



Institutionen för Ekonomi och företagande
C-uppsats, 10 poäng HT-06
Handledare: Karin Winroth

Osäkerhetshantering i etableringsprocessen – Svenska detaljhandelsföretag i Ryssland

Marina Davidsson 710809
Stina Lundkvist 790105

Sammanfattning

Globaliseringen har bidragit till svenska företags etablering på utländska marknader och en etablering kan ibland vara en riskfylld process där företagen möter diverse svårigheter som kan bero på hinder i form av nya förutsättningar och regelverk som företag inte är vana vid från hemmamarknaden. Det här har lett oss till frågeställningen om hur detaljhandelsföretag i förhållande till nya förutsättningar har hanterat osäkerhet vid en utlandsetablering.

Undersökningens syfte var att studera svenska detaljhandelsföretag som har etablerat sin verksamhet i Ryssland där representanter för Gul & Blå, IKEA, Oriflame, Terrakultur och Swedfund intervjuades angående etableringsprocesser samt hur detaljhandelsföretagen hanterat osäkerhet under etableringen.

Utifrån de valda teorierna rörande internationaliseringsprocesser, vilka härrör från Dunning's OLI-teori, transaktionskostnadsteorin, Uppsalaskolans nätverksteori, Porters etableringshinder samt teorier om kulturavstånd, genomfördes analysen i förhållande till empirin.

De förutsättningar som påverkar företagen på den nya marknaden är främst byråkrati, korruption och nödvändigheten att ha relationer med andra aktörer på marknaden. Undersökningen har visat att företagen hanterar osäkerhet genom att ha kontroll över verksamheten där närvaro på den nya marknaden genom nybildning av bolag är en väsentlig del. Genom att företag har kunskap om och erfarenhet från marknaden sedan tidigare, tillgång till goda relationer, anpassning till gällande marknad, engagemang och tålamod samt med uppdatering av de snabba lagförändringarna, kan de justera sitt agerande i osäkerhetsreducerande syfte.

Nyckelord: Osäkerhetshantering, etableringsprocess, internationalisering, nätverk & relationer, kulturavstånd

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	3
FIGURFÖRTECKNING.....	5
1. INLEDNING.....	6
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.4 SYFTE	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR	8
2. METOD.....	9
2.1 ANSATS OCH PERSPEKTIV	9
2.2 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD	10
2.3 DATAINSAMLING	10
2.4 URVAL.....	11
2.5 INTERVJUER	12
2.6 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	13
2.7 TILLFÖRLITLIGHET OCH KRITISK GRANSKNING	13
3. TEORI.....	16
3.1 TEORETISK REFERENSRAM.....	16
3.2 ÖVERSIKT ÖVER VALDA TEORIER	18
3.2.1 <i>Dunnings OLI-teori</i>	18
3.2.2 <i>Transaktionskostnadsteorin</i>	19
3.2.3 <i>Uppsalaskolans internationaliseringsmodell</i>	20
3.2.4 <i>Internationaliseringsprocess utifrån nätverksteorin</i>	22
3.3 ETABLERINGSHINDER	24
3.3.1 <i>Konkurrenters reaktion</i>	24
3.3.2 <i>Tillgång till distributionskanaler</i>	24
3.3.3 <i>Statlig politik och myndigheters attityder till distribution</i>	25
3.3.4 <i>Kulturavstånd</i>	26
3.5 TEORETISK SYNTES.....	26
4. EMPIRI.....	32
4.1 LANDSSPECIFIKA FAKTORER	32
4.2 RESULTAT FRÅN SEKUNDÄRA KÄLLOR	33
4.2.1 <i>Ekonomi och Handel</i>	33
4.2.2 <i>Institutionella Faktorer</i>	34
4.2.3 <i>Kulturellt avstånd</i>	37
4.3 GUL & BLÅ.....	38

4.3.1 Resultat från intervju.....	39
4.4 IKEA.....	42
4.4.1 Resultat från intervju.....	43
4.5 ORIFLAME	46
4.5.1 Resultat från intervju.....	47
4.6 TERRAKULTUR	50
4.6.1 Resultat från intervju.....	51
4.7 SWEDFUND	53
4.7.1 Resultat från intervju.....	53
5. ANALYS	56
5.1 INTERNATIONALISERING	56
5.1.1 Villkor för etablering på en ny marknad.....	56
5.1.2 Val av ägarform	58
5.1.3 Val av etableringssätt.....	59
5.1.4 Strategisk handling.....	60
5.2 ETABLERINGSHINDER	66
5.2.1 Distributionskanaler.....	67
5.2.2 Konkurrenternas reaktion	68
5.2.3 Statlig politik	69
5.2.4 Kulturellt avstånd.....	71
5.3 SAMMANFATTNING AV ANALYS.....	72
5.3.1 Internationalisering.....	72
5.3.2 Strategisk handling.....	73
5.3.3 Etableringshinder.....	75
6. RESULTAT	78
6.1 SAMMANSTÄLLT RESULTAT.....	80
7. SLUTSATS	82
8. AVSLUTANDE DISKUSSION.....	83
8.1 REFLEKTIONER KRING UPPSATSARBETET	83
8.2 FRAMTIDA FORSKNING	83
9. REFERENSLISTA.....	84
9.1 TRYCKTA KÄLLOR	84
9.2 INTERNETKÄLLOR.....	85
9.3 INTERVJUKÄLLOR	87
10. BILAGOR	88
BILAGA 1, INTERVJUFRÅGOR TILL FÖRETAG	88
BILAGA 2, INTERVJUFRÅGOR TILL SWEDFUND	93

Figurförteckning

<i>FIGUR 1. EN INTERNATIONALISERINGS KRETSLOPP</i>	17
<i>FIGUR 2. TEORIER</i>	18
<i>FIGUR 3. VILLKOR FÖR INTERNATIONALISERING</i>	19
<i>FIGUR 4. EGEN MODELL INSPIRERAD AV HOLLENSENS TRANSAKTIONSKOSTNADSANALYSMODELL</i>	20
<i>FIGUR 5. SAMBAND MELLAN ETABLERINGSKEDJAN OCH LANDETS FYSISKA/PSYKISKA AVSTÅND I FÖRHÅLLANDE TILL VÄXANDE ERFARENHET/ENGAGEMANG</i>	21
<i>FIGUR 6. ETABLERINGSPROCESSEN</i>	30
<i>FIGUR 7. SVENSKA FÖRETAGS ETABLERINGSSÄTT PÅ DEN RYSKA MARKNADEN</i>	34
<i>FIGUR 8. FÖRÄNDRING I LAGARNA</i>	35
<i>FIGUR 9. KORRUPTION</i>	36
<i>FIGUR 10. DEN RYSKA FÖRTULLNINGSPROCESSEN</i>	37

1. Inledning

I detta avsnitt redovisas bakomliggande faktorer som ligger till grund för det aktuella problemet som uppsatsen bygger på samt en problemdiskussion som i sin tur leder till en problemformulering. Vidare redovisas syfte med uppsatsen och dess avgränsning i förhållande till det valda undersökningsområdet.

1.1 Problembakgrund

Under de senaste decennierna har stora förändringar skett i såväl samhället som världen i stort, vilket även visar sig inom den ekonomiska sfären. Takten i handelsutbyten mellan länder har ökat till följd av globaliseringen som idag blivit ett centralt begrepp över hela världen.¹ Internationella processer, i synnerhet de som rör handel i Europa har intensifierats i samband med EU-medlemskapet och dess gemensamma ekonomiska projekt, vilket ger uttryck åt att konkurrensen blir allt hårdare på dessa marknader. Den snabbt föränderliga omvärlden påverkar globala dimensioner inom flera branscher, därav detaljhandeln. Enligt prognoser förväntas en kraftig uppgång inom framförallt denna bransch, vilket beror på världens låga inflation, låga räntor samt högre lönenivå och detta gör att även konsumtionen ökar.² Detaljhandeln berör alla människor, om än i olika omfattning och i dagens konsumentssamhälle uppstår allt större grupper som har mer pengar att spendera i strävan efter att sätta guldkant på tillvaron.

Eftersom avstånd i världen krymper medan konkurrens och efterfrågan tenderar att bli global, finner många detaljhandelsföretag det svårt att expandera och öka sin vinst på den avgränsade hemmamarknaden. Detta leder i sin tur till att flera företag söker sig utanför sina landgränser för att nå den internationella marknadens möjligheter.³ Samtidigt har den globala utvecklingen lett till att nya handelsvägar öppnats mot marknader som befinner sig i en tillväxtfas där efterfrågan är större än utbud. Dessa marknader anses vara ett attraktivt alternativ för detaljhandelsföretag som vill etablera sig internationellt för att åstadkomma möjligheter för sin expansion, tillväxt av marknadsandelar, ökad lönsamhet,

¹ Johanson et al, 2002

² www.sr.se

³ Svenska Exportrådet, 2006

konkurrenskraftig position och dylikt. Men marknader är emellertid inte alltid perfekta utan är strukturerade utifrån vissa landspecifikationer, vilket för en ny aktör kan vara svårt att förstå utan en viss erfarenhet.⁴

Till exempel är Sverige inte en så stor aktör och påverkas också av den globala utvecklingen, vilket leder till att detaljhandel i landet växer och därmed allt fler detaljhandelsföretag söker sig utomlands. Medan Ryssland upplever en kraftig uppgång och har en växande köpkraft blir den marknaden en allt mer intressant och en allt viktigare handelspartner för Sverige.⁵ Trots detta är fortfarande många svenska företag och investerare skeptiska vad gäller satsningar på denna marknad på grund av den negativa bilden av statliga regleringar, korruption och organiserad brottslighet som finns där. Av de svenska företagen som ändå väljer att etablera sig i Ryssland har många nått stora utvecklingsmöjligheter trots problem och hinder, även om inte alla blir framgångsrika av olika skäl.⁶

1.2 Problemdiskussion

Det krävs mycket för att företag ska överleva i den snabbföränderliga omvärlden och särskilt i de fall då de etablerar sig på en ny marknad. Företagets internationalisering är en tidskrävande och komplicerad process. Den innebär att företag ger sig in på en främmande marknad, där förutsättningar ser annorlunda ut vilket kan medföra problem och hinder för företagsetablering. Till exempel förutsätter en etablering att företag kommer in i nätverk av nya relationer mellan olika marknadsaktörer, som leverantörer, kunder, konkurrenter, myndigheter och andra intressenter. Dessa relationer med dess normsystem kan däremot skilja sig mycket från hemmamarknaden. Dessutom kan formella regelverk i form av lagar och förordningar vara av annorlunda karaktär, vilket kan skapa osäkerhet för verksamheten. Visst kan företag göra kalkylerade planeringar men det är ofta svårt att kunna förutse de omständigheter som kan komma att inträffa och påverka verksamheten under resans gång.

Det finns en hel del rekommendationer i olika litteratur om hur företag ska gå till väga i sin etableringsprocess, men den upplevda verkligheten går inte alltid att beskriva, därför väcks ett

⁴ Bagelius, 2003

⁵ www.scb.se

⁶ Exportrådet, 2006

intresse att undersöka fenomenet utifrån olika företags erfarenheter. Eftersom varje marknad är unik och ställer egna krav på företag, finns det åtskilliga vägar för en lyckad etablering. Därför kan olika strategiska val vara avgörande faktorer för framgång på en viss marknad. Denna diskussion leder till frågan som lyder:

1.3 Problemformulering

Hur har detaljhandelsföretag hanterat den osäkerhet som uppkommer i samband med en utlandsetablering?

1.4 Syfte

Genom att studera några företags etableringsprocesser i utlandet är syftet att identifiera de förutsättningar på den nya marknaden som har påverkat företagen samt hur de i praktiken har hanterat dessa för att minska osäkerheten.

1.5 Avgränsningar

Undersökningen avgränsas till fyra svenska detaljhandelsföretag som har etablerat sig i Ryssland.

I uppsatsen betraktas en etablering som en process, vilken innefattar skedet före och efter det att företagen är på plats och deras verksamhet är väl etablerade.

2. Metod

Flera olika synsätt kan bilda en grund för forskarens arbete, där metodteorierna är ett redskap för att genomföra undersökningen och besvara på den ställda frågan.⁷ I detta kapitel redogörs för tillvägagångssättet i undersökningen, den metod och urval undersökningen har samt dess tillförlitlighet.

2.1 Ansats och perspektiv

Det finns olika ansatser varav en induktiv, en deduktiv samt en abduktiv. En induktiv ansats innebär att man utifrån datainsamlingen och empirin drar generella slutsatser.⁸ En deduktiv ansats utgår från teori som ska undersökas empiriskt,⁹ hypoteser formas för att sedan dra slutsatser och komma fram till resultat. Abduktion, en kombination av de två ansatserna induktion och deduktion, är ett sätt att dra slutsats om orsaken till en observation.¹⁰

Denna uppsats ska utgå från den abduktiva ansatsen eftersom det anses vara omöjligt att hålla sig till endast en av ansatserna med tanke på problematiken. Undersökningen ska söka sin början i den teoretiska referensramen i ett försök att hitta den rätta riktlinjen för datainsamling och dess strukturering. Därefter ska insamlad data testas teoretiskt samtidigt som teorierna ska provas och förfinas utifrån det empiriska materialet, vilket tyder på att empirin också är en viktig inspirationskälla för att kunna jämföra verkligheten med teorin och därefter kunna dra slutsatser. Den abduktiva ansatsen används i syfte att komma till de slutsatser som kan återspegla en mer eller mindre sann bild av verkligheten.

⁷ Bagelius, 2003

⁸ Wallén, 1996

⁹ Johannessen & Tufte, 2003

¹⁰ Wallén, 1996

2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Det finns olika tillvägagångssätt att utgå från vid en undersökning. En kvantitativ metod kan vara lämplig för formande av en helhet, ett makroperspektiv.¹¹ Genom att göra intervjuer med fem utvalda företag kommer den här uppsatsen att tydliggöra det som inte går att se vid en kvantitativ undersökning. Eftersom undersökningen kommer att analysera detaljhandelsföretags sätt att hantera den osäkerhet som uppstår vid en utlandsetablering, passar en kvalitativ metod bäst att praktisera i undersökningen framför en kvantitativ som har i syfte att presentera mätbara resultat. Den kvalitativa metoden syftar till att undersöka exempelvis hur ett visst fenomen ska identifieras eller hur innebörder och symboler ska tolkas och går mer in på djupet än vad en kvantitativ undersökning gör.¹² Den kvalitativa metoden väljs därför att den kan hjälpa till att undersöka problematiken på ett mer djupgående och detaljerat sätt än vad den insamlade informationen som baseras på intervjuer och skriftliga källor av sekundär karaktär kan göra. Detta för att få möjlighet att analysera och hitta samband mellan de olika företagens tillvägagångssätt i etableringsprocessen i förhållande till påverkan av nya marknadsförutsättningar.

2.3 Datainsamling

Det finns olika tillvägagångssätt att utgå från för att samla information, dessa sätt beror på problematiken och syftet med undersökningen. I denna uppsats ska två tillvägagångssätt användas för att på ett utförligt sätt besvara undersökningsproblemet. Undersökningen bygger dels på primärdata i form av intervjuer och dels på sekundärdata baserade på andrahandskällor såsom litteratur, artiklar och rapporter. Primärdata samlas särskilt in för det aktuella ändamålet som den här undersökningen har. Det sekundära materialet ska utgöra ett stöd till de intervjuer som ska genomföras och på så sätt bättre kunna analysera och identifiera viktiga marknadsförutsättningar som har påverkat företagens etableringssätt. Dessutom används sekundärdata för att den är lättillgänglig och omfattande, vilket kan vara till stor hjälp för att urskilja mönster och samband i den komplexa process som en företagsetablering innebär.

¹¹ Bryman, 1997

¹² Wallén, 1996

2.4 Urval

Undersökningsområdet väljs på grund av ämnets aktualitet, vilket väckte intresse att undersöka det närmare. Inom detaljhandeln är internationella processer en trend och många detaljhandelsföretag söker sig utomlands och då är den ryska marknaden ett attraktivt alternativ för dessa företag att välja. Etableringsprocesser är förknippade med nya marknadsförutsättningar och Ryssland har vissa specifika förhållanden, vilket gör att ämnet är speciellt intressant att studera för att förstå hur företag hanterar osäkerhet.

Att koncentrationen ligger på svenska företag beror på att det generellt är lättare att få tillgång till personliga möten med representanter från de företag som inte befinner sig för långt ifrån den plats där undersökningen ska genomföras. Efterhand blev det dock tydligt att ett par av de nyckelpersoner med relevant kunskap som söktes, var placerade i Ryssland. Detta har inte visat sig utgöra något hinder då det istället för personliga intervjuer har genomförts telefonintervjuer.

Eftersom uppsatsen handlar om hur detaljhandelsföretag har hanterat osäkerhet vid en etablering, förefaller det naturligt att intervjua de personer som har insikt och kunskaper om utlandsetableringen i företaget. För att nå dessa personer kontaktades Svenska Exportrådet¹³ och Swedfund¹⁴ och utifrån detta gjordes ett så kallat snöbollsurval, där företagen rekommenderade särskilda nyckelpersoner. Svenska exportrådet bidrog med en lista¹⁵ på företag som finns etablerade i S:t Petersburg respektive Moskva och med denna lista gick det snabbt att se att endast ett fåtal av dessa företag kunde räknas som detaljhandelsföretag. Ett subjektivt urval gjordes från listan och de två företagen IKEA och Oriflame kontaktades. Ett sådant urval bygger på att forskaren använder sig av den bästa informationen som finns till hands för ett visst ändamål.¹⁶ För uppsatsen syfte ansågs det även viktigt att tala med företag som inte har lyckats etablera sig på den ryska marknaden. Detta för att se hur de har hanterat osäkerhet som beror på annorlunda marknadsförutsättningar, men dessvärre fick Exportrådet inte ge ut denna information. Swedfund rekommenderade tre detaljhandelsföretag i Ryssland men av dessa var det bara möjligt att få kontakt med ett, vilket var Gul & Blå. Swedfund intervjuades, då detta bolag innehar kunskap om företags etableringar generellt i Ryssland.

¹³ Exportrådet hjälper svenska företag att växa internationellt genom kostnadsfri information, rådgivning m.m.

¹⁴ Swedfund erbjuder riskkapital och kompetens för investeringar i Afrika, Asien, Latinamerika samt Östeuropa

¹⁵ Sweden-related companies in Moscow & in S:t Petersburg, 2006

¹⁶ Denscombe, 2000

Terrakultur i Ryssland kontaktades genom direktkontakt med VD:n för det svenska bolaget. Terrakultur är ett tjänsteföretag, men säljer produkter till slutlig kund och använder sig dessutom av likadan logistik som detaljhandelsföretag. Detta innebär att de kan uppleva samma sorts osäkerhet och ska därför antas som ett detaljhandelsföretag och användas som ett studieobjekt i uppsatsen.

Detta urval anses vara tillräckligt då företagens etablering innefattar det breda tidsperspektiv som ska studeras i uppsatsen, det innefattar skedet före och efter det att företagen är på plats och deras verksamhet är väl etablerade. För att lyfta fram mönster valdes de fem företagen, istället för endast ett företag. Dessa företag var de som var möjliga att nå under den tidsperiod som uppsatsen författades.

Uppsatsen kompletteras även med Exportrådets rapport¹⁷ som är en sammanställning av andra intervjuer med ett flertal svensk- och ryskrelaterade företag. Andra sekundärdata kommer också att redovisas, därav tidigare genomförda intervjuer med nyckelpersoner från IKEA, Oriflame och Terrakultur samt andra tryckta källor rörande marknadsspecifika egenskaper. Detta för att ge ett stöd till de intervjuer som ska genomföras och på så sätt skapa bättre underlag för analysen.

2.5 Intervjuer

Intervjuer har genomförts med totalt fem företag varav de fyra inom detaljhandeln är Gul & Blå, IKEA, Oriflame, Terrakultur samt Swedfund som är ett riskkapitalbolag som investerar i företag som etablerar sig bland annat i Ryssland.

Med hjälp av personliga intervjuer, telefonintervjuer samt en skriftlig intervju med nyckelpersoner från de utvalda företagen ska det undersökas hur företagen har hanterat osäkerhet, som uppkommer i samband med en etablering på den ryska marknaden.

¹⁷ *Studie i affärsklimat*, 2006

Intervjuer utgår från erfarenheter som kan vara svåra att tillhandahålla genom sekundärdata.¹⁸ Då den här undersökningen ska ta reda på hur svenska företag har hanterat osäkerhet på den ryska marknaden är därför intervjuer passande för att företagens erfarenheter och upplevelser inte går att fånga in på ett bättre sätt än genom intervjuer.

2.6 Genomförande av intervjuer

Gul & Blå och Swedfund utfördes genom personliga intervjuer, Oriflame och Terrakultur svarade per telefon på de frågor som ställdes och slutligen en representant från IKEA som intervjuades via e-post. Från de tre sistnämnda företagen hade vi kontakt med personer som befann sig i Ryssland och därför genomfördes intervjuerna antingen via telefon eller per e-post. Utifrån de semistrukturerade intervjuerna ställdes huvudfrågor och ibland kom det spontant upp andra frågor eftersom respondenterna berättade i varierande omfattning om de olika temana och godtog de på omväxlande sätt. Med semistrukturerade intervjuer är det möjligt att vara flexibel vad gäller frågornas ordningsföljd och det går att uppehålla sig längre kring vissa frågor.¹⁹ Det kan däremot vara svårt att analysera semistrukturerade intervjuer, på grund av att de intervjuade tar upp olika ämnen i varierande grad. Men för att bättre kunna jämföra de olika svarsalternativen har ett antal frågor följts.²⁰ Samtliga företag har visat intresse och haft en vänlig inställning till att medverka i intervjuerna och ingen av de intervjuade har varit märkbart besvärade av att en diktafon användes för inspelning. Längden per samtal har varierat mellan 35 och 45 minuter.

2.7 Tillförlitlighet och kritisk granskning

Vetenskaplig kunskap skiljer sig från allmän vardagskunskap genom bland annat granskning av metod och tillförlitlighet men det finns dock inga metoder som fullkomligt kan säkerställa ofelbara resultat.²¹ I tolkningen av kvalitativ data har forskarens identitet och värderingar en

¹⁸ Denscombe, 2000

¹⁹ Denscombe, 2000

²⁰ Se bilaga 1 & 2

²¹ Wallén, 1996

stor betydelse,²² detta har tagits hänsyn till och en viss distans till undersökningen har hållits för att på så sätt inte låta egna värderingar lysa igenom.

I undersökningen användes en diktafon för inspelning av intervjuerna, eftersom det annars är lätt att missa nödvändiga verbala yttranden och samtidigt tecknades stödord ned. Inspelning är även ett sätt att undvika feltolkningar av det sagda, vilket skulle kunna leda till felaktiga slutsatser. Vad gäller den skriftliga intervjun fanns det farhågor angående respondentens sätt att svara alltför kortfattat, men den intervjun var en av de mest utförliga vilket självfallet var mycket positivt.

Telefonintervjuer är ofta mer tidseffektiva och de är även mindre kostsamma än intervjuer som sker ansikte mot ansikte, men telefonintervjuerna har ifrågasatts angående informantens förmåga att vara ärlig. Det har dock på senare tid inte visat sig finnas belägg för att telefonintervjuer skulle vara mindre trovärdiga än personliga intervjuer.²³ Eftersom representanter för två företag befann sig i Ryssland, har telefonintervjuer underlättat att få kontakt med dessa. Däremot går intervjuaren miste om kroppsspråk och andra synbara detaljer som kan vara viktiga vid tolkning av materialet. Hänsyn har tagits till att detta har missats vid de två telefonintervjuerna samt vid den skriftliga intervjun, men det anses inte ha påverkat undersökningen negativt med tanke på undersökningsproblemet.

Nackdelen med intervjuer är att människor kan tendera att svara annorlunda än vad de egentligen tycker, vilket beror på flera faktorer som har med intervjuaren att göra.²⁴ Dessa faktorer är bland andra kön, ålder samt etnicitet, vid ett tillfälle märktes en reaktion från en respondent när frågan gällde skillnad i mentalitet mellan ryssar och svenskar. Detta kan ha berott på en av författarnas bakgrund och kan ha orsakat att data påverkades negativt eftersom den intervjuade eventuellt svarade på ett annorlunda sätt. I en annan situation tydliggjorde en respondent utförligt att företaget inte hade upplevt någon osäkerhet överhuvudtaget fastän det visade sig inte vara på det viset. Sålunda kan respondenterna vid dessa tillfällen ha uppfattat undersökningens frågor som alltför subjektiva, eller att de ansåg författarna ha förutfattade meningar i ämnet, men intervjufrågorna var dock utformade i ett försök att vara objektiva. De intervjuade i denna undersökning har även haft varierande tid att avsätta för intervjun, vilket

²² Ibid

²³ Denscombe, 2000

²⁴ Denscombe, 2000

kan ha medfört att några svarat mer utförligt på frågorna än andra. Ibland har de av olika anledningar inte kunnat svara på frågor och då har den information som krävdes gått förlorad.

Författarna är medvetna om att de slutsatser som kommer att dras kan ge en förenklad bild av verkligheten då undersökningens resultat inte kan gälla för alla utländska detaljhandelsföretag i Ryssland, då dessa kan ha andra premisser för sina etableringar. Dessutom är verkligheten inte statisk till sin karaktär vilket gör det svårt att fånga in alla nyanser som denna inbegriper.

3. Teori

Detta kapitel avser att framlägga relevanta teorier för uppsatsens undersökningsproblem vilka ska användas som stödpunkter och ordningsredskap i senare analys av empirin. Med de teorier som följer, byggs en teoretisk referensram med avseende att analysera detaljhandelsföretags etableringsprocesser på den ryska marknaden. På så sätt möjliggörs en granskning av de aspekter som är och har varit viktiga för företagets osäkerhetshantering.

3.1 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen innehåller olika perspektiv på internationalisering som inte utesluter, utan kompletterar varandra. Företag är inbäddade i nätverk av relationer där olika faktorer spelar in för företagets verksamhet. Företag som handlar internationellt utvidgar detta nätverk genom att sammanväva relationer utanför landets gränser, vilket leder till att verksamheten blir mer komplex och dynamisk. Genom internationalisering ökar företag åtaganden i internationell verksamhet för att skapa större potential för sina aktiviteter i vinstutökande syfte.²⁵ Dock samtidigt med dess ökande möjligheter uppstår omständigheter i form av högre hinder och större risk för företaget, vilket skapar osäkerhet vid en utlandsetablering. Situationen försvåras speciellt om det inte är möjligt att få tillfredställande information.²⁶ För en lyckad etablering krävs det kunskap och erfarenhet för att förstå den internationella marknaden och dess omgivning. Marknader är emellertid inte alltid perfekta och information kanske inte jämt är tillgänglig för alla aktörer, utan är strukturerade utifrån vissa landsspecifikationer. Detta kan för en ny aktör vara svårt att förstå utan en viss typ erfarenhet och engagemang.²⁷ Det blir särskilt aktuellt om landets ekonomiska/politiska/kulturella premisser skiljer sig mycket åt.²⁸

Efter att företaget har bestämt vilken marknad de vill gå in på, måste de även besluta hur de ska göra detta.²⁹ Val av etableringssätt beror på marknadsspecifikationer och

²⁵ Luostarinen, 1990 (Ur Bagelius, 2003)

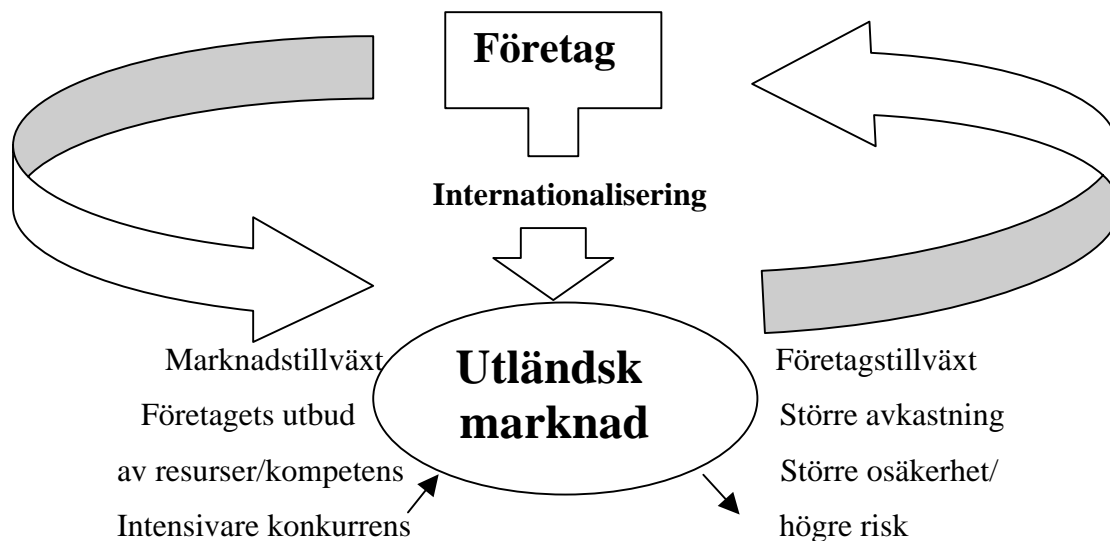
²⁶ Johanson, 1972 (Ur Bagelius, 2003)

²⁷ Bagelius, 2003

²⁸ Kotler, 2002

²⁹ Kotler, 2002

företagsegenskaper samt avståndet mellan dessa i form av formellt (statligt) och icke formellt (kulturellt) regelverk. Exempelvis är det viktigt för företag inom detaljhandeln, som är beroende av produktflöde, att välja distributionskanaler eftersom dessa är annorlunda än på hemmamarknaden.³⁰ Dessutom ska företaget bestämma vilka aktiviteter i värdekedjan som ska förflyttas till den nya marknaden, dels för att minska distributionskostnader och dels för att vara nära konsumenter och på så sätt snabbare kunna anpassa produktion efter deras behov.³¹ En direkt relation till konsumenterna gör att företaget måste ta särskild hänsyn till kulturella faktorer, vilka påverkar kundernas preferenser och köpbeteende. Produkt- och betalningsflöde förknippas med statligt regelverk i form av tullprocedurer och skatteverkssystem, vilka kan upplevas som hinder för internationalisering.³² För att lyckas internationellt måste företag skapa konkurrensfördelar med sina specifika resurser.³³



Figur 1. En internationaliserings kretslopp³⁴

³⁰ Johansson, 1972 (Ur Bagelius, 2003)

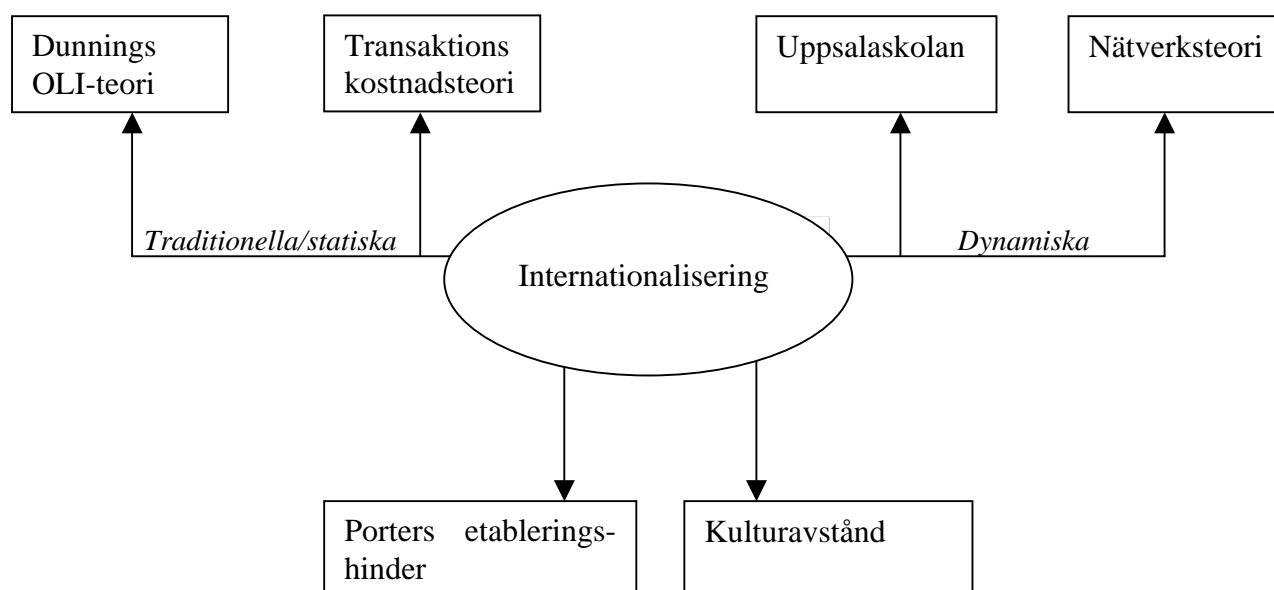
³¹ Hollensen, 2001

³² Hörnell, Vahlne, Wiedersheim, 1973 (Ur Bagelius, 2003)

³³ Porter, 1980

³⁴ Egen modell

3.2 Översikt över valda teorier



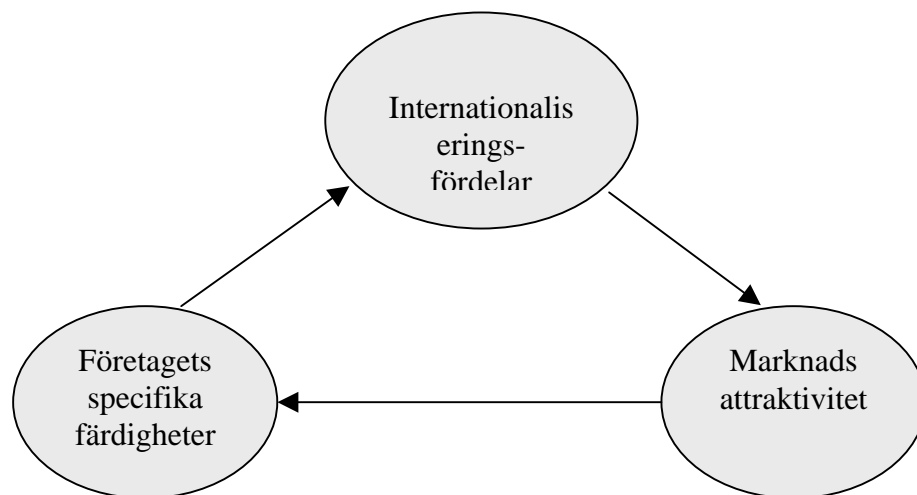
Figur 2. Teorier

3.2.1 Dunning's OLI-teori

Det har utvecklats en rad teorier i internationaliserings sammanhang. Den ena av de traditionella teorierna är OLI- teorin³⁵, den förutsätter i allmänhet rationella beslut baserade på perfekt information och specifika konkurrensfördelar, exempelvis speciellt efterfrågade produkter som är svåra att kopiera eller ta patent på. OLI-teorin, Organisational, Localizational and Internalization, hävdar att det måste finnas tre villkor för företagets beslut att etablera verksamheten utomlands, nämligen företagets konkurrenskraftiga tillgångar och färdigheter (t.ex. produkter) som kompenserar merkostnader. Det måste vidare finnas lokaliseringfördelar, det vill säga marknadsattraktion (t.ex. växande köpkraft).

³⁵ Dunning, 1988 (Ur Bagelius, 2003)

Slutligen måste det finnas fördelar som en internationalisering erbjuder. Exempelvis ska det vara billigare för företaget att överföra den specifika tillgången inom den egna organisationens hierarki än att låta marknaden medverka.³⁶



Figur 3. Villkor för internationalisering³⁷

3.2.2 Transaktionskostnadsteorin

Den andra teorin är transaktionskostnadsteorin som förutsätter den ägarform som ska väljas av företag för sin utländska verksamhet i vilken transaktionskostnader minimeras.³⁸ Denna uppmärksammar företagets avvägning mellan risk och avkastning vid olika ägarformer.³⁹ I en osäker miljö kan anskaffande av information, förhandlingar och regleringskontrakt kosta mer än egen kontroll genom internationaliserad hierarki.⁴⁰ Enligt etableringskedjan kan direktinvesteringar i utlandet ta form av investeringar som sporadisk export, oberoende agent, licensering, eget marknadsbolag och lokal tillverkning.⁴¹ Ju större ägarandel företaget får desto större blir möjligheten att påverka och att få kontroll, men risken ökar samtidigt.⁴²

³⁶ Bagelius, 2003

³⁷ Egen modell

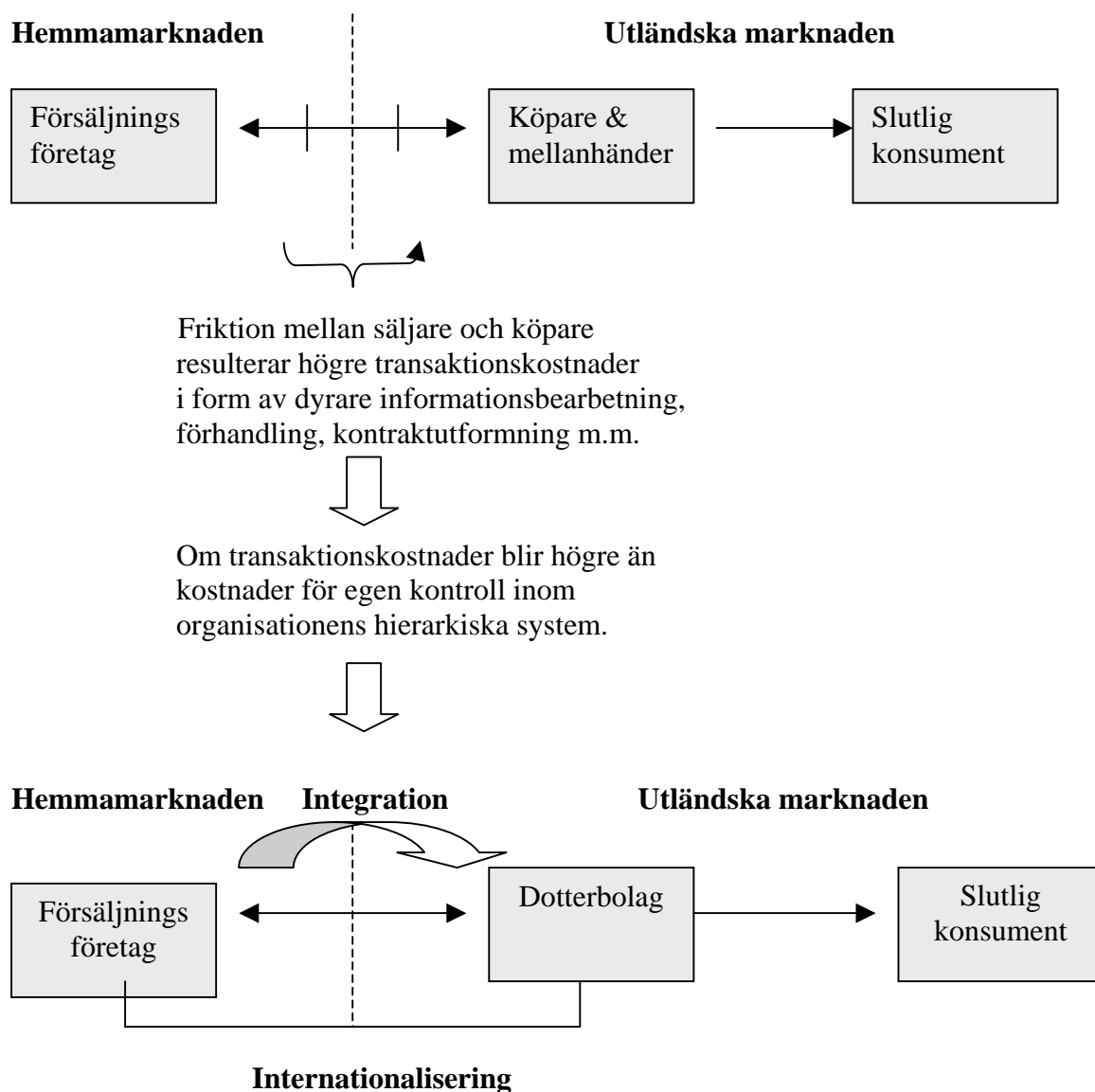
³⁸ Bagelius, 2003,

³⁹ Anderson & Gatignon, 1986 (Ur Bagelius, 2003)

⁴⁰ Hollensen, 2004

⁴¹ Johansson et al, 2002

⁴² Hollensen, 2001



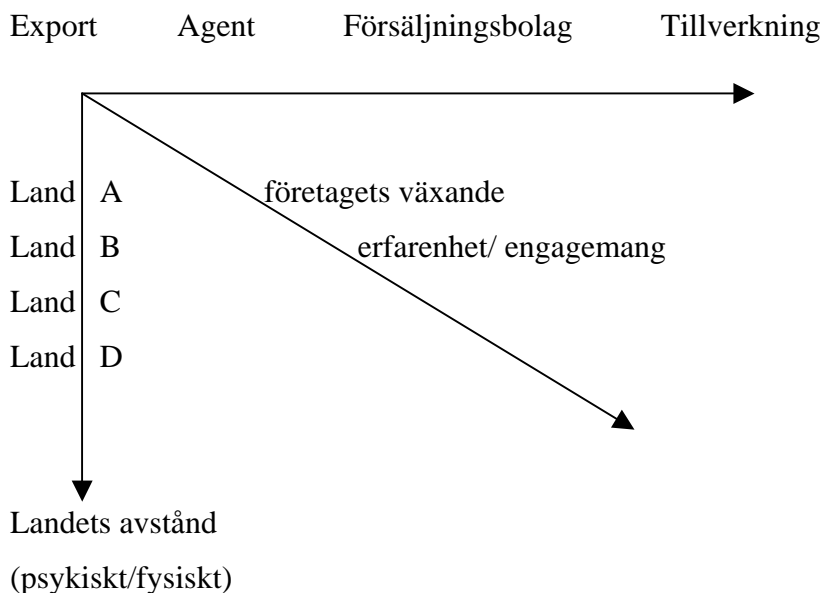
Figur 4. Egen modell inspirerad av Hollensens Transaktionskostnadsanalysmodell⁴³

3.2.3 Uppsalaskolans internationaliseringsmodell

De traditionella teorierna som redovisades tidigare ska kompletteras med några dynamiska, som grundas på företagets beteendemässiga mönster för internationalisering utifrån erfarenheter och engagemang. I Uppsalaskolans modell betraktas internationalisering som en

⁴³ Hollensen, 2001: 53

process i vilken ett företag stegvis ökar sitt internationella åtagande allteftersom det reducerar sin osäkerhet genom att få förbättrad information och kunskap om utländska marknader.⁴⁴ Meningen bakom den teorin är att företag etablerar sin verksamhet först på utländska marknader som inte har stort geografiskt avstånd och betydliga skillnader jämfört med hemlandet. Eftersom ett av de starkaste hindren är informationsbrist, kan företaget reducera detta genom en successiv internationell process, vilket menas att följa steg för steg i en deterministisk etableringskedja. Företaget börjar med export för att senare etablera försäljning via oberoende agent, eget försäljningsbolag och slutligen marknadsorganisation och lokal produktion.⁴⁵ Modellen kritiseras bland annat för att den är alltför deterministisk, därför att det finns flera företag som hoppar över steg i processen. Dessutom, för stora och redan starkt internationaliserade företag är modellen mindre tillämplig, eftersom dessa gör snabba direkta åtagande.⁴⁶



Figur 5. Samband mellan etableringskedjan och landets fysiska/psykiska avstånd i förhållande till växande erfarenhet/engagemang⁴⁷

⁴⁴ Johanson & Vahlne, 1990 (Ur Bagelius, 2003), Hollensen, 2001

⁴⁵ Johanson, 1972

⁴⁶ Hollensen, 2001

⁴⁷ Johanson et al, 2002: 47

*Erfarenhetsbaserad marknadskunskap*⁴⁸

Ett viktigt komplement till uppsalaskolans teori är att man utvecklar kunskaper om marknadsförutsättningar när man arbetar på marknaden. Erfarenhetsbaserad marknadskunskap till skillnad från objektiv kunskap som kan läras ut genom exempelvis böcker, rapporter, marknadsundersökningar med mera är personliga erfarenheter. Eftersom alla marknader är individuella och unika, liksom människor och företag, kan man aldrig veta och förstå hur dessa fungerar utan att vara närvarande och ha tät kontakt. Detta i sin tur begränsar kunskap i beslutfattande rörande verksamhet på aktuell marknad. Den objektiva kunskapen gör att man kan formulera teoretiska affärsmöjligheter, medan erfarenhetsbaserad kunskap ligger nära känslor och intuition, vilka hjälper att tolka och ge mening åt den objektiva kunskapen i förhållande till speciella situationer. Marknadskunskap kan vara kunskap om kunder, leverantörer, myndigheter och relationerna mellan dessa i ett visst land.

3.2.4 Internationaliseringsprocess utifrån nätverksteorin

Den andra dynamiska teorin betraktar internationalisering utifrån nätverksperspektiv, vilket innebär att företaget försöker komma in i aktuella nätverk i andra länder för att skapa relationer med andra marknadsaktörer.⁴⁹ För att lyckas med detta måste aktörer som redan finns på plats motiveras att knyta kontakter med företag som vill in i ett land. Flera intresseväckande aspekter bland aktörerna är företagets egenskaper och specifika resurser. Nätverksteorin anknyter starkt till det resursberoende perspektivet, som hävdar att företag för att överleva är i behov av resurser som andra aktörer har⁵⁰. Enligt denna teori innebär det att ett företags internationalisering går ut på att företaget etablerar positioner på den aktuella marknaden genom stegrande erfarenhet och engagemang mellan individer inom organisationen och aktörer utanför denna. Skillnaden mellan Uppsalaskolan och nätverksteorin är tillämpbarhet beroende på om företaget gör sina första etableringar utomlands eller redan har internationell erfarenhet. Företag med internationella erfarenheter har redan sina integrerade positioner för att enklare knyta nya relationer och upprätthålla

⁴⁸ *Grundbegrepp från Uppsalaskolans internationaliseringsprocessmodell*, Johanson et al, 2002

⁴⁹ Johanson & Mattsson, 1992 (Ur Bagelius, 2003)

⁵⁰ Pfeffer & Salancik 1978 (Ur Bagelius, 2003)

upparbetade kontakter och med hjälp av detta göra ytterligare steg i sin internationalisering.⁵¹ Således, skapande av relationer genom ömsesidigt intresse mellan inblandade aktörer är en central aspekt i nätverksteorin, där utbyteselement betonas som aktörens osäkerhetsreducerande strategi.⁵² Elementen i utbytesprocessen kan vara bland annat produkter, information, resurser, kompetens, monetära och sociala utbyten. Utbyten skapar beroende mellan aktörer men också möjligheter och begränsningar, vilket innebär att anpassningar och påverkan sker i deras utbytesrelationer.⁵³

*Affärsförbindelser*⁵⁴

Ett projekt som heter IMP, International Marketing and Purchasing, samlade in data om företags förbindelser och relationer med kunder och leverantörer i några europeiska länder. Detta projekt visade att det finns en betydande samordning mellan olika företag och att det är de individuella affärsförbindelserna som står för detta genom sin interaktion med varandra. Undersökningen visade även att en god affärsförbindelse tar tid att skapa och behöver ständigt underhåll för att bevaras. Efter ungefär fem år av satsande på en affärsförbindelse går det att se resultat. Affärsförbindelser är viktiga tillgångar och består av *åtaganden, förväntningar, kunskaper, förtroende, tolkningar* samt *avsikter* och gör att parterna knyts ihop. Förtroende och tillit är förutsättningar för engagemang, ömsesidigt lärande och åtaganden. Formella kontrakt är i varierande grad ineffektiva då det gäller reglera konflikter och bristande förtroende mellan kommersiella aktörer.⁵⁵ När företaget etablerar verksamhet i områden med annorlunda kultur och med andra normer, kan goda sociala relationer och förståelse för kulturella skillnader förenkla hantering av olika slags konflikter mellan aktörerna.⁵⁶

Anpassning och påverkan

Ett nätverk är i ständig förändring, där relationerna växer fram i handling. Eftersom omgivningen inte är stabil, uppstår nya situationer och omständigheter vilket påverkar företagets relationer som i sin tur kan skapa utrymme för osäkerhet. Ju starkare förbindelser med andra aktörer man har, desto större är beroendet och därmed också risken för konflikt

⁵¹ Johanson & Mattsson, 1992 (Ur Bagelius, 2003)

⁵² Johanson & Mattsson, 1992 (Ur Bagelius, 2003)

⁵³ Liljegren, 1988 (Ur Bagelius, 2003)

⁵⁴ Johanson et al, 2002

⁵⁵ Gummesson, 2002 (Ur Bagelius, 2003)

⁵⁶ Möller & Wilson, 1995 (Ur Bagelius, 2003)

och osäkerhet.⁵⁷ Aktörer kan hantera förändringar i omgivningen genom att lära sig leva med dessa och anpassa sin verksamhet till de nya situationerna. Aktörerna kan utveckla nya aktiviteter och resurser på egen hand för att påverka andra aktörer, och göra resursberoendet mindre, vilket kan öka stabilitet och säkerhet.⁵⁸ Osäkerhet i form av oförutsägbara händelser och trender som kan komma inträffa och påverka verksamheten, försvårar för företag i dess agerande, speciellt om det finns brist på nödvändig information.⁵⁹ Osäkerheten kan uppstå till följd av bland annat regeringsbeslut, makroekonomisk utveckling och sociala spänningar. I alltmer osäkra handlingsmiljöer är scenarios en möjlig väg för att minska osäkerhet inför beslut och handling.⁶⁰

3.3 Etableringshinder

Ett företags etablering på en ny marknad innebär ofta att det kan uppkomma hinder. De hinder som är viktiga för detaljhandelsföretag att hänsyn till kan vara konkurrenters reaktion, tillgång till distributionskanaler, statlig politik kulturavstånd.

3.3.1 Konkurrenters reaktion

Etableringen kan påverkas av hur konkurrenter reagerar på den nya aktörens verksamhet. Detta kan medföra ett hot för det nya företaget och bidra till att etableringen till och med förhindras. De redan etablerade företagens svarsåtgärder beror på hur konkurrenssituationen på marknaden ser ut, om det är stor eller liten intensitet bland konkurrenterna.

3.3.2 Tillgång till distributionskanaler

Nyetableringsföretag är i behov att försäkra sig om distribution för sina produkter. För ett utländskt företag gäller det att identifiera skillnader i distributionskanalers logik därför att den kan skilja sig från den på hemmamarknaden.⁶¹ Ju mer begränsade grosshandels- eller detaljhandelskanalerna för en produkt är och ju mer de etablerade konkurrenterna har bundit

⁵⁷ Hatch, 2002

⁵⁸ Pfeffer & Salancik, 1978 (Ur Bagelius, 2003)

⁵⁹ Milliken, 1987 (Ur Bagelius, 2003)

⁶⁰ Porter, 1985

⁶¹ McGoldrick, 2002

upp dessa, desto svårare blir en nyetablering i branschen. Etablerade företag kan ha starka relationer med leverantörer och detta kan medföra svårigheter för utländska nyetablerare som söker distributörer till deras produkt då distributörerna kan vara lojala till redan etablerade inhemska verksamheter. Ibland är detta hinder för etablering så högt att det nyetablerande företaget måste skapa en helt ny distributionskanal.⁶² För att vinna skalfördelar och minska osäkerhet kan företag integrera med varandra genom ett vertikalt eller horisontellt marknadsföringssystem. Med det första menas att producenter, grossister och återförsäljare agerar som enhet, där dessa äger varandra eller samarbetar genom kontrakt och dylikt. I horisontell integration går två eller flera företag på samma nivå ihop för att kombinera kapital, produktionskapacitet eller marknadsföringsresurser vilket hjälper företagen att uppnå mer än vad dessa hade kunnat åstadkomma på egen hand.⁶³ Om inte etableraren själv integrerar, drabbas den av kostnadsnackdelar speciellt om de flesta konkurrenterna är integrerade och marknaden är uppbunden, där leverantörer och kunder handlar internt.⁶⁴

3.3.3 Statlig politik och myndigheters attityder till distribution

Staten kan hindra eller begränsa nyetableringar för utländska företag i form av lagar och tillstånd. Lagar rörande godstransporter och järnvägar samt detaljhandelsförsäljning av vissa produkter är tydliga exempel på detta.⁶⁵ Om ett land vill skydda den inhemska verksamheten kan det uppnås genom att staten hindrar utländska företagsetableringar genom orättvisa behandlingar och hårda krav från myndigheternas sida, i form av höga skatter och varierande tullbegränsningar (införselavgifter, kvoter).⁶⁶ Myndigheter kan också ha krav som fordrar att företag kontrollerar utsläpp medför också ökade kostnader samt normer för produktprovning som dessutom fördröjer etableringen och även ger konkurrenter kunskap om nyetableringen, produktutveckling och liknande.

Det kan vara avgörande för ett företags utveckling hur mycket myndigheter av olika slag reglerar diverse strukturella sektorer. Det finns flera sätt för myndigheter att kontrollera ett företags distribution, genom att reglera monopol och ohederlig konkurrens på marknaden.

⁶² Porter, 1985

⁶³ Kotler, 2004

⁶⁴ Porter, 1985

⁶⁵ Porter, 1985

⁶⁶ Hollensen, 2001

Även myndigheters/statens lagar kan innebära hinder för företag, exempelvis som begränsning av förråd eller tillförsel av varor samt reglerade öppettider. Det finns också lagar som säger för vilket ändamål företag får lov att bygga eller hyra lokaler, vilket kan påverka företagens expansionsplaner. Marken kan också vara avsedd för specifika butiker, men detta gäller oftast stormarknader som behöver mycket mark för sina byggnationer. Att myndigheter har regler gällande ägarskap och etablering av företag är ett till sätt som kan komma att påverka företagen. Det kan gälla licenser av olika slag som ökar svårighetsgraden för företag att ta sig in på en ny marknad.⁶⁷

3.3.4 Kulturavstånd

Att olika marknader ligger geografiskt nära varandra behöver inte alltid betyda att de därför har samma sociala normer, legala eller kulturella faktorer.⁶⁸ En vanligt antagande angående kulturella skillnader är att ju större de är desto svårare blir det att förstå varandra. Om det dessutom handlar om kultur i olika länder kan ett problem vara språket och hur man kommunicerar som gör att det försvårar arbetet mellan länderna. Men detta behöver nödvändigtvis inte skapa problem, det kan snarare vara så att det som skapar problem i sådana sammanhang är om länderna är ömsesidigt beroende av varandra. I ett möte mellan olika kulturer ökar risken för missförstånd eftersom de kulturella skillnaderna kan göra det svårt att kommunicera sinsemellan. Därför går det att anta att ju mer beroende man är av varandra, oavsett om det rör sig om länder eller företag, desto mer spelar kulturen in och därigenom också den ökade risken för konflikter.⁶⁹ Genom att företag skapar förutsättning för förståelse mellan de specifikt skilda delarna som utgör företaget, kan de framkalla fördelar av de skillnader som kan finnas.⁷⁰

3.5 Teoretisk syntes

Uppsatsens problem ska studeras utifrån ovannämnda teorier, där nätverksteorin blir den röda teoretiska tråden i försök att jämföra en verklighet med teori. De teorier som ska användas i

⁶⁷ McGoldrick, 2002

⁶⁸ Hollensen, 2001

⁶⁹ Johanson et al, 2002

⁷⁰ Johanson et al, 2002

analysen anses vara relevanta för problematiken då den gäller detaljhandelsföretags hantering av osäkerhet vid etablering i Ryssland. Internationalisering av detaljhandelsföretag går till på i stort sätt samma sätt som en internationalisering av industriföretag eller företag inom andra branscher, vilket gör det möjligt att använda generella teorier rörande internationaliseringsprocessen.⁷¹ Dock är skillnaden mellan detaljhandelsföretag och andra branschföretag själva verksamhetens koncept, därför är det logiskt att specificera och titta närmre på de aspekter som är mer relevanta för just detaljhandelsföretag. De aspekter som kan vara av intresse att titta på, då dessa kan skilja sig från hemmamarknaden, är: distributionskanaler då detaljhandeln är beroende av produktflöde, rysk lagstiftning för detaljhandel då dess påverkan på verksamheten är stor samt kulturellt avstånd då det gäller interaktion med andra aktörer.

Internationalisering

I likhet med förutsättningarna för all kommersiell verksamhet är förutsättningarna för internationalisering att företagen har specifika tillgångar och färdigheter som andra är i behov av. Det kan vara produkter, kompetens eller aktörernas skicklighet att etablera relationer. Marknaden måste i sin tur vara attraktiv, så att det är lockande för företagen att etablera sin verksamhet där. Eftersom marknad och företag är i behov av varandra är det naturligt att dessa aktörer har något att erbjuda sinsemellan. *Dunnings OLI-teori* förklarar företagets villkor för internationalisering på en viss marknad.

Enligt *Transaktionskostnadsteorin* väljer företag ägarform för sina internationella åtaganden utifrån ett kostnadsperspektiv genom avvägning mellan risk och avkastning. I en osäker miljö kan anskaffande av information, förhandlingar och regleringskontrakt kosta mer än egen kontroll på plats. Ett bra etableringsbeslut grundar sig på kunskap om den aktuella marknaden samt förmåga att bygga upp och driva internationell verksamhet. Kunskap består av en objektiv kunskap och erfarenhetsbaserad subjektiv kunskap. Objektiv kunskap som kan läras ut med hjälp av olika böcker och marknadsundersökningar strider ofta mot erfarenhetsbaserad kunskap, som är unik och besläktad med känsla och intuition.⁷²

⁷¹ McGoldrick, 2002

⁷² Johanson et al, 2002

Etableringssätt som företag väljer beror bland annat på företagets erfarenhet och marknadens psykiska avstånd enligt *Uppsalaskolan*. Denna teori betraktar internationaliseringsprocessen utifrån ett beteendeorienterat perspektiv i vilket företag stegvis ökar sitt lokala åtagande varefter de reducerar sin osäkerhet genom ökad erfarenhet. Man kan säga att organisationen experimenterar sig fram i en, för verksamheten, osäker miljö. Men i dagens höghastighets affärskultur⁷³ är startsträckan ofta kort och flera företag föredrar att hoppa över steg i processen för att gå snabbare på utländska marknader.⁷⁴

De företag som redan har internationell erfarenhet vill utvidga sitt nätverk av utbytesrelationer, där motparter måste vara motiverade att integrera enligt *Nätverksteorin*. Strategi i nätverksteorin växer i handling eftersom arbetet behöver justeras i takt med förändringar i omvärlden. Företagets interna resurser och externa relationer ska samverka för att få en balans i verksamheten och uppnå effektivitet. Det som anses viktigt inom denna teori är att företagen måste bygga upp förbindelser som i framtiden ska generera nya affärer och vinster.⁷⁵ Företag är vanligtvis engagerade i ett antal nära affärsförbindelser med viktiga kunder, leverantörer och andra samarbetspartners.⁷⁶ Med andra ord betonar nätverksteorin betydelsen av den löpande interaktionen med andra aktörer genom vilken företag lär sig hur marknaden fungerar och hur man ska agera i en givande situation för att minska osäkerheten.

Sammanfattningsvis baseras OLI-teori och transaktionskostnadsteorin på perfekt information om villkoren, vilket sällan är fallet när det gäller etablering i relativt osäkra miljöer, dessutom beaktar de inte förändringarna genom tiden. Uppsalaskolan och nätverksteorin är däremot mer dynamiska och ger förslag på hur internaliseringsprocessen går till.

Alla dessa teorier är inte renodlade taktiska tillämpningar utan de går in i varandra och bidrar med olika strategiska komponenter. Därför ska dessa användas i uppsatsen som hjälpmedel för analys gällande de svenska företagens agerande vid etableringar på ryska marknaden.

⁷³ Uggla 1994, 1998 (Ur Bagelius, 2003) **Höghastighetskulturen** –den snabba utvecklingen inom teknologi, ekonomi och information som sker globalt i de öppna samhällena och som ökar konkurrensen och ställer krav på snabba åtgärder i kommersiella verksamheter.

⁷⁴ Hollensen, 2001

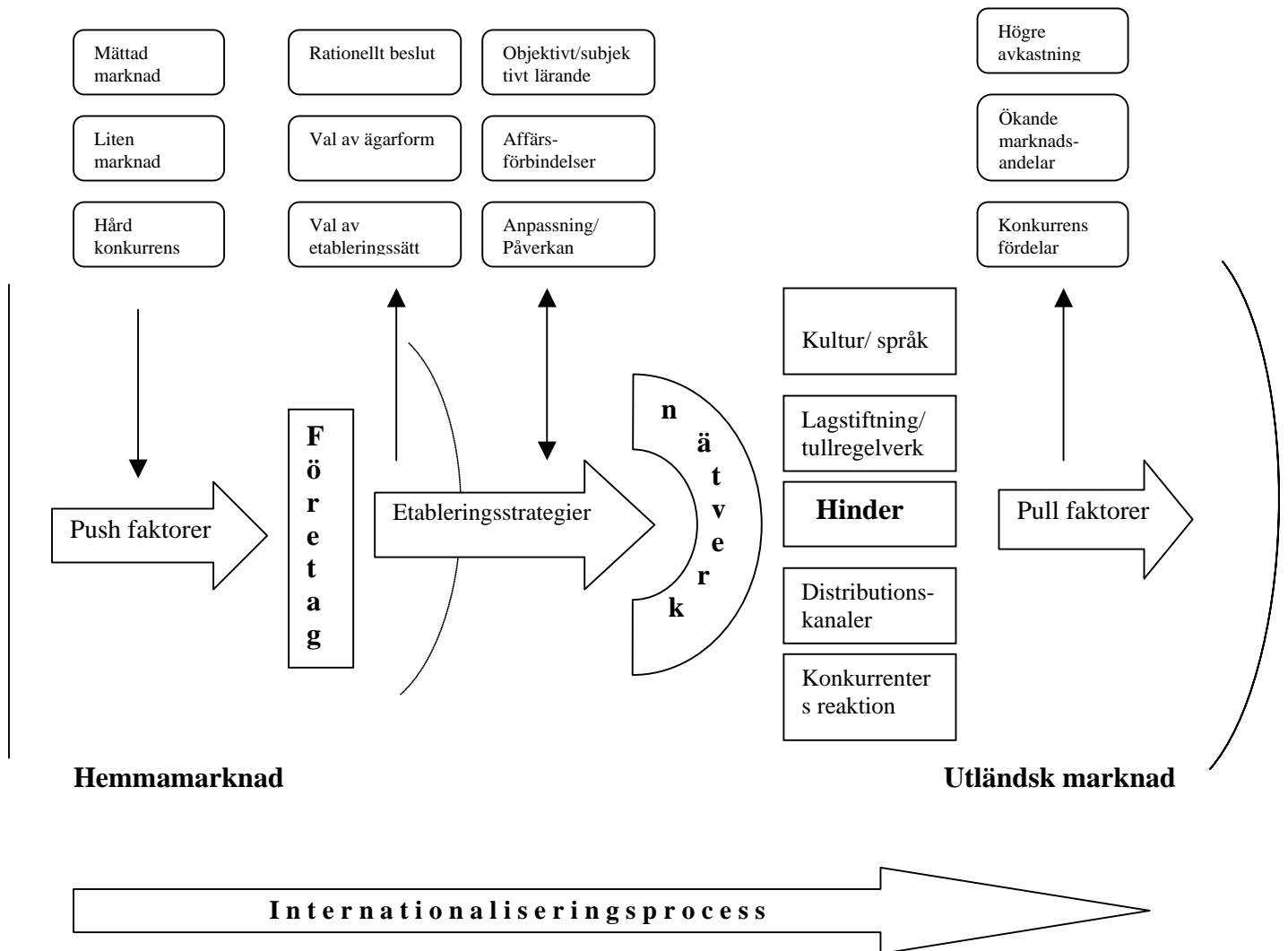
⁷⁵ Johanson et al, 2002

⁷⁶ Håkansson och Snehota, 1989 (Ur Bagelius, 2003)

Etableringshinder

För företag som vill lyckas internationellt gäller det att skapa och upprätthålla konkurrenskraft. Det kan nås beroende på hur stora hindren för nyetablering är, tillsammans med förväntade reaktioner från konkurrenter. De hinder som är mest avgörande för detaljhandelsföretag ska uppmärksammas i följande analys. Till exempel kan tillgång till *distributionskanaler, statlig politik och kulturavstånd* vara viktiga aspekter att ta hänsyn till vid etablering på en ny marknad. Företag måste ha kunskap och vara väl medvetna om de regler och lagar som gäller, för att avgöra vilken typ av affärer som bäst lämpar sig för en viss typ av land och samhälle.⁷⁷ Förståelse för kultur stärker marknadskunskapen vilket kommer att underlätta bland annat relationsbyggande samt val av rätt produkt för försäljning till rätt segment.

⁷⁷ Hörnell, Vahlne, Wiedersheim, 1973 (Ur Bagelius, 2003)



Figur 6. Etableringsprocessen⁷⁸

Genom den teoretiska syntesen har denna modell sammanställts och ska användas som disposition för att analysera företagets etableringsprocess i syfte att identifiera de marknadsförusättningar som har påverkat företag och hur de har hanterat dessa för att minska osäkerhet vid etablering på en utländsk marknad.

De krafter som driver företag till internationalisering är å ena sidan de hämmande faktorerna för företagets utveckling på hemmamarknaden (push faktorer) och å andra sidan de fördelar som internationaliseringen kan bidra med (pull faktorer). Företagets etableringsstrategier

⁷⁸ Egen modell inspirerad av McGoldrick's modell "Driving forces of retail internationalisation", 2002: 555

inkluderar rationella beslut baserade på perfekt information om den nya marknaden och strategierna hjälper företag att bestämma vilken typ av ägarform och vilket etableringssätt som är det bästa för etableringen.

Eftersom etableringen är en dynamisk process räcker en väl kalkylerad planering ofta inte till, utan etableringsstrategier bestäms till stor del på vägen där objektiva och subjektiva lärande är viktigt i företagets agerande. Etableringen på den nya marknaden innebär att företagen kommer in i nätverk av nya relationer för att skapa affärsförbindelser med andra aktörer. Men nätverk är i ständig förändring och företag måste hantera olika omständigheter genom att anpassa till eller påverka sin omgivning. På vägen till de fördelar som en internationalisering kan ge, kan företag stöta på en rad nya förutsättningar i form av problem och hinder som de inte är vana vid från hemmaplan. Dessa problem och hinder kan skapa osäkerhet i ett företags etableringsprocess.

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras kortfattat några faktorer som är Rysslandsspecifika, det institutionella och kulturella läget i Ryssland och vissa politiska och ekonomiska faktorer som har medverkat till att forma dagens situation. Syftet med detta är att ge läsaren en viss förståelse för vad som kan vara en orsak till de intervjuade företagens olika handlingar och strategier. Sedan följer resultat från sekundära källor och slutligen presenteras de genomförda intervjuerna och kort information om de intervjuade företagens verksamhet.

4.1 Landsspecifika faktorer

Ryssland är det största landet, till ytan, i världen med oerhörda naturtillgångar främst i form av olja, naturgas, kol och skog.⁷⁹ Landet har en befolkning på nära 143 miljoner invånare med många etniska grupper, ungefär 80 procent är ryssar och därtill finns en mängd olika språk och religioner.⁸⁰

Den ryska ekonomin befinner sig sedan början på -90 talet i en övergång vilket medför en del problem.⁸¹ På relativt kort tid har landet ställt om från planekonomi till marknadsekonomi och det har blivit alltmer demokratiskt efter att ha varit en diktatur. I ett ekonomiskt och politiskt turbulent land är kortsiktiga affärer något av en vardag och en stor del av produktionen av konsumtionsvaror upphörde och landet började importera varor från väst.⁸² Lastbilar lastades med varor av sämre kvalitet som inte gick att sälja på hemmamarknaden, för att sedan fraktas till Ryssland. Varorna såldes på de många gatumarknader som då var ett vanligt fenomen i det ryska samhället,⁸³ dessa marknader förkommer även idag. För att kunna köpa de billigare varorna från väst höll Ryssland värdet på den ryska valutan uppe på olika sätt, vilket ledde till budgetunderskott och inflation. Alla människor som hade besparingar i rubel lämnades utblottade och arbetslösheten tilltog i och med produktionsnedläggningen och det här innebar att en svart ekonomi slog rot vid sidan av den statliga ekonomin, det bidrog också till ett

⁷⁹ www.cia.gov, Utrikespolitiska institutet, 2001

⁸⁰ www.cia.gov

⁸¹ Utrikespolitiska institutet, 2001

⁸² Exportrådet Ryssland, 2006

⁸³ Exportrådet Ryssland, 2006

system av byteshandel. Till följd av byteshandeln formades invecklade nätverk av människor och företag, vilka var sysselsatta med byteshandel.⁸⁴

Många av de företag som sålde sämre produkter till Ryssland antog att ryssarna inte intresserade sig för kvaliteten på produkterna utan bara skulle köpa av ren nyfikenhet. Det här fungerade i början av den nya marknadsekonomi men allteftersom ställde även ryska konsumenter krav på kvaliteten och en ny medelklass var på framfart. En ny marknad som kunde gagna utländska företag växte fram under -90 talet och många svenska företag etablerade sig i Ryssland.⁸⁵

4.2 Resultat från sekundära källor

Sekundärt material som bland annat baseras på intervjuer med IKEA, Oriflame, Terrakultur och Exportrådet presenteras i det här kapitlet för att stödja de intervjuer som genomfördes för den aktuella undersökningen.

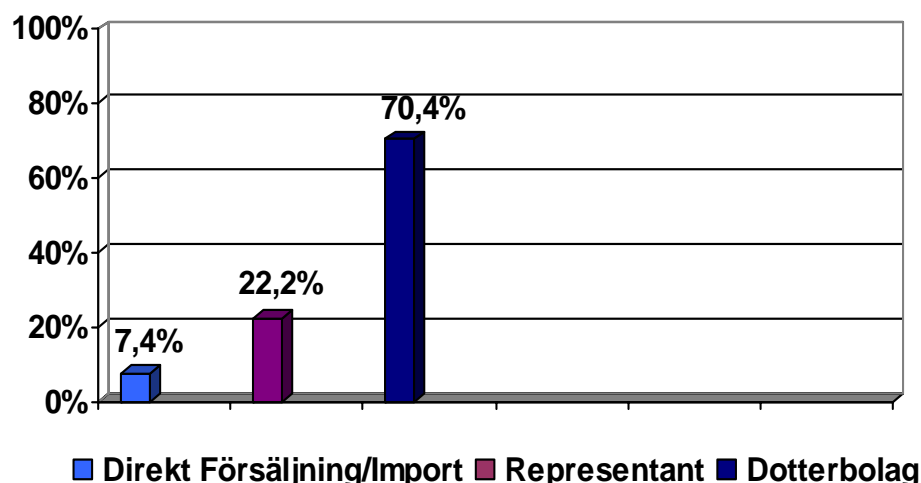
4.2.1 Ekonomi och Handel

Den ryska ekonomin idag gör positiva framsteg och tillväxten ligger långt över EU, USA och Japans tillväxt och detta beror till stor del på landets ökade konsumtion. Utländska direktinvesteringar ökar och Sverige ligger på 12e plats, när det gäller övriga handelsförbindelser ökar även dem. Den svenska exporten till Ryssland ökade från år 2003 till år 2004 med 20 procent.⁸⁶ Det vanligaste sättet för svenska företag att etablera sig på i Ryssland visas i denna figur:

⁸⁴ Exportrådet Ryssland, 2006

⁸⁵ Ibid, 2006

⁸⁶ www.swedishtrade.se



Figur 7. Svenska företags etableringssätt på den ryska marknaden ⁸⁷

Marknaden i Ryssland och då främst i storstäderna befinner sig i stark tillväxt, vilket den förbättrade levnadsstandarden och framväxten av en alltmer köpstark medelklass indikerar.⁸⁸ Analytiker prognostiserar att Ryssland 2008 kommer att vara en av världens största marknader för företag inom detaljhandeln.⁸⁹ Det främsta skälet till denna utveckling är att lönenivåerna framför allt i storstäderna har ökat med 26 procent under de senaste 10 åren.⁹⁰

4.2.2 Institutionella Faktorer

Något Exportrådet beskriver är att det kan ta lång tid för företag att genomföra sina planer vid etableringen, det krävs år av förberedelser, tillstånd från myndigheter och inspektioner. Exportrådet framlägger också att den ryska lagstiftningen inte är fördelaktig för utländska investerare då Ryssland försöker skydda inhemsk handel och återkommande lagförändringar innebär problem för företagare.⁹¹ Regelverken är svåra, vilket inte underlättar för entreprenörer på en ny marknad, det är ständigt återkommande lagförändringar vilket medför problem, dessutom kan lagar vara otydliga och motsägande.⁹²

⁸⁷ Studie i affärsklimat Ryssland, 2006: 13

⁸⁸ www.swedishtrade.se

⁸⁹ www.swedfund.se

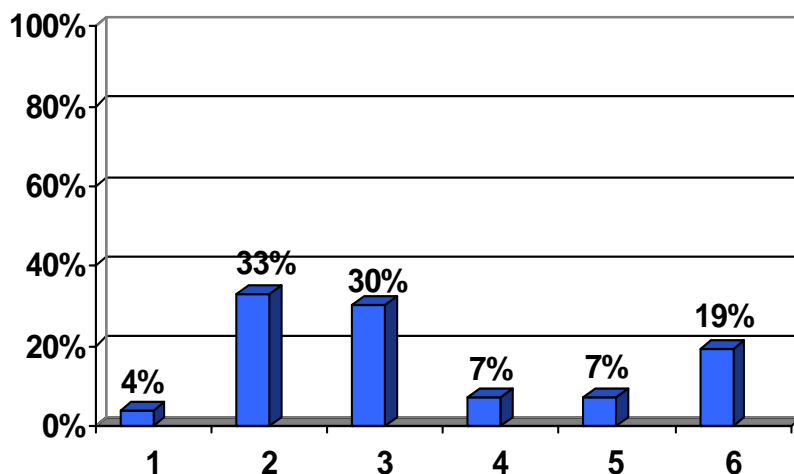
⁹⁰ Profil, 12/2004

⁹¹ www.swedishtrade.se

⁹² Affärer med Östeuropa, 2006

I Ryssland använder man inte muntliga avtal utan där gäller skriftliga avtal som i regel är mycket detaljerade,⁹³ vilket kan medföra svårigheter att tolka dem på ett korrekt sätt.

Undersökningen *Studie i Affärsklimat Ryssland* som genomförts av Exportrådet år 2005 där respondenterna utgör svenskrelaterade företag som är verksamma i Ryssland, har visat att de frekventa förändringarna i lagarna orsakar problem med att anpassa verksamheten därefter:



1 Stora problem – 5 Inga problem, 6 Vet ej

Figur 8. Förändring i lagarna⁹⁴

Korruption är ett allvarligt utvecklingshinder, men det genomförs reformer som syftar till att förenkla olika procedurer. En reform ska förenkla skattesystemet, en avbyråkratiseringsreform ska minska myndigheters inspektioner och krav på licenser,⁹⁵ vilket kommer att göra de nuvarande systemen lättare att handskas med för de utländska bolagen. Enligt en fastighetsdirektör på IKEA i Ryssland är det ofta problem med myndigheter som vägrar bevilja exempelvis ett bygglov för att helt enkelt tvinga IKEA att betala sig ur problemen, men att det däremot inte något som företaget gör.⁹⁶ Det finns sedan länge en bild av Ryssland som ett korrupt land med förekomst av mutor, men nuförtiden ser marknaden inte ut på samma sätt som den en gång har gjort, menar VD:n för Terrakultur i Ryssland. Däremot är korruptionen fortfarande ett samhällsproblem.⁹⁷

⁹³ Exportrådet Ryssland, 2006

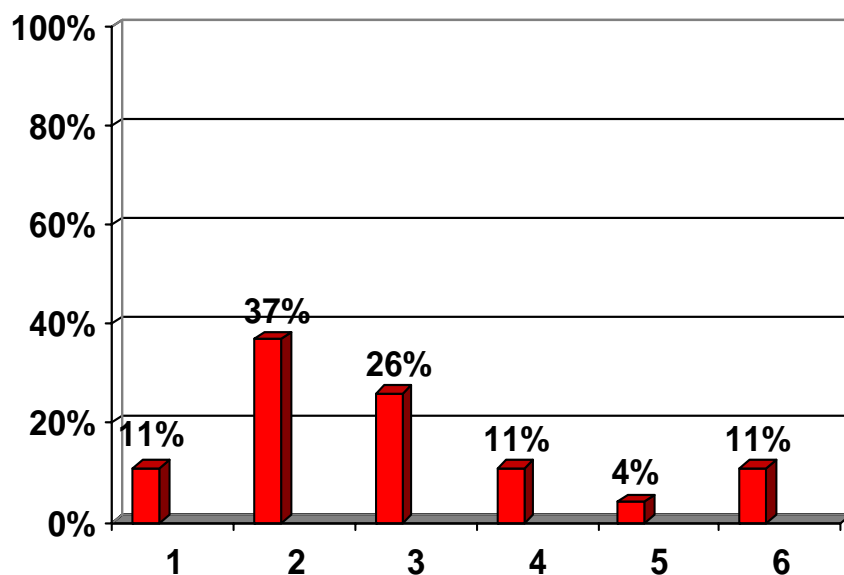
⁹⁴ *Studie i affärsklimat Ryssland*, 2006: 24

⁹⁵ www.swedishtrade.se

⁹⁶ www.realtid.se

⁹⁷ *Affärer med Östeuropa*, 2006

Enligt Exportrådets undersökning svarade respondenterna så här angående om de anser att korruptionen påverkar deras verksamhet:



1 I mycket hög grad – 5 Inte alls, 6 Vet ej

Figur 9. Korruption⁹⁸

I de samhällen där lagstiftningen är vag är det vanligt förekommande med mutor och korruption. Enligt CPI⁹⁹, som följer utvecklingen av korruption i olika länder, försämrades situationen i Ryssland mellan 2004 och 2005. År 2004 visade CPI ett resultat på 2,8 och 2005 var resultatet 2,4. Ett land med mycket låg förekomst av korruption hamnar närmare resultatet 10 som är den maximala gränsen enligt denna skala.¹⁰⁰

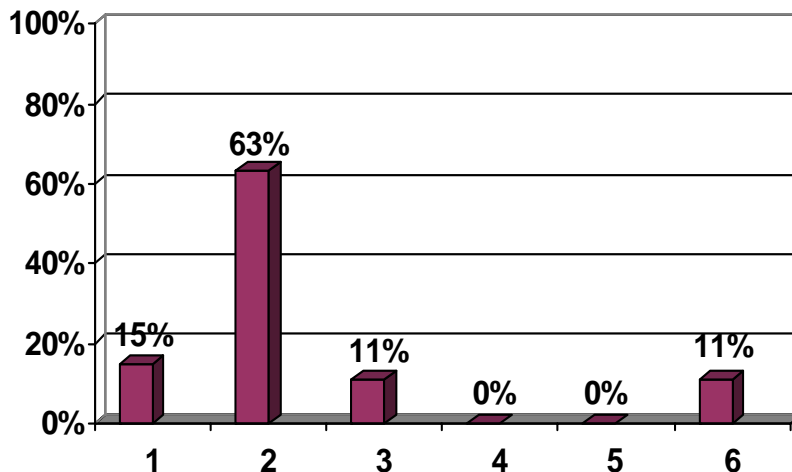
Tullmyndigheten, med alla gränsprocedurer, i Ryssland är ofta ett problem för utländska företag som verkar där, idag står åtta procent av Rysslands totala BNP för tullinkomster. Sverige har dock ett samarbete med tullen i Ryssland för att göra det enklare för företag som importerar och exporterar. Ett projekt i samarbetet kallas för Grön korridor och detta ska bidra

⁹⁸ Studie i Affärsklimat Ryssland, 2006: 71

⁹⁹ Corruption Perceptions Index

¹⁰⁰ www.transparency.org

till att underlätta tullproceduren.¹⁰¹ Enligt Exportrådets undersökning svarade företagen så här angående hur de tycker att den ryska förtullningsprocessen fungerar:



1 Inte alls tillfredsställande – 5 Helt tillfredsställande, 6 Vet ej

Figur 10. Den ryska förtullningsprocessen¹⁰²

4.2.3 Kulturellt avstånd

På sovjettiden såldes produkter med låg kvalitet i Ryssland, men idag har ryssar blivit alltmer kvalitetsmedvetna, vilket innebär att det inte går att ”komma hit (till Ryssland) och sälja skräp längre”, enligt IKEA.¹⁰³

Information om en ny marknad inhämtas på bästa sätt genom att företag tar del av marknaden, snarare än studerar den på avstånd.¹⁰⁴ Enligt Exportrådets undersökning bland svenskrelaterade företag är det viktigt att göra noggranna förstudier om marknaden innan en etablering.¹⁰⁵ För att möta de lokala aktörerna är språket också en central aspekt, med de rätta språkkunskaperna inom företaget finns en möjlighet till insyn i den marknad där företaget har

¹⁰¹ www.swedishtrade.se

¹⁰² Studie i Affärsklimat Ryssland, 2006: 47

¹⁰³ Exportrådet ryssland 2006

¹⁰⁴ Hollensen, 2001

¹⁰⁵ Studie i affärsklimat Ryssland, 2006

tänkt etablera sig.¹⁰⁶ Språket är viktigt inom företaget likväl som mellan dess distributörer eller leverantörer.¹⁰⁷ Att förstå skillnader mellan kulturer, är viktigt att uppmärksamma vid möten mellan människor av olika kulturell härkomst. På grund av att ens referensramar tillhör en kultur, kan det vara lätt att missuppfatta företeelser i en annan kultur, till och med de enklaste seder och bruk kan vara väl värda att ta fasta på.¹⁰⁸ VD:n för Terrakultur i Ryssland, säger i en tidigare genomförd intervju att *”det hänger mycket på de små sakerna, som att knacka på dörren innan man kliver in i ett rum”* och att det är betydelsefullt att begripa sig på den ryska kulturen.¹⁰⁹ Som chef i Ryssland är det också viktigt att vara tydlig och ge bestämda riktlinjer.¹¹⁰

Flera politiska-, affärs-, familje- och klassrelaterade faktorer kan påverka människors beteende och sätt att interagera med varandra.¹¹¹ De intervjuade i Exportrådets undersökning ger en tydlig bild av att relationer är viktiga i Ryssland. Men att komma i kontakt med olika företags ägare eller bygga upp personliga relationer i Ryssland kan vara särskilt svårt då ryssar gärna gör affärer med och har förtroende för dem de känner väl.¹¹² *”Det är viktigt att lära känna sina ryska partners ordentligt”*, menar en representant för Mannheimer Swartling. Däremot är affärsrelationerna mer oförutsägbara och tar längre tid att bygga därför att det finns en kortsiktigare attityd till att göra business i Ryssland.¹¹³ Det optimala för ett företag på den ryska marknaden är att rekrytera de personer som har kunskap om marknaden och den ryska mentaliteten, nyckelpersonen ska dessutom ha lätt för att knyta nya kontakter.¹¹⁴

4.3 Gul & Blå

Den första Gul & Blåbutiken öppnades i Stockholm 1966 av företagets grundare Lars Knutsson, företaget säljer i första hand jeans men även andra kläder. På 70-talet blev företagets V-jeans en succé och företaget blev den första butiken som inte enbart sålde plagg, utan de förmedlade en hel livsstil. På -80 talet öppnades nya butiker i och utanför Sverige,

¹⁰⁶ Hollensen, 2001

¹⁰⁷ Exportrådet Ryssland, 2006

¹⁰⁸ Ibid

¹⁰⁹ *Affärer med Östeuropa*, 2006

¹¹⁰ Exportrådet Ryssland 2006

¹¹¹ Hollensen, 2001

¹¹² Exportrådet Ryssland, 2006

¹¹³ Exportrådet Ryssland, 2006

¹¹⁴ Exportrådet Ryssland, 2006

som mest hade företaget ett femtiotal butiker. På nittioalet lades mycket av verksamheten ner för att slutligen sälja de kvarvarande butikerna år 1995 till den nuvarande designern och ägaren Crister Boork.

Gul & Blå i Ryssland

Stockholm Jeanswear AB etablerar Gul & Blå i Ryssland, de samfinansierade etableringen med Swedfund. Det startade med att Stockholm Jeanswear etablerade en Gul & Blå butik i Ryssland eftersom det till en början inte var möjligt att hitta återförsäljare för deras produkter. Strax därpå hittade de kunder som ville att företaget skulle börja vara grossister till dem. Idag levereras märket Gul & Blå till ungefär 25 butiker runt om i Ryssland och Gul & Blå har två egna butiker i St. Petersburg och har nu ungefär 30 procent av den totala omsättningen på den ryska marknaden.

De ansvarar för all logistik själva och har ett inköpscenter i Portugal, vilket i sin tur har kontakt med en fabrik där, från vilken produkterna körs direkt till centrallagret i St. Petersburg och sedan levereras till de egna butikerna och återförsäljarna.

4.3.1 Resultat från intervju

Intervju med Carl Johan Krigström, Vd och ägare i stor del av företaget Stockholm Jeanswear som etablerar Gul & Blå i Ryssland.

Etableringen

Carl Johan Krigstöm är i grunden investment banker och har bland annat ansvarat för skogsindustrin i Europa, Asien och Ryssland, han har arbetat på den ryska marknaden sedan början av 90-talet och är nu representant för Gul & Blå i Ryssland.

Företaget Gul & Blå valde att etablera sig i Ryssland för att det låg i Carl Johans intresse, han trodde att det fanns en stor potential på den ryska marknaden och tyckte även att det var en spännande utmaning. Den ryska marknaden är kraftigt växande och vissa segment i samhället har utvecklats på ett mycket positivt sätt, säger han och menar att tack vare denna pågående

utveckling ser även framtiden intressant ut. Carl Johan säger också att det är lika bra att direkt ta de möjligheter som finns istället för att vänta och ta marknaden steg för steg, men han tillägger att allt i Ryssland är en utmaning.

En viktig aspekt för både stora och små företag som etablerar sig i Ryssland, enligt Carl Johan, är att de finansierar verksamheten separat för att inte riskera sin balansräkning i väst med det företaget arbetar med i Ryssland. Han säger att det är nödvändigt att kunna lämna den ryska marknaden på en gång om det skulle bli aktuellt även om det innebär att företaget förlorade sin investering där. Företag har mycket mer kostnader i Ryssland, sådana kostnader som inte finns i Sverige, det är minst dubbelt så dyrt och dubbelt så svårt att etablera sig i Ryssland, som att etablera sig i ett annat europeiskt land. Företaget måste vara väldigt flexibelt för de förändringar som är förknippade med en etablering på den ryska marknaden, berättar Carl Johan, *”det gäller att ha en plan men att sen kunna hantera de lokala problemen är en förutsättning för att lyckas”*. *”Att ha en färdig plan och följa den går inte”*, planen lägger enbart ut riktningen och sen måste företaget anpassa sig fortsätter Carl Johan. Han tillägger att det som var en rätt lösning för ett år sen inte behöver vara den rätta lösningen idag. Bland det svåraste vid etableringen av Gul & Blå har varit att anställa rätt människor och hitta en bra lokalisering för deras butiker, enligt Carl Johan.

Institutionella Faktorer

Svårigheten med att etablera sig i Ryssland är att det inte finns någon riktig lagstiftning och inga bestämda regelverk vilket naturligtvis bidrar till att det även blir osäkert att etablera sig där. *”Vissa saker funkar inte, vissa funkar bättre”*, säger Carl Johan och menar att det bästa är att följa den enklaste vägen och att man med tiden förstår vilket det bästa sättet är att göra något på. Carl Johan påpekar särskilt förändringar i lagarna som en otrolig osäkerhet och att det kan gå väldigt snabbt: *”Man har bara ändrat lagen, så informerar man efteråt.”* Det är bland annat därför Gul & Blå måste ha kontakter som kan hantera förändringarna i lagarna, tullsystem, kvoter och tariffer. *”Allt man gör där är att ta en risk”* säger Carl Johan.

Carl Johan förklarar att han vet att korruption och maffia är något som man i Väst förknippar med Ryssland men att han inte har märkt av korruption i någon större utsträckning och inte någon maffia. Det är däremot många myndigheter som är involverade i företagets verksamhet

och ”Brandmyndigheten och en hel del andra vill också ha en del av kakan” vilket gör det svårt att budgetera och dyrt för företaget.

Han säger vidare att det fungerar ”*lite Ad hoc*” med distribution och att företaget får ”*fixa och trixa väldigt mycket*”. Distributionssystemet och infrastrukturen fungerar inte på samma sätt i Ryssland som det gör i Sverige. Det mesta måste man göra själv för att inte förlora kontrollen, det är svårt att lägga ut kontrollen på andra instanser, menar Carl Johan. Gul & Blå har nuförtiden ordning på logistiken, men det är framför allt den som ställer till problem och det är svårt att importera varor med alla de tullprocedurer som finns. Det är flera saker som Carl Johan anser att företaget skulle ha gjort annorlunda idag, bland annat skulle de ha haft andra införselsystem och om de hade kunnat skulle de gärna lägga ut logistiken på andra instanser. ”*Osäkerheten får man leva med*”, avslutar Carl Johan, den är svår att hantera men man måste försöka anpassa sig.

Kulturellt Avstånd

Gul & Blå styrs på ett västerländskt sätt och företaget försöker bedriva en västerländsk organisationsform i största möjliga mån men Carl Johan förklarar att det är svårt ”*att som västerlänning driva företaget på ett ryskt sätt*”. Han har inga kunskaper i ryska, han anser att det går bra utan denna språkkunskap. Det hade dock varit bra om han hade kunnat tala ryska men eftersom företaget ”*gör business*” med andra västerländska bolag, tycker han att det räcker att kunna engelska. De anställda, däremot, har goda kunskaper både i ryska och i engelska.

Det är avgörande att ha personliga relationer, ryssar eller andra som på något sätt har ett inflytande, för att hantera delar av lagstiftningen och det krångliga systemet. Men däremot kan personliga kontakter vara svåra att värdera för det går inte att veta om de finns kvar nästa dag eftersom relationer i Ryssland är mer osäkra än vad de är i Väst, enligt Carl Johan. Det är även en otrolig kortsiktighet där och går det att tjäna pengar snabbt föredrar man detta framför att ha någon längre relation, vilket tyder på att affärsmoralen i Ryssland inte är särskilt hög. Att affärsmoralen i Ryssland inte är som i Europa beror nog främst på att det nuvarande sättet att göra affärer i Ryssland, relativt sett, inte har funnits där förut anser Carl Johan.

4.4 IKEA

IKEAs grundare heter Ingvar Kamprad, han kommer från gården Elmtaryd i byn Agunnaryd i Småland. (IKEA fick sitt namn av initialerna i namnen Ingvar Kamprad, Elmtaryd, Agunnaryd). År 1943 startade företaget sin verksamhet men den bestod då av försäljning av skilda ting, först på femtiotalet lanserades möbler i sortimentet. Idag är IKEA ett multinationellt möbelföretag och finns i Västeuropa, Nordamerika, Centraleuropa, Kina och Japan samt finns även representerat via franchise i mellanöstern, Sydostasien och på andra mindre marknader med speciell lokal affärskultur. Totalt handlar det om 250 varuhus i 34 länder.¹¹⁵ Företaget ingår i IKEA-koncernen som äger flera bolag, från industrigruppen Swedwood som tillverkar träbaserade möbler till försäljningsbolag i respektive land, IKEA-koncernen ägs i sin tur av stiftelse Stichting INGKA Foundation i Holland.¹¹⁶

IKEA i Ryssland

Det första IKEA varuhuset i Ryssland byggdes utanför Moskva år 2000, ungefär två år efter den ryska finanskraschen.¹¹⁷ IKEA startade som ett greenfieldbolag och nu är företaget organiserat i tre bolag i Ryssland, ett bolag importerar IKEA produkter och säljer vidare till ett försäljningsbolag. Ett tredje bolag köper mark, bygger IKEA varuhus och andra shoppingcenters. Import- och försäljningsbolagen har funnits från början men sedan fastighetsförvaltningen blivit en allt viktigare del har även det tredje bolaget tillkommit. En stor anledning till att koncernen har separata bolag är att de sprider risken.

Företaget har ett antal centrallager som levererar varor till regionala distributionslokaler som i sin tur skickar varorna vidare till de olika varuhusen. IKEAs varuhus finns etablerade på åtta platser i Ryssland,¹¹⁸ under 2007 ska företaget öppna varuhus i fyra nya städer i Ryssland och under 2008 kommer det att expandera i liknande takt, men de tar ett steg i taget. IKEA har valt att etablera sig i eller vid stora shoppingcenters, så kallade Mega malls, vilket ger en

¹¹⁵ www.ikea.com

¹¹⁶ www.ikea.com

¹¹⁷ Exportrådet Ryssland, 2006

¹¹⁸ www.ikea.com

snabbare avkastning än att bara etablera företagets möbelvaruhus IKEA som egentligen är den huvudsakliga affärsidén.

Ryska myndigheter har nyligen satt tillfälligt stopp för IKEAs öppethållande i ett sådant shoppingcenter, alla andra butiker i varuhuskomplexet drabbas också och måste hålla stängt. Anledningen är att IKEA är anklagade att ha överträtt brandskyddsregler.¹¹⁹ Det finns spekulationer som tyder på ut att det är lokala konkurrenter med stöd bland högre politiker som ligger bakom nedstängningen av IKEAs varuhus i Ryssland.¹²⁰

4.4.1 Resultat från intervju

Intervju med Jan Sandlund, Projektledare på Expansionsgruppen som just nu ställer i ordning ett Call Centre för assistans till de nya IKEA butikerna i Ryssland.

Etableringen

Jan Sandlund hade en viss erfarenhet av Ryssland innan han på IKEA Kungens Kurva i Stockholm fick en snabbutbildning för att åka till Ryssland och hjälpa till i uppbyggnationen av det första IKEA varuhuset, nu har han arbetat på IKEA i snart 8 år. Jan säger att företaget skulle kunna etablerats i Ryssland även utan Ingvar Kamprads passion, men att det aldrig hade gått så snabbt och i en sådan stor skala som det gjorde med hans engagemang. Kamprad är en visionär och såg tidigt ett stort behov av IKEAs produkter i Ryssland men etableringen i Ryssland berodde inte bara på Kamprads visioner, utan var även förbundet med att Ryssland var och är leverantör till IKEA och det är ett land med stora skogstillgångar. Jan tillägger att det är viktigt att ett börsnoterat företag som IKEA tar stor hänsyn till den kortsiktiga ekonomiska och politiska situationen som finns i Ryssland, men är inte säker på om de gjorde det i någon större grad. Innan de öppnade första butiken i Ryssland utbildades ett trettiotal supertrainees i Sverige och England, de hade erfarenheter av detaljhandel, men inte av den ryska marknaden. Det är nästan enbart ryska chefer och medarbetare i varuhusen i Ryssland

¹¹⁹ www.dagensps.se

¹²⁰ www.ekonominyheterna.se

på grund av att de är bättre och billigare menar Jan. Innan IKEA öppnar ett nytt varuhus brukar de rekrytera och träna ledningsgruppen som utgörs av grupp- och avdelningchefer.

De samfinansierade det första projektet i Ryssland med bland andra EBRD¹²¹, men detta var mest för att få tillgång till den kunskap de hade, de kontakter som fanns samt att dela på risken. Jan säger att lokal närvaro är oerhört viktigt för företag som etablerar sig i Ryssland och att efter etableringen ha en lokal närvaro med exempelvis västerländska chefer är något som lönar sig i längden.

Det har uppstått svårigheter i etableringen som har gjort att IKEA har förlorat både tid och pengar, en svårighet är förändringen i den ryska ekonomin som bidrar till att det hela tiden har funnits *"nya spelare och spelregler"* säger Jan. I och med att den ryska marknaden fortfarande befinner sig i ett nybyggarsamhälle, går allt att köpa för pengar och därför blir det också kanske dyrare än på andra marknader, enligt Jan. Eftersom IKEA etablerade sig så tidigt i Ryssland har de nu fördel framför andra eftersom deras hyror är lägre än företag som kommit in senare på marknaden.

Institutionella Faktorer

Jan anser att den ryska byråkratin är en av de största utmaningarna för en etablering i Ryssland. Regler ändras ofta och reglerna säger dessutom emot varandra vilket gör det svårt för företaget att planera långsiktigt.

Korruption är ett stort och växande problem och alternativet är att strunta i reglerna och muta sig fram, men det gör de inte och dessutom håller det inte på lång sikt, tillägger Jan. Det är främst byråkrati och korruption som har försvårat vid IKEAs etablering i Ryssland. För att kunna driva ett varuhus krävs även många olika sorters tillstånd och här försvårar den ryska byråkratin och korruptionen, men Jan påpekar särskilt att när allt administrativt är klart, byggs det väldigt snabbt. Myndigheter samt den utbredda korruptionen innebär att det tar ofta längre tid och kostar mer att *"gå den lagliga vägen"* än det gör att *"köpa sig fram"* förklarar han. Men IKEA har utmanat ryska myndigheter till förändring och företaget är tillräckligt stort för att få igenom sådana beslut det är värre för mindre företag som inte har samma möjligheter som IKEA har. IKEA lägger dock ner mer pengar på säkerhet i Ryssland än vad de gör i

¹²¹ European Bank for Reconstruction and Development

andra länder där företaget finns etablerat, säger Jan. Lagstiftningen är modern men regelverken är svåra och många och plötsliga ändringar ställer ofta till problem för företaget, tullen kan ibland kräva exakt dokumentation av varor eller ha stängt på helgdagar vilket kan medföra förseningar i leveranser. Vissa intressegrupper kan lägga lagförslag som gör det dyrare att importera monteringsbara möbler, vid ett tillfälle infördes viktfullar vilket gjorde att en billig möbel blev otroligt dyr men genom att IKEA har svarat med att exempelvis hitta lokala producenter kan de behålla låga priser.

Kulturellt Avstånd

Likväl som de kulturella skillnaderna kan komma av år av kommunism tror Sandlund personligen *"att en europeisk/asiatisk aspekt väger minst lika tungt"*. Han menar att om en människa med asiatiskt ursprung beter sig på ett visst sätt antar vi att det beteendet härrör från skillnader i kulturer. Men eftersom ryssar och svenskar inte skiljer sig åt utseendemässigt har vi svårare att förstå varför en människa med rysk härkomst inte beter sig som vi gör. Jan betonar att det är mer som förenar än vad som skiljer de två kulturerna åt och det kan vara mer som skiljer mellan ryssar och ryssar, men olikheterna är intressanta och berikande. Skillnaden mellan en svensk och en rysk konsument är att den ryske kunden konsumerar mer av sin disponibla inkomst och har större krav på att allt ska vara rätt när de handlar.

Jan anser att det är IKEA som har anpassat den lokala marknaden istället för tvärtom, genom att de med ett gott exempel har visat hur modern detaljhandel kan drivas. Flera lokala återförsäljare har försökt kopiera vissa delar av IKEAs koncept, bland annat den blågula plåten de har som fasad på sina varuhus är något *"alla vill ha på sina butiker"*, säger Jan.

Samarbetet med andra aktörer kan vara jättebra men är ofta tungrott, han säger vidare att det inte är bra att generalisera, men det är inte särskilt vanligt att ryska affärsmän tänker långsiktigt och *"det gäller att hitta rätt person och att skapa en god personlig relation för att det skall fungera bra"*. Det är väldigt viktigt att ha ett väl fungerande nätverk i Ryssland, nätverket hjälper bland annat till att minimera den tid det kan ta med den annars utdragna ryska byråkratin. De yngre människorna i Ryssland vet hur de kan tjäna pengar med hjälp av informella nätverk och hårt arbete i en ekonomi som är i transition, det är snabba affärer som gäller och etik och moral är annorlunda i den ryska affärsvärlden.

IKEA utövar en informell- och demokratisk ledarstil vilket innebär att den inte behöver passa alla. Är människor inte vana vid att behöva ta egna initiativ utan enbart följa chefens direktiv är det möjligt att IKEAs ledarstil känns obehaglig för de anställda menar Jan. Men en faktor som har underlättat vid etableringen är att det finns en vilja till att arbeta, en hög utbildnings- och ambitionsnivå hos lokala chefer och anställda.

4.5 Oriflame

Företaget startades år 1967 av bröderna Jonas och Robert af Jochnick som ville skapa ett kosmetikaföretag med en ny distributionsmetod, vilket innebar att försäljningen skulle ske i kundernas hem. Denna idé lyckades och idag säljer Oriflame kosmetika, hudvårdsprodukter och hygienartiklar och de har delvis direktförsäljning men även privatpersoner som säljer till bekanta via kataloger med företagets produkter. Företaget har inte många egna butiker utan försäljningen sker främst med hjälp av säljkonsulenter som är ett nätverk av försäljare, kunder eller medlemmar som i sin tur knyter nya kontakter. Oriflame har 1,7 miljoner säljkonsulenter, och ungefär 5500 anställda i 57 länder.¹²² Länderna är indelade i regionerna CIS¹²³ & Baltikum, Centraleuropa & Medelhavsregionen, Västeuropa, Latinamerika och Asien. Huvudkontoret ligger i Bryssel och centrallager har i Holland och sedan inte långt tillbaka även i Warszawa som ligger närmare företagets huvudsakliga marknader.¹²⁴ Fabriker finns i Sverige, Polen och Indien och i december innevarande år invigs två fabriker i Moskva. Oriflame tillverkar 75 procent av alla produkter som de säljer, resterande del kommer från underleverantörer i Västeuropa.

Oriflame i Ryssland

Oriflame finns i 14 städer runt om i Ryssland, hela vägen bort till Chabarovsk¹²⁵ och det är främst i städer med mer än en miljon invånare. CIS & Baltikumregionen står för 51 procent av koncernens intäkter och under 2006 ökade försäljningen i denna region med 49 procent och

¹²² Oriflames delårsrapport 1 januari – 30 juni, 2006, www.privataaffarer.se

¹²³ I Commonwealth of Independent States ingår länderna Azerbajdzjan, Armenien, Vitryssland, Georgien, Moldavien, Kazakstan, Ukraina, Uzbekistan, Tadzjikistan och Kirgizistan.

¹²⁴ Oriflames delårsrapport

¹²⁵ Chabarovsk är en stad i sydöstra Sibirien i Ryssland, 30 km från gränsen till Kina

ungefär hälften av alla säljkonsulenter finns i Ryssland och Baltikum.¹²⁶ Ryssland ansvarar för en tredjedel av hela bolagets omsättning, vilket innebär att det är den största marknaden, på plats nummer två kommer Ukraina och därefter Polen.

Det är främst säljkonsulenterna som är företagets distributionskanal men Oriflame levererar dock till sina egna filialer runt om i landet. Centrallagret ligger i Moskva och de håller på att sätta upp ett till lager i Novosibirsk.¹²⁷ Produkterna fraktas därifrån med lastbil i den europeiska delen av Ryssland och med tåg till Novosibirsk och längre österut.

Konkurrensen blir allt större i Ryssland och då främst i Moskva. De största konkurrenterna är Avon, L'oreal och Nivea och det är i första hand inom reklam och produktutveckling som Oriflame konkurrerar.

4.5.1 Resultat från intervju

Intervju med Johan Rosenberg, regionchef för CIS & Baltikumregionen, Oriflame Cosmetics Ltd

Etableringen

Johan Rosenberg har arbetat på Oriflame i 11 år och företaget hade innan etableringen i Ryssland personal som tidigare hade arbetat i Ryssland kände till hur den ryska marknaden fungerade och hade kunskap gällande språket och det ryska folkets mentalitet. Genom denna personal hade Oriflame även kontakter med andra aktörer i Ryssland. Direkt när "muren föll" hade företaget planer på att gå in i hela Östeuropa och omedelbart när de hade hittat rätt människor att göra detta verkställdes planerna med början i Tjeckien och Ungern och därefter Polen. Ganska fort därefter öppnade de ett enskilt dotterbolag i Ryssland år 1992, efter bolagets strategiska beslut att göra detta, de hade då mycket erfarenhet av de tidigare etableringarna i Östeuropa. Johan säger i samband med detta att det handlade om erfarenhet i hur det egna företaget fungerade på en utländsk marknad snarare än hur den ryska marknaden generellt fungerade. Han förklarar att det inte tog lång tid att planera etableringen, men att det

¹²⁶ www.ekonominyheterna.se

¹²⁷ Novosibirsk är den största staden i Sibirien i östra Ryssland

är viktigt att alltid ta hänsyn till hur marknaden ser ut och vilka juridiska samt legala möjligheter företaget har. Bland det viktigaste att tänka på vid etableringen var att få en bra bild av läget på den nya marknaden och att anställa personal det går att lita på, med erfarenhet från den ryska marknaden och som kan språket. *"Man är såld"* om man skickar en svensk utan dessa kunskaper till Ryssland. Vidare säger Johan också att Oriflame hade kunskap om marknaden och de tog *"seden dit de kom"* och *"var inte blåögda på nåt sätt"*, de etablerade sig sakta men säkert samt anställde rätt personal.

När Oriflame etablerade sig i Ryssland var det ingen hård konkurrens på marknaden, alla företag som kom till landet hade chans att lyckas och det var heller inte lika dyrt att etablera sig. Idag är Moskva en bland världens dyraste städer, lokalhyror och anställdas löner har gått upp, därför är det oerhört kostsamt att etablera sig på den ryska marknaden nuförtiden, fortsätter Johan. Det tog många år innan företag generellt började se Ryssland som en riktig marknad, många företag sålde andrasortering, eller varor de ville bli av med, till ryssarna. Att Oriflame var tidigt med att ta marknaden och de ryska konsumenterna seriöst från början är en stor anledning till företagets framgång. Han förklarar också att det är klart svårare att etablera ett företag i Ryssland än vad det är att etablera sin verksamhet i Europa. För Oriflame var det lättare eftersom de kom in tidigt på marknaden, men enligt Johan är allt annorlunda i Ryssland, *"allting tar längre tid, allt är krångligare, man förväntas ta seden dit man kommer och det är långt ifrån de regler som vi är vana vid"*. Men det kan vara svårt att hitta bra lokalisering på lokaler och kontor och det behövs ofta renovering för att husen inte alltid har den standard vi är vana vid, avslutar han.

Institutionella Faktorer

Rosenberg säger att relationerna mellan Sverige och Ryssland är bra men att kontakten med myndigheter, främst skatte- och tullmyndigheter är alltid *"bökit"*. Avtal med ryska aktörer fungerar bra, den enda skillnaden mot väst är att man ofta gör förskottsbetalningar, det är också otroligt viktigt i Ryssland att använda skriftliga kontrakt och det är då en förutsättning att man kan ryska, *"muntliga kontrakt betyder ingenting"*, enligt Johan.

Det har inte varit något problem att registrera bolag, men däremot är det mycket annat regelverk som ska skötas och man måste ha personal som läser de många ändringar som görs i lagen. Ofta ändras lagarna i efterhand vilket innebär att även företaget måste ändra sin

verksamhet. Som enskild entreprenör kan man köpa en licens och på det sättet bedriva verksamhet, det är värre för småbolag, hävdar han.

Eftersom Oriflames butiker och försäljare är geografiskt spridda över landet innebär det en stor utmaning. Allt tar mycket längre tid, inte bara för att den geografiskt spridda marknaden innebär längre avstånd för frakt och dylikt utan för att mycket inte fungerar till 100 procent. Infrastrukturen i Ryssland innebär sämre kvalitet på vägar och tåg som inte går i tid, det är även mycket pappersarbete och alla dessa faktorer är en bidragande orsak till att det mesta tar mycket lång tid, säger Johan.

Oriflame har inte någon erfarenhet av maffia i den traditionella meningen, däremot är det många myndigheter som kontrollerar företaget. Det kan vara skattemyndigheter eller brandmyndigheter och de hittar alltid något fel som de förväntar sig att företaget ska betala en straffavgift för, säger Johan.

På grund av antalet mutor som finns på marknaden, kan man inte heller lika lätt lita på sina anställda, de kan ha kontakter med leverantörer som erbjuder dem förmåner på olika sätt och därför är det viktigt att *”dubbelkolla och ha parallella upphandlingsförfaranden så att man ser till att det inte rör sig om några mutor”*, avslutar Johan.

Kulturellt Avstånd

Generellt sett, enligt Rosenberg, är människor mycket mer öppna och emotionella i Ryssland än i Sverige. Han säger att det inte är en helt annan kultur än i Sverige, som om man jämför Sverige med Asien. Men relationer betyder enormt mycket i Ryssland och kulturen är annorlunda, det är svårare att lita på människor och därför blir de man känner extra viktiga, *”man gör affärer med de man känner men inte lika gärna med andra”*. Man får titta på referenser, *”dubbelkolla och trippelkolla”* och på grund av det blir det svårare att bedöma när det går att lita på de affärskontakter företaget har.

Johan säger att han som chef måste detaljstyra mycket och tala om exakt vad det är som ska göras och sedan följa upp arbetet. Det går inte att lämna några frågetecken, för de anställda frågar inte om hjälp om något är oklart, människor är vana vid att *”en chef är en chef, det är han som bestämmer och talar om allt och kan allt”*. Oriflame försöker ändå styra företaget på

ett svenskt sätt och företaget anser sig inte ha behövt ändra på affärsmodellen. Han förklarar att med tiden går allt och att företaget lockar till sig de människor som trivs i dess miljö.

4.6 Terrakultur

Terrakultur är specialister på växtinredning och skötsel av växter, i konceptet ingår även att ordna vattenarrangemang för att kunna erbjuda kunderna en speciell atmosfär i inomhusmiljö. Företaget finns etablerat runt om i Sverige med huvudkontor i Stockholm och det är i första hand ett tjänsteföretag som säljer direkt till slutkund. Terrakultur har bedrivit verksamhet i närmare 40 år och de har kunder som Skanska, Vasakronan Infracity och Securitas.¹²⁸

Sedan början på år 2006 är företaget ett dotterbolag i ISS Facility Services AB som levererar tjänster i form av catering, städning och mervärdestjänster som exempelvis växter från Terrakultur och fruktservice.¹²⁹

Terrakultur i Ryssland

Terrakultur gjorde sitt första uppdrag i Ryssland år 2002 men de etablerade sig där först två år senare i form av ett nytt bolag. Terrakultur hade inte tänkt etablera sig i Ryssland men tack vare att de hade kontakt med IKEA blev det så och till en början hade Terrakultur främst svenska kunder för att det var smidigare och de kunderna snabbt kunde fatta beslut.¹³⁰ Nu har Terrakultur ett sjuttioal kunder och ett tjugotal anställda i Ryssland.

Terrakultur har en garanti på växterna vilket innebär att om en växt inte ser bra ut ska den bytas till en ny. Därför har företaget ett växtlager för att kunna uppfylla garantin men det är även viktigt att ha växter i lager för eventuellt nya kunder. Produkterna köps in från Holland genom en importagent, transporten tar fyra dagar och av logistikskäl bedriver företaget inte någon verksamhet utanför Moskva. Detta beror främst på att Terrakultur sköter om växterna regelbundet och har en kvalitet som de måste upprätthålla och med utvidgad verksamhet skulle det bli svårt att ha den kontroll som är nödvändig.

¹²⁸ www.terrakultur.se

¹²⁹ www.se.issworld.com

¹³⁰ www.svd.se

4.6.1 Resultat från intervju

Intervju med Marika Waern, VD för Terrakulturs dotterbolag i Moskva och största ägare i bolaget.

Etableringen

Marika Waern har arbetat på Terrakultur sedan starten i april år 2004. Hon har ett förflutet inom fastighetsmarknaden och har jobbat ett år på -90 talet i Ryssland samt av och till med marknaden sedan -97 och därigenom behållit kontakter som bidrog till att hon blev rekommenderad att börja arbeta på Terrakultur i Moskva.

Det fanns redan färdiga kunder som efterfrågade företagets produkt och det var genom IKEA som Terrakultur i Stockholm kontaktades år 2002 för att IKEA inte kunde hitta någon lokal leverantör av växter och träd. Marika påpekar svårigheten i att ha kontroll över bolaget om man inte är på plats och menar att det bästa sättet för att ha full kontroll är att ha ett helsvenskt ägande.

Institutionella Faktorer

I Ryssland finns inget regelverk som godkänner uthyrning av växter eftersom denna produkt/service inte har funnits tidigare, detta försvårar bokföringen men det är inget problem som inte går att lösa, menar Marika. Fastighetsbranschen i Ryssland utvecklas och nya kontor byggs vilket innebär att de behöver inredas. Detta är bra för Terrakultur eftersom företagets produkter är nära sammanlänkade med fastighetsbranschens utveckling.

Mutor är något som förekommer överallt men Marika anser att det inte är något problem längre därför att företagen i Ryssland blir mer professionella och *"de behöver inte hålla på med sånt"*. Det som är viktigt är att ha en bra chief accountant i Ryssland eftersom lagstiftningen ändras företaget måste hålla sig uppdaterat, det är farligt att inte ha kontroll, anser hon. *"Utan en bra chief accountant så står du och vacklar som ett korthus"* och det måste även vara en person som företaget kan lita på, säger Marika. Rörande importen av

växter till Ryssland ändras reglerna och det kan orsaka köer vilket är frustrerande, men det händer endast en till två gånger om året, säger hon.

Generellt i Ryssland kan det vara problematiskt att vara hyresgäst om man inte hittar en bra hyresvärd, men Terrakultur hittade både en bra hyresvärd och en bra lokal vilket gör att företaget kan känna sig tryggt. Marika tillägger dock att andra företag som inte har en bra hyresvärd kan få påhälsning från denne ett par gånger om året med besked om chockhöjning av hyran och ett litet företag har inte mycket att sätta emot hyresvärden vill bli av med en hyresgäst, fortsätter hon, *”men vi hade en ren tur”*.

Kulturellt Avstånd

Ryssland är kulturellt annorlunda Sverige på alla plan och Marika anser att det inte ska ses som problematiskt, men att man är tvungen att begripa sig på kulturen. En stor del av framgångarna innefattar att ha affärskontakter och att det är tack vare de kontakter hon hade sedan tidigare som hjälpt henne att bredda sitt kontaktnät. I Ryssland är det svårt att nå en kontakt, vid försäljning eller liknande, om man inte har några referenser. *”I hundra procent av fallen så möts en försäljare av frågan: varför vill du veta det?”*, *”Eller: det är information som vi inte lämnar ut, så slänger de bara på luren”*, vilket gör att man är helt beroende av kontakter och referenser för att nå andra företag. Den ryska kulturen är sådan och människor generellt är mer misstänksamma, en vanlig inställning är också att inte något går att genomföra eller är omöjligt men då gäller det att ha rätt bemötande, säger Marika.

Det arbetar en svensk som är anställd i Ryssland men för övrigt är personalen rysk och det bidrar till att *”man måste jobba upp sin företagskultur”*. *”Här måste man vara rak och tydlig annars lämnar man för mycket frågetecken och då är det inte någon som vågar göra något”*, anser hon. Marika poängterar dock att dessa skillnader inte är unika för Ryssland utan bara annorlunda för Sverige. Ryssar är även vana vid hierarkiska organisationer men Terrakultur driver företaget på samma sätt som i Sverige, vilket innebär att det är icke-hierarkiskt, de försöker vara en platt organisation. Marika påpekar att Sverige är unikt i Europa med dessa platta organisationer och att det här är bland de största skillnader mellan Sverige och Ryssland.

En stor del av Terrakulturs kunder är utländska bolag vilket är underlättande, därför att de flesta av kunderna vet vad det är för typ av produkt företaget säljer och de är också vana vid att ha växter omkring sig i sin företagsmiljö. De ryska kunderna är mer krävande, de utgår från att Terrakulturs personal inte arbetar ordentligt och därför ”följer de oss runt i byggnaden för att kolla vår personal”, avslutar Marika.

4.7 Swedfund

Swedfund erbjuder svenska företag riskdelning i form av finansiering vid satsningar på riskmarknader. De har investeringar i 30 länder, i Östeuropa är 34 procent investerat i länderna Bosnien- Hercegovina, Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Ryssland, Tjeckien samt Ukraina. Swedfund har tillsammans med East Capital investerat i ett modeföretag som heter Melon Fashion Group och detta företag driver 50 butiker vid namn som bland andra Befree och Zarina, vilka finns etablerade i Östeuroparegionen. Swedfund har även investerat tillsammans med Stockholm Jeanswear för att etablera varumärket Gul & Blå på den ryska marknaden.¹³¹

4.7.1 Resultat från intervju

Intervju med Lydia Molin, Investment manager på Swedfund. Lydia har tidigare arbetat på exportrådet i St. Petersburg och Moskva där hon hjälpte svenska företag in på den ryska marknaden.

Företagsetablering i Ryssland

Det går inte att säga generellt att svenska företag har någon särskild etableringsstrategi för den ryska marknaden, utan det handlar mer om hur mycket kontakter företagen har haft med marknaden sedan tidigare. Det är dock nödvändigt för företag att ha en strategi för var de

¹³¹ Swedfund, 2006

väljer att etablera sig, om de ska öppna butiker i ett köpcentrum eller på en huvudgata. De måste ta reda på om det finns ett kundflöde till den plats de väljer, berättar Lydia Molin.

För några år sen kanske många företag trodde att de var tvungna att specialanpassa sina produkter eller sin affärsidé till den ryska marknaden, men det är inte alls säkert att det är nödvändigt idag. Däremot måste företagen som tänker etablera sig där undersöka förhållandena och marknadsförutsättningarna. Det kan finnas skillnader i shoppingmönster hos kunder, om en viss kundgrupp köper en produkt i Sverige betyder det inte att samma kundgrupp i Ryssland köper produkten, vilket kan bero på olika faktorer.

Det är även viktigt att förstå den ryska marknaden och företagen måste vara beredda på att de inte kan *"sitta på Sverigekontoret och tro att allt ska hända av sig självt"* om de ska genomföra en lyckad etablering i Ryssland. Företagen måste vara på plats och lägga ner mer tid än vad de tror och det krävs kontroll för att sköta verksamheten där. Viktigast att tänka på för att lyckas är att det finns tidigare erfarenhet, kontakter, nödvändigt kapital och att det inom företaget finns kunskaper om den ryska marknaden. Svenska banker vill fortfarande inte gärna ta risker i Ryssland och det är relativt dyrt att låna pengar i en rysk bank, därför kan kapitalfrågan bli ett problem om företag inte har egna resurser.

Konkurrensen på den ryska marknaden ökar hela tiden men det finns fortfarande luckor inom många områden där svenska detaljhandelsföretag kan gå in och konkurrera. De ryska företagen har närmast sig de västerländska alltmer och det är svårt att säga vilka butiker som fortfarande är *"typiskt ryska"*. Om de svenska företagen inte producerar lokalt, men de ryska gör det, då har de kanske inte någon möjlighet att konkurrera utan måste särskilja sig på något sätt, tillägger Lydia.

Institutionella faktorer

Det finns en byråkrati i Ryssland och det många företag känner som problematiskt är skattelagstiftningen där företagen måste ta reda på alla regler i detalj, avtal tolkas bokstavligen och det finns inga prejudicerande fall som utgör en ram att hålla sig till. En oerhört viktig del för en lyckad etablering är att ha en rysk chief accountant som håller kontakt med myndigheter och följer alla ändringar. De flesta företag som importerar upplever också tullen som ett problem, tullväsendet är korrupta och import är dyrt. Specifikt för

Ryssland är att många företag använder sig av tullagenter som hjälper till att förtulla varor, utan en agent går det ofta inte att importera varor. Vidare berättar hon att det finns ett tullprojekt som kallas för den Gröna Korridoren där syftet har varit att underlätta för svenska företag att ta in varor i Ryssland.

Kulturellt Avstånd

Det ryska affärslivet bygger väldigt mycket på relationer, det kan vara relationer med kunder, myndigheter och leverantörer, *”det gäller att bygga upp sitt personliga nätverk, just personliga kontakter är extremt viktigt i hela Östeuropa”*. I Ryssland lär man känna sina affärspartners först och då inte enbart genom en affärsmässig relation som i Sverige, utan man lär känna varandra på ett mer personligt sätt. På det viset löser sig många problem på ett bra sätt, men den språkliga barriären kan vara ett problem vid skapandet av kontakter, menar Lydia. Hon anser att affärsmoralen i Ryssland är god och tror snarare att om det skulle finnas en dålig moral beror det på att de svenska företagen inte väljer sina affärspartners på rätt sätt.

Oavsett vilken struktur företag väljer att föra in på en ny marknad är den ryska företagsstrukturen betydligt mer hierarkisk än vad den svenska är. Ryska anställda tar inte lika mycket initiativ eftersom de är vana att få order uppifrån och i dessa fall krävs det en insats från företagsledarna, men utan en duktig rysk personal går det inte heller att lyckas med etableringen, menar hon.

5. Analys

I det här kapitlet analyseras viktiga aspekter avseende de svenska företagens etableringar på ryska marknaden och deras hantering av osäkerhet. Analysen sammanställs utifrån det empiriska materialet i förhållande till den teoretiska referensramen och struktureras utifrån modellen för Etableringsprocessen¹³²

5.1 Internationalisering

Som framgått tidigare är internationalisering en process, som är en del av ett företags strategier i syfte att åstadkomma de fördelar som en internationalisering kan bidra till. Det är dessutom en av de mer riskfyllda handlingar ett företag kan genomföra och för att lyckas med detta gäller kunna hantera osäkerhet. De möjligheter som en internationalisering kan bidra till är företags skalfördelar, ökande marknadsandelar, internationell prestige och image tillsammans med annat som kan göra verksamheten mer lönsam och vinsten högre.¹³³ Krafter som driver företag till internationalisering aktualiseras speciellt i de fall då hemmamarknaden inte kan erbjuda gynnsamma villkor för företags utveckling, på grund av en liten och mättad marknad, hård konkurrens eller ett ofördelaktigt skattesystem, vilket leder till att allt fler företag söker sig utomlands på fortfarande icke penetrerade marknader.¹³⁴ Utvecklingen av den tendensen kan man följa hos svenska företag, som fortsätter öka sina internationella åtaganden medan Ryssland med sin växande köpkraft har blivit en allt viktigare handelspartner för Sverige. Enligt SCB ökade den svenska exporten till Ryssland från år 2003 till år 2004 med 20 procent.¹³⁵

5.1.1 Villkor för etablering på en ny marknad

Relaterad till Dunning's OLI-teori förutsätter en lyckad etablering rationella beslut baserade på perfekt information om aktuell marknad och planering utifrån företagsspecifika egenskaper och konkurrenskraftiga färdigheter. Men i praktiken räcker ofta inte de väl kalkylerade

¹³² Se Teoretisk syntes 3.5

¹³³ Pull faktor för etablering; McGoldrick (1995)

¹³⁴ Push faktor för etablering; McGoldrick (1995)

¹³⁵ www.swedishtrade.se

prognoserna till eftersom förändringar i omvärlden sker oerhört snabbt och på den ryska turbulenta marknaden upplevs det ännu tydligare. Det gäller ofta för företag att vara snabba och hantera osäkerhet i handling.

”Den som har startat företag och sen säger att man har gjort en plan som man följer – den människan ljuger” (Carl Johan, Gul & Blå).

För de svenska företagen som intervjuades var motiven att etablera sig på den ryska marknaden av olika karaktär beroende på en rad impulser i den egna organisation eller impulser som kommer utifrån. Exempelvis hade IKEAs grundare länge närt en dröm att etablera IKEA i Ryssland därför att det utgör ett strategiskt viktigt land både som marknad (stor befolkning) och tillverkningsland med mycket skog. IKEA liksom Oriflame var pionjärer på den ryska marknaden vilket innebar fler problem och högre risk för misslyckande, vilket i sin tur krävde noggrannare förberedelser lång tid innan etableringen. Terrakultur däremot, tänkte inte alls gå in i Ryssland utan deras snabba beslut om etablering uppstod tack vare IKEAs råd att göra det. Därefter följde Terrakultur efter redan befintliga kunder varav IKEA var en av dem. De behövde inte göra djupa marknadsundersökningar och tidskrävande planeringar, eftersom de redan hade tillgång till nödvändig information och en position i marknadens nätverk. Efterföljarstrategin är inte lika riskfylld och kostsam som pionjärstrategin är, vilket underlättar för efterföljare att bygga upp kunskaper och relationer genom att följa en partner. Pionjärföretag söker sig till främmande marknader och dess nätverk i ett tidigare skede för att exempelvis inta bättre marknadspositioner.¹³⁶ Vad gäller Gul & Blå gjorde de inte heller några djupare analyser för deras etablering utan tyckte att det var en intressant utmaning att gå in på ryska marknaden med en förståelse vad detta kan medföra.

Det som var gemensamt för företagens etableringsbeslut i Ryssland var att de ville tjäna pengar genom att bearbeta marknaden och utnyttja gynnsamma lokala utvecklingsfaktorer, vilket blev möjligt efter liberaliseringen. De ville utnyttja potentialerna i sina verksamhetssystem i form av kompetens och kvalitativa produkter, som ryska marknaden var och fortfarande är i stort behov av.¹³⁷ Nämligen gjorde företagen sina bedömningar och val av angrepp för sina internationaliseringar utifrån de egna och den ryska marknadens

¹³⁶ Johanson et al, 2002

¹³⁷ www.swedishtrade.se

förutsättningar. Det måste poängteras att dessa detaljhandelsföretag är av olika storlek och har olika internationell erfarenhet vilket utgjorde skilda förutsättningar för deras etablering. Men genom att påvisa dessa olikheter kan detta i sin tur bidra till vidare förståelse för hur de olika förutsättningarna har påverkat företag i valet av etableringsformer och strategier för att minska osäkerhet.

5.1.2 Val av ägarform

Timing är en viktig faktor, enligt respondenterna, att göra åtaganden vid rätt tidpunkt eftersom tillfället inte kommer igen. Genom att komma först in på marknaden minskar företagen möjligheten för andra att etablera sig där. Med utgångspunkt i hård konkurrens i Väst och med hänsyn till att det fortfarande är stor osäkerhet i Ryssland ville de svenska företagen ha kontroll genom att ha närvaro på ryska marknaden. Detta avgjorde deras val av ägarform, de satte nämligen upp dotterbolag. I överensstämmelse med transaktionskostnadsteorin kan det vara mer värt att ha egen kontroll genom internationaliserad hierarki, än att låta lokala samarbetspartners styra verksamheten i en sådan osäker miljö som den ryska marknaden är. Det kostar en del att sätta upp ett eget bolag och ha svenska chefer på plats, men det lönar sig i längden, enligt respondenterna. De förklarade att samarbetet med lokala aktörer innebär en del risk, på grund av annorlunda uppfattning gällande affärsmoral, vilket kan bero på de lokala aktörernas brist av förtroende för andra och kortsiktigt affärstänkande. Det gör att de svenska företagarna får svårt att lita på människor, vilket i sin tur bidrar till osäkrare relationer, komplicerade förhandlingar och krångliga kontrakt. Oriflame och Terrakultur satte upp sina helägda bolag direkt från början. IKEA samt Gul & Blå valde samarbete med västerländska samriskbolag för att huvudsakligen sprida risken. Eftersom IKEA etablerades i mycket större skala satte styrelsen upp först två- och senare ett till separata bolag för att fördela risken. För att således hantera osäkerheten var företagen angelägna om att internationalisera verksamheten under kontroll, antingen i form av helägda eller majoritetsägda bolag.

5.1.3 Val av etableringssätt

Val av etableringssätt avgör hur ett företag skall etablera sig utomlands, vilket bestäms utifrån företagets mål och förutsättningar för kontroll, risk och kostnader.¹³⁸ De studerade företagen gjorde direkta investeringar på ryska marknaden genom att starta verksamheten helt från början, vilket även definieras som greenfield. Detta innebär en högre kontrollnivå men medför även ökade kostnader och ett större risktagande, men fördelen med ett nystartat företag är att aktören kan kontrollera verksamheten själv i takt med ökad kunskap och erfarenhet. Dessutom kan aktören införa sina egna värderingar och standards istället för att anpassa sig till eventuella samarbetspartners värderingar, vilket kan förekomma vid andra sätt att etablera sig. Till de andra etableringssätten hör förvärv, joint ventures eller strategiska allianser. Fördel med förvärv kan vara att den sker snabbt, men samtidigt kan det finnas risk att de förvärvade företagen inte har utlovade resurser och kompetens och detta kan medföra dyra omställningskostnader.¹³⁹ Förvärv kan medföra en del omställningskostnader. Det andra sättet är joint ventures och enligt teorin används detta sätt ofta då företag vill etablera sig på svåra eller reglerade marknader.¹⁴⁰ Men enligt en respondent är det inte ett lämpligt sätt att etablera sig på den ryska marknaden

”Joint ventures skall undvikas till varje pris då det med största sannolikhet finns dolda agendor och olika intressen som kan vara svåra att identifiera i ett ingångsskede”

(Jan Sandlund, IKEA).

Följaktligen, att starta ett nytt företag på en relativ främmande marknad som Ryssland kan innebära mindre risk i jämförelse med de övriga etableringssätten, eftersom företagets beroende av affärsförbindelser inte är lika stort. Detta kan i sin tur skapa större utrymme för egna beslut i företagets agerande, det är särskilt aktuellt i första etableringsfasen när relationerna med andra aktörer fortfarande är osäkra. Ett nybildat dotterbolag kan vara som fönster för att skapa relationer på plats, få information och bearbeta kunder.

¹³⁸ Hollensen, 2001

¹³⁹ Johanson & Mattsson, 1988 (Ur Bagelius)

¹⁴⁰ Hollensen, 2001

5.1.4 Strategisk handling

Eftersom etablering på en ny marknad är en process, bestäms ofta strategier i handling, där företag försöker i takt med förändringar i omvärlden hantera eventuella problem. För att lyckas med detta måste företag i tid avläsa olika signaler från omvärlden, då kan även erfarenhet och marknadskunskap vara till stor hjälp.

”Vi har förlorat både tid och pengar på misstag som med facit i hand kunde ha undvikits, men vi har hela tiden lärt oss och blivit bättre och bättre”(Jan Sandlund, IKEA).

Subjektiv/objektiv kunskap

Enligt Uppsalamodellen är internationell erfarenhet en viktig förutsättning för att gå in på marknader med stort psykiskt avstånd. Tanken bakom den teorin är att företag ökar sina internationella åtaganden stegvis genom att först etablera verksamhet i länder som inte har så stort avstånd från hemmamarknaden och sedan fortsätta successivt öka sitt engagemang.¹⁴¹ Genom att öka den internationella erfarenheten och marknadskunskapen reducerar företag den osäkerhet de kan uppleva. Dock i dagens höghastighetskultur är det redan många svenska företag som har en internationell erfarenhet och tillgång till stor informationsmängd, vilket inte gör steg-för-stegmodellen lika aktuell. Många företag hoppar över steg i etableringen, för att på så sätt träda in på marknaden före andra och skapa konkurrensfördelar genom snabbare exponering men detta är inget som Uppsalaskolan förespråkar.¹⁴²

Den ryska marknaden är specifik på grund av stor turbulens och delvis begränsad information, därför gäller andra grunder för företagsetablering där. De svenska företagen som har intervjuats för denna undersökning är olika internationellt erfarna, men gjorde sina åtagande lika snabbt genom att direkt starta marknadsbolag för att ha bättre kontroll. Till exempel var inte Terrakultur etablerat utomlands innan de etablerade sig på ryska marknaden. Gul & Blå hade inte utvecklat internationell verksamhet sedan dåvarande ägaren krympte ner verksamheten i början på 90-talet. Däremot har IKEA, med stor internationell erfarenhet och stora resurser, misslyckats vid sitt första etableringsförsök på ryska marknaden. Därefter gjorde företaget en etableringsansats igen och denna blev mer lyckad. Oriflame hade redan internationell erfarenhet från Östeuropa och de trädde in på den ryska marknaden i början på

¹⁴¹ Johanson et al, 2002

¹⁴² Hollensen, 2001

90-talet i samband med att möjligheterna erbjöds. I överensstämmelse med Uppsalaskolan etablerade Oriflame verksamheten successivt, om än i ett snabbt tempo, genom att börja i Tjeckien, Ungern, samt Polen och sedan Ryssland. Men när de etablerade sig var det annorlunda och det fanns ingen nämnvärd konkurrens vilket gjorde att företag kunde lyckas bara genom att komma in på marknaden och så är det inte i fallet idag, enligt respondenten ”Först till kvarn...”.

På så sätt har dagens etableringar blivit mer revolutionära till sin karaktär för att företag måste handla snabbt och vara närvarande. Om än inte alla företag gick fram steg för steg, finns det ett visst stöd för Uppsalaskolan i de svenska företagens handling. Denna skola betonar betydelsen av den subjektiva kunskapen som en starkare mekanism för att minska osäkerhet, snarare än den objektiva kunskapen. Eftersom alla marknader är unika liksom människor och företag, kan man aldrig veta och förstå hur dessa fungerar utan att vara närvarande. Respondenterna har också betonat att erfarenhet är en viktig förutsättning för att lyckas på ryska marknaden. Själva hade de alla erfarenhet sedan tidigare genom att jobba i Ryssland innan de blev rekryterade till de svenska företagen. Det är viktigt för företag att anställa personal med erfarenhet om den aktuella marknaden. För att etablera och styra ett utländskt dotterbolag krävs att det finns en viss typ av erfarenhet och kunskap i företaget som kan användas på den nya marknaden. Det förväntas att de som ansvarar för etableringen på en utländsk marknad redan har utvecklade rutiner för att sköta företagets affärer på plats och samtidigt kan förmedla företagets koncept och kultur. Så att verksamheten kan anpassas både i handlandet ute på marknaden och i det mera strategiska arbetet avseende hela företaget. Därför gäller det för företagen att ha svenska chefer på plats, speciellt när det gäller Ryssland, eller rekrytera lokalt ansvariga personer som inte har påverkats av det gamla ryska sättet att göra affärer. Det kan vara att föredra unga människor direkt från universitetet med goda kunskaper i engelska. Gul & Blå rekryterade en medarbetare som precis hade avslutat sina universitetsstudier och denne är nu chef för dotterbolaget i Ryssland.

Affärsförbindelser

Etablering på en ny marknad handlar mycket om att skaffa och utveckla de kontakter som företag behöver för att etablera och driva verksamheten, vilket nätverksteorin talar för. Det gäller att förstå när och hur dessa kontakter kan användas i det land företaget etablerar sig i. Det kan inte tas för givet att det ska fungera på samma sätt som hemma, speciellt i ett land

med stora politiska, ekonomiska och sociala skillnader. Oavsett i vilken skala företaget har etablerat sig på marknaden gäller det att samspela med andra aktörer. Företaget omges av olika institutioner, konkurrenter, leverantörer, kunder och andra intressenter, som har både direkt och indirekt påverkan på företagets verksamhet och vice versa. De bildar tillsammans ett nätverk av relationer, där företagets positionering blir en viktig osäkerhetsreducerande faktor. Med andra ord kan det vara avgörande för företagets framtid hur olika intressenter kommer att uppfatta företaget och dess verksamhet. Om de kommer att medverka eller ”stoppa käppar i hjulen”!

Företagens representanter poängterade vikten av att ha goda relationer, grundade på förtroende och samförstånd. Det är alltid viktigt med kontakter när det rör kommersiell verksamhet men det är ännu viktigare i det ryska samhället där personliga kontakter kan avgöra mycket. I Ryssland är informella kontakter mer övervägande än de formella.

”Ett väl fungerande nätverk är skillnaden mellan att få saker och ting fixade på fem minuter eller att fastna i byråkratins malkvarnar för tid och evighet” (Jan Sandlund, IKEA).

Men det är inte lätt att knyta kontakter där eftersom man inte kan värdera om de finns kvar imorgon. Det beror bland annat på att många ryssar är misstänksamma vad gäller nya relationer, vilket gör att man är beroende av kontakter och referenser på alla plan. Om man inte har social kompetens blir det svårt att få några kontakter.

”Det handlar mest om att man inte kan lita på folk i allmänhet så man litar gärna mera på dem som man känner väl” (Johan Rosenberg, Oriflame).

Ömsesidigt intresse

Det är tydligt att anskaffa kontakter är en tidskrävande process som kräver erfarenhet, engagemang och tålamod. Företaget måste motivera andra inblandade aktörer att knyta relationer. En del av företagen hade kontakter sedan tidigare som i sin tur hjälpte till att knyta nya och på det sättet utbredda sitt nätverk. Utifrån ett resursberoende perspektiv, vilket nätverksteorin anknyter starkt till, hjälper företagets egenskaper och dess specifika resurser till att väcka intresse hos de aktörer vars tillgångar företaget är i behov av för att överleva. Deras ömsesidiga intressen blir som en kärna i deras affärsförbindelser.

De svenska företagen kunde bidra med kvalitativa produkter, teknisk utveckling, know-how och ett alternativt sätt att driva affärer i utbyte mot en gynnsam nätverksposition och de resurser som företagen behövde för sina verksamheter. Exempelvis har IKEA aktivt bidragit till strukturella förändringar i produktions- och distributionssystem i inredningsbranschen med att visa hur verksamheten kan drivas på ett effektivt sätt. Genom att vara annorlunda har IKEA snabbt väckt intresse bland många aktörer på den ryska marknaden, vilket också gynnade deras egen identitet. Företagets kompetens och styrka att "inte vara som alla andra" hjälpte till att knyta affärsförbindelser med leverantörer, federala och lokala myndigheter och andra aktörer, vilka har varit viktiga för IKEAs verksamhet.

"De flesta har nog hittat oss under tiden vi var närvarande...De leverantörer som är framsynta ser IKEA som en tuff kravställare där de kan lära sig mycket och därmed tjäna ännu mer pengar på andra kunder...IKEA har anpassat den lokala marknaden genom att ge ett gott exempel på hur modern detaljhandel kan drivas" (Jan Sandlund, IKEA).

Ett annat exempel är Oriflame som har etablerat sin verksamhet på ett smidigt sätt tack vare deras marknadsföringskoncept, nämligen direktförsäljning genom "Word of mouth", som var något nytt och därför intresseväckande bland ryska aktörer. Att komma in vid rätt tidpunkt och med rätt produkt av god kvalitet och till ett bra pris var avgörande för företagets framgång.

"Vi kom in ganska tidigt på marknaden och samtidigt som alla andra märken kom in. Vi tog marknaden seriöst från början, medan många andra konkurrenter skeppade lite andra sortering och det man ville bli av med. Det tog många år innan man började se det som en riktig marknad" (Johan Rosenberg, Oriflame).

Även för både Gul & Blå och Terrakultur var en viktig förutsättning, för att komma in i nätverk av affärsrelationer, att deras produkter var efterfrågade tillsammans med redan upparbetade kontakter. Sålunda kunde de svenska företagen utnyttja sina resurser och färdigheter i utbyte mot aktörernas vilja att samarbeta och kundernas lojalitet. Förutom kvalitativa produkter och alternativa sätt att driva affärer kunde de svenska företagen erbjuda arbetstillfällen för den lokala befolkningen och även bidra till utveckling av marknaden samt landets ekonomi i stort.

Anpassning och påverkan

Som redan nämnts tidigare, är skapande av relationer genom ömsesidigt intresse en central aspekt i nätverksteorin, där utbyteselement betonas som aktörens osäkerhetsreducerande strategi.¹⁴³ Utbyten skapar dock beroende mellan aktörer, de ger möjligheter men också begränsningar, vilket innebär att anpassning och påverkan sker i deras utbytesrelationer. Eftersom nätverk är i ständig förändring där nya relationer växer fram och nya situationer uppstår, påverkas företagets relationer som sålunda kan skapa utrymme för osäkerhet. Ju starkare förbindelser med andra aktörer desto större beroende och därmed risk för konflikt och osäkerhet. Därför gäller det att lära sig leva med förändringarna i omvärlden genom att hantera beroenden och anpassa sin verksamhet till nya situationer.

Företag kan tillämpa olika strategier för att minska sitt beroende av andra aktörer i sin nya omgivning. Till exempel kan företag göra resursberoenden mer lösa genom att ha flera leverantörer, som IKEA gör. De andra företagen har inte lokala leverantörer alls utan har redan egna upparbetade kontakter med leverantörer i andra länder. Genom att skapa behov hos andra aktörer kan företagets kontroll öka, vilket de svenska företagen lyckades med genom deras efterfrågade produkter och kompetens. Enligt respondenterna är det vanligt för västerländska företag att förhålla sig inom nätverk av andra europeiska företag, som utgör varandras stöd på den ryska marknaden. För detaljhandelsföretag är det viktigt att ha en gynnsam lokalisering vilket visserligen skapar beroende av hyresvärdar. Respondenterna har framlagt betoning på att det är mycket viktigt att hitta en bra hyresvärd för att undvika otrevliga överraskningar i form av en ständigt stegrande hyra.

”Det var en ren tur och vi har en bra hyresvärd, det är en svensk hyresvärd och det gör att vi upplever att vi sitter väldigt tryckt här. Vi riskerar inte att få påhälsning från hyresvärden ett par gånger om året som vill chockhöja hyran ännu mer därför att han har fått för sig att han vill få ut mer” (Marika Waern, Terrakultur).

Aktören kan även utveckla nya aktiviteter och resurser på egen hand för att kunna påverka andra aktörer och samtidigt öka stabilitet och säkerhet. Till exempel har IKEA lyckats

¹⁴³ Johanson & Mattsson, 1992 (Ur Bagelius, 2003)

påverka tullmyndigheterna genom att ha hela tiden en dialog där båda parter lärt sig av varandra. Som resultat har de tillsammans byggt en av Rysslands bästa tullstationer i anknytning till IKEAs ryska centrallager. Ryssland har andra certifieringskrav än vad EU har, därför kan kraven medföra problem när det gäller särskilda produkter som leksaker, kosmetik och allt som kommer i kontakt med mat.

”Även i detta fall har vi lyckats påverka myndigheterna och istället för att klistra etiketter på varje enskild vara kan vi nu kommunicera vad EU-symbolerna betyder på en skylt i varje avdelning. Detta sparade 10-15 heltidsanställningar i ett enda varuhus” (Jan Sandlund, IKEA).

Förändringar - osäkerhet och dess hantering

Med hänsyn till den turbulens som fortfarande råder på den ryska marknaden är det viktigt att vara på sin vakt för att undvika bekymmer i form av olika oförutsägbara händelser och nya trender som kan förekomma och påverka verksamheten negativt. Det finns många västerländska företag som blev hårt drabbade av den ekonomiska krisen 1998, när den ryska rubeln drastiskt föll och många företag var tvungna att slå igen sin verksamhet över en natt och åka hem. När man satsar på en marknad som har en hög turbulens måste man vara beredd på att ta risker, men man får absolut inte äventyra det totala företagets verksamhet. Därför gäller det för många företag att finansiera satsningar i Ryssland separat för att inte riskera balans- och resultaträkningarna hemma.

”Det som görs i Ryssland, man måste kunna vara beredd att lämna det imorgon och du får inte riskera det du har på hemmamarknaden. Jag träffade ett bolag, en stor aktör, som har säkert investerat kanske 10 miljarder i Ryssland och de jobbar också efter den principen att de bara ska kunna överge de här tio miljarderna på ett dygn och det får inte påverka hemmaverksamheten. Så måste man tyvärr jobba i Ryssland” (Carl Johan, Gul & Blå).

Det finns situationer som är svåra att förutse och påverka, men företag kan med tiden lära sig att leva med den osäkerhet som finns i omvärlden och försöka hantera den på ett så intelligent sätt som möjligt. För att företag ska reagera snabbt i takt med förändringarna är det viktigt att anskaffa de interna resurser och den kompetens som företaget förfogar över. Att ha tillgång till relevant information och kompetent personal som man kan lita på, är några exempel på det

som anses vara viktigt att tänka på under etableringsprocessen. Respondenterna betonade att det är viktigt att rekrytera rätt personal på rätt plats, som bättre kan avläsa olika signaler, vilket kan hjälpa till att anpassa verksamheten till dess omgivning. Till exempel ändras lagstiftningen så ofta att företag måste ha kontroll över den, då gäller det att ha en bra chief accountant som sköter bokföringen korrekt.

”Utan en bra chief accountant så står du och vacklar som ett korthus. Du kan få påhälsning av skattepolisen...och om du har en chief accountant som inte är kompetent och som har gjort fel då kan det innebära fängelse för både dig som VD och andra så det är verkligen allvarligt” (Marika Waern, Terrakultur).

Eftersom förändringarna i samhället sker frekvent och inom områden där det finns lite insyn måste företag söka relevant information på egen hand för att vara ständigt uppdaterade och ”hänga med” i samhället.

”Vi tar info från myndigheterna själva, men ofta är det så att det är ganska lite transparence, man måste söka sig information, och ofta är det att man genomför ändringar i efterhand. Det är inte lika lätt överlag som det är i Sverige” (Johan Rosenberg, Oriflame).

Det finns många oklarheter när företag ger sig in på en främmande marknad och det finns inget direkt facit för hur företag ska agera i en viss situation då dessa är olika. Men det gäller ofta att utgå från sina kunskaper, erfarenhet och inte minst känsla och intuition. Samspelet mellan företag och dess omgivning förändras ofta tillsammans med ökande erfarenhet och kunskap på bägge sidor. Det relationsbaserade perspektivet som nätverksteorin förespråkar betonar samarbete genom företagets anpassande till eller påverkan på dess omgivning, och just detta perspektiv tar en central plats i analysen.

5.2 Etableringshinder

Internationalisering handlar mycket om företags sätt att komma in i nätverk av nya relationer och företagen kan stöta på hinder i form av nya förutsättningar och regelverk. Detta kan skapa osäkerhet för företag om de inte är vana vid dessa omständigheter från hemmamarknaden.

Dock är en förutsättning för en lyckad etablering att skapa och upprätthålla sin konkurrenskraft och för att nå detta beror det på hur stora hinder som finns för etableringen. Enligt teorin är det viktigt för detaljhandelsföretag att ta hänsyn till bland annat distributionskanaler, reaktion från konkurrenter, statlig politik samt kulturavstånd. Detta för att förstå sig på de spelregler som gäller på den nya marknaden i syfte att minska osäkerhet.

5.2.1 Distributionskanaler

Nyetableringsföretag behöver försäkra sig om distribution för sina produkter och identifiera skillnader i distributionskanalernas logik. I Ryssland är distributionsnätet fortfarande präglad av traditioner från sovjettiden och inom många branscher i både grossist- och detaljistled är de också fragmenterade. Både vertikalt och horisontellt är kedjebildning nästan obefintlig, men trots att det fortfarande råder fragmenterade försäljningsled är både marknads- och säljstrategierna minst lika sofistikerade som i Väst.¹⁴⁴ Det tar mycket längre tid att leverera varor i Ryssland vilket beror en del på längre avstånd i geografisk bemärkelse men också på att saker inte fungerar till hundra procent, som att det är svårt att få in varor gränserna.

”Du måste ha koll på allting själv: transporter, tull, hela kedjan, du måste sköta allt själv och kontrollera allting för det är väldigt svårt att lägga ut kontroll på andra” (Carl Johan, Gul & Blå).

De svenska företagen distribuerar sina varor internt, det vill säga inom sina egna kanaler, eftersom distributionssystemet inte fungerar där på samma sätt som i Sverige. De måste ”fixa och trixa” väldigt mycket själva med leverantörer och distributörer. De har dessutom leverantörer i andra länder dock i olika omfattning beroende på företagets storlek. Till exempel köper Gul & Blå in varor endast från en leverantör i Portugal med vilken de har en nära affärsrelation. IKEA har leverantörer över hela världen och även i Ryssland, där företag tävlar om att få tillverka produkter för IKEA.

Företagen var tvungna att skapa sina egna distributionskanaler för att vara säkra på att de skulle fungera på det sätt de borde göra. För att minska osäkerhet och vinna skalfördelar kan företag integrera med varandra inom distributionssystemen. Företag kan integrera både

¹⁴⁴ www.swedishtrade.se

vertikalt och horisontellt, vilket i det första fallet innebär att producenter, grossister och återförsäljare agerar som enhet genom att äga varandra eller samarbeta genom ett avtal. Med horisontell integration menas att två eller flera företag på samma nivå, till exempel återförsäljare går ihop för att nå konkurrensfördelar och högre lönsamhet. Till exempel äger grossister och återförsäljare för Gul & Blå varandra och har ett nära samarbete genom ett avtal med deras producent. De driver grossistverksamhet parallellt med återförsäljning. Gul & Blå integrerar även horisontellt genom att samarbeta med en annan återförsäljare för att kunna sälja sina varor i dennes butik. Ett annat exempel är IKEA som har valt att etablera sig i eller vid shoppingcenters, så kallade Mega malls, för att försäkra sig om ett kontinuerligt pengaflöde.

5.2.2 Konkurrenternas reaktion

Enligt respondenterna upplevde inte de svenska företagen någon hård konkurrens på den tiden då de trädde in på ryska marknaden. Idag ser konkurrenssituationen annorlunda ut allteftersom konkurrensen ökar och i vissa branscher blir allt hårdare, fastän den fortfarande inte är lika hög som i Väst. De företagen kunde inte gynnsamma positioner och vinna kundernas lojalitet tack vare deras marknadsföring och differentierade produkter, nämligen produkter av annorlunda karaktär, hög kvalitet och kända varumärken. Oriflame var ett av de första företagen som kom in på marknaden efter liberaliseringen, då var det fritt fram och nu konkurrerar de mest med de västerländska märken som Loreal och Nivea, vilka också finns etablerade där. Gul & Blå konkurrerar mest inom kvalitet och inriktar sig som en västerländsk leverantör mot ett medvetet segment. Terrakultur har inte upplevt nästan någon konkurrens då den sorts tjänst de har är ny för den ryska marknaden. För IKEA var det däremot något annorlunda då de inhemska konkurrenterna försökte svara genom att kopiera vissa aspekter av IKEA-konceptet.

”Sedan finns det andra som försöker bemöta IKEAs konkurrens genom att trycka på lagförslag som gör import av monteringsbara möbler dyrare. Ett tag infördes viktullar och därmed var tullsatsen uppe i flera hundra procent vilket hade gjort en enkel IKEA möbel otroligt dyr” (Jan Sandlund, IKEA).

Men IKEA med sin stora internationella erfarenhet, har alltid bemött sådana svarsåtgärder med att bli mer kreativa och istället hitta mer lokala producenter som gör att de kan sänka

priserna på sina egna varor. Deras moderna möbler anses vara för medvetna kunder och även om det finns billigare lokala produkter, ligger IKEA väldigt bra till jämfört med andra moderna möbelföretag. Deras grundidé handlar mycket om skalfördelar, vilket menas att de måste vara stora för att hålla låga priser och ändå bli lönsamma. Visst, det kan uppkomma situationer som är svåra att förutse och påverka och dessa måste företagen lära sig leva med. Till exempel var det svårt för IKEA att förutse att ett av deras varuhus fick stängas under en månad med anledning av överträdelserna mot gällande brandskyddslagar. Detta kan tyda på att de inhemska företagen, med stöd hos högre politiker, på så sätt konkurrerar ut de utländska bolagen.

5.2.3 Statlig politik

Det mest besvärliga och största hindret som de svenska företagen har upplevt i etableringsprocessen är rysk lagstiftning. De många och ständiga förändringarna i lagar medför oförutsedda komplikationer som ställer till det. Det gäller ändringar i lagstiftningen för import av varor, moms, kvoter, tariffer och annat som ändras hela tiden så företagen inte vet vilka regler som gäller för morgondagen. Sålunda, ändringarna i lagstiftningen skapar den största osäkerheten, eftersom det inte finns relevant information om de förändringarna som kommer att ske. Företag måste ofta anpassa sin verksamhet i efterhand och det enda sättet, enligt respondenterna är att "hänga med" och ha folk som läser ändringarna hela tiden för att vara uppdaterad.

Staten kan hindra och begränsa nyetableringar för utländska företag i form av lagar och tillstånd. Den kan även skydda inhemska verksamhet genom orättvisa behandlingar och hårda krav från myndigheternas sida, vilket kan vara det som IKEA i det tidigare nämnda fallet varit utsatt för.

"Det är mycket myndigheter som är och kontrollerar: brandmyndigheter, skattemyndigheter, som kommer hit och kollar...och hittar alltid nåt fel som de förväntar sig att man ska betala någon straffavgift för" (Johan Rosenberg, Oriflame).

De svenska företagen anser att det kunde vara betydligt enklare att investera och driva affärsverksamhet om reglerna förenklades. Det gäller allt från de fundamentala frågor som äganderätt och tilltro till det legala systemet, till de små frågorna angående visum,

ansökningar, registreringar av boende och arbetstillstånd som fortfarande är krångliga. För att kunna driva ett varuhus behövs tillstånd gällande lokaler, väggar, gas, elektricitet och dylikt, då kommer företag ofta att möta problem med byråkrati och korruption. Enligt representanterna för IKEA och Oriflame har korruptionen blivit värre under de senaste åren och allteftersom den administrativa apparaten växer, tar problemlösning allt längre tid. Men de utmanar genom att inte betala mutor, utan skaffa goda kontakter med duktiga lokala aktörer och istället försöka påverka myndigheterna till förändring. Terrakultur och Gul & Blå har inte upplevt korruption i större utsträckning, vilket kan bero på att deras verksamhet är av mindre skala, eller andra förutsättningar.

Den ryska tullen anses vara inflexibel, korrupt och tidskrävande, det smugglas varor in och ut ur Ryssland vilket gör det svårare att införa varor. Tullagstiftningen kompletteras ständigt med nya direktiv vilket givit flera tulltjänstemän möjlighet till ”egen” tolkning av lagarna. Sedan december 2002 är Sverige med i ett projekt benämnt Gröna Korridoren där förutses tillämpning av en ny teknik som kallas elektronisk klarering¹⁴⁵. Detta för att underlätta, förenkla och påskynda den komplicerade gränsöverskridande tullproceduren. Men enligt respondenterna anses införsel av varor fortfarande som komplicerat med flera problem och hinder. Därför använder många företag, som importerar varor till Ryssland, tullagenter då dessa hjälper till att förtulla varor. Enligt några respondenter var det svårt att få in varor i landet utan en sådan agent.

Det är just de många reglerna som leder till erbjudande om att ”påskynda” processen från skrupelfria byråkratier. Men man ska inte inbilla sig att det bara därför går att smita undan reglerna. Allt måste lösas, godkännas och behandlas på ett formellt riktigt, om än i realiteten absurt sätt. Svenska företag som betalar mutor har oftast inte blivit långvariga på den ryska marknaden. Därför är det mycket viktigt att följa lagen även om den är överdrivet detaljreglerad och exakt, inte enbart godtycklig och korrupt som är en vanlig uppfattning i Väst. Det kan också vara landets sociala och kulturella förhållanden som gör att korruptionen existerar i en bredare omfattning. I relationsbaserade kulturer som den ryska, där personliga kontakter är viktiga, kan det vara socialt accepterat att människor mutar varandra.

¹⁴⁵ Betalning av tullavgifter för införsel av varor

5.2.4 Kulturellt avstånd

Kulturellt avstånd har visat sig ha stor inverkan på företagens internationalisering då det gäller att ha kunskap och kännedom om kulturella dimensioner för att skapa goda relationer med lokala aktörer och kunna dra slutsatser om hur man bör agera i olika situationer. Ett kontrakt är bindande så länge ingen förlorar men om det skulle hända, gäller det att omförhandla. Därför är goda relationer bättre än kontrakt. Avtal kan vara komplexa men också enkla då de är relationsbaserade. I en förhandlingssituation föredrar ryssar en reaktiv position och alltför enkla förhandlingar skapar misstro, även att kompromissa anser ryssar vara en svaghet. Som nämnts tidigare, är personliga relationer viktiga i Ryssland och kan ofta hjälpa till att rädda förhandlingarna. När det gäller planering är ryssar mer kortsiktiga än svenskar, vilket kan bero på att deras relationer till tiden är mer förr- och nu orienterade på grund av den instabilitet som råder i samhället. Ofta är anställda lojala mot sin chef och andra medarbetare och de förväntar sig en makthierarki, ett användande av titlar samt starka och kunniga ledare. Om inga direktiv ges från ledaren anser ryssar ofta att det tyder på bristande initiativförmåga, men samtidigt finns en känsla av att ”vem är du att lära mig?”. Oavsett vem man talar med anses det viktigt att visa respekt och vara försiktig med kritik. Ryssar uppskattar att bli behandlade som jämlikar och faktorer som uppskattas mest i en kontakt med en affärsmänniska är ärlighet och enkelhet. Andra viktiga faktorer är kunskaper i ryska språket, en bra affärsidé och stort tålamod.¹⁴⁶

De svenska företagen upplevde kulturella skillnader som de inte ansåg vara ett större problem utan betonade vikten av att försöka förstå den ryska kulturen. Det kan hjälpa att bemöta personen på ett annat sätt och ha en annan infallsvinkel på saker och ting, vilket visst är intressant och berikande för en personlig utveckling och kan gynna företag att träda in i nätverk av nya relationer. Det gäller att komma in i det dagliga ryska affärlivet och ju mer förståelse företag har av processen, desto mindre risker tar de. Genom att rekrytera rysk personal överbrygger de svenska företagen eventuella skillnader, men det är ändå svenska värderingar som präglas inom företagen. På IKEA arbetar den ryska personalen utifrån principen för den informella och demokratiska ledarskapsstilen som kännetecknar företaget. Oriflame försöker också, med svenska värderingar, styra företaget på ett svenskt sätt och de

¹⁴⁶ Hamre, 2003

anser inte ha behövt ändra på sin affärsmodell. Det är omöjligt för västerländska företag att driva verksamhet på ett ryskt sätt eftersom det redan finns en vedertagen affärsmodell.

”Det är svårt att tillämpa västmodellen på den ryska marknaden, men jag anser att man måste göra det - det finns inget alternativ” (Carl Johan Krigström, Gul & Blå).

Detaljhandelsföretagen måste även ta hänsyn till de olikheter som utmärker konsumenters beteende på den nya marknaden för att veta vilka typer av produkter som lämpar sig bäst på den marknaden och hur företag kan nå dessa konsumenter på ett effektivt sätt.

Skillnaden i konsumentbeteende mellan ryssar och svenskar, enligt respondenterna, ligger främst i ryssars betydligt högre krav på kvalitet och deras högre konsumtion i förhållande till disponibel inkomst. Ryssar är ganska försiktiga då de handlar eftersom de inte vill känna sig lurade, vilket innebär att de lämnar tillbaka mindre varor än vad svenskar gör. I andra fall upplevs inte, enligt respondenterna, några större skillnader som driver en rysk konsument att handla, än de individuella skillnaderna som finns mellan alla människor oavsett nationalitet.

5.3 Sammanfattning av analys

I följande avsnitt sammanställs analysen på ett översiktligt sätt för att presentera de mest betydande aspekter som framkommit och på detta sätt ge en tydligare bild.

5.3.1 Internationalisering

Internationalisering är en dynamisk och komplicerad strategisk process genom vilken företag vill åstadkomma de fördelar som den kan ge. Krafter som driver företag till internationella åtaganden kan vara en liten och mättad hemmamarknad (push faktorer) samt de större möjligheter som företag kan nå på den nya marknaden (pull faktorer). Många svenska företag som upplever hemmamarknaden otillräcklig för expansion, söker sig utomlands och bland annat till den ryska marknaden som befinner sig i tillväxtfas. Men en etablering på en ny marknad innebär högre risk och större osäkerhet som företag måste hantera för att lyckas.

Villkor för etablering

Villkor för etablering på en ny marknad enligt Dunning's OLI-teori är rationella beslut baserade på perfekt information om denna marknad och utförlig planering utifrån företagets konkurrenskraftiga färdigheter. Men i praktiken räcker ofta de väl kalkylerade prognoserna inte till på grund av de snabba förändringar som finns på den turbulenta ryska marknaden. Därför har det varit nödvändigt för företagen att vara flexibla och hantera osäkerheten på vägen. De svenska företagen är av olika storlek och har olika internationell erfarenhet vilket utgjorde olika förutsättningar för deras etablering och val av strategisk handling. Gemensamt för företagens etableringsbeslut var att de ville utnyttja gynnsamma lokala utvecklingsfaktorer samt potentialerna i sina verksamhetssystem i form av kompetens och kvalitativa produkter som den ryska marknaden är i behov av.

Val av ägarform

Osäkra relationer med lokala aktörer och brist på tillit gör förhandlingarna mer komplexa och kostsamma vilket innebär att det kan vara mer lönsamt att internationalisera verksamheten i form av ett bolag, vilket är i överensstämmelse med transaktionskostnadsteorin. För att således hantera osäkerheten var företagen angelägna om att ha kontroll genom närvaro i form av helägda eller majoritetsägda bolag.

Val av etableringssätt

De svenska företagen gjorde direkta investeringar på den ryska marknaden genom att starta verksamheten helt från början (greenfield). Fördelen med ett nystartat företag är att aktören kan kontrollera verksamheten själv i takt med ökad kunskap och erfarenhet. Dessutom kan aktören införa sina egna värderingar och standards istället för att anpassa sig till andras värderingar, vilket kan förekomma vid andra sätt att etablera företag på (förvärv, joint ventures och strategiska allianser).

5.3.2 Strategisk handling

Eftersom en etablering på en ny marknad är en process, bestäms ofta strategier i handling, där internationell erfarenhet och marknadskunskap utgör ett viktigt stöd i företagets agerande.

Dessutom är skapande av affärsrelationer viktigt för företaget, där anpassning och påverkan är en förutsättning för en lyckad etablering.

Objektiv/subjektiv kunskap

Enligt Uppsalaskolans modell ska företag steg för steg öka sitt internationella åtagande för att reducera osäkerhet genom ökande internationell erfarenhet och marknadskunskap. Men det har visat sig att företagen i denna undersökning hoppar över steg i processen för att på så sätt träda in på marknaden före andra och skapa konkurrenskraftiga positioner. Om än inte alla företag gick fram steg för steg finns det dock ett visst stöd för Uppsalaskolan i de svenska företagens handling, då den teorin betonar betydelsen av den subjektiva kunskapen. Respondenterna har också artikulert att erfarenhet är en viktig förutsättning för att lyckas på ryska marknaden och sålunda har företagen hanterat osäkerhet genom att rekrytera personal med såväl erfarenhet om den aktuella marknaden som med förståelse om själva företagskonceptet.

Affärsförbindelser & ömsesidigt intresse

Aktörens strategiska handling enligt nätverksteorin syftar till att etablera och utveckla fördelaktiga positioner i ett nätverk av relationer, vilket utgör en viktig osäkerhetsreducerande faktor. Företagets egenskaper och färdigheter hjälper till att väcka intresse hos andra aktörer, vilkas tillgångar företaget är i behov av. Företagens respondenter poängterade vikten av att ha goda relationer, grundade på samförstånd och förtroende. De svenska företagen kunde bidra med kvalitativa produkter, teknisk utveckling, know-how och ett alternativt sätt att driva affärer i utbyte mot en gynnsam nätverksposition och de resurser som företagen behövde.

Anpassning & påverkan

Aktörerna i nätverk kan vara länkade med varandra genom aktiviteter och sammanbundna genom resursbehov. Elementen i utbytesprocessen mellan aktörer genererar beroende mellan dem, vilket kan öka eller minska osäkerheten. Eftersom nätverk är i ständig förändring där nya situationer som uppstår påverkas företagets relationer, vilka i sin tur skapar utrymme för osäkerhet. För att minska osäkerhet har de strategier som de svenska företagen tillämpat, beroende på företagens omständigheter, visat sig vara de följande:

- *De har gjort resursberoenden lösare genom att ha flera leverantörer.*
- *De har fått kontroll genom att skapa behov hos andra aktörer med hjälp av sina efterfrågade produkter och kompetens.*
- *Genom att de har utvecklat nya aktiviteter och resurser på egen hand har de kunnat påverka andra aktörer.*
- *Genom investering i goda relationer med lokala aktörer har de fått tillgång till viktiga resurser samt aktuell information.*
- *Företagen ingår i nätverk med andra europeiska företag, för att kunna ge varandra stöd på den ryska marknaden.*
- *De använder sig av redan upparbetade kontakter med leverantörer i Väst.*
- *De stora företagen IKEA och Oriflame sprider risken genom att sätta upp flera mindre oberoende bolag istället för ett stort.*
- *Genom att de har finansierat satsningarna i Ryssland separat behöver de inte äventyra den totala verksamheten.*
- *De har skaffat interna resurser i form av rätt lokal personal som bättre kan avläsa olika signaler från omvärlden*

5.3.3 Etableringshinder

I och med att en internationalisering handlar mycket om att komma in i nätverk av nya relationer kan företag stöta på hinder i form av nya förutsättningar och regelverk som företagen inte är vana vid från hemmamarknaden. För detaljhandelsföretag är det viktigt att ta hänsyn till bland annat distributionskanaler, reaktion från konkurrenter statlig politik samt kulturavstånd. Men dessa hinder hade olika påverkan på de svenska företagen, där statlig politik var det mest svårhanterliga hindret.

Distributionskanaler

De svenska företagen distribuerar sina varor internt inom sina egna kanaler eftersom distributionssystemet inte fungerar på samma sätt som på hemmamarknaden, utan är mer fragmenterat. För att minska osäkerheten integrerar de svenska företagen med andra västerländska företag inom olika distributionssystem.

Konkurrenternas reaktion

Företagen har inte upplevt lika hård konkurrens som i Väst, men konkurrensen ökar och vissa branscher får det allt svårare. Det gäller även att konkurrera med västerländska företag som redan är etablerade i Ryssland, då de konkurrerar mest inom kvalitet och marknadsföring.

Vissa inhemska konkurrenter har svarat på konkurrensen, till exempel genom att försöka kopiera delar av IKEA-konceptet. Konkurrenterna påverkar även lagförslag så att blir ofördelaktigt för utländska företag att ha sin verksamhet i Ryssland, men de svenska företagen har svarat med att vara mer kreativa och flexibla.

Statlig politik

Det största hindret de svenska företagen har upplevt i etableringsprocessen är den ryska lagstiftningen. De många och ständiga förändringar i lagarna medför komplikationer och stor osäkerhet för företagen. Det enda sättet att överleva på, menar företagen, är att lära sig leva med den osäkerheten och försöka vara uppdaterad gällande lagarna i den mån det är möjligt och anpassa verksamheten efter de förändringarna. Det förekommer också problem i form av byråkrati och korruption, men företagen utmanar detta system genom att inte betala mutor då de anser att det inte hjälper på lång sikt utan företagen måste skaffa goda kontakter med duktiga lokala aktörer. Ryska tullen anses vara inflexibel, korrupt och tidskrävande, tullagstiftningen är ständigt föränderlig och kommer med nya direktiv. Därför använder många företag, som importerar varor till Ryssland, sig av tullagenter som hjälper till att förtulla varor. Utan en sådan går det ofta inte till att få in varor i landet.

Kulturellt avstånd

Kulturellt avstånd har visat sig ha stor inverkan på företagets internationalisering då det gäller att ha kunskap om kulturella dimensioner för att skapa goda relationer med lokala aktörer och kunna dra slutsatser om hur man bör agera i olika situationer. De svenska företagen upplevde visserligen kulturella skillnader, men de ansåg att dessa inte var något större problem, däremot betonades vikten av att försöka förstå den ryska kulturen och då kunde kunskap i ryska språket kan vara en fördel att ha. Genom att rekrytera rysk personal överbrygger de svenska företagen eventuella skillnader, men det är ändå svenska värderingar som präglas inom företagen.

Detaljhandelsföretagen var även tvungna att ta hänsyn till de olikheter som utmärker konsumentbeteendet i Ryssland, för att veta vilka produkter som passar bäst för den marknaden och hur de kan nå kunderna på ett effektivt sätt. Det framkom även att det finns en del skillnader mellan ryska och svenska konsumenter vad gäller deras preferenser, men inte så stora att företagen behövde byta det standardiserade produktsortimentet, men däremot göra vissa lokala anpassningar.

6. Resultat

I detta kapitel presenteras det som analysen kom fram till i syfte att besvara och belysa uppsatsens problem, vilket lyder: Hur har detaljhandelsföretag hanterat den osäkerhet som uppkommer i samband med en utlandsetablering?

Undersökningen visar att de svenska detaljhandelsföretagen har tillämpat i viss mån varierande strategier vid etableringen på den ryska marknaden i osäkerhetsreducerande syfte, vilket beror på deras skilda villkor. Företagen är olika stora och har varierande internationell erfarenhet, de trädde dessutom in på marknaden vid olika tidpunkter vilket skapade skilda strategier i deras etableringsprocesser. Men i förhållande till nya marknadsförutsättningar kan mönster urskiljas i deras agerande. De förutsättningar på ryska marknaden som har haft störst påverkan på företagen vid etableringen har varit ständiga förändringar i lagstiftningen, byråkratiska och korrumpade administrativa enheter samt relationsbaserad kultur, vilket har skapat en ökad osäkerhet och ett beroende. För att hantera denna osäkerhet valde företagen under processens gång inte renodlade strategier utan en komplex sammansättning av dessa under den dynamiska etableringsprocessen.

De svenska företagen grundade etableringsbeslutet på viljan att utnyttja den stora potentialen på ryska marknaden samt den kapacitet i företagens verksamhetssystem i form av kompetens och kvalitativa produkter. Väl kalkylerade prognoser räcker inte till i sin helhet, på grund av snabba förändringar i global samt rysk ekonomi. Därför har företagen varit snabba och flexibla genom att justera de planerade riktlinjerna under etableringen i takt med de förändringarna.

Företagen var angelägna om att ha kontroll genom närvaro i form av helägda eller majoritetsägda bolag. Att låta de inhemska aktörerna sköta de svenska företagens verksamhet i Ryssland genom kontraktssystem kunde stå dem dyrt, detta på grund av osäkra relationer med lokala aktörer och brist på tillit. I de majoritetsägda bolagen har företagen delat risk med samriskkapitalbolagen samt fått tillgång till deras kunskap och kontakter. Dessutom har företagen finansierat satsningarna i Ryssland separat för att inte äventyra den totala

verksamheten. De stora företagen, exempelvis IKEA, har bildat separata bolag för att sprida risken.

Företagen valde att etablera verksamheten från början det vill säga genom att starta ett nytt företag för att ha egen kontroll i företagets utveckling i takt med ökad kunskap och erfarenhet. I det egna företaget behöver aktören inte anpassa sig till andras värderingar och standards, vilket minskar osäkerheten.

De internationellt olika erfarna detaljhandelsföretagen gjorde åtagande i etableringsprocessen på ryska marknaden lika snabbt. Detta genom att direkt starta marknadsbolag för att träda in på marknaden före andra och skapa konkurrensfördelar. Då har erfarenhet och marknadskunskap varit viktiga förutsättningar för att reducera osäkerhet. Därför rekryterade företagen personal med såväl erfarenhet om marknaden som med förståelse om själva företagskonceptet.

För att minska osäkerhet var det viktigt att träda in i nätverk av nya affärsrelationer genom att väcka intresse bland de lokala aktörerna. De svenska företagen har etablerat och utvecklat affärsrelationer begrundade på samförstånd och förtroende. De har kunnat bidra med kvalitativa produkter, know-how och alternativa sätt att driva affärer i utbyte mot en gynnsam position i förhållande till omgivningen. Genom att utveckla nya aktiviteter och resurser kunde företag minska beroende av andra aktörer och anpassa sig till nya situationer. Dessutom ingår de svenska företagen i nätverk med andra europeiska företag, för att kunna ge varandra stöd på den ryska marknaden.

De hinder som ansågs vara mest betydande och svårhanterliga för detaljhandelsföretagen vid etableringen var statlig politik. De andra hindren såsom konkurrenter, distributionskanaler samt kulturellt avstånd hanterar företagen genom anpassning och påverkan.

Företagen upplevde inte konkurrenssituation vid etableringen som hård, men den har intensifierats på senare tid. De konkurrerar med lokala och internationella företag genom att vara snabba och kreativa, även om konkurrensen fortfarande inte är lika påtaglig som i Västeuropa.

För att minska osäkerhet använder företagen egna distributionskanaler eftersom dessa är fragmenterade i Ryssland då de integrerar med andra västerländska företag inom distributionskedjan.

Det enda sättet att överleva de ständiga förändringarna i lagarna, menar företagen, är att lära sig leva med den osäkerhet detta innebär och försöka vara uppdaterad gällande lagarna i den mån det är möjligt samt anpassa verksamheten efter de förändringarna. Det förekommer också problem i form av byråkrati och korruption, men företagen utmanar detta system genom att inte betala mutor då de anser att det inte hjälper på lång sikt, utan istället skaffar de kontakter med duktiga lokala aktörer. Eftersom rysk tull är korrupt och inflexibel får företag, som inte använder sig av tullagenter för att förtulla varor, det svårt att ta in varor i landet. Därför använder sig flera av de svenska detaljhandelsföretagen tullagenter för förtullning av varor. Kännedom om rysk kultur och kunskap i ryska språket har hjälpt företagen att skaffa viktiga affärskontakter. Genom att rekrytera rysk personal har de svenska företagen överbryggat de eventuella skillnaderna mellan företaget och omvärlden, men inom företagen är det svenska värderingar som präglas. Med hänsyn till ryska konsumenter har företagen inte behövt ändra på särskilt många riktlinjer i sin affärsmodell, förutom en viss lokal anpassning.

De svenska företagen uppvisade ett spektrum av strategiska handlingar för att hantera osäkerhet under etableringsprocessen, men denna osäkerhet var inte i fokus för deras handlingar utan det var olika omständigheter i form av möjligheter och begränsningar som var det som vägledde företagen.

6.1 Sammanställt resultat

Eftersom uppsatsens problem var att undersöka hur svenska detaljhandelsföretag har hanterat osäkerhet vid etablering i Ryssland, sammanställs här i korta drag företagets sätt att undvika osäkerhet i etableringsprocessen.

-
- ha kontroll över verksamheten, främst genom närvaro och helägda bolag på marknaden.
 - ha kunskap om och erfarenhet från marknaden genom att bland annat rekrytera personal som har detta.

- ha goda relationer som företagen tillförskansar sig genom know-how inom olika områden och alternativa sätt att driva verksamheten.
- kunna anpassa företagets verksamhet efter aktuell marknad.
- separat finansiera satsningen på den ryska marknaden.
- ha egna distributionskanaler.
- kunna anpassa produktkvalitet efter konsumenters preferenser.
- hålla sig uppdaterad gällande de snabba lagförändringarna.
- använda sig av tullagenter vid införsel av varor till Ryssland.
- förstå den ryska kulturen.
- ha viss kunskap i det ryska språket.
- rekrytera personal som kan överbrygga eventuella kulturskillnader.

7. Slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har dragits utifrån undersökningens resultat.

Undersökningen har kommit fram till att de svenska detaljhandelsföretagens tillvägagångssätt för etablering på en utländsk marknad inte nödvändigtvis behöver följa den planering företagen gjorde när de bestämde sig för att internationalisera. De var ofta tvungna att anpassa planerna efter rådande omständigheter på marknaden och ansåg att det var svårt att följa en i förväg utstakad plan till punkt och pricka. Detta är något många företag säkerligen blir medvetna om när de väl kommer på plats och det går inte att läsa sig till i böcker hur varje företagsplanering och omständighet ser ut eftersom företag och marknader är unika. Därför har det varit nödvändigt för dem att agera på ett organiskt sätt under etableringsprocessen.

De svenska detaljhandelsföretagen var angelägna om att ha full kontroll genom närvaro på den ryska marknaden, där de startade bolagen helt från grunden. På det sättet har de undvikit anpassning efter andras värderingar och standards inom företaget. Eftersom dagens etableringar är revolutionära till karaktären har de svenska företagen också etablerat i ett snabbt tempo för att få ett försprång framför andra och vinna gynnsamma marknadspositioner. Marknadskunskap och erfarenhet har varit till stor hjälp och fungerat som ett nödvändigt stöd i etableringsprocessen. Genom att bidra med kvalitativa produkter och kompetens kunde de väcka intresse bland andra aktörer på marknaden, vilket hjälpte till att skaffa goda affärsrelationer, som är så betydande på den ryska marknaden.

Staten har upplevts som ett stort hinder då den utmärks som byråkratisk och tungrodd. Detta är något de svenska företagen är tvungna att acceptera för att vara kvar på marknaden. Det enda de kan göra är att hålla sig uppdaterade gällande förändringar i lagstiftningen för att justera verksamheten efter de många olika direktiven i lagen. Dessutom anses den ryska tullen vara korrupt och inflexibel, vilket försvårar införsel av varor och därför är det vanligt att de svenska detaljhandelsföretagen använder sig av tullagenter.

Avslutningsvis finns det inget direkt facit för hur företag ska agera i en viss situation då dessa är olika. Men det gäller ofta att utgå från sina kunskaper, erfarenhet och inte minst känsla och intuition.

8. Avslutande diskussion

Författarens reflektioner kring ämnet i uppsatsen samt funderingar om framtida forskning presenteras i detta kapitel.

8.1 Reflektioner kring uppsatsarbetet

Arbetet har bidragit till en ökad förståelse för hur företag måste reagera på en ny marknad, vad som skiljer mellan olika länder och kulturer som kan innebära att företagen måste ändra strategi eller planering efter rådande omständigheter. Även en större förståelse kring hur väsentligt det är med goda affärsrelationer i Ryssland har vunnits.

Det kan emellertid vara svårt att dra allmängiltiga slutsatser gällande detta ämne men författarna anser att ett mönster har utkristalliserats ur det material som anskaffades genom de genomförda intervjuerna. Dessa mönster i viss mån går att generaliseras till hur andra företag har hanterat osäkerhet vid etablering i Ryssland. Företag inom detaljhandeln är dock specifika, på grund av att de måste ta hänsyn till och hantera andra länders förutsättningar i form av exempelvis distributionskedjor och relationer till konsumenter.

8.2 Framtida forskning

Eftersom detaljhandeln är en växande marknad i Ryssland är vår förhoppning att fler svenska företag i framtiden kommer att etablera sig där då marknaden har stor potential, vilket alla intervjuade har påpekat. Tröskeln för att etablera sig i Ryssland, jämfört med en etablering i många andra länder, är relativt hög och det kan sålunda medverka till att svenska företag inte tar steget. Dessutom återges en mediebild av Ryssland som är mycket negativ och som inte överensstämmer med hur verkligheten ser ut idag, i synnerhet inte i storstäderna, detta kan också motverka viljan bland svenska företag att etablera sig där. Vidare undersökningar inom detta ämne, men utifrån andra perspektiv, skulle vara intressant att studera närmare: varför tar inte fler steget att etablera sig i Ryssland och varför har flera stora detaljhandelsföretag som exempelvis Hennes & Mauritz ännu inte etablerat sig på denna tillväxtmarknad?

Det kommer förmodligen vara fler och fler svenska detaljhandelsföretag som trots allt väljer den här marknaden och då skulle det vara intressant att se om dessa har hanterat osäkerhet på ett liknande sätt som företagen i denna undersökning.

9. Referenslista

9.1 Tryckta källor

Bagelius, Nils *Svenska företag åter i Österled*. Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, 2003

Bryman, Alan *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur Lund, 1997

Dagens Industri, bilaga: *Affärer med Östeuropa*. 2006.03

Denscombe, Martyn *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* Studentlitteratur, Lund, 2000, övers. Larsson, Per

Exportrådet Ryssland, *Möjligheternas land, Svensk-ryska affärsrelationer under 20 år av förändring*. 2006

Exportrådet Ryssland, *Studie i affärsklimat Ryssland*. 2005

Exportrådet Ryssland, *Sverige med ryska ögon – en attitydundersökning av ryssars syn på Sverige*. 2006

Exportrådet Ryssland, *Sweden-related companies in Moscow & S:t Petersburg*. 2006

Exportrådet Ryssland 2005

Hamre, Kerstin *Våga satsa på Ryssland!* North Sweden European Office, 2003

Hatch, Mary Jo *Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur Lund, 2002

Hollensen, Svend *Global Marketing: a market-responsive approach*. Pearson Education Limited, 2001

Johannessen, Asbjørn & Tuft, Per Arne *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber AB Malmö, 2003.

Johanson A & Blomstermo A, & Pahlberg C *Företagets internationaliseringsprocess*. Studentlitteratur Lund, 2002

Kotler, Philip *Principles of marketing*. 2004, 4 European edition

Longenecker, Clinton O *Why managers fail in Post-Soviet Russia: causes and lessons*. European Business Review, Volym 13 nr 2, 2001

McGoldrick, Peter J *Retail marketing*, 2002, andra upplagan

Oriflame, *Delårsrapport Oriflame*, 1 januari – 30 juni, 2006

Porter, Michael E *Competitive strategy- Techniques for analysing industries and competitors* The free press, 1980

Profil nr 12, 2004

Swedfund *Annual Report 2005*, Åtta45 Tryckeri AB

Swedfund, *Swedfunds roll i utvecklingssamarbetet*. 2006

Utrikespolitiska institutet *Ryssland - Länder i fickformat*. Nr 501, Hallvigs Reklam AB, 2001

Wallén, Göran *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2:a upplagan, 1996

9.2 Internetkällor

<https://cia.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html>, 2006-12-07

<http://www.dagensps.se/article.aspx?articleID=23225&categID=31>, 2006-12-30

<http://ekonominyheterna.se/va/magasin/2006/36>, 2006-12-11

<http://ekonominyheterna.se/nyheter/2006/12/07/ikea-i-ryssland-tvingas-st/index.xml>
2006-12-07

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.html, 2006-12-30

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/ikea_group_stores.html, 2006-12-30

http://www.ikea.com/ms/sv_SE/about_ikea/facts_figures/figures_fy07/FF06_SV.pdf,
2006-12-12

<http://www.privataaffarer.se/aktier/showpress.asp?intpressid=73174>, 2006-12-30

http://www.realtid.se/ArticlePages/200503/22/20050322125938_Realtid143/20050322125938_Realtid143.dbp.asp, 2006-12-10

http://www.realtid.se/ArticlePages/200612/08/20061208112924_Realtid765/20061208112924_Realtid765.dbp.asp?sAction=lk, 2006-12-08

http://www.scb.se/templates/Publikation____169800.asp, 2006-12-11

http://www.scb.se/templates/Publikation____145157.asp, 2007-01-06

<http://www.se.issworld.com>, 2006-12-11

<http://www.sr.se/ekot/artikel.asp?artikel=891231>, 2006-12-30

<http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv>, 2006-12-11

http://www.swedfund.se/news.asp?p_id=213&top_p_id=5, 2006-12-11

<http://www.swedishtrade.se>, 2006-12-11

<http://www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=5351>, 2006-12-12

<http://www.swedishtrade.se/smaforetag/?pageid=4707>, 2006-12-30

<http://www.terrakultur.se/>, 2006-12-30

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/, 2007-01-06

9.3 Intervjukällor

Personlig intervju med Carl Johan Krigström, Gul & Blå, 2006-11-15 (45 min)

Personlig intervju med Lydia Molin, Swedfund 2006-11-30 (40 min)

Skriftlig intervju med Jan Sandlund, IKEA 2006-11-17

Telefonintervju med Johan Rosenberg, Oriflame 2006-11-20 (45 min)

Telefonintervju med Marika Waern, Terrakultur 2006-11-27 (35 min)

10. Bilagor

Bilaga 1, Intervjufrågor till företag

1. *Hur lång tid har Du arbetat på företaget?*
2. *Vad är Din position inom företaget?*
3. *Har Du kunskaper i ryska språket?*

Etableringen

1. *Varför valde företaget att etablera sig i Ryssland? Vilka var de viktigaste faktorerna som gjorde att valet blev Ryssland?*
2. *Har företaget någon erfarenhet av tidigare etablering utomlands? I vilka länder i så fall?*
3. *Hur har företaget skaffat kunskap om ryska marknaden?*
4. *Hade ni redan innan etableringen relationer med aktörer på marknaden? Eller hur skapade ni kontakter i Ryssland?*
5. *Har det uppstått några svårigheter i etableringen pga av otillräcklig kunskap?*
6. *Har ni planerat etableringsprocessen lång tid i förväg och hela vägen ut?*
7. *Har ni varit tvungna att ifrågasätta och korrigera verksamhetsplaneringen för att anpassa marknaden och dess regelverk?*

8. *Hur har företaget valt att etablera sig på den ryska marknaden (t ex export, oberoende agent, eget försäljningsbolag, marknadsorganisation, produktion i landet m.m.)? Varför? Har ni ansett att det var det rätta sättet?*

9. *Har företaget startat verksamheten på denna marknad helt från början (greenfield) eller genom att köpa in sig i andra företag? I så fall hur stor ägandedel har företaget och vilken ägandeform?*

10. *Hur bedömer ni samarbete/eller integration med andra aktörer på marknaden (t ex i inköp av råvaror, leverantörer, detaljhandelskanaler, m.m.)?*

11. *Hur ser företagets distributionskanaler ut?*

12. *Anser ni att både direkta och indirekta relationer på ryska marknaden spelar en viktig roll i företagets verksamhet? På vilket sätt?*

13. *Hur påverkar infrastrukturen etableringsprocessen?*

Företaget

1. *Är företagets aktiviteter, som är förknippade med verksamhet i Ryssland, placerade på den lokala marknaden (dvs produktionsutveckling, produktion, marknadsföring, försäljning)? Hur samordnas dessa?*

Kompletterande!

2. *Var säljer ni era produkter (t ex i ett eget varuhus eller arrenderar ett lokal i varucenter, eller genom en representant m.m.)? Vad tycker ni om er lokalisering bl a i S:t Peterburg?*

3. *Hur differentieras företagets produkter på marknaden? Anser ni att produkterna har konkurrensfördelar?*

4. *Är det viktigt att anpassa sortiment, marknadsföring och personal till den ryska marknaden? Sköts detta centralt/lokalt?*

5. Hur ser konkurrensen ut på den ryska marknaden gentemot den svenska? Har ni upplevt några svarsåtgärder från den ryska sidan?

6. Var det mer kostsamt att etablera sig på den ryska marknaden jämfört med i Europa?

7. Har ökande erfarenheter hjälpt till att minska kostnader för verksamheten och stärka positionerna på ryska marknaden? Hur?

8. Företagets omsättning på den ryska marknaden jämfört med företagets totala omsättning?

Kulturellt avstånd

1. Har ni upplevt att det finns kulturskillnader mellan Sverige & Ryssland och hur har dessa i så fall påverkat företaget?

Kompletterande!

2. Hur har eventuella skillnader påverkat företaget och dess etablering?

3. Är det skillnader i mentaliteten? Vilka skillnader är i så fall tydligast?

4. Hur ser förståelsen ut bland ryssar för marknadsekonomins villkor?

5. Skiljer sättet att göra affärer sig åt i Ryssland respektive Sverige? I så fall, på vilket sätt?

6. Har företaget erfarenhet av maffia, korruption eller byråkrati i Ryssland? Hur stor påverkan har detta på verksamheten enligt er bedömning?

7. Har ni gjort något för att överbrygga de eventuella skillnaderna och hur har ni i så fall gjort?

8. Hur har personalrekryteringen gått till? Anställer ni rysk eller svensk personal, eller både och?

9. Hur har ni bedömt kompetens vid anställning av säljare?

10. *Fungerar det bra mellan chef och anställda?*

11. *Är det skillnad mellan svenska och ryska konsumenter/kunder?*

Institutionella faktorer

1. *Vilken påverkan har institutionella regelverk på företaget och dess etablering (t ex bolagsbildning, registrering m.m.)?*

2. *Hur har kontakten varit och är med myndigheter, banker, skatteverket, exportrådet m.m. Sverige-Ryssland?*

3. *Anser ni att informationen från myndigheter, Sverige-Ryssland, varit bristfällig? I så fall, på vilket sätt?*

4. *Vad anser ni om rysk lagstiftning och förändringarna i lagarna rörande utländska etableringar?*

5. *Vad tycker ni om tullproceduren (gemensamma datoriserade rutiner, betalningsvillkor: avgifter, kvoter m.m.)?*

6. *Hur upplever ni EU-påverkan t ex på certifiering av varor och tullbestämmelser? Varför?*

7. *Hur fungerar kontraktssystem och avtalsrätt mellan affärspartner? Varför? Är användning av kontrakt garantigivande för företaget?*

8. *Vad tycker ni om bokföring, skatter och momsåterbetalning i Ryssland? Är det lätt att hämta vinster eller måste företag återinvestera?*

9. *Hur tycker ni att banksystemet fungerar i Sverige respektive Ryssland för att få kredit för företagets verksamhet? Är det svårt att hitta extern finansiering?*

10. Om företaget bestämt sig för att träda ut från den ryska marknaden, är det problematisk jämfört med utträde från europeiska marknader? I så fall varför?

11. Hur ser valutasvängningar ut i Ryssland? Påverkar detta företaget?

12. Är det några svårigheter med att få visum?

Sammanfattningsvis

1. Hur bedömer ni svårighetsgraden att etablera verksamhet i Ryssland jämfört med Europa?

2. Är osäkerheten stor på denna marknad?

3. Hur har ni försökt undvika osäkerheten på den ryska marknaden?

4. Anser ni att företag i allmänhet ska satsa på Ryssland?

5. Vilka faktorer anser ni har varit viktiga att tänka på under etableringsprocessen?

6. Vad är den främsta utmaningen ni gjort?

7. Har ni tagit någon lärdom av etableringen?

8. Skulle ni ha gjort på ett annat sätt idag?

Övrigt

Har ni något övrigt material som eventuellt skulle kunna vara relevant för oss?

Får vi kontakta er igen angående detta?

Bilaga 2, Intervjufrågor till Swedfund

1. *Har du själv erfarenhet av Ryssland?*
2. *Varför väljer företag att etablera sig i Ryssland?*
3. *Vad måste företag först och främst tänka på när det gäller etablering på den ryska detaljhandelsmarknaden?*
4. *Satsar företag på alla regioner i Ryssland?*
5. *Anpassar företag etableringsformer och strategier för den ryska marknaden?*
6. *Kan man se mönster i etableringsstrategier bland företag som etablerar sig i Ryssland?*
7. *Hur kan organisationsstrukturen se ut i dotterbolagen i Ryssland?*
8. *Hur går det att skaffa kunskap om marknaden och situationen i ryssland?*
9. *Anpassar företag sina produkter till den ryska marknaden?*
10. *Är företagets reklam anpassad till den ryska marknaden?*
11. *Sköts företagets marknadsföring lokalt?*
12. *Hur ser konkurrensen ut, konkurrerar företagen främst med inhemska eller internationella företag?*
13. *Går det bra att tillämpa den västerländska modellen i Ryssland?*
14. *Hur går det att få nya kontakter?*
15. *Vad är avgörande för att detaljhandelsföretag ska lyckas på den ryska marknaden?*

16. *Hur går det för mindre företag att skaffa det kapital som behövs vid en etablering i Ryssland?*

17. *Hur bedömer du svårigheten för företag att etablera verksamhet i Ryssland jämfört med i Europa?*

18. *Hur fungerar lagstiftningen?*

19. *Hur påverkar infrastrukturen företagens etableringsprocess?*

20. *Är det något övrigt som är viktigt för företag att tänka på?*