda med.

Till vår hjälp har vi haft en fantastisk handledare, Hossein Pashang, som gett goda råd och alltid villig att ge tid för samtal. Vi vill ge honom vårt största tack och önskar honom lycka till med arbetet han bedriver.

Vi vill tacka Alf Brodin och Johan Öberg för att de ställde upp på intervjuer. Deras åsikter och berättelser har varit till stor hjälp i vårt arbete.

Slutligen vill vi säga att denna kurs, där uppsatsen ingår, har varit över förväntan och vi önskar lycka till framtida studenter.

Svetlana och Ulrika

Göteborg 2003-01-10

Sammanfattning

Bakgrund Många svenska företag söker marknader utanför landets gränser. Ett land med stor potential och med ett litet fysiskt avstånd från Sverige är Ryssland. Etablering i Ryssland medför en rad fördelar, men också nya problem och svårigheter. Vi vill med vår studie ta reda på om Ryssland kan vara ett land värd att satsa på för svenska företag.

Syfte Syftet med studien är att lägga en kunskapsbas om Ryssland och dess marknadsmiljö. Vi har för avsikt att redogöra för faktorer som talar för en etablering i Ryssland.

Metod Då vår kunskap i ämnet till en början var begränsad satte vi oss in i undersökningsområdet genom att använda en kvalitativt inriktad fallstudie. Dokument var de främsta informationskällorna.

Teori För att kunna besvara syftet har vi studerat litteratur på området. Vi har valt ut och redogjort för de teorier som vi anser vara mest lämpade. De rör etableringsstrategi, faktorer i marknadsmiljön samt aspekter kring kulturen.

Resultat Rysslands ekonomi har goda tillväxtmöjligheter de närmaste åren men otillräckliga tillväxtutsikter på längre sikt. Den ekonomiska tillväxten är väldigt beroende av oljan och dess prisutveckling. Den politiska situationen är fortfarande ostabil. President Putin arbetar för att centralisera makten och ta kontroll över situationen. På sikt väntas ytterligare reformer för att gynna investeringsklimatet. De ryska kulturella särdragen är många och Ryssland har länge uppfattats som ett annat Europa. De specifika förhållandena i landet kräver specifika etableringsstrategier.

Slutsatser En etablering i Ryssland beror på företagets produkter, hur politiken tolkas och motiven bakom etableringsstrategin. De ekonomiska, politiska och kulturella aspekterna har olika inverkan på de strategier ett företag kan utforma. De ekonomiska aspekternas inverkan på etableringsstrategin är positivt eftersom de inte är begränsande utan visar ett utrymme att spela i. De politiska aspekterna inverkar alltid negativt på etableringsstrategierna då de begränsar spelutrymmet genom lagar och regler. De kulturella aspekterna utgör den praktiska nivån och verkar som nyckeln till framgång. Genom att förstå kulturen och hur människor betar sig kan företagen lättare lyckas med etableringen på långsikt.

KAPITEL 1: PROBLEMFÖRMULERING..... 3

1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	3
1.3 FRÅGESTÄLLNING.....	4
1.4 SYFTE.....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	4

KAPITEL 2: METOD..... 5

2.1 FALLSTUDIEMETOD	5
2.1.1 Forskaren.....	5
2.1.2 Teorin.....	6
2.1.3 Källor/dokument.....	6
2.2 DATA INSAMLING; TRE OLIKA PERSPEKTIV.....	6
2.3 VALIDITET OCH RELIABILITET	7
2.4 SAMMANFATTNING	8

KAPITEL 3: TEORI..... 9

3.1 STRATEGI.....	9
3.1.1 Etableringsstrategi.....	9
3.2 MARKNADSMILJÖN.....	9
3.3 KULTUR	11
3.4 SAMMANFATTNING	12

KAPITEL 4: EMPIRI, RYSSLANDS MARKNADSMILJÖ 13

4.1 EKONOMISKA ASPEKTER.....	13
4.1.1 Rysslands ekonomiska situation: allmänt.....	13
4.1.2 Banksystem.....	14
4.1.3 Skattesystem.....	15
4.1.4 Marknadsstorlek.....	15
4.1.5 Oljepriserna.....	16
4.2 POLITISKA ASPEKTER.....	16
4.2.1 Statsskick.....	16
4.2.2 Politisk situation.....	17
4.2.3 Kriminalitet.....	18
4.3 RYSKA MARKNADENS FRAMTID.....	18
4.4 KULTUR	19
4.3.1 Maktdistans.....	20
4.3.2 Osäkerhetsundvikande.....	20
4.3.3 Individualism/ kollektivism.....	20
4.3.5 Maskulinitet.....	21
4.3.6 Kulturella särdrag.....	21
4.3.6.1 SPRÅK.....	21
4.3.6.2 FÖRHANDLING.....	22
4.3.6.3 ATTITYDER TILL VÄSTVÄRLDEN.....	22
4.3.6.4 GÅVOR.....	22
4.5 SAMMANFATTNING	22

KAPITEL 5: VIDARE ANALYS OCH STUDIENS BIDRAG.....	23
5.1 DEN RYSKA MARKNADSMILJÖN	23
5.2 SLUTSATSER	23
5.2.1 Studiens bidrag	24
5.3 FORTSATT FORSKNING	24
KAPITEL 6: KÄLLOR.....	25
6.1 LITTERATUR.....	25
6.2 MUNTliga KÄLLOR.....	25
6.3 INTERNETKÄLLOR	25
KAPITEL 7: BILAGOR.....	26
BILAGA 1: MODELLER.....	26
KOTLERS MAKROMILJÖ	26
PORTERS DIAMANTMODELL.....	26
BILAGA 2: INTERVJUerna	27
JOHAN ÖBERG, 2002-12-03:	27
Politik	27
Ekonomi	27
Kultur	27
ALF BRODIN, 2002-12-04:.....	28
Politik:	28
Ekonomi:	28
Kultur:	29

KAPITEL 1: PROBLEMFÖRMULERING

Problemformuleringen är studiens utgångspunkt. Det är under detta kapitel som studiens inriktning bestäms. Upplägget av kapitlet ska leda läsaren från bakgrund och problemdiskussion till studiens frågeställning och syfte på så sätt att en klar linje kan urskönjas.

1.1 Bakgrund

I december 1991 upplöstes Sovjetunionen till femton självständiga stater, däribland Ryssland. I och med detta avslutades den kommunistiska maktepoken och landet startade sin övergång till marknadsekonomi.¹

Ryssland är världens största land, som sträcker sig över 11 tidzoner, täcker en åttandedel av jordens yta och har en befolkning på cirka 144 miljoner människor varav 73 % bor i storstäder. Det finns också avsevärda naturresurser och bl a olja och gas. Med tanke på den ryska marknadens storlek och geografiska närhet finns det all anledning för svenska företag att bygga upp en kunskap om landet och förutsättningarna för att bedriva verksamhet där. Många utländska företag och investerare såg i Ryssland en möjlighet till att etablera sig på en marknad där västerländska produkter länge saknats. Under Sovjetunionen hade befolkningen haft tillgång till västerländsk kultur och vetenskap via litteratur men ingen insikt i hur de tillämpas praktiskt. På denna marknad fanns det en stor efterfrågan på i stort sätt de flesta produkter till följd av det sovjetiska styrets misslyckande att bygga upp ett välfärdssamhälle. Den ryska befolkningens utbildningsnivå kan betraktas som hög. Medborgarna strävar efter bättre service och större utbud av prisvärda och kvalitativa produkter och tjänster. Därför finns det efterfrågan på en ökad levnadsstandard.

1.2 Problemdiskussion

Det finns olika sätt för företag att etablera sig på en utländskmarknad. Några exempel är joint venture, förvärv och nyetablering. Internationalisering kan även ske i en projektform. Etablering i Ryssland medför också problem. Många utländska investerare och inhemska intressenter var ute efter snabba pengar. Detta gjorde att många av investeringarna blev kortsiktiga och ledde delvis till en ekonomisk kollaps i Ryssland på slutet av 1990-talet. Problem uppstod som berodde på det ryska rättssystemet t ex för att få kontroll över ett företag vid förvärv krävs 75 % av aktierna (jämfört med 51 % i Västeuropa) annars lär det uppstå problem med minoritetsägarna. Vid förvärv kunde även dolda skulder och åtaganden upptäckas efteråt som företagen inte räknat med. I andra fall ville staten bestämma var geografiskt företagen skulle etablera sig för att fördela ut arbete till de områden som behövde det men de flesta företag vill ligga nära maktcentrat i landet.²

Vid anställning fann företag ofta problem med att få tag på kompetent personal enligt västerländskt sätt att arbeta. Ekonomistyrningssystem så som budgetering och internrapportering var de ryska arbetarna inte vana vid. Många företag t ex Coca-cola valde vid etableringen att styra företaget med egen personal i ledande poster. Detta ledde i de flesta fallen till misslyckande.³ De amerikanska och ryska organisationskulturerna förstod inte

¹ Lindahl, Rutger, s. 203-209

² Ådahl, Martin s. 22-23

³ Ibid s. 125

varandra. Porter säger att en organisationskultur är varken till fördel eller till nackdel för ett företag, utan vad företagen gör den till.⁴ Cirka 80 års totalitärt styre raderas inte bort hur snabbt som helst. Ryssland har de senaste 11 åren försökt styra efter den demokratiska ideologin och detta har aldrig landet varit i närheten av tidigare i historien.

De inhemska produkterna var ofta av dålig kvalitet men samtidigt var de utländska produkterna för dyra för befolkningen. Företag som etablerade sig i Ryssland utnyttjade ofta de låga lönerna men verkar inte ha tänkt på att dessa löner skulle betala de höga priserna på produkterna. Under det sovjetiska styret var det vanligt att arbetarna tog del av produktionen och sålde på svarta marknaden för att kompensera de låga lönerna. Detta fortsatte även efter Sovjets fall. Till följd av det sovjetiska totalitära styret har landet levt i en föreställning att skillnaden mot väst inte var så stor. Det gjordes en undersökning bland ryska företagsledare precis efter att Ryssland bildades där 60 % trodde att deras produkter var av likvärdig kvalitet som västerländska produkter. Ser man till den ryska handeln visar den klart att så inte är fallet då ryssar exporterar råvaror och importerar avancerade produkter inom de flesta områden.⁵

1.3 Frågeställning

Huvudfrågan i vår studie är att identifiera viktiga aspekter av Rysslands marknadsmiljö och beskriva hur de påverkar svenska företags etablering där?

Del fråga är vilken roll kulturen spelar vid etableringen i Ryssland?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att beskriva olika aspekter av marknadsmiljön vid utomlandsetablering. Detta görs genom att identifiera viktiga faktorer i marknadsmiljön. Meningen är att skapa förståelse kring rysk kultur utifrån etableringsperspektivet. Vi har även för avsikt redogöra för faktorer som talar för en investering i Ryssland under den närmaste framtiden.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien till strategier som berör etableringar på den europeiska delen av Ryssland. Dessutom avgränsar vi så att vår undersökning endast skall omfatta svenska företag för fysisk etablering på den ryska marknaden eftersom det är då som de flesta svårigheterna kan reflekteras och beskrivas.

⁴ ME. Porter, s. 24

⁵ Alf Brodin, bilaga 2

KAPITEL 2: METOD

Vår frågeställning är att studera en del av en komplex situation. Det vi söker är att beskriva olika aspekter av denna. Vi har därför valt att göra en fallstudie. Fallstudier bygger på den kvalitativa metoden. Det innebär att skaffa sig djupgående insikter och öka kunskaperna om en viss situation. I detta kapitel kommer vi att diskutera vad en fallstudie innebär, hur datainsamlingen skett och hur vi har arbetat för att öka studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Fallstudiemetod

Inom samhällsforskning är den kvalitativa metoden den mest användbara. Med en kvalitativ metod är syftet inte att prova om informationen är generellt giltig utan det centrala blir att på olika sätt samla in information. Detta för att få en djupare förståelse av problemet och beskriva helheten av det sammanhang problemet inryms i. Detta gör att tillförlitligheten på informationskällorna är betydelsefull.

Vi har valt att göra en kvalitativt inriktad fallstudie. Detta eftersom vi betraktar studien som ett fall. Denna metod är lämpad för att hantera kritiska problem av praktisk natur och för att utöka kunskapsbasen inom området. Deskriptiv forskning som detta är strävar efter beskrivning och förklaring. Detta används när det som undersöks är komplext och beror på flera variabler där alla inte är identifierade. Fallstudier är deskriptiva och heuristiska vilket innebär att de ger insikter om den företeelse som studeras. Kvalitativ forskning är även induktiv d v s fokuserar på process, förståelse och tolkning. Vi kommer i vår studie fokusera på ekonomiska, politiska och kulturella aspekter av marknadsmiljön. Dessa kommer vi att analysera utifrån hur de påverkar svenska företags etablering i Ryssland.

Nackdelen med fallstudier är att de är väldigt beroende av forskaren som begränsar studien med sin brist på förståelse av ämnet och oförmåga att analysera informationen. Fallstudier kan även vara överförenklade eller överdrivna vilket leder till att läsaren misstolkar studien. Fördelen med fallstudier är att de är förankrade i verkliga situationer och resulterar i en redogörelse av företeelsen som är innehållsrik och holistisk. Metoden vidgar forskarens och läsarens kunskaper och utvecklar kunskapsbasen inom området.⁶

2.1.1 Forskaren

Inom fallstudiemetoden är forskaren central. Forskarens bakgrund påverkar resultatet. Exempelvis de antropologiska undersökningar som gjordes av urinvånare under koloniseringen som idag är, utifrån sitt syfte, oanvändbara. Ur dessa kan vi däremot urskilja de värderingar som då rådde. Det är alltid svårt att känna till ens värderingar men det är viktigt att vara medveten om att de styr resultatet av studien. I kvalitativ forskning är det i stort sett omöjligt att inte vara subjektiv. De frågor som ställs och tolkning av information styrs av forskarens bakgrund och kunskap. Därför är det viktigt att bestämma vilken frågeställning, vilka teorier och perspektiv som används. Detta för att läsaren lättare ska kunna göra en bedömning av studien och dess användbarhet. Inom fallstudiemetoden ställs krav på forskaren att klara av mångtydighet av materialet och att vara uppmärksam för olika typer av information. Det antagligen svåraste kravet är att vara duktig på att kommunicera. Detta för att i intervjuer kunna skapa en trygg miljö för att den intervjuade ska lämna så redogörande svar som möjligt.⁷

⁶ Merriam s. 36-48

⁷ Ibid s. 50-55

2.1.2 Teorin

Teorin i en fallstudie ska skapa en mening för den information som samlas, inte att teorin ska bekräftas. Det viktiga är att teorin ska vara till hjälp vid tolkning av dokument. Den ska tillhandahålla begrepp för att underlätta beskrivningen av den situation som studeras. Teorier har begränsningar då de leder till fokusering på vissa aspekter av observationerna på bekostnad av andra.⁸ På grund av detta har vi valt att använda de aspekter av teorin som är relevant för vår frågeställning.

2.1.3 Källor/dokument

De intervjuer, muntliga källor, vi valde att göra utsågs för att ge en levande bild av Ryssland. Vi valde att göra öppna intervjuer. Med det menar vi att frågorna var inriktade på tre övergripande områden; Rysslands ekonomi, politik och kultur. Genom att öppna med en allmän fråga om något av områdena kunde vi låta de intervjuade tala fritt utifrån deras erfarenheter av Ryssland. De personer vi intervjuade har båda under de senaste åren besökt och bott i Ryssland flera gånger. På så sätt har de fått en varierande uppfattning om utvecklingen i Ryssland som man inte får av att vistas där en gång eller bosatt där under en längre period. Genom att resa ut och in känner man av valutaförändringar, prisändringar, politiska variationer m m bättre än om man bor där.

Eftersom vi inte lyckades få tag på någon näringslivsrepresentant i Göteborg vände vi oss till universitetet. Både Johan och Alf (som närmare presenteras nedan) arbetar inom Göteborgs universitet och ger bland annat föreläsningar om Ryssland. Johan arbetar med kulturella frågor och Alf med frågor inom ekonomisk geografi. Båda områden är intressanta för vår studie.

Dokumentet, eller de skriftliga källorna, utgör en informations källa som är i stort sätt oändlig. Det finns ofantligt många och olika dokument som ger information utifrån olika aspekter. Problemet är inte att finna dokument utan att använda dem. Man måste bedöma värdet av informationskällan, om den är relevant för frågeställningen och om den finns att tillgå. Är forskaren osäker på värdet kan hon välja att använda flera källor för att komma fram till insikt och kunskap. Ett viktigt problem är att bedöma sanningshalten i ett material. All samhällsinformation innehåller skevhet, även om den ämnar vara objektiv, och dessa kan vara okända för forskaren. Därför skall materialet kritiskt granskas vad gäller ursprung, tillkomst, upphovsman och i vilket sammanhang det tillhör. Dokument bör användas när de kommer att ge bättre eller mer information och till en lägre kostnad än om man själv skulle ha tagit fram uppgifterna. Men det viktigaste med dokumenten är att de av alla slag kan hjälpa forskaren att upptäcka innebörder, utveckla förståelse och förmedla insikter som är relevanta för studien.⁹

2.2 Datainsamling; tre olika perspektiv

Urvalet av information utgår från att använda rekommenderade och erkända källor. Vid litteratur sökning utgick vi från att söka efter litteratur som var relaterad till Ryssland och som generellt behandlade ämnen inom organisationskultur, utlandsetablering, ekonomisk geografi och strategi. Informationen består av tre olika perspektiv: intervjuer, svenska och ryska dokument.

⁸ Merriam s. 66-79

⁹ Ibid s. 117-129

1. De personer vi intervjuade valdes för att den forskning de bedriver handlar om Ryssland på olika sätt.
 - Alf Brodin är forskare på kulturgeografiska institutionen. Denna institution finns på Handels vid Göteborgsuniversitet. Han är bland annat lärare på grundkursen i ekonomiskgeografi.
 - Johan Öberg, arbetar på Kulturcentrum vid Göteborgsuniversitet och var kulturråd på svenska ambassaden i Moskva under fem år. Översätter rysk poesi till svenska. Han ger även föreläsningar på universitetet.
2. De svenska dokumenten valdes för att skildra det svenska perspektivet. Frågeställningen berör svenska företag som väljer att etablera sig i Ryssland och därför är svensk litteratur viktig. Exempelvis använder vi oss av dokument från exportrådet och Förenings Sparbanken.
3. Den ryska litteraturen valdes för att belysa de ryska förhållandena. Del frågeställningen berör hur den ryska kulturen påverkar svenska företag och där är det ryska perspektivet av betydelse. Exempelvis använder vi oss av Internetsidor på ryska, eftersom de ger mer fullständig information än de som översätts till engelska.

2.3 Validitet och reliabilitet

Inom kvantitativ- och kvalitativ forskning talar man om att forskningen ska vara reliabel och ha validitet. Med detta menas med vilken noggrannhet materialet samlats in, tolkats och analyseras. Helst ska resultatet provas några gånger för att få trovärdighet.

Reliabiliteten bestäms av hur noggranna vi är vid bearbetning av informationen och hur den söks. Validiteten är beroende av vad vi söker och om det är utskrivet i problemställningen.¹⁰

Inom den kvalitativa metodiken finns, precis som inom den kvantitativa metodiken, kravet på att det ska gå att lita på forskningsresultatet. Det ska gå att vara övertygad om att den undersökning som läses rymmer giltiga och tillförlitliga resultat. Problemet för den kvalitativa metoden är att det är svårt att garantera ett sanningsenligt resultat.¹¹

Merriam säger att vid fallstudier blir begreppen inre och yttre validitet mer relevant än att bara tala om validitet och reliabilitet.

- Den *inre validiteten* innebär termen sanningsvärde eller hur väl studien representerar verkligheten. Det är viktigt att förstå att informationen inte talar för sig själv utan att den alltid är tolkad. Om man observerar eller mäter en företeelse är det viktigt att förstå att man förändrar den. Slutligen är det viktigt att tänka på att siffror, ekvationer och ord bara är symboler som representerar verkligheten och inte är verkligheten i sig.
- Den *yttre validiteten* innebär i vilken utsträckning studien är tillämpbar i andra sammanhang d v s hur generaliserbart resultatet är. Det viktigast är dock att arbeta för en hög inre validitet då det är ointressant att generalisera ett resultat som bygger på meningslös information. Det blir emellertid problematiskt att sträva efter generaliserbarhet när studien syftar till att studera en specifik företeelse. Därför är det lättare att låta läsarens/ användarens själv bestämma huruvida resultatet är generaliserbart eller inte.
- *Reliabilitet* handlar om i vilken utsträckning ens resultat kan upprepas. Begreppet konsistens eller överrensstämmelse skulle mer passa för att beskriva reliabilitet inom kvalitativ metod. Inom samhällsforskning är det svårt att upprepa undersökningen och får

¹⁰ Holme s.163

¹¹ Merriam s. 175

ungefär samma svar då människor inte är statiska utan föränderliga. Därför är det viktigare att sträva efter hög inre validitet eftersom det är omöjligt att ha inre validitet utan reliabilitet. Det vi bör sträva efter är att resultatet har någon mening och konsistens.¹²

För att höja studiens validitet har vi valt att sätta fokus på teori, det empiriska materialet och hur vi som forskare arbetar.

- *Relevant teori* ska gå att använda på frågeställningen. För att göra studien tillämpbar inom flera områden och generaliserbar har vi sökt känd och ofta använd teori. Genom att läsa olika forskningsprojekt och litteratur inom etablerings, tillväxt och kulturell forskning har vi kommit fram till vilka teorier som passar vår frågeställning. Vi har även valt att betrakta olika aspekter utifrån olika perspektiv. Genom att använda olika perspektiv ger vi studien ett djup som ökar kvaliteten på resultatet.
- Vid valet av *empiriska material* har vi sökt kända dokument inom olika områden. Genom att använda erkända källor som belyser frågeställningen från olika perspektiv höjs både den inre och yttre validiteten. Detta leder till att studien blir användbar inom fler områden än den vi valt.
- Som *forskare* har vi försökt vara öppna för resultat och tolkningar som vi inte väntat oss. Viktigt är inte ställa ledande frågor vid intervjuerna för att få svar som passar vår problemdiskussion. Ett problem som lätt uppstår vid intervjuer av lärare är att den distans som finns mellan lärare och elev känns av. Det finns en respekt/underlägsenhet till personer som är lärare. Detta gör det svårare att ifrågasätta och kritiskt granska det som sägs. Det blir lätt så att man ger uttalanden lite för stor betydelse än vad som är riktigt. Detta bör inte påverka studien negativt dels för att vi är medvetna om det och dels för att intervjuerna bara utgör en del av studien. Vid datainsamling har vi försökt att höja validiteten genom att använda oss av informationskällor från tre perspektiv. Eftersom det är svårt att avgöra värdet av informationskällor har vi valt att använda olika dokument för att höja den inre validiteten. Som forskare representerar vi båda sidorna av den situation vi valt att studera. Svetlana är rysk medborgare och Ulrika är svensk medborgare vilket ger två perspektiv på frågeställningen. Även detta bör leda till en högre validitet, både inre och yttre.

2.4 Sammanfattning

Studien är en fallstudie av hur olika aspekter, av Rysslands marknadsmiljö, påverkar svenska företags etablering i Ryssland. Fallstudiemetoden är lämpad för att hantera kritiska problem av praktisk natur och för att utöka kunskapsbasen inom området. Inom fallstudier poängteras källornas betydelse och forskarens påverkan av resultatet. För att ge studien trovärdighet och användbarhet är det viktigt att aktivt arbeta för att höja validiteten. En läsare ska kunna lita på det som är skrivet. Studiens slutliga användning ligger i läsarens händer.

¹² Ibid s. 174-194

Kapitel 3: Teori

Detta kapitel inleder vi med att nämna olika etableringsformer och vilka strategier företag kan använda sig av. Sedan beskriver vi vilka faktorer olika forskare innefattar i begreppet marknadsmiljö och kultur.

3.1 Strategi

Strategibegreppet har sitt ursprung i den militära terminologin. Där innebär strategi att uppnå ett mål. Inom managementlitteraturen har strategibegreppet en stor spridning och är omdiskuterat. Det råder enighet om att strategi handlar om företagets långsiktiga inriktning. Det är hur denna inriktning uppstår som är omdebatterat. Till exempel Porter säger att det viktigaste för ett företag är att kunna anpassa sig till företagets omvärld.¹³

Kotler definierar företags strategier som ett tecknande av deras uppdrag eller bidrag till marknaden. Vilka är vi, vilka är våra kunders värde, hur vi uppfyller kunders värden m m är frågor som företag bör ställa sig. Detta för att få fram en vision som ska leda företaget framåt och vara motiverande genom hela organisationen.¹⁴

3.1.1 Etableringsstrategi

Det kan nämnas två viktiga faktorer som påverkar etableringen utifrån internationellt företagande. Den första är fysiskt avstånd, som innebär att ”etableringar först görs på fysiskt närbelägna marknader och därefter allt längre bort”.

Det andra handlar om att internationalisering är en stegvis process. I de flesta fall startar ett företag sin verksamhet i hemlandet. Efter en tid blir vissa företag intresserade av den internationella marknaden. Utvecklingen av detta intresse sker i åtskilliga steg. Dessa kan beskrivas genom s.k. *etableringskedjan*. Den innebär att företagen till att börja med endast bedriver sporadisk export till ett visst land. Därefter skaffar de sig en agent i landet. I nästa steg bildar de eventuellt ett eget försäljningsbolag. I ett fjärde steg startar företagen till slut lokal verksamhet. Mellan varje sådant steg skiljer sig företag åt i förmåga, problem och behov.¹⁵

3.2 Marknadsmiljön

När ett företag fattat beslutet att etablera sig utomlands samt i vilken affärsform detta ska ske, bör den nya marknaden studeras närmare. Det finns ett stort antal faktorer i företagets omgivning som måste studeras. I detta sammanhang brukar termen makromiljö eller marknadsmiljö användas som en sammanfattande benämning på omgivningsfaktorerna. Vad som ingår i marknadsmiljön finns det däremot olika uppfattningar om. De modeller vi utgår från finns illustrerade i bilaga 1.

En av de mest kända är Kotler som delar upp makromiljön i följande delar:

- *Demografisk miljö* handlar om ett lands befolkning. Exempel är storlek, densitet, lokalisering, ålder, kön och yrke. Hur de demografiska faktorerna ser ut är viktig för ett företag att veta t ex vid val av målgrupp, lokalisering och produktpassning.

¹³ S. Andersson s. 62-63

¹⁴ Kotler, P s. 87

¹⁵ Johanson, Jan s 46-48

- *Materiell miljö* innefattar de naturresurser som behövs för att företaget skall kunna bedriva sin verksamhet. Minskad tillgång till råmaterial, ökade energikostnader och ökad miljöförstöring är trender som kan ses idag.
- Ett lands *ekonomiska miljö* påverkar dess köpkraft. Den bestämmer invånarnas efterfrågan på produkter av olika slag och deras möjlighet att köpa. Hit hör faktorer som medelinkomst, inkomstfördelning och olika sociala klasser. Även levnadskostnader, räntor och skatter inbegrips under denna term.
- *Teknologisk miljö* förändras snabbast i dagens samhälle, även om utvecklingen går något långsammare i de mindre utvecklade länderna. Tekniken är en stor tillgång och ett bra konkurrensmedel.
- *Politisk miljö* är lagar och regler samt landets politiska styre. Både hur det ser ut i dagsläget samt hur stabilt det ser ut för framtiden måste företaget beakta. På det här området råder stora skillnader mellan olika länder, speciellt när det handlar om regleringar på handelsområdet.
- *Kulturell miljö* handlar om befolkningens grundläggande värderingar och beteende. Kultur är ett omfattande område och behandlas närmare nedan.

Porter behandlar makromiljön i sin sk Diamantmodell¹⁶. Där diskuterar han hur olika faktorer påverkar den internationella konkurrenskraften i en bransch. Alla delar av diamantmodellen är beroende av varandra och kan inte behandlas separat. Vad som kännetecknar delar av modellen anges kortfattat i det följande:

- Tillgången till *produktionsfaktorer* är av avgörande betydelse för konkurrenskraften inom branschen. Produktionsfaktorer indelas i ärvda och skapade faktorer. Med ärvda faktorer avses fysiska faktorer inom ett visst område såsom naturtillgångar, klimat och läge. Skapade faktorer baserar sig däremot på mänskligt och fysiskt kapital. Exempel på dessa är kommunikationsnät, ett lands samlade vetenskapliga och tekniska kunskaper samt infrastruktur.
- Då det gäller *efterfrågeförhållanden* har de mest krävande kunderna den största rollen. Att tillfredsställa deras behov förutsätter kontinuerlig utveckling och samverkan.
- *Relaterande och stödjande branscher* har en viktig roll vid producering av eftertraktade produktionsfaktorer. Bland de viktigaste relaterande och stödjande branscher kan nämnas företagsservice, samt de som framställer råmaterial och halvfabrikat.
- Konkurrensfältet består av *företagsstrategier*, ömsesidigt *konkurrens* mellan företagen samt befintlig *struktur*. För att konkurrensarenan skall vara dynamisk bör det samtidigt finnas både konkurrens och samarbete.
- *Staten* skapar en ram för företagets verksamhet. Den kan påverka verksamhetens förutsättningar genom olika stödjande eller begränsande faktorer för att få en dynamisk miljö.
- Företagens verksamhetsmiljö och konkurrenskraft formas också av *slumpen*. Slumpen är händelser som är svåra att förutse. Exempel på slumpmässiga faktorer är teknologiska innovationer, snabba omvälvningar i den internationella ekonomin, förändringar i det politiska klimatet och krig.

Båda modellerna visar att marknadsmiljön påverkas av ekonomiska och politiska faktorer. Vidare poängterar forskare olika kulturella faktorer. Kotler nämner kulturen bland de viktiga, medan Porter betonar efterfrågan, som är ett vagt begrepp.

I vår studie kommer vi att fokusera på ekonomiska, politiska och kulturella faktorer.

¹⁶ Porter, M

3.3 Kultur

Kulturen påverkar våra handlingar och värderingar och hur vi agerar. Medlemmar i en kulturgrupp agerar inte exakt likadant i alla situationer, men kulturen bestämmer hur stora avvikelser får lov att vara för att vara accepterade. För att bli framgångsrik som företagare i ett nytt land krävs det en djupare förståelse för de bakomliggande faktorer som bestämmer en persons agerande.

Hofstede har analyserat skillnader i tänkemönster mellan människor i olika kulturer. I analysen har han fokuserat på vilka konsekvenser kulturella aspekter har för medarbetarnas beteende i företag och organisationer. De viktigaste skillnaderna förklaras med hjälp av fyra nedanstående kulturdimensioner¹⁷.

- Individualism kontra kollektivism
- Maktdistans
- Osäkerhetsundvikande
- Maskulinitet kontra femininitet

Vad som kännetecknar dimensionerna anges kortfattat i det följande:

I en *individualistisk kultur* förväntas anställda att bete sig och arbeta så att dess egenintresse och arbetsgivarens intresse sammanfaller. De anställda ses som individer med egna behov. Familjerelationer på arbetsplats ses som föga önskvärdt då det kan leda till intressekonflikter av olika slag.

I en *kollektivistisk kultur* anställer arbetsgivaren en person som tillhör en grupp där personen agerar i enlighet med gruppens intresse. Vanligen föredrar man att anställa släktingar då de är engagerade av familjens rykte.

Maktdistans speglar olika länders svar på grundfrågan hur man skall hantera det faktum att människor inte är jämlika. Inom företag kan maktdistans relateras till hur centraliserad makten är samt graden av hur enväldig gruppen är.

Definitionen av *osäkerhetsundvikande* är i hur hög grad medlemmarna i en kultur känner sig hotad av okända eller osäkra situationer. Känslan uttrycks bl.a. i ett behov av förutsägbarhet, skrivna och oskrivna regler. I länder med lågt osäkerhetsundvikande blir man lärd att inte ge uttryck för sina känslor. Man anses som lugn, behärskad och slö. De människor som visar känslor och uppträder högljutt möter socialt ogillande i de här kulturerna.

Maskulin/feminin värderingsdominans visar att värderingar som prioriterar pengar, synbara bevis på framgång och statussymboler dominerar i maskulina samhällen. Feminina samhällen karakteriseras av att relationer människor emellan är av stor betydelse och att livskvalitet och miljö anses viktigare än pengar.

Hofstedes modell är idealistiskt komparativ och kulturerna jämförs med ett globalt perspektiv. Därför är den ofta använd. Det går att i princip beskriva vilken kultur som helst med denna modell. Vi har använt Hofstedes modell till fullo just p g a dess generella karaktär. Till följd av att modellen är idealistisk och vi har använt den ut deskriptivt syfte, lämnar vi till användaren att själv avgöra hur den ryska kulturen skiljer sig mot den svenska.

¹⁷ Hofstede, Geert

3.4 Sammanfattning

Företag använder sig av olika strategier för att nå nya marknader. Vid etablering utomlands måste företag välja en etableringsform. Denna kommer att påverka vilka strategier företaget kan använda. Etableringsstrategier måste även anpassas efter rådande marknadsmiljön i etableringslandet. Marknadsmiljön består av viktiga faktorer som påverkar företagande i stort. Med avseende på vår frågeställning fördjupar vi oss mer i kulturfaktorerna. De är en del av marknadsmiljön och är en viktig aspekt vid utlandsetablering.

Kapitel 4: Empiri, Rysslands marknadsmiljö

Utifrån vår frågeställning och teori kommer detta kapitel att behandla aspekter av marknadsmiljön. Vår beskrivning av marknadsmiljön inriktar sig på de ekonomiska, politiska och kulturella förhållandena i Ryssland.

I detta kapitel kommer vi att presentera det empiriska materialet och delvis analysera det. Efter de ekonomiska och politiska avsnitten ger vi en analys av vad den ryska marknaden står inför.

4.1 Ekonomiska aspekter

Ekonomiska aspekter beskriver de viktigaste delarna av ekonomiförhållandena. Vi börjar med en allmän beskrivning av dagens ekonomiska situation och fortsätter med mer specifika områden. Viktig information vid en etablering är landets banksystem, skattesystem och marknadsstorlek. Med tanke på att Rysslands ekonomi är väldigt beroende av olja valde vi att även kort nämna denna aspekt.

4.1.1 Rysslands ekonomiska situation: allmänt

Rysslands ekonomi upplevde ett tungt år efter sammanbrottet 1998. Under år 2000 tog emellertid ekonomin fart med den högsta post-sovjetiska tillväxten någonsin. Exempelvis steg industriproduktionen med 9,5 % och BNP ökade med 7,7 %.

Skulderna till banker och regeringar i väst är dock stora och uppgår till drygt 40 % av BNP. Under år 2000 slutade Rysslands budget för första gången på plus, något som höll i sig även för budgeten för år 2001. Även år 2002 beräknas budgeten hamna på plussidan. Ryssland räknar även med att kunna betala av sina skulder i tid och spara en del av överskottet till den skuldtopp som beräknas inträffa år 2003.¹⁸

Enligt Förenings Sparbanken har Rysslands ekonomi goda tillväxtpotentialer de närmaste åren men otillräckliga tillväxtutsikter på längre sikt. Inflationstakten är fortfarande relativt hög. Under sommaren sjönk den emellertid till 14-15 %. Den nya centralbankens ledning förutser att konsumtionspriserna stiger med 9-12 % nästa år. Strukturproblem kvarstår också. Ryssland marknad kännetecknas av en illa diversifierad produktion- och ägarstruktur, där koncentrationen till energisektorn är alltför stor samtidigt som de åtta största finansiella och industriella oligarkerna inverkar negativt på konkurrens klimatet. Dessa lär kontrollera ungefär hälften av ekonomin och utökar nu sin verksamhet snabbt till de områden som avregleras, t ex försäkringar, jordbruket och bilsektorn. Andra problem, som dämpar utvecklingen på lång sikt, är brister i rättsystemet och att kapitalflykten fortsätter som tidigare med ca 15 miljarder USD per år.¹⁹

Därtill kommer stora sociala problem. Levnadsstandarden är fortfarande låg. Andelen av ryska medborgare, som befinner sig under existensminimum, har ökat från drygt 20 % till 30 %. Alla officiella uppgifter om levnadsstandarden bör dock ses i ljuset av den svarta ekonomin som, enligt Världsbanken, utgör 43 % av landets BNP. Befolkningen beräknas minska med närmare 750 000 per år. Om detta samtidigt innebär en allt äldre befolkning kan det medföra både en lägre ekonomisk tillväxt och en ökad försörjningsbörda. Redan idag är resurserna till utbildning, vård och militär otillräckliga. Detta påverkar negativt både den ”mjuka” och ”hårda” infrastrukturen. Ytterligare perioder av politisk instabilitet och regionala splittringar kan därför inte uteslutas.²⁰

¹⁸ www.swedishtrade.se

¹⁹ FöreningsSparbanken Analys, Nr 9-10, 2002

²⁰ Ibid. Nr 29-30, 2002

Sedan Putin kom till makten har ett antal viktiga reformer implementerats.²¹

Bland dem kan nämnas:

- sänkning av vinstskatten för företag från 35 % till 24 %
- minskning av antal verksamheter som kräver statlig licensering från 1000 till 104
- införandet av en platt inkomstskatt (13 %)
- antagandet av ändringar till lagen om Aktiebolag som skyddar minoritetsaktieägarnas intressen
- antagandet av den nya jordbalken, som bl. a tillåter utländska investerare att köpa jord i Ryssland (exkl. jordbruksmark)
- radikal förenkling av registreringsreglar för företag

Dessa reformer och framtida WTO-medlemskapet anses bidra till förbättrat investeringsklimat.

Ett WTO-medlemskap kan leda till ökad produktivitet, handel och utländska investeringar. Den medför också ökad förutsägbarhet i handelsrelationerna och så småningom till ett bättre ryskt investeringsklimat. WTO kommer att snabba på reformerna som annars hade tagit längre tid att besluta om och genomföra. Det kan handla om reformer avseende rörlighet av varor, arbetskraft och kapital inom Ryssland, som idag är begränsad.²²

4.1.2 Banksystem

Banksystemet i Ryssland består av en centralbank, statligt ägda specialbanker och affärsbanker. Det finns idag mer än 1000 banker i hela Ryssland. De största bankerna, och närmare 75 % av bankernas totala kapital, är dock koncentrerade till Moskva. Ett tiotal banker kontrollerar numera drygt hälften av banksystemets samlade tillgångar. Centralbankens uppgift är att sköta penningpolitiken, utveckla och förbättra inhemska betalningssystem, övervaka affärsbankerna, fastställa bankreservens storlek samt bestämma diskonto och växelkurs.²³

I slutet av 1998 befann sig den ryska banksektorn i ett kritiskt läge. Många banker ansågs vara på obestånd, utan möjlighet till återhämtning eller uppbyggnad, och hade likviditetsproblem. Centralbanken och ARKO (Agency for Restructuring Credit Organisations) startade ett ”städprojekt”, så att de största bankerna kunde täcka kreditförlusterna och komma på fötter igen. Tanken med ARKO var att stänga de banker som inte klarar av att sköta en bankverksamhet och förbättra de banker som hade möjlighet att klara framtida ekonomisk bankverksamhet.²⁴

Nu uppvisar banksektorn en positiv utveckling.²⁵ Samarbetet mellan ryska och svenska banker har börjat fungera relativt bra. Betalningarna mellan banker går enligt ”väst” standard. Men det är ofördelaktigt att låna pengar i Ryssland, då bankräntan är hög och varierar stort mellan olika affärsbanker. Det är dessutom svårt att beviljas långfristiga lån utan stora säkerheter.²⁶

²¹ www.swedishtrade.se

²² Föreningssparbanken analys, Nr 11, 2002

²³ www.cbr.ru

²⁴ www.swedishtrade.se

²⁵ Economic Surveys, s. 53

²⁶ Johan Öberg, bilaga 2

4.1.3 Skattesystem

Enligt Börje Leidhammar, skattejurist hos Ernst & Young, är det ryska skattesystemet idag en snårig djungel av 200 olika skatter, varav 30 tas ut på federal nivå och 170 ute i de olika regionerna. Dessutom är sanktionerna orimligt höga med en straffansats för oriktiga uppgifter till skattemyndigheterna på upp till sex gånger det skattepliktiga beloppet. Allt detta har lett till omfattande skatteskolik.²⁷

Det är svårt att definiera skattebasen i Ryssland, dvs. förstå hur man skall applicera skattesatsen praktiskt. Praktisk vinst är inte samma som i väst. Vinstskatten för företag ligger olika beroende på region. Därför är det viktigt att förhandla med lokala myndigheter inför en etablering i en region. Regionerna blir mer och mer vänligt inställda till utländska investeringar och beviljar skattesänkningar för att attrahera kapital.

Ryssland har skatter på tre nivåer:

- *Federala skatter* – vinstskatt 11 procent. Moms är 20 procent på nästan alla varor, men 10 procent på mat och barnprodukter. Tullavgiften på bensin, tobak och alkohol ca 20-30 procent
- *Regionala skatter* – företagsfastighetsskatt kan uppgå till 2 procent på tillgångsmassan i balansräkningen, utbildningsskatt på 1 procent av löneutbetalningarna, försäljningsskatt på 5 procent på varupriset om betalning sker kontant.
- *Lokala skatter* – vinstskatt 22 -24 procent beroende på region. Landsskatt beroende på region och landtyp.

Det finns också produktions- och handelsfrizoner i Ryssland. I en produktionsfri zon är skatteläget för produktion speciellt gynnsamt. Både tillverkning för export och för inhemskt bruk gynnas. I en handelsfri zon är lagerhållning, sortering, förpackning, märkning och förädling samt utställningar särskilt skattemässigt gynnande. Frizonerna påverkar lokala och regionala skatter, men de federala skatterna är desamma överallt. Det lokala regelverket behöver analyseras för varje frizon.²⁸

Det bör observeras att Sverige har ett dubbelbeskattningsavtal med Ryssland. Enligt detta avtal betalar man skatt i det land där man är bosatt eller registrerad och har fast driftställe (för företag). Speciellt omtalas följande aspekter: inkomst av fast egendom, utdelning, ränta, realisationsvinst, inkomst av anställning, pension och belopp som utbetalas till studerande och affärspraktikanter.²⁹

4.1.4 Marknadsstorlek

De flesta industrier uppvisar tillväxt.³⁰ Den högsta tillväxten kan skönjas inom lättindustri, kemisk- och gruvindustri samt maskinindustri. Men denna tillväxt har halverats jämfört med året innan. Orsaker till att tillväxten avtar är flera. För många företag har likviditeten minskat till följd av försämrade bytesförhållanden, en nedgång i försäljningen samt krympande vinstmarginaler. Kostnaderna för energi, transport och arbetskraft har stigit. Rubeln har samtidigt återfått ungefär 50 % av det värde som förlorades år 1998, vilket också påverkar konkurrenskraften negativt. Samtidigt anses Ryssland att vara relativt väl rustat för att klara en inte alltför långvarig nedgång.³¹

²⁷ www.ey.com

²⁸ www.nalog.ru

²⁹ www.swedishtrade.se

³⁰ ibid

³¹ FöreningsSparbanken Analys, Nr 9-10, 2002

Generellt sett är Ryssland urbaniserat väster om Uralbergen och allt fler flyttar till städerna. I Ryssland finns 12 städer med mer än 1 miljon invånare. Antal ryska medborgare som befinner sig under existensminimum är cirka 40 % av befolkningen. Trots detta finns det en enorm konsumtionskraft. Redan år 1994 fanns cirka 20 000 dollarmiljonärer i Moskva.³² Konsumtionskraft bara i Moskva (13 miljoner invånare, där 3 miljoner är inte registrerade) kan antas överträffa den köpkraften som finns i tre skandinaviska huvudstäder: Oslo, Stockholm och Köpenhamn.³³

För att ge en riktig bild av köpkraften bör nämnas att den är mycket starkt koncentrerad till några få. Bara 2-3 % av befolkning har ”oändligt köpkraft” och 5-20 % av befolkning lever på rysk ”medelsvensson” nivå. För dem är kvaliteten och priset viktigt. Resten av befolkningen är mycket priskänsliga.³⁴

Vissa branscher, som t ex bilindustri och elektronik, har stor utvecklingspotential. Många olönsamma fabriker kan idag köpas relativt billigt. Deras potential utnyttjas inte till fullo nu men har avsevärda tillväxtpotentialer i framtiden. Behovet för dessa produkter finns idag men marknaden saknar köpkraft. När köpkraften blir tillräckligt stark kommer dessa företag att vara först på marknaden.³⁵

4.1.5 Oljepriserna

Råvarupriserna spelar stor roll för Ryssland ekonomiska utveckling. Olja och naturgas utgör mellan 45 och 50 % av exporten. För varje nedgång av oljepriset med en dollar beräknas exportintäkterna minska med 1,3 – 2,0 miljarder dollar. Samtidigt minskar intäkterna till statsbudgeten med någon knapp miljard. Effekten på BNP förväntas bli kring 0,2 % för varje dollar priser faller.

Flertalet bedömare hävdar att om oljepriset faller ned mot 12 dollar per fat, så kan den ekonomiska situationen vara hanterbar under något år. Om oljepriset däremot kvarstår kring 12 dollar under en längre tid kan problem uppstå.³⁶

4.2 Politiska aspekter

De politiska aspekterna är viktiga för företag att känna till vid en etablering. Speciellt vid ett land som Ryssland eftersom statsskicket inte är mer än ca 10 år gammalt. Därför inleder vi med att beskriva det ryska statsskicket och fortsätter sedan med att diskutera dagens politiska situation. En speciell aspekt som ofta diskuteras i samband med Ryssland är kriminalitet och därför behandlar vi även detta kort.

4.2.1 Statsskick

Den Ryska federationen är enligt ryska författningen en federativ stat med en republikansk regeringsform. Statsmakten utövas av presidenten, den federala regeringen, parlamentet, Federationsförsamlingen och de regionala ledarna.

Presidenten är folkvald och är statsöverhuvudet i landet. Mandatperioden löper på fyra år och kan inte beviljas mer än två gånger i följd. Dagens ryska författning ger presidenten mycket stora maktbefogenheter. De innefattar, med statsdumans godkännande, nomineringen av

³² Johan Öberg, föreläsning Realia kurs 2002-12-18

³³ Alf Brodin, bilaga 2

³⁴ www.swedishtrade.se

³⁵ Alf Brodin, bilaga 2

³⁶ FöreningsSparbanken Analys, Nr 9-10, 2002

regeringschefen och han beslutar enväldigt om avsättandet av regeringen. Godkänner statsduman inte presidentens kandidatur till regeringschef inom tre omröstningar, kan presidenten upplösa statsduman och utlysa nyval. Presidenten kan också lägga veto mot lagförslag utarbetade av parlament.

Det *ryska parlamentet* är uppdelat i två kamrar: Federationsrådet (överhuset) och Statsduman (underhuset).

- *Federationsrådet* bildas av två folkvalda representanter från varje federationsobjekt. Representanterna utgörs dels av regionernas guvernörer eller presidenter i de nationella republikerna och dels av de regionala parlamentsordförandena. Federationsrådet har rätt att inlägga veto på statsdumans lagförslag och kan inte upplösas av presidenten. Deras existens ger mer stabilitet åt det politiska systemet i Ryssland. Federationsrådets veto kan dock upphävas med två tredjedelars majoritet i statsduman
- *Statsduman* utgörs av 450 ledamöter som väljs för en mandatperiod på fyra år genom allmänna val. Hälften av platserna tillsätts genom personval och den andra hälften genom partival. Statsdumans främsta uppgifter är att utarbeta lagförslag, som skall godkännas av Federationsrådet och presidenten. Dessutom ska de varje år godkänna statsbudgeten.

Den *federala regeringen* styrs av premiärministern som i sin tur nominerar regeringsmedlemmarna. De skall sedan godkännas av presidenten. Undantagna från detta är inrikesministern, försvarsministern och chefen för FSB (Federala säkerhetstjänsten) eftersom de utses av presidenten direkt. En ny regering utses automatisk efter ett presidentsval.³⁷

4.2.2 Politisk situation

Rysslands politiska liv kännetecknas av stark politisk polarisering i frågor rörande de ekonomiska reformers inriktning, styrelseskicket utformning och utrikespolitiken.

De största motsättningarna uppstår mellan centralmakten och regionerna. Stridsfrågorna gäller vem som skall ha kontroll och förfoganderätt över naturresurser, ekonomiska tillgångar och skatteuppbörd. Regioners ekonomiska manöverutrymme i förhållande till Moskva har redan förändrats några gånger. Från den oklara maktsituationen under första åren efter Sovjetunionens upplösning, då Jeltsin uppmanade: ”Ta för er så mycket suveränitet, som ni kan klara,”³⁸ till alltför vidsträckta rättigheter och privilegium. Ett exempel är Karelen som fick rätten att behålla 90 % av republikens årliga inkomst. Med Putins reformer urholkades den regionala maktställningen. Landet delades i sju s k federala distrikt, vilka vart och ett underställdes en av president utsedd representant. Representanternas första uppgift blev att försöka få den regionala politiken i överensstämmelse med den federala författningen och med federal lag. Dessutom gavs presidenten rätt att avsätta regionala ledare och upplösa regionala parlament om dessa kränker federal lag.³⁹ Hur de gränserna mellan regionala och federala lagar skall sättas upp är ännu oklart.

De demokratiska institutionerna är svaga i Ryssland och ännu inte ordentlig förankrade. Ett civilt samhälle befinner sig fortfarande i sin linda. Den totala bristen på demokratiska traditioner och den svaga statsmakten resulterade i framväxten av informella ekonomiska och

³⁷ www.swedishtrade.se

³⁸ Medvedev, Roy, s. 222

³⁹ Alexandrov, Oleg, s. 36

politiska aktörer under 1990-talet. De sk oligarkerna koncentrerade i sina händer inte bara den ekonomiska makten, men fick också ett stort politisk inflyttande.

Ett centralt problem rör implementering av fattade beslut. Trots försök att stärka presidentmakten och verkställande organ är det svårt att få underliggande organ att efterfölja riktlinjer och beslut ovanifrån. Rivalitet mellan olika departement och myndigheter samt en maktkamp mellan centrum och periferi är bidragande faktorer.

Ryssland saknar också traditioner av en institutionaliserad, effektiv och opersonlig byråkrati. Istället bygger maktutövning fortfarande i stor utsträckning på personliga makthierarkier och patron -klient förhållanden.⁴⁰

4.2.3 Kriminalitet

Under 1990-talets kaotiska omvandlingsprocess växte den organiserade brottsligheten snabbt. Med oklar lagstiftning inom det ekonomiska området föll omfattande ekonomisk verksamhet inom en gråzon mellan lagligt och olagligt. Svaga och oförberedda ryska myndigheter, vilka underminerats av den omfattande korruptionen, förmådde inte bjuda motstånd. Det resulterade i att den organiserade brottsligheten bildade i vissa avseende parallella maktorgan.⁴¹

Maffian har sina trådar längst upp i regeringen. Det sägs att stora och viktiga företag för Ryssland, som vill etablera sig på den ryska marknaden, får regeringens stöd för att undgå maffian. Även om regeringen bara antydningssvis kan kopplas till ekonomiskt fiffel eller organiserad brottslighet, är det enklare att hitta konkreta exempel på sådana kopplingar i parlamentet och statsduman.⁴² Skillnaden mellan den ryska maffian och t ex den italienska är att den ryska inte är koncentrerad till olika familjer. Den är organiserad kring en grupp människor som har intressen att skapa snabba pengar. Detta gör dem mer hänsynslösa, råa och oförsiktiga. På grund av bristen på lojalitet och förutsägbarhet inom och mellan grupperna finns det en stor chans att de utplånar sig själva.⁴³

Mutor förekommer i stor omfattning, vilket är förståeligt med tanke på de stora sociala och ekonomiska klasskillnader som finns i dagens ryska samhälle. En muta kan vara ett viktigt bidrag till familjens försörjning. Krångliga byråkratiska situationer med myndigheter kan ”kringgås” och ”snabbas på” med hjälp av en muta. Korruption och tagande av mutor i Duman är en så vardaglig företeelse att den inte längre väcker minsta uppmärksamheten om journalisterna avslöjar enskilda fall.⁴⁴

4.3 Ryska marknadens framtid

Att uttala sig om framtiden är alltid svårt. Trots detta börjar vi analysera den ryska marknaden med avseende på framtida etableringar.

Stefan Hedlund nämner i sin bok *”Två år med Putin”* Jeffrey Taylers uttalande efter hans misslyckande i Ryssland. Han hävdar där att Rysslands olika strukturella problem nu har utvecklats bortom den gräns där de längre går att åtgärda. Det som återstår är en ohejdbar färd mot social katastrof och strategisk irrelevans.⁴⁵

⁴⁰ Lindahl, Rutger, s. 210-234

⁴¹ ibid

⁴² Dixelius, s.48

⁴³ ibid

⁴⁴ Dixelius, s.50

⁴⁵ Hedlund, Stefan, s. 25

SEB och Förenings Sparbanken analytiker säger att Ryssland har god tillväxt möjligheter de närmaste åren, men otillräckliga tillväxtutsikter på länge sikt. Tillväxt möjligheterna beror till stor del på oljepriserna.

Det kan upplevas som att ingen förbättring skett på den ryska marknaden. Mer än tio år har gått sen Sovjet föll och reformarbetet mot marknadsekonomi startade. Efter några år av olika reformförsök förvandlades landets ekonomi till ett slags hybrid, varken plan- eller marknadsekonomi.

När Sovjet föll låg landet i spillror och det nya Ryssland befann sig utan något att ersätta planekonomin med. Landet hade ingen erfarenhet av demokrati och marknadsekonomi. De första reformmakarna var oerfarna och inkompetenta till uppgiften. Under Jeltsins styre fick utländska ekonomer "rädda" situationen genom att försöka stöpa om Ryssland till en västkopia. Dessa försökte applicera västerländska idéer på helt annorlunda förutsättningar. Resultatet blev katastrofalt och ledde bland annat till krisen 1998. Av utvecklingen på 1990-talet kan man ta lärdom om hur det går när förhastade beslut tas. Allt som skett under reformtiden efter Sovjet har påverkat den nuvarande bilden av Ryssland. Investerare borde beakta detta vid sin analys av marknaden. Västvärldens marknadsekonomier har utvecklats under århundraden och det vore orimligt att förvänta sig att Ryssland skulle skapa motsvarighet på 10 år.

Utifrån detta anser vi inte att läget är hopplöst i Ryssland. Just nu är marknaden inte gynnsam och Ryssland har många strukturella problem att lösa. Men den visar tecken på återhämtning. De företag som överväger att etablera sig där bör ha ett långsiktigt perspektiv och se handlingen som ett led i återuppbyggandet av landet. Investeringsklimatet är mer gynnsamt för stora företag i nuläget. Orsaken till detta är att det är svårt för mindre företag att få lån eftersom den ryska marknaden ses som riskfull.

Problemet för många stora internationella företag är att de ser Ryssland som vilket land som helst och missbedömer marknaden. Många storföretag har gjort storförluster där. Ryssland är ett speciellt land. Det är ett utvecklingsland som fortfarande lever med föreställningen om att vara ett stormaktsvälde. När företag väljer att etablera sig i Ryssland måste de göra detta helhjärtat och vara medvetna att denna marknad inte har samma ekonomiska tradition som västvärlden. De specifika förhållandena i Ryssland betyder specifika strategier vid etablering.

I Ryssland skiljer sig olika regioner åt och de regionala lagarna kan strida mot de federala. Detta gör att valet av region att etablera sig i påverkar de möjligheter företaget har att lyckas. I vissa regioner är kriminaliteten hög, i andra är skatterna fördelaktiga eller tvärtom. Även om Kreml har makt att köra över de regionala beslutsfattarna så tar detta tid och kan innebära stora kostnader. Detta gör att den avgörande makten som direkt påverkar företagen ligger på regionalnivå. Så trots att man vet att rätten ligger på ens sida kan det kosta mer att invända än att jämka. De flesta företagen väljer att etablera sig i eller i närheten av Moskva och S:t Petersburg. Detta trots att konkurrensen är högre där men tillgången på erfarenhet från andra utländska företag kan väga upp mot konkurrensen.

4.4 Kultur

Kulturområdet behandlar Hofstedes kulturdimensioner men även vissa kulturella särdrag. De ryska särdragen är många och Ryssland har länge uppfattats som ett annat Europa. Det

särdrag vi främst poängterar är språkets betydelse vid etablering utomlands. Dessutom diskuterar vi kort hur ryssar sköter förhandlingar, deras attityder mot västvärlden och enkla gåvors betydelse vid byggandet av personliga relationer.

4.3.1 Maktdistans

Ryssland är toppstyrt och det existerar en hög maktdistans. All administrativ och ekonomisk makt ligger i Moskva. Stark centralisering, tillsammans med dagens ineffektiva och nyckfulla ryska affärsmarknad, kan förklaras med att Ryssland hade kommunistiskt styre under 70 år. Det kan vara lärorikt att läsa några av Gogols verk t.ex. ”Revisor”. Då tvingas man konstatera att marxism-leninismen haft oväntat liten inverkan på människornas beteende i näringsliv och samhälle.

Den klassiska ryska ledaren är och förblir enväldshärskare. Chefen bestämmer och medarbetarna finner sig i vad chefen säger utan att diskutera det (öppet i alla fall). Beslut fattas på högsta nivå, men verkställandet sker av någon lägre ner i hierarkin.⁴⁶

Arvet från det centralt styrda systemet är att löneskillnaderna är enormt stora. Det gäller både löneskillnader mellan olika regioner och mellan löner som betalas ut i statliga respektive privata bolag. Segmenterar man efter inkomst finns det en tydlig struktur som består av en liten klick rika och en bred massa som är fattig.⁴⁷

Status är viktig i Ryssland. Det är främst pengar och materiella tillgångar som status visas på. På senare tid spelar oftast ingen roll på vilket sätt de införtjänas. Ett ordspråk som lyder: ”Det finns inget skamligt sätt att tjäna pengar på, det är skamligt att inte ha några”, blir alltmer populärt. Människor och företag försöker tjäna snabba pengar för att sedan föra ut pengarna ur Ryssland. Detta leder i sin tur till att det saknas kapital till investeringar för den inhemska industrin, vilket är en förutsättning för att bygga upp landets ekonomi.

4.3.2 Osäkerhetsundvikande

Ryssar har en medfödd motvilja mot förändring. Det bottnar i bittra historiska erfarenheter. Förändringar har vanligen påtvingats folket uppifrån och följderna blev oftast bara fler prövningar och olyckor. Detta gör att ryssar är passiva och ibland även hjälplösa inför de prövningarna som ställs. Många har svårt att anpassa sig till nyordningarna, som marknadsekonomin och demokratisk samhälle medför med sig.⁴⁸

4.3.3 Individualism/ kollektivism

Kollektivism och kollektiva levnadsformer har funnits i Ryssland långt före oktoberrevolutionen. Ett exempel på detta är hur ryssar firar sina högtider. Påsk och jul firas alltid kollektivt och inte bara inom familjen. Den ryska kulturen bygger på *miren*. Det är ett urgamalt ord som från början betecknade det byråd som utvecklades i de gamla ryska byarna. Med tiden hade andra betydelsen av ordet utvecklats. Byrådet för de ryska bönderna började beteckna också *världen* och *fred*. Det säger en del om mentaliteten hos ryssar att världen och freden bestämdes av det kollektiva byrådet.⁴⁹

Under kommunistiskt styre blev kollektivism statsideologin. Redan från födseln och framåt integrerades människor i olika grupper, som under personens hela livstid skyddade honom

⁴⁶ Mole, John, s. 208

⁴⁷ www.swedishtrade.se

⁴⁸ Mole, John, s. 204

⁴⁹ Månson, Per; s. 32

eller henne i gengäld för en obetingad lojalitet. Samhället är fortfarande kollektivistiskt, men den nya generationen tenderar att bli individualistisk.

Det har alltid funnits skarpt avgränsade, slutna sociala hierarkier som grundats på utbildning och yrkestillhörighet. Detta existerar fortfarande inom politiken, diplomatkåren, vetenskapen och konsten. De försvarar envist sin maktposition och deras barn följer i sina föräldrars fotspår.

Familjen är viktig för ryssar. De har ett vitt familjebegrepp som inkluderar inte bara kärnfamiljen utan i princip alla släktingar. Storfamiljen, som även innefattar ett nätverk av nära vänner, utgör samhällets basenhet. Det hjälper att skaffa de rätta kontakterna för att få jobb och olika förmåner. Utanför basenheten råder precis samma intensiva rivalitet, konkurrensanda, äregirighet och statusjakt som i vilket västerländskt samhälle som helst.⁵⁰

4.3.5 Maskulinitet

De kommunistiska dogmerna framhävde ihärdigt kvinnors jämställdhet med män. Något över 50 % av alla industriarbetare och tjänsteman är kvinnor, och de utgör också 5 % av alla chefer. Få kvinnor har däremot höga poster i politiken, administrationen, den akademiska världen och affärlivet. När det gäller utbildningar är kvinnor överrepresenterade inom yrken som lärare och läkare. Enligt ryssarna är det kvinnans roll att ta hand om och fostra barn, även i klassrummet. Att vårda är också ett typiskt kvinnligt drag. Det finns djupa rotade attityder till vad som är manligt och vad som är kvinnligt. Fram till 80-talet var en kvinna inte tillåten att bära byxor offentligt. I Sverige var det accepterat redan i början av 30-talet.

4.3.6 Kulturella särdrag

4.3.6.1 Språk

Ryska är ett syntaktiskt språk där grammatiken är komplicerad men ordföljden är inte lika viktig. Med sina sex kauser och ofantliga ordförråd, uppfattas ryska som mycket svårt för en icke-slav att lära sig. Så kunskaper i det ryska språket skapar ett grundläggande förtroende hos motparten. Man möts mycket positivare när det framkommer att man kan ryska.

Ryskan är ett väldigt formellt språk ibland. Folket använder sig ofta av titlar och ”ni-form”, framförallt på jobbet, i skolan och till äldre personer. Man är mycket mer formell i Ryssland än i Sverige, fast det gäller främst när man inte känner varandra.

Språket är fullt av talesätt, liknelser, dubbeltydliga uttryck och är mycket bildrikt. Humor anses inte vara särskilt passande i formella sammanhang. Annars har ryssar alltid nära till skrattet, såväl i arbets- som i sällskapslivet.⁵¹

Ryssar föredrar muntlig kommunikation framför skriftlig och visuell. Det är viktigt att inte förlita sig helt på brev, faxmeddelanden och rapporter när man vill få fram ett budskap. Man bör bekräfta med ett personligt samtal varje gång när det är möjligt.⁵² Det är fortfarande relativt få ryssar som talar engelska eller något annat europeiskt språk, även om det blir mer och mer vanligt. Därför är det fördelaktigt att tala ryska eller ha någon inom företaget som gör det. Att översätta från ryska till svenska medför problem då språken skiljer sig åt.

För att upprätthålla en bra och givande kommunikation måste man kontrollera att man är överens om hur ord och meningar tolkas. Ord vilkas innebörd tas för självklara i Sverige kan

⁵⁰ Mole, John, s. 200

⁵¹ Johan Öberg, bilaga 2

⁵² Mole, John, s. 210

tolkas helt annorlunda på ryska, särskild de tekniska termer som har att göra med redovisning och bankverksamhet.⁵³

Ryssarna är väldigt stolta över sitt kulturarv och stor status läggs vid fallenhet för musik, dans och konst. I samtal ryssar emellan förekommer många litterära citat. Ett ord som ofta dyker upp är *dusha*, själ. Det anses finnas en speciell rysk folksjäl som många författare försökte förklara och som det än idag är populärt att filosofera kring. Ryssar är kunniga i historia och dess gestalter är viktiga för dem. Marknadsföringen gentemot ryska konsumenter måste kommuniceras med exempelvis ryska skådespelare och innehålla en kulturell framtoning som fokuserar på landets rika historia och kulturella artefakter.⁵⁴

4.3.6.2 Förhandling

Den ryska motparten är ofta mycket tekniskt kompetent och besitter ofta motsvarande eller djupare kunskaper än den svenske företagaren. Ryssen är van och erfaren i förhandlingar. Om det är stora affärer sköts ofta förhandlingen på teknisk, legal och affärsmässig nivå samtidigt. Detta innebär att minst tre personer från rysk sida kan vara inblandade.⁵⁵

En affärsförhandling sker som regel i flera omgångar. Det går inte att starta förhandling kl. 10.00 och ha kontraktet underskrivet kl. 12.00 samma dag. Personer med den inställningen kan lika gärna stanna hemma, för något kontrakt får de sällan så snabbt.⁵⁶

4.3.6.3 Attityder till västvärlden

Ryssarnas attityder till västvärlden är en vrångbild. Mängden av utländska såpoperor visar en drömbild av överflödet i väst. Emigranter och västerlänningar som kommer till Ryssland spenderar glatt motsvarande en rysk månadslön på en dag. Dessutom pratas det mycket om generöst socialt skydd i västekonomier.

Efter bistra erfarenheter förknippas utländska investeringar ofta med plundring av Ryssland på råvaror.⁵⁷

4.3.6.4 Gåvor

Gåvor är mycket viktigt i Ryssland. Personliga gåvor är en uttryckssätt för omtanke om individen och inte bara företaget han/hon representerar. Gåvan behöver inte vara speciell dyr eller märkvärdigt, det viktiga är att ge någonting. Givaren bör dock tänka på att vissa gåvor kan ha en annan betydelse i Ryssland än i Sverige, t ex knivar.⁵⁸

4.5 Sammanfattning

Empirin har en överordnad struktur, där ekonomiska och politiska aspekter utgör den yttre ramen av marknadsmiljön. Kulturen är den underordnade strukturen och utgör den praktiska nivån, den nivå folk handlar på. Denna struktur kommer vi att använda oss av i nästa kapitel eftersom det är främst i slutsatserna som strukturen är mest användbar.

⁵³ Mole, John, s. 210

⁵⁴ Good, L. K. & Huddleston, P., s.45

⁵⁵ www.swedishtrade.se

⁵⁶ Adamenko, Stephan, s. 44

⁵⁷ Johan Öberg, bilaga 2

⁵⁸ Adamenko, Stephan, s. 45

Kapitel 5: Vidare analys och studiens bidrag

Detta kapitel är en vidare analys av vårt empiriska material. Vi kommer här presentera en tabell som sammanfattar våra slutsatser och representerar studiens bidrag.

5.1 Den ryska marknadsmiljön

Byråkratin i Ryssland är något som de flesta företag och andra (t ex Alf Brodin) anser vara kvävande. Det som de flesta säger väger upp detta är den rika och mångfaldiga ryska kulturen. Det är människorna som gör mödan värd. Karakteristisk för de företag som lyckats med etableringen i Ryssland är att de utvecklade en affärsidé som anpassats speciellt för den ryska kulturen och marknaden. Att gå in på marknaden med inställningen att nu ska vi lära dem hur marknadsekonomi fungerar har visat sig vara fatalt vilket bl a Coca-cola fick erfara. Ryssarna är ett stolt folk, man kan inte bara trampa över dem. Ett resultat av denna stolthet är att sedan fascinationen över västerländska produkter lagt sig, säljer idag de produkter som tillverkats av västerländska företag under ett ryskt varumärke bäst. Ryssarna ser sig fortfarande som en stormakt och är stolta över det som är ryskt och av så god kvalitet att det går att exportera. Ryssarna tycker om att köpa ryskt.

Att tala ryska har visat sig vara till stor fördel. Översättningar innebär alltid att en del av informationen försvinner. Men det viktigaste med att kunna språket är att det visar respekt för ryssarna och ger intrycket av att vara en av dem.

5.2 Slutsatser

Våra slutsatser kan sammanfattas i den tabell som följer nedan.

	Kortsiktiga etableringsperspektiv	Långsiktiga etableringsperspektiv
Ekonomiska aspekter	Man bör investera bara i projekt som förväntas klara avkastningskrav på 30-40 %. Produkter med kort livslängd har bättre förutsättningar på kort sikt. Exempelvis IT-projekt har denna karaktär.	På långsikt behövs större investeringar och produkter med längre livslängd och globalkaraktär. Ryssland präglas av tung industri. Dessa produkter är standardiserade och det finns ett globalt behov.
Politiska aspekter	Det politiska läget är idag ostabilt och påverkad av olika viljor. En föränderlig miljö utgör för kortsiktig etablering ett mindre hot. Man får inte glömma att politisk och ekonomisk makt är sammansmälta. Detta gör att man bör orientera sig väl i den politiska situationen eftersom den direkt påverkar den ekonomiska.	På längre sikt är en föränderlig miljö ett stort hot. Att planera investeringar kräver politisk förutsägbarhet. Mycket tyder på att det kommer ytterligare lagförändringar för att främja investeringsklimatet. Det går aldrig att säkert konstatera något när det gäller Ryssland. Allmänt gäller ”små risker – små förluster, stora risker – stora förluster”.
Kulturella aspekter	Det går att klara sig med hjälp av tolk. Engelskan blir alltmer utbredd affärsspråk. Det är speciellt i den yngre generationen bosatt i de större städerna som behärskar engelska. Den nyfikenhet och öppenhet ryssarna visar till allt utländsk underlättar utländska företags etablering. Det går bra att sälja utländska varumärken i Ryssland. Utländskt betyder fortfarande bättre kvalitet. Även om det finns jämställda ryska produkter väljer konsumenterna utländskt, trots priset.	Att tala ryska är till stor fördel. Man får information från första hand och det är lättare att få personliga kontakter som är väldigt viktiga i Rysslands affärsvärld. Rysk personal på högre befattningar ger en social effekt och är nödvändig. På sikt bör företagen successivt etablera eller köpa ett ryskt varumärke. Orsaken är att förtroendet för ryska varumärken ständigt ökar och ryssarna är stolta över att ”ryssifiera” produkter.

5.2.1 Studiens bidrag

Vår frågeställning är att identifiera viktiga aspekter av Rysslands marknadsmiljö och beskriva hur de påverkar svenska företags etablering där?

Dessutom valde vi att se på vilken roll kulturen spelar vid etableringen i Ryssland?

Vi anser att en kategorisering av marknadsmiljön på kort- och långsikt är vårt bidrag. Kategoriseringen av empirin, marknadsmiljön, skapar mönster för vidare analys av etableringsfenomenet. En etablering i Ryssland beror på många faktorer bland annat företagets produkter, hur politiken tolkas och motiven bakom etableringsstrategin. De ekonomiska och politiska aspekterna har som överordnad struktur olika inverkan på de strategier ett företag kan utforma. De ekonomiska aspekternas inverkan på etableringsstrategin är positivt eftersom de inte är begränsande utan visar ett utrymme att spela i. De politiska aspekterna inverkar alltid negativt på etableringsstrategierna då de begränsar spelutrymmet genom lagar och regler. När dessa är oklara på grund av politisk instabilitet kan företag utnyttja detta till sin fördel. De kulturella aspekterna utgör den praktiska nivån och verkar som nyckeln till framgång. Genom att förstå kulturen och hur människor beter sig kan företagen lättare lyckas med etableringen på långsikt.

5.3 Fortsatt forskning

Tabellen är ett analysverktyg för vidare studier som hjälpt oss att lyfta fram vår studies bidrag. Utifrån denna kan fortsatt forskning inrikta sig på olika typer av företags möjligheter att etablera sig i Ryssland. Exempelvis hur ett globalt företag, med etablerade produkter, långsiktigt kan etablera sig i Ryssland. Vilken typ av företag kan göra detta och vilka produkter klarar detta? Forskning inom detta område skulle leda till studier av den ryska industrin och vilka behov där finns. Lycka till!

Kapitel 6: Källor

6.1 Litteratur

- Adamenko, Stephan *Vägen till öststatsaffärer*, nordbok a/s, 1989
- Alexandrov, Oleg *The role of the Republic of Karelia in Russia's foreign and security policy*, March 2001, available at: www.fsk.ethz.ch
- Andersson, Svante *Det växande företaget*, Studentlitteratur, Lund 2001
- Dixelius-Konstantinov *Maffians Ryssland*, Kommentus, Göteborg 1999
- Good, L. K. & Huddleston, P. *Ethnocentrism of Polish and Russian consumers: are feelings and intentions related?* International Marketing Review, Vol.12, Nr 5, 1995
- Hedlund, Stefan *Två år med Putin*, Världspolitikens dagsfrågor, Stockholm 2001
- Hofstede, Geert *Organisationer och kulturer*, Studentlitteratur, Lund 1991
- Holme, Idar Magne *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund 1997
- Kotler, P. red. *Principals of marketing, Second European Edition*, Prentice Hall Inc., 1999
- Lindahl, Rudger *Utländska politiska system*, SNS Förlag, Stockholm 2001
- Medvedev, Roy *Kapitalism i Ryssland?* A&K förlag, Stockholm 1999
- Merriam, Sharan B. *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund 1994
- Mole, John *Takt & ton i EU*, Liber-Hermods, Göteborg 1995
- Månson, Per *Systemlogik och handlingsrationalitet: vardagslivets omvandling i postkommunistiska samhällen*, CERGU's projektrapportserie, Nr 99:2, 1999
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan press ldt, 1998
- Terpstra-Sarathy *International marketing*, The Dryden Press, seventh edition, 1997
- Ådahl, Martin och Anisimov, Oleg *Att lyckas i Ryssland*, Ekerlids förlag, Stockholm 2000

6.2 Muntliga källor

- Johan Öberg intervju 2002-12-03, föreläsning Realia-kurs 2002-12-18
- Alf Brodin intervju 2002-12-04

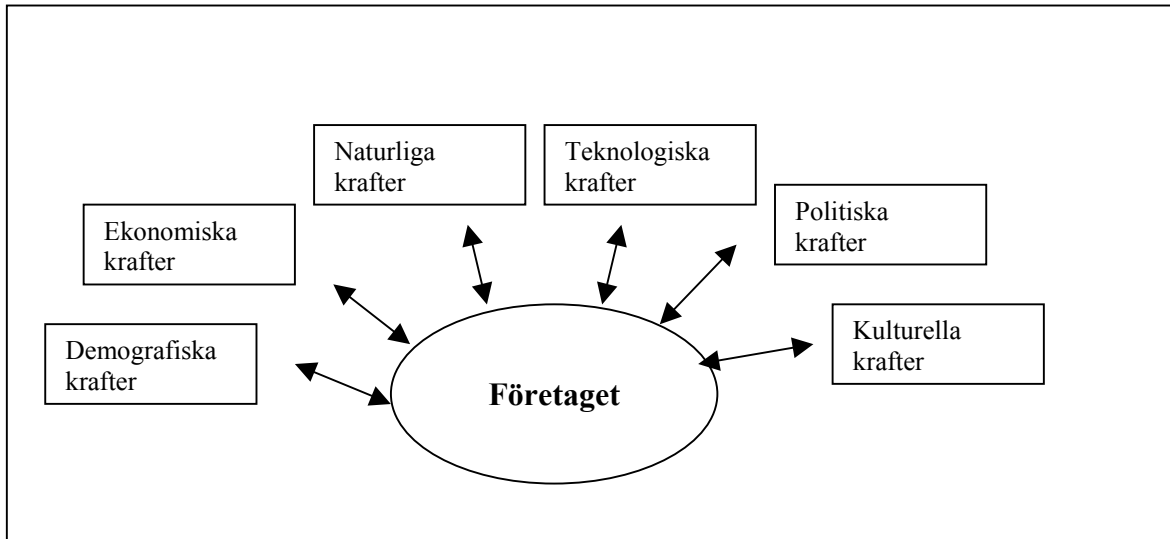
6.3 Internetkällor

- | | |
|--|-----------------------------|
| www.cbr.ru | Central Bank I Ryssland |
| www.foreningssparbanken.se | Förenings Sparbanken Analys |
| www.nalog.ru | Skatteverket i Ryssland |
| www.ey.com | Ernst & Young |
| www.swedishtrade.se | Svenska exportrådet |

Kapitel 7: Bilagor

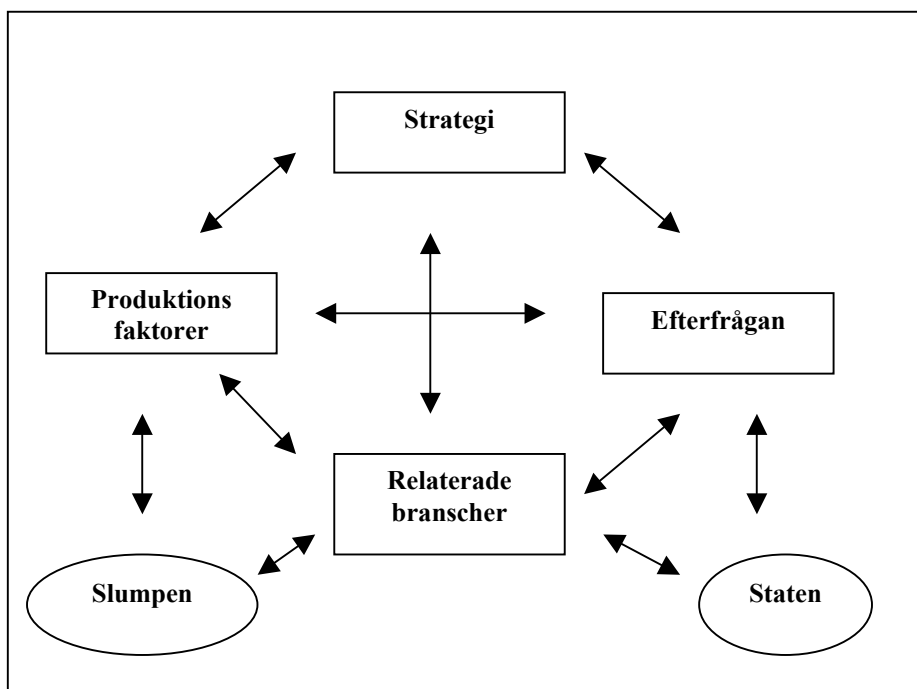
Bilaga 1: Modeller

Kotlers Makromiljö



Figur 1 Företagens makromiljö, P. Kotler, *Principles of Marketing*, fig. 4.5 s.153

Porters Diamantmodell



Figur 2, Andersson, *Det växande företaget*, 2001 s. 127

Bilaga 2: Intervjuerna

Johan Öberg, 2002-12-03:

Jobbar just nu på Kultur centrum på Göteborgs universitet. Han översätter även rysk litteratur till svenska. I grunden är han litteraturvetare men har studerat ryska. På slutet av 90-talet arbetade han fem år som kulturråd på svenska ambassaden i Moskva. Är nuförtiden även aktiv inom brottsförebyggande rådet i Göteborg.

Politik

Även om Ryssland nu är ett demokratiskt land så måste svenska företag känna till den sovjetiska politiken. Det har inte förändrats så mycket.

Idag sitter det guvernörer i de olika delstaterna och de styr efter egen övertygelse. Det är främst starka regioner som har goda förutsättningar att klara sig själva som vill ha självstyre. Regioner som Murmansk som är direkt beroende av andra regioner är inte intresserade av det. Under Jeltsins tid gick det bra att återropa självstyre, men nu har Putin börjat att "rensa" upp. Det pågår hela tiden ett spel mellan presidenten och guvernörerna.

Under Sovjet tiden behandlades politik och ekonomi som tätt sammanhållna och detta gäller fortfarande. Detta har resulterat till att det på ambassaderna utvecklats en plattform för ekonomiska kontakter.

Ekonomi

De företag som finns i Ryssland (som har lyckats) är främst stora företag med politisk förankring. Privatiseringen efter Sovjet skedde uppifrån. Marken blev inte privatiserad. Utan mark kan man inte få krediter, har inget att sätta till pant. Detta innebär att om man inte är stor och rik från början så kan man inte bli det.

Ryssland har ett stort problem i att det är dyrt att producera trots de låga lönerna. Detta är delvis en av orsakerna till att de utländska investeringarna i Ryssland är låga. Problemen med ekonomisk ineffektivitet ligger dels i att landet är stort och har inte tillkommit av ekonomiska skäl. Det finns ingen ekonomisk rationalitet i upplägget av landet. Det har aldrig funnits ett ekonomiskt system som motiverat hur landet ser ut utan hållits samman av ideologiska och militära styrkor. Just nu pågår ett stort arbete i att försöka skapa en ny landsideologi som ska hålla landet samman. Rent ekonomiskt är det viktigt att landet hålls samman eftersom Ryssland är väldigt beroende av oljan och att kunna distribuera den till omvärlden. Detta gör att utgången av kriget mot Tjetjenien är så viktig.

Kultur

Man talar om det nya Ryssland men det är fortfarande det gamla Sovjet som gäller. Svenska företagsledarna är i allmänhet ingenjörer, vilket borde passa ryssarna bra. Problemet är att finna ett kulturellt sätt att mötas.

Ryssarna har inte flyttat in i civilisationen helt ännu. Med detta menas att för ryssen innebär civilisationen någon livslögn medan i naturen finns sanningen. Genom att locka fram naturen i ryssen kan man få ett kulturellt möte. Eftersom det samma gäller för svenskar är även detta något som kan föra oss samman. Däremot är ryssarna mer kulturella än svenskar. De leker mer med ord (språket är väldigt viktigt) och har en större lekfullhet i förhållande till språket. Ryssarna skämtar även om mer allvarliga saker och har känsligare relationer till varandra.

Länge har företagande setts som ett hot av väldigt många. Från 1800-talet har Ryssland varit ett kulturellt centrum. Detta för att det inte gick att starta en fabrik vilket gjorde att de begåvade personerna sysslade med kultur.

Exempel på företag som har lyckats i Ryssland är Tetra Laval. Några av orsakerna till detta är att Hans Rausing talade ryska och att han gjorde en donation till det naturvetenskapliga akademiska förbundet. Detta förbund bestod till stor del av atomfysiker som många var arbetslösa men hade kontakter i hela Ryssland som han fick ta del av. Problemet är att det har utvecklats flera liknande akademier som introducerar utlänningar för att plocka dem på pengar.

Sverige är för ryssarna helt ointressant. Den svenska marknaden är för liten och kulturen ointressant. Däremot de kan använda Sverige som mötesplats (transitland) för andra västeuropeiska länder och marknader.

Alf Brodin, 2002-12-04:

Alf forskar på kulturgeografiska institutionen på Handels vid Göteborgs universitet. Ämnet han forskar inom är rysk handel, hamnar och sjöfart, transithandel.

Politik:

Politiskt är idag läget mer stabilt än på länge. Ryssland har med Putin återgått till ett leninistiskt styre där Tjetjenien är att statuera ett exempel för vad som kan hända om man vill lämna federationen. Att inte släppa Tjetjenien har Ryssland motiverat med att oljeledningar går därigenom men det är inte sant. Det går en ledning runt Tjetjenien (som opinionen inte känner till) som används inte den genom Tjetjenien. Däremot betalar ryssarna för att använda andra länders mark och det behöver de inte vid användning av Tjetjenien linjen (men detta nämnde inte Alf).

Byråkratin i Ryssland upplevs av många som kvävande. Det krävs stämplor för det mesta men de flesta västerlänningar har lärt sig att acceptera detta (det finns ingen annan väg att gå).

Inflationen i landet ligger mellan 10-20 % per år och är helt normalt för ett utvecklingsland som Ryssland är.

Växelkursen är relativt stabil men det finns intressen för en sakta devalvering av rubeln mot dollarn för att göra exporten billigare.

Ekonomi:

Den största delen av Rysslands ekonomi är centrerad till S:t Petersburg och Moskva och ju mer centraliserat ett land är desto mer vill företagen med dess investeringar vara i centrum. Detta har lett till att stora varuhus har etablerat sig i främst dessa städer, men även andra miljonstäder, eftersom det är här köpkraften är. Spridningen till andra miljonstäder ökar allteftersom det blir dyrare att etablera sig i Moskva.

Ett stort problem är det statliga ägandet av mark. Detta strider mot en av grundpelarna i kapitalistisk ekonomi. Den statliga lösningen på detta är att företag kan hyra mark på 49 år. Det går även i vissa områden att köpa mark men det är centralt förbjudet (det politiska spelet mellan guvernörerna och presidenten). Problemet här är att det i vissa fall finns oklarheter om det är den statliga eller regionala lagstiftningen som gäller men efter Putin har det blivit mer att det är den statliga som gäller.

Ryssland kan betraktas som ett u-land. Den större delen av exporten är råvaror, där energi står för ca 60 % (olja, gas och el). En undersökning som gjordes i början på 90-talet bland ryska personer på ledande poster i ryska företag visade att de flesta trodde att deras produkter var av likvärdig kvalitet som västeuropeiska. Så var inte fallet. Detta har gjort att den ryska exporten

av varor är nästan obefintlig så vida det inte finns en västerländsk kvalitetsstämpel på produkten (t ex IKEA). Export mellan etablerade marknadsekonomier utväxlar varor av samma typ men Ryssland byter råvaror mot utvecklade varor.

Genom att västerländska företag etablerar produktion i Ryssland kan ryssarna dra nytta av detta och lära sig hur denna kvalitet utvecklas och därmed producera den själva. Ett problem är att utländska investerare ofta ses som guldkalvar som ska mjölkas till varje pris.

Kultur:

Alf uppfattar att folket fortfarande är vältrogna och umgås på samma sätt som innan men på andra ställen. Det ligger ett identitetsproblem i att försöka vara västerländsk.

Förutsättningarna för att anamma marknadssystem ser olika ut beroende på var man befinner sig geografiskt, dels på grund av de politiska förhållandena och dels beroende på den ekonomiska centraliseringen till storstäderna.

Ryssarnas bild av västerlänningar är att de har väldigt mycket pengar. Bilden av kapitalister och västerlänningar är präglad av "Dallas-stilen" vilket gör att ryssarna anpassar standarden som möter västerlänningar därefter. Detta har gjort att Moskva är världens tredje dyraste stad för en västerlänning att vistas i.

Utländska investeringar påverkas av den allmänna osäkerheten. Detta gör att avkastningskraven ligger på minst 30 % av en rysslandsinvestering. Företagen söker stora marginaler för att skapa buffert mot oväntade smällar. Många företag etablerar sig däremot i Ryssland för att finnas på marknaden i framtiden. Det finns bra tillväxtförutsättningar på vissa marknader. Så för tillfället låter de företaget gå i förlust nu för att senare kunna skapa större värde. Exempel på detta är Volvos tillverkning av bussar i Omsk som idag tillverkar mindre än en buss i veckan men som i framtiden kan vara Volvos nyckel till den ryska marknaden.