

Södertörns Högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Kandidatuppsats 10 poäng
Höstterminen 2007
Handledare: Besrat Tesfaye och Karl Gratzner
Version 5
2008-02-21

Måste man muta?

- Studie över svenska företag i Ryssland

Sammanfattning

Under 1900-talet ökade intresset i betydande utsträckning för företags internationalisering. Internationalisering av ett företag är dock inte en helt lätt process vilket innebär att företag ger sig ut på en ofta okänd marknad. Marknader kan te sig olika, exempelvis beroende på vilket land man etablerar sig i och vilken bransch man är verksam inom. En förståelse för marknaden möjliggör en minskad osäkerhet och en effektivare verksamhet för företag.

Utifrån insamlad information utformades en föreställning om att informella institutioner kan utgöra ett hinder vid utlandsetablering och sättet företag hanterar dessa hinder är med hjälp av mutor. Följande problemformulering formulerades: *På vilket sätt kan företag hantera informella hinder vid en utlandsetablering?*

Syftet med undersökningen är att underlätta och öka kunskapen hos företag vid utlandsetablering genom att belysa på vilket sätt företag hanterar informella hinder vid en utlandsetablering. Genom information från svenska företag som är etablerade i Ryssland, var målet att undersöka huruvida mutor är nyckeln för att som svenskt företag framgångsrikt etablera sig och verka i Ryssland.

Undersökningen tyder på att korruption är ett välkänt begrepp och sätter sin prägel på det ryska samhället. Vår föreställning om att sättet att hantera informella hinder är med hjälp av mutor visade sig dock inte vara riktig. Det är relationer samt tjänster och gentjänster som innebär den bästa hanteringen och inte monetär kompensation. Ryssland håller fortfarande på att växa fram och det är just därför som det finns stora vinster att göra men också därför som det råder osäkerhet och tills man byggt upp yttre institutioner som skapar säkerhet kommer man fortsätta att förlita sig på sina egna privata skyddsnät.

Sammanfattning	2
Författarnas tack.....	5
1. Introduktion.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte	10
1.4 Avgränsning	10
2. Metod	10
2.1 Kvalitativ metod.....	10
2.2 Datainsamling.....	11
2.3 Tillvägagångssätt.....	11
2.4 Val av källor.....	13
2.5 Metodkritik och källkritik	14
2.6 Bortfall	15
2.7 Förkunskap.....	15
3. Teori och tidigare forskning	16
3.1 Tidigare forskning.....	16
3.2 Institutionell teori	17
3.3 Nätverksteorin	18
4. Empiri.....	19
4.1 Sammanfattning av empirin	31
6. Slutsats och diskussion.....	37
7. Förslag till vidare forskning	39
8. Källförteckning.....	40
8.1 Litteratur.....	40
8.2 Internetkällor:	41
Bilaga 1 Diskussionsunderlag till respondenter	43

”Ryssland är en gåta innesluten i ett mysterium inuti en hemlighet”

- Winston Churchill

Författarnas tack

Vi vill härmed ägna ett stort tack till Svenska Institutet, för deras finansiella hjälp som möjliggjorde vår resa och fältstudie till Moskva. Tack vare stipendiet vi erhöll fick vi en otroligt bra inblick i det ryska samhället och kulturen, vilket i sin tur bidrog till att vi kunde skriva en mer tillförlitlig uppsats. Vår tid i Moskva var oförglömlig och otroligt lärorik!

Vi vill dessutom tacka alla våra respondenter som tagit sig tid för att besvara våra frågor.

Sist vill vi tacka våra familjemedlemmar och vänner som bidragit med värdefulla åsikter och engagemang.

Marie Jansson

Johan Lundin

1. Introduktion

Kapitlet beskriver bakgrunden till studiens problem som ligger till grund för undersökningens syfte. Kapitlet avslutas med problemformulering och syfte.

1.1 Bakgrund

Under 1900-talet ökade intresset i betydande utsträckning för företags internationalisering. Internationalisering av ett företag är dock inte en helt lätt process (Johanson, Blomstermo & Pahlberg, 2002:5). Att internationalisera ett företag innebär att ge sig ut på en ofta okänd marknad. Marknader kan te sig olika, exempelvis beroende på vilket land man etablerar sig i och vilken bransch man är verksam inom. På en marknad är olika företag, kunder, leverantörer och konkurrenter på olika sätt kopplade till varandra och bildar komplicerade nätverk. I och med att dessa nätverk ofta är okända för det nyetablerade företaget gäller det att fokusera resan ut på den nya marknaden på att samla kunskap om och ta reda på hur nätverken fungerar (Johanson, Blomstermo & Pahlberg 2002:5). En förståelse för marknadens regler, även kallade institutioner, möjliggör en minskad osäkerhet och en effektivare verksamhet på en marknad. Institutioner skiljer sig åt i olika länder, något som kommer att visa sig i följande exempel.

Det svenskgrundade IT-företaget WM-data beslöt sig i början av 2000-talet för att etablera sin verksamhet i utlandet. Genom olika slags förvärv och andra etableringsformer försökte man äntra marknader i bland annat Norge, Danmark, England och Finland. Samtliga satsningar misslyckades dock och resulterade i att företaget förlorade mycket kapital och slutligen fick lämna dessa marknader. Orsakerna till de misslyckade utlandsetableringarna anges som flera men framför allt saknade WM-data tillräcklig kunskap om marknaden innan etableringsskedet och en del av förklaringen till misslyckandet kan vara de hinder som uppstod med de nya ländernas institutioner. Det har i vissa fall uppstått kulturkrockar på grund av brist på kunskap om de olika ländernas lagstiftning, kultur och värderingar. Man var helt enkelt inte inställd på att behöva anpassa sig efter den grund och de villkor som den nya marknaden vilade på. (Johanson, Blomstermo, Pahlberg, 2002;17).

I WM-datas fall hade man exempelvis valt att etablera sig i grannlandet Norge. Att etableringen där inte lyckades kan indikera på att företag inte ens i ett närliggande land, kan ha full kunskap om dess rådande institutioner.

De formella institutionerna i form av lagar bestäms av politiker och syftar till att reducera osäkerhet i samhället (North, 1993; 16-21). Struktur och upprätthållandet av de formella institutionerna spelar en stor roll för hanteringen av osäkerhet i ett samhälle. North menar att det är ur osäkerhet som bland annat korruption uppstår (North, 1993; 48-49). Korruption bryter mot centrala normer i en demokrati men är trots det både genomgående och vanligt runt omkring i världen (Wästerfors, 2004;30). Korruption kan uppträda i många former, såsom mutor, favorisering, utpressning eller förskingring. Gemensamt för alla dess skepnader är att någon missbrukar sin tjänsteställning, för att berika sig själv på bekostnad av verksamheten (www.sida.se). Ett uttryck för korruption är som nämnt mutor. Mutor är förbjudna enligt formella regler men kan framstå som motiverat för någon då det kan åstadkomma ett undvikande av en risk eller osäkerhet och kan därmed ses som en genväg (Wästerfors, 2004;11-12).

Vissa länder kommer oftare på tal än andra i sammanhang med korruption trots att det är ett problem som finns i många länder.

Jan Blomgren, har arbetat som utrikeskorrespondent i Moskva för Svenska Dagbladet. Han hävdar att det inte går att göra affärer utan mutor i Ryssland. *"I Ryssland går det att betala för att få en artikel med önskad vinkling införd i lokalpressen. Korruptionen finns alltså överallt, både hos myndigheter och lokala media"* (www.etableringutomlands.se). Han berättar om ett svenskt företag som skulle lansera en ny produkt i Ryssland. Man öppnade kontor och anställde personal. Det var bara licensen som dröjde. Efter påstötningar fick företaget höra att det krävdes en lokal konsult som för \$ 20 000 kunde hjälpa till att ordna licensen. I byggprojekt kan du råka ut för att den i staden som till exempel ansvarar för elen, kräver att du ska välja en viss elinstallatör även om den leverantören har en dyrare offert (www.etableringutomlands.se).

Svenska Dagbladet beskriver i sin nätupplaga hur siloviki (ryska för mäktiga män) från FSB, före detta KGB, utövar sin makt och inflytande och sätter demokratin ur spel och att mutor har blivit legio (www.svd.se).

Den ryska marknaden har de senaste decennierna präglats av stor tillväxt och antalet svenska aktörer ökar. Marknaden präglas idag av problem såsom korruption, vilket kan verka avskräckande för svenska företag men man menar ändå att incitamenten tillräckligt stora för att väga upp riskerna (www.aktiespararna.se). Det råder dessutom stora förutfattade meningar bland den svenska allmänheten om Rysslands komplexitet och till stor del finns en ”ryssrädsla” kvar i Sverige. Utifrån ovanstående resonemang anser vi att det är av vikt att belysa ämnet då det är av betydelse för företag vid utlandsetablering och vi anser att det torde finnas ett intresse hos svenska företag att verka i Ryssland men att tröskeln ibland kan vara för hög på grund av okunskap och förutfattade meningar.

1.2 Problemdiskussion

När övervakning och verkställande av de formella institutionerna brister, försvagas dessa och osäkerhet uppstår. Detta kan bidra till uppkomsten av parallella system av informella institutioner som till en viss del ersätter de formella. Det är ur denna osäkerhet som korruption uppstår (North, 1993; 48-49). Korruption är ett allvarligt utvecklingshinder enligt Exportrådet och kan utgöra problem när företag av olika nationalitet möts (www.swedishtrade.se).

Mutor och korruption kan allmänt betecknas som ett irritationsmoment som kan förklara olika slags avvikelser på marknaden. Det kan handla om avvikelser från förväntade affärer eller uppgörelser, avvikelser från ett förväntat agerande eller händelseförlopp eller avvikelser från förmodat normala sätt att uppträda och sätter marknadskrafterna ur spel (Wästerfors, 2004;197).

När den svenska möbeljätten IKEA etablerade sig i Ryssland stötte man på hinder med ryska myndigheter. IKEAs varuhus i Nisjnij Novgorod, cirka 50 mil öster om Moskva tvingades exempelvis stänga under ett par veckor efter problem med de lokala myndigheterna (www.realtid.se). Bland annat anklagas IKEA för 887 överträdelser av brandskyddsregler (www.dn.se). Stängningen av varhuset bottnade egentligen i oenigheter med lokala politiker. Ledamöter av stadsfullmäktige i Nisjnij Novgorod antydde att det samtidigt fanns lokala affärsintressen som också låg bakom stängningen. Parlamentsledamoten Alexander Chinsjtejn, verksam direkt under president Putin, valde att uttrycka sig följande;

- *Att komma till Ryssland, lägga upp fötterna på bordet och spotta på golvet är oacceptabelt. Vi har åtgärdat sådant. Om de kommer till Ryssland igen från Sverige så kommer de att veta hur läget är. De kommer inte att kunna nå en uppgörelse med regeringen. Det garanterar jag- oavsett vad som händer.*

Enligt Sveriges Radio är en av de stora orsakerna till IKEAs problem i Ryssland att de vägrar jobba ”på ryskt manér”, med mutor och bestickning (www.dn.se). Anders Binnmyr, fastighetsdirektör för IKEA förklarar problematiken närmare:

– Vi har ständiga problem med myndigheter som vägrar ”stämpla”, helt enkelt bevilja sådana saker som bygglov. Anledningen till att de sätter sig på tvären är förmodligen för att de försöker tvinga oss att betala oss ur problemen, vilket vi vägrar (www.realtid.se).

Utifrån exempel kan man tydligt se att utövandet och kontrollen av formella institutioner i det här fallet brister. De lokala myndigheterna försöker här att föra sitt eget bästa före sina arbetsuppgifter vilket syns på Chinsjtejns uttalande om att IKEA kom till Ryssland och slängde upp fötterna på bordet och spottade på golvet. Detta får i sammanhanget tolkas som att man upplevde IKEA:s sätt oacceptabelt, arrogant och inte tog hänsyn till värdlandets seder och bruk. IKEA betalade inte mutor vilket de regionala politikerna hade förväntat sig. När man inte fick det utsatte man IKEA för osäkerhet med hjälp av bristande utövande av formella institutioner för att på så sätt skapa en gynnsam situation för korrupcion. Det är svårt att föreställa sig att IKEA rimligtvis kunnat bryta mer 887 brandföreskrifter. Man kan även se att kontrollen av de formella institutionerna brister då det är möjligt för högt uppsatta regionala politiker att utsätta företag för dylik press.

Utifrån ovanstående uppfattningar har det hos författarna skapats en föreställning om att informella institutioner kan utgöra ett hinder vid utlandsetablering och sättet företag hanterar dessa hinder är med hjälp av mutor. Denna föreställning ligger till grund för undersökningen och kommer med hjälp av insamlad empiri att undersökas. Med utgångspunkt från denna föreställning har följande problemformulering formulerats:

På vilket sätt kan företag hantera informella hinder vid en utlandsetablering?

1.3 Syfte

Syftet är att belysa på vilket sätt företag hanterar informella hinder vid en utlandsetablering. Undersökningen syftar till att ta reda på om företag hanterar informella hinder med hjälp av mutor vid utlandsetablering. Undersökningen kan på så vis öka kunskapen hos företag som vill etablera sig utomlands.

1.4 Avgränsning

Undersökningen omfattar svenska företag och organisationer som har erfarenhet av utlandsetablering då undersökningen riktar sig till svenska företag som önskar etablera sig utomlands. Vi har valt att avgränsa oss till att belysa Ryssland. Den ryska marknaden har det senaste decennierna upplevt och upplever fortfarande hög tillväxt på sin enorma marknad. Vidare är Ryssland den största marknaden i Sveriges närhet. Detta samt det korta avståndet till Sverige torde öka intresset för svenska investeringar där. De flesta direktinvesteringar som görs i Ryssland sker i Moskva. Att undersöka hela Ryssland skulle ha blivit för omfattande. Det finns även en fördel med att Moskva är relativt nära beläget och dess goda förbindelser med Sverige. Med anledning av detta avgränsas undersökningens empiriinsamling till att gälla nämnda område och samtliga respondenter är eller har varit verksamma i Moskvaregionen. Det tidsperspektiv studien har på företagets etablering innefattar skedet före och efter det att företaget är på plats och när deras verksamhet är väl etablerad.

2. Metod

Metodavsnittet avser att redogöra för det tillvägagångssätt som har använts för att på ett vetenskapligt godtagbart sätt uppnå studiens syfte. Avsnittet behandlar även författarnas förhållningssätt samt beskrivning av den valda metoden och hur den kan ha påverkat undersökningen. Detta ger läsaren en möjlighet att kunna fastställa pålitligheten av resultatet samt tolkningarna av studien.

2.1 Kvalitativ metod

Valet av fallstudie som metod för insamling av primär data föll sig naturligt då författarna genom intervjuer ville få en ingående, detaljrik bild av på vilket sätt företag kan hantera

informella hinder vid en utlandsetablering. Den kvalitativa metoden ger en möjlighet att upptäcka mjuka faktorer som kan vara svåra att finna på annan väg (Ekström och Larsson, 2000;50). Vilket innebär att man får tillgång till respondentens personliga uppfattningar utan att deras utsagor påverkas av någon annan. Personliga intervjuer fördelaktiga då dessa vanligen är semistrukturerad och inte lika formaliserade utan baserade på de teman och frågeställningar (Ekström och Larsson, 2000; 50). För att komplettera de personliga intervjuerna och dess information skedde senare telefonintervjuer. Efter utförda intervjuer bearbetas och analyseras det insamlade materialet och skall på så sätt resultera i ett försök i att utröna vad respondenterna menar, tänker och känner (Trost, 2001; 20).

2.2 Datainsamling

Undersökningen bygger till största del på primärdata samt till en viss del på sekundärdata. Fördelen med primärdata är att den är insamlad för den specifika situationen vilket innebär att informationen är aktuell och anpassad (Andersen, 1998;153). Primärdata samlades in med hjälp av fyra personliga intervjuer, varav tre ägde rum i Moskva och en i Stockholm, samt två telefonintervjuer.

Sekundär data har samlats in för att öka förståelsen hos författarna för det valda ämnet samt fungera som ett stöd till de intervjuer som genomförts. Den sekundära datan är i första hand baserad på böcker från Södertörns Högskolebibliotek och Kungliga Biblioteket samt information från Svenska Handelskammarens hemsida. Information har även inhämtats genom sökmotorn Libris med sökorden; institutioner, utlandsetablering, internationalisering, mutor och Ryssland.

2.3 Tillvägagångssätt

All primärdata samlades in via intervjuer. I vissa fall har vi via en intervju blivit rekommenderade av respondenten att kontakta en annan möjlig respondent, vilket har gett oss ökad information från relevanta källor. Samtliga respondenter kontaktades först via email där författarna samt uppsatsen och dess syfte presenterades. I samma email gjordes en förfrågan om mottagaren hade möjlighet att delta i en intervju. Beroende på deras tillgänglighet utfördes intervjuerna i två olika situationer, personligen eller via telefon.

Både vid telefonintervju och de personliga mötena hade respondenterna i förväg via email delgivits ett diskussionsunderlag och ombads att avsätta ungefär en timme för en intervju. På så vis visste respondenterna inom vilket område intervjun skulle röra sig men inte exakt hur frågorna såg ut. Under själva intervjutillfället utgjordes underlaget för intervjun av semistrukturerade frågor (se bilaga). Vilket gav struktur åt intervjun samtidigt som det gav utrymme åt egna diskussioner, reflektioner och åsikter vilket ger mer uttömmande svar. Detta skedde framförallt under de personliga intervjuerna. För att på ett så korrekt och rättvist sätt kunna återge och bearbeta materialet från respondenterna spelades de personliga intervjuerna in med undantag från intervjun med Jörgen Sandström på svenska ambassaden i Moskva då respondenten undanbad sig inspelning. Vid intervjun med Sven Hirdman saknade diktafon. Samtliga intervjuer har nedtecknats av minst två personer under intervjuens gång.

Den första intervjun ägde rum i Stockholm med Sven Hirdman. De resterande tre personliga intervjuerna skedde i undersökningslandet och tog plats på de olika respondenternas kontor i Moskva. Detta framför allt av praktiska skäl då där fanns tillgång till lokaler och material som kunde komplettera den muntliga informationen. Vidare var det av stort värde för författarna att på plats få uppleva den miljö och plats där respondenterna verkar. Vilket ytterligare bidrog till ökad förståelse för respondenterna och värdefull information för frågeställningen. Att själva möta och uppleva en del av de institutioner uppsatsen berör uppfattas av oss som mycket värdefullt. Genom detta torde vi bättre kunna relatera till den information som getts och med större sannolikhet kunna dra korrekta slutsatser av resultatet.

Vidare skedde två telefonintervjuer där det av praktiska skäl endast var en intervjuperson som både ställde frågor och antecknade samtidigt som svaren gavs. Dessa tog ca 30-40 min vardera.

Efter genomförda intervjuer sammanställdes intervjumaterialet skriftligt och bildade grunden för föreliggande undersökning. Intervjuerna är det som ligger till grund för den empiriska delen i vår uppsats. Vi var mycket noggranna med sammanställningen för att kunna dra korrekta och trovärdiga slutsatser. De tre intervjuer som bandades in, transkriberades i efterhand. En intervju timma tog ca två timmar att transkribera. Transkriberingen är inte ordagrant nedtecknad utan har sammanställts i löpande text för att underlätta för läsaren. Genom att noggrann dokumentering av samtliga intervjuer har skett torde detta tillvägagångssätt leda till

bättre tolkning och mer korrekt information av de svar som bearbetats. Därefter tog analysen vid där teorin jämfördes med empirin vilket i sin tur ledde oss fram till uppsatsens resultat och slutsats. Avslutningsvis skrev vi kritik till eget arbete samt förslag till fortsatt forskning.

2.4 Val av källor

Undersökningen grundar sig på ett så kallat Multiple Case. En metod där organisationer jämförs med varandra. Datainsamling och analys vägleds sedan av teoretiska antaganden. Denna metod möjliggör analys av samma fenomen inom olika fall vilket ger en större tyngd i argumentationen (Yin, 1994;49).

Varje källa utgör då ett så kallat case och utgör ett specifikt syfte för den totala undersökningen. Det är av stor vikt att varje case väljs ut noggrant så att det antingen förutser liknande resultat eller att det producerar motsägande resultat men till förutsägbara anledningar (Yin, 1994;45-46).

Undersökningens population utgjordes av företag och organisationer som alla har etablerat sig i Ryssland eller arbetar med företagsetableringar där. Företagen och organisationerna befinner sig både i Moskva och i Sverige. De skilda företagen och organisationerna torde med sina skilda erfarenheter ge en bred empiri. Företagen och organisationerna som valdes hade en gedigen kunskap och erfarenhet, vilket vi ansåg vara av stor vikt för att få mer trovärdighet i uppsatsen

Respondenter:

Sven Hirdman, före detta ambassadör vid den svenska ambassaden i Moskva, verksam under 10 år.

Teddie Hellsén, konsult och projektledare på Svenska Handelskammaren i Moskva samt boende i Ryssland sedan fem år. Handelskammaren har som uppgift att förse svenska företag med marknadsinformation för att hjälpa till vid en utlandsetablering.

Jörgen Sandström, rådgivare på den svenska ambassaden i Moskva.

Ulrica Blennow verksam vid Handelsbanken, samt Svante Anderback Branch Manager.

Jan Johansson Senior Manager vid Nordiska investeringsbanken (NIB). NIB ägs av de baltiska länderna och har funnits sedan 1976. Dess syfte är att främja intressen i andra länder.

Lennart Adestam driver konsultföretaget ”Lennart Adestams ingenjörbyrå”. Lennart som är utbildad geotekniker arbetar med IKEAs rysslandprojekt. Han granskar och kontrollerar förutsättningarna för platsen vid varje nytt fabriksbygge.

2.5 Metodkritik och källkritik

Intervjupersonens yrkesroll torde ha påverkat svaren och de resonemang då många frågor rör det egna företaget eller arbetsplatsen. Då denne torde vara mån om att framföra företagets kompetens och vissa detaljer som ansetts som känsliga kan ha utelämnats. Svenska ambassaden samt Svenska handelskammaren syftar till att hjälpa företag att verka i Ryssland, och är verksamma på uppdrag av regeringen. Det torde reflekterat deras svar och kanske gett en mer diplomatisk bild av läget i landet än de intervjuade företagen. Beroende på många olika faktorer såsom företagets storlek och verksamhet, kan erfarenheter med den ryska parten vara annorlunda. Respondenternas position i företaget torde också påverka svaren då auktoritet och arbetsuppgift troligtvis påverkar ens upplevelser.

Medverkan av tre personer som intervjuade kan ha påverkat respondenternas svar då de medvetet eller omedvetet kan ha vilja gett svar de ansett passa situationen. Vid tre intervjutillfällen har det endast varit en respondent som intervjuats av tre personer, denne kan då ha känt sig i utsatt läge och därmed kan viss information ha fallit bort. De personliga intervjuerna ökar flexibiliteten och möjligheten att ställa följdfrågor vilket försvårats under telefonintervju då man är mer tidsbegränsad och endast en person.

Ämnen som institutioner och korruption kan vara av känslig natur speciellt för dem som intervjuades på plats i Ryssland. Detta kan ha påverkat resultatets tillförlitlighet då alla gått ut med sitt riktiga namn och behöver därmed stå till svars för givna svar.

Telefonintervjuerna har inte spelats in och därmed går man miste om möjligheten att kunna återlyssna för missad eller glömd information. Då de har utförts av endast en intervjuare som antecknat under samtalets gång är detta den andra faktorn som kan ha bidragit till att viss information har fallit bort. Risken för feltolkning ökar även då det endast är en som tolkar. Då båda telefonintervjuerna har skett efter de personliga intervjuerna och därmed redan skapat en bred grund av kunskap torde detta dock leda till att informationsbortfallet inte är så stort. Särskilt med anledning till att mycket av det som framkommit vid intervjuerna pekar åt samma riktning. Vid telefonintervjun går man även miste om kroppsspråk och liknande faktorer som kan användas vid tolkning av materialet. Vi anser dock inte att detta påverkat resultatet märkbart.

Sekundärdatan består av aktuella källor och torde vara trovärdiga, då många av dessa institutioner och företag är kända, etablerade och har till avsikt att ge en korrekt bild. Trots det kan källan ha färgats av dess verksamhetssyfte. Artiklar som vi använt kan ha varit vinklade och överdrivna i syfte att fånga och öka läsarens intresse.

Vi är medvetna om att våra tolkningar, värderingar och åsikter kan ha färgat vår tolkning och bearbetning av det insamlade materialet. Då verkligheten är i ständig förändring inser vi att vi kan ha missat viktiga nyanser utav den. Undersökningens resultat är svårt att reproducera, då undersökningen grundar sig på personliga intervjuer.

2.6 Bortfall

På Svenska Handelskammarens hemsida finns en lista över verkställande svenska företag i Ryssland. Vi utgick från denna och kontaktade femton stycken företag via email för en förfrågan om deras medverkan. Av dessa femton företag var det endast IKEA som svarade. Det var tänkt att intervjun med IKEA skulle ha skett på plats i Moskva, men av olika omständigheter ställdes denna in och därför beslutades att den skulle ske via email istället. Tyvärr erhöll vi aldrig det utlovade svaret.

2.7 Förkunskap

I samband med förberedelser för Moskva och innan avresa genomfördes en intervju med ”Rysslandsspecialisten” Göran Grape, högskolelektor vid företagsekonomiska institutionen

vid Södertörns högskola. Han har under flera år arbetat i Ryssland och hyser stort intresse och kunskap om landet. Detta gjordes med avsikt för att öka vår kunskap om Ryssland. Intervjun med Sven Hirdman skedde innan avresa för att öka kunskapen om ämnet samt förbereda för intervjuer i Moskva.

För att möjliggöra datainsamlingen på plats i Moskva ansökte och erhöll vi tillsammans med Adriana Johansson ett stipendium från Svenska Institutet. Svenska Institutets arbete syftar till att öka integrationen och förståelsen mellan Sverige och andra länder. Med förhoppningar om att förbättra samarbetet och främja handeln sinsemellan. Stipendium för fältstudier är ett av leden i att öka detta samarbete.

Stipendium från Svenska Institutet erhöles för en uppsats med tre författare. Under uppsatsens gång beslutades att det insamlade materialet skulle användas till två uppsatser med två olika inriktningar. Detta resulterade i två uppsatser varav den andra fick rubriken ”Vals med den ryska björnen”- studie över svenska företag i Ryssland. Uppsatserna bygger på samma data, har liknande teoretiska utgångspunkter och litteratur. Vissa avsnitt kan därför överlappas.

3. Teori och tidigare forskning

Detta avsnitt inleds med en kort presentation av tidigare forskning och teorier med anknytning till undersökningens problem. Kapitlet avser att beskriva de teorier som är relevanta för undersökningen och som ligger till grund för empirin och analysen. På så sätt möjliggörs en granskning av på vilket sätt företag kan hantera informella hinder vid en utlandsetablering.

3.1 Tidigare forskning

Relationsfrämjande åtgärder förekommer i olika former inom näringslivet. Det kan vara representation, festevenemang, idrottstävlingar, olika bonusarrangemang, nöjesresor, presenter eller sidoleveranser av varor eller tjänster. I Sverige kan allt detta under vissa omständigheter klassas som muta enligt brottsbalken (www.institutetmotmutor.se).

Wästerfors (2004) urskiljer gåvan som ett slags ursprung till mutan. Om vi inte har några invändningar mot vad som ges säger vi ”gåva”. Om vi ogillar det säger vi ”muta”. Skillnad mellan mutor och gåvor är att man förväntar sig något i gengäld av en muta. Han hävdar att många ekonomier i hög grad regleras av sociala förpliktelser och informella institutioner där gåvor ofta ingår, snarare än av formella institutioner, såsom marknaden och dess regleringar. (Wästerfors, 2004;40-41).

Wästerfors (2004) beskriver mutor som både påtvingade och ofrånkomliga men även som en möjlighet för en själv att uträtta något. Mutan kan vid en etablering innebära ”ett svängrum” gentemot ett bekymmer eller hinder. Mutor kan då ses som en smidighet i förhållande till den synliga och formella ordningen, det vill säga officiella regler, byråkrati, arbetsrutiner och så vidare (Wästerfors 2004:80). En muta kan se till att det går snabbare och handlar många gånger om att ta sig in, att ta sig ur eller att komma igenom. Mutorna kan därmed förflytta givaren över eller genom något slags hinder, fram till något slags resultat. (Wästerfors 2004:87). Medan mutor är förbjudna enligt samhällets formella regler, kan de vara legitima enligt den operationella koden. Systemet kan rentav vara beroende av möjligheten till avsteg från dess normer (Wästerfors, 2004;30). Mutor kan även innefatta procedurer för att överskrida sociala avstånd, kyliga relationer eller främlingskap. Som relativa främlingar försöker företagarna fästa sig vid vissa viktiga personer genom att skapa olika beröringspunkter då man skiljer sig från dessa personer, till exempel i fråga om nationalitet, yrke, status (Wästerfors, 2004;200).

3.2 Institutionell teori

Institutioner är normer och regler som strukturerar mänskligt handlande till bestående mönster. De kan vara formellt reglerade i lag, eller informella såsom traditioner och seder. De flesta institutioner har en lång historia och har uppstått ur historisk praxis. Institutioner standardiserar beteenden och är ofta självreproducerande mekanismer och överför sedvänjor till den efterföljande generationen (North, 1993; 16-21). North (1993) anser att institutioner är den ram som både begränsar och möjliggör utbyte mellan människor på en marknad, oavsett om de agerar som individer, företag eller organisationer. En förståelse för dessa regler möjliggör en minskad osäkerhet och en effektivare verksamhet på en marknad. Institutioner skiljer sig åt beroende på vilket land man agerar i och det blir företagets uppgift att med hjälp

av reglerna fastställa på vilket sätt spelet skall spelas (North, 1993;18). ”Lokal lärdom” inhämtas från den specifika miljön i ett samhälle (North, 2006;83).

”Verkligheten” i ett politisk-ekonomiskt system är aldrig uppenbar för någon, men människor bygger ändå upp genomtänkta övertygelser om karaktären hos denna ”verklighet” – övertygelser som både är en faktisk modell av hur systemet fungerar och en normativ modell av hur det borde fungera. Ett sådant trossystem kan vara vida utbrett på marknaden, och därmed återspegla en gemensam konsensus (North, 2006;14). Människor försöker tillämpa sina föreställningar om världen för att strukturera sin omgivning, skapa ordning och på så vis reducera osäkerheten vid mänskligt samspel och skapa långsiktig tillväxt (North, 2006;157).

Brunsson & Hägg menar att det är av stor vikt att se på marknaden och hur den fungerar i praktiken, för att nå ökad förståelse för hur den är konstruerad, vilka förutsättningar den ger samt hur den påverkar företag. De menar vidare att man vanligtvis har uppfattningar om marknader och hur de verkar, men att uppfattningarna man har sällan stämmer överens med hur det fungerar i praktiken. När vi agerar på marknaden följer vi omedvetet skriva och oskrivna regler för hur vi skall bete oss. Institutioner är per definition en social konstruktion oavsett om de är formella eller informella. På marknaden finns samverkan och samband mellan de oskrivna och skrivna reglerna som ibland är invecklade att förstå. En ökad förståelse för dessa samband ger företaget en större chans att verka effektivt (Brunsson & Hägg, 1992:9-13).

3.3 Nätverksteorin

Nätverksteorin betraktar internationalisering utifrån ett nätverksperspektiv där företaget försöker komma in i andra länders nätverk för att skapa relationer med andra marknadsaktörer. Teorin fokuserar på att anskaffa och utveckla kontakter för att etablera verksamheten. Det gäller därmed att förstå när och hur företaget kan använda sig av dessa kontakter, då detta skiljer sig beroende på respektive land (Bagelius, 2003;68,137-143). Den anknyter starkt till det resursberoende perspektivet som anser att företag är i behov av resurser som andra aktörer har för att själva överleva. Själva skapandet av relationer mellan inblandade aktörer är en central aspekt i nätverksteorin och utbyteselement betonas som aktörens osäkerhetsreducerande strategi (Bagelius 2003;137-143). Dessa element kan vara

produkter, information, resurser, kompetens, monetära och sociala utbyten. Deras ömsesidiga intressen utgör kärnan i relationen. Företaget omges av ett nätverk av relationer med olika institutioner, konkurrenter, leverantörer, kunder samt övriga aktörer. Detta skapar både möjligheter och begränsningar och innebär anpassningar och påverkan i utbytesrelationen (Bagelius 2003;139,151-152).

Även om företag tar hänsyn till den nya marknadens särart belyser Hollensen (2001) att ett land kan skydda den inhemska verksamheten genom att staten hindrar utländska företagsetableringar genom orättvisa behandlingar och hårda krav från myndigheternas sida såsom varierande tullbegränsningar. Det är av avgörande betydelse för företagets utveckling hur mycket myndigheter av olika slag reglerar strukturella sektorer. Detta kan ske på olika sätt till exempel genom lagar och regler gällande ägarskap för utländska företag och regler gällande licenser av olika slag. Dessa faktorer kan därmed innebära svårigheter för företag (Hollensen 2001;9).

Uppsatsens problem kommer att studeras utifrån tidigare forskning samt de fyra presenterade teorierna för att senare jämföras med verkligheten.

4. Empiri

I följande avsnitt presenteras en genomgång av den information som samlats in genom intervjuer.

”Man kan inte förstå Ryssland, man kan inte mäta henne på något vis, hon är alldeles egenställd, på Ryssland kan man bara tro.”

Fiodor Tiuchec

”Stämplor är viktiga”

Samtliga respondenter menar att det överlag är ett betydligt mer byråkrati i Ryssland jämfört med Sverige och anser att detta är den största utmaningen vid en etablering i Ryssland. Rysk lagstiftning anses som besvärlig och det råder ständiga lagförändringar vilket bidrar till att lagarna kan verka otydliga och motsägande. Förändringar i lagen gällande moms, import av

varor, tariffer och dylikt gör att det är svårt att veta vad som gäller. Lagstiftningen anses modern men regelverken anses svåra och många. Krångligheten samt de plötsliga lagändringarna kan ställa till problem för företaget och bidrar till en gemensam åsikt om osäkerhet och svårighet med långsiktig planering vid etablering i Ryssland. Då kontakten med myndigheter anses vara besvärlig är respondenterna överrens om att personliga relationer med någon som har inflytande är av stor betydelse vid hantering av lagstiftningen och det upplevda invecklade systemet.

”Oavsett bransch behöver man tre gånger mer backoffice i Ryssland än i Sverige. Vi svenskar kan tycka att Sverige är ett väldigt byråkratiskt land med många och långa processer. Jämfört med Ryssland är Sverige relativt okomplicerat med spridd och lättillgänglig information. I Ryssland saknas det till exempel registreringar på mobiltelefoner, och årsredovisningar redogörs inte offentligt” berättar Teddie Hellsén vid Svenska Handelskammaren.

Han menar vidare att Sverige kan ses som en skyddad värld jämfört med de flesta andra av världens länder. I Sverige är många register samkörda och bidrar därmed till ett lätt informationsflöde vilket inte existerar i Ryssland. De flesta företag har dessutom tre olika bokföringar, en för sig själv, en för skattemyndigheten och en för banken. Detta orsakar onödiga och tidsödande processer och kan upplevas som väldigt krångliga.

Teddie Hellsén har som åsikt att mycket av dagens beteende härstammar från Sovjettiden. Ibland har man som en del av en organisation svårt att se helheten. Man sköter sin sfär preussiskt utan att bry sig om hur ens egen del skall passa in i helheten. Man gör som man har blivit instruerad och ofta är förordningar och direktiv mellan myndigheter direkt motstridiga. Alla dokument måste ha de rätta stämplarna och komma från rätt person i hierarkin för att behandlas av en tjänsteman. Plötsliga förändringar gällande regler kan ställa till problem då informationen om detta ibland kan vara bristfällig. Lennart Adestam ger följande exempel på detta;

”Då det råder väldigt stor säkerhetskontroll överallt är stämplarna väldigt viktiga. Tidigare var man tvungen att få en stämpel på hotellet man bodde på om man skulle resa runt i landet, men detta avskaffades ungefär ett år sedan. Men fortfarande när jag reser runt i Ryssland och kommer till minde flygplatser frågar och kräver de denna stämpel, trots att det avskaffats. Böter för avsaknad av stämpeln är 500 rubel, och om jag inte betalar så ser de till att jag missar flyget. Därför har jag inget val än att betala”.

Ulrica Blennow vid Handelsbanken menar vidare att:

”Ryssland är ett land som är relationsdrivet och detta inkluderar även korruption. I Sverige har vi ett liknande system fast vi benämner det konsultverksamhet, ”experter som hyrs in” för att underlätta inom ett visst område. Gränserna för dessa roller är svåra att avgränsa både i Sverige och Ryssland. En konsult anlitas ofta för dess kontaktnät och utgör på så sätt en genväg. Det har vuxit fram en ny generation ”konsulter” i Ryssland som arbetar just med att erbjuda genvägar i den byråkratiska snårskogen. Statsmännen har låga löner men de ser till att klara sig ändå, på mer eller mindre lagliga sätt. All byråkrati är extremt resurskrävande och det finns ett behov av genvägar.”

För att förenkla byråkratiska processer är det vanligt att andra alternativ erbjuds. Sven Hirdman nämner korruption som ett stort problem och säger att ett alternativ är att strunta i reglerna och istället muta sig fram. Detta är dock inget han eller de övriga respondenter rekommenderar, då detta inte håller på lång sikt. Trots att myndigheterna och den utbredda korruptionen gör att det är tidsödande och kostsamt är de överrens om att det lönar sig att gå den lagliga vägen istället för att köpa sig fram. Detta tenderar nämligen att slå tillbaka på en själv i slutändan. Allt måste godkännas och behandlas på ett formellt sätt och man gör rätt i att följa lagen ordagrant hur absurt vissa delar kan verka. Sven Hirdman menar att de svenska företag som använt sig av mutor oftast inte blir långvariga i Ryssland. Anledningen till korruptionens omfattning anser han vara ett resultat av landets sociala och kulturella förhållanden. I kulturer där personliga kontakter är viktiga kan förekomsten av mutor vara socialt accepterat.

Som ett praktiskt exempel på byråkratiska system nämner Sven Anderback och Ulrica Blennow problemet med kopior. En kopia är inte en kopia om den inte får rätt stämpel och underskrift. Oavsett om det gäller företag, myndigheter eller privatpersoner. Överlag menar Sven Anderback och Ulrica Blennow att det är en omfattande statlig kontroll och byråkrati som lägger sig i och därmed styr ekonomin. Staten vill kontrollera de inkomstkällor som finns samt sko sig själva, vilket leder till korruption.

Sven Hirdman utvecklar resonemanget och talar om de bristande formella institutionerna som delvis kan förklaras med att Ryssland är en ung demokrati och har sedan början av 1990-talet genomgått stora grundläggande samhällsliga förändringar. Förändringar som man mer eller mindre ville skulle ske över en natt. Förändringarna infördes ofta utan att förklaras eller

förankras i de breda folklagren vilket gjorde att det tog tid för de nya formella systemen att accepteras. Den förvirring som rådde efter Sovjets fall och krisen 1998 gjorde att många valde att hålla fast vid gamla invanda informella institutioner. Man höll fast vid de informella system man var van vid från kommunisttiden. Man är van vid att byråkratin är tungrodd och att mutor ibland kan vara smörjmedlet.

Jan Johansson vid Nordiska Investeringsbanken belyser att trots den ryska byråkratin är de informella institutionerna viktiga:

”Det finns flera saker du som företagare bör hålla koll på i Ryssland. Det finns många ombytliga tillämpningar av lagar och regelverk att beakta. Man bör vara lite försiktig med inspektörer från de olika myndigheterna. De kan ställa till med problem för företaget om man inte handskas korrekt med dem.”

Det är många myndigheter som kontrollerar företagen och de statliga inspektörerna har funnit vissa knep för att dryga ut sina löner. Det kan exempelvis innebära att de hittar på fel för att sen kräva en straffavgift för att inte ta ärendet till en högre distans. Det är därför ett hett tips att lära sig vad dessa inspektörer får och inte får göra, exempelvis får inspektörer aldrig komma oanmälda, eller ha ofullständiga inspektionsansökningar menar Jan Johansson.

”Tull och rysk Ipod”

Att importera varor till Ryssland kan vara en resurs- och tidskrävande process då alla varor som importeras till Ryssland måste certifieras efter rysk standard (GOST). Detta certifikat gäller endast i tre år och måste sen förnyas. Importerar man maskiner skall dessa ha ett pass. Ryska tullregler är tidskrävande och krångliga vilket kan ha en avskräckande effekt på företag som vill exportera till Ryssland menar Teddie Hellsén. Tullväsendet uppfattas som korrupt och import blir lätt dyrt. Skattelagstiftningen anses vara problematisk och det är av stor vikt att företaget tar reda på alla detaljer i förväg. Det kan därför underlätta att anlita en rysk som håller i kontakten med dessa myndigheter och håller sig ajour om nya lagändringar.

”Proceduren kring tullförfarandet är tidskrävande. Allt måste göras i rätt ordning. Alla papper måste ha sin stämpel innan man kan gå vidare till nästa steg. Ingenting kan göras samtidigt. Det kan ta allt mellan tre till fjorton dagar”. - Jan Johansson

Utländska varumärkesskydd gäller inte i Ryssland utan det krävs ett extra ryskt skydd. Exempelvis registrerade en man i Ryssland Ipod som sitt varumärke dagen efter att det lanserades i övriga världen. Det ryska varumärkesskyddet skulle således bli ett problem vid ett medlemskap i WTO, vilket skulle kräva väldigt stora förändringar av det ryska systemet berättar Teddie Hellsén.

Konto eller madrass?

Svante Anderback menar att det fortfarande är svårt att göra utlandsbetalningar i Ryssland, men även att öppna ett vanligt bankkonto är en tidskrävande process tack vare dagens byråkratiska system. Det finns ett helt A4 papper med punkter som måste uppfyllas. En process som ofta tar så länge som en månad. På Handelsbanken menar man att arbetet skiljer sig mycket från att arbeta på bank i Sverige. Mycket utförs manuellt och det är omfattande pappersexercis och rapportering. Även alla typer av transaktioner tar lång tid.

Ulrica Blennow på handelsbanken berättar att kunder som kommer in på banken för att öppna ett konto ofta har med sig till exempel en ask med choklad. Sedan dricker man te och äter choklad innan man övergår till att diskutera kontot. I Sverige påpekar hon, skulle detta närmast räknas som mutor och bestickning men i Ryssland är det ett måste för att bygga upp relationer innan man gör affärer.

Endast 30 % av den ryska befolkningen har ett bankkonto. Misstron till bankerna som institution är stor vilket gör att man inte heller litar på kontokort och bankomater. Så de flesta tar helt enkelt ut alla pengar på en gång vid löneutbetalningen. Bankkort och bankkonto ingår ofta som en löneförmån, ändå är kortanvändande inte på långa vägar lika utbrett som i Sverige, men i större affärer kan man betala med kort. Madrassen anses fortfarande vara det säkraste stället för pengarna. Det låga förtroendet för inhemska banker sitter i efter krisen 1998. Förtroendet för utländska banker är därför högre. Det låga förtroendet har gjort att de flesta håller på pengar i hemmet istället för att sätta in de på bankkonton. Den ryska staten inser att det är av vikt att få alla pengar som ligger i madrassen i omlopp och därmed att man är beroende av utländska banker som folk litar på trots att man från statligt håll motarbetar dessa. Svante Anderback och Ulrica Blennow berättar vidare att:

”Utländska banker uppskattas även hos företag då man vet att dessa inte har koppling till skatteverk och stat och man vågar därför delge sina årsredovisningar och tillgångar.”

Bland de stora företagen finns intresse för Internet banking men eftersom alla betalningar och transaktioner måste attesteras av en formell firmatecknare blir övergången till Internet banking svår och tidskrävande berättar man på Handelsbanken.

På Handelsbanken ger man ytterligare exempel på formella institutioner som inte fungerar och som har framtvingat informella system. Postsystemet utgör ett enormt hinder för företagande i Ryssland enligt Sven Anderback och Ulrica Blennow. Ryssland saknar ett tillförlitligt förmedlingssystem, postsystemet fungerar inte alls. Därför har varje företag ett gäng chaufförer som dagarna i ända kör Moskva runt med post och därmed ytterligare bidrar till den kaosartade trafiksituationen i staden.

”Plattar man ut organisationen kan man få problem med myndigheterna.”

Samtliga respondenter instämmer i att det onekligen kan vara en komplicerad process att starta företag i Ryssland. Man bör enligt Teddie Hellsén vara beredd på att uppstartandet av ett företag kan vara en resurs- och tidskrävande process. Detta beror på en omfattande registreringsprocess som, om den utförs korrekt, kan ta två till tre månader. Sven Anderback och Ulrica Blennow vid Handelsbanken menar vidare att det finns krav på kvotering av utländska medarbetare på företag i Ryssland:

”I uppstarten av ett företag i Ryssland måste man ha en rysk manager, sedan kan det nystartade företaget bjuda in utlänningar som kan få jobba på företaget.”

På Handelsbanken i Moskva är endast sju av de fyrtio anställda svenska. Staten kan dock hjälpa till med anställningen av en rysk manager i uppstarten för utländska företag.

Jan Johansson vid Nordiska Investeringsbanken påpekar inflytandet från president Putin.

”Maktvertikalen är överhängande i Ryssland. Allt bestäms uppifrån.

Tidigare hade presidenten ingen befogenhet att utse guvernörer i regionerna men nu utses dem av presidenten. Guvernörerna utser i sin tur borgmästarna som styr i städerna. Alltså styrs allting indirekt av presidenten. Detta påverkar företagen genom att det gäller att ha goda kontakter i de städer man ska verka. Speciellt när man ska producera något i Ryssland.”

Jörgen Sandström vid Svenska Ambassaden menar att institutionerna böjer sig för Putin då man saknar ordentlig lagstiftning och det faktum att staten lägger sig i allting medför att människor inte vågar fatta beslut på egen hand. Staten och byråkratin driver ekonomin och kontrollerar sina inkomstkällor och alla institutioner, vilket skapar en hög ineffektivitet. Han berättar vidare att Ryssland är en federal stat och beroende på vilken sektor man är intresserad av, och hur stor investering man önskar göra i landet får man vända sig till olika institutioner som alla i sin tur har sina speciella regler. Det gäller därför att skaffa sig koll på vilken sektor man skall in i:

”Desto större företag och investeringar det gäller desto högre upp i hierarkin gäller det att skapa kontakter. Relationen med politiker, guvernören, lokala aktörer och landshövdingar kan vara avgörande vid etablering. Detta kan även ge en ökad tillgång till infrastrukturen”.

Vid förhandlingstillfällen är det viktigt med kontakter på regionnivå, då de ibland kan göra undantag för företag. Till exempel fick Volvo fördelar gällande de regler om tullsatser man skulle debiteras tack vare goda kontakter på regional nivå. Beroende på om man vänder sig till lokal, regional eller federal nivå ser etableringsprocesserna annorlunda ut.

Teddie Hellsén anser att ryska företag är hierarkiska till skillnad från de svenska, ofta platta organisationerna. Detta kan i sin tur ställa till problem för svenska företag som är i kontakt med ryska företag. Det är viktigt att man möter rätt person i hierarkin annars kan inga beslut fattas. Alla kontakter börjar hos chefen och det är denne som sköter relationer utanför företaget samt ger sitt godkännande, därefter kan en förhandling med berörd person inledas. Sven Anderback och Ulrica Blennow anser vidare att hierarkin är svår att bemöta för utländska företag då det nationella systemet är uppbyggt kring att företagen som finns i landet är hierarkiska.

”Det skall finnas vissa avdelningar och vissa chefer enligt de ryska bestämmelserna. Inte minst inom bankväsendet där riksbanken har satt upp regler för alla banker, som på så vis stöps i en form”. – Svante Anderback

”I Sverige anser vi att om något inte uttryckligen är förbjudet så är det tillåtet, i Ryssland är det åt andra hållet. Står det inte i lagen att det är tillåtet utgår man från att det är förbjudet. Ryssland är ett relativt nytt land och man håller fortfarande på att skapa sina lagar och allt som är tillåtet kan inte stå i lagen, vilket kan ha en hämmande effekt.” – Ulrica Blennow

Teddie Hellsén menar att det kan vara svårt för utländska företag att få kontakt med företag i Ryssland på grund av svårbegripliga institutioner och myndighetsbeslut. Han menar därmed att man som företag rejält minskar tröskeln om man kommer under ambassadens eller exportrådets flagg. Man får då en officiell förfrågan och kommer direkt fram till rätt person i de ryska hierarkiskt uppbyggda systemen.

Sven Anderback och Ulrica Blennow från Handelsbanken menar vidare att vi i Sverige lär oss att ha ett ifrågasättande förhållningssätt som inte finns i Ryssland. Kreativt tänkande genom ifrågasättande av idéer förekommer inte på samma vis.

”Det hierarkiska systemet sätter sig emot detta, istället underminerar man, i det tysta, idéer och förslag som man inte tycker om. Man ifrågasätter inte överordnades beslut.” – Svante Anderback

”Korruptionen är som en cancer”

I de ryska byråkratiska och hierarkiska systemen är ofta processerna utdragna och tungrodda och tjänstemännen är underbetalda. Därför finns som vi tidigare nämnt, en slags praxis med ”konsultavgifter” som räknas in i tjänstemännens löner. Det vill säga bestickning för att få den stämpel eller underskrift som man behöver. Något som man från Exportrådets sida inte vill uppmuntra men menar att det kan vara bra för svenska investerare att veta varför systemet tar tid. Företag måste ta tillhänyn att alla processer tar längre tid i Ryssland. Ryssland ligger på 140 plats bland alla världens länder gällande att bekämpa korruption. Korruptionen och det korta tidsperspektivet gör att kvaliteten ofta blir lidande.

Lennart Adestam uttrycker det följande:

”Ett nej är inte alltid ett nej när man förhandlar med ryssar. Den första personen som har fattat ett beslut håller oftast fast vid sitt nej, pga. stolthet, men sen kan man få ett ja av någon annan, oftast något överhuvud. Så ett nej är aldrig ett säkert nej. Man kan alltid betala mäktiga personer så att beslut ändras.”

Ingen av respondenterna har råkat ut för den ökända maffian och Teddie Hellsén menar att detta inte är något som svenska företag behöver oroa sig för idag då maffian inte ser några

större vinster i svenska företag som Teddie Hellsén beskriver som ”fattiga” i jämförelse med vissa ryska privatpersoner och företag.

Enligt Sven Anderback och Ulrica Blennow är ett exempel på korruption den man ser hos trafikpolisen. Blir man stoppad av en trafikpolis är det smidigare att betala honom på plats istället för att det skickas in en bot. Naturligtvis går pengarna direkt till konstapelns egna fickor men systemet kan ändå sägas vara effektivt. Detta ses som en del av polisernas lön vilket innebär att de verkligen stoppar dem som kör för fort men det är också effektivt sätt att betala polisen och mycket smidigare än att skicka in en bot. Vilket tar mycket lång tid och kan bli till besvär för den bötfällda då denne riskerar att få en ytterligare böter för den obetalda boten som behandlas hos polisen.

Lennart Adestam ger ett exempel på korrupt polis och berättar om den gången han blev rånad av de i St Petersburg. Det var två polismän som kom fram till honom och ville se papper och stämpel, medan den ena kollade detta passade den andra på att råna honom på pengar utan att han märkte det.

Sven Anderback och Ulrica Blennow menar vidare att samma system finns inom tull och tillståndsmyndigheter. Det är svårt att reformera institutioner som är korrupta då det saknas incitament att effektivisera systemet då en massa människor kommer att förlora jobb och inkomster vid en effektivisering. Ulrica Blennow betonar att man ska akta sig för att sticka till någon pengar och att man ska hålla sig väl med skatteverket. Om man som företag har en leverantör som inte skött sina affärer råkar man exempelvis själv ut för granskning. Har man då någon gång felat med papperna åker man dit. Man måste vara försiktig med alla ”konsulter” som vill ha avgifter för att sätta sin stämpel.

Enligt Jörgen Sandström har staten 600 miljarder dollar i reserver men man beräknar att 20 procent försvinner i systemet till följd av korruption ända uppifrån Kreml ner till företagen. *”Korruptionen är som en cancer som äter upp en välfungerande administration från insidan.”* – Jörgen Sandström

Såsom trafikpoliserna arbetar berättar han vidare om tullkonsulter som verkar på samma vis.

”Samma problem finns även inom tullen som tar mycket tid och krånglar gärna med en massa självutnämnda tullkonsulter. Ofta är det smidigare än att vända sig till alla de berörda

tillståndsmyndigheter som skall säga sitt vid export och import. Man behåller hellre detta system än att ta bort inkomster och arbetstillfällen. På så vis blir det svårt att datorisera och systematisera processen. ”

Jörgen Sandström råder svenska företag att gå den långa vägen, även om den är längre och krånglig lönar det sig i längden att man har alla papper korrekta när man stöter på problem. Råkar man ut för granskning från myndigheterna är det viktigt att ha sina papper i ordning.

Jan Johansson ger en privat reflektion över detta fenomen; *”Ryssland är genomsyrat av korruption, och det förväntas att man ska betala för en gentjänst. Exempelvis hade jag cyklat till ett köpcentrum och skulle bara in i fem minuter. Av rädsla att cykeln skulle stjälas ställde jag den nära en vakt utanför. Jag frågade då om han kunde hålla koll på den en stund. Men det ville han inte utan utbrast att det inte ingick i hans arbetsuppgifter, men att han gärna skulle göra det för 30 rubel. Det skulle aldrig ske något liknande i Sverige.”*

”Moskva – hemma i byn?”

Ryssland är relationsdrivet. Det råder samma mentalitet som ”hemma i byn” – och det är tjänster och gentjänster som gäller. I Sverige förlitar vi oss på systemet, i Ryssland litar ingen på systemet. Det gäller att uppfinna sitt eget system för privatliv och arbetsliv. Dessa system måste underhållas och ofta genom tjänster och gentjänster. Svante Anderback menar att ett uttryck och bevis för detta är att det i Ryssland köps stora mängder blommor och choklad. Relationerna kräver underhåll.

Svante Anderback och Ulrica Blennow menar att det kanske inte alltid handlar om mutor och korruption utan mer ett system uppbyggt på relationer som skall underhållas. Ofta är de inte pengar iblandat utan just tjänster och gentjänster. Ett möte utgörs av att man dricker te och samtalar innan man kommer till saken, just för att bygga upp dessa personliga relationer. Vilket kräver tålmod som utländska företag kanske saknar om man inte förstår systemet. Man vill kunna lita på varandra innan man gör affärer och den långa processen innan man så att säga kommer tillskott är nödvändig och kan inte skyndas på eller kortas ner.

”Finns det en möjlighet att något kan bli relationsdrivet, så blir det så.”

Effektiviteten är också något som skiljer sig och Svante Anderback talar om att nordbor har en ”effektiveringsreflex”. Om man som svensk ser tre personer som utför ett jobb tänker man; ”Hur kan vi kunna plocka bort någon?”. I Ryssland tänker man: ”Kan vi få dit en till?”.

Ulrica Blennow menar att som svensk litar man på en person tills motsatsen är bevisad. Återigen är det tvärtom i Ryssland, här litar man inte på någon förrän personen har bevisat att den är att lita på. Misstänksamheten är stor och därför är det viktigt att bygga upp relationer.

Sven Hirdman menar att ryssarna är starkt nationalistiska. Så genom att vara ödmjuk inför det ryska systemet och visa förståelse och respekt kommer man långt. De starka överlever, man har inte tid och råd att ta hand om de relationer som inte ger något tillbaka. I Sverige finansierar vi mycket av den sociala hjälpen genom skatter. I Ryssland är man så ärlig att man visar att man inte bryr sig. Han menar vidare att var och en får förlita sig på sitt relationssystem. Kontakter är därmed a och o i Ryssland.

På Handelsbanken berättar man att man överlag blivit positivt bemött. Men generellt för utländska investerare nämner man tidigare berörda hinder såsom; Byråkrati, korruption samt dålig förberedelse på hur Ryssland fungerar. Ulrica Blennow jämför med företag som åker till Kina för en etablering. Hon menar att man då är förberedd på kulturkrockar.

”Landet ligger långt bort och befolkningen ser annorlunda ut jämfört med nordeuropéer och då är man förberedd på att förhandlingarna kommer att ske på ett annat sätt än vad man är van vid. Ryssland å andra sidan är ett grannland med delvis liknande historia och därför förbereder man sig inte på samma sätt inför en etablering i Ryssland och glömmer att det är en annan kultur och religion och att man tänker och beter sig på ett annat sätt.”

Att göra sin läxa innan man åker till Ryssland lönar sig. Tänk igenom affärsidén och var säker på vad det är du vill göra. Systemet kan många gånger bjuda hårt motstånd och då gäller det att komma ihåg vad det är man vill åt.

Sven Anderback och Ulrica Blennow anser att ryssarna betonar åter igen vikten av att bygga upp relationer för att sedan kunna göra en snabb affär. Detta är ett måste på den heta ryska marknaden.

”När man väl ska ”slå till” måste det gå fort. Man måste ta en deal när man väl är överens, snabba beslut. Ett avtal är ett avtal och ett handslag är ett handslag. Avtalet gäller först när man tagit i hand.”

Stora företag kan ofta ha andra premisser även om detta även till stor del gäller även för dem.

”Vi brukar rekommendera att man upprättar ett första möte på plats i Ryssland, avvaktar någon månad, sedan gör ett nytt besök, och bjuder därefter över den ryska partnern till hemlandet” – Teddie Hellsén.

Beslutsprocesser kan även vara mycket korta och kortsiktiga. För att bli accepterad som företag i Ryssland är språket oerhört viktigt, ryska affärer bygger ofta på personliga kontakter och då blir språket en viktig faktor. Personlig kontakt är mycket viktigt för att få affärsrelationer i Ryssland. Flera personliga möten genomförs oftast innan en affär kan genomföras. Det bästa för utländska etablerare är att finnas på plats för att vinna trovärdighet, vilket är kostsamt i synnerhet innan man kommit igång med sin verksamhet. Ryska företag vill ogärna lämna ut information innan ett personligt möte har upprättats av rädsla för att information skall läcka till skattepolisen.

För att kunna lyckas i Ryssland betonar även Lennart Adestam vikten av att ha en ärlig och bra kontakt på plats som man kan lita på. Som litet företag kan det vara svårt att bara dyka upp i Ryssland för att skaffa sig kontakter. En strategi kan då vara att gå tillsammans med ett stort företag för att få kontakter och hjälp med myndigheter och på så vis få mer stabilitet tillsammans.

Vilda Östern

Ulrica Blennow menar att det även finns fördelar med att det ryska affärsklimatet är relationsdrivet. Hon menar vidare att allt alltid är förhandlingsbart. Man lever i en snabb utveckling och vill utvecklas, vilket gör att man blir mer flexibel och öppen för nya idéer och det finns möjligheter för detta.

”Inget är konstant. Finns det en möjlighet att något kan bli relationsdrivet, så blir det så. I Ryssland finns alla möjligheter att lyckas men man måste jobba hårt för dem.”

Ryssland utvecklas snabbt, privatekonomin blir bättre och även yngre börjar få en god ekonomi. Förmodligen kommer Ryssland alltid att vara ett relationsdrivet land men det kommer antagligen bli lättare för utländska företag att göra affärer med den yngre generationen. Den yngre generationen tycker om att resa, man spenderar hellre pengar än att spara, vilket gör att de ökar sin förståelse för andra länder och kulturer.

Jörgen Sandström förklarar vidare att beslutsprocesserna ofta kan vara snabba, gärna vid sittande bord. Detta kan skilja sig mot svenskarna som först vill tillsätta en arbetsgrupp och sen skall utvärdering ske. Då har ryssarna hunnit tröttna som är mer raka på sak.

”Ryssarna är vana vid kriser och quick-fix. Vidare sammanfattar han det viktigaste att tänka på vid etablering i Ryssland. Ta det försiktigt, step by step. Gör din hemläxa ordentligt. Se till att ha ordentligt med kapital, det kommer att kosta och att ta tid, ha resurser och lager. Ett gammalt råd är att ha kassa och logistik för två ryska vintrar. Köp de dyraste lösningarna även om dem tar tid, du tjänar på det i längden. Gör rätt från början. Personliga relationer är viktigt.”

4.1 Sammanfattning av empirin

Nedan följer en sammanfattning av empirin och de fenomen som författarna urskiljer som betydelsefulla för analys och slutsas.

Fenomen	Hantering av fenomenet
1. Stämplor och tillstånd	1. Samtliga respondenter anser att byråkrati och hierarkiska system i Ryssland kan innebära ett hinder och ha en hämmande inverkan på företagande i landet. Tjänstemän följer ofta sina instruktioner slaviskt och respondenterna menar att det är även så man bemöter situationen, genom att följa instruktioner. Man måste ha tålamod och ha förståelse för att processer tar längre tid än vad man kan vara van vid i till exempel hemlandet. Dessutom menar man att det är viktigt att se till att ens ärende hamnar hos rätt person och att man bygger upp tillit och förtroende hos varandra. Man bör inte lockas av genvägen med mutor som man menar kan straffa sig i slutändan.

<p>2. Dålig tilltro till myndigheter/formella institutioner</p>	<p>2. Trots att Ryssland är ett land som ofta sammankopplas med strikta formella institutioner brister det ofta i övervakandet och utförandet av dessa så att verkställandet blir lidande. Här uppstår en grogrund för korruption vilket möjliggör genvägar med hjälp av till exempel mutor. Korruptionen finns på många nivåer i samhället och är ett sätt att bygga upp skyddsnet och relationer för att uppnå trygghet. Man uppfinner därmed sitt eget system för privatliv och arbetsliv som innebär relationer och dessa system måste underhållas.</p>
<p>3. Osäkerhet</p>	<p>3. Respondenterna påpekar att det är viktigt att komma till rätt person i de hierarkiska systemen. Vidare berättar våra respondenter att man som företag kan få problem med myndigheter om man inte har ett hierarkiskt uppbyggt företag där vissa bestämda tjänster skall finnas. Man ifrågasätter inte en överordnads beslut och utgår från att sådant som inte uttryckligen är tillåtet är förbjudet. Vilket leder till osäkerhet. Det är svårt att se och förstå sig på hela de stora systemen vilket medför att man sköter sin sfär preussiskt. Vilket i sin tur kan leda till att man bygger upp egna, personliga informella regler.</p>
<p>4. Hierarki</p>	<p>4. Det kan vara lätt att gå vilse mellan myndigheter och beslut i Ryssland. Därför är det inte ovanligt att man kan lockas av att ta genvägar via mutor. Korruptionen finns på alla nivåer i samhället och upprätthålls som ett sätt att hålla löner nere och sysselsättningen igång. Trots detta menar samtliga respondenter att man absolut inte bör muta. Det lönar sig i slutändan att gå den lagliga, långa och krångliga vägen. Ofta handlar det inte om ekonomisk kompensation utan mer om relationer.</p>
<p>5. Korruption</p>	<p>5. Då många formella institutioner såsom banksystemet och postsystemet fungerar dåligt samt saknar tillförlitlighet hos befolkningen har detta framtvingat informella system. Ett sätt att bemöta denna upplevda osäkerhet som de svaga formella institutionerna medför är att skapa relationer att förlita sig på. Det kan vara svårt att dra gränsen mellan privata relationer och affärsrelationer vilket gör att man ofta hamnar i en gråzon mellan ”vanligt umgänge” och</p>

	<p>korruption. Dessa relationer blir viktiga då många andra sociala skyddsnät saknas. Det är viktigt att man kan lita på varandra och att man känner att man får något utbyte av sin motpart.</p>
6."Sliding doors"	<p>6. Ett sätt att minska osäkerheten är att kunna förlita sig på relationerna. På den snabbt växande marknaden innebär det ofta snabba beslutsprocesser vilket medför att man måste kunna fatta snabba beslut när möjligheter ges vilket gör att man vill kunna lita på dem man gör affärer med.</p>

5. Analys

I följande avsnitt kommer undersökningens empiriska data ställas mot undersökningens teori. Utifrån syftet som är att belysa på vilket sätt företag hanterar informella hinder vid en utlandsetablering.

Utifrån den insamlade empirin kan vi se att den ryska byråkratin kan anses som krånglig och svårbegriplig och kan på så vis utgöra ett exempel på hur formella institutioner brister. Våra respondenter förklarar att i den hierarkiska byråkratin kan de enskilda tjänstemännen ha svårt att se helheten av systemet. Vilket kan ses som en följd av bristande formella institutioner. Om utövandet och kontrollen brister kan det locka till korruption. Det skapar också osäkerhet inför systemet. Det torde även vara svårt att övervaka och kontrollera ett sådant stort och ibland motstridigt system av myndigheter och förordningar och därmed uppstår en osäkerhet. Enligt North (1993) skulle en dylik situation utgöra en grogrund för korruption. För att hantera denna osäkerhet kan det vara lockande att smörja systemet och använda sig av mutor då Wästerfors menar att detta kan vara en genväg och ett sätt att snabba på processen. Detta är dock inget respondenterna rekommenderar då allt i Ryssland i slutändan måste godkännas och behandlas på rätt och formellt sätt. Mutor torde på så vis verka som en snabb lösning på hinder. Vi kan snarare se att mutor kan istället för att reducera osäkerhet öka på denna. Eftersom mutor är informella har man aldrig några juridiska garantier för att det som utlovats kommer att genomföras för att man har betalat under bordet. Har man en gång betalat en muta har man därmed öppnat dörren för krav på fler mutor genom att man har gått med på hur det informella systemet funkar. Företaget blir på så vis sårbart och hamnar i händerna på andra. Vilket leder till större osäkerhet istället för att reducera denna. Mutor kan framstå som en

snabb och smidig lösning vid ett engångstillfälle om man inte ser det i ett större sammanhang. De intervjuades erfarenheter pekar på att det är viktigt att göra saker och ting rätt från början, för att kunna agera effektivt på den ryska marknaden. Detta kan ses i enlighet med det North tar upp om att ordning är en nödvändig förutsättning för långsiktig tillväxt. Respondenterna påpekar under intervjuerna att olika myndigheters direktiv och beslut ibland kan vara direkt motstridiga och ibland når man en återvändsgränd. Wästerfors menar att mutor då kan ses som en smidighet i förhållande till den synliga och formella ordningen, det vill säga officiella regler, byråkrati, arbetsrutiner och så vidare. Mutan medför en känsla av att själv ta en viss kontroll över den osäkra situationen samt ett sätt att nå resultat. Även om respondenterna inte förespråkar mutor har några i vissa situationer ändå valt att lösa vissa problem med mutor, då detta ansågs vara den lättaste lösningen och ett sätt att hantera hindret. Valet om att använda sig av mutor eller inte torde därmed styras av situationen och man får göra ett avvägande om risken anses vara tillräckligt liten. Istället för att betala mutor för att hantera situationen rekommenderar respondenterna att man skaffar sig kontakter och man kan såsom nätverksteorin förespråkar använda sig utav det resursberoende perspektivet, där utbytet av resurser kan leda till ömsesidigt beroende av varandra och därmed till en god relation som kan vara till hjälp i olika situationer. Detta utbyteselement kan vara produkter, information, resurser, kompetens, monetära och sociala utbyten. Deras ömsesidiga intressen utgör då själva kärnan i relationen. Stabilitet och ordning är en lyx som man de senaste decennierna inte kunnat unna sig i Ryssland. Man hade till exempel tillväxt men inte stabilitet och ordning under 1990-talet. Vilket bidrog till ökad osäkerhet vilket i sin tur gav näring åt de informella systemen. Korruption och maffia var ord som man ofta hörde i samband med Ryssland. Utövandet och kontrollen av de formella institutionerna brast och på så vis kunde korruptionen och maffian breda ut sig. Samtidigt kan man vända på resonemanget och undra om Ryssland hade haft samma tillväxt om ett stabilare tillstånd hade fått råda. Kanske var det nyttigt att låta denna nybygggaranda i sann Vilda Västern stil får råda när landet skulle anpassa sig efter marknadsekonomi. En av respondenterna påpekar att korruptionen är som en cancer som äter upp systemet. Kanske har man kommit så långt i sin ekonomiska utveckling att det är dags att ta itu med korruptionen och i fullt få en fungerande marknadsekonomi.

Som framgår av ovanstående resonemang ökar osäkerheten bland människor vid bristande övervakning och verkställande av formella institutioner. Som exempel på detta talar våra respondenter om bank- och postsystemet i Ryssland. Både bank- och postsystem är viktiga institutioner i ett samhälle. Det finns ett behov av att dessa fungerar men i Ryssland litar man

inte på dessa system och det har därför utformas parallella informella institutioner som man istället förlitar sig på, såsom förvaring av pengar i madrassen och att företag har en stab av postchaufförer. North menar att människor försöker tillämpa sina föreställningar om världen för att strukturera sin omgivning och på så vis reducera osäkerheten vid mänskligt samspel. Detta torde därmed vara ett sätt att reducera den osäkerhet som uppstår när övervakningen av formella institutionerna brister och ett sätt att strukturera sin omgivning för ökad kontroll. Vi kan se att det brister även i kontrollen av de formella institutionerna. Exempelvis påpekar respondenterna att det är först vid kontakt med skattemyndigheterna som påföljder av exempelvis mutor kan uppkomma. Detta ligger ofta långt senare i tid än utdelandet av mutan, man vet inte när eller ens om någon kommer att ifråga sätta utbetalningen. Det behövs en tydligare och framför allt tidigare övervakning.

Alla respondenter är ense om att kontakter är a och o i Ryssland. Var och en är tvungen att förlita sig på sitt relationssystem, både när det gäller kontakten med myndigheter och bemötandet av andra företag. Detta torde vara ett sätt att låta relationerna ta över och minska osäkerheten när de formella institutionerna inte går att lita på.

Då kontakten med myndigheter ofta upplevts som besvärlig har respondenterna insett att osäkerheten är något företag till en viss del får lära sig att acceptera, men personliga relationer med någon som har inflytande är något som kan underlätta. Svante Anderback menar att i Sverige har vi välfärdssystem att förlita oss på men i Ryssland litar ingen på systemet. Då gäller det enligt North att uppfinna sitt eget system. Detta torde då vara ett sätt såsom North förespråkar att människor försöker att strukturera sin omgivning och på så vis reducera osäkerheten vid mänskligt samspel, då ordning är enligt samma författare en nödvändig förutsättning för långsiktig tillväxt. Att ta hjälp av kontakter kan då vara ett sätt att låta kontakterna bli ett substitut för de osäkra formella institutionerna. Under intervjuerna talas det om de hierarkiska systemen, man berättar att anställda ogärna ifrågasätter överordnads beslut. När det gäller regler utgår man ifrån att sådant som inte uttryckligen är tillåtet är förbjudet och ibland kan den enskilda människan i hierarkin ha svårt att se sin roll i helheten. Vilket ger ytterligare exempel på formella institutioner som skapar osäkerhet och därmed grogrund för informella institutioner som konkurrerar med de formella.

Nätverksteorin menar att företaget omges av ett nätverk av relationer med olika institutioner, konkurrenter, leverantörer, kunder samt övriga aktörer. Detta skapar både möjligheter och begränsningar och innebär anpassningar och påverkan i utbytesrelationen.

Respondenterna nämner att desto större företag och investeringar det gäller desto högre upp i hierarkin gäller det att ha goda kontakter i de städer man skall verka i. Relationen med politiker, guvernören, lokala aktörer och landshövdingar kan vara avgörande vid etablering. De i enlighet med nätverksteorin anser därmed att nätverket av relationer kan innebära möjligheter och ge en ökad tillgång till infrastrukturen. Ett exempel på detta är de fördelar Volvo fick gällande regler om tullsats, detta mycket tack vare goda kontakter på regional nivå. Att ha goda relationer verkar således underlätta i många olika situationer och utgöra ett säkrare kort än att muta sig fram.

Korruptionen finns på alla nivåer i samhället och upprätthålls som ett sätt att hålla löner nere och sysselsättningen igång. Då sådana informella institutioner finns inbakade i de formella institutionerna gäller det för företag att vara på det klara med att man på lång sikt aldrig accepterar att muta sig fram. Ryssland är som vi ser ett relationsdrivet land och relationer är ett effektivt sätt att bemöta osäkerhet. Relationer och tillit torde därmed vara ett sätt att i många fall ersätta ekonomisk kompensation som mutor.

Innan man kan bygga upp dessa relationer påpekar respondenterna att det är viktigt att komma till rätt person i de hierarkiska systemen. Nätverksteorin betraktar internationalisering utifrån ett nätverksperspektiv där företaget försöker komma in i andra länders nätverk för att skapa relationer med andra marknadsaktörer. Teorin fokuserar på att anskaffa och utveckla kontakter för att etablera verksamheten. Teddie Hellsén menar att det kan vara svårt för utländska företag att få kontakt med företag i Ryssland på grund av svårbegripliga institutioner och myndighetsbeslut. Han menar därmed att man som företag rejält minskar tröskeln om man kommer under ambassadens eller exportrådets flagg, för att nå direkt fram till rätt person i de ryska hierarkiskt uppbyggda systemen. Detta torde vara ett sätt som nätverksteorin förespråkar. Teorin menar att positionen företaget får i detta nätverk av relationer mellan aktörer är en viktig faktor för att reducera osäkerhet. Respondenterna nämner speciellt betydelsen av kontakter för att öka säkerheten då det råder ständiga förändringar i lagstiftningarna, detta kan även vara ett sätt att minska risken för att få böter och anmärkningar.

För att driva företagsverksamhet spelar även skapandet och utvecklandet av relationer genom gemensamma intressen en central roll i nätverksteorin. Wästerfors menar att mutor kan innefatta procedurer för relationsfrämjande åtgärder för att överskrida sociala avstånd, kyliga relationer eller främlingskap. I Ryssland råder samma mentalitet som ”hemma i byn”, det är tjänster och gentjänster som gäller för att upprätthålla viktiga relationer. Därmed torde dessa tjänster och gentjänster även kunna klassas som mutor, då de kan användas som ett sätt att förbättra relationer.

Upprätthållandet av relationer är något samtliga respondenter menar är det absolut viktigaste vid kontakt med ryssar och betonar vikten av att ta väl hand om sina kontakter och lära sig att anpassa sig. Detta kan vara en tidskrävande process där engagemang och tålamod prövas men är enligt respondenterna en nödvändighet. Ulrica Blenow på Handelsbanken berättar att kunder som kommer in på banken för att öppna ett konto ofta har med sig till exempel en ask med choklad. Sedan dricker man te och äter choklad innan man övergår till att diskutera kontot. I Sverige påpekar hon skulle detta närmast räknas som mutor och bestickning men i Ryssland är det ett måste att bygga upp relationer innan man gör affärer. Man uppfinner därmed sitt eget system för privatliv och arbetsliv som innebär relationer och dessa system måste underhållas.

Brunsson & Hägg menar att det är av stor betydelse att man studerar och lär sig förstå den marknad man skall etablera sig på, då uppfattningarna sällan stämmer överrens med verkligheten. Detta är något Ulrica Blenow tar upp och jämför med företagsetablering i Kina då företaget oftast är mer förberedda på de skillnader som kan råda jämfört med etablering i Ryssland där man tror att man är mer lika. Samtliga respondenter betonar vikten av ”att göra sin läxa” innan man åker till Ryssland då systemet många gånger kan bjuda på hårt motstånd. Teddie Hellsén menar att det ryska systemet är en del av Sovjets gamla system och menar att ett bra sätt att lära sig hur marknaden fungerar är att söka kontakt ambassaden eller exportrådet.

6. Slutsats och diskussion

Utifrån analysen kommer följande avsnitt försöka svara på problemformuleringen: På vilket sätt kan företag hantera informella hinder vid en utlandsetablering? Detta avsnitt innehåller även reflektioner över presenterade slutsatser.

I början av uppsatsen presenterades en föreställning om att informella institutioner kan utgöra ett hinder vid utlandsetablering och sättet företag hanterar dessa hinder är med hjälp av mutor. Med hjälp av empirin har det undersökts om så är fallet.

Undersökningen tyder på att korruption är ett välkänt begrepp och det sätter sin prägel på det ryska samhället. I ett samhälle präglad av förändringar, förändringar som ofta inte förankrats i de breda folklagren och heller inte förklarats eller motiverats, och där det saknas ett välfungerande socialt skyddsnät torde det vara naturligt att söka trygghet vilket gör att man bygger upp sina egna skyddsnät. Kontakter har då visat sig vara ett sätt att minska osäkerheten. Ryssland har under uppsatsens gång visat sig vara ett relationsdrivet land där kontakter och sociala relationer är en förutsättning för företagsverksamhet på marknaden. I kulturer där transaktioner är beroende av sociala relationer torde genvägar i form av tjänster och gentjänster och i vissa fall även ekonomisk kompensation vara mer acceptabelt.

Mutor finns inbyggt i systemet. Tjänstemän har ofta låga löner och det finns en acceptans för att de drygar ut sin lön. Trots det menar vi att Ryssland mer skall ses som ett relationsdrivet land än som ett korrupt land. Utifrån den insamlade empirin kan man se att viktigare än ekonomisk kompensation, så som mutor är det att bygga upp relationer. Dessa relationer, precis som alla sociala relationer behöver underhållas och detta sker ofta genom tjänster och gentjänster. En av våra respondenter jämför ryskt tankesätt som att det är som ”hemma i byn”. Man känner varandra och hjälper varandra. Sådana relationer hålls inte uppe av mutor utan av ömsesidigt beroende, tillit och utbyte. Vidare har samtliga respondenter mycket tydligt framhållit att mutor aldrig är den rätta vägen utan att man gör bäst i att gå den långa vägen. Även om man väljer att inte använda sig av mutor menar vi att det är bra att känna till att det är förekommande. Då systemen bärs upp av tjänster och gentjänster bör man därför som svenskt företag vara på det klara över vilka tjänster och gentjänster man anser sig vara beredd att ställa upp på och därmed avgöra vilka anpassningar man är beredd att göra.

Man vill kunna lita på varandra innan man gör affärer och den långa processen innan affären är därmed nödvändig. I Ryssland har de flesta företag minst tre årsredovisningar att visa upp för olika aktörer, skatteverket får en version och framtida samarbetspartner får en annan. Vilket visar att det finns få offentliga uppgifter att lita på, vilket ytterligare stärker relationernas vikt. Även att endast 30 procent av den ryska befolkningen har ett bankkonto

torde indikera på att man inte litar på system och formella institutioner. Man söker en personlig relation innan man vågar satsa.

Det kan vara svårt för företag i sammanhanget att avgöra vad som är korruption och vad som är uttryck för relationsuppbyggande. Därmed blir gränsen mellan vad som är tjänster och gentjänster och mutor hårfin. Man måste som företag ha tydliga gränser för vad man anser sig kunna anpassa sig till utan att göra allt för stora avkall på företagets policy.

Utifrån respondenternas erfarenheter har vi kunnat urskilja ett mönster gällande företags hanteringen av informella hinder vid en utlandsetablering vilket resulterat i en slutsats om att relationer är sättet att hantera dessa hinder på och inte med hjälp av mutor. Därmed faller vår föreställning som undersökningen grundats på. För att ha kvar dessa relationer gäller det att vårda dem genom tjänster och gentjänster. I undersökningen har det framkommit att mutor förekommer och även om det ibland kan lösa vissa situationer är det inte en långsiktig fungerande lösning.

Jörgen Sandström på Svenska ambassaden i Moskva menar att man skall komma ihåg att det är Sverige som är undantaget och Ryssland är mer som de flesta andra länder i världen. Att acceptera de rådande omständigheter som den stränga byråkratin kan medföra är ett måste för företag vid etablering i Ryssland. Man bör också komma ihåg att Ryssland fortfarande håller på att växa fram och det är just därför som det finns stora vinster att göra men också därför som det råder osäkerhet. Till dess att man byggt upp yttre institutioner som skapar säkerhet kommer man troligtvis att fortsätta att förlita sig på sina egna privata skyddsnät. Därmed kan relationer samt tjänster och gentjänster sammanfattas som de sätt företag kan hantera informella hinder vid en utlandsetablering.

7. Förslag till vidare forskning

Genom vår fältstudie av Ryssland och dess institutioner har vi mött inspirerande människor som berättat om möjligheterna i detta land präglad av tillväxt. Vi har därför ett flertal idéer som skulle vara intressanta att undersöka närmre. Ryssland växer så det knakar och förändras kontinuerligt mot ett mer modernare tänk. Det skulle därför vara väldigt intressant att

undersöka hur landet, företag som verkar i det, och byråkratin ter sig om ett par år. Vi anser att det också skulle vara intressant att undersöka fler företag i en framtida forskning, för att få en mer generaliserbar bild av byråkratins inverkan. Vi har tidigare nämnt att svenskar ofta anser att det svenska sättet är normen, men att vi i själva verket verkar vara undantaget jämfört med resten av världen. Det vore i och med detta än mer intressant att genomföra samma undersökning i ett flertal olika länder eller inrikta sig på en specifik bransch där byråkrati och relationer spelar en avgörande roll, exempelvis bankverksamheten.

8. Källförteckning

8.1 Litteratur

Andersen, Ib (1998) *"Den uppenbara verkligheten- Val av samhällsvetenskaplig metod"*. Studentlitteratur, Lund

Brunsson, Nils, Hägg, Ingemund (1992) *"Marknadens makt"*, SNS Förlag, Stockholm

Ekström, Mats och Larsson, Lars Åke (red 2000) *"Metoder i kommunikationsvetenskap"*, Studentlitteratur, Lund

Johanson, Jan, Blomstermo, Anders, Pahlberg, Cecilia (2002) *"Företagets internationaliseringsprocess: lärande i nätverk"*, Studentlitteratur, Lund

North, Douglass C (1993) *"Institutionerna, tillväxten och välståndet"*, Stockholm, SNS (studieförbund, Näringsliv och samhälle)

North, Douglass C (2006) *"Att förstå ekonomi i förändring"*, WS Bookwell, Finland

Rosengren, Karl Erik, Arvidsson, Peter (2002) "*Sociologisk metodik*", Liber AB, Malmö

Trost, Jan (2001) "*Enkätboken*", Studentlitteratur, Lund

Wilson, Neil (2005) "*Reseguide Moskva och Sankt Petersburg*", Berlitz

Wästerfors, David (2004) "*Berättelser om mutor*", Brutus Östlings bokförlag, Stockholm

Yin, K Robert (1994) "*Case study research*", SAGE Publication, Inc, USA

8.2 Internetkällor:

Högriskmarknad eller investeringsparadis?

<http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Hogriskmarknad-eller-investeringsparadis/>

2007-11-21

Rysk parlamentsledamot tar strid mot Ikea, DN nätupplagan

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?a=595792>

2007-11-19

En korre upplever Moskva

<http://www.etableringutomlands.se/Bazment/131.aspx>

2007-12-13

Institutet mot mutor- Handledning

[http://www.institutetmotmutor.se/imm/HANDLEDNING /](http://www.institutetmotmutor.se/imm/HANDLEDNING/)

2007-01-10

Etablering av IKEA stoppad

http://www.realtid.se/ArticlePages/200711/02/20071102130722_Realtid297/20071102130722_Realtid297.dbp.asp

2007-11-19

Kamprad mutar för lite i Ryssland

http://www.realtid.se/ArticlePages/200503/22/20050322125938_Realtid143/20050322125938_Realtid143.dbp.asp

2007-11-19

Grus i maskineriet

<http://www.sida.se/sida/jsp/sida.jsp?d=439>

2008-01-29

Björnen har vaknat, ryssland!

<http://www.svensktnaringsliv.se/regioner/skelleftea/article37067.ece>

2007-11-20

Ryska Säpo har tagit över staten.

<http://svd.sesam.se/search/?q=Ryssland%2C+mutor&c=nn&abb=>

2007-12-13

Veteraner visar vägen till rysk köpfest

<http://www.swedishtrade.se/dagensexportnyheter/?pageid=5580>

2007-11-19

Bilaga 1 Diskussionsunderlag till respondenter

Anledning till etablering i Ryssland? Drivkrafter, när startade verksamheten i Ryssland och var på den ryska marknaden agerar Ni, vad avgjorde valet av plats? Hur förberedde ni Er? Hur har Ni expanderat och i vilken skala började Ni och hur har Ni växt?

Vilka institutioner och aktörer (politiker, lokal myndigheter) vände Ni er till vid etableringen och i vilken utsträckning har ni varit i kontakt med myndigheter?

Ingår Ni i något nätverk med andra svenska företag på den ryska marknaden?

Hur har företaget bemötts, blivit accepterat? Motarbetat?

Hur gör Ni för att skapa ett bra förhållande till era partners, ”ryskanpassar” Ni er och hur? Hur viktigt är personliga relationer i affärssammanhang och hur hanteras Ni dessa? I vilken utsträckning är det viktigt med sociala sammankomster?

Hur bygger man upp relationerna - tillvägagångssätt och tidsram? Sociala sammankomster och beteende – vad förväntas av en? Hur bevarar man affärskontakterna, kontinuitet?

Hur skiljer sig klimatet i förhandlingssammanhang?

Klädsel, formalitet, titlar, punktlighet osv

Normer och värderingar i affärssammanhang, likheter och olikheter jämfört med Sverige?

Erfarenheter angående Ryssars attityd mot risktagande, flexibilitet, kort/långsiktigt tänkande?

Hur skiljer sig effektiviteten jämfört med Sverige?

Hur ser Ni på samarbete/makt balans mellan stat och näringsliv? Nätverk? Symbios? Eller motstridiga intressen?

Hur upplever ni konkurrensen på den ryska marknaden jämförelsevis med Sverige?

Lagar och regler- hur har visum, registrering, licensiering och tillstånd av företaget och produkter gått till? Problem med tullen?

På vilket sätt märker Ni av byråkratin i landet? Vilka myndigheter har ni varit i kontakt med och hur har detta upplevts?

På vilket sätt märker ni av korruption i landet och hur agerar ni? Har ni gjort många misstag och hur skall man göra? Maffia?

Har ni märkt av några brister i det politiska systemet? Hur har ni blivit påverkade av dessa?

Har Ni upplevt några hinder eller möjligheter när det gäller banksystemet, öppna konto, fakturor, betalningar osv. ? Hur skiljer det sig från Sverige?

Vilka anser Ni är de största hinder respektive möjligheter på den ryska marknaden för utländska etablerare? Hur skall man enligt Er bemöta dessa?

Vilka råd skulle du ge svenska företagare som vill verka i Ryssland?

Vilka faktorer och förändringar i institutioner anser Ni är nödvändigast för ett framtida fungerande Ryssland?