

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi PK
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Erik Borg
Höstterminen 2006

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Etableringshinder på den ryska respektive tyska marknaden

- En fallstudie av Ikea -

	Författare:
Matilda Albrecht	820929-1601
Lotta Forsman	820716-8561

SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** Etableringshinder på den ryska respektive tyska marknaden
- En fallstudie av Ikea -
- Datum:** 2007-01-19
- Ämne/Kurs:** Företagsekonomi, Kandidatuppsats 10 poäng
- Författare:** Matilda Albrecht
Lotta Forsman
- Handledare:** Erik Borg
- Nyckelord:** Ikea
Ryssland
Tyskland
Handelshinder
Kulturella skillnader
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att undersöka och inhämta information om den ryska och den tyska marknaden, både vad gäller lagar och restriktioner samt kulturskillnader, för att på så sätt få fram information som kan vara till nytta för svenska företag som funderar på att etablera sig på någon av dessa marknader.
- Metod:** Studien är kvalitativ och resultat har erhållits genom en fallstudie av Ikea och de problem företaget upplevde vid etableringen i Ryssland och Tyskland. Intervjuer, såväl personligen som via mail, har genomförts med anställda inom Ikea i respektive land. Till detta har sekundärdata inom det valda området studerats och analyserats.
- Teoretiska perspektiv:** Uppsatsens teoretiska syntes bygger på Porters sju etableringshinder, teorin om tariffära och icke-tariffära handelshinder och teorin om regional ekonomisk integration samt Hofstedes dimensionsmodell över nationella kulturer och teorin om hög- och lågkontextkulturer.
- Resultat:** Resultaten av undersökningen visar bland annat att de konkreta handelshinderna, såsom statlig politik och höga tullar, upplevs vara de största svårigheterna vid en etablering på den ryska marknaden, medan kulturella skillnader ses som det största etableringshindret på den tyska marknaden. Detta beror på Tysklands EU-medlemskap, då EU i stort sett reducerat de konkreta handelshinderna mellan medlemsländerna.

ABSTRACT

- Title:** Trade barriers between Sweden and the Russian/German market
- A case study of Ikea -
- Date:** 19.01.2007
- Course:** Bachelor thesis in business administration
10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Matilda Albrecht
Lotta Forsman
- Tutor:** Erik Borg
- Key words:** Ikea
Russia
Germany
Trade barriers
Cultural differences
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate and obtain information about the Russian and the German market regarding laws and restrictions as well as cultural differences, to elicit useful facts for those Swedish companies thinking about an establishment in both or one of these countries.
- Methodology:** This thesis is based on a qualitative approach containing a case study of Ikea. Interviews with employees at the company in both Russia and Germany have been made, as well as a literature study within our study field.
- Theoretical perspectives:** The frame of reference is based on the theory of Porter concerning trade barriers, the theory about tariff and non-tariff barriers as well as the one about regional economic integration. It also contains cultural theories, viz. Hofstede's theory about national culture differences and the theory about high and low context cultures.
- Results:** Our results show that trade barriers such as national politics and customs tariffs appear to cause the greatest problems when Swedish companies establish themselves on the Russian market, whereas cultural differences seem to be the most prominent barrier on the German market. The reason for this is the EU-membership of Germany, since EU has reduced most of the trade barriers between its members.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND.....	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 ÄMNESVAL.....	9
1.4 PROBLEMFÖRMULERING.....	10
1.5 SYFTE.....	10
1.6 AVGRÄNSNINGAR.....	10
2. METOD	11
2.1 VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI.....	11
2.1.1 FALLSTUDIER	11
2.2 VAL AV FORSKNINGSMETOD	12
2.2.1 INTERVJUER OCH SKRIFTLIGA KÄLLOR.....	12
2.3 VAL AV FORSKNINGSANSATS	14
2.4 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT.....	14
2.5 DATAINSAMLING.....	15
3. TEORI	16
3.1 KONKRETA HANDELSHINDER.....	16
3.1.1 TIDIGARE FORSKNING	16
3.1.2 PORTERS SJU ETABLERINGSHINDER	18
3.1.3 POLITISKA RISKER.....	20
3.1.4 HANDELSHINDER FRÅN HEMLAND TILL VÄRDLAND	22
3.1.5 REGIONAL EKONOMISK INTEGRATION	24
3.1.6 BERI-INDEX	26
3.2 KULTURELLA SKILLNADER	28
3.2.1 TIDIGARE FORSKNING	28
3.2.2 OLIKA NIVÅER INOM EN KULTUR	31
3.2.3 HOFSTEDES DIMENSIONSMODELL ÖVER NATIONELLA KULTURER	33
3.2.4 HÖG- OCH LÅGKONTEXTKULTURER	36
3.3 TEORETISK SYNTES.....	38
3.4 TEORETISK REFERENS RAM	39
4. EMPIRI	41
4.1 IKEA.....	41
4.1.1 IKEA OCH DEN TYSKA MARKNADEN	42
4.1.2 IKEA OCH DEN RYSKA MARKNADEN	44
4.2 VÅR UNDERSÖKNING.....	47
4.2.1 TYSKLAND	47

4.2.2 RYSSLAND	56
5. ANALYS	64
5.1 ANALYS UTIFRÅN PORTERS TEORI	64
5.2 ANALYS UTIFRÅN TEORIN OM HANDELSHINDER FRÅN HEMLAND TILL VÄRDLAND	66
5.3 ANALYS UTIFRÅN TEORIN OM REGIONAL EKONOMISK INTEGRATION	67
5.4 ANALYS UTIFRÅN HOFSTEDES DIMENSIONSMODELL ÖVER NATIONELLA KULTURER	69
5.5 ANALYS UTIFRÅN TEORIN OM HÖG- RESPEKTIVE LÅGKONTEXTKULTURER. ..	74
6. RESULTAT OCH SLUTSATSER	77
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	81

1. INLEDNING

I detta kapitel redogörs dels för bakgrunden till vår undersökning, dels för problemdiskussion och ämnesval. I avsnittet ingår även problemformulering, syftet med uppsatsen samt de avgränsningar vi gjort av det valda ämnet.

1.1 Bakgrund

I takt med att världen blivit allt mer global har fler och fler företag börjat expandera sin verksamhet och söka sig utanför den inhemska marknadens gränser, vilket har medfört att den gränsöverskridande handeln med varor och tjänster ökat kraftigt. "Företagsförvärv över landsgränser, omstruktureringar i multinationella koncerner, utlandsetableringar och utlandsinvesteringar är andra allt vanligare inslag" (www.ne.se). Anledningarna till att svenska företag väljer att investera i utländska marknader är flera, men det huvudsakliga skälet är deras strävan efter tillväxt. Den svenska marknaden är relativt liten och internationaliseringen blir således en naturlig del av tillväxten. Andra faktorer som lockar företag att söka sig utomlands kan vara till exempel en stor efterfrågan på den utländska marknaden, en inbjudan från en utländsk regering/ett utländskt företag eller en önskan att bli känd på marknaden för att därefter kunna introducera företagets aktier. Det är dock inte alltid företag investerar i utländska marknader av fri vilja, utan det finns även faktorer som tvingar företagen att söka sig utanför den inhemska marknaden. Exempel på sådana omständigheter kan vara liten efterfrågan på hemmamarknaden, ett behov av att kunna konkurrera med övriga svenska företag även på utländska marknader eller för kraftig konkurrens på hemmamarknaden på grund av utländska aktörer som etablerat sig (www.svensktnaringsliv.se).

Globaliseringen har fört med sig en rad ekonomiska förändringsprocesser, däribland den betydande ökningen av världshandeln, företagens tilltagande transnationalisering och avregleringen av finansmarknaderna (www.ne.se). Svenskt Näringsliv skriver att de inhemska finansmarknaderna har internationaliserats, det vill säga öppnats mot omvärlden, i och med att många länder avskaffat sina valutaregleringar (www.svensktnaringsliv.se). Globaliseringen sägs ofta vara resultatet av en rad medvetna politiska beslut, det vill säga det faktum att det är regeringar som förhandlat fram sänkningar av handelshinder och avvecklat regleringar av tidigare skyddade marknader. Globaliseringen sägs också göra det svårare för de enskilda

länderna att påverka sina egna ekonomiska, sociala och kulturella förhållanden samt att det uppkommer nya typer av aktörer på marknaden som utmanar de traditionella auktoritetshierarkierna och tävlar om medborgarnas lojalitet (www.ne.se).

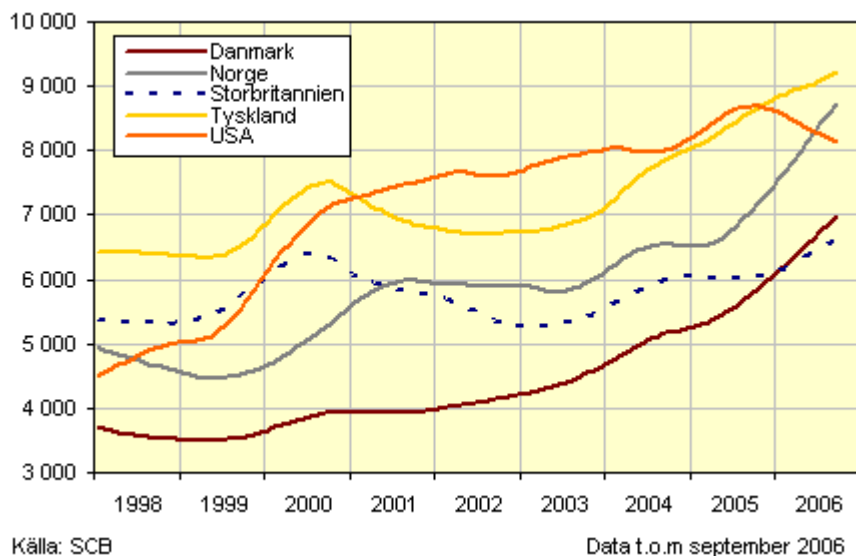
Enligt Nationalencyklopedin innebär begreppet frihandel ”internationell handel som är fri från myndighetsingrepp såsom tullar, subventioner, importkvoter, exportbegränsningar och andra åtgärder som diskriminerar mellan inhemska och utländska varor och tjänster” (www.ne.se).

Svenskt Näringsliv tar upp argument som talar såväl för som emot frihandel. Frihandelns förespråkare framhåller ofta det faktum att handel leder till ett ökat välstånd i och med att personer, företag och hela regioner kan fokusera sin produktion på det de är bäst på och byta till sig det andra producerar bättre. Detta gör att resurser så som arbete, kapital, kunskap och mark kan användas mer effektivt jämfört med om alla skulle producera för sin egen konsumtion. Frihandel leder även till ökad konkurrens på marknaden samt till ett bredare utbud för konsumenterna. I och med att fler producenter släpps in på marknaden tvingas dessa erbjuda bättre varor till lägre priser för att kunna stå sig i konkurrensen. Ett annat argument som talar för frihandel är att det försvårar korrupcion i och med att alla tillåts handla på samma villkor. ”Risken för korrupcion är särskilt stor när handeln begränsas i volym – via kvoter som tilldelas särskilda importörer eller exportörer, och där det finns stora vinster att hämta för dem som kan muta eller sätta press på dem som kontrollerar utdelningen av kvoterna” (www.svensktnaringsliv.se). Bland frihandelns motståndare är det främst två argument som framhålls, dels det faktum att handeln inte är rättvis i och med att rika länder och stora företag har ett överläge och suger ut de fattigare länderna, vilket leder till undergrävd demokrati och sämre miljö. Dels protektionisternas argument att sysselsättningen i hemlandet hotas genom att industriländerna inte kan konkurrera med utvecklingsländernas låga löner. Protektionisterna menar även att man bör värna om sin hemmamarknads kulturella särart och man borde således inte behöva bli överöst av internationella varumärken (www.svensktnaringsliv.se).

Sverige är ett land som, trots sin ringa storlek, ligger högt i topp vad gäller internationell handel. Mer än hälften av alla varor som produceras exporteras till andra länder, och under 2004 uppgick exporten till nästan 1100 miljarder kronor. Inom Europa är Tyskland Sveriges

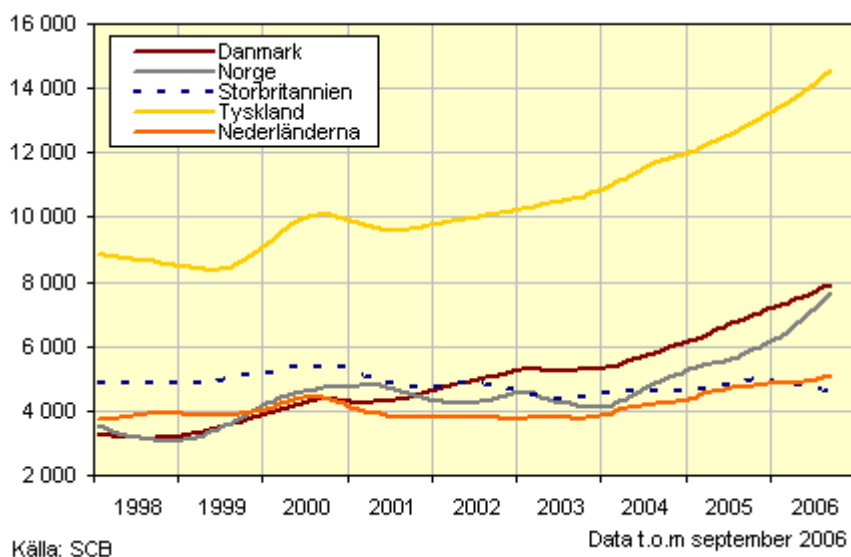
viktigaste handelspartner och dess enskilt största exportmarknad. Tio procent av Sveriges export går till Tyskland och drygt en femtedel av Sveriges totala import kommer därifrån.

Sveriges varuexport till dess fem största mottagarländer, i miljoner kronor



Diagrammet visar den svenska varuexporten till landets fem största mottagarländer, i miljoner kronor i löpande priser. Källa: Statistiska centralbyrån (www.scb.se).

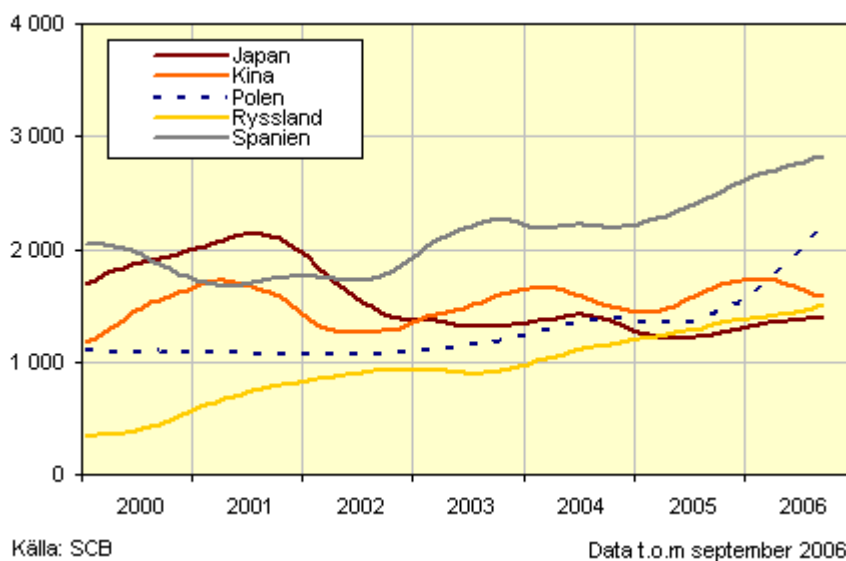
Sveriges varuimport från dess fem största avsändarländer, i miljoner kronor



Diagrammet visar den svenska varuimporten från landets fem största avsändarländer, i miljoner kronor i löpande priser. Källa: Statistiska centralbyrån (www.scb.se).

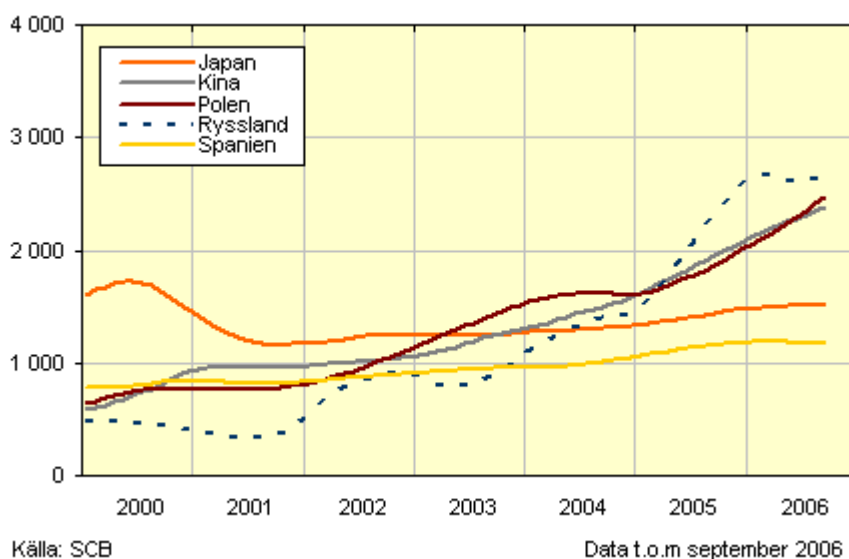
Central- och Östeuropa är en snabbt växande marknad, och Sveriges export dit uppgick 2004 till sju procent (www.exportera.se). Ryssland har blivit en allt viktigare handelspartner för Sverige och ligger nu på 17:e plats bland dess största exportmarknader, och i dagsläget är cirka 300 svenska företag verksamma på den ryska marknaden (www.swedishtrade.se). Exporten till Ryssland ökade med 230 procent mellan 1999 och 2004 och uppgår nu till cirka fjorton miljoner kronor, vilket utgör 1,2 procent av det totala exportvärdet (www.swedenabroad.com).

Sveriges varuexport till fem andra stora mottagarländer, i miljoner kronor



Diagrammet visar den svenska varuexporten till ytterligare fem stora mottagarländer, i miljoner kronor i löpande priser. Källa: Statistiska centralbyrån (www.scb.se).

Sveriges varuimport från fem andra stora avsändarländer, i miljoner kronor



Diagrammet visar den svenska varuimporten från ytterligare fem stora avsändarländer, i miljoner kronor i löpande priser. Källa: Statistiska centralbyrån (www.scb.se).

1.2 Problemdiskussion

Sedan andra världskrigets slut har det uppstått en rad internationella samarbetsorganisationer som verkar för ett smidigare samarbete över nationsgränserna, med öppnare handel och ekonomiska fördelar, vilket medfört att många tullar, kvoter och andra handelshinder kunnat reduceras och i vissa fall helt avlägsnas. Detta har skett genom förhandlingar inom WTO (Världshandelsorganisationen), men också via regionala frihandelsområden och avtal. Därav har den internationella varuhandeln ökat i volym 16 gånger jämfört med 1950. Trots det är handeln långt ifrån helt fri. Inom vissa områden som till exempel jordbruk och tjänster är handelshindren fortfarande höga, i vissa fall så höga att handeln helt uteblir. Man skiljer mellan tariffära (avgiftsbelagda) handelshinder respektive icke-tariffära (avgiftsfria) handelshinder, där det sistnämnda är handelshinder där regleringar och föreskrifter ger upphov till handelskostnader eller försvårar handel mellan länderna, det vill säga hinder som inte har formen av en tull. Enligt Svenskt Näringsliv är det i dagsläget inte tullar som orsakar de största problemen för företag vid internationell handel, utan det gör de så kallade icke-tariffära handelshindren. Tullsatserna för de flesta industrivaror ligger numera under fem procent i nästan alla industriländer. Ändå är förhandlingarna inom WTO och EU huvudsakligen koncentrerade på att få till stånd tullsänkningar. När det gäller att få bort andra,

icke-tariffära, handelshinder görs däremot tämligen lite, trots att dessa beräknas uppgå till mellan två och tio procent av det totala värdet på handeln. All svensk export inom EU samt mer än hälften av exporten till länder utanför EU är idag tullfri, och när det gäller övrig export är största delen av tullarna lägre än tre procent. Detta innebär att tullförhandlingar endast är viktiga för cirka tio procent av den svenska exporten, medan de andra handelshindren drabbar hela exporten, speciellt den export som går till länder utanför EU (www.svensktnaringsliv.se).

En annan faktor som kan skapa problem och således vara ett hinder vid internationell handel är de kulturella skillnader som föreligger mellan länder. Även om globaliseringen och den ökade internationella handeln medfört en ökad förståelse för andra kulturer, finns fortfarande uppenbara och mindre uppenbara skillnader som, om man inte beaktar dessa, kan sätta käppar i hjulet i affärssituationer. Kulturella faktorer att ta hänsyn till kan vara till exempel språk, tidsuppfattning och skilda strukturer vad gäller affärs- och organisationskultur.

Att investera och etablera sig på utländska marknader är en komplex process som kräver en genomtänkt analys och planering för att lyckas. Det är därför mycket viktigt att man som företagare har god kunskap om det land man väljer att etablera sig i och är väl medveten om vilka hinder och barriärer som existerar på den främmande marknaden.

1.3 Ämnesval

I denna uppsats studerar vi de etableringshinder svenska företag kan stöta på när de väljer att expandera och starta upp sin verksamhet på den ryska respektive tyska marknaden. Vilka hinder kan uppstå? Hur uppenbarar de sig, och skiljer de sig åt beroende på vilket av länderna man etablerar sig i? Vad bör man som svensk företagare vara medveten om och ta i beaktande innan man etablerar sig på dessa marknader? För att kunna besvara dessa frågor tyckte vi att det kunde vara bra att belysa detta fenomen genom att bland annat studera ett företag som varit med om detta i praktiken. Vi har därför valt att studera Ikea som ett konkret exempel, då det är ett företag som har erfarenhet av att ha etablerat sig på båda marknaderna. Vi är dels intresserade av de konkreta hinder företag kan stöta på i form av lagar, bestämmelser och andra restriktioner, dels av de mer diffusa hinder i form kulturella skillnader som kan uppstå, och som likaväl de kan förorsaka problem vid en utlandsetablering. Vi tyckte också att det kunde vara intressant att jämföra ett land som är med i den Europeiska Unionen med ett land

som inte är det, då vi utgår från att medlemskapet i EU medför helt olika förutsättningar vid handel och gör att andra typer av hinder uppstår jämfört med vid ett ickemedlemskap. Ryssland och Tyskland är två helt olika marknader, både kulturellt och marknadsmässigt sett, som båda på sitt sätt skiljer sig från den svenska marknaden. Därav hoppas vi kunna komma fram till intressanta resultat i form av kulturella skillnader och hinder som kan uppstå vid svensketableringar i dessa två länder.

1.4 Problemformulering

Vår frågeställning lyder: Vilka hinder uppstod då Ikea etablerade sig på den ryska respektive tyska marknaden?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och inhämta information om den ryska och den tyska marknaden, både vad gäller lagar och restriktioner samt kulturskillnader, för att på så sätt få fram information som kan vara till nytta för svenska företag som funderar på att etablera sig på någon av dessa marknader. Syftet är också att lära oss så mycket som möjligt om den ryska och den tyska marknaden, eftersom vi har ett stort intresse av dessa två länder både vad gäller kultur och arbetsmarknadsförhållanden. Vår förhoppning är att i framtiden kunna arbeta antingen inom ett svenskt företag som har internationella kontakter med dessa marknader eller på plats i dessa länder.

1.6 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss såtillvida att vi valt att koncentrera vår undersökning på *ett* företag, nämligen Ikea, som finns representerat både på den ryska och den tyska marknaden. Vi har således inte undersökt några andra företag och man bör därför vara försiktig med att generalisera undersökningens resultat till andra branscher än den Ikea är verksam i, det vill säga möbelbranschen. Detta gäller även andra organisationsformer än dotterbolag, vilket är den etableringsform Ikea använt sig av. Vi har även gjort den avgränsningen att vi endast inhämtat empiriskt material från *ett* Ikea-varuhus i respektive land, vilket innebär att våra primärdata innehåller information om de hinder och svårigheter man upplevde vid etableringen av just dessa två varuhus.

2. METOD

I detta kapitel redogörs dels för olika metodval som kan göras, dels för de metoder som använts i denna studie.

2.1 Val av forskningsstrategi

När man ska genomföra ett forskningsprojekt är det viktigt att fatta strategiska och metodiska beslut för hur man tänkt lägga upp arbetet. Enligt Denscombe (2000) finns fem olika strategier genom vilka man kan bedriva forskning, där lämpligheten varierar beroende på vilket undersökningsproblem man har. Dessa fem forskningsstrategier utgörs av surveyundersökningar, fallstudier, experiment, aktionsforskning och etnografi.

2.1.1 Fallstudier

I vår undersökning har vi gjort en fallstudie av Ikea som är ett svenskt, internationellt framgångsrikt företag som har erfarenhet av utlandsetablering på både den tyska och den ryska marknaden. En fallstudie innebär att man undersöker ett fall, vilket kan vara till exempel ett företag, en familj eller en specifik händelse i syfte att få djupgående förståelse för relationer, erfarenheter eller processer som finns inom den specifika undersökningsenheten. Fördelen med att göra en mer ingående studie av Ikea har varit att vi genom en kombination av litteraturstudier och intervjuer kunnat få fram riklig och detaljerad information om vårt undersökningsområde. Detta eftersom fallstudien uppmuntrar till användandet av en rad olika metoder, källor och data i undersökningen. Andra fördelar med fallstudier är, enligt Denscombe (2000), att de utförs i naturliga miljöer samt att de lämpar sig väl för forskning som prövar eller bygger teorier. Detta passar väl in på vår undersökning, då vi analyserat våra empiriska data utifrån några av de väletablerade teorier som finns inom detta område samt försökt hitta nya infallsvinklar när det gäller handel med den ryska och den tyska marknaden. Genom att göra denna fallstudie hoppas vi kunna belysa de etableringshinder som framstår som karakteristiska när företag inom möbelbranschen och liknande verksamhetsområden etablerar sig i Ryssland och i Tyskland. Det finns dock även nackdelar med fallstudier, det kan till exempel vara problematiskt att definiera fallets gränser på ett entydigt sätt på grund av svårigheten att bestämma vilka datakällor som ska ingå i fallet respektive vilka som inte ska ingå. Dessutom kan det vara svårt att skaffa sig tillträde till fallstudiens miljöer, i och med att

man som forskare kan behöva vissa tillstånd och behörighet till dokument, människor och miljöer. Målsättningen med fallstudier är att kunna belysa det generella genom att studera det enskilda. Däremot måste man, enligt Denscombe, vara väldigt försiktig när man tolkar och överför fallstudiens specifika resultat till andra fall, till det generella. Det faktum att trovärdigheten i de generaliseringar som görs utifrån fallets resultat kan ifrågasättas, är fallstudiens största nackdel. Detta gör att man måste vara väl medveten om det unika med sitt eget fall, en medvetenhet om att informationen man får ut av det kan vara svår eller rent av omöjlig att applicera på andra fall, även om de till viss del liknar varandra. Som forskare måste man här kunna vara objektiv och tydligt redovisa i vilken utsträckning fallet liknar eller kontrasterar gentemot andra fall inom samma undersökningsområde. Detta har vi haft i åtanke under hela vår undersökning, och det är med stor försiktighet vi tolkar våra empiriska resultat samt applicerar dem på andra företag inom samma bransch.

2.2 Val av forskningsmetod

Denscombe (2000) tar upp fyra metoder för datainsamling: frågeformulär, intervjuer, observation och skriftliga källor. Precis som när det gäller val av forskningsstrategi är det här viktigt att välja metod utifrån det man ska undersöka. Metoderna kan även kombineras för att på detta sätt komplettera varandra och skapa olika, men samtidigt stödjande sätt att samla in data.

2.2.1 Intervjuer och skriftliga källor

De metoder vi använt oss av i denna undersökning är intervjuer och skriftliga källor. Intervjuer är, enligt Denscombe (2000), en lämplig metod att använda sig av när undersökningen kräver detaljerad och djupgående information från några få informanter. Vi kände att detta var en passande metod för vårt projekt, då vår avsikt var att göra en genomgripande studie av de hinder som kan uppstå vid affärssituationer mellan svenska och ryska respektive tyska företag. Dessutom kändes det som om detta var en metod som faktiskt var genomförbar, då vi hade möjlighet att komma i kontakt med anställda inom Ikea-koncernen både i Ryssland och i Tyskland samt hade de resurser, både tids- och kostnadsmässigt, som krävdes för att kunna göra dessa intervjuer. Intervjuerna genomfördes dels via mail, dels personligen och frågorna formulerades på engelska eftersom informanterna kom från både Tyskland, Ryssland och Sverige. Anledningen till att frågorna formulerades på

engelska och inte på respektive språk berodde på att vi ville minska risken att frågorna skulle uppfattas och tolkas på olika sätt av informanterna. Frågorna var utformade så att vi skulle få information både om hinder i form av lagar och bestämmelser samt om kulturella skillnader som kan finnas länderna emellan (se bilaga).

Intervjuer kan vara utformade på olika sätt beroende på vad forskaren vill uppnå för resultat. De kan vara såväl strukturerade som semistrukturerade eller ostrukturerade. Våra intervjuer var strukturerade, vilket innebär att vi i förväg sammanställde en lista med frågor vi ville ha svar på, där ordningsföljden var förutbestämd och densamma för alla informanter, och svarsmöjligheterna var öppna och kunde besvaras fritt. Fördelen med sådana här strukturerade intervjuer är att det är lättare att sammanställa, jämföra och analysera informanternas svar på respektive fråga. Ytterligare fördelar med intervjuer är den höga grad av validitet de medför, i och med att man som forskare kan kontrollera intervju svaren vad gäller riklighet och relevans under tiden de utförs samt det att de ger forskaren djupgående information och insikter i ämnet. Nackdelen med den strukturerade intervjun däremot är bristen på flexibilitet i och med att den inte är skraddarsydd för varje enskild informant, samt det faktum att tillförlitligheten kan ifrågasättas, då det kan vara svårt att uppnå objektivitet eftersom de data som samlas in kan ses som unika på grund av den specifika kontexten och de specifika individer som deltar (Denscombe 2000).

Våra intervjuer kompletterades med skriftliga källor i form av kurslitteratur, tidningsartiklar, branschinformation och Internetsidor. Dessa studerades och analyserades dels för att vi skulle få genomgripande information om branschen, bakgrunden och vårt undersökningsproblem, dels för att bredda vår studie. Vi kände att den information som inhämtades under intervjuerna med de anställda inom Ikea behövde kompletteras, då vi även ville komma över mer saklig fakta som inte bara var unik för vårt fall, och på så sätt öka undersökningens tillförlitlighet och överförbarhet. De skriftliga källorna har alltså både använts för att ge oss bakgrundsinformation som utgjort en grundval för vår undersökning samt som en datakälla i sig. Fördelen med forskning baserad på skriftliga källor är tillgängligheten till data och deras beständighet samt det faktum att det är kostnadseffektivt. Nackdelen är dock att trovärdigheten kan variera beroende på vilken källa informationen kommer från samt det att sekundära data vanligtvis skapats utifrån ett annat syfte och därför kanske inte helt matchar den egna undersökningen.

2.3 Val av forskningsansats

Inom empirisk forskning är det viktigt att teoretiska referensramar och empiriska data kopplas samman och stöder varandra. Teorier utan empiriskt stöd har en tendens att bli spekulationer, medan empiriska undersökningar utan teoretisk sammankoppling ofta blir isolerade beskrivningar av enskilda fenomen som inte kan tillämpas på samhällsliga företeelser eller belysa det generella (Johannessen & Tuft 2003). När man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser kallas detta deduktion. Motsatsen till detta är induktiva arbetssätt, där teorier utarbetas från empiri (Patel & Davidson 1994).

Denna studie är deduktiv, då vi med hjälp av insamlad empirisk data testat somliga av de generella påståenden, det vill säga teorier, som finns inom vårt undersökningsområde. Vi har genom intervjuer och med hjälp av sekundärdata samlat information om de etableringshinder och kulturella skillnader Ikea stötte på vid sin första kontakt med den ryska och den tyska marknaden. Med hjälp av denna insamlade data kan vi analysera huruvida etablerings- respektive kulturteorierna i vårt fall kan bekräftas eller ej.

2.4 Vetenskapligt angreppssätt

När det handlar om vetenskapliga angreppssätt skiljer man mellan två olika ansatser, nämligen kvalitativa och kvantitativa. Man skiljer mellan dessa, eftersom de utgör två olika sätt på vilka man kan samla in data och etablera kunskap.

Inom kvalitativa ansatser används främst verbala analysmetoder, och de data som analyseras består av texter. Denna studie är kvalitativ då vi gjort en fallstudie av Ikea och genomfört intervjuer med ett fåtal utvalda ur dess ledning i respektive land. Som komplement till detta har vi studerat skriftliga källor. Denna information har sedan noggrant bearbetats och tolkats för att på ett så korrekt sätt som möjligt kunna belysa vårt undersökningsproblem. Kvalitativa ansatser är ofta djupgående och ger ingående förklaringsmöjligheter, och de har fördelen att vara starkt förankrade i verkligheten. Positivt är också det faktum att datamaterialet är innehållsrikt och detaljerat samt att det finns möjligheter till alternativa förklaringar, då de bygger på tolkningar. En nackdel med kvalitativa ansatser kan vara att de innehar en begränsad representativitet, vilket kommer sig av att detaljerade, djupgående studier kan vara svåra att generalisera till liknande fenomen (Denscombe 2000).

2.5 Datainsamling

Vid datainsamlingen delas materialet upp efter hur det är framtaget. Data som redan finns tillgänglig, så som böcker, tidskrifter, artiklar och så vidare kallas för sekundärdata. Motsatsen till detta är primärdata, vilket är det material som forskaren själv samlar in, till exempel genom intervjuer, enkätundersökningar eller observationer (Denscombe 2000).

I vår undersökning har vi använt oss av såväl primär som sekundär data. Våra primärdata består av intervjuer med anställda inom Ikea-koncernen i Ryssland respektive Tyskland. Den 3 november utfördes en personlig intervju med Nanna Lingegaard och Marija Valerijevna Smaojlova, Human Resource specialists vid Ikea Chimki i Moskva, Ryssland. Intervjun spelades in på band, vilket kan medföra både för- och nackdelar. Nackdelen är att informanten kan bli hämmad av vetskapen att intervjun spelas in på band och därigenom utelämna eller glömma bort information som annars skulle ha kommit fram. Fördelen med bandspelare är dock att man får med allt som informanten har att berätta samt det att man kan uppfatta tonfall och nyanser som man inte kan få med genom att bara föra anteckningar (Denscombe 2000).

Den 6 november utfördes en mailintervju med Udo Knappstein, expansionschef vid Ikea Wallau i Wiesbaden, Tyskland. Intervjun genomfördes via mail, då det inte fanns möjlighet för ett personligt besök samt på grund av svårigheten att komma i telefonkontakt rätt person. Wolfgang Koch, docent i tyska vid Lunds universitet, menar att tyskar i regel är mycket formella och ogillar att bli överraskade av telefonsamtal. Skapande och etablering av kontakt sker därför hellre via brev eller e-mail (Koch 1995). Frågorna som ställdes var desamma som de i den personliga intervjun.

Som komplement till intervjuerna har sekundärdata samlats in och analyserats för att på så sätt ge ett bredare underlag för analysen. Detta har huvudsakligen varit branschinformation bland annat från Ikeas egen hemsida samt landsinformation vad gäller ekonomi, näringsliv, handel och investeringar från Exportrådets och Handelskammarens klimatstudier över Ryssland och Tyskland. Därtill har även vetenskapliga artiklar inom området etableringshinder, såväl konkreta handelshinder som kulturella barriärer, studerats för att på så sätt få insikt om den tidigare forskning som bedrivits inom området.

3. TEORI

I detta kapitel behandlar vi ett urval av de teorier som tidigare publicerats inom vårt valda ämnesområde. Avsnittet inleds med en kort genomgång av den tidigare forskning som gjorts vad gäller konkreta handelshinder och följs av teorier inom detta område, däribland Porters sju etableringshinder och teorin om regional ekonomisk integration. Detta följs av fakta och teorier inom kulturbegreppet, där Hofstedes dimensionsmodell över nationella kulturer är den mest omtalade. Därpå följer en teoretisk syntes där vi väljer ut och argumenterar för de teorier som är relevanta för vår undersökning. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram där vi urskiljt de egenskaper och karakteristika som är utmärkande för vår teoretiska syntes, vilka vi sedan använt oss av när vi utformat våra intervjufrågor.

3.1 Konkreta handelshinder

3.1.1 Tidigare forskning

När man talar om handelshinder avses åtgärder som begränsar importen av varor och tjänster till ett land samt åtgärder som bidrar till en ökad export, för att på så sätt störa det fria internationella handelsutbytet. Nationalencyklopedin definierar handelshinder som "åtgärder som hindrar en fri internationell handel med varor och tjänster" (www.ne.se). Lars Lundberg har forskat mycket kring den roll handelshinderna spelat genom tiderna, och han menar att handelsutbytet begränsas av en mängd faktorer som generellt sett kan klassas som handelshinder. Hit hör faktorer som geografiskt avstånd och kulturella olikheter som till exempel språkskillnader, men framför allt pekar han på bestämmelser och åtgärder som vidtagits av offentliga myndigheter (Lundberg 1976).

Om man blickar tillbaka i historien har tullar fungerat som den klart viktigaste typen av handelshinder, men även kvantitativa importbegränsningar som till exempel volymbegränsningar har spelat en viktig roll. Tullarna har dock klart minskat i betydelse från det att man började bilda ekonomiska samarbetsorganisationer, däribland den Europeiska Unionen. EU införde sänkningar och avvecklingar av tullarna, vilket gjorde att de icke-tariffära handelshinderna fick större betydelse. Christian Jörgensen har studerat EU:s inflytande och påverkan på den internationella handeln, och analyserat de mest betydande

hindren inom unionen. Han menar att de icke-tariffära handelshindren, som sätter lagen om ett pris ur spel, är de som huvudsakligen försvårar handeln med utländska marknader. Här rör det sig speciellt om formella hinder som komplicerar företagsetableringar, som licenskrav och myndigheters godkännande. Som exempel nämner Jörgensen EU:s licenser för vägtransport som omöjliggjort eller ökat kostnaderna för transportföretag att utföra lokala transporter i ett annat land. Administrativa kostnader och inspektion av produkter från gränsmyndigheter innebär kostsamma tidsfördröjningar vid varutransporter.

Betydande hinder utgör även de tekniska handelshinder i form av regler och föreskrifter som EU tagit fram. Detta innebär bland annat gemensamma produkthanpassningar, märkningskrav och innehållsdeklarationer mellan medlemsländerna. Anledningen till att icke-tariffära handelshinder fått ta en större plats och att handeln således inte släppts helt fri, säger Jörgensen vara att somliga regeringar och lagstiftande församlingar inte helt kunnat övertygas av den fria handels fördelar, och det faktum att det allmänna intresset ofta får ge vika för särintressen (www.sli.lu.se).

När det gäller handelshinder på den ryska marknaden visar tidigare studier att vissa hinder utgör mer betydande barriärer vid internationell handel. Ett av dessa hinder rör immaterialrätten, då utländska varumärken inte skyddas tillräckligt. Ett annat hinder utgör statens kontroll över tullar, då dessa anpassas för att minska import och skydda de inhemska producenterna. Andra betydande barriärer utgörs av tekniska hinder samt det att lagar och regler inte efterföljs (www.swedbank.se).

Enligt många av dagens teoretiker finns det en brist i de teorier som berör företags etableringsprocesser på utländska marknader. Teorierna anses vara för generella och därigenom inte till någon hjälp för enskilda företag på specifika marknader. Enligt Johansson m fl, som utfört en studie om företags internationaliseringsprocesser, är det viktigt att fokusera både på det aktuella företaget och dess marknad samt interaktionen mellan dessa. De kommer i resultatet fram till att dagens globaliserade handel och komplicerade konkurrenssituation gör det svårt att ha en generell teori som ska kunna gälla för olika typer av företag som agerar inom olika branscher. Traditionella teorier som talar för att företags etableringsprocesser i utlandet sker i uppdelade etapper enligt en viss ordning kritiserar. De menar istället att i och med att den globala handeln sker allt snabbare, ändras etappernas

ordning beroende på vilken organisationsform det rör sig om och i vilken bransch de etablerar sig. De anser även att vissa steg i etableringen ibland hoppas över eftersom det varken ges tid eller utrymme för dessa (www.diva-portal.org).

3.1.2 Porters sju etableringshinder

Företag som försöker ta sig in på en ny marknad kan mötas av en rad olika etableringshinder. De kan till exempel mötas av kraftfulla åtgärder från etablerade företag på marknaden som känner att nyetablerare utgör ett hot mot dem och därför försöker förhindra etableringen. Dessa reaktioner uppkommer med stor sannolikhet inom branscher som har ett förflutet av kraftfulla svarsåtgärder mot nyetablerare, inom de branscher som har etablerade företag med stora resurser att slå tillbaka och där det finns etablerade företag med stort engagemang i branschen. De etablerade företagen som funnits med ett tag på marknaden har hunnit skaffa sig vissa fördelar som till exempel teknisk kompetens, kostnadsfördelar och distribution av sina produkter. Detta är något som även nyetablerarna strävar efter att skaffa sig, men även här kan de stöta på hinder. Svårighetsgraden för etableringen beror på hur stora fördelar konkurrenterna hunnit skaffa sig i kombination med hur kraftfulla svarsåtgärderna från dessa är. Ju fler väletablerade företag som finns, desto svårare blir det för det nya företaget att etablera sig. Enligt Michael Porter (1983) finns det sju betydande hinder som ett företag kan stöta på vid nyetablering:

Stordriftsfördelar

Med stordriftsfördelar menas att styckkostnaderna för produkterna minskar, samtidigt som den totala volymen ökar. Produktion i stor skala är tekniskt och ekonomiskt sett mer lönsamt än produktion i mindre skala och här har etablerade företag ofta en fördel. Trots stora satsningar i maskiner och anläggningar så leder det till högre lönsamhet då de fasta kostnaderna fördelas på en större produktionsvolym. Stordriftsfördelar är något som kan uppkomma i de flesta funktionerna av verksamheten som till exempel inom tillverkning, marknadsföring, distribution och forskning. Etablerade företags stordriftsfördelar skapar hinder för nyetablerarna som antingen tvingas starta i stor skala trots riskerna om kraftfulla svarsåtgärder från existerande företag eller starta i liten skala och acceptera kostnadsnackdelarna.

Produktdifferentiering

Etablerade företag som har skapat kända varumärken kan ha skaffat sig en lojal kundkrets genom att de använt sig av produktdifferentiering. Detta innebär att företaget har utfört olika åtgärder för att förändra en produkt så att den särskiljer sig från andra liknande produkter på marknaden för att på så sätt kunna erbjuda kunden en unik vara. Detta kan ha skett genom till exempel ändring av produktens fysiska egenskaper, genom kundservice eller genom introduktion av ett nytt varumärke. På så sätt skapas ett hinder mot etablerarna som måste försöka övervinna existerande kundlojaliteter vilket kan innebära stora utgifter.

Kapitalbehov

För att ta sig in och konkurrera på marknaden behöver nyetablerare ofta investera stora kapitalresurser. Det krävs inte bara satsningar för att köpa in resurser till produktionen utan även för till exempel kundkredit, lageruppbyggnad eller täckandet av initialförluster. Denna kapitalsatsning blir till ett hinder för nyetablerare. Hindret ökar om kapitalet måste investeras i osäkra satsningar eller engångssatsningar så som i forskning och utveckling eller grundläggande annonsering.

Omställningskostnader

En köpare som byter från en leverantörs produkt till en annans kan drabbas av omställningskostnader och detta skapar hinder för etablerarna. Omställningskostnader kan vara utgifter för omskolning av anställda och för ny produktionsutrustning eller utgifter och tid för att prova den nya leverantören. Utgifterna blir till ett hinder då etablerarna måste erbjuda väsentliga förbättringar när det gäller kostnader eller prestanda för att köparen ska känna att det ska vara värt att byta till just deras produkt.

Tillgång till distributionskanaler

För att etablerarna ska kunna försäkra sig om distribution av sina produkter måste de övertala kanalerna att acceptera produkterna, och detta kan skapa hinder. Förhandlingarna om eventuell distribution kan ske genom till exempel erbjudanden av förmånliga priser eller samannonsrabatter vilket resulterar i att vinsterna minskar. Hinderna för nyetablering ökar ju mer de befintliga konkurrenterna bundit upp distributörerna på marknaden. Försäkran om distribution kan ibland bli ett så högt hinder att nyetablerarna måste skapa sig en helt ny

distributionskanal på grund av att de befintliga konkurrenterna förbundit sig med dessa genom slutna exklusivavtal som ger dem garantier om ett exklusivt samarbete.

Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift

Det finns kostnadsfördelar som etablerade företag kan besitta och som nyetablerare inte kan kopiera oberoende av storlek och uppnådda stordriftsfördelar. En av dessa kostnadsfördelar kan vara att företaget innehar produktteknologi i form av kunskap av produkter eller produktkaraktäristika som hemlighålls eller skyddas genom patent. En annan fördel kan vara en gynnsam lokalisering eller gynnsam tillgång på råmaterial genom att företaget bundit upp de mest efterfrågade källorna. Även inlärnings- och erfarenhetskurvan kan bidra till kostnadsfördelar i form av minskade styckkostnader allteftersom erfarenheten i tillverkningen av en produkt ökar. Detta sker bland annat genom att arbetarna med tiden förbättrar sina metoder och ökar effektiviteten samt genom utveckling av utrustning och processer vilket i sin tur leder till man uppnår bättre prestanda.

Statlig politik

Statliga restriktioner kan bli ett betydande hinder för nyetablerare. Genom att införa tillståndsgivning och begränsa rätten till råmaterial kan staten försvåra för företagen, och ibland även förhindra dem från att etablera sig inom vissa branscher. Vissa industrier är mer reglerade än andra, som till exempel livsmedelsbranschen där det finns normer för produktprovning som bidrar till omfattande väntetider för nyetableraren. Dessa leder dels till att kapitalkostnaderna ökar, dels till att de etablerade företagen får information om den nye konkurrenten och dess produkt. Detta gör att de etablerade företagen ges möjligheten att utforma och förbereda försvarsstrategier (Porter 1983).

3.1.3 Politiska risker

Det finns politiska risker i alla nationer, men riskernas omfattning varierar kraftigt från land till land. I allmänhet är de politiska riskerna lägst i länder med år av stabilitet bakom sig. Politiska risker kan vara resultatet av att ett lands regering vidtagit åtgärder, men de kan även uppstå utom regeringens kontroll. De typer av åtgärder en regering kan vidta och deras effekter klassificeras enligt Hollensen (2001) som följande:

Importrestriktioner

Importrestriktioner innebär, som namnet avslöjar, handlingar som bidrar till att begränsa importen. Här ingår åtgärder som begränsar mängden införda varor samt tullar som gör importen dyrare. Att införa restriktioner vid import av råmaterial, maskiner och reservdelar är en tämligen vanlig strategi för att få utländska företag att inhandla detta i värdlandet istället för att ta med sig det hemifrån. Det gör man för att främja utvecklingen av den inhemska industrin, dock på bekostnad av konsumenterna eftersom då priserna på inköpt material stiger höjs även priserna på de färdigtillverkade varorna. Problem med sådana restriktioner kan det bland annat bli om det inte finns tillräckliga resurser i värdlandet för att ta fram det material som företaget behöver, och resultatet blir då ofta att företagets verksamhet fördröjs och ibland även avbryts helt.

Lag om lokalt innehåll

Som tillägg till importrestriktionerna kräver vissa länder även att varje produkt som säljs inom landet måste ha ett lokalt innehåll, det vill säga att en viss del av produkten måste innehålla lokalt tillverkade delar. Detta gäller utländska företag som tillverkar produkter av utländskt material.

Valutareglering

Valutareglering innebär att man kontrollerar och begränsar möjligheterna att överföra valutor, värdepapper och kapital länder emellan. Sådan reglering kan tillämpas då ett land har brist på utländsk valuta, för att på så sätt spara på förrådet till viktiga tillfällen. Genom att skärma av de ekonomiska förhållandena från omvärlden kan man öka utrymmet för att med penningpolitiska medel styra till exempel räntor och växelkurser. Valutareglering försämrar dock oftast ekonomins förmåga att tillvarata resurser på bästa möjliga sätt, och i kombination med svårigheten att kontrollera kapitalrörelser har detta bidragit till att många länder nu tillåter fria kapitalrörelser.

Marknadsstyrning

Regeringen kan fatta beslut om införandet av handelsförbud med vissa marknader för att på så sätt förhindra konkurrens från dessa. Att bojkotta handeln med ett land kan också vara ett sätt att visa att man inte accepterar det politiska läget som råder i landet eller att man inte instämmer i dess ideologier.

Prisstyrning

Prisstyrning innebär att regeringen reglerar priset på en produkt så att det inte är möjligt att höja eller sänka det allteftersom marknadens utbud och efterfrågan förändras. Detta görs mestadels på nödvändiga produkter såsom läkemedel, mat, bensin och bilar.

Expropriation

Expropriation innebär att en fastighetsägare, den så kallade expropriaten, tvingas avstå hela eller delar av sin fastighet till exproprianten, vilken i regel utgörs av staten eller kommunen, i vissa fall dock även ett företag, en församling eller en förening. Vanligtvis får fastighetsägaren avstå sin äganderätt, men i vissa fall räcker det att denne tvångsvis upplåter nyttjanderätt eller servitut. När expropriation får tillämpas är lagstadgat, men bestämmelserna kring detta är tämligen vaga. Syften där expropriation kan vara tillräddig är dock vid omständigheter som bland annat tätbebyggelse, kommunikationer och inom försvaret (Hollensen 2001).

3.1.4 Handelshinder från hemland till värdland

Fri handel mellan länder gör det möjligt för företag att hålla en betydligt högre produktion jämfört med om de hade varit begränsade till att enbart agera på sina egna hemmamarknader. Genom att handla över nationsgränserna kan företagen öka sin tillverkning och på det sättet uppnå stordriftsfördelar. Dessutom bidrar det till ökad konkurrens, vilket gör att importlandet måste sänka priserna på de inhemska produkterna, samtidigt som exportlandet ökar sina vinster. Handel över gränserna bidrar alltså även till att de importerande länderna hämmar sin inhemska produktion och försäljning av varor och tjänster. Den internationella handeln skiljer sig från den nationella främst på grund av de olika politiska bestämmelser som råder i länderna. Alla länder sätter upp olika lagar kring den internationella handeln, dels för att skydda de inhemska tillverkarna och göra det svårare för de utländska, dels för att generera inkomster. Hollensen (2001) tar upp exempel på de två typer av handelshinder man skiljer mellan, nämligen tariffära och icke-tariffära:

Tariffära handelshinder

Tariffer är direkta skatter och avgifter som läggs på vid import. Generellt sett är de enkla och okomplicerade och således lätta för länder att administrera. De används främst av fattigare

länder som ett enkelt sätt att generera intäkter och skydda den egna hemmaindustrin. De vanligaste tarifferna utgörs av:

- Specifika – avgifter tas ut på speciella produkter, och hur höga dessa blir bestäms utifrån vikt eller volym. De anges vanligtvis i lokal valuta.
- Ad valorem – här är avgiften en direkt procentsumma på importpriset.
- Diskriminerande – avgifter tas ut på produkter som kommer från särskilda länder. Detta görs antingen för att det finns en obalans i handelsutbytet eller på grund av politiska syften

Icke-tariffära handelshinder

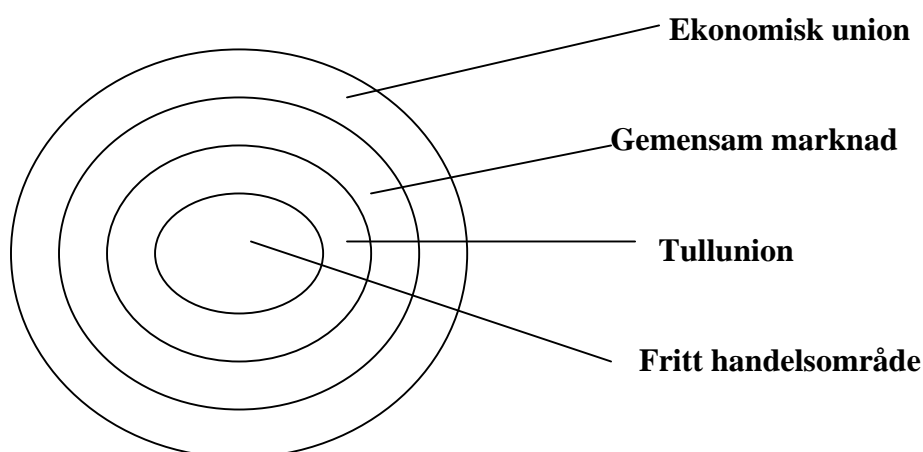
Som tidigare nämnts har de icke-tariffära handelshindren ökat i betydelse som en följd av reducerade tullar. De icke-tariffära handelshindren är mer svåråtkomliga och de är lättare att kamouflera. Dessa kan vara mer förödande för länder, då de är svåra att beräkna och betydligt mer oförutsägbara. Exempel på icke-tariffära handelshinder är:

- Quotas – det vanligaste avgiftsfria handelshindret. Det mäts i antingen antal eller vikt och innebär en föreskrift på den mängd av en viss produkt som får komma in i respektive lämnat landet inom en viss tidsperiod.
- Embargoes – innebär ett totalt handelsförbud, både vad gäller import och export, med ett särskilt land. Detta är det mest restriktiva avgiftsfria handelshindret och används främst i politiska syften. Embargoes kan utfärdas av enskilda länder eller av övernationella organisationer som till exempel FN (Förenta Nationerna). Då embargoes är tämligen svåra att upprätthålla används de idag i lägre utsträckning jämfört med tidigare.
- Administrativa uppskov – reglerande kontroller eller byråkratiska regler som uppkommit för att matta av landets import. Detta är så kallad protektionism. Administrativa uppskov som regeringar kan ta till är till exempel krav på produktinspektioner som skadar produkterna eller att i inkom underbemanna tullbevakningen för att på så sätt skapa förseningar.

- Krav på lokalt innehåll – som tidigare nämnts är detta ett krav på att en viss del av produkten måste tillverkas i värdlandet. Syftet är att tvinga de utländska företagen att använda sig av lokala tillgångar i tillverkningsprocessen, som att anställa lokal arbetskraft till exempel. Företagen kan dock kringgå dessa krav genom att lägga produktionen i värdlandet (Hollensen 2001).

3.1.5 Regional ekonomisk integration

Ekonomisk integration har sedan andra världskrigets slut varit en av de huvudsakliga faktorerna inom den ekonomiska utvecklingen som påverkat världsmarknaden. Länder vill ofta inleda ett ekonomiskt samarbete med varandra för att på så sätt kunna använda sina tillgångar mer effektivt och för att kunna tillhandahålla väl tilltagna marknader för medlemsländernas producenter. Andra fördelar kan vara till exempel det faktum att ekonomisk integration leder till högre levnadsstandard och ökad konsumtion samt det att länderna som samarbetar blir politiskt starkare tillsammans än vad de skulle ha varit vart och ett för sig. Nackdelar med ekonomisk integration kan vara att det ökar avståndet till icke-medlemsländer och bidrar till en minskad handel med dessa. De reducerade handelshindren gör också att länder tenderar att flytta produktionen till låglöneländer, vilket minskar arbetstillfällena i industriländerna. Det finns olika typer av ekonomiskt samarbete som delar upp världens länder i olika handelsblock. I sin bok *Global Marketing* tar Hollensen (2001) upp exempel på sådana, där graden av integration och krav på formalitet varierar:



(Hollensen 2000:146)

Fritt handelsområde

Det fria handelsområdet är den minst restriktiva formen av ekonomisk integration mellan länder, där alla hinder mellan medlemsländerna tagits bort. Varje medlemsland behåller dock sina egna barriärer gentemot icke-medlemsländer. Ett exempel på ett fritt handelsområde är den europeiska frihandelssammanslutningen EFTA (European Free Trade Association), som dock förlorat något av sin ursprungsbetydelse då många av medlemsländerna anslutit sig till den Europeiska Unionen. Dessa två organisationer samarbetar nu genom bilaterala handelsavtal, och sedan 1994 är det tillåtet med fri förflyttning av produkter, tjänster, kapital och människor mellan dessa två handelsområden.

Tullunion

Tullunionen är ett steg striktare än det fria handelsområdet, men även här sker fri handel av varor och tjänster mellan medlemsländer. Skillnaden är att man här även inför en gemensam handelspolicy gentemot ickemedlemmar. Man har alltså avskaffat tullarna sinsemellan och samordnat tullnivåerna gentemot resten av världen. EU är ett exempel på en tullunion där man tagit bort alla interna tullar, och tanken är att man genom införandet av den så kallade inre marknaden också ska ta bort de andra existerande handelshindren (Hollensen 2001). Enligt Nationalencyklopedin kan en tullunion ha både en frihandelssida och en protektionistisk sida beroende på om det råder handelsalstring eller handelsomfördelning. Handelsalstring uppstår om ett lands ineffektiva inhemska produktion ersätts av effektivare produktion från andra medlemsländer. Handelsomfördelning uppstår när billig import från icke-medlemsländer ersätts av dyrare import från medlemsländer (www.ne.se).

Gemensam marknad

Den gemensamma marknaden har samma funktioner som tullunionen, men här är även produktionsfaktorer såsom arbete, kapital och teknologi rörliga mellan medlemmarna. Det råder fri handel för varor och tjänster samt fri rörlighet för arbetskraft och kapital. Fördelen med rörliga produktionsfaktorer över nationsgränserna är att kapital, arbete och teknologi kan nyttjas där de är som mest produktiva.

Ekonomisk union

Förutom fri rörelse av varor, tjänster och produktionsfaktorer över nationsgränserna kräver den ekonomiska unionen även gemensamma ekonomiska riktlinjer inom medlemsländerna.

Här finns en gemensam policy vad gäller monetära direktiv, beskattning och utgifter inom regeringen. Dessutom har medlemmarna en gemensam valuta, vilket kan involvera bestämda växelkurser. Som medlem i en ekonomisk union måste man vara beredd på att låta den nationella suveräniteten stå tillbaka för en sorts övernationalitet som inbegriper alla medlemsländerna. En sådan här union är bara ett stenkast från en sammanslagning på ett politiskt plan, och många länder känner en skepsis över att gå med, med tanke på den eventuella förlusten av den nationella identiteten det skulle kunna innebära (Hollensen 2001).

3.1.6 BERI-Index

BERI-Index är en förteckning över de olika typer av risker som kan förekomma i olika länder respektive hur stora dessa är, och den tas fram som en hjälp för företag som funderar på att internationalisera sin verksamhet och bedriva handel på utländska marknader. Förteckningen sammanställs av företaget Business Environment Risk Intelligence S.A som grundades 1966 och har sitt säte i Washington, USA, och den visar på hur pass säkert eller osäkert det är att investera i de respektive länder som är med i undersökningen. I undersökningen ingår för närvarande 140 länder och den genomförs med hjälp av Delfimetoden som går ut på att experter från olika branscher, bland annat banker, industriföretag och forskningsinstitut, analyserar olika faktorer för att på så sätt kunna göra en bedömning av de risker som föreligger inom de respektive länderna. De sammanställer både historisk statistik och politisk information för att kunna visa på trender och förutspå prognoser inom länderna. Själva indexet består av tre olika delindikatorer, nämligen ORI-Index (Operation Risk Index), PRI-Index (Political Risk Index) och R-Faktorn (remittances and repatriation of capital). Inom dessa delområden får länderna poäng på olika kriterier (antalet kriterier varierar från index till index) på en skala från noll till fyra, där noll är oacceptabelt och fyra är mycket bra. Poängsumorna från alla områden adderas och resultatet sammanställs i ett nytt index, nämligen POR-Index (Profit Opportunity Recommendation), där man får reda på graden av lämplighet att investera i de olika länderna (www.beri.com).

ORI-Index

Operation Risk Index innehåller kriterier som bland annat mäter den politiska stabiliteten, den ekonomiska tillväxten och valutakonvertibiliteten i ett land. Allmänt kan man säga att det är två variabler som mäts, nämligen preferensordning och det generella affärsklimatet. Huruvida

dessa variabler uppnår en tillfredsställande nivå eller ej, beror på den sammanlagda summan av de kriterier som mäts. Poängen värderas sedan enligt följande:

- 100-71 poäng: stabilt land, utomordentligt affärsklimat
- 70-56 poäng: måttlig risk, somliga svårigheter i den dagliga verksamheten
- 55-41 poäng: hög risk, dåligt affärsklimat för utländska investerare
- 0-40 poäng: oacceptabelt

PRI-Index

Political Risk Index visar den politiska risk det innebär att investera i ett land. Här studerar man såväl interna faktorer såsom maktpolitiskt inflytande, språk och folkgrupper, som externa faktorer vilka karakteriseras av inverkan från stormakter och negativ påverkan från regionala politiska grupper. Typiska tecken för en hög politisk risk är sociala konflikter, terrorism och politiska mord.

R-Faktorn

Här mäter man ett lands kapacitet och vilja att omvandla utländska företags vinster och kapital från lokal valuta till utländsk valuta samt tillgången till konvertibel valuta när det gäller importkomponenter som till exempel utrustning och råmaterial. R-Faktorn visar även återbetalningsrisken i ett land beträffande skuldräntor, amorteringar etc. i hårdvaluta gentemot utländska investerare. Kriterier som värderas inom denna indikator är till exempel betalningsbalanser, valutareserver och utlandsskulder.

POR-Index

Profit Opportunity Recommendation räknar tillsist ihop och sammanställer poängen från de tre delindikatorerna. Detta index är indelat i fyra olika klasser, och vilken klass ett land hamnar i beror på landets totala poängsumma. De fyra klasserna är följande:

- Landet är väl lämpat att investera i
- Landet är lämpat för långfristiga aktiviteter med låg egenkapitalinsats
- Landet är endast lämpat för utrikeshandel
- Landet är ej lämpat för ekonomiska aktiviteter (www.beri.com).

3.2 Kulturella skillnader

3.2.1 Tidigare forskning

Enligt kulturteoretikern Geert Hofstede (2005) bör kultur ses som ett inlärt fenomen och inte som något medfött eller som ärvda, biologiska egenskaper, eftersom kultur är något som delas mellan människor som lever inom samma sociala miljö och således är en kollektiv företeelse. Den största kulturella skillnaden länder emellan ligger enligt Hofstede i människornas olika värderingar. Kulturforskaren Edgar Schein menar också att kultur är inlärd och delade värderingar som människor baserar sitt dagliga beteende på. Dessa värderingar kan skilja sig ordentligt åt mellan olika länder och kulturer, vilket medför att det kan uppstå problem i situationer när dessa möts. Problemen baseras oftast på förutfattade meningar och okunskap gällande varandras kulturer. Enligt Schein finns tre olika sätt på vilka man kan möta andra kulturer: för det första kan kulturerna fortsätta att vara oberoende från varandra men ändå samexistera, för det andra kan en kultur dominera över den andra och för det tredje kan en ny typ av kultur bildas, baserad på de båda olika kulturerna (Schein 1999).

Hofstede (2005) menar vidare att de nationer världen är indelad i kan likställas med politiska enheter med meningen att varje människa ska tillhöra en av dessa. Systemet med nationer kom under mitten av 1900-talet att ersätta det tidigare kolonialsystemet under vilket de teknologiskt framstående länderna i Västeuropa delade in de områden som inte redan hade ett starkt politiskt styre mellan sig. Det koloniala arvet går ännu att urskilja i form av gränsdragningarna mellan de före detta kolonierna. Man kan till exempel i Afrika se att gränser snarare är dragna så att de följer de gamla kolonialmakterna än att de följer kulturella åtskillnader mellan befolkningarna. Därför är det inte självklart att man kan jämföra och koppla samman en nation med en viss kultur, utan man skulle snarare kunna säga att det är samhällen inom nationen, och inte nationer, som har en homogen kultur. Trots detta finns det många nationer som utgör enheter och som vuxit fram genom historien även om de består av olika och mer eller mindre väl integrerade grupper. Längre existerande nationer har starka krafter i form av till exempel ett dominerande riksspråk, nationellt försvar och politiskt system, och en nationell marknad för vissa färdigheter, produkter och tjänster och dessa leder till ytterligare integrering. Valet av en sammankoppling mellan nation och kultur kan även ses

som praktisk, då data i majoriteten av fallen inte bygger på studier utifrån kulturellt enhetliga samhällen utan utifrån just nationer.

Efter att Hofstede publicerat sin studie över länders eventuella skillnader utifrån fyra olika dimensioner, har ett antal forskare byggt vidare på teorin och kommit fram till nya resultat. Daniel Bollinger som inriktat sig på internationell rådgivning har utfört en studie i vilken 55 chefer och direktörer ingick. Bollinger utgick liksom Hofstede från att organisationer i olika länder kan skilja sig åt vad gäller ledarstil, organisationsstruktur, motivation etc. Frågeformuläret han använde sig av var baserat på Hofstedes dimensionsstudie och han använde sig även av samma uträkningsmetod för att få fram siffror som skulle jämföras med Hofstedes siffror för respektive land. Bollingers resultat vad gäller Ryssland skiljde sig en aning från Hofstedes men på det stora hela var slutsatserna desamma. Ryssland fick höga resultat när det gäller maktdistans och osäkerhetsundvikande, medan resultaten när det gäller individualism och maskulinitet blev låga. En annan forskare som utgått från Hofstedes teori för att räkna fram resultat för de olika länderna utifrån dimensionerna är Elenkov. Hennes slutsatser är även de liknande Hofstedes och Bollingers. Nedan presenteras Rysslands resultat enligt de tre forskarna:

	Hofstede	Bollinger	Elenkov
Individualism	39	26	40
Osäkerhetsundvikande	95	86	87
Maskulinitet	36	28	50
Maktdistans	93	76	89

(<http://scholar.google.com>)

(www.sserussia.org)

Antropologen Edward Twitchell Hall har forskat mycket om begreppet kultur och hur olika kulturer skiljer sig åt, med tyngdpunkt på organisationer och näringsliv. I sin studie *Understanding Cultural Differences*, baserad på omfattande forskning och intervjuer med styrelsemedlemmar i tyska företag, ger han insikter och råd vid internationella affärer med

tyskar. Han beskriver tyska näringsidkare som mycket kategoriserande, både när det gäller arbete och relationer till affärspartners. Tyska chefer är mycket auktoritära och när det gäller deras arbetsrum är de nästan alltid placerade på översta våningen, som en symbol för den makt man som chef besitter. Chefskontoren fungerar ofta som både tillflyktsort och kontrollrum i och med att cheferna ofta vill slippa bli distraherade av arbetsplatsens vardagsrutiner men samtidigt kunna övervaka de anställda. När det handlar om att delge information är det inte många i företaget som blir anförtrödda, vanligtvis bara några få i styrelsen (<http://scholar.google.se>).

Länge var det faktorer som tid och avstånd som utgjorde de största hindren när det gällde att göra affärer med andra länder. I dagsläget, i och med globaliseringsprocessen, är dessa faktorer inte längre något som stoppar företag, utan det har i stället uppkommit andra hinder vid affärsförhandlingar med andra länder som måste tas i beaktande. Människor från skilda kulturer tar in och tolkar information på olika sätt, har motstridiga värderingar och agerar olika i olika situationer (Mitchel 2000).

Vid första anblicken på en främmande kultur kan man lätt uppfatta den som annorlunda och svår att förstå sig på. Men genom att dela in kulturen i ett antal komponenter och sedan se hur varje del är relaterad till kulturen som helhet, kan man lättare se mönster och logik i människors beteenden, och även affärsbeteenden. De tre viktigaste delarna att studera inom en kultur när det gäller affärsbeteende är enligt Mitchel följande:

Språk

Med språk menas inte bara den verbala kommunikationen utan även den icke-verbala som kommer till uttryck i form av gester, kroppsspråk och ansiktsuttryck. När förhandlingar mellan två parter sker med hjälp av en tolk, är det den icke-verbala kommunikationen som blir viktig för att kunna finna och uttyda nyanser i kommunikationen. Genom att inte känna till den andra kulturens icke-verbala kommunikation kan man gå miste om viktiga signaler som ges ut. Även när förhandlingar mellan två olika kulturer sker på samma språk kan dessa missförstånd uppstå.

Religion

Religion spelar en större roll i vissa kulturer än andra och detta kan ha påverkan även i affärssammanhang. För en kultur som är starkt påverkad av sin religion kan detta komma i uttryck när beslut ska fattas och vissa handlingar kan ibland uppfattas som ologiska för en kultur som inte har stark påverkan av religion eller som tillhör en annan religion. Det är därför viktigt att innan känna till lite om religionen och hur den skulle kunna påverka affärerna.

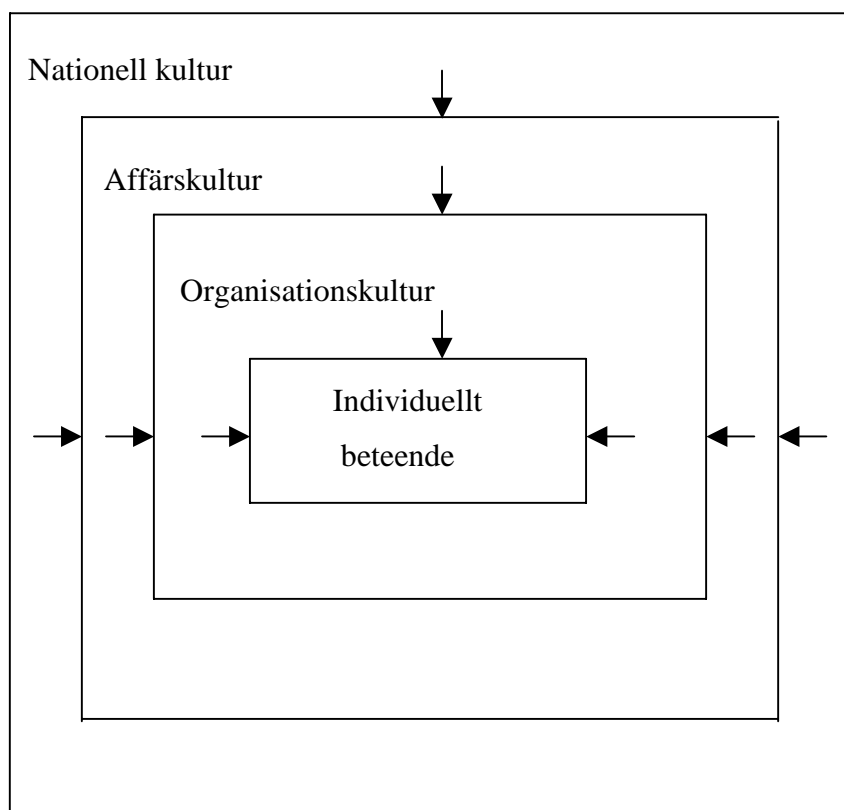
Attityder

Självklart har det som man värderar högt inom en kultur även stort inflytande på hur affärer hanteras. En kultur kan till exempel värdera individualism medan en annan värderar kollektivism. En annan sak kan vara huruvida organisationer inom kulturen är drivna av att tjäna pengar eller av att bygga upp längre relationer. Vissa kulturer värderar ung arbetsförmåga medan andra anser att åldern är ett mått på kunskap.

Dessa tre komponenter är de mest grundläggande, men det finns även många andra komponenter att studera för att undvika missförstånd. Några av dessa kan vara uppförande, traditioner och seder samt humor och utbildning (Mitchel 2000).

3.2.2 Olika nivåer inom en kultur

När företag etablerar sig utomlands måste de se över vilka normer de har för vad som är ett accepterat beteende inom företaget och sedan jämföra dessa med värdlandets normer för beteenden. Detta är särskilt viktigt för företag som tänker göra affärer med, och anställa människor som tillhör en kultur som distinkt skiljer sig från ens egen. För att förstå individers beteenden och deras beslutsprocesser när det gäller att göra affärer kan man utgå från följande modell som har som utgångspunkt att en kultur består av olika nivåer och att dessa påverkar individen i olika ågeranden. Nivåerna består av nationell kultur, affärskultur, organisationskultur och slutligen individuellt beteende. Det är den nationella kulturen som fastställer de värden som influerar affärskulturen och följaktligen påverkar affärskulturen den enskilda organisationens kultur. Alla dessa nivåer påverkar sedan individens beslutsfattande (Hollensen 2001).



(Hollensen 2001:161)

Nationell kultur

Den nationella kulturen ger en övergripande blick och strukturering över kulturella grundprinciper och regler. I den nationella kulturen ingår till exempel religion, lagar och normer samt grundvärderingar, kunskap och beteende. Allt som ingår i den nationella kulturen påverkar hur den rådande branschkulturen ser ut.

Branschkultur

Varje företag är indelat i en specifik industri eller bransch som har sin egen kultur. Medlemmarna känner till vilka regler som gäller inom sin industri. Studier som gjorts på branschkulturer världen över har påvisat att när det gäller affärsbeteende och etik, kan man ofta finna stora likheter mellan branscherna var de än befinner sig i världen. Liksom den nationella kulturen påverkar branschkulturen, påverkar denne den enskilda organisationskulturen.

Organisationskultur

Organisationens kultur påverkas av branschkulturen, men inom organisationen kan man även urskilja olikheter inom kulturen. Man skulle kunna säga att organisationen ofta består av subkulturer eller olika funktioner och dessa delas in beroende på individernas värderingar, beteenden och roller inom dessa. Exempel på subkulturer eller funktioner inom en organisation kan vara marknadsföring, finansiering eller försäljning.

Individuellt beteende

Av alla de tidigare nivåerna av kultur påverkas sedan själva individen. Ageranden och beslutsprocesser påverkas alltså av individens miljö. Kulturella värderingar är inte något en individ föds med, utan de är snarare inlärd från samhället och den sociala umgängeskretsen. Detta betyder även att kultur inte är något statiskt, utan en process i ständig förändring i och med att vi genom globaliseringsprocessen kommer i kontakt med andra kulturer.

3.2.3 Hofstedes dimensionsmodell över nationella kulturer

Människor påverkas starkt i sina handlingar av hur de definierar sig själva och den kultur de tillhör. Rutiner som kan tyckas vara givna för människor inom en kultur kan ses som obegripliga för människor tillhörande en annan kultur. ”Vår mentala mjukvara innehåller våra grundläggande värderingar som vi tillägnat oss tidigt i livet och som har blivit så naturliga för oss att vi inte längre är medvetna om dem. Den som kommer till ett nytt land kan anstränga sig för att lära sig en del av den nya omgivningens symboler och ritualer men det är inte troligt att hon eller han kan se – och ännu mindre känna – vilka värderingar som ligger bakom” (Hofstede 2005).

Ett företag som väljer att etablera sig i ett annat land kommer med största sannolikhet att reagera över vissa beteenden och ageranden i förhandlingarna med värdlandet. Det kan dock vara både komplicerat och tidskrävande att komma över omfattande material om en främmande kultur och det kan enligt Geert Hofstede istället räcka med att bekanta sig med de grundläggande skillnaderna mellan de berörda kulturerna. Han menar att man kan identifiera dessa fundamentala skillnader genom att utgå från fyra dimensioner och på så sätt lättare förstå och hantera människor runt om i världen i deras olika sätt att tänka, känna och agera. Dessa dimensioner är framtagna genom en studie där anställda på företaget IBM, då

representerat i mer än 50 länder, medverkat genom att svara på enkätfrågor. Studien som utfördes under 70-talet har genom åren utvecklats och fler länder har kompletterats, och i dagsläget ingår 72 länder. Genom undersökningen upptäcktes det faktum att det på företagen i de olika länderna fanns gemensamma problem, men det som skilde sig åt mellan länderna var lösningarna på problemen. Hofstede identifierade de områden där de gemensamma problemen uppstod och dessa kom att bli de fyra dimensionerna som hans modell bygger på. Varje land har genom undersökningen uppnått en viss poängsumma mellan 1 och 100 för varje dimension så att man lätt ska kunna jämföra summorna länderna emellan. De fyra framtagna dimensionerna är följande:

Maktdistans

Med maktdistans menas den grad av ojämlikhet i beslutsfattanden som finns mellan människorna i en kultur. Maktdistans beskrivs även utifrån den grad medlemmar som tillhör en organisation eller institution i ett land och som inte har något större inflytande accepterar och förväntar sig en ojämn maktfördelning. I kulturer med hög maktdistans är makten koncentrerad till ett fåtal högt uppsatta personer och dessa tar alla beslut. Lägre positionerade ifrågasätter inte fördelningen av makten utan accepterar strukturen. I kulturer med låg maktdistans strävar varje individ mot att vara med och ta beslut och ifrågasätter även andras beslut om det är något de inte instämmer i. Rörande maktdistans ställdes tre frågor till anställda utan chefsbefattning, där den första frågan handlade om hur ofta de upplevde att det uppkom problem med att anställda är rädda för att uttrycka missnöje med sina chefer. Den andra frågan berörde hur de anställda uppfattade chefens faktiska sätt att fatta beslut. Den sista frågan handlade om på vilket sätt de anställda skulle föredra att chefen fattade beslut.

Undvikande av osäkerhet

Undvikande av osäkerhet innefattar hur människor inom en kultur lärt sig hantera osäkerhet. Här mäter man människors toleransnivå när det gäller att ta risker och i vilken grad dessa föredrar formella regler i vardagslivet, som vid till exempel karriärstruktur och lagar. I kulturer med högt osäkerhetsundvikande strävar man efter att undvika innovativa idéer och avvikande beteenden. Man litar på att företagets historiska ageranden och sätt att lösa problem är något som kan tillämpas i framtida situationer. I kulturer med låg grad av osäkerhetsundvikande uppmuntrar man tvärtom innovativa idéer och avvikande beteenden. Man anser att framtida ageranden inte går att förutse, eftersom man inte heller kan förutse

framtiden. Man måste således anpassa sig efter de situationer som uppstår. Frågor som ställdes och ledde till framtagandet av denna dimension berörde arbetsrelaterad stress, hur strikt medlemmar i en organisation anser att företagets regler ska hållas och slutligen hur pass länge individen planerar att arbeta inom organisationen.

Individualism

Graden av individualism beskriver hur pass självständiga människorna inom en kultur är och i vilken mån de lärt sig att agera som individer snarare än som gruppmedlemmar. I individualistiska kulturer känner människor inget eller litet behov av att förlita sig på andra. De arbetar självständigt för att kunna uppnå sina egna mål snarare än gruppens. Inom kollektivistiska kulturer lär sig människor att agera som gruppmedlemmar med en gruppmentalitet snarare än som individer. De är inom gruppen beroende av varandra och arbetar hela tiden för att finna samförståelse och balans. Ledare över kollektivistiska organisationer tenderar att vara mer lojala mot sina organisationer och anser att beslut ska tas tillsammans inom gruppen, medan ledare över individualistiska organisationer arbetar individuellt mot sina mål. Denna dimension framkom genom att man ställde frågan ”försök att tänka på de faktorer som skulle vara viktiga för dig i ett idealjobb; bortse från i vilken utsträckning de förekommer i ditt nuvarande arbete”. Svar som innehöll ord som ”fritid”, ”frihet” och ”utmaning” representerade individualism medan ””träning”, ”fysiska förhållanden” och ”användning av färdigheter” representerade kollektivism.

Maskulinitet

Maskulinitet relaterar till den grad ”maskulina” värden föredras över ”feminina” värden. De maskulina värdena definierar Hofstede med ord som prestation, resultat, pengar och konkurrens medan de feminina värdena definieras som livskvalitet, service, solidaritet och upprätthållande av goda arbetsrelationer. Människor inom feminina kulturer är mer reserverade och mindre beroende av tiden än människor från maskulina kulturer som värderar resultat mer än att bygga upp långsiktiga relationer. I maskulina kulturer kan man inom organisationer även urskilja olika roller för män och kvinnor samt en skillnad i karriärmöjligheter. Maskulinitetsdimensionen tog man fram genom att ställa samma fråga som vid individualismdimensionen. Här studerade man dock möjligheter till att få en hög inkomst, möjligheter till att avancera inom organisationen, de anställdas förhållanden till chefen och hur väl människorna samarbetar.

Tidsperspektiv

Denna dimension identifierade Hofstede några år efter att hans originalstudie avslutats. Dimensionen upptäcktes genom en studie där 23 länder ingick. Tidsperspektivdimensionen syftar på huruvida företag är långsiktigt eller kortsiktigt inriktade. I de långsiktigt inriktade företagen satsar man på ”att främja dygder inriktade på framtida belöningar, i synnerhet uthållighet och sparsamhet”. I kortsiktigt inriktade organisationer satsar man mer på att ”främja dygder som har med det som varit och det nuvarande att göra, i synnerhet respekt för traditioner, att bevara ’ansiktet’ och att uppfylla sociala skyldigheter” (Hofstede 2005).

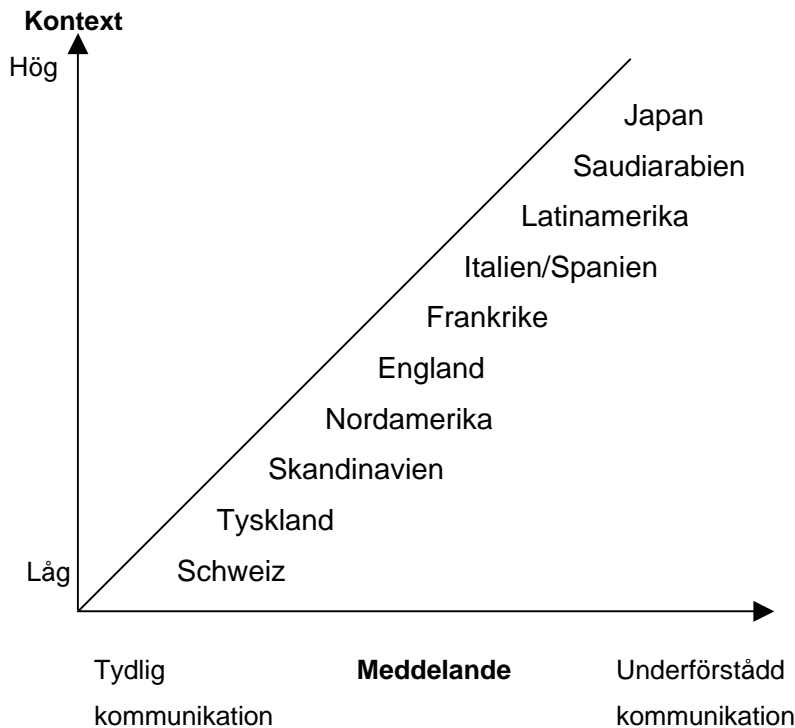
Kritik av Hofstedes dimensionsmodell

Efter att Hofstede publicerat sin dimensionsstudie har den fått möta viss kritik som till exempel att undersökningens resultat är gammalt och inaktuellt, eftersom grundstudien utfördes under slutet av 70-talet (Hollensen 2001). Dock har andra forskare gjort studier som bygger på Hofstedes undersökning och dessa visar upp liknande resultat som de Hofstede fått fram. En annan bristfällighet som nämnts med studien är att Hofstede har likställt det nationella territoriet med kulturella gränser. Kritikerna menar att man inte kan ta för givet att det alltid existerar enbart en kultur inom ett land, utan att det snarare kan finnas flera kulturer parallellt. Denna kritik har från Hofstedes sida bemötts med att han anser att data oftast inte bygger på studier utifrån kulturellt enhetliga samhällen, utan just nationer (Hofstede 2005). Kritik har även riktats mot att studiens respondenter arbetar inom en och samma bransch, nämligen databranschen där de anställda vanligtvis är välutbildade som tillhör medelklassen. Detta gör att undersökningens resultat bara stämmer överens med en viss grupp ur samhället och att det därför inte är generaliserbart när det gäller andra sociala grupper som till exempel lågutbildade eller anställda inom offentlig sektor (Hollensen 2001).

3.2.4 Hög- och lågkontextkulturer

Denna modell som introducerades av Edward T. Hall skapades i avsikt att lättare förstå olika kulturella skillnader mellan länder när det gäller kommunikation. Han delar in länder efter i vilken grad de är hög- eller lågkontextkulturer. De länder som hamnar nära varandra på skalan använder sig av liknande sätt att kommunicera när det gäller såväl verbal kommunikation som kroppsspråk. Ju större glapp det är mellan länderna som kommunicerar, desto svårare är det

att ha en rak kommunikation och desto lättare uppstår det missförstånd mellan de olika kulturerna.



(Mitchel 2002)

Högekotextkulturer

Högekotextkulturer är homogena kulturer där man använder sig av underförstådd kommunikation som kan ta sig i form av olika ansiktsuttryck, gestikuleringar, tonläget på rösten och till och med tystnad vid konversationen. Här kan det uppkomma tvetydigheter i kommunikationen mellan olika kulturer då man inte är införstådda i varandras underförstådda sätt att uttrycka sig. Ofta går det inte heller att på ett objektivt sätt förklara för utomstående den exakta innebörden av denna underförstådda kommunikation därför att det helt enkelt inte finns någon exakt verbal översättning som är passande. Vid ett affärsmöte kan den fysiska miljön vara lika viktig som vad som diskuteras under mötet och medlemmarna fokuserar lika mycket på vem det är som framför ett meddelande som vad som sägs. I högekotextkulturer är det även viktigt att skapa en personlig relation med dem man ska göra affärer med innan man kan sätta igång att förhandla (Mitchel 2002).

Lågkontextkulturer

En lågkontextkultur kan beskrivas som en heterogen kultur inom vilken man kan finna stor variation i beteendet hos medlemmarna. Kommunikationen sker genom att man uttrycker sig tydligt och säger exakt det man menar. Medlemmarna tar för givet att personen de pratar med inte delar samma kunskap och kommunicerar därför genom att vara precisa, både i skriftligt och muntligt tal, samt genom att ange detaljrik information. Detta bidrar till att minimera den underförstådda kommunikationen och att reducera risken för missförstånd som kan uppkomma i multikulturella miljöer. I lågkontextkulturer fokuserar man på vad som sägs snarare än vem som säger det och man fokuserar även på den verbala kommunikationen snarare än på kroppsspråk och ansiktsuttryck (Mitchel 2002).

3.3 Teoretisk syntes

Vår frågeställning lyder: Vilka hinder uppstod då Ikea etablerade sig på den ryska respektive tyska marknaden? För att kunna besvara denna frågeställning har vi utifrån teoriframställningen valt ut vissa teorier som är av relevans för vår undersökning. Teorin om Porters sju etableringshinder valdes då den tar upp de hinder nyetablerare kan stöta på när de går in på en ny marknad samt vad som kan vara viktigt att tänka på för att klara av konkurrensen från de andra företagen. Vi har även valt ut teorin om handelshinder från hemland till värdland, eftersom den tar upp både tariffära hinder i form av tullar samt icke-tariffära hinder såsom bland annat antidumpningsåtgärder och importövervakning som kan förekomma mellan olika marknader. Här ville vi undersöka vilka typer av hinder som föreligger mellan Sverige och den ryska respektive tyska marknaden. Teorin om regional ekonomisk integration tar upp olika typer av ekonomiska samarbeten som förekommer mellan länder, och valdes eftersom vi ville urskilja de skillnader som föreligger mellan ett land som är med i den Europeiska Unionen och ett land som inte är det, när det gäller olika regler och handelsavtal. Bland kulturteorierna valde vi ut Hofstedes dimensionsmodell över nationella kulturer, eftersom den visar på kulturskillnader mellan länder när det handlar om maktdistans, undvikande av osäkerhet, maskulinitet och individualism. Här ville vi se vart Ryssland och Tyskland hamnade poängmässigt i förhållande till dessa faktorer samt jämföra detta med Sveriges poäng och position för att sedan kunna belysa de kulturella skillnader som finns mellan länderna. Hofstedes teori passar vår undersökning eftersom vi drar paralleller mellan den territoriella gränsen och den kulturella gränsen och påstår därmed att det finns en enhetlig

kultur i respektive land. Till sist valdes teorin om hög- och lågkontextkulturer ut, vilken placerar in länder på en skala efter människornas sätt att kommunicera med omgivningen. Utifrån människornas sätt att kommunicera och agera i olika situationer kan man fastställa det kulturella avstånd som finns mellan länderna. Om man som företagare är medveten om dessa skillnader blir det lättare att förbereda sig inför etableringen på den utländska marknaden. Denna teori valdes då vi ämnar belysa de kulturella skillnader svenska företag bör beakta innan de väljer att gå in på den ryska respektive tyska marknaden.

3.4 Teoretisk referensram

Syftet med denna undersökning är att undersöka och inhämta information om den ryska och den tyska marknaden, både vad gäller lagar och restriktioner samt kulturskillnader, för att på så sätt få fram information som kan vara till nytta för svenska företag som funderar på att etablera sig på någon av dessa marknader. För att kunna uppnå detta har vi försökt urskilja de egenskaper och karakteristika som är utmärkande för vår teoretiska syntes och använt oss av dessa när vi utformat frågorna till våra intervjuer. Nedan redogörs för de områden vi valt att belysa i våra intervjufrågor samt vilken teori de är hämtade från. Dessa anser vi vara av särskild vikt för att kunna belysa vårt undersökningsproblem.

Intervjumallen inleddes med en öppen fråga om vilka hinder som informanterna upplevt vara de mest betydande vid Ikeas etablering i de respektive länderna. Detta gjordes för att undvika ledande frågor och för att till en början ge informanterna fritt spelrum att själva spontant reflektera över temat etableringshinder utan att påverka dem eller leda in dem på särskilda teman. Därefter gick vi in på frågor inom mer specifika områden kopplade till våra teorier. De efterföljande tre frågorna berör områdena konkurrenter och leverantörer, och de utformades utifrån teorin om Porters sju etableringshinder, eftersom vi var intresserade av att ta reda på om Ikea stötte på några av de hinder han tar upp, och i sådana fall vilka. Frågorna 5 och 6 handlar om Ikeas produktion och import samt företagets samarbete med myndigheterna i respektive land och formades utifrån teorin om handelshinder från hemland till värdland som tar upp såväl tariffära som icke-tariffära handelshinder. Här var vi intresserade av information rörande tullar, importrestriktioner och andra eventuella handelshinder som kan vara ett problem för Ikea ifall produkter och material måste levereras över nationsgränserna. Fråga 7, den sista frågan som berör konkreta handelshinder, behandlar hur Ikea påverkas av den

Europeiska Unionen och det faktum att Tyskland är medlem och Ryssland inte är det. Frågan kopplas till teorin om regional ekonomisk integration, och då framförallt avsnitten som behandlar begreppen tullunion respektive ekonomisk union, som är de former av ekonomiskt samarbete som EU och EMU utgör. Denna fråga utformades eftersom vi ville urskilja de skillnader som ett medlemskap/icke-medlemskap i EU medför när det gäller olika regler och handelsavtal samt vad det innebär att Tyskland gått med i den Europeiska Monetära Unionen.

Även den del av intervjumallen som berör området kultur och kulturella skillnader inleddes med en öppen fråga om vad informanterna anser vara karaktäristiskt för affärskulturen i respektive land. Även här ville vi att informanterna skulle få chansen att ge en spontan reaktion på den första kulturella särprägel inom sitt land de kom att tänka på. Frågan därpå, fråga 9 som berör affärsrelationer och avtal mellan företag, formulerades utifrån Hofstedes dimensionsmodell över nationella kulturer och teorin om hög- och lågkontextkulturer. Dessa två tar upp skillnader mellan olika länders kulturer utifrån vissa bestämda teman och ger möjlighet att bestämma det kulturella avståndet mellan dem. Teorierna överlappar varandra i den mening att de båda tar upp teman som tidsperspektiv samt olika typer av relationer, och skiljer sig i den mening att Hofstede även tar upp faktorer som maktavstånd och maskulinitet, medan hög- och lågkontextteorin fokuserar på kommunikation. Detta ville vi belysa i vår undersökning, då det som företag är viktigt att ha dessa kunskaper när man ska etablera sig på en utländsk marknad eller inleda en affärskontakt med ett utländskt företag. Avslutningsvis avrundades intervjun med en uppsamlingsfråga där informanterna fick möjlighet att tillägga information rörande handelshinder och kulturella skillnader som vi eventuellt inte fångat upp med våra tidigare frågor.

4. EMPIRI

Detta kapitel inleds med en kort presentation av Ikea – företaget vars etableringshinder vi undersökt. Här presenteras även fakta om den ryska och den tyska marknaden samt hur det kom sig att Ikea valde att etablera sig i dessa länder. Slutligen framställs resultatet av vår intervjuundersökning, där svaren kompletteras med för undersökningen relevant sekundärdata.

4.1 Ikea

Ikea är ett multinationellt företag som för närvarande (november 2006) finns representerat i 34 olika länder på totalt fyra kontinenter. Företaget är verksamt inom möbelbranschen och har sitt huvudkontor i nederländska Leiden. Omsättningen i år uppgick till nästan 18 miljarder Euro och koncernen har cirka 104 000 anställda (www.ikea.com). I början av 1990-talet köpte Ikea upp Swedwood, ett småländskt företag med filialer i Canada och Danmark. Målet var att Ikea tillsammans med dotterbolaget Swedwood skulle köpa och driva industrier i ett antal länder i Europa. I dagsläget har Swedwood förutom i Sverige fabriker i bland annat Tyskland, Ungern, Polen och Ryssland (www.swedwood.com).

Ikea grundades 1943 av Ingvar Kamprad som då, sjutton år gammal, via postorder började sälja varor som bland annat pennor, tavelramar och klockor. Fyra år senare började man sälja möbler och först 1958 öppnades det första Ikea-varuhuset, då i Älmhult. Namnet Ikea är en akronym, där bokstäverna I och K står för Ingvar Kamprad, E för Elmtaryd som är den gård han växte upp vid, och A för Agunnaryd som är den socken i vilken Elmtaryd ligger (www.ikea.com).

Under 50-talet möttes Ikea av hårt motstånd från branschens konkurrenter som försökte stoppa företagets framfart, då de såg Ikeas lågprisstrategi som ett stort hot. Detta skedde genom att konkurrenterna tog till olika former av bojkotter. Företaget tilläts till exempel inte delta vid vissa branschmässor och det kunde till och med hända att Kamprad som privatperson nekades tillträde. Aktörerna inom möbelbranschen ställde även ultimatumet till sina leverantörer att om de tog sig an Ikea som kund så skulle de säga upp leveransavtalen. Detta resulterade i att många leverantörer inte vågade göra affärer med Ikea i rädsla för att drivas till konkurs. Med endast ett fåtal leverantörer utsattes företaget för stora problem och

höga kostnader, då de utlovade varorna långt ifrån alltid lyckades levereras. Trots stora ansträngningar till att stoppa Ikea lyckades Kamprad ofta ta sig runt problemen och finna nya lösningar. Han anser själv att bojkotten stärkte företagets sammanhållning och att deras nuvarande framgångar kanske inte skulle vara så stora om han inte mötts av något motstånd. Under slutet av 50-talet blev dock situationen ohållbar för företaget, leveransblockaden höll i sig och Kamprad insåg att Sverige inte räckte till, utan han skulle behöva utöka leverantörsnätet till utlandet för att kunna leverera de utlovade varorna till sina kunder. Kamprad letade länge och noggrant efter ny kapacitet och 1961 bestämde han sig för att skapa ett leverantörssamarbete med Polen där de kunde utnyttja den östeuropeiska produktionens billighet. Samtidigt växte efterfrågan av de billiga möblerna på den svenska marknaden. Kamprad fortsatte att bygga varuhus i Sverige och även övriga Norden och 1973 öppnade det första utomnordiska varuhuset i närheten av den schweiziska staden Zürich. Detta blev inledningen till Ikeas snabba globaliseringsprocess (Torekull 2006).

4.1.1 Ikea och den tyska marknaden

Den utomnordiska satsningen skördade stora framgångar och ett år senare, 1974, öppnade man det första Ikea-varuhuset i Tyskland, i München. Härefter skedde en snabb expansion, och landet med sina drygt 80 miljoner invånare är nu Ikeas största marknad. Idag finns 40 stycken varuhus i Tyskland (www.ikea.com).

Tyskland är ett land med en lång och omvälvande historia som har år av krig bakom sig. Efter andra världskrigets slut delades landet upp i Väst- respektive Östtyskland mellan de allierade och axelmakterna. Västtyskland kom att formas till en marknadsekonomisk demokrati och växte sig till en ekonomisk stormakt tack vare ekonomisk hjälp från USA och den så kallade Marshallplanen. Östtyskland däremot kom att inordnas i det kommunistiska Östeuropa där staten tog kontroll över industrin, och ekonomin omvandlades efter sovjetisk, planekonomisk modell. I oktober 1990 dock, cirka ett år efter Berlinmurens fall, undertecknade USA, Frankrike, Storbritannien och Sovjetunionen ett fördrag om ett enat Tyskland och sedan dess uppgår landet i Förbundsrepubliken Tyskland (www.handelskammer.se).

Tyskland har idag en utrikes- och säkerhetspolitik som är starkt påverkad av de villkor som fastställdes av de allierade efter andra världskrigets slut. En viktig faktor sedan dess har varit

att integrera den tyska politiken i det multilaterala samarbetet mellan organisationer som FN, EU och Nato (www.handelskammer.se).

Även om Tyskland idag är ett enat land är det fortfarande tämligen decentraliserat. Det består av sexton olika delstater som alla har egna författningar, parlament och regeringar, och lagstiftning angående kulturpolitik, skola och omsorg kan skilja sig mycket åt dem emellan. Hösten 2005 var det val i Tyskland och landet styrs nu av en koalitionsregering bestående av CDU/CSU (Christlich-Demokratische Union) och SPD (Sozialdemokratische Partei Deutschlands). Förbundskansler är Angela Merkel, CDU, och hon är den första kvinna som besitter posten som Tysklands regeringschef (www.swedishtrade.se).

Tyskland är världens näst största exportland och man har den tredje största ekonomin i världen efter USA och Japan. Landet (Västtyskland) var under hela efterkrigstiden ekonomiskt starkt och en världsledande exportnation inom många områden. Den inhemska ekonomin har byggts upp och är stark mycket tack vare den stora marknaden och de många mellanstora företag som finns representerade. Efter Tysklands enande 1990 har den ekonomiska utvecklingen dock varit instabil och generellt sett gått ganska trögt. Mellan 1992 och 1999 låg den genomsnittliga tillväxten på 1,5 procent. År 2000 fick den ett uppsving för att året därpå återigen gå tillbaka, och man hade en tre år lång stagnationsperiod. Under 2003 uppgick tillväxten endast till 0,1 procent. Stagnationen i landet berodde på en rad olika faktorer, men den mest betydande orsaken sägs vara Tysklands enande. Restaureringen samt den ekonomiska och sociala uppbyggnaden av det före detta Östtyskland uppgår till så mycket som cirka fyra procent av den årliga bruttonationalprodukten. Ett annat stort problem i Tyskland, speciellt i forna öst, är den höga arbetslösheten som nu härskat under många år. Under förra året uppgick den till nästan 10 procent. Arbetslösheten samt budgetsaneringen och underskottsutvecklingen är några av de viktigaste frågorna för den tyska regeringen i dagsläget. Tyskland har under fyra år överstigit stabilitets- och tillväxtpaktens gräns som ligger på tre procent, och kommer att göra det även under detta år, då budgetunderskottet nu ligger på 3,3 procent. Målet är att under nästa år komma ned till 2,5 procent (www.swedishtrade.se).

Trots arbetslöshet och budgetunderskott är Tyskland världens näst största handelsnation med cirka 10 procent av den totala världsexporten, bara USA kommer före. Under förra året

uppgick exporten till ungefär 786 miljarder Euro, vilket var en ökning med 7,5 procent och gav en ökning i handelsöverskottet med 156 miljarder Euro. Tyskland är sedan 1964 Sveriges viktigaste handelspartner och i dagsläget finns drygt 700 svenska dotterbolag på den tyska marknaden. Det bästa sättet att skörda framgångar i Tyskland är genom dotterbolag, vilket verkligen visat sig då de svenska dotterbolagens omsättningar är fyra gånger så hög som den svenska exporten. Sveriges export till Tyskland har minskat på senare år, vilket bland annat har sin grund i att andra regioner som USA och Asien fått ökad prioritet samt det faktum att produkterna tar andra transportvägar och gör att statistiken blir otillförlitlig. En annan orsak är de valutaförändringar som funnits under många år samt införandet av Euron (www.schwedenkammer.de).

4.1.2 Ikea och den ryska marknaden

År 2000 öppnade Ikea det första varuhuset i Ryssland vid stadsgränsen till huvudstaden Moskva. Kamprad hade länge sett Ryssland med dess 142,3 miljoner invånare som en potentiell marknad för företaget, och Moskva är den stad i Ryssland som har flest invånare - omkring 10 miljoner. Det är också Moskvans invånare som innehar landets högsta medelinkomst och som står för en tredjedel av all ny detaljhandel i landet. I dagsläget har Ikea åtta varuhus i Ryssland, varav tre är lokaliserade i Moskva, två i St. Petersburg och de resterande tre i Kazan, Jekaterinburg och Niznij Novgorod. Målet är att öppna varuhus i alla ryska städer som har över en miljon invånare (www.di.se).

När Kamprad valde att etablera Ikea i Ryssland var det istället många företag som valde att dra sig ur sina ryska investeringar på grund av att landet i många avseenden var instabilt (www.dn.se). De senaste tjugo åren har det skett stora förändringar inom den ryska politiken och ekonomin. Michail Gorbatsjov, som 1990 tillträdde som president för det dåvarande Sovjetunionen, hade gjort sig känd som den som introducerade planerna om omstrukturering av ekonomin och demokratisering av landet med de tre nyckelbegreppen perestrojka, glasnost och demokratizatsija. Detta bidrog till diskussionen mellan invånarna om att finna alternativ till Sovjetmakten. I december 1991 upplöstes Sovjetunionen och istället bildades ett antal stater där Ryssland kom att bli den största. Ryssland kom också att bli den av de före detta Sovjetstaterna som tog över många av Sovjetunionens funktioner, som till exempel medlemskapet i FN:s säkerhetsråd, unionens utlandsskulder, en dåligt fungerande industri och

en svårhanterlig byråkrati. President för det postsovjetiska Ryssland blev Boris Jeltsin som lanserade reformer som gick ut på att Rysslands ekonomi så snabbt som möjligt skulle övergå från planekonomi till marknadsekonomi, vilket kom att benämnas som ”chockterapi” och som möttes av hårt motstånd från både samhället och parlamentet. Trots detta motstånd blev han 1996 omvald av folket och 1999 utsåg han Vladimir Putin till premiärminister som senare, vid presidentvalet 2000, kom att efterträda Jeltsin. Putins tid som president har hitintills präglats av ekonomisk tillväxt, en ökning av stabiliteten i landet och att konflikterna med parlamentet minskat. Putin har dock fått kritik från omvärlden för att presidentens kontroll har ökat när det gäller till exempel mediefriheten samt kritik för Tjetjenienkriget (www.swedishtrade.se).

1998 möttes Ryssland av svåra motgångar som kom att benämnas ”den ryska finanskrisen”. Landets banksystem sattes ur funktion på grund av en ekonomisk kollaps och inflationen steg till över 70 %. Rubelkursen, som innan krisen låg vid ungefärligen 6 rubel per dollar, föll på bara några månader till över 20 rubel per dollar. Finanskrisen kom att sammanfalla samtidigt som landet drabbades av betydande naturkatastrofer i form av översvämningar, torka och skogsbränder. Spannmålsskörden det året blev den sämsta på 40 år (www.ne.se). Efter finanskrisen har ekonomin i Ryssland stabiliserats och till stor del haft en positiv utveckling. Ekonomin, som främst styrs av olja och gas, har de senaste fem åren växt med i genomsnitt sex procent. Ryssland är i dagsläget världens största naturgasproducent och tvåa som oljeproducent. Valutarens ökar sedan några år tillbaka snabbt tack vare det höga oljepriset medan statsskulden, som i huvudsak har placerats utomlands, har minskat betydligt. Från att ha uppgått till 89,5 % av BNP år 2000 till att ha minskat till mindre än 30 % i början av 2005 (www.swedenabroad.com). Lönerna har i storstäderna ökat med mellan tio och tjugo procent och konsumtionen förväntas enligt prognosen öka med tio procent de nästkommande åren (www.swedishtrade.se).

Trots den relativt positiva ekonomiska utvecklingen i landet finns det fortfarande hinder som bromsar Rysslands ekonomiska förbindelser med omvärlden. Ett av dessa är byråkratin som genomsyrar det ryska systemet och som drabbar många företag. Byråkratin är ett arv från Sovjettiden och den kommer till exempel i uttryck i form av många och noggranna inspektioner vid import och export av varor eller i form av krävande av en mängd licenskrav. Det kan också göra det svårare och mer tidskrävande när det gäller proceduren kring företags registreringar (www.swedishtrade.se).

Korruption, som går ut på att personer utnyttjar sin förtroendeställning till egen vinning genom att till exempel ge eller kräva mutor, förekommer utbrett i Ryssland och är också ett problem för den ekonomiska utvecklingen. Enligt det ryska riksklagarämbetet är korruptionen i Ryssland i dagsläget uppskattningsvis lika stor som hela den ryska statsbudgeten och sägs omsätta mer än 1700 miljarder kronor (www.sr.se).

Transparency international är en global organisation som samverkar mot den förekommande korruptionen i världen. Organisationen har sammanställt ett index som listar 146 av världens länder i ordning efter i vilken grad korruption förekommer i landet. Det land som hamnar högst upp på listan innehar minst korruption av de berörda länderna, medan det land som hamnar längst ned på listan har högst korruption. Listan är sammanställd utifrån information av landsanalytiker samt människor som utför handel i eller med landet. Enligt undersökningen placerar sig Ryssland på plats 121 av de 146 länderna. Sverige, som också finns med på listan, intar en sjätteplats och har alltså inte någon utbredd korruption. Men även i Sverige kan det förekomma korruptionsbrottslighet i både offentlig verksamhet och näringslivet. Vad beträffar Tyskland så hamnar landet mellan Sverige och Ryssland men bra mycket närmare det förstnämnda, nämligen på plats 16 (www.transparency.org).



Index över korruptionens globala spridning på en skala mellan 1-10, där 1 står för mycket hög korruption och 10 står för mycket låg korruption. Källa: www.transparency.org.

4.2 Vår undersökning

Här redovisas resultatet av vår empiriska studie, det vill säga intervjuerna med de anställda inom Ikea i Tyskland och Ryssland. Dessa kompletteras med relevant sekundärdata inom de olika ämnesområden som tas upp. I avsnittets första del redovisas intervjun med Udo Knappstein, expansionschef vid Ikea Wallau i Wiesbaden, Tyskland. Därefter presenteras intervjun med Nanna Lingegaard och Marija Valerijevna Smaojlova, Human Resource specialists vid Ikea Chimki i Moskva, Ryssland.

4.2.1 Tyskland

Intervju med Udo Knappstein, expansionschef för det tyska Ikea-varuhuset Wallau i Wiesbaden samt relevant sekundärdata som kompletterar svaren på intervjufrågorna.

1. Vad upplevde Ni var det största hindret vid Ikeas etablering i Tyskland?

Här svarar Knappstein att det Ikea Wallau upplevde som det absolut största problemet vid etableringen på den tyska marknaden var bemötandet från konkurrenterna samt deras beteenden och ageranden. De tyska traditionella, redan etablerade, möbelföretagen kände sig väldigt hotade av Ikeas intåg på marknaden och dess nytänkande strategi och skandinaviska design. Detta gjorde att konkurrenterna genast började försvara sig och försöka driva bort Ikea från marknaden genom att attackera och motarbeta företaget. Bland annat försökte de förstöra Ikeas nya shoppingsystem genom att se till att inga leverantörer kunde eller ville jobba mot företaget. Ikeas shoppingsystem innebär att kunderna kan beställa varor via Internet och få dem levererade direkt hem. Bristen på leverantörer ställde till det för Ikea, och man upplevde det som ett väldigt stort problem, mycket på grund av att det var just detta som hänt tidigare på den svenska marknaden och drivit Ikea till en utlandsexpansion.

Något annat Knappstein upplevde som ett av de större problemen vid etableringen av Ikea i Tyskland var implementeringen av den så kallade Ikea-kulturen. Trots att Ikea är ett globalt företag som omsätter miljarder finns en familjär känsla inom organisationen, och för grundaren Ingvar Kamprad är det viktigt att företaget drivs utifrån småföretagarprinciper som enkelhet, kostnadsmedvetenhet, antibyråkrati och entreprenörsanda. Symboler som är viktiga för den sanna Ikea-andan är till exempel en ledig klädsel hos de anställda samt det faktum att

man inom företaget tilltalar varandra med förnamn, oavsett befattning, eftersom det ger ett personligare intryck (Salzer-Mörling 1998). Den platta företagsstrukturen, den lediga klädseln och det jämställda förhållandet mellan de anställda var enligt Knappstein speciellt svårt för personalen att anamma, eftersom man i Tyskland är van vid en strikt hierarkisk organisationsstruktur samt det faktum att titlar och befattningar spelar en betydande roll. Koch menar i sin bok *Affärer i Tyskland* att förhållandet mellan chef och underordnade är tydligare definierat i Tyskland, och att detta märks speciellt i sättet de tilltalar varandra och hur de underordnade uppfyller chefens önskemål. Att kalla sin chef för *du* är rakt otänkbart inom de flesta tyska företag, och skillnaderna i status är tydligt skönjbara. Statussymboler som bilmärke, kostym och storlek på arbetsrum har stor betydelse i Tyskland, och det anses väldigt provocerande att överträffa sin chef inom dessa (Koch 1995).

2. Fanns det många väletablerade företag på marknaden, inom samma bransch, när Ikea etablerades i Tyskland?

Här menar Knappstein att det fanns ett visst antal traditionella tyska möbelaffärer på marknaden när Ikea etablerades. Dessa hade dock ett tämligen smalt produktutbud och generellt sett ganska höga priser i jämförelse med vad Ikea kunde erbjuda. Ikea var det första företaget som lanserade konceptet med färdigpackade möbler som man fick köpa med sig och själv fick montera ihop. Ikeas platta förpackningar gjorde att företaget kunde producera i stor skala, eftersom det gick in en hel del i lagret. Detta innebar, säger Knappstein, att man kunde erbjuda betydligt lägre priser än konkurrenterna. Vid etableringen i Tyskland hade Ikea ett produktutbud och kunde erbjuda priser som var unika på marknaden på den tiden.

3. Hur reagerade konkurrenterna vid etableringen av Ikea i Tyskland?

Som nämndes i första frågan försökte konkurrenterna göra allt för att driva bort Ikea från marknaden. Förutom att försöka sabotera kontakten mellan Ikea och dess leverantörer började de också sprida ut rykten om att Ikea var ett tvivelaktigt företag och att kvaliteten på produkterna var dålig. Knappstein hävdar att konkurrenterna aldrig kunnat ana att Ikea skulle göra en sådan stor succé på den tyska marknaden, eftersom de inte trodde att tyskarna skulle uppskatta konceptet med monterbara möbler. När de väl upptäckte vilka framgångar Ikea skördade på marknaden, och att kunderna föredrog den svenska möbelkedjan framför deras egna produkter, gjorde de allt för att baktala företaget och förstöra dess affärskontakter.

Många konkurrenter började även ta efter Ikeas koncept och kopierade delar av eller hela Ikeas system.

4. Har Ikea i Tyskland några inhemska leverantörer, och i sådana fall hur var det att komma i kontakt med dem?

Ikea hade ett antal inhemska leverantörer vid etableringen på den tyska marknaden och har det fortfarande. Knappstein menar att leverantörerna var väldigt fördomsfria och öppna gentemot företaget, men att vissa tyvärr fick problem i och med att de fick order från vissa av sina andra återförsäljare att inte leverera till Ikea. För att Ikeas samarbete med leverantörerna ska fungera så bra som möjligt, både praktiskt och på lång sikt, är det viktigt att leverantörerna finns i närheten av företaget. Ikea gör också allt för att förkorta leverantörernas distribution för att få den så kostnadseffektiv och miljövänlig som möjligt. Här spelar Ikeas platta paket också en viktig roll, då de bidrar till att förenkla detta arbete (www.ikea.se).

5. Är produktionen belägen inom Tyskland eller är produkterna importerade?

En stor del av de råvaror och det material som används till att producera Ikeas varor importeras till Tyskland, men enligt Knappstein produceras 12 % av Ikeas varor fortfarande i landet. Swedwood Group är en industrigrupp som ägs av Ikea, där man genom egen träbaserad möbelproduktion och egen tillverkning av träkomponenter producerar möbler till Ikeas varuhus runt om i världen. Swedwood har i dagsläget 36 stycken fabriker i 9 olika länder, varav en finns belägen i Tyskland. Tyskland står för 6 % av Ikeas inköp och är därmed den femte största inköpsregionen. Störst är Kina med 18 %, därefter kommer Polen med 14 %. Italien och Sverige ligger på 8 respektive 7 % vardera (www.ikea.se).

6. Hur fungerade relationen med den tyska regeringen när Ikea etablerades i Tyskland, med tanke på:

- tullregler?

Eftersom Tyskland är medlem i tullunionen EU innebär det att handeln med de andra medlemsländerna är fri från tullar och kvantitativa restriktioner, under förutsättning att varorna är inhemska eller förtullade. EU:s lagar säger att det ska råda fri rörlighet för varor inom EU respektive EES, men det finns undantag där varor kan stoppas med tanke på hälsa,

säkerhet och miljöns bästa. Sådana varor är accispliktiga, det vill säga belagda med en särskild skatt, och innefattar produkter som alkohol, tobak och flytande bränslen. Dessa måste deklarerats till tullen inom två dagar efter det att de mottagits. De varor som räknas in under den fria rörligheten behöver således inte anmälas till någon tullmyndighet i samband med att de transporteras över landsgränserna inom EU. Samarbetet inom EU gör det möjligt för företag att smidigare kunna tillverka och sälja sina produkter, leverera tjänster samt investera överallt på den inre marknaden, vilken innefattar EU:s 25 medlemsländer (www.swedishtrade.se). Det finns dock vissa områden i Tyskland, Spanien, Italien och Storbritannien som inte räknas in i tullunionen, även fast de geografiskt ligger inom EU. Detta innebär att man måste betala såväl tull som moms för varor som importerats eller exporterats härifrån. I Tyskland gäller detta områdena Büsingen och Helgoland (www.tullverket.se).

I samband med årsskiftet har den nya regeringen i Tyskland beslutat att mervärdesskatten ska höjas från 16 % till 19 %. Detta gör att det blir dyrare för företag i Tyskland som handlar med länder utanför EU, eftersom det då läggs på ett momsvärde ovanpå varornas ursprungliga pris. Om varorna sedan levereras vidare inom Tyskland eller EU räknas det som inrikeshandel, vilket gör att någon tull inte behöver betalas. Däremot blir omsättningen momspliktig i Tyskland, och beläggs således med tysk moms. Inom EU är leveranser skattebefriade, men de måste ändå deklarerats som en gemenskapsintern leverans i den tyska momsdeklarationen. Den interna handeln inom EU förvaltas och styrs av skatteförvaltningen. Vid handel med länder utanför EU, så kallade tredjeländer, betalas både tull och moms (www.tullverket.se).

När det gäller svenska företag som har en skattepliktig omsättning i Tyskland, måste de enligt lag momsredovisa detta i Tyskland. De måste ansöka om momsregistrering hos den tyska skattemyndigheten, eftersom all skattepliktig omsättning redovisas där. Att få ett momsregistreringsnummer i Tyskland tar cirka sex till åtta veckor. För att slippa registrera sitt företag kan man i somliga fall använda sig av så kallad omvänd skattskyldighet, vilket innebär att beställaren istället redovisar momsen och drar av samma belopp. Den normala skattesatsen för moms ligger för närvarande på 16 %, den reducerade på 7 %. De svenska företag som haft utgifter i Tyskland kan få tillbaka ingående moms via en ansökan hos tyska skattemyndigheten, såvida de inte blivit skattskyldiga i Tyskland (www.handelskammer.se).

- bygglov och möjligheter till att köpa eller hyra mark?

Här berättar Knappstein att Ikea hela tiden köpt sin mark i Tyskland alltsedan företaget först etablerade sig på marknaden. Han framhäver dock att det fortfarande är svårt att få bygglov. När utländska företag vill köpa mark i Tyskland har det dock blivit lättare nu jämfört med vad det var tidigare. Det gamla kravet på en 18-årig övergångsperiod innan utländska investerare kan köpa mark minskas nu till 12 år.

7. Hur påverkas Ikea av det faktum att Tyskland är medlem i den Europeiska Unionen?

Här framhåller Knappstein många av de fördelar det inneburit för Ikea att Tyskland är medlem i den Europeiska Unionen. Han understryker att medlemskapet förstärkt gjort att handeln gentemot andra länder blivit mycket enklare, framförallt handeln med andra medlemsländer i och med att handelshindren i hög grad reducerats. EU-medlemskapet har gjort att det blivit betydligt billigare inom de flesta områden. Pengar kan sparas in genom snabbare distribution, effektivare materialflöden, förenklad lagerhållning, lägre kapitalbindning och billigare försäkringar. EU-medlemskapet har dock även fört med sig vissa direktiv som måste följas inom företagen. Dessa har dock inte inneburit några problem för Ikea, eftersom de bara anger de minimikrav företagen måste följa. Dels finns direktivet om hur produkter måste vara utformade, och där utgår kommissionen från en hög skyddsnivå, dels finns direktiv om arbetsmiljön och arbetsplatsens utformning, där man går efter hög säkerhet. För Ikeas del har det inte varit några svårigheter att följa dessa riktlinjer, då faktorer som en hög skyddsnivå och hög säkerhet ingår i företagets policy.

8. Är det något speciellt inom den tyska kulturen man bör ha i åtanke när man gör affärer med tyskar?

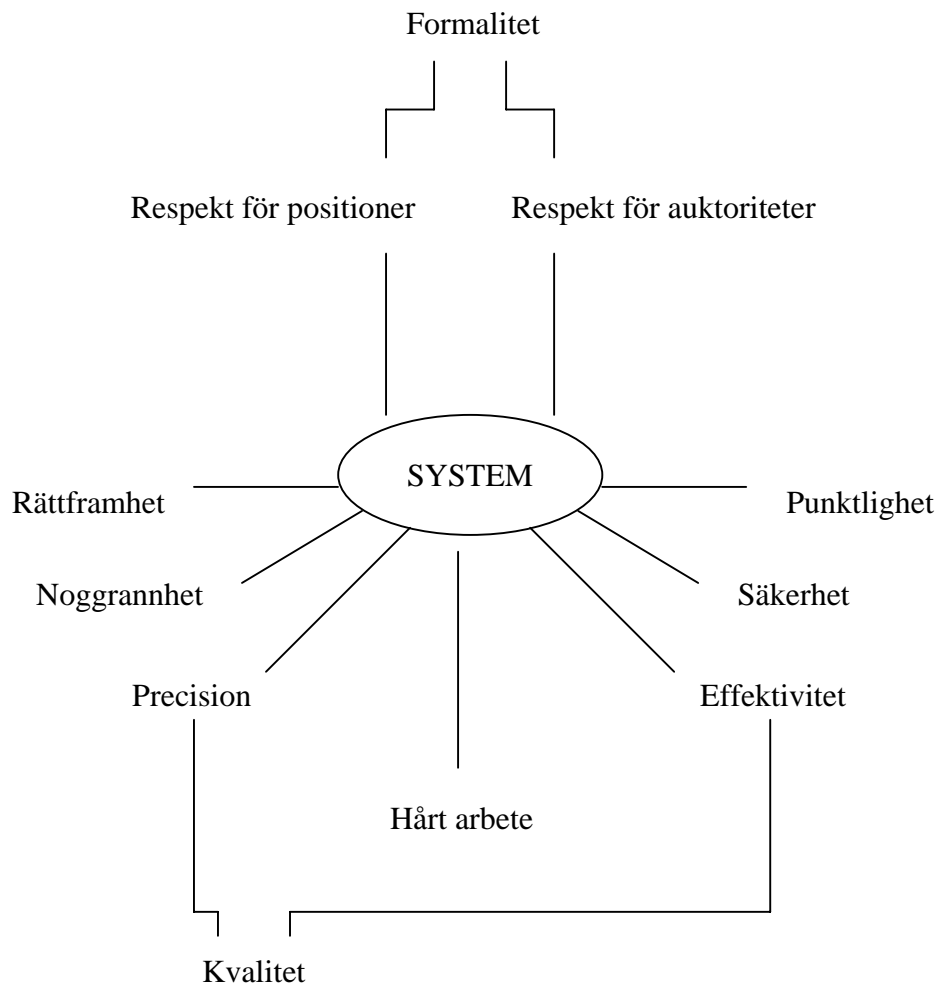
Självklart finns det vissa kulturella skillnader mellan länderna, anser Knappstein, och det primära för Ikea vid etableringen i Tyskland var att försöka anamma den svenska Ikea-kulturen även i de tyska varuhusen. Det som Knappstein upplever vara det mest påfallande inom den tyska kulturen är det faktum att tyskar tenderar att vara väldigt korrekta och formella samt att de har en stark disciplinerad approach. Reuvid och Millar skriver i *Doing Business with Germany* att tyska företag vanligtvis är mycket välorganiserade, och man uppnår framgång bland annat genom faktorer som hårt arbete och effektivitet. Produkterna

håller allt som oftast mycket hög kvalitet och levereras alltid i tid, då punktlighet är mycket viktigt för tyskar och tidsscheman alltid följs strikt. Andra faktorer som är av stor betydelse i Tyskland och värderas högt är säkerhet och undvikande av risker. Detta har sitt ursprung i landets turbulenta historia, och beror på historiska och ekonomiska omständigheter som två världskrig och den djupa inflationen på 1920-talet. Tyskarnas säkerhetstänkande innefattar såväl finansiell säkerhet som det faktum att chefer vill känna sig helt säkra på att uppgifterna de delegerat utförs på ett tillfredsställande sätt. De känner sig väldigt obekväma i lägen där de inte har full kontroll och gör således allt för att undvika sådana situationer. Riskundvikande implementeras i och med att man inom företagen försöker minimera riskerna genom att utföra noggranna analyser av potentiella nya projekt innan man fattar beslut. Processen att fatta beslut är således ganska utdragen, men när beslutet väl är fattat står tyskarna fast vid sitt ord och drar sig inte ur eller ändrar affärsvillkoren. Tyskar får under hela uppväxten lära sig att associera risker med möjliga misslyckanden, och inte med möjliga vinster, vilket gör att man försöker undvika risker i största möjliga mån (Reuvid & Millar 1999).

Även om relationer spelar en viktig roll vid förhandlingar i affärssammanhang, är kvalitet, pålitlighet och ett gott rykte än viktigare för tyskarna. De lägger inte ned speciellt mycket tid och möda på kallprat, utan går rakt på förhandlingarna. Tyskar kan ge ett väldigt formellt intryck i början, genom sin strikta och eleganta klädsel och det faktum att de tenderar att stå och prata skriftspråk. Detta gör de inte för att de ogillar personen i fråga, det är bara en inledningsvis avvaktande attityd som är ganska typisk för den tyska kulturen. I takt med att man lär känna tyskarna bättre förändras dock detta beteende och de får en betydligt mildare och öppnare framtoning. Tyskar uppfattas vanligen som reserverade och svåra att lära känna. Det är de dock inte – det tar bara längre tid att komma under ytan och lära känna dem på djupet. De värnar om sin privata sfär och drar en tydlig linje mellan arbete och fritid (Koch 1995).

Diagrammet nedan sammanfattar de viktigaste värdena inom den tyska affärskulturen samt hur de hänger samman med varandra.

Tyska värderingar och beteendemönster i affärssammanhang



(Reuvid & Millar 1999:54)

9. Hur ser Ikeas affärsrelationer ut gentemot andra tyska företag?

- Vad är vanligare: långsiktiga eller kortsiktiga relationer?

Här svarar Knappstein att det är vanligt med både långsiktiga och kortsiktiga relationer gentemot andra företag, beroende på vilken typ av affärer det rör sig om. Enligt Reuvid och Millar tenderar tyskar dock att sträva efter långsiktiga överenskommelser, eftersom det ger dem den säkerhet de behöver för att kunna planera för de kommande åren. Detta hänger samman med tyskarnas säkerhetstänkande och deras undvikande av osäkerhet, vilket som tidigare nämnts har historiska och ekonomiska grunder. De långsiktiga relationerna hänger

även samman med strukturen på det tyska näringslivet, vilket sedan några decennier tillbaka i regel utgörs av familjeägda, medelstora företag. Deras huvudsakliga inkomstkälla består i reinvesterande vinster, och de vill således kunna planera på lång sikt (Reuvid & Millar 1999).

- Hur bör man agera i affärssammanhang för att vinna en tysk persons förtroende?

För att kunna vinna en tysk persons förtroende framhåller Knappstein vikten av att kunna kompromissa. Tyskarna tycker inte om när man går på för hårt och gör allt för att få igenom sina förslag, utan det bästa är om man kan mötas någonstans halvvägs så att båda parter känner sig nöjda och känner att de fått ut något av samarbetet. Något annat som imponerar på tyskarna och även inger stort förtroende är om man kommer som affärspartner och kan prata det tyska språket. Även om många tyskar behärskar det engelska språket tämligen bra i dagsläget, finns det fortfarande en hel del som känner sig obekväma i att behöva göra affärer på engelska. Även om man som svensk kan känna sig lite underlägsen av att man inte behärskar språket till hundra procent behöver det inte utgöra ett hinder i affärssituationer. Tvärtom, framhåller Koch, kan det vara en fördel, då tyskar tycker om att känna att de har övertaget och då hellre gör affärer (Koch 1995).

En annan sak som är viktig att tänka på vid kontakter med tyskar är att vara påläst, både om sin egen och det andra företags produkter samt om Tyskland och det tyska samhället. Det är viktigt att ha grundläggande kunskaper om Tyskland och dess historia, kultur och samhällsstruktur, eftersom tyskar i regel är tämligen allmänbildade när det gäller sådana saker och ser det som naturligt att man själv också är det. Det visar också att man har ett intresse av Tyskland och den tyska marknaden, vilket ger ett bra intryck och skänker förtroende. För att göra intryck på en tysk bör man i förväg ha förberett skriftlig information om sin produkt, gärna tryckt och bunden så att det ser ordentligt ut. Informationen bör vara professionell ur alla aspekter, språklig korrekthet inkluderad. När det gäller det muntliga har tyskarna överseende med grammatiksvårigheter och andra språkfel, de tycker om att man anstränger sig och försöker tala deras språk. När det gäller det skriftliga är det dock helt annorlunda. Här har man haft tid på sig att författa något korrekt, och då väntar sig tyskarna att det är det. Ett bra tips kan vara att anlita en professionell och auktoriserad översättare. Informationen bör vara saklig, gedigen och framförd på ett metodiskt sätt, gärna disponerad från det abstrakta till det konkreta. Teoretiskt tänkande värderas högt i Tyskland. Något annat man bör tänka på när

man förhandlar med tyskar är att inte vara alltför skrytsam. Man ska inte gå på för hårt om fördelarna med sin egen produkt, eftersom tyskarna i stort sett alltid är mycket välinformerade om denna, ifall den är av intresse för dem och den tyska marknaden. Till sist är det mycket viktigt att vara punktlig. Att komma i tid till ett möte är a och o när man har med tyskar att göra, kommer man för sent ger det ett väldigt oseriöst intryck, och tyskarna förlorar genast en del av sin tillit och respekt för dig (Koch 1995).

- Hur sluts avtal? Gäller muntliga avtal i lika hög grad som skriftliga?

Enligt Knappstein gäller muntliga avtal lika väl som skriftliga avtal mellan företag i Tyskland. Nackdelen med muntliga avtal är dock att de inte har någon trovärdighet, eller åtminstone mycket låg trovärdighet, inför en domstol, vilket kan ställa till problem om det blir rättsliga stridigheter mellan affärsparterna.

10. Till sist, är det något Ni vi tillägga angående handelshinder eller kulturella skillnader?

Här framhåller Knappstein än en gång de fördelar EU fört med sig för företaget och dess verksamhet, med tanke på de reducerade handelshindren. Han menar på att handelshindren i stort sett försvunnit i takt med att EU utvecklats under årens lopp.

När det gäller kulturella skillnader mellan Tyskland och Sverige bör man vara medveten om att Tyskland är en tämligen maskulin kultur i jämförelse med Sveriges feminina samhälle. Även om det som kvinna är svårt att uppnå höga positioner i Sverige, är det än svårare som kvinna i Tyskland. I Tyskland är normen för en typisk chef en man i medelåldern, gärna över 50 år, med lång arbetslivserfarenhet och goda kunskaper inom företagets verksamhetsområden. Till skillnad från Sverige är det i Tyskland snarare en nackdel att vara ung när man ansöker till högre positioner, oavsett om man är kvinna eller man. Risken är att en ung kvinna som besitter en chefsposition i ett företag inte kommer att tas på allvar, hur duktig hon än är (Koch 1995).

4.2.2 Ryssland

Intervju med Nanna Lingegaard och Marija Valerijevna Smaojlova, Human Resource specialists vid Ikea Chimki i Moskva, Ryssland samt relevant sekundärdata som kompletterar svaren på intervjufrågorna.

1. Vad upplevde ni var det största hindret vid Ikeas etablering i Ryssland?

Ett av de största hindrena som Ikea stötte på vid etableringen i Ryssland var enligt Nanna Lingegaard administrativa problem. Mer konkret uppstod det svårigheter i att få igenom olika tillstånd som till exempel tillgång till mark och byggtillstånd. De administrativa problem som ofta uppkommer för företag i Ryssland är ett resultat av att många instanser i Ryssland är byråkratiskt uppbyggda och systemet är ett arv från den tid då landet tillhörde det forna Sovjetunionen. Enligt Lingegaard är det viktigt att räkna in extra tid till den administrativa delen av arbetet då det ofta tar längre tid än vad man som svensk är van vid. Det krävs ofta en mängd stämplat och underskrifter från olika myndigheter innan man kan få igenom ett tillstånd. Liknande åsikter kan man uttyda ur resultatet av en undersökning som utförts av ryska Exportrådet i Sverige där personer från 25 svenska företag, verksamma i Ryssland, har besvarat frågor om sina etableringserfarenheter. När det gäller byråkratin så är alla överens om att det går åt extra tid som måste läggas på pappersarbete och det som är mest krävande rör bestämmelser kring tull och certifiering. Företagarna anser att byråkratin slår hårdare mot de mindre företagen än de större, eftersom man vanligen måste avsätta anställda för att behandla och lösa de administrativa problem som kan uppstå. Vikten av att noggrant följa byråkratins regler även om en del kan ses som rena formaliteter poängteras också.

Majoriteten av de berörda företagen säger sig även ha problem med återkommande lagförändringar och kompletteringar i regelverket. De anser att tillämpningen av lagtexter kan vara oklar och i vissa fall godtycklig (www.swedishtrade.se). Lennart Dahlgren, som var Ikeas Rysslandschef under åren 1998 – 2005, anser i en intervju i Dagens Nyheter att det största problemet för företag som etablerar sig i Ryssland är att man aldrig säkert kan veta ifall de villkor som ska gälla i landet verkligen kommer att gälla. (www.dn.se).

Vid Ikeas etableringstidpunkt fanns det precis som idag en utbredd korruption inom landet som existerar på alla nivåer i samhället och som direkt eller indirekt påverkar näst intill alla

företag. Majoriteten av företagarna i Exportrådets undersökning anser även de att korruptionen har haft påverkan på deras affärsverksamhet. En av grogrunderna till korruptionen är det byråkratiska systemet då snåriga lagstiftningar bidrar till att man som företagare försöker hitta andra sätt att ta sig runt reglerna. Även lågavlönade tjänstemän kan utnyttja de krångliga reglerna genom att erbjuda genvägar i lagstiftningen mot mutor (www.swedishtrade.se).

Ikea säger sig aldrig ha mutat sig fram på vare sig den ryska eller någon annan av företagets marknader. Företaget har dock i Ryssland hamnat i många situationer där myndigheter till exempel plötsligt beslutat att stänga ett varuhus på obestämd tid eller att myndigheter gett avslag på redan planerade projekt på grund av saknade stämplat eller underskrifter.

2. Fanns det många väletablerade företag på marknaden inom samma bransch när Ikea etablerades i Ryssland?

Lingegaard berättar att det fanns etablerade företag inom möbelbranschen vid etableringstidpunkten men att Ikeas stora utbud med allt från hushållsartiklar till hela kök, i kombination med deras lågprisstrategi vid den tiden var unik på marknaden. Konkurrenterna var inte nischade på samma sätt som Ikea utan sålde antingen dyrare möbler eller billiga möbler men med ett relativt smalt produktutbud.

3. Hur reagerade konkurrenterna vid etableringen av Ikea i Ryssland?

Lingegaard svarar här att konkurrenterna kände sig starkt hotade när Ikea dök upp på den ryska marknaden då det fanns en stor nyfikenhet och efterfrågan på företagets produkter. De andra verksamma möbelföretagen insåg snabbt att Ikea skulle kunna utgöra ett stort hot med sin lågprisstrategi och försökte därför försvåra företagets etablering. Det skedde bland annat genom att konkurrenterna vände sig till myndigheter för att försöka driva igenom olika restriktioner som till exempel skyddstullar. De inhemska aktörerna på marknaden gjorde allt för att skydda sig själva och samtidigt göra det svårare för Ikea både som producent och detaljist (Torekull 2006). I januari 2003 införde landets premiärminister straffullar mot importerade möbler vilket drabbade Ikea hårt då dessa gick ut på att en hög tullavgift läggs på de importerade möbler som har ett lågt värde per kilo, vilket kännetecknar de flesta av Ikeas importpaket. En importerad möbel som beräknades vara värd 50 euro och med en vikt på 100

kilo fick en tullavgift på hela 75 euro medan en möbel som värderats till just över 100 euro och med en vikt på 50 kilo bara fick en tullavgift på 20 euro. Den förre Rysslandschefen Lennart Dahlgren menar att strafffullarna riktats speciellt mot Ikea och berättar att en av programpunkterna under en konferens hållen av den ryska möbelindustrin strax innan strafffullarna gick igenom löd ”hur ska vi bekämpa Ikeas expansion på den ryska möbelmarknaden?” (www.dn.se).

Smaojlova berättar om att det även skedde en del smutskastning av Ikea i konkurrenternas marknadsföring. Hon minns särskilt ett företag som hade satt upp stora reklamaffischer på vägen mot Ikea. Företaget var en av Ikeas huvudkonkurrenter inom möbelbranschen och i reklamen drev de med Ikeas låga priser. De ville få människor att tro att Ikea enbart kunde sätta så låga priser på sina produkter eftersom kvaliteten var så dålig.

4. Har Ikea i Ryssland några inhemska leverantörer, och i sådana fall hur var det att komma i kontakt med dem?

Lingegaard berättar här att Ikea under början av 1990-talet köpte upp det svenska företaget Swedwood för att det skulle bli en av Ikeas producenter och leverantörer av möbler. I dagsläget har Swedwood fabriker över stora delar av Europa och även i Ryssland. Den första fabriken upprättades i Ryssland 2002 i Tichvin som ligger i närheten av S:t Petersburg och sedan dess har det etablerats ytterligare fyra stycken runt om i Ryssland. Swedwood har koncentrerat de flesta fabrikerna till Polen och det är även därifrån som de flesta produkterna exporteras till Rysslands Ikea-varuhus. Sverige står också för en andel av de importerade möblerna, såväl som Kina. På den generella listan över Ikeas största inköpsregioner ligger Kina högst upp och Polen tvåa följt av Sverige på tredjeplats (www.ikea.se). Ikea i Ryssland använder sig även av inhemska leverantörer och det är idag över 50 ryska fabriker som tillverkar och levererar produkter till de ryska Ikea-varuhusen (www.ikea.ru).

5. Är produktionen belägen inom Ryssland eller är produkterna importerade?

Som nämnts tidigare så har Ikea producenter både utomlands och lokalt i Ryssland. Swedwoods fabriker i Polen står för en stor del av produktionen men även de inhemska fabrikerna producerar vissa av Ikeas varor. Eftersom Ikea drabbats av tullhöjningar har de successivt försökt flytta produktionen till Ryssland men 2004 var det endast 10 procent av

Ikeas möbler vid de ryska varuhusen som var inhemskt producerade. Ikea strävar dock hela tiden för att komma upp i högre procenttal vad gäller inhemsk produktion (www.di.se).

6. Hur fungerade relationen med den ryska regeringen när Ikea etablerades i Ryssland med tanke på:

- tullregler?

När Ikea först hörde talas om de blivande strafftullarna övervägde företaget att ompröva satsningarna i Ryssland, men till sist bestämde de sig för att stanna och satsa fullt ut och nu har företaget investerat mycket pengar på att kunna tillverka lokalt. Lennart Dahlgrens kommentar till de införda strafftullarna var att "om den ryska industrin hoppas på att detta ska stoppa oss, så får de se att vi tvingas satsa hårdare och att snabbare än planerat gå över till att tillverka mer i Ryssland och det kommer att göra Ikea till en ännu svårare konkurrent för dem" (www.dn.se). Lennart Dahlgren har även varit upprörd över det faktum att den ryska regeringen säger sig vara positivt inställd till utländska investeringar och välkomnar företag som vill satsa på den ryska marknaden för att sedan bestraffa dem med höga tullar. Tullavgifterna var som tidigare nämnts redan vid Ikeas etablering höga men efter höjningen blev fick vissa av Ikeas importerade varor en avgift som låg på runt 180 procent av produktens värde (www.dn.se). Enligt Exportrådets undersökning anser alla företag som är berörda av förtullningsprocessen att den inte fungerar tillfredställande.

- bygglov och möjligheter till att köpa eller hyra mark?

Lingegaard berättar att det är både dyrt och svårt att köpa eller hyra mark i Ryssland och svårigheterna uppkommer kring det administrativa. Ikea har i Ryssland placerat många av varuhusen strax utanför de stora städerna då marken vanligen är billigare utanför, än i dessa. Men placeringen har även skett för att det är svårare att få tillstånd till byggen inne i storstäderna. I Ryssland har Ikea haft åtskilliga problem när det gäller att få tillgång till mark då myndigheter stoppat dem. Orsakerna som myndigheterna uppgivit till att de stoppat Ikea från att bygga upp varuhus har varit varierande och har handlat om allt från det att de vill skydda minnesmärken och monument till att de varit rädda för att staden skulle drabbas av trafikstockningar (www.di.se). Det har även uppstått problem med bygglov även om Ikea redan fått tillgång till mark. Lingegaard berättar om ett problem som uppstod vid byggandet av en vägbro som skulle upprättas för att bilisterna skulle kunna ta sig från motorvägen till

varuhuset. Öppningsdagen av varuhuset, som vid det här laget redan var bestämt, fick skjutas upp för att myndigheterna plötsligt gick in och stoppade bygget. Till slut lyckades Ikea ändå få tillstånd till att bygga den nödvändiga bron, men med resultatet att öppnandet av varuhuset försenades vilket innebar stora ekonomiska förluster.

7. Hur påverkas Ikea av det faktum att Ryssland inte är medlem i den Europeiska Unionen?

Lingegaard svarar här att det finns många handelsfördelar som Ikea på den ryska marknaden går miste om, eftersom Ryssland inte är medlem i EU. Ikeas handel som sker inom EU har visat tydliga resultat på att kostnaderna reduceras i alla led som tillhör export och import. Exporten till Ryssland blir både dyrare och tar längre tid än för handeln inom EU. Rysslands extremt höga tullavgifter som kontrolleras av staten skulle till exempel inte kunna förekomma i ett EU-medlemsland, där specifika och gemensamma konventioner finns för tullbestämmelser. Majoriteten av de tillfrågade företagen som ingick i exportrådets undersökning hade vid tillfället då frågan ställdes inte märkt av någon förändring av förtullningsprocessen i och med EU:s utvidgning mot öst men hoppades att det skulle märkas av framåt i tiden. EU och Ryssland samarbetar ändå i vissa former och president Putin lägger allt större vikt vid relationerna med EU. Parterna enades under ett möte 2003 om att fördjupa samarbetet inom fyra områden – ekonomi, rätts- och inrikesfrågor, extern säkerhet samt utbildning, forskning och kultur (www.regeringen.se).

Ryssland har även ingått ett antal andra avtal med olika länder. Till exempel ingår de tillsammans med Finland och Sverige i ett avtal som benämns Gröna Korridoren och som verkar för att förenkla handeln mellan länderna genom att bland annat minska väntetiderna vid tullstationerna. Än så länge är det dock bara Rysslands nordvästra tullregion som är med i samarbetet och projektet är fortfarande bara i prövofasen med ett få antal företag som deltar.

Lingegaard berättar också om Rysslands långa kamp för att bli medlem i Världshandelsorganisationen (WTO). Förhandlingarna har hitintills pågått i tretton år men det har alltid varit något som kommit i vägen för inträdet. Dock ser det i dagsläget ut som att Ryssland skulle kunna närma sig ett medlemskap då USA, som var den sista av de 149 medlemsländerna att sätta sig emot det ryska medlemskapet, nyligen gav sitt godkännande.

Inträdet skulle betyda mycket för Ikea eftersom det skulle innebära tullsänkningar på importerade produkter, men än är dock inget fastställt (www.kommers.se).

8. Är det något speciellt inom den ryska kulturen man bör ha i åtanke när man gör affärer med ryssar?

Enligt Lingegaard är det alltid viktigt att ta hänsyn till, och anpassa sig efter den rådande affärskulturen inom ett land. Hon anser att det finns skillnader i ageranden mellan svenskar och ryssar i affärssammanhang med tanke på kulturskillnader. Utifrån sina egna erfarenheter av affärshandlingar med ryssar framhåller hon att dessa generellt sett är mer bestämda och agerar på ett offensivare sätt i jämförelse med svenskar. Hennes attityd är mer inlindad och försiktig jämfört med de ryska kollegornas och det är något som inte alltid fungerar i Ryssland. När ryssar uttrycker sig kommer deras känslor i uttryck mer än vad svenskars gör då de ofta är tämligen reserverade. För att uttrycka olika känslor vid affärshandlingar använder sig ryssar mer av kroppsspråk istället för verbal kommunikation. Därför kan man utifrån deras icke-verbala agerande ofta tyda hur till exempel en förhandling har gått. Är ryssarna nöjda med förhandlingarna kan de uttrycka sin tillfredsställelse genom fysisk kontakt i form av kramar och handslag medan de, om de är missnöjda, undviker fysisk kontakt och har ett ansiktsuttryck som uttrycker otillfredsställelse. Man bör också ha i åtanke att ryssar har en annan uppfattning om betydelsen av ett leende än vad svenskar har. I Ryssland är ett leende högt värderat och man ler bara om man har en orsak till det. Ryssar kan därför uppfattas som hårda och sura när de går in i förhandlingar, men det behöver alltså inte betyda att de är det. Att få ryssar att le under ett affärsmöte är ett tecken på att man lyckats få dem mycket nöjda över något. Om det skulle uppstå tystnad under förhandlingar behöver inte det vara negativt eller demonstrera ointresse, då ryssar snarare uppfattar tystnad som ett sätt att processa informationen som utbyts (Mitchel 2000).

När det gäller fördelningen av kvinnor och män på arbetsmarknaden är det fortfarande männen som står för den stora delen av arbete på högre positioner. Om en affärskvinna från ett annat land kommer till Ryssland blir hon dock väl mottagen, men kan bli noggrant testad på sina kunskaper av de manliga ryska kollegerna för att de vill se så att hon håller måttet. Detta på grund av den förlegade uppfattningen som fortfarande till viss del lever kvar om att mannen är familjeförsörjaren medan kvinnan ska sköta hem och barn (Mitchel 2000).

Enligt Exportrådets undersökning anser de tillfrågade företagen att organisationsstrukturen ofta är hierarkisk och chefer är auktoritära med stor distans mellan sig och de anställda. Cheferna förväntar sig inte att de anställda på lägre positioner ska ta egna initiativ eller göra mer än de blir tillsagda. Den hierarkiska strukturen bör man ha i åtanke då det påverkar organisationskulturen och sättet att förhålla sig till de anställda beroende av vilken position de har. I svenska organisationer kan man urskönja ett mer ledigt förhållande mellan chefer och anställda än i ryska men det är viktigt att anpassa sig till den ryska hierarkin inom organisationerna vid affärsförhandlingar.

9. Hur ser Ikeas affärsrelationer ut gentemot andra ryska företag?

- Vad är vanligare: långsiktiga eller kortsiktiga relationer?

I Ryssland är det viktigt med långsiktiga relationer mellan parterna som gör affärer. Om man jämför med i Sverige så är den sociala dimensionen mycket viktigare i Ryssland med tanke på de affärsmässiga relationerna och nätverken. Den personliga relationen som byggs upp hjälper inte bara till att få de ryska kollegorna att känna mer tillit, utan den kan också bidra till att företaget man gör affärer med höjer servicenivån. Det är inte ovanligt att de involverade i affären umgås på ett personligt plan först för att sedan göra affärer, vilket kanske kan uppfattas som en ologisk ordning i Sverige men detta sker som sagt för att stärka förtroendet mellan parterna (www.swedishtrade.se).

- Hur bör man agera i affärssammanhang för att vinna en rysk persons förtroende?

Enligt Exportrådets undersökning är det en fördel om man behärskar det ryska språket, inte bara för att det underlättar vid affärshandlingar utan även för att man generellt får ett bättre bemötande. Det behöver inte betyda att man ska kunna språket flytande utan det räcker med att man kan göra sig någorlunda förstådd. I dagsläget är det en brist på ryska affärsmän som talar engelska, vilket betyder att man måste använda sig av tolk om man inte själv pratar ryska och detta gör att man kan gå miste om viktiga nyanser i språket som försvinner i och med översättningen. Det är även, som nämnts tidigare, viktigt att skapa sig personliga relationer till dem man ska göra affärer med eftersom ryssar föredrar att först umgås på ett personlig plan och bygga upp en tillit gentemot varandra (Mitchel 2000).

- Hur sluts avtal? Gäller muntliga avtal i lika hög grad som skriftliga?

Enligt Lingegaard måste avtalen alltid vara skriftliga för att de ska gälla. Ett giltigt dokument kräver både stämplor och underskrifter och det går åt mycket administrativ tid till att få fram dessa. Hon berättar även att det kan hända att ett dokument ogiltigförklaras på grund av endast ett stavfel beroende på vem som kontrollerar dokumenten och framhäver därför vikten av att vara noggrann vid formuleringar av avtalskontrakt. Uppfattningar som de företag som ingick i Exportrådets undersökning hade om kontrakt var även där att avtalet måste vara skriftligt utformat, då ett muntligt avtal inte gäller i rätten. De anser precis som Lingegaard att kontraktsformulering är något man ska ägna mycket tid åt och framhåller vikten av att alla kontrakt måste vara mycket tydligt och detaljerat formulerade eftersom de kan tolkas ordagrant.

10. Till sist, är det något Ni vill tillägga angående handelshinder eller kulturella skillnader?

Lingegaard tillägger här att en god kontakt med myndigheter är en mycket viktig aspekt för att arbetet ska kunna flyta på. Vid planerandet av det tredje Ikea-varuhuset i Moskva försökte Ikea skaffa sig fördelar hos de ryska myndigheterna genom att ingå ett joint venture med jordbruksproducenten "Belaja Datja" som är en av Moskvas stora markägare. Anledningen till att Ikea kontaktade företaget berodde dels på att man ville få tillgång till en bra belägen tomt, men även för att detta samarbete eventuellt kunde få dem att slippa byråkratiska problem. Belaja Datja hade vid tidpunkten goda relationer med den ryska regeringen och Ikea hoppades därför slippa tidigare problem som uppstått mellan företaget och myndigheterna vid byggen av varuhus (www.svd.se). Exportrådets undersökning visar på att de berörda företagens allmänna uppfattning om ryska myndigheter är att de på senare år visserligen har blivit lättare ha kontakt med, men att det fortfarande är svårt att få olika upplysningar från dem. Även samverkan myndigheterna emellan anses vara bristfällig.

Enligt både Lingegaard och exportrådets informanter finns stora möjligheter för utländska företag på den ryska marknaden men för att lyckas krävs det hårt arbete, stora resurser, bättre kontroll och större riskkapacitet.

5. ANALYS

Under detta avsnitt analyseras svaren på våra intervjufrågor med utgångspunkt från vår teoretiska referensram. Här följer en kort sammanfattning av teoriernas grundtankar, varefter intervju svaren analyseras och kopplas samman med dessa.

5.1 Analys utifrån Porters teori

Porter tar upp sju hinder företag kan stöta på vid en nyetablering. Dessa rör stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, omställningskostnader, tillgång till distributionskanaler, kostnadsolägenheter oberoende av stordrift och statlig politik.

Tyskland

Av vår undersökning framgår att Ikea faktiskt stötte på några av de etableringshinder som Porter tar upp, men vilka av dessa hinder företaget stötte på skilde sig åt länderna emellan. På den tyska marknaden möttes Ikea av, utifrån Porters teori, hinder i form av omställningskostnader och tillgång till distributionskanaler. Omställningskostnader kan innefatta utgifter för till exempel omskolning av anställda eller ny produktionsutrustning samt utgifter och tid för att prova ut nya leverantörer. I och med etableringen i Tyskland fick Ikea problem med att implementera den svenska organisationskulturen bland de anställda. Personalen blev tvungen att anpassa sig till den typiskt svenska, platta organisationsstrukturen i motsats till det tyska hierarkiska systemet som de var vana vid. De blev även tvungna att frångå sitt auktoritetstänkande och lära sig att säga *du* även till högre uppsatta. Dessa omställningar förde med sig en hel del kostnader för företaget vid etableringen i landet.

Vid tysklandsetableringen fick Ikea även problem med tillgången till distributionskanaler, vilket kom sig av att konkurrenterna såg Ikea som ett mycket stort hot och därför ville driva företaget från marknaden. Detta gjorde de genom att med hjälp av exklusivavtal förbinda sig med de leverantörer som fanns att tillgå på marknaden. Dessa avtal gav konkurrenterna garantier om ett exklusivt samarbete, vilket gjorde att Ikea blev tvunget att hitta nya distributionskanaler, något som förstås kostade både tid och pengar.

Ryssland

Vid etableringen på den ryska marknaden möttes Ikea av hinder i form av statlig politik samt kapitalbehov. När det gäller Rysslands statliga politik var det bland annat införda skyddstullar som drabbade Ikea vid etableringen. De konkurrerande möbelföretagen på den ryska marknaden insåg snabbt att de skulle få möta hård konkurrens från det svenska företaget. Ikeas kombinerade lågprisstrategi och breda produktutbud var något som inte förekom på den ryska marknaden vid etableringstillfället. Konkurrenterna gjorde därför allt för att stoppa Ikeas framfart och tillsammans vädjade de till staten om ett införande av strafftullar som skulle skydda dem. Staten lyssnade till de inhemska aktörerna vädjan och införde de begärda tullarna som kom att verka som ett skydd för Ikeas konkurrenter medan det för Ikea kom att bli en stor kostnadsförlust. Den statliga politiken i Ryssland gjorde det även svårt för Ikea att få tillgång till mark samt att få igenom bygg tillstånd. De ryska myndigheterna som i mångt och mycket är byråkratiskt uppbyggda har många gånger förhindrat Ikea från att köpa mark eller bygga till exempel varuhus. Vid öppnandet av det tredje varuhuset i huvudstaden Moskva ingick Ikea ett joint venture med en inhemsk producent som anses ha goda förhållanden med ryska myndigheter. Ett av skälen till sammanslagningen var för att på så sätt slippa byråkratiska problem.

När det gäller hinder i form av kapitalbehov så var Ikea tvunget att satsa ett stort kapital vid etableringstidpunkten. Den ryska marknaden var instabil och satsningen var ett risktagande som krävde stort initialkapital. Landet hade inte någon längre erfarenhet av marknadsekonomi, då deras ekonomiska system fram till Sovjetunionens fall 1991 var byggt på planekonomi. Samtidigt som Ikea var i full gång med förhandlingar om etablering på den ryska marknaden kom den ryska finanskrisen som förde med sig att landets banksystem kollapsade och inflationen steg med över 70 procent. Framtiden var osäker och när många företag drog sig ur sina ryska investeringar valde Ikea istället att gå in och satsa på den ryska marknaden. Att staten införde tullar som ledde till att Ikeas importerade varor fick ett pålägg på ibland över 100 procent av varans värde resulterade i att företaget även var tvunget att satsa på att flytta en del av produktionen till Ryssland för att ta sig runt strafftullarna. Även om produktionsflytten var inräknad i de framtida planerna så tvingades företaget snabbare än planerat att gå över till att tillverka mer i Ryssland och detta kom att kräva stort kapital.

5.2 Analys utifrån teorin om handelshinder från hemland till värdland

Den här teorin tar upp tariffära och icke-tariffära handelshinder som ett land kan inrätta för att försvåra handeln med utländska marknader. De tariffära hinderna kan vara specifika, ad valorem eller diskriminerande. De icke-tariffära hinderna kan bestå i quotas, embargoes, administrativa uppskov eller krav på lokalt innehåll.

Tyskland

Tyskland, som sedan 1950-talet är med i den Europeiska Unionen, har förmånen av att som medlem kunna handla i stort sett fritt med de andra medlemsländerna. I och med EU:s utveckling under årens lopp har så gott som alla handelshinder mellan medlemsländerna kunnat reduceras. De flesta varor kan förflyttas över nationsgränserna utan stora påläggssummor och höga tullsats, undantag gäller dock de varor som kan utgöra en fara för människors hälsa samt bidra till miljöförstöringen. De reducerade handelshinderna har förstärkt gjort att Tysklands handel gentemot andra EU-länder blivit mycket enklare och billigare, bland annat eftersom distributionen av varor kan ske snabbare, materialflödena har blivit effektivare samt genom lägre kapitalbindning och billigare försäkringar. När det gäller handel med länder utanför EU finns det gemensamma direktiv som medlemsländerna måste följa. Dessa direktiv bestämmer vilken skattesats som ska läggas på produktens pris beroende på vilket land man handlar med. Utifrån dessa gemensamma tullar kan EU ingå handelsavtal med andra länder och införa strafftullar mot andra länders prisdumpning och statsstöd.

Ryssland

När det gäller de tariffära handelshinderna använde sig Ryssland vid Ikeas etableringstidpunkt av specifika tullar vilket innebär att avgifter, vars summa bestäms utifrån vikt eller volym, tas ut på speciella produkter. Ryssland hade fastställt en specifik tullavgift på importerade möbler som i detta fall fastställdes utifrån den importerade varans vikt och värde. Strafftullarna gick ut på att en hög tullavgift lades på de importerade möbler som hade ett lågt värde per kilo. Detta drabbade Ikea hårt då en stor del av de möbler företaget exporterar till Ryssland just har ett lågt värde men en hög vikt.

Ryssland använder sig även av icke-tariffära handelshinder i form av administrativa uppskov. Dessa uppskov är reglerade kontroller och byråkratiska regler som uppkommit för att matta av

landets import och kan tillämpas av regeringen genom krav på produktinspektioner som skadar produkterna eller att underbemannas tullbevakningen för att på så sätt skapa förseningar. Vid export till Ryssland från till exempel Sverige krävs ett stort antal produktinspektioner vid tullstationerna som gör att det tar lång tid att frakta de importerade varorna till deras slutdestination. Varor som forslas via en sträcka som i praktiken inte tar mer än några timmar från start till mål kan ta många dygn på grund av de noggranna inspektionerna. För Ikea innebär detta högre kostnader och förseningar.

5.3 Analys utifrån teorin om regional ekonomisk integration

Teorin om regional ekonomisk integration tar upp graden av ekonomiskt samarbete som kan förekomma mellan olika länder. De olika typerna av samarbeten som kan förekomma är fritt handelsområde, tullunion, gemensam marknad samt ekonomisk union.

Tyskland

Tyskland är genom sitt medlemskap i EU och EMU med i såväl en tullunion som en ekonomisk union. Den Europeiska Unionen är en tullunion, och som teorin beskriver har man inom denna tagit bort såväl tullar som andra handelshinder mellan medlemsländerna samt lagt till gemensamma tullar mot de länder som inte är medlemmar i unionen. Detta innebär att enskilda EU-länder, som till exempel Tyskland och Sverige, inte har rätt att teckna handelsavtal eller införa exportkrediter med utomstående länder, det gör istället EU-kommissionen. EU kan sluta olika typer av avtal med utomstående länder och organisationer. Ett av dessa är handelsavtal som i första hand syftar till att öka frihandeln mellan EU och andra länder. Ofta innebär denna typ av avtal att tulltaxorna ändras eller att tullar helt tas bort. EU är dessutom medlem i WTO, vilket innebär att man inom unionen måste följa reglerna inom ett antal internationella handelsavtal. I och med att både Tyskland och Sverige är medlemmar i den Europeiska Unionen medför detta att det i stort sett inte existerar några handelshinder i form av tullar och tulltaxor mellan dessa två länder. Det gör att handeln kan flyta på tämligen obehindrat däremellan, vilket också är en av anledningarna till att länderna är sådana stora handelspartners.

EMU står för Ekonomisk Monetär Union och är således det avsnitt som inom teorin beskrivs som en ekonomisk union. Detta innebär en valutaunion där det råder fri rörlighet för kapital

och en samordnad ekonomisk politik mellan medlemsländerna. Sedan början av 2000-talet är Tyskland ett av tolv EU-länder som är med i valutaunionen och landet delar nu den gemensamma valutan, Euro, med dessa. EMU infördes 1999 och ställer vissa krav på sina medlemmar. För att få gå med krävs att landet kan uppfylla vissa ekonomiska krav som bland annat stabila statsfinanser och låg inflation. EMU:s mål är att i samarbete med den inre marknaden, alltså medlemsländerna inom EU, se till att EU uppnår sina uppsatta mål vad gäller ekonomiska och sociala framsteg samt hög sysselsättning och hållbar utveckling. Den Europeiska centralbanken för nu en gemensam valuta- och penningpolitik bland valutaunionens medlemsländer, dock är finanspolitiken inte gemensam. Här har medlemsländerna fortfarande eget ansvar för beslut om inkomster och utgifter i statsbudgeten. Det faktum att Tyskland är medlem i EMU, medan Sverige inte är det, är det enda egentliga konkreta handelshindret som existerar mellan länderna. Att Sverige bestämt sig för att stå utanför den ekonomiska unionen försvårar handeln med Tyskland, då man inte delar den gemensamma valutan Euro, vilket således försvårar för den finansiella sektorn. Det kommer alltid att finnas en valutaosäkerhet tills det att även Sverige går med. För Sverige innebär utanförskapet ökade politiska kostnader samt risk för försämrade konkurrensförutsättningar på den nya EU-marknaden. Sedan går man miste om den minskade inflation och de lägre räntor som ett medlemskap för med sig. Detta medför förstås nackdelar i form av ökade kostnader för svenska företag som interagerar med Tyskland.

Ryssland

Eftersom Ryssland inte är medlem i den Europeiska Unionen drabbas Ikea som tidigare nämnts av högre exportkostnader och längre transporttider än för handeln inom unionen. Ikeas handel som sker inom EU har visat tydliga resultat på att kostnaderna sjunkit när det gäller export och import. Rysslands extremt höga tullavgifter som kontrolleras av staten skulle till exempel inte kunna förekomma i ett EU-medlemsland där specifika och gemensamma konventioner finns för tullbestämmelser. EU och Ryssland samarbetar ändå i vissa former och president Putin lägger allt större vikt vid relationerna med EU. Parterna enades under ett möte 2003 om att fördjupa samarbetet inom fyra områden, där ekonomi är ett av dessa.

Ryssland har sedan många år kämpat för ett medlemskap i Världshandelsorganisationen (WTO) och om detta förverkligas kommer handeln mellan Ryssland och andra länder att underlättas. Det skulle innebära att Ryssland skulle vara tvunget att följa reglerna inom ett

antal internationella handelsavtal. Vid Ikeas etablering var Ryssland dock inte medlem i WTO men som det ser ut i dagsläget börjar Ryssland närma sig ett medlemskap då alla de andra 149 medlemsländerna har godkänt Ryssland som medlem. Detta skulle bland annat innebära tullsänkningar på importerade produkter, vilket i Ikeas fall skulle vara mycket kostnadssparande.

Andra åtgärder som gjorts för att underlätta handeln är införandet av ett tullsamarbete mellan Ryssland, Sverige och Finland och som benämns Gröna korridoren. Syftet med samarbetet är att göra det smidigare för import och export mellan länderna och detta genomförs genom att antalet inspektioner reduceras, vilket underlättar för Ikea. Än så läge är projektet dock bara i pilotstadiet och det är bara nordvästra Ryssland som i nuläget ingår i avtalet.

5.4 Analys utifrån Hofstedes dimensionsmodell över nationella kulturer

Hofstedes modell går ut på att man ska kunna identifiera de grundläggande skillnaderna mellan olika kulturer. Teorin bygger på ett antal dimensioner, nämligen maktdistans, undvikande av osäkerhet, individualism, maskulinitet och tidsperspektiv.

Tyskland

Maktdistans

Enligt Hofstedes studie har man inom den tyska kulturen en tämligen låg maktdistans, nämligen 35 poäng, vilket förvånade oss en aning när vi jämförde det med resultatet av de data vi fått fram av vår undersökning. Vår undersökning visar på en högre grad av maktdistans inom de tyska organisationerna med tanke på hur maktstrukturen i dessa ser ut. Tyska företag är i regel byråkratiskt uppbyggda, med flera hierarkiska nivåer och stora skillnader mellan cheferna uppe i toppen och arbetarna ”nere på golvet”. Fattandet av viktiga beslut sker av de högre uppsatta, medan de som står lägre i hierarkin inte har mycket att säga till om här. Klyftorna mellan de anställda visar sig också i det att man inte kan kalla en högre uppsatt för *du*, utan måste säga *ni*, medan en chef utan problem kan kalla en lägre anställd *du*.

Vi jämförde Tysklands summa på 35 poäng här med den summa som Sverige fick i Hofstedes studie, vilken var 31 poäng. Det skiljer i teorin alltså bara fyra poäng vad gäller maktdistansen inom kulturerna, något vi tycker är märkligt med tanke på att tyska företag generellt sett har

betydligt fler hierarkiska nivåer jämfört med svenska företag som har en plattare maktstruktur. Dessutom är förhållandet mellan de anställda betydligt mer jämställt inom svenska organisationer, och beslut tenderar att fattas gemensamt istället för bara högst upp i toppen, som så ofta förekommer inom tyska företag. Av vår intervju framkom att ett av Ikeas största problem vid etableringen i Tyskland var just att implementera den svenska organisationskulturen, eftersom de anställda var så ovana vid den platta maktstrukturen och det jämställda förhållandet mellan de anställda. Därför tycker vi att Tyskland bör ha en högre poängsumma än 35 under dimensionen maktdistans.

Undvikande av osäkerhet

Här har Tyskland fått en relativt hög poängsumma i Hofstedes undersökning, nämligen 65, vilket stämmer väl överens med de svar vi fått fram av vår undersökning. Utifrån våra svar kom vi fram till att tyskar har ett väldigt utpräglat säkerhetstänkande och man undviker risker i mycket hög grad. Detta är inte så konstigt då tyskarna vill förhindra att tidigare historiska kriser och ekonomiska bakslag inträffar igen. Redan från det att man är barn får man i Tyskland lära sig att förknippa risktaganden med troliga förluster, vilket är typiskt för en kultur med högt osäkerhetsundvikande, istället för att se risker som potentiella framgångar som man gör inom kulturer med en låg grad av osäkerhetsundvikande. Tyskarna bekräftar här teorin som säger att kulturer med högt undvikande av osäkerhet i stor utsträckning föredrar regler och ordning i vardagen. De ogillar oförutsedda händelser och vill kunna placera in allt, både saker och människor, i speciella fack. Deras stora säkerhetsbehov hänger ihop med den hierarkiska maktstrukturen i samhället. Tysklands höga osäkerhetsundvikande bör man som svenskt företag vara medveten om innan man ingår förhandlingar med ett tyskt företag, eftersom tyskarna alltid måste känna att de har full kontroll. Detta gör att de noggrant analyserar nya möjliga projekt på alla tänkbara sätt innan de fattar beslut, för att på så sätt kunna minimera alla eventuella risker de kan medföra. Det här gör att man bör vara beredd på att själva beslutsprocessen kan vara utdragen och det kan ta lång tid innan man får ett slutgiltigt besked om vad som gäller, huruvida det blir någon affär eller ej.

Individualism

Utifrån Hofstedes undersökning har Tyskland en hög grad av individualism, nämligen 67 poäng, vilket gör Tyskland till en individualistisk kultur där människorna agerar som individer snarare än som gruppmedlemmar. Detta gör att tyskar har en förmåga att arbeta

självtändigt utan att ständigt förlita sig på andras åsikter. Det innebär även att man inom tyska företag har en tendens att arbeta för sin egen vinning, det vill säga för att göra karriär och uppnå personliga framgångar snarare än att se till företaget som helhet och vad som är bäst för det. Beslut fattas som tidigare nämnts av chefer och högre uppsatta, vanligtvis utan att involvera de lägre anställda och höra deras åsikter. Detta är också typiskt för individualistiska kulturer, vilket bidrar till att den tyska kulturen positioneras som sådan.

Maskulinitet

Under dimensionen maskulinitet har Tyskland fått en hög siffra enligt Hofstede, nämligen 66 poäng, vilket innebär att maskulina värden såsom prestation, resultat och pengar premieras över feminina värden som livskvalitet, service och solidaritet. Detta överensstämmer bra med de svar vi fått fram i vår undersökning. Vår undersökning visar att anställda inom tyska organisationer är mycket resultatnriktade och framgång nås bäst genom effektivitet och hårt arbete. Maskulina kulturer karakteriseras även av att vara väldigt tidsberoende samt det att resultat värderas högre än uppbyggandet av långsiktiga relationer. Även detta stämmer väl överens med den tyska kulturen, där punktlighet är otroligt viktigt och man lever efter mottot ”tid är pengar”. I jämförelse med Sverige är Tyskland en mycket maskulin kultur, vilket man bör vara medveten om vid affärssituationer med tyskar. I tyska företag har kvinnor och män ofta väldigt uttalade roller och man kan urskilja stora skillnader vad gäller deras respektive karriärmöjligheter. Som kvinna är det mycket svårt att uppnå en ledande position i ett tyskt företag, något som blivit följderna av den maktstruktur som råder i samhället. I dagsläget har tyskarna svårt att se en chef som någon annan än en man i medelåldern, men detta kan nog komma att ändras så småningom, i och med att fler och fler tyska kvinnor kommer ut på arbetsmarknaden.

Ryssland

Maktdistans

När det gäller maktdistans erhåller Ryssland ett mycket högt resultat enligt Hofstedes studie, nämligen 93 poäng, vilket alltså innebär att ryska organisationer har en hög grad av ojämlikhet i beslutsfattanden mellan medlemmarna. Även enligt vår undersökning framkom att det finns en hög grad av maktdistans i Rysslands organisationer. Organisationsstrukturen är hierarkisk och toppstyrd med en stor distans mellan chefer och anställda. När det gäller att fatta beslut är det cheferna som står för detta och de förväntar sig inte heller att de anställda på

lägre positioner ska ta några egna initiativ. Vad gäller svenska företag märks maktfördelningen tydligt av för dessa, då Sverige tvärtom tillhör en kultur som har en låg grad av maktdistans. Det som företag från kulturer med låg maktdistans kan märka av och finna frustrerande då de utför handel med Ryssland, kan vara just att lägre anställda generellt sett inte kan ta några egna beslut utan måste få klartecken från sin chef om det så bara rör en enklare sak. Ryssar anser att män är mer lämpliga på chefspositioner än vad kvinnor är och kan därför reagera över utländska kvinnor som sitter på högre positioner när de ska göra affärer ihop. Även om denna inte får ett sämre bemötande i Ryssland kan hon bli testad för att de vill försäkra sig om att hon verkligen har den kompetens som hon borde ha.

Undvikande av osäkerhet

Enligt Hofstedes utförda studie får Ryssland 95 poäng när det gäller undvikande av osäkerhet, vilket innebär att ryska organisationer i mycket hög grad vidtar åtgärder för att undvika att något oförutsägbart ska inträffa. Även av vår undersökning framgick det att Ryssland i hög grad undviker osäkerhet. Som det tydligt framgick är det ryska systemet präglad av byråkrati och detta innebär att företagen lättare kan få tillstånd och samarbeta med myndigheter genom att hålla sig till de strikta regler som sedan länge funnits. Eftersom det hela tiden krävs stämplor och underskrifter för att få igenom olika tillstånd och eftersom företag kan få stora problem med myndigheter om de inte sköter organisationen utifrån myndigheternas ramar, är det förståeligt att ryska organisationer kräver ett stort undvikande av osäkerhet. För företag inom kulturer med en låg grad av osäkerhetsundvikande som till exempel Sverige, kan det tidvis därför uppfattas som frustrerande att göra affärer med ryssar. Av vårt insamlade material kunde vi tydligt märka av just den tendensen vid Ikeas etablering och fortsatta arbete i Ryssland. Byråkratin kräver så mycket pappersarbete att det ofta krävs särskilda anställda för att ta hand om detta och svenskar som enligt Hofstede har en mycket låg grad av undvikande av osäkerhet har ingen vana av detta. Svenska företag tenderar att vara mer heterogena och uppmuntra innovativa idéer medan ryska organisationer ofta kan beskrivas som tvärtom.

Individualism

Vid dimensionen individualism får Ryssland enligt Hofstedes undersökning ett resultat på 39 poäng, vilket betyder att ryska organisationer lutar mer åt den kollektivistiska strukturen än den individualistiska. Vårt insamlade material när det gäller individualism var en aning

tvetydigt. Vi kunde inom organisationer finna både individualistiskt och kollektivistiskt inriktade personer beroende av deras position i företaget. Inom individualistiska organisationer tenderar personerna att arbeta för att uppfylla sina egna mål snarare än gruppens. Detta stämde in på de högre anställda, det vill säga de personer som hade en chefsposition, då dessa arbetade och tog beslut individuellt utan att involvera de lägre anställda. Alltså inte det som Hofstede beskriver som en kollektivistisk kultur där ledare anser att beslut ska tas tillsammans inom gruppen. Om man däremot studerar de lägre anställda kan man se en tendens mot att dessa arbetar för att uppfylla gruppens, snarare än sina individuella mål. Alltså anser vi att dessa lutar mer åt att vara kollektivistiskt inriktade. Här kan man även ana en viss påverkan av den byråkratiska strukturen som Ryssland är uppbyggd på, där krångliga lagar och regler gör det svårt att sticka ut och försöka arbeta mot sina individuella mål inom företaget. Det faktum att det finns fler män på chefspositioner och fler kvinnor bland de lägre anställda i ryska organisationer kan också vara en bidragande faktor till att de sistnämnda inte arbetar för att uppfylla sina egna mål. Kvinnor har helt enkelt svårare för att klättra i karriären än vad män har, vilket kan hämma de individuella ambitionerna och leda till att man arbetar för gruppens mål istället.

Maskulinitet

Vad gäller maskulinitet erhåller Ryssland 36 poäng enligt Hofstedes studie, vilket betyder att ryska organisationer kan beskrivas med mer feminina värden än maskulina. Utifrån vår undersökning anser vi att ryska organisationer kan beskrivas med en del av de feminina värden som Hofstede tar upp. Vi märkte till exempel att långsiktiga relationer, som är ett av dessa värden, var en viktig och i vissa fall avgörande variabel för att kunna göra affärer med ryssar på ett så smidigt sätt som möjligt. Det framgick att den personliga relationen som byggs upp inte bara hjälper till att få de ryska kollegorna att känna mer tillit, utan även bidrar till att företaget som man gör affärer med höjer servicenivån. Det är inte ovanligt att de involverade i affären umgås på ett personligt plan först för att sedan göra affärer, vilket kanske kan uppfattas som en ologisk ordning i länder som kännetecknas med mer maskulina värden. För de organisationer som tillhör utpräglade maskulina kulturer, där man vanligtvis har kortare opersonliga relationer med handelspartners, kan detta bli till ett avgörande hinder om de inte inser vikten som läggs på långvariga relationer. Den svenska företagskulturen kan enligt Hofstede även den beskrivas som en feminin sådan och av vårt insamlade material framgick att det inte uppstått några större problem med relationerna vid Ikeas

handelssamarbete. Dock poängterades vikten av upprätthållandet av relationer. Vi fann även mer maskulina värden som gör att vi anser att Ryssland inte är en genomgående feminin kultur utan snarare någonstans mittemellan det som Hofstede beskriver som feminint och maskulint. Det framgick dels att den ryska organisationen är uppbyggd enligt en hierarkisk struktur där man kan urskilja en tydlig distans mellan chefer och anställda. Vi såg även att olika roller inom organisationen kunde urskiljas för män och kvinnor och en skillnad i karriärmöjligheter vilket beskriver en maskulin kultur. Här kan det alltså, trots att både Sverige och Ryssland tillhör feminina kulturer, uppstå hinder på grund av de olika organisationsstrukturerna.

Jämförelse av länderna utifrån de fyra dimensionerna

Sverige	Tyskland	Ryssland
låg maktdistans	hög maktdistans	hög maktdistans
låg grad av osäkerhetsundvikande	hög grad av osäkerhetsundvikande	hög grad av osäkerhetsundvikande
individualism	individualism	individualism/kollektivism
feminina värden	maskulina värden	feminina värden

(Egen modell)

Tabellen sammanfattar och jämför ländernas värden på de olika dimensionerna utifrån vår undersökning.

5.5 Analys utifrån teorin om hög- respektive lågkontextkulturer

Denna modell är också till för att urskilja kulturella skillnader mellan länder och här har man fokuserat speciellt på kommunikation. I lågkontextkulturer använder man sig främst av verbal, rak kommunikation medan man i högkontextkulturer gärna kommunicerar med hjälp av kroppsspråk, gester och ansiktsuttryck.

Tyskland

Vår undersökning visar att Tyskland är en utpräglad lågkontextkultur, där man kräver explicit och saklig information och kommunikationen är rak och sker under strikta former. Enligt

teorin är kommunikationen inom lågkontextkulturer väldigt precis, både skriftligen och muntligen, och informationen som anges är detaljrik. Detta stämmer mycket väl överens med kommunikationen inom den tyska kulturen, där man uppskattar ingående och utförlig information när man gör affärer samt själv gärna talar skriftspråk och använder sig av komplexa termer vid förhandlingar. Tyskland överensstämmer med teorin om lågkontextkulturer även i det avseendet att man fokuserar på vad som sägs snarare än vem som säger det samt att det är den verbala kommunikationen som styr. När det gäller användandet av kroppsspråk och ansiktsuttryck är tyskarna väldigt sparsmakade, vilket kan medföra vissa problem när de ska göra affärer med högkontextkulturer, där kroppsspråk och gester är det centrala. Inom högkontextkulturer är det även viktigt att skapa personliga relationer med sina affärspartners innan förhandlingarna sätter igång, vilket man inte alls lägger stor vikt vid i Tyskland. Inom den tyska kulturen tycker man inte om att behöva sitta och kallprata och lära känna affärspartnern personligen, utan går hellre rakt på själva förhandlingarna, vilket ytterligare visar på att Tyskland tillhör lågkontextkulturerna. Enligt vår undersökning uppstår det vanligtvis inga större kommunikationsproblem i affärssituationer mellan tyska och svenska företag, eftersom både Tyskland och Sverige är lågkontextkulturer och således har ett liknande sätt att kommunicera.

Ryssland

Genom vår utförda intervju kunde vi se att Ikea stött på problem vad gäller kommunikationen mellan de svenska anställda på företaget och ryssar. Vikten av att ta hänsyn till, och anpassa sig efter den rådande kulturen i landet framgick vara mycket betydelsefullt. Missförstånd som uppstått vid affärsförhandlingar beror i mångt och mycket på att kommunikationen länderna emellan skiljer sig markant från varandra. Utifrån våra insamlade data kan vi se att Ryssland passar väl in under beskrivningen av en typisk högkontextkultur. Ryssar använder sig inte bara av det verbala språket när de kommunicerar utan uttrycker sig snarare med hjälp av ickeverbal kommunikation. Känslor uttrycks med hjälp av kroppsspråk, gester och ansiktsuttryck. Det som beskriver ryssars sätt att kommunicera skiljer sig från svenskars sätt då Sverige enligt teorin om hög- respektive lågkontextkulturer kan beskrivas som en utpräglad lågkontextkultur där man snarare använder sig av tydlig och rak verbal kommunikation. Ryssar tenderar även att bygga upp långsiktiga relationer då de gör affärer och sätter stor vikt vid detta. Det är inte ovanligt att man först träffas på ett personligt plan för att bygga upp tillit gentemot varandra och för att sedan göra affärer ihop. Detta är något som

kan uppfattas som ologiskt för medlemmar inom en lågkontextkultur där man istället har mer kortsiktiga och opersonliga relationer vid affärsuppgörelser. Ryssar har även en annan uppfattning om leenden än vad till exempel svenskar har. I Ryssland är ett leende högt värderat och man ler bara om man har en orsak till det. Av våra insamlade data framkom att ryssar under affärsförhandlingar kunde uppfattas av svenskar som mycket bestämda och offensiva vilket skulle kunna bero just på att uppfattningen om när man ska le skiljer sig åt. I lågkontextkulturer är det mer brukligt att le i olika sociala sammanhang till exempel för att visa att man lyssnar eller bara för att vara artig. Är man van vid dessa seder är det logiskt att man uppfattar en person som inte betar sig enligt dessa som offensiv.

6. RESULTAT OCH SLUTSATSER

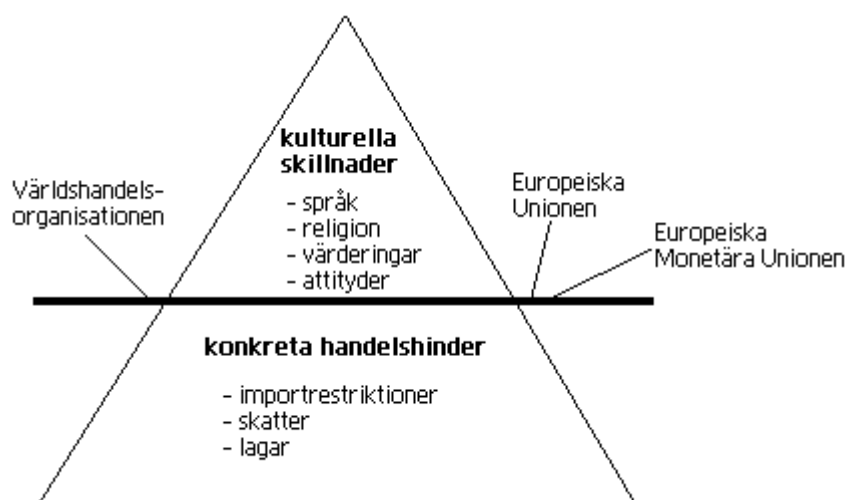
Problemformuleringen i vår uppsats lyder: Vilka hinder uppstod då Ikea etablerade sig på den ryska respektive tyska marknaden? Syftet är att undersöka och inhämta information om den ryska och den tyska marknaden, både vad gäller lagar och restriktioner samt kulturskillnader, för att på så sätt få fram information som kan vara till nytta för svenska företag som funderar på att etablera sig på någon av dessa marknader. I detta avsnitt redogör vi för de resultat vi kommit fram till i undersökningen och besvarar vår frågeställning och vårt syfte.

Utifrån vår undersökning har vi kunnat identifiera en rad olika hinder som Ikea stötte på under sin etableringsprocess på den ryska och den tyska marknaden. Vilken typ av hinder företaget stötte på i respektive länder skiljde sig dock åt beroende på att Ryssland och Tyskland är två helt olika marknader, både kulturellt och ekonomisk-politiskt sett. Detta gör att förutsättningarna för svenska företag att etablera sig på någon av dessa marknader förstås är väldigt varierande beroende på vilken av dem man väljer. Enligt våra sekundärdata tyder det på att de hinder Ikea mötte på den ryska och den tyska marknaden kan karakteriseras som tämligen vanliga etableringshinder för dessa länder.

Av vår undersökning framgår att Ikea vid etableringen i Ryssland främst möttes av konkreta handelshinder som statlig politik, vilket innebär att staten kunde gå in och påverka företagets handel. Detta genom reglerande kontroller och byråkratiska regler, däribland extremt höga strafftullar vid import av möbler samt förseningar vid distribution. När det gäller korruption är det något man inte gärna talar högt om i Ryssland, men statistiken visar dock att den är ett stort och utbrett problem i landet och utgör således ett etableringshinder för svenska företag.

Vid Ikeas etablering i Tyskland framhölls däremot främst de kulturkrockar som uppstod mellan det tyska och det svenska systemet. Ett exempel på detta är hur den svenska platta organisationsstrukturen ställde till det för de anställda på Ikea, som var vana vid den tyska hierarkiska maktstrukturen. Ikeas svenska värderingar, som till exempel jämställdhet mellan kvinnliga och manliga anställda samt avslappnade förhållanden mellan chefer och underordnade kontrasterade sig starkt mot de tyska kulturella värden, som snarare är motsatsen till dessa.

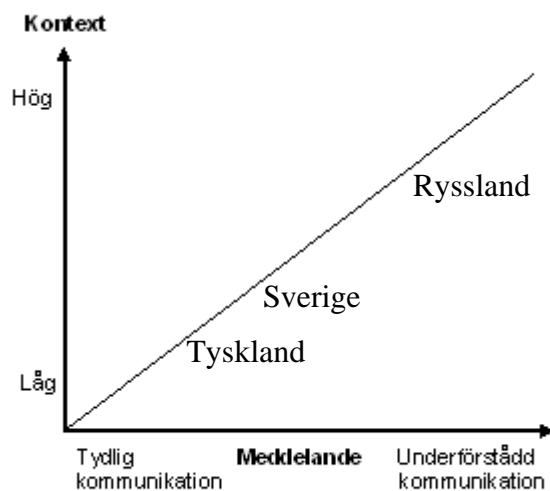
Det faktum att Ikea i Ryssland fick problem med konkreta handelshinder, medan företaget i Tyskland besvärades av de kulturella skillnader som förelåg, anser vi ha sin grund i att Tyskland är medlem i den Europeiska Unionen, medan Ryssland står utanför. Ett medlemskap i EU medför att i stort sett alla de konkreta handelshinder som stör ett lands internationella handel reduceras, åtminstone när det gäller handel med andra medlemsländer. Eftersom både Tyskland och Sverige är medlemmar i EU drabbades Ikea således inte av några anmärkningsvärda konkreta handelshinder vid etableringen i Tyskland, och man kunde därför fokusera på andra barriärer såsom kulturella skillnader. I Ryssland upplevde Ikea dock konkreta handelshinder som tullar och restriktioner vid etableringen i och med att landet står utanför den Europeiska Unionen, vilket gör handeln mellan Sverige och Ryssland besvärligare och dyrare. Det faktum att Ikea fokuserade på de kulturella barriärerna vid etableringen i Tyskland, men inte vid etableringen i Ryssland beror nog inte på att den svenska kulturen har större likheter med den ryska kulturen jämfört med den tyska (vilket den inte har). Det har förmodligen sin grund i att de konkreta handelshindren upplevs som värre än de kulturella skillnaderna, de konkreta handelshindren utgör så att säga de grundläggande svårigheterna. Först när man kunnat reducera de konkreta handelshindren, som till exempel genom ett medlemskap i EU, kan man börja fokusera på andra delar som kan störa handeln med den utländska marknaden, som till exempel kulturskillnader och allt de innebär. Det faktum att man i Ryssland först och främst måste koncentrera sig på de konkreta handelshinder som föreligger betyder dock inte att man kan bortse från de kulturella olikheter som råder, de kommer bara i andra hand. Detta har vi illustrerat i en modell nedan:



(Egen modell)

Modellen ovan består av två nivåer där de konkreta handelshinderna såsom tullrestriktioner, skatter och lagar utgör första nivån och de kulturella skillnaderna i form av språk, religion, värderingar och attityder bildar den andra. För att man ska kunna avancera upp till den andra nivån, det vill säga de kulturella skillnaderna, måste de konkreta handelshindren på den första nivån reduceras. De konkreta handelshinderna kan beskrivas som de grundhinder som finns på den lägsta nivån. Här befinner sig Ryssland, eftersom det är staten som bestämmer över landets handelsrestriktioner. Tyskland däremot har lyckats ta sig förbi de grundläggande hinderna och befinner sig på den övre nivån, då staten inte har rätt att bestämma över handelsrestriktionerna utan måste följa EU:s regler som säger att handeln mellan medlemsländerna ska vara fri. Vi kan alltså se att EU fungerar som en barriär mellan de två nivåerna, och för att ta sig till den andra nivån krävs ett gemensamt samarbete som till exempel EU, EMU eller WTO, mellan de länder som ska göra affärer ihop.

Ett av målen inom EU har under årens lopp varit att skapa ett slags övernationell kultur, gemensam för alla medlemsländer. Detta har man försökt implementera genom att bland annat införa gemensamma symboler såsom flagga, nationalsång och valuta. Av olika anledningar har denna övernationella EU-kultur inte fått genomslag, och medlemsländerna har således fortfarande kvar sina egna nationella kulturer. Därför existerar det fortfarande kulturella barriärer som kan utgöra hinder vid internationella affärskontakter, oavsett om det gäller handel inom eller utanför EU. Ett av de största kulturella hinderna som kan uppstå är kommunikationsproblem, i och med att olika kulturer använder sig av olika sätt att kommunicera. Hur detta påverkar handeln mellan Sverige och Ryssland respektive Tyskland har vi illustrerat i en modell nedan:



Modellen ovan visar att sättet att kommunicera skiljer sig åt beroende på om landet i fråga tillhör en hög- eller lågkontextkultur. Utifrån vår undersökning fick vi fram att Tyskland tillhör lågkontextkulturerna medan Ryssland däremot kan beskrivas som en högkontextkultur. Våra undersökningsresultat visade att man i Tyskland använder sig av en rak, verbal kommunikation och informationen som utbyts är väldigt detaljerad och tydlig. Tyskarna använder sig vanligtvis inte av kroppsspråk och yviga gester i någon större utsträckning, och de har en tendens att tala skriftspråk och uttrycka sig i komplexa termer. Resultaten för Ryssland visade att man där snarare uttrycker sig genom en ickeverbal kommunikation med kroppsspråk, gester och ansiktsuttryck. Istället för att lägga vikt på vad som sägs fokuserar ryssar ofta på vem det är som säger det.

Sverige tillhör lågkontextkulturerna och ligger således närmare Tyskland än Ryssland när det gäller sättet att kommunicera. Trots den kulturella närheten mellan Tyskland och Sverige kan det dock uppstå vissa kommunikationsproblem mellan dem, vilket kan utgöra ett hinder i affärssituationer. Tyskland är en mer utpräglad lågkontextkultur än vad Sverige är, vilket kan ta sig formen av att tyskarna uttrycker sig på ett mer formellt och byråkratiskt sätt. Till skillnad från Sverige, där det är tillrådligt att småprata lite och skapa en kontakt en stund innan man börjar göra affärer, undviker man i Tyskland gärna kallprat och går direkt på förhandlingarna. Detta är faktorer man som svensk företagare bör ha i åtanke innan man börjar göra affärer med tyskar.

När det gäller kommunikationen mellan svenskar och ryssar kan det uppstå större problem i och med att länderna ligger längre ifrån varandra på den kulturella kommunikationsskalan. Som svensk bör man här vara medveten om att ryssar lägger stor vikt vid att först skapa personliga relationer med dem man ska göra affärer med. Det är inte ovanligt att man träffas och umgås privat för att på så sätt bygga upp förtroende och tillit till varandra. Dessutom är det viktigt att kunna tyda ryssarnas kroppsspråk och signaler eftersom de i hög grad använder sig av en underförstådd, ickeverbal kommunikation. Om man inte uppmärksammar detta kan det utgöra ett stort hinder vid affärsförhandlingar, eftersom man då kan gå miste om viktig information som inte framgår i den verbala kommunikationen.

Översikt över vanligt förekommande handelshinder och kulturella värden i Tyskland och Ryssland

	Tyskland	Ryssland
Konkreta handelshinder	<ul style="list-style-type: none"> - ej gemensam valuta - tekniska hinder - distribution 	<ul style="list-style-type: none"> - byråkratiskt system - korruption - statlig kontroll över näringslivet <ul style="list-style-type: none"> - importrestriktioner - tullavgifter - tillstånd
Kulturella värden	<ul style="list-style-type: none"> - lågkontextkultur - hög maktdistans - högt osäkerhetsundvikande - individualism - maskulina värden 	<ul style="list-style-type: none"> - högkontextkultur - hög maktdistans - högt osäkerhetsundvikande - kollektivism - feminina värden

(Egen modell)

I tabellen ovan har vi, utifrån våra undersökningsresultat, sammanfattat de mest betydande handelshinderna samt de kulturella värden som är typiska för den ryska respektive tyska marknaden. I och med detta kan man dra slutsatsen att det som svensk företagare är lättare att etablera sig på den tyska marknaden jämfört med den ryska, eftersom Tyskland tack vare sitt EU-medlemskap så att säga tagit sig förbi de flesta av de grundläggande konkreta handelshindren och man behöver således ”bara” fokusera på de kulturella skillnaderna länderna emellan. I Ryssland finns betydligt fler hinder att ta hänsyn till och man måste fortfarande beakta både de konkreta handelshindren och de kulturella skillnaderna vid en etablering i landet.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

I denna uppsats har vi studerat etableringshinder som kan förekomma på den ryska respektive tyska marknaden, vilket kan vara av intresse för svenska företag som funderar på att etablera

sin verksamhet i någon av dessa länder. I en vidare undersökning tycker vi att det kunde vara intressant att även studera de etableringsmöjligheter svenska företag har på dessa marknader, där man undersöker vilken typ av etableringsstrategi som passar bäst i respektive land samt vilken etableringsform som är mest lämpad. Här skulle man kunna undersöka hur svenska företag väljer att gå tillväga i sin internationaliseringsprocess, bland annat genom studier av Uppsalaskolans teori. Uppsalamodellens grundtanke ligger i att utlandsetableringen sker stegvis, där företagen börjar med export till geografiskt och kulturellt närbelägna marknader, för att sedan successivt utöka avståndet och anta andra etableringsformer som till exempel återförsäljare eller dotterbolag. Det kunde även vara intressant att studera vilken typ av etableringsform som är mest lämpad för svenska företag som vill expandera och starta upp sin verksamhet på den ryska eller tyska marknaden. Här kan man till exempel undersöka huruvida överenskommelser med utländska företag såsom joint ventures eller strategiska allianser tenderar att ge bäst utdelning på den utländska marknaden, eller om landet är bättre lämpat för till exempel export, dotterbolag eller företagsförvärv.

Ett annat ämne som vi delvis berört i denna uppsats, men som det skulle vara intressant att studera närmare, är skillnader i organisationskultur mellan Sverige och Ryssland respektive Tyskland. Här kan man studera hur faktorer som organisationsstruktur, kultur och tänkande skiljer sig åt mellan företagen i de olika länderna.

KÄLLFÖRTECKNING

Blomgren, Jan: *Ikea går på offensiven Ukraina*. I: Svenska Dagbladet. Nätupplagan. Tillgänglig: 2006-12-12.

http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9204283.asp

Bollinger, Daniel: *The Four Cornerstones and Three Pillars in the "House of Russia" Management System*. I: Journal of Management Development. Tillgänglig: 2006-12-05.

<http://scholar.google.com/scholar%3Fq%3Dauthor:%22Bollinger%22+intitle:%22The+Four+Cornerstones+and+Three+Pillars+in+the+%E2%80%9CHouse+...%22+%26hl%3Dsv%26lr%3D%26oi%3Dscholar>

Business Risk Service (BRS): *User guide. Benefits from use of the business risk service*. Tillgänglig: 2006-11-09.

<http://www.beri.com>

Dagens industri: *Ikea bygger tretton nya varuhus i Ryssland*. Nätupplagan. Tillgänglig: 2006-10-16.

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2002%5c06%5c15%5c52187%26src%3ddi>

Dagens Industri: *Problemen fortsätter för Ikea i Ryssland*. Nätupplagan. Tillgänglig: 2006-12-11

<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2004%5c01%5c19%5c96658%26src%3ddi>

Denscombe, Martyn 2000: *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

E24 Näringsliv: *Ryskt Ikea tvingas stänga*. Tillgänglig: 2006-12-09.

http://www.e24.se/dynamiskt/konsumentvaror/did_14219537.asp

Ekdahl, Hans: *Tullar inte enda handelshindret*. Svenskt Näringsliv. Tillgänglig: 2006-10-09.

<http://www.svensktnaringsliv.se/kommentaren/article13829.ece>

Exportrådet. Swedish Trade Council: *Exportrådet i Ryssland*. Tillgänglig: 2006-11-27.

<http://www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=5351>

http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/87344_rapportBCS2005ryssland.pdf

<http://www.swedishtrade.se/ryssland/?objectID=3132>

<http://www.swedishtrade.se/svenskexport/september2003/ryssland.htm>

Exportrådet. Swedish Trade Council: *Exportrådet i Tyskland*. Tillgänglig: 2006-11-27.

<http://www.swedishtrade.se/exportinformation/?objectID=3208>

<http://www.swedishtrade.se/landrapporter/?objectID=5644>

Fey, Carl F: *Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia*. Stockholm School of Economics in St. Petersburg. Tillgänglig: 2006-11-20.

<http://www.sserussia.org/materials/wp/wp00-102.pdf>

Hall, Edward T: Understanding Cultural Differences. Tillgänglig: 2006-11-30.
<http://scholar.google.se/scholar?q=Edward+Twitchell+Hall+germany&hl=sv&lr>

Hermansson, Cecilia: *Vad betyder Rysslands inträde i WTO?* Swedbank. Tillgänglig: 2006-12-06.
<http://www.swedbank.se/sst/www/inf/out/fil/0,,356730,00.pdf>

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan 2005: *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Hollensen, Svend 2001: *Global Marketing. A market-responsive approach*. Andra upplagan. Pearson Education Limited. Financial Times Prentice Hall.

Ikea. Tillgänglig: 2006-09-13.
www.ikea.com
www.ikea.de
www.ikea.ru
www.ikea.se

Johannessen, Asbjorn & Tufte, Per Arne 2003: *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber AB.

Johansson, Rickard m fl: *Internationaliseringsprocessen- en studie av ONOFF*. Linköpings universitet. Tillgänglig: 2007-01-08.
<http://www.diva-portal.org/liu/undergraduate/abstract.xsql?dbid=761>

Jørgensen, Christian: *Gränseffekter på en gränslös marknad – prisskillnader på livsmedel inom EU*. Livsmedelsekonomiska institutet. Tillgänglig: 2006-11-23.
<http://www.sli.lu.se/pdf/prisskrift3.pdf>

Knappstein, Udo. Expansionschef vid Ikea Wallau i Wiesbaden, Tyskland. *Intervju*. Utförd: 2006-11-06.

Koch, Wolfgang 1995: *Affärer i Tyskland. Språk- och kulturguide*. Malmö: Bäcklunds Boktryckeri AB.

Kommerskollegium: *Ryssland ett steg närmare WTO-medlemskap*. Tillgänglig: 2006-11-29.
http://www.kommers.se/templates/News_2834.aspx

Lingegaard, Nanna & Valerijevna Smaojlova, Marija. Human Resource specialists vid Ikea Chimki i Moskva, Ryssland. *Intervju*. Utförd: 2006-11-03.

Lundberg, Lars 1976: *Handelshinder och handelspolitik. Studier av verkningar på svensk ekonomi*. Stockholm: Kugel Tryckeri AB.

Mitchell, Charles 2002: *International business culture*. World Trade Press. Novato.

Nationalencyklopedin. Nätupplagan. Tillgänglig: 2006-11-15.
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=157101&i_word=dumpning

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=159107&i_word=ekonomisk%20integration&i_h_text=1&i_rphr=ekonomisk%20integration
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=198486&i_word=handelshinder
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=297113&i_sect_id=A377032&i_history=3&i_rphr
http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=230357&i_word=korruption

Patel, Runa & Davidson Bo 1994: *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Porter, Michael 1983: *Konkurrensstrategi. Tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*.

Regeringskansliet: *Ryssland*. Tillgänglig: 2006-12-13.

<http://www.regeringen.se/sb/d/5472/a/43790;jsessionid=aLJvjjmNMhYa>

Reuvid, Jonathan & Roderick, Millar 1999: *Doing business with Germany*. Andra upplagan. London: Kogan Page Ltd.

Salzer-Mörling, Miriam 1998: *Företag som kulturella uttryck*. Lund: Academia Adacta AB.

Schein, Edgar 1999: *The corporate culture survival guide. Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, Kalifornien: Jossey-Bass, cop.

Statistiska centralbyrån: *Export till/Import från stora handelspartner*. Tillgänglig 2003-12-11.
http://www.scb.se/templates/tableOrChart_124061.asp

Svenska Handelskammaren i Tyskland: *Tysklandsinformation*. Tillgänglig: 2006-12-08.
<http://www.schwedenkammer.de/schwedisch/index.htm>

Sveriges ambassad: *Ekonomiska läget*. Tillgänglig: 2006-11-02.

http://www.swedenabroad.com/pages/general_43827.asp

Sveriges radio: *Problem med korruption i Ryssland*. Webbradio. Tillgänglig: 2006-12-16.

<http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?artikel=1023039>

Swedwood. The industrial group within Ikea. Tillgänglig: 2006-10-06.

www.swedwood.com

Torekull, Bertil 2006: *Historien om Ikea*. Andra upplagan. Finland: Wahlström & Widstrand.

Transparency international: *Corruption Perceptions Index 2006*. Tillgänglig: 2006-12-01.

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2006

Tullverket: *Skatteområden*. Tillgänglig: 2006-12-13.

<http://www.tullverket.se/se/Foretag/import/skatteomraden>

Tysk-Svenska Handelskammaren. Din samarbetspartner för Tyskland: *Om Tyskland*. Tillgänglig 2006-12-01.

<http://www.handelskammer.se/exportera/export.asp>

<http://www.handelskammer.se/top/lexikon.asp#momsreg>

<http://www.handelskammer.se/top/tyskland.asp>

Winiarski, Michael: *Strafftullar hotar Ikea i Ryssland*. I Dagens Nyheter. Ekonomi. Nätupplagan. Tillgänglig: 2006-10-03.

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=119615&previousRenderType=6>

INTERVJUFRÅGOR TILL:

Bilaga

Udo Knapstein, expansionschef vid Ikea i Wiesbaden, Tyskland

Nanna Lingegaard och Marija Valerijevna Smaojlova, Human Resource specialists vid Ikea i Moskva, Ryssland

Trade barriers

1. What occurred to be the most obvious barrier when Ikea was established in Russia/Germany?
2. Were there a lot of well established companies on the market within the same business when Ikea was established in Russia/Germany?
3. How did the competitors react during the establishment of Ikea in Russia/Germany?
4. Does Ikea in Russia/Germany have any domestic suppliers, and in that case how was the experience getting in contact with them?
5. Is the production situated within Russia/Germany or are the products imported?
6. How did the cooperation work between Ikea and the government of Russia/Germany during the establishment, regarding:
 - Customs regulations and import restrictions?
 - Possibilities of buying or leasing ground and building permission?
7. How is Ikea affected by the fact that Russia is not a member of the European Union?/That Germany is a member of the European Union?

Cultural differences

8. Is there anything specific in the Russian/German culture you should keep in mind when doing business with Russians/Germans?
9. What does the business relations of Ikea towards other Russian/German companies look like?
 - What is more common: long-term- or short-term relationships?
 - How should you act in negotiations to win the confidence of a Russian/German?
 - How to make agreements? Are verbal agreements as valid as written agreements?
10. Finally, is there anything You would like to add regarding trade barriers and cultural differences?