

Södertörns Högskola  
Påbyggnadskurs i Företagsekonomi  
Kandidatuppsats 10 poäng  
Vårterminen 2006

# Etableringsproblem på den ryska marknaden

- Svenska företag i Moskva och Sankt Petersburg -

Handledare:  
Ted Modin

Författare:  
Julia Tarasova  
Elena Kirian

## **Abstract**

In this essay we map and evaluate obstacles and problems that can occur during the establishment of international companies in Russia. This is done by investigating Swedish companies, which are established in Moscow and Saint Petersburg. We used secondary and primary data from books, previous surveys, reports, articles and the Internet. We also interviewed the following companies: Alfa Laval, Kockum Sonics AB, Höganäs Keramik, Skanska, Assa Abloy, Advakom, AnoxKaldnes, Lindab, Delovoj Peterburg, HL-Display and also a journalist from the Swedish Radio.

Most of the problems named by the interviewees were similar, but some differences were also found. The differences were primarily found in the ranking of importance between the different problems. As a conclusion we can say that the most important factors were:

- crime such as bribery
- administrative problems such as licensing
- tax laws and political system
- culture and language.

These problems can however be avoided to some point by hiring Russian consultants to manage the contacts and agreement.

## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att kartlägga de problem som kan uppstå för svenska företag under etableringsprocessen i Ryssland. Vi har undersökt några svenska företag som har etablerat sig i Moskva och Sankt Petersburg.

Vi har använt oss av sekundära och primära data i form av litteratur, vetenskapliga artiklar, tidningsartiklar, tidigare undersökningar och intervjuer med följande företag: Alfa Laval, Kockum Sonics AB, Höganäs Keramik, Skanska, Assa Abloy, Advakom, AnoxKaldnes, Lindab, Delovoj Peterburg och HL-Display och intervjuat en journalist från Sveriges Radio.

För att komma fram till vilka olika hinder som kan vara viktiga att känna till använde vi oss av ett antal modeller och strategier. Vi använde Kotlers etableringskedja för att få fram hur val av strategi kan påverka de problem man möter vid etableringen. Uppsalaskolans modell förklarar hur företag med ett stegvis långsamt lärande kan öka sitt engagemang på utländska marknader. Kotlers makromiljö och marknadspotentialsindikatorer pekade på ytterligare områden att undersöka vid val av etableringsstrategi.

Det fanns en del skillnader i de problem som de olika källorna nämnde men i stort var de eniga. De främsta hindren var korruption och kriminalitet såsom mutor, administrativa problem och licensiering, skattelagar, politiskt system samt kultur och språk. Det finns en del hinder att tänka på men i de flesta fall går de att minimera eller undvika genom att exempelvis hyra in ryska konsulter som sköter kontakter och avtal. Hindren kan dock variera beroende på etableringsstrategi och typ av bolag.

## **Författarnas tack**

Vi vill tacka Olga Maxe-Stengrend på Sveriges Radio för att hon tog sig tid att genomföra en intervju med oss och även engagerade sig i vårt arbete och gav synpunkter och idéer angående vårt ämne.

Vi tackar även Kerstin Warmenius för att hon har tagit sin tid och hjälp oss med uppsatsen, gett synpunkter och hjälpt till med korregeringen av uppsatsen.

Vi vill tacka alla företag som ställde upp på våra intervjuer och därmed gjorde vår uppsats genomförbar.

Vi tackar också vår handledare Ted Modin som har hjälpt oss med strukturering och uppbyggnad av vårt arbete samt tips och råd för hur vi bör gå tillväga för att få en så bra och intressant uppsats som möjligt.

Flemingsberg, maj 2006.

Elena Kirian, Julia Tarasova

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 BAKGRUND - RYSSLAND</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 <i>Historik</i> .....	8
1.1.2 <i>Demografi</i> .....	10
1.1.3 <i>Export och import i Ryssland</i> .....	10
1.1.4 <i>Svenska investeringar i Ryssland</i> .....	10
1.1.5 <i>Utländska investeringar i Ryssland</i> .....	11
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 FORSKNINGSSÄMNE</b> .....	<b>12</b>
1.3.1 <i>Huvudforskningsämne</i> .....	12
1.3.2 <i>Delforskningsfrågor</i> .....	12
<b>1.4 SYFTE</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 AVGRÄNSNINGAR</b> .....	<b>12</b>
<b>2 METOD</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 LITTERATURSÖKNING</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3 INSAMLING AV MATERIAL</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 VAL AV UNDERSÖKNINGSFÖRETAG</b> .....	<b>14</b>
<b>2.5 GENOMFÖRANDE AV INTERVJU</b> .....	<b>15</b>
<b>2.6 RELIABILITET OCH VALIDITET</b> .....	<b>15</b>
<b>3 TEORI</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 MOTIVERING TILL VAL AV TEORIER</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 ETABLERINGSKEDJA</b> .....	<b>16</b>
3.2.1 <i>Export</i> .....	16
3.2.2 <i>Joint venture</i> .....	17
3.2.3 <i>Direkt investering</i> .....	17
<b>3.3 UPPSALASKOLANS INTERNATIONALISERINGSPROCESS</b> .....	<b>17</b>
3.3.1 <i>Uppsalamodellen</i> .....	18
<b>3.4 OMVÄRLDSANALYS</b> .....	<b>19</b>
3.4.1 <i>Politisk och juridisk miljö</i> .....	19
<b>3.4.1.1 Politiska och juridiska hinder</b> .....	<b>20</b>
3.4.2 <i>Ekonomisk miljö</i> .....	20
<b>3.4.2.1 Ekonomiska hinder</b> .....	<b>20</b>
3.4.3 <i>Demografisk miljö</i> .....	20
<b>3.4.3.1 Demografiska hinder</b> .....	<b>21</b>
3.4.4 <i>Kulturell miljö</i> .....	21
<b>3.4.4.1 Kulturella hinder</b> .....	<b>21</b>
3.4.5 <i>Geografisk miljö</i> .....	21
<b>3.4.5.1 Geografiska hinder</b> .....	<b>22</b>
3.4.6 <i>Materiell miljö</i> .....	22
<b>3.4.6.1 Materiella hinder</b> .....	<b>22</b>
3.4.7 <i>Teknologisk miljö</i> .....	22
<b>3.4.7.1 Teknologiska hinder</b> .....	<b>23</b>
<b>3.5 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>23</b>
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>25</b>

<b>4.1 INTERVJUER</b> .....	25
<b>4.2 FÖRETAGSPRESENTATION</b> .....	26
<b>4.3 RESULTAT AV UNDERSÖKNING</b> .....	28
4.3.1 <i>Motiv för att etablera sig i Ryssland och etableringsprocessen</i> .....	28
4.3.3 <i>Etableringsproblem</i> .....	30
4.3.4 <i>Företagens råd</i> .....	33
<b>5 ANALYS</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 OMVÄRLDSANALYS</b> .....	34
5.1.1 <i>Politik och ekonomi</i> .....	34
5.1.2 <i>Demografi och kultur</i> .....	35
5.1.3 <i>Geografi</i> .....	35
<b>5.2 UPPSALASKOLANS INTERNATIONALISERINGSPROCESS</b> .....	35
5.2.1 <i>Marknadsengagemang</i> .....	35
5.2.2 <i>Löpande aktiviteter</i> .....	36
5.2.3 <i>Marknadskunskap</i> .....	36
<b>5.3 ETABLERINGSKEDJAN</b> .....	37
5.3.1 <i>Export</i> .....	37
5.3.2 <i>Joint venture</i> .....	37
5.3.3 <i>Direkt investering</i> .....	38
<b>6 DISKUSSION</b> .....	<b>39</b>
<b>6.1 SLUTSATS</b> .....	39
6.1.1 <i>Kultur och språk</i> .....	39
6.1.2 <i>Korruption</i> .....	39
6.1.3 <i>Landets storlek</i> .....	39
6.1.4 <i>Företagens råd</i> .....	40
<b>6.2 EGENA REFLEKTIONER</b> .....	40
<b>6.3 RIMLIGHET OCH TROVÄRDIGHET</b> .....	41
<b>7 REFERENSER</b> .....	<b>42</b>
<b>7.1 BÖCKER</b> .....	42
<b>7.2 INTERNET</b> .....	43
<b>7.3 INTERVJU</b> .....	44
<b>7.4 TIDNINGARTIKLAR</b> .....	44
<b>7.5 RAPPORTER OCH TIDIGARE INTERVJUER</b> .....	44
<b>8 BILAGOR</b> .....	<b>45</b>
<b>8.1 INTERVJUFRÅGOR</b> .....	45
<b>8.2 INTEVJUFRÅGOR TILL OLGA MAXE-STENGREND, SVERIGES RADIO</b> .....	46
<b>8.3 ADVAKOM</b> .....	47
<b>8.4 KOCKUM SONICS AB</b> .....	48
<b>8.5 DELOVOJ PETERBURG</b> .....	49
<b>8.6 ASSA ABLOY</b> .....	50
<b>8.7 ALFA LAVAL</b> .....	51
<b>8.8 HL-DISPLAY</b> .....	52
<b>8.9 SKANSKA</b> .....	53
<b>8.10 HÖGANÄS KERAMIK</b> .....	54
<b>8.11 ANOXKALDNES</b> .....	56
<b>8.12 LINDAB</b> .....	57
<b>8.13 SVERIGES RADIO</b> .....	58

<b>8.14 OMVÄRLDSANALYS – RYSSLAND</b> .....	<b>61</b>
---------------------------------------------	-----------

# 1 Inledning

Här beskriver vi bakgrunden till vårt problem och vad som fick oss att välja detta samt vårt syfte, våra avgränsningar och våra frågeställningar.

## 1.1 Bakgrund - Ryssland

Ett företags etablering på en utländsk marknad påverkas i allra högsta grad av landets utseende, det vill säga geografi, demografi och ekonomi. För att förstå varför Ryssland ser ut som det gör idag sammanfattar vi kort landets historia och landets ekonomiska utveckling. För att få en inblick i Sveriges nuvarande handelsrelation till Ryssland tänker vi även beskriva de svensk-ryska handelsförbindelserna.

### 1.1.1 Historik

Efter en misslyckad kupp mot president Michael Gorbatsjov år 1991 och efter dennes misslyckade försök att etablera en ny suverän union skrevs avtalet under som innebar slutet på USSR. Den 21 december 1991 skrev elva av femton republiker på avtalet i Alma Alta som innebar att Union of Soviet Socialist Republic, USSR, blev Commonwealth of Independent State, CIS. Detta var en förlängning av en tidigare överenskommelse.<sup>1</sup> Staterna skulle vara oberoende men ändå samarbeta och ”respektera varandras territoriella integritet”. Den 25 december meddelade Gorbatsjov sin avgång som president och dagen efter var USSR upplöst.<sup>2</sup>

Upplösningen av USSR och etableringen av CIS bidrog till att den ryska regeringen kunde påskynda vissa ekonomiska reformer. Den ersatte Sovjets regeringsstruktur och behövde inte support från andra republiker som var av annan åsikt. Landet kunde frigöra sig från en del av de kostnader som tyngde den ryska ekonomin.<sup>3</sup> Efter detta började en övergång mot ett annat ekonomisystem. Ryssland skulle gå från planekonomi till marknadsekonomi.<sup>4</sup> Denna övergång bestod av fyra delar:

1. *Mikroekonomisk övergång*: att skapa marknader och marknadsprissignaler genom privatisering.
2. *Makroekonomisk övergång*: att skapa ett pengafinansiellt system och utveckla en ny skatteroll för staten för att guida makroekonomisk prestation.
3. *Internationell ekonomiintegration*: att skapa nya byteshandelsarrangemang.
4. *Säkerhetsnät*: att bygga upp infrastrukturen och skapa linjer för tillhandahållandet av medicinska tjänster, arbetslöshetsförmåner, pensioner och så vidare.<sup>5</sup>

I juni 1991 valdes Boris Yeltsin till president i Ryssland i Rysslands första fria presidentval. Yeltsin började genomföra ekonomiska reformer och makroekonomiska stabiliseringslinjer.<sup>6</sup> Yeltsin återvaldes sommaren 1996 och den 31 december 1999 avgick han från presidentposten. Putin var inhoppare efter Yeltsin och valdes som president år 2000.<sup>7</sup>

---

<sup>1</sup> Smith, A. (1993). *Russia and the world economy; problems of intergration*. London: Routledge, s 1.

<sup>2</sup> Ibid, s 2.

<sup>3</sup> Ibid; Segbers, K. (2001a). *Explaining Post-Sovjet Patchworks volume 1; Actors and sectors in Russia between accomodation and resistance to globalization*. Aldershot: Ashgate, s 3.

<sup>4</sup> Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2001). *Russia and Soviet; Economic Performance and structure (7th edition)*. Boston: Addison-Wesley, s 253.

<sup>5</sup> Ibid, s 253 f.

<sup>6</sup> Ibid, s 277.

<sup>7</sup> Ibid, s 278



Det planerade socialistiska systemet karaktäriserades bland annat av att egendomsrättigheterna huvudsakligen innehölls av staten.<sup>8</sup> När regeringen skulle genomgå förändringen till marknadsekonomi var den tvungna att överföra många av dessa rättigheter till privata ägare vilket skedde genom ett massivt privatiseringsprogram.<sup>9</sup>

Den enorma privatiseringen i oktober 1992 genomgick två stadier. Det första stadiet, även kallat voucherfasen, innebar att vouchers eller privatiseringscheckar till ett givet nominellt värde delades ut till alla invånare i Ryssland: 148 miljoner män, kvinnor och barn.<sup>10</sup> Den lagstiftning som skapades i Ryssland fastställde vilka sektorer som skulle prioriteras, hur rättigheterna skulle ändras samt hur utbetalningen av checkarna skulle ske.<sup>11</sup> Staten hade valt ut 15 000 företag som skulle privatiseras. Sådana företag som inte förväntades bli av nationell eller militär betydelse. Med dessa handlingar kunde människor investera direkt i företag, investera i en voucherinvesteringsfond eller sälja dem på den andrahandsmarknad som uppstod. Detta stadium avslutades i juni 1994. Under det andra stadiet såldes de kvarstående aktierna av företagen som skulle transformeras genom investeringsofferter, kontantauktioner eller specialiserade auktioner för aktiemarknaden.<sup>12</sup>

Under 1990-talets kaotiska omvandlingsprocess växte den organiserade brottsligheten snabbt. Med oklar lagstiftning inom det ekonomiska området hamnade omfattande ekonomisk verksamhet inom en gråzon mellan lagligt och olagligt. Svaga och oförberedda ryska myndigheter som hade underminerats av den omfattande korruptionen var inte kapabla att försvara sig. Det resulterade i att den organiserade brottsligheten i vissa avseenden bildade parallella maktorgan.<sup>13</sup>

Eliminering av administrativa barriärer är svårare men billigare än att minimera negativa influenser från andra typer av barriärer till etablering på en marknad. Det insåg även staten på federal nivå och presidenten i Ryssland presenterade år 1998 en förordning som innebar en uppgift att minska de administrativa barriärerna. Detta blev de statliga myndigheternas grunduppgift.<sup>14</sup>

1998 införde staten även en ny federal lag, ”On Licensing Different Kinds of Activities”. Den fastställde vilka aktiviteter som behövde licens, grundprinciper, stadier och villkor för licensiering. Licensen skulle gälla i minst tre år och att beslutet om utfärdande eller avslag skulle ta högst en månad från det att ansökan inkommit. Det bestämdes också vilka orsaker och procedurer som skulle gälla vid avslag eller för annullering. Det blev endast domstol som kunde dra in en licens och en licensierande myndighet kunde endast tillfälligt säga upp dess giltighet.<sup>15</sup>

Den 14 mars 2004 vann Putin åter igen presidentvalet, med 80 procent av rösterna, och påbörjade därmed sin andra fyraårsperiod som president. Eftersom han fick en stor del av rösterna och i och med detta stor makt begränsade han handlingsmöjligheterna för de

---

<sup>8</sup> Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2001), s 179; s 184.

<sup>9</sup> Ibid, s 283

<sup>10</sup> Ibid, s 283

<sup>11</sup> Ibid, s 259

<sup>12</sup> Ibid, s 283f

<sup>13</sup> Lindahl, R. (2001). *Utländska politiska system*. Stockholm: SNS förlag, s 212f.

<sup>14</sup> Segbers, K. (2001b). s 96f

<sup>15</sup> Segbers, K. (2001b), s 97

regionala guvernörerna genom nya lagar. Kritiker fruktar dock att denna stora makt kan göra det för lätt att inskränka på friheter.<sup>16</sup>

Då ryska företag inte hade tillräckligt med stora konsumenter behövde de ersätta tidigare handelskontakter i Östeuropa och före detta Sovjetrepubliker och riktade in sig på att stärka de ekonomiska banden med den västerländska världen. Det ansågs viktigt för övergången till marknadsekonomi.<sup>17</sup>

### **1.1.2 Demografi**

Landets totala invånarantal uppgick i juli 2005 till 143 420 309. Större delen av Rysslands befolkning bor i den europeiska delen. Två tredjedelar av befolkningen bor i städerna.

Populationen var 2005 fördelad åldersmässigt på följande sätt:

0-14 år: 14.6% (män 10 704 617/ kvinnor 10 173 313)

15-64 år: 71.3% (män 49 429 716/ kvinnor 52 799 740)

65 år och äldre: 14.2% (män 6 405 027/ kvinnor 13 907 896)

Medellivslängden i Ryssland är inte särskilt hög i jämförelse med Sverige. Den beräknade medellivslängden, i Ryssland år 2005, var för män 60 år och för kvinnor 74 år.<sup>18</sup> Medellivslängden i Sverige, samma år, var för män 78,4 år och för kvinnor 82.2 år.<sup>19</sup>

### **1.1.3 Export och import i Ryssland**

Ryssland är ett land med stora naturtillgångar. Rysslands viktigaste exportvaror är olja och oljeprodukter, naturgas, timmer och trävaror, metaller, kemikalier samt vapen. De viktigaste importvarorna utgörs av verkstadsprodukter, konsumtionsvaror, läkemedel, livsmedel och textilier.

Sveriges export till Ryssland omfattar flertalet olika branscher. Sverige exporterar huvudsakligen telekommunikationsutrustning, livsmedel, personbilar och metallprodukter. Exporten till Ryssland är dock inte stor på grund av det fortsatta ostabila ekonomiska läget i landet. 2003 exporterade Sverige produkter för 11 miljarder SEK till Ryssland.

Den svenska importen från Ryssland består först och främst av råvaror som olja, oljeprodukter och virke. En betydande del av importen utgörs också av kemiska produkter och metallskrot. 2003 importerade Sverige produkter för 13 miljarder SEK.<sup>20</sup>

### **1.1.4 Svenska investeringar i Ryssland**

Antalet svenska företag etablerade i Ryssland har mångfaldigats under de senaste 6-7 åren. I slutet av 2005 fanns det över hundra registrerade företag i Ryssland som helt eller delvis ägs av svenska bolag eller individer.

De svenska företag som idag finns på den ryska marknaden bedriver en mycket varierad verksamhet. Det förekommer allt från små handelsbolag till stora internationella företag. Bland svenska storföretag i Ryssland kan bland annat nämnas ABB Sverige, AGA, Alfa-

---

<sup>16</sup> Putin's Absolute Triumph. (2004, 15 mars). *Business Week Online*, hämtad den 16 december via <http://www.emeraldinsight.com/Insight/>

<sup>17</sup> Segbers, K. (2001a), s 10 f

<sup>18</sup> <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html#People>

<sup>19</sup> [www.scb.se/templates/pressinfo\\_160491.asp](http://www.scb.se/templates/pressinfo_160491.asp)

<sup>20</sup> [www.swedeshtrade.se/ryssland](http://www.swedeshtrade.se/ryssland)

Laval, Tetra Pak och Sandvik. Dessa företag är exempel på företag med långsiktiga investeringar och har för avsikt att stanna på den ryska marknaden.<sup>21</sup>

### **1.1.5 Utländska investeringar i Ryssland**

De utländska investeringarna och olika former av lån uppgick år 2004 till 40,5 miljarder USD motsvarande 7,1 procent av Rysslands BNP.<sup>22</sup>

## **1.2 Problemdiskussion**

Rysslands ekonomi gick från plan- till marknadsekonomi och landet gick från ett socialistiskt samhälle till en parlamentarisk demokrati. Ryssland öppnades för andra länder. Ekonomin och politiken blev stabilare med Putins tillträde vilket väckte intresse hos investerare. Det finns dock fortfarande problem med den ryska ekonomiska och politiska stabiliteten.

Det råder fortfarande förvirring över fördelningen av politisk auktoritet mellan de federala, regionala och lokala regeringarna då maktuppdelande arrangemang fortfarande är olösta. I och med övergången till marknadsekonomi uppdelades ryska röstare i olika block. Det finns ett gap mellan lagstiftning och dess upprätthållande samt genomförande då makten för Justitieinstitutionen har varit fortsatt svag.<sup>23</sup>

Ryssland är ett stort territorium med relativt utvecklade fysiska kommunikationer och transporter. Även formella och informella regler är utvecklade. Dessa ska hålla ordning på produktion, överföring och mottagande av signaler vid beslutsfattande. Dessa strukturella faktorer bidrar till de administrativa barriärerna. Landet har en utvecklad arbetsmarknad, låg geografisk rörelse av arbetskraft, regionala restriktioner av den fria rörligheten av gods, kapital och arbete.<sup>24</sup>

Rysk marknadsföring är inte lika utvecklad som västerländsk och Ryssland har fortfarande inte lika många duktiga marknadsförare. Vid Sankt Petersburgs statliga universitet använder man sig mycket av bland annat Kotlers strategier och modeller. Dock på grund av att Ryssland nyligen har övergått till marknadsekonomi istället för planekonomi och marknaden är fortfarande ny och utvecklad, kan västeuropeiska marknadsstrategier inte tillämpas i rysk marknadsföring.

Situationen i Ryssland idag gör det ganska svårt för utländska företag att göra entré på den ryska marknaden som fortfarande är en ny marknad. De utländska företagen känner inte till vad som är specifikt för Ryssland och hur man löser de problem som kan vara större än vid etableringar i andra länder.

Författarna till uppsatsen, som kommer från Ryssland, känner till vilken stor byråkrati som råder där. Det kan ta dubbelt så långt tid att utföra ett ganska enkelt ärende jämfört med i Sverige. Oftast får man inte exakta instruktioner om vad man ska göra eller vilka blanketter som behövs utan man blir skickad mellan olika institutioner.

Vi känner redan till att saker är mer komplicerade och genomförs på annat sätt i Ryssland än i väst. Eftersom Ryssland har blivit en intressant marknad för många utländska företag att

---

<sup>21</sup> [www.swedishtrade.se/ryssland](http://www.swedishtrade.se/ryssland)

<sup>22</sup> [www.swedishtrade.se/ryssland](http://www.swedishtrade.se/ryssland)

<sup>23</sup> Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2001). s 278.

<sup>24</sup> Segbers, K. (2001b). s 85.

investera i, ville vi undersöka vilka problem företagen möter vid etableringen. Vi vill ge företagen insyn i vilka problem och hinder som kan uppstå vid deras etablering.

Alla företag som försöker etablera sig på den ryska marknaden möter liknande problem oavsett vilket land de kommer ifrån. I princip alla internationella företag skulle kunna ha nytta av vår undersökning. Vi väljer dock att inrikta oss på svenska företag för att dessa ligger oss närmast, både geografiskt och kunskapsmässigt.

### **1.3 Forskningsämne**

För att uppnå syftet har vi ställt upp ett huvudforskningsämne samt några delforskningsfrågor.

#### **1.3.1 Huvudforskningsämne**

- Kartläggning av etableringsproblem i Moskva och Sankt Petersburg för internationella företag.

#### **1.3.2 Delforskningsfrågor**

För att kunna svara på huvudforskningsämnet har vi valt att undersöka svenska företags etableringserfarenheter i Moskva och Sankt Petersburg och därigenom ta reda på vad som berör internationella företag som vill etablera sig på den ryska marknaden.

- Vilka faktorer påverkar etableringsprocessen av svenska företag i Moskva?
- Vilka faktorer påverkar etableringsprocessen av svenska företag i Sankt Petersburg?
- Vilka är skillnaderna mellan Moskva och Sankt Petersburg vid etableringsprocessen?

### **1.4 Syfte**

Syftet med vårt arbete är att kartlägga de problem som kan uppkomma för företag som vill etablera sig i Moskva och Sankt Petersburg. Och att företag ska få kännedom om dessa problem.

### **1.5 Avgränsningar**

Vi har valt att inte ha så stora avgränsningar angående företags branscher då vi anser att olika företag kan stöta på olika problem och vi vill undersöka så många problem som möjligt. Därför valde vi att undersöka olika stora företag i olika branscher.

Vi kommer även huvudsakligen inrikta oss på Moskva och Sankt Petersburg då Moskva är en inkörsport till Ryssland. Det är landets och Europas största stad med sina 10,4 miljoner invånare (2005). Dessutom är Moskva Rysslands huvudstad där den större delen av pengarna och den största makten finns.<sup>25</sup> Moskva är en stad som många väljer att etablera sig i förr eller senare. Den ligger nära den europeiska marknaden. Sankt Petersburg är den näst största staden i Ryssland med 4,7 miljoner invånare (2005)<sup>26</sup> Många skandinaviska företag väljer att etablera sig i Sankt Petersburg för att den ligger närmare Europa.

Vi tänker inte gå in på andra delar av Ryssland. Ryssland är ett stort land med många olika villkor för olika delar av landet. Dock kommer vi att diskutera det under kapitel 6: Egna reflektioner.

---

<sup>25</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Moskva>

<sup>26</sup> [www.swedishtrade.se/ryssland/?objektID=916](http://www.swedishtrade.se/ryssland/?objektID=916)

## 2 Metod

*Här beskriver vi hur vi gick tillväga för att samla in vårt empiriska material och hur vi fick fram vår teori.*

### 2.1 Litteratursökning

För att få fram vetenskapliga artiklar inom ämnet använde vi oss av databasen Emerald och Business Source Elite (EBSCO) då dessa har många fulltextartiklar inom ämnet företagsekonomi. Här använde vi oss av sökord som Russia, Market, Economic, Sweden, Risk och Cross-national i olika kombinationer. Vidare sökte vi efter böcker via den nationella bibliotekskatalogen Libris, Södertörns Högskola och Karolinska Institutets bibliotekskatalog Miks. I dessa kataloger använde vi sökord som Ryssland, Ekonomi, Export, Etablering, Maffia, Svenska företag, Risk och Internationellt i olika kombinationer.

### 2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Genom den kvalitativa metoden försöker man få förståelse för livsvärden hos individ eller en grupp individer.<sup>27</sup> Den kvalitativa metoden karaktäriseras av följsamhet och flexibilitet. Forskaren vill gå på djupet med undersökningen och söker mycket information om få undersökningsenheter. Undersökningen är osystematisk och ostrukturerad, såsom djupintervjuer och fallstudier. Intervjuerna brukar karaktäriseras av öppna frågor snarare än flervalsfrågor som sedan tolkas av forskaren. Tillvägagångssättet är ofta öppet och flexibelt och observationer är vanliga. Man beskriver och söker förståelse i sin forskning.<sup>28</sup>

Intervjun är den viktigaste delen av insamlingsmetoden inom den kvalitativa metoden. Syftet med kvalitativa intervjuer är att upptäcka eller identifiera otillräckligt kända företeelser och egenskaper.<sup>29</sup>

Den kvantitativa metoden inriktar sig främst på att fastställa och mäta samband mellan olika variabler. I den kvantitativa metoden är precision ett nyckelbegrepp. Forskaren eftersträvar en maximal god avspeglning av den kvantitativa variationen. Man går snarare på bredden än på djupet. Man gör systematiska och strukturerade undersökningar som till exempel enkäter med fasta svarsalternativ.

Data analyseras ofta med hjälp av statistik och variabelsamband. Det handlar om strukturerade och fokuserade undersökningar. Om man använder sig av intervjuer är dessa ofta utformade som enkäter med flervalsalternativ och inget utrymme för fria tolkningar.<sup>30</sup>

Eftersom det ämne vi har valt att granska inte har några korta och enkla svar bestämde vi oss för att använda en kvalitativ metod för vår undersökning.<sup>31</sup> Vi ville ha information om konkreta händelser (etableringen i Ryssland) och handlingar (hur företagen agerade när problem uppstod) samt företagets åsikter om dessa. Därför valde vi att genomföra intervjuer med personer från svenska företag som är etablerade i Moskva och Sankt Petersburg.<sup>32</sup> Detta gjorde att vi fick en överförbarhet, det vill säga, att vi kunde överföra de tolkningar, förklaringar, mekanismer och begrepp vi fick fram, på andra situationer och fenomen.<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> Hartman, *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur (1998), s 239

<sup>28</sup> Lundquist, *Det vetenskapliga studiet av politik*, Studentlitteratur, (1993),s104

<sup>29</sup> Starrin B., Svensson P-G., *Kvalitativmetod och vetenskapsteori*, Lund Studentlitteratur (1994), s 21

<sup>30</sup> Lundquist, (1993), s 104

<sup>31</sup> Ibid, s 21, s 69

<sup>32</sup> Ibid, s 96

<sup>33</sup> Ibid, s 74

## 2.3 Insamling av material

För en forskare ger sekundärdata möjlighet att utgöra den första anhalten. Den innehåller centrala kunskap som forskningsarbetet bör bygga på. Sekundärdata kan vara allt från böcker, tidningsartiklar, webbplatser, Internet till dagböcker, brev och statistik. När man använder sig av sekundärdata är det viktigt att bedöma den innehållsmässiga kvaliteterna. Forskaren måste värdera de olika källorna och bedöma deras trovärdighet innan användning av dessa.<sup>34</sup>

Det finns olika metoder för att samla in primärdatamaterial beroende på forskarens ämne. Som forskare kan man göra enkäter såsom postenkäter, internetenkäter, gruppenkäter och besöksenkäter. Man kan också genomföra intervjuer antingen personliga eller per telefon. En forskare kan göra direkt observationer och bokföring.<sup>35</sup> Vid valet mellan olika metoder ska en forskare givetvist välja den metod som ger så hög kvalitet som möjligt med de resurserna som forskare har. Oftast kan man kombinera mellan olika metoder för att minska bortfallet.<sup>36</sup>

Informationen till vår fallstudie erhöles från flera källor. Material till de teoretiska avsnitten utgjordes enbart av sekundärt material, vilket inhämtats från läroböcker och avhandlingar. Kunskapen vi erhöles från dessa källor var till hjälp vid insamlandet av material från primära källor. Underlag till studiens empiriska del har erhållits från både sekundära och primära källor. Vi har även använt oss av de intervjuade företagens hemsidor på Internet.

Vid insamling av primärt material har vi använt oss av både respondenter och informanter. Respondenter utgöres av de personer som deltar vid en personlig intervju. Dessa tillhandahåller ofta den primära informationen till undersökningen. Informanter är personer som har kunskap om det aktuella ämnet och på så sätt har möjlighet att tillhandahålla kompletterande information.<sup>37</sup>

## 2.4 Val av undersökningsföretag

Eftersom vi ska undersöka svenska företags etableringsproblem i Ryssland kontaktade vi Exportrådet. Exportrådet bildades 1972 och finansieras av staten och näringslivet gemensamt. Verksamheten hjälper svenska företag och gör det enklare för dem att växa internationellt.<sup>38</sup> Vi bad dem skicka en lista över alla svenska företag som finns i Moskva och Sankt Petersburg. Denna lista innehöll totalt 244 stycken företag där vissa har kontor både i Moskva och Sankt Petersburg. Listan inkluderade även ambassad, konsulat, 15 svenska handelskonsulat och 45 stycken företag som inte har sin bas i Sverige utan endast har representationskontor. Vi valde att inte kontakta dem då vi anser att de inte är relevanta för vår undersökning.

Eftersom vi har valt att inte inrikta oss på något specifikt branschområde kontaktade vi de företag som fanns på denna lista och som är vinstdrivande och är grundade i Sverige. Sammanlagt satte vi oss i förbindelse med 110 företag.

---

<sup>34</sup> Denscombe M, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur Lund (2000), s 187ff

<sup>35</sup> Dahmström K, *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Studentlitteratur, Lund (2000), s 59

<sup>36</sup> Ibid, s 81

<sup>37</sup> Andersen I, *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund, (1998), s.80

<sup>38</sup> [www.swedishtrade.se/omexportradet/](http://www.swedishtrade.se/omexportradet/)

Genom att inte begränsa oss till någon specifik bransch eller företagsstorlek använde vi oss av maximal variation för att genom detta få en mer representativ undersökning och täcka upp alla möjliga problem och risker företagen kan möta.<sup>39</sup>

Vi var även intresserade av att få namn på de företag, och kontakta dem, som misslyckats med sin etablering i Ryssland. Genom Exportrådet fick vi besked om att denna information är hemligtstämplad.

## 2.5 Genomförande av intervju

I början av uppsatsskrivandet kontaktade vi de olika företagens informationsavdelning per telefon. Vi informerade om syftet med vår uppsats och blev hänvisade till marknadschefen för Östeuropa som hade djupare kännedom och kunskap om sitt företags etablering i Ryssland.

Det var svårt att nå dessa personer per telefon och vi blev rekommenderade att istället skicka e-mail där vi informerade om vår uppsats och att vi gärna ville ställa frågor personligen om företagets etablering på den ryska marknaden. Vi bifogade även vårt frågeformulär via e-mail med tanke på respondentens tidsbrist till en personlig intervju.

Våra frågor var konstruerade i förväg, dels utifrån våra teoretiska ramverk, dels utifrån det sekundära materialet som behandlade svenska företags etablering i Ryssland. Med hjälp av frågorna ville vi få kunskap om vilka problem företag stötte på vid etableringen i Ryssland. Samtliga intervjuer har vi som bilagor i slutet av uppsatsen.

## 2.6 Reliabilitet och validitet

Validitet handlar om att metoder och data anses riktiga, träffsäkra och exakta samt i vilken utsträckning vi verkligen mäter det vi avser att mäta.<sup>40</sup> När vi framställde intervjuguiden utgick vi ifrån den studerade teorin och vårt forskningsämne samt delforskningsfrågor för att få fram relevanta frågor så nära verkligheten som möjligt. Frågorna är ställda på ett sätt så att de inte skulle vara ledande och det fanns inga ja- eller nej frågor, vilket medverkade till att validiteten höjdes.

Vid forskning är det viktigt att de data som samlas in har hög reliabilitet, även kallat tillförlitlighet, det vill säga, att datan är neutral och ger samma resultat även vid andra tillfällen och av andra personer.

Tolkningen av informationen spelar även en mycket stor roll för det slutliga resultatet. Det gäller att kunna distansera sig från sina personliga åsikter och kunskaper så att tolkningen och resultatet skall bli så exakt som möjligt.<sup>41</sup> Vi hade detta i åtanke under uppsatsskrivandet.

Våra egna värderingar har troligtvis spelat in vid utformningen av intervjufrågorna. Våra erfarenheter och värderingar har ibland varit en förutsättning för att kunna tolka den information som vi erhållit genom undersökningen.

---

<sup>39</sup> Andersen I, (1998), s 85

<sup>40</sup> Denscombe, M. (2000), s 283; Paulsson, U. (1999). *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*. Lund: Studentlitteratur, s 48.

<sup>41</sup> Denscombe, M. (2000), s 138.

### 3 Teori

Som redan nämnts vill vi i detta arbete beskriva ett företags hinder som kan uppstå vid en utlandsetablering. En utlandsetablering handlar om företagets tillvägagångssätt vid inbrytningen på en utländsk marknad. I detta kapitel presenteras tre teoretiska ramverk som vi kommer att använda oss av i vår analys.

#### 3.1 Motivering till val av teorier

Företag etablerar sig utomlands av olika anledningar, bland annat vill de expandera för att deras hemmamarknad har blivit för liten. Den ryska marknaden av idag är attraktiv och marknaden expanderar snabbt med stora möjligheter till försäljning och lönsamhet. Företagen har bristande kunskaper om Ryssland vilket gör att de tvekar att etablera sig i landet.<sup>42</sup>

Företag brukar börja med att exportera till den nya marknaden. Därefter går de successivt in på marknaden genom ett inhemskt bolag och startar lokal tillverkning i landet. Några forskare kallar detta för etableringskedja då företaget etablerar sig på den nya marknaden i tre steg.<sup>43</sup> Dessa steg beskriver vi i vår första teori, *etableringskedja*.

När ett företag etablerar sig utomlands är osäkerheten stor och företaget har svårt att er hålla tillfredställande information jämfört med i hemlandet.<sup>44</sup> Om företaget ska lyckas med sin etablering krävs kunskap och erfarenhet i företaget om den internationella marknaden.<sup>45</sup> Företaget måste förstå den internationella marknaden och dess omgivning.<sup>46</sup> *Uppsalamodellen - internationaliseringsprocessen* beskriver just dessa teorier om kunskap och erfarenhet som företaget behöver vid en utlandsetablering.

När ett företag har valt marknad bör företaget först analysera marknaden och dess miljö. Val av etableringsätt varierar beroende på bland annat marknadens ekonomisk, politiska, kulturella och geografiska klimat.<sup>47</sup> Dessa och några andra faktorer ingår i en *omvärldsanalys* vilken är vår tredje valda teori.

#### 3.2 Etableringskedja

När ett företag fattat beslut om att gå in på den internationella marknaden behöver det bestämma vilken strategi det ska använda sig av. Företaget kan välja mellan export, joint venture och direkt investering.<sup>48</sup> Många företag väljer att börja med export för att lära känna den nya marknaden bättre och därefter följa andra alternativ som olika steg för en etablering.<sup>49</sup>

##### 3.2.1 Export

Export är det enklaste sättet att göra entré till den internationella marknaden. Produkterna produceras i hemlandet och exporteras till den utländska marknaden genom antingen direkt

---

<sup>42</sup> [http://www.swedishtrade.se/ryssland/docfile/87344\\_rapportBCS2005ryssland.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/docfile/87344_rapportBCS2005ryssland.pdf)

<sup>43</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess; Lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur, s 47

<sup>44</sup> Johanson J. (1972) *Exportstrategiska problem*; Stockholm: Askild & Kärnekull Förlag AB, s 32

<sup>45</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002), s 52f

<sup>46</sup> Johanson (1972) s 10

<sup>47</sup> Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Italien: Rotolito Lombarda, s 166ff

<sup>48</sup> Ibid s 169.

<sup>49</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002) s 47f



eller indirekt export. Det är den strategi som är minst riskfylld och kräver minst engagemang men den har även mindre kontroll och potential.<sup>50</sup>

*Indirekt export* börjar vanligtvis företag med och innebär att varan distribueras mellan inhemska marknadsföringsföretag. Dessa förmedlare förser företagen med viktig kunskap vilken minskar företagets risker att misslyckas.

*Direkt export* innebär att företagen själva sköter all export. Exporten sköts genom lokala exportavdelningar som sätts upp i respektive land. Denna typ av export är mer riskabel och kräver större förändringar i företagets organisation.<sup>51</sup>

### 3.2.2 Joint venture

Joint venture, även kallat samarbetsbolag, innebär att ett företag går ihop med ett annat företag i utlandet och att det företaget sköter försäljning och marknadsföring på plats.<sup>52</sup> Det innebär fler risker och mer engagemang än export men företaget får bättre kontroll och större potential.<sup>53</sup>

### 3.2.3 Direkt investering

Direkt investering är det som ger flest risker och kräver mest engagemang men också bäst kontroll och störst potential.<sup>54</sup> Direkt investering innebär att företaget etablerar inrättningar i utlandet. Företaget kan minska sina kostnader genom billigare arbetskraft, billigare råmaterial, utländska regeringsinvesteringar och spara in på frakt. Företaget kan få bättre image då det erbjuder jobb till invånarna i landet. Det får ofta djupa relationer med aktörerna i landet och kan anpassa sina produkter bättre till den lokala marknaden. Företaget får bättre kontroll och kan därmed utveckla produktion och marknadspolicy långsiktigt.<sup>55</sup>

## 3.3 Uppsalaskolans internationaliseringsprocess

Enligt Uppsalaskolan är internationaliseringsprocessen ett stegvis lärande där företag gradvis ökar sitt engagemang på utländska marknader genom en etableringskedja i fyra steg: export, agent, försäljningsbolag och tillverkande bolag. Etableringskedjan innebär att företag i början bedriver sporadisk export till ett visst land för att sedan skaffa sig en agent i landet och därefter starta ett eget försäljningsbolag och slutligen starta en lokal tillverkning.<sup>56</sup> Om man utvidgar sina aktiviteter till utlandet så är det möjligt att använda sig av begreppet *psykiskt avstånd*. På grund av en psykiskt distans mellan olika länder tenderar företag att först etablera sig i länder som ligger psykiskt nära för att sedan etablera sig längre bort.<sup>57</sup> Det psykiska avståndet definieras som faktorer som förhindrar eller stör informationsflödet mellan företaget och marknaden. Exempel på sådana faktorer är språk, kultur, politiska system, utbildningsnivå, industriell utveckling. Psykiskt avstånd har ett starkt samband med geografiskt avstånd. Men det finns undantag: Storbritannien och Australien, men även USA, Tyskland och andra länder som är relativt lika de nordiska länderna. Psykiskt avstånd är inte konstant och ofta sker dessa förändringar ganska långsamt.<sup>58</sup>

<sup>50</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002), s 47.

<sup>51</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 169 f

<sup>52</sup> Ibid, s 137

<sup>53</sup> Ibid, s 170f

<sup>54</sup> Ibid, s 169.

<sup>55</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 172

<sup>56</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002), s 47.

<sup>57</sup> Ibid, s 307.

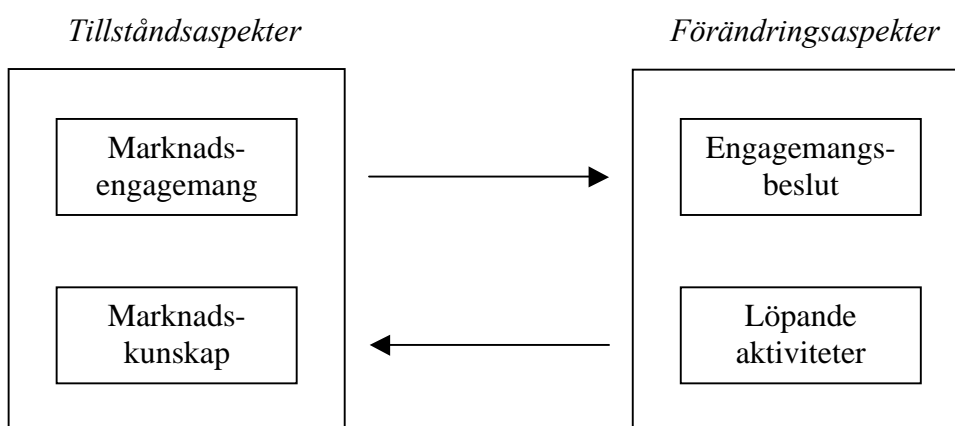
<sup>58</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002), s 46.

### 3.3.1 Uppsalamodellen

För ett företag som befinner sig i början av internationaliseringsprocess kan Uppsalamodellen förklara denna process. I enlighet med modellen har många svenska företag börjat etablera sig i Sankt Petersburg som ligger nära Sverige för att sedan etablera sig i Moskva. Anställning av personal med rätt kunskaper kan också leda till organisatoriskt lärande.<sup>59</sup> Brist på kunskap om utländska marknader är för många företag ett stort hinder i deras internationaliseringsprocess.<sup>60</sup>

Uppsalaskolans modell förklarar hur företag med ett stegvist långsamt lärande kan öka sitt engagemang på utländska marknader. Den beskrivs utifrån fyra variabler som tillsammans förklarar ett företags internationaliseringsprocess. Dessa variabler bildar en spiral av ständigt ökande kunskaper och ökat engagemang. Bakgrunden till modellen var det svenska näringslivets starka behov av den internationella marknaden.<sup>61</sup>

#### Modell 3:1. Uppsalaskolans internationaliseringsprocess.<sup>62</sup>



Från ”Företagets internationaliseringsprocess; Lärande i nätverk.” av Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C., 2002, Lund: Studentlitteratur, s 51.

Förändringsaspekterna: *engagemangsbeslut* och *löpande aktiviteter* beskriver hur internationalisering sker medan tillståndaspekterna: *marknadsengagemang* och *marknadskunskap* beskriver hur företaget är i sig.<sup>63</sup>

Först undersöker man marknadsengagemang som beskriver i vilken grad företag är beroende av en viss utlandsmarknad och i vilken grad företags resurser är knutna till och integrerade med den specifika marknaden.<sup>64</sup> Av detta kan man sedan fatta engagemangsbeslut, det vill säga, beslut utifrån de problem och möjligheter företaget har på marknaden.

De löpande aktiviteterna innefattar kontakter med kunder, mellanhänder, leverantörer, myndigheter och andra viktiga individer och organisationer. Dessa aktiviteter är den stora källan till erfarenhet. Den här delen av processen går ofta långsamt då det tar tid för personal att inhämta kunskaper om både företaget och dess marknad. Man kan anställa personal med

<sup>59</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002), s 50.

<sup>60</sup> Cyert, R., M. & Marsh, J., G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. Prentice Hall.

<sup>61</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002), s 43.

<sup>62</sup> Ibid s 51.

<sup>63</sup> Ibid, s 51

<sup>64</sup> Ibid, s 55 f.

erfarenhet från den specifika marknaden eller samarbeta med andra agenter eller partners. Genom detta får man marknadskunskap som kan delas upp i erfarenhetsbaserad kunskap och objektiv kunskap. Den objektiva kunskapen kan läras ut medan den erfarenhetsbaserade kunskapen endast kan fås genom personlig erfarenhet. Det är kunskapen som avgör vilka uppgifter företaget kan åta sig och hur det kan arbeta samt att företaget bättre kan värdera de nya affärsmöjligheterna och göra nya marknadssatsningar.<sup>65</sup>

### 3.4 Omvärldsanalys

*Här beskriver vi omvärldsanalys som teori och tillämpar den på Ryssland med några exempel på hinder. Den fullständiga omvärldsanalysen bifogar vi som bilaga 8.14*

Etableringsstrategier måste anpassas efter den rådande makromiljö i etableringslandet. Makromiljön består av viktiga faktorer som påverkar företagandet och kan ge både nya möjligheter men även utgöra stora hot och hinder.<sup>66</sup> Det finns ett stort antal faktorer som måste undersökas och i detta sammanhang menas med makromiljö omgivningsfaktorerna materiell, ekonomisk, juridisk, politisk, kulturell, demografisk och teknologisk miljö. Kotler pekar också på att det finns vissa faktorer som indikerar potentialen på en internationell marknad. Dessa är demografiska, geografiska, ekonomiska, teknologiska och sociokulturella faktorer.<sup>67</sup>

Tereshenko poängterar att företag som redan är etablerade på den ryska marknaden bör ha i åtanke de gamla problemen såsom den ekonomiska krisen, plötsliga skatteinspektioner vilka ibland ledde till uppsägning av konton, kriminalitet, icke kontrollerande tjänstemän, grovt provocerande konkurrenter med mera.<sup>68</sup>

Skår har undersökt 17 svenska företag om internationell tjänstehandel. De intervjuade företagen ansåg intresset för den ryska marknaden vara mindre än för den västeuropeiska. På grund av just korruptionen som samtliga undersökande företag stötte på och även de allmänna etableringsproblem som finns i landet. Däremot trodde de intervjuade företagen att dessa problem kommer att försvinna inom kort och resultera i ökat intresse för den ryska marknaden.<sup>69</sup>

#### 3.4.1 Politisk och juridisk miljö

Politisk miljö är lagar och regler samt landets politiska styre. Företaget måste beakta både dagsläget och hur det kommer att se ut i framtiden. På det här området finns stora skillnader mellan olika länder speciellt när det handlar om regleringar på handelsområdet.<sup>70</sup>

I Ryssland bör man undersöka faktorer såsom regeringens skattelagar, tullens lagar, Rysslands antimonopolistiska politik och även reklam- och massmediapolitik bör analyseras.<sup>71</sup>

---

<sup>65</sup> Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002), 52 ff.

<sup>66</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 166.

<sup>67</sup> Ibid s 169.

<sup>68</sup> Tereshenko V.M (2004a).Marketing-terapiya, Sankt Petersburg: Piter, s 240

<sup>69</sup> Skår, N. (2002). *Det finns bara möjligheter! Intervjuer om internationell tjänstehandel med 17 företag i 12 sektorer av näringslivet*. Uppdragsgivare: Svensk Internationell Tjänstehandel.

<sup>70</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002)., s 168

<sup>71</sup> Tereshenko V.M. (2004a), s 182 f.

### **3.4.1.1 Politiska och juridiska hinder**

I mars 2000 valdes Vladimir Putin till president efter Boris Yeltsin vilket medförde ökad stabilitet inom politiken, särskilt angående omsättningen av premiärministerposterna.<sup>72</sup> Enligt de företag, som Handelskammaren undersökte år 2000, som etablerat sig i Ryssland och Balticum, förbättrade Putins maktillträde den politiska och ekonomiska stabiliteten genom att Putin hade andra förutsättningar än Yeltsin. Företagen i undersökningen saknade fortfarande politisk långsiktighet.<sup>73</sup>

Flera företag i undersökningen klagade på den utbredda tillstånds- och licensbyråkratin. Något företag berättade att skattemyndigheten gjorde inspektioner varannan vecka och ett annat företag hade lämnat Ryssland främst på grund av byråkratin. Ytterligare ett företag ansåg att utländska företag blir utsatta då det ofta finns någon myndighetsperson i varje organ där tillstånd krävs som försöker sko sig på deras verksamhet.<sup>74</sup>

### **3.4.2 Ekonomisk miljö**

Ett lands ekonomiska miljö påverkar dess köpkraft. Den bestämmer invånarnas efterfrågan på produkter av olika slag och deras möjlighet att köpa. Hit hör faktorer som medelinkomst, inkomstfördelning och olika sociala klasser. Även levnadskostnader, räntor och skatter sorteras in i den ekonomiska miljön.<sup>75</sup>

I Ryssland bör man undersöka faktorer såsom centralbankens procentsats, valutakursen, inflationsnivån, världsekonomiska kriser, bildandet av EU, ekonomicykler och befolkningsinkomster ur ekonomiskt perspektiv. Ryska företag inom oljeindustrin är beroende av världspriset på olja då den största delen av landets intäkter kommer från oljeexporten.<sup>76</sup>

#### **3.4.2.1 Ekonomiska hinder**

Trots att företagen i Handelskammarens undersökning ansåg att den ryska krisen 1998 var positiv för den ekonomiska och politiska stabiliteten då den sorterade ut de oseriösa företagen medförde krisen att de svenska företagens marknad minskade och i några fall halverades. Företagen menade att man förlorade mycket pengar under krisen och nu fanns marknaden men ingen hade råd att betala. Trots att Moskva är den stad som enligt företagen är mest kapitalstark i Ryssland etablerar sig de flesta skandinaviska företag i Sankt Petersburg medan företag från andra länder tenderar att etablera sig först i Moskva.<sup>77</sup>

### **3.4.3 Demografisk miljö**

Demografisk miljö handlar om landsbefolkning. Exempel är storlek, lokalisering, ålder, kön och yrke. Hur de demografiska faktorerna ser ut är viktigt att känna till för ett företag vid val av målgrupp, lokalisering och produktpassning.<sup>78</sup>

Vid en etablering i Ryssland kan det vara viktigt att veta vilken utbildningsnivå befolkningen har då detta spelar in vid exempelvis anställningar. Man kan även behöva undersöka köpkraften i området där man planerar att etablera sin verksamhet.<sup>79</sup>

---

<sup>72</sup> Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2001). s 278.

<sup>73</sup> Stockholms Handelskammare (2000). *Undersökning av svenska företags ryska och baltiska etableringar*. Uppdragstagare: Omvärld Marknad Analys.

<sup>74</sup> Ibid

<sup>75</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002)., s 168

<sup>76</sup> Tereshenko V.M. (2004a), s. 181 f.

<sup>77</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>78</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 168

<sup>79</sup> Tereshenko V.M. (2004a), s. 179 f.

### **3.4.3.1 Demografiska hinder**

Enligt Handelskammarens undersökning ansåg en fjärdedel av företagen som intervjuades att den nyckelkompetens som är svårast att rekrytera är företagsledningens. Man påpekade också att västerländskt tänkande, affärsmässighet och internationell erfarenhet med språkkunskaper och ekonomi är svår att finna. Att det kommunistiska styret gjorde att många i den äldre generationen är ovilliga att ta fatta beslut då de är vana vid centralt styre varför man ofta anställde ung välutbildad personal. De menade också att det var svårt att hitta personal som hade förståelse för ekonomisk planering och att svenskar har ett annat sätt att se helheter än ryssar. Flera av företagen i undersökningen avrådde också från att skicka pengar och inte själva kontrollera verksamheten och några hade även upplevt personer med flera anställningar och att dubbelarbete var vanligt i Ryssland.<sup>80</sup>

### **3.4.4 Kulturell miljö**

Kulturell miljö handlar om krafter som påverkar befolkningens grundläggande värderingar, preferenser och beteenden vilka kan påverka företags försäljning av vissa produkter.<sup>81</sup>

#### **3.4.4.1 Kulturella hinder**

Skår kom fram i sin intervju med sjutton företag att de kulturella skillnaderna och den annorlunda mentaliteten mellan länder försvårar etableringen av utländska företag och gör det besvärligare att konkurrera på samma villkor.<sup>82</sup> Även i undersökningen som gjordes av Handelskammaren ansåg de flesta företagen att det finns kulturella skillnader och skillnad i mentalitet mellan Ryssland och Sverige.<sup>83</sup>

Företagen i Handelskammarens undersökning poängterade vikten av att ta seden dit man kommer. Det betyder i fallet Ryssland att man ska skapa en personlig kontakt med en samarbetspartner eller motpart då ryska affärer främst sker mellan personer och inte mellan företag.<sup>84</sup> Några företag hade skilda åsikter när det gällde tillit och jämställdhet bland den ryska befolkningen. Vissa företag menade att man inte ska lita på någon då ryssar har kortsiktiga perspektiv och lägre moral medan andra företag menade att ryssar är ett pålitligt folk. Några företag menade att jämställdheten är högre än i Sverige medan andra pekade på motsatsen.<sup>85</sup>

### **3.4.5 Geografisk miljö**

Exempel på *geografiska faktorer* är landets storlek, topografi och klimat.<sup>86</sup>

Man brukar dela in Ryssland i mindre regioner: Moskva, Sankt Petersburg, Nord-väst regionen, Central - Chernozemnej region, Sydregionen, Uralregionen, Sibirien och Östra regionen. Varje region har sina egna behov. De är ihopkopplade med avstånd mellan territorium, ekonomisk utveckling med olika konkurrensnivåer samt skilda naturtillgångar.<sup>87</sup>

---

<sup>80</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>81</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 168

<sup>82</sup> Skår, N. (2002).

<sup>83</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>84</sup> Ibid

<sup>85</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>86</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 168

<sup>87</sup> Терещенко В.М. (2004b). *Маркетинг: новые технологии в России.*, 2-е издание, s 64

### **3.4.5.1 Geografiska hinder**

Rysslands stora territorium påverkar transportsätt, transporttid och transportkostnader. På grund av detta är lokaliseringen av företagen väldigt viktig i Ryssland.<sup>88</sup> Gasföretaget Gazprom är ett exempel på hur svåra klimatsituationer och extremt långa transportvägar till konsumenterna bidrar till ökade kostnader vilket i sin tur gör att Gazprom tappar prisfördelar jämfört med konkurrenterna på den europeiska naturgasmarknaden.<sup>89</sup>

Några länder i världen har gått samman och skapat frihandelszoner, såsom till exempel EU, som arbetar för att säkra gemensamma mål när det gäller regler för internationell handel.<sup>90</sup> Enligt en undersökning av Skår upplevde företagen det komplicerat och betungande att resa till Ryssland då regler gällande visum och andra formella krav som registrering gör det svårare att omedelbart resa till landet och stanna under obegränsad tid.<sup>91</sup>

### **3.4.6 Materiell miljö**

Materiell miljö innefattar de naturresurser som behövs för att företagen skall kunna bedriva sin verksamhet. Minskad tillgång på råmaterial, ökade energikostnader och ökad miljöförstöring är tendenser som ses idag.<sup>92</sup>

Ryssland anses vara världens rikaste land på naturtillgångar som olja, gas, mineraler och skog. Ryssland har 5 procent av världens redan exploaterade reserver av olja och drygt 13 procent av de potentiella ännu ej exploaterade reserverna (år 2003 exporterade Ryssland 6.11 million bbl/dag). Ryssland har mellan 1/4 och 1/3 av världens naturgasreserver och 25 procent av världens skogsresurser vilket motsvarar 80,7 miljarder kubikmeter skogsresurser.<sup>93</sup>

#### **3.4.6.1 Materiella hinder**

Idag svarar olje- och gassektorn för 55 procent av Rysslands exportintäkter vilket innebär att landet är sårbart för förändringar i priserna på olja och gas. Världsbanken har räknat ut att olja och gassektorn tillsammans utgör ca 25 procent av Rysslands BNP – medan den sysselsätter mindre än 1 procent av befolkningen. Den ryska regeringen har som målsättning att minska energiexportens betydelse för den ekonomiska tillväxten. Detta ska ske genom omstrukturering och liberalisering av energisektorn. Man har avsikt att upplösa monopolen som kontrollerar naturgas- och elindustrierna.<sup>94</sup>

### **3.4.7 Teknologisk miljö**

Den teknologisk miljön förändras snabbt i dagens moderna samhälle och något långsammare i de mindre utvecklade länderna. Tekniken är en stor tillgång och ett bra konkurrensmedel.<sup>95</sup>

För cirka 15 år sedan hade Ryssland inte någon bra fungerande Internet, elektronisk post och mobiltelefoni. Idag utgör dessa teknologier ett effektivare sätt för kommunikationen inom företagsverksamheten. De skapar även möjlighet för en ökad utveckling och har bidragit till att konkurrensen har blivit starkare. När man undersöker teknologiska faktorer bör man tänka

---

<sup>88</sup> Терещенко В.М. (2004b). s 63.

<sup>89</sup> Segbers, K. (2001a), s 106.

<sup>90</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 159 f.

<sup>91</sup> Skår, N. (2002).

<sup>92</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 168

<sup>93</sup> [http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005\\_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf)

<sup>94</sup> [http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005\\_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf)

<sup>95</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 168

på att det inte endast handlar om teknologiska prylar och uppfinningar utan även också om olika bokföringsmetoder, att ge service till konsumenten, leveransmöjligheter, reklam, PR och informationsutbyte inom företaget. Även dessa funktioner sköts med tekniska hjälpmedel som kan skapa bättre möjligheter för företaget.<sup>96</sup>

### 3.4.7.1 Teknologiska hinder

I Ryssland ligger utvecklingen något efter den västländska. Varukedjor, som exempelvis ICA, är någonting nytt medan ICA funnits länge i västvärlden.<sup>97</sup>

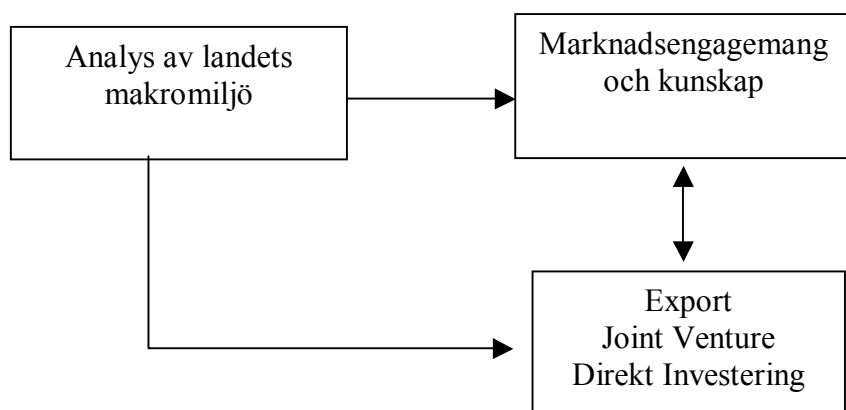
Livsmedelsimporten blev mycket sämre under 1998. Det var en följd av den ekonomiska krisen som inträffade i Ryssland. Situationen förbättrades för de inhemska producenterna i och med att konkurrensen från utländska företag minskade.

Den ryska telekommunikationsindustrin är en industri som dragit fördel av 90-talets ekonomiska reformer. Investeringarna i telekom 1992 – 1998 översteg 3 miljarder USD, något som medfört att utvecklingen nu nått en förhållandevis modern nivå. Branschen är dock starkt monopoliserad. De enda regionerna med god konkurrens är Sankt Petersburg och Moskva.

Efter devalveringen augusti 1998 hamnade branschen i en svår finansiell situation eftersom skulder var skrivna i hårdvaluta medan inkomster räknas i rubler. Det medförde att vissa investeringsprojekt lades ned och andra bromsades.<sup>98</sup>

## 3.5 Teoretisk referensram

När ett företag bestämmer sig för att globalisera sig och göra entré på den internationella marknaden måste det ta ställning till vilken etableringsstrategi det bör använda sig av och vilket steg i etableringsprocessen det vill ta. Redan vid början av etableringen kan företaget stöta på olika hinder och dessa kan variera beroende på vilken strategi man väljer.



Från: *Egen modell 2006*

Vår egen modell belyser hur ett företag använder sig av etableringsstrategier. Först bör ett företag analysera marknadens makromiljö och undersöka vilka för- och nackdelar det finns med marknaden. Därefter engagerar sig företaget mera i marknaden för att skaffa bättre kunskaper om den. Till slut gör företaget entré på marknaden genom att använda någon nivå i

<sup>96</sup> Терещенко В.М. (2004a), s. 181.

<sup>97</sup> Ibid, s. 181.

<sup>98</sup> [http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005\\_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf)

etableringskedjan. Företaget kan dessutom välja att först etablera sig på marknaden och därefter skaffa mera kunskaper om den för att till slut kunna ta nästa steg i etableringskedjan.



## 4 Empiri

*I detta kapitel tänker vi först redovisa de uteblivna intervjuerna och anledningarna till det. Därefter beskriver vi de företag vi intervjuade för att ge läsaren en inblick i företagets verksamhet. Sedan redovisar vi resultatet av vår undersökning baserat på insamlat material.*

### 4.1 Intervjuer

Vi har intervjuat tio stycken svenska företag. Fyra av respondenterna: Höganäs Keramik, AnoxKaldnes, Lindab och Assa Abloy befann sig geografiskt antingen i Ryssland eller i andra delar av Sverige och hade endast tid för intervju per telefon. Samma frågor ställdes till samtliga respondenter. Intervjuerna skedde i diskussionsform kring frågorna och pågick i ungefär 30 minuter vardera. En av oss höll i konversationen med den intervjuade. Den andre antecknade det som sagts i syfte att underlätta den senare sammanställningen av analyskapitlet då vi använde en högtalartelefon. Under intervjuerna dök nya frågor upp som vi bad de tillfrågade att svara på.

De sex resterande företagen: Delovoj Peterburg, HL-Display, Kockum Sonics AB, Alfa Laval, Advakom och Skanska hade ingen möjlighet att ställa upp på personliga intervjuer eller telefonintervjuer och därför svarade de via e-mail på våra frågor. Samtliga företag som vi hade varit i kontakt med var tillmötesgående till fortsatt kontakt om vi behövde komplettera med några ytterligare frågor.

De personer vi intervjuade var:

Per Strandqvist, verkställande direktör för Advakom.

Torbjörn Henriksson, marknadschef på Kockum Sonics AB.

Vibjörn Madsen, huvudansvarig för ryska och polska affärsverksamheten i Bonnier Business Press.

Henrik Mella, marknadschef för Östeuropas verksamhet på Assa Abloy.

Lars Henriksson, verkställande vicedirektör för Alfa Laval.

Håkan Ericsson, marknadsdirektör på HL-Display.

Peter Gimbe, marknadschef på Skanska

Dragan Spasic, marknadschef på Höganäs Keramik.

Lars-Erik Olsson, marknadschef på AnoxKaldnes.

Anders Persson, personaldirektör på Lindab.

Vi har även utfört en intervju med Olga Maxe-Stengrend som är journalist på Sveriges Radios ryska redaktion. Anledningen till denna intervju var att få en utomståendes syn på Ryssland som land och på den ryska marknaden samt de problem som kan uppkomma vid etableringsprocessen. Intervjun genomfördes i en av Sveriges Radios inspelningslokaler där vi spelade in hela intervjun. Orsaken till att vi bandade intervjun var att vi skulle kunna koncentrera oss på personen som vi intervjuade och undvika att missa något. Sedan lyssnade vi igenom bandet och sammanfattade en bearbetad intervju.

Av de totalt 110 företagen valde 90 stycken att inte alls besvara våra e-mail. De övriga tio däremot svarade men på grund av olika anledningar ställde de inte upp på intervjuer.

Företagen är följande:

Cetab Petersburg Stainless

Nightflight

Astra Zeneca

Gambro

Strålfors

Atlas Copco

Isaberg Rapid AB

Eniro Rus

Baltic Beverages Holdning AB

NCC Construction Sverige AB

Vi kontaktade även per telefon tidningen Metro som har sin verksamhet i Sankt Petersburg. Verkställande direktören för Metro, Martin Gellerstedt, svarade att det strider mot tidningens policy att redogöra för de problem som de har stött på vid etableringen.

## 4.2 Företagspresentation

### Alfa Laval

Alfa Laval är en ledande global leverantör av specialprodukter och processtekniska lösningar. Företaget marknadsför produkter och system inom separering, värmewäxling och flödesteknik. Med Alfa Lavals hjälp värmer, kyler, separerar och transporterar deras kunder produkter som olja, vatten, kemikalier, drycker, mat, läkemedel och stärkelse. Denna världsomspännande organisation arbetar nära kunderna i nästan 100 länder. Företaget har 4 300 anställda i världen. I Ryssland är cirka 250 anställda med en omsättning på 600 miljoner SEK<sup>99</sup>

### Höganäs Keramik

Höganäs Keramik startade sin tillverkning redan 1909 och än idag produceras stengodsprodukterna i fabriken i Höganäs. Idag heter företaget Iittala AB och ingår i Iittalagruppen. Koncernen är ledande inom formgivning av bruksföremål för hemmet. Produkterna är baserade på modern skandinavisk design och deras varumärken Höganäs Keramik, BodaNova, Hackman, Iittala och Rörstrand är marknadsledande. Iittalagruppen omsätter 168 miljoner euro och har 1400 anställda. Huvudkontoret för Sverige ligger nu i Höganäs.<sup>100</sup>

### HL-Display

HL Display grundades 1954. Företaget är en ledande leverantör till den globala detaljhandeln och finns i 41 olika länder. I Ryssland finns det från och med år 1999. Det erbjuder lösningar för butikskommunikation, varuexponering och butiksinredning. Försäljningen för år 2005 uppgick till 1 285 MSEK och antalet anställda till knappt 1 000. Företagets aktier är noterade på Stockholmsbörsens O-lista.<sup>101</sup>

<sup>99</sup><http://www.alfalaval.com/ecoreJava/WebObjects/ecoreJava.woa/wa/showNode?siteNodeID=1500&contentID=-1&languageID=1>

<sup>100</sup><http://www.hoganaskeramik.se/designor/web/hoganaswww.nsf/pages/8A42B82DE61BD7F7C2256D4E003F637F!OpenDocument&Expand=1>

<sup>101</sup><http://www.hl-display.com/eng/about/index.asp>

### **AnoxKaldnes**

AnoxKaldnes startade med forskningsarbete vid de tekniska högskolorna i Lund och Trondheim under 1980 talet. AnoxKaldnes är ett högteknologiföretag med fokus på biologisk rening av industriella och kommunala avloppsvatten. Företaget grundar sin verksamhet på kombinationen av djupa kunskaper inom mikrobiologi, bioteknik och reningsteknik – ett angreppssätt som är unikt inom reningsbranschen som annars domineras av ett traditionellt byggtänkande. Deras teknologier är installerade på mer än 400 anläggningar i 45 olika länder.<sup>102</sup>

### **Kockum Sonics AB**

Kockum Sonics AB grundades redan 1870 och sedan dess har företaget upparbetat en ingående expertis i akustiken, elektroniken och mjukvaruutvecklingen. Huvudkontoret är lokaliserat i Malmö och företaget finns även i Kina, Storbritannien, USA, Ryssland och Schweiz. Dessutom har Kockum Sonics AB försäljningsrepresentanter i de flesta delar av världen.<sup>103</sup>

### **Advakom**

Advakom är ett svenskt-ryskt entreprenadföretag inom data- och telekommunikation med 130 anställda. Företagets utvecklings- och produktionsenhet är lokaliserat strax utanför Moskva, i den vetenskapliga staden Dubna. Advakoms struktur är grundat av en grupp svenska privatuppfinnare med 15 års erfarenhet av samarbete med Ryssland.

Advakom erbjuder produkter och tjänster med västerländsk och europeisk kvalitet och standard. Företaget startade sin produktion 2002 och har under perioden 2002-2005 upplevt en stark tillväxt. Advakom är idag en ledande leverantör av data- och telefonkablar på den ryska marknaden.<sup>104</sup>

### **Lindab**

Lindab grundades 1957 som en liten plåtbutik i Lindhult. Året efter flyttade Lindab till Båstad där det finns än idag. Idag är Lindab en internationell koncern som utvecklar, producerar och marknadsför produkter och systemlösningar i tunnplåt och stål inom affärsområdena Ventilation och Profile och är representerade i mer än 125 lokaliseringar och i 26 olika länder. I Lindab Group finns mer än 3700 anställda.<sup>105</sup>

### **Assa Abloy**

Assa Abloy är världens ledande tillverkare och leverantör av säkerhetslösningar som tillgodoser kundernas krav på säkerhet, trygghet och användarvänlighet. Koncernen har cirka 30 000 anställda och en årsomsättning på cirka 3 miljarder EUR. I Ryssland har företaget 20 anställda och omsätter ungefär 15 miljoner EUR. Assa Abloy har med sina 150 bolag i 40 länder en stark global närvaro. Koncernens andel av världsmarknaden är 10 procent.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> [www.anoxkaldnes.com](http://www.anoxkaldnes.com)

<sup>103</sup> <http://www.kockumsonics.com/company/>

<sup>104</sup> <http://www.advakom.com/rus/about.php>

<sup>105</sup> <http://www.lindab.com/02history.htm>

<sup>106</sup> <http://www.assaabloy.com/article.php?topmenuid=362&leftmenuid=798&id=1460&selected=362>

## **Dagens Industri, Delovoj Peterburg**

Bonnier Business Press ger ut dagliga affärstidningar i elva länder. Förutom Dagens Industri i Sverige och Børsen i Danmark finns det systertidningar nu i Ryssland som heter Delovoj Peterburg samt i Estland, Lettland, Litauen, Polen, Österrike, Kroatien, Bulgarien och Slovenien. Bonnier AB är en familjeägd mediekoncern med sin bas i Sverige. Verksamhet finns i mer än 20 länder med tonvikt på norra Europa. Det finns cirka 150 företag och verksamheter i Bonnier AB. Verksamheterna omfattar de flesta medieformer och är indelade i fem affärsområden: affärstidningar, dagstidningar, böcker, tidskrifter, film/musik/radio och TV.<sup>107</sup>

## **Skanska**

Skanska grundades 1887 och började tillverka cementprodukter. Man breddade snabbt verksamheten och blev ett byggnadsföretag. Inom 10 år fick företaget sin första internationella order. Skanska har spelat en nyckelroll när det gäller att bygga upp Sveriges infrastruktur, bland annat vägar, kraftverk och bostäder. Skanskakoncernens omsättning år 2005 var cirka 125 miljarder SEK. I Sverige redovisade verksamheten cirka 22 miljarder kronor i omsättning. Antal anställda i världen är omkring 54 000 och i Sverige är 12 000 anställda.<sup>108</sup>

## **Sveriges Radio International**

SR International är Sveriges Radios internationella och multikulturella kanal. Radio Swedens SR International ger service till lyssnare utomlands och sänder på svenska, engelska, tyska, ryska och vitryska. De svenska sändningarna når runt 400 000 svenskar utomlands och håller lyssnarna informerade med nyheter från hemlandet. Radio Swedens övriga program skall informera omvärlden om Sverige och förmedla den svenska synen på internationella händelser. Programmen distribueras via kortvåg, mellanvåg, satellit och Internet och återutsänds av många lokala radiostationer världen över.<sup>109</sup>

## **4.3 Resultat av undersökning**

*I denna del av empirikapitlet har vi sammanställt och sammanfattat resultatet av vår empiriska undersökning. Resultatet grundas på de genomförda intervjuerna. Detta resultat skall ligga till grund för den kommande analysen.*

### **4.3.1 Motiv för att etablera sig i Ryssland och etableringsprocessen**

En anledning som företagen uppgav inför sin etablering i Ryssland var först och främst intresse för den ryska marknaden som erbjuder en stor tillväxtpotential. En annan att efter Sovjetunionens kollaps öppnades marknaden för utländska investerare och den nya marknaden lockade med ekonomisk utveckling och förbättring.

Olga Maxe-Stengrend från Sveriges Radio anser att dagsläget ser väldigt ljus ut för både inhemska och internationella företag. Ryska ekonomin förbättras ständigt och det beror först och främst på de höga oljepriserna som gör att Ryssland har kunnat betala tillbaka en stor del av sina skulder. Att landet har mycket pengar i stadskassan innebär också att regeringen känner sig väldigt stark och säker på sig själv och att de pengar som finns hanteras på rätt sätt. Regeringen känner också ansvar att hantera de pengar som internationella företag har börjat investera i Ryssland.

---

<sup>107</sup> <http://www.bonnier.se/292.aspx>

<sup>108</sup> [www.skanska.se](http://www.skanska.se)

<sup>109</sup> <http://www.sr.se/cgi-bin/International/artikel.asp?nyheter=1&ProgramID=166&Artikel=546932>

Här presenterar vi en tabell som beskriver hur respektive företag valde att etablera sig i Ryssland. För mer utförlig beskrivning: se intervjubilagor.

<b>Export (Direkt export)</b>	<b>Joint venture</b>	<b>Direkt investering</b>
<p><u>Höganäs Keramik</u> Representationskontor i Sankt Peterburg. Omsätter cirka 30-40 miljoner SEK. Ökning av marknadsandelar från 17% till 30%.</p>	<p><u>Advakom</u> Verksamheten finns i Dubna (12 mil från Moskva) från 2002. Lokaliseringen valdes med hänsyn till lokal, stadsadministration, geografiskt läge, tillgång till personal.</p>	<p><u>Skanska</u> Företaget har både egen verksamhet i Ryssland samt ett samarbete med ryska byggnadsföretag.</p>
<p><u>AnoxKaldens</u> En anställd skapade intressen genom sin erfarenhet och kunskap. Representationskontor i Sankt Petersburg. Personliga kontakter utgjorde intresse för ryska marknaden. 1996 kom verksamheten igång</p>	<p><u>AlfaLaval</u> Verksamheten fanns redan på 1880-talet i Sankt Petersburg. Från och med 1992 är verksamheten i Moskva företagets bas.</p>	<p><u>Delovoj Peterburg</u> Redan innan 1990 hade verksamhet i Estland, Lettland och Litauen vilken var framgångsrik. Ryssland var ett steg österut. Egen verksamhet i Sankt Petersburg från 1993. Valet av lokaliseringen: Moskva är för stort med sina maktsfärer, maffiastrukturer och oligarker.</p>
<p><u>Lindab</u> Direktexportering till Ryssland Intresse för marknaden kom under 90-talet. 2003 kom verksamheten igång</p>	<p><u>Kockum Sonics AB</u> Ett rysk företag sålde mjukvaran som Kockum Sonics AB behövde. Ryskt företag hade behov av kontakter i väst. Verksamheten finns i Sankt Petersburg. Valet av lokalisering: samarbetspartner fanns i staden. Etableringen påbörjades från ett licensavtal till ett köp under 90-talet.</p>	<p><u>HL-Display</u> Fick förfrågningar från kunder i Ryssland. Började i Sankt Petersburg 1997 men 1998 flyttade verksamheten till Moskva. Val av lokaliseringen: Företagets största kunder finns i Moskva och alla beslut fattas därifrån.</p>
<p><u>Assa Abloy</u> Representationskontor i Moskva från 2003. Exporten påbörjades i början av 90-talet. Valet av lokaliseringen: Moskva är både ett politiskt och ekonomiskt centrum i Ryssland .</p>	<p><u>Skanska</u> Möjlighet till expanderings och Sankt Petersburg ligger nära. Har funnits på marknaden sedan 1902. Första etableringen i Sankt Petersburg berodde på geografiska avståndet till Sverige. Idag finns verksamheten i både Sankt Petersburg och i Moskva.</p>	

Olga Maxe-Stengrend anser att många svenska företag satsar i första hand på Sankt Petersburg, och inte på Moskva, på grund av sitt mildare investeringsklimat. Sankt Petersburg är en inte lika mäktig och hård stad som Moskva vilket gör det lättare att etablera sig här.

Det lättaste sättet att komma in på den ryska marknaden, anser Olga Maxe-Stengrend, är kanske att muta sig fram. I Sankt Petersburg är det viktigast med kontakter i diplomatiska kanaler och att svenska konsulatet i Sankt Petersburg anser ett företags affärsidé lönsam och annorlunda. I så fall hjälper konsulatet till med etableringen. För att kunna etablera sig i de mindre ryska städerna ska man vara framåt och säker på sig själv. Det är självkänslan och självsäkerheten som gör att man bäst lyckas i provinser, anser Olga Maxe-Stengrend.

#### **4.3.3 Etableringsproblem**

Företagen som medverkade i vår undersökning beskrev flera problem som de konfronterades med vid etableringen och i verksamheten i Ryssland. Många nämnde likartade problem men la olika vikt till problemens betydelse.

Höganäs Keramik svarade att de trodde att de skulle få problem på grund av alla fördomar och föreställningar man har om Ryssland. Företaget blev positivt överraskat då de inte stötte på några större problem. Än idag har företaget inte några märkvärdiga problem och det tror Dragan Spasic beror på att företaget har en exportverksamhet i Ryssland. Han anser att egen tillverkning i landet skulle medföra ansevärdare problem.

HL-Display förmodade att det vid etableringen skulle bli problem med byråkratin, korrruption och tung myndighetsadministration men i verkligheten blev det inga större svårigheter. Trots alla problem och kriser ville Vibjörn Madsen på Delovoj Peterburg ändå poängtera att Ryssland är ett möjligheternas land.

Vi har valt att presentera företagens problem i två tabeller. Tabellerna innehåller information från olika områden som varje företag fann problematiska och ger en snabb överblick över de problem som är över- eller underrepresenterade på den ryska marknaden. Vi kommer därefter analysera dessa och vi hänvisar även till våra bilagor med intervjuer där man kan läsa noggrannare vad respektive företag ansåg om dessa problem.

	<b>Politik</b>	<b>Ekonomi</b>	<b>Administration</b>	<b>Korruption</b>
<b>Höganäs Keramik</b>				
<b>AnoxKaldnes</b>			- Komplicerad byråkrati.	- Mutor och korruption.
<b>Lindab</b>			- Komplicerad byråkrati	
<b>Assa Abloy</b>		- Hård konkurrenssituation.	- Komplicerad byråkrati	- Kriminalitet
<b>Advakom</b>		- Avsaknaden av industriell infrastruktur.		
<b>Alfa Laval</b>	- Ostabil politik	- Ostabil ekonomi		
<b>Kockum Sonics AB</b>		- Synen på markanden och kunder.		
<b>Skanska</b>		- Konstiga skatteregler.	- Komplicerad byråkrati	- Brottslighet, kriminalitet och korruption
<b>Delovoj Peterburg</b>	- Ostabil politik.	- Dålig konkurrens i tidningsbranschen.	- Problem med byråkrati	- Mutor och kriminalitet.
<b>HL – Display</b>		- Krav för ett lokalt bankkonto.		

Korruptionen, tror Olga Maxe-Stengrend, har minskat. På grund av att den ekonomiska situationen i landet har stabiliserats och de som tog emot mutor förr har redan tjänat tillräckligt och stör inte längre småföretagarna. Korruptionen finns i Ryssland men den märks inte lika tydligt som den gjorde till exempel efter Sovjetunionens fall. Olga Maxe-Stengrend är mycket övertygad om att Ryssland inte är mycket mer korruperat än exempelvis Indien, Kina eller Brasilien. Hon anser att man inte ska tro för mycket på massmedier därför att en del av den informationen är något överdriven.

Konkurrensen bland västerländska företag är hård i Ryssland, berättar Olga Maxe-Stengrend. Ryska företag är inte lika konkurrenskraftiga som de utländska på grund av lägre kvalitét på produkter och outvecklad teknologi. Från detta kan man dra slutsatser att det är till fördel för svenska företag att de är svenska och inte ryska då de inte behöver vara rädda för konkurrensen från ryska företag. En annan fördel är att Ryssland har varit stängt för import under mycket lång tid. Därför är ryssarna nyfikna och föredrar importerade varor framför de som är producerade i landet.

	<b>Språk</b>	<b>Kultur</b>	<b>Geografi</b>	<b>Teknologi</b>
<b>Höganäs Keramik</b>		- Dålig levnadsstandard.	- Transport	
<b>AnoxKaldnes</b>	- Dåliga språkkunskaper.			
<b>Lindab</b>			- Logistik och transport.	
<b>Assa Abloy</b>				
<b>Advakom</b>		- Sociokultur.		
<b>Alfa Laval</b>				
<b>Kockum Sonics AB</b>		- Sociokultur.		
<b>Skanska</b>		- Annorlunda affärskultur.	- Höga tullar på material	
<b>Delovoj Peterburg</b>		- Kulturkrockar.		- Outvecklad teknologi.
<b>HL – Display</b>				

Olga Maxe-Stengrend anser att geografiska faktorer spelar en stor roll var någonstans i Ryssland ett företag väljer att etablera sig först. Ryssland är ett stort land med relativt dåligt utvecklade kommunikationer, färdmedel och sämre boendestandard. Det är något komplicerat att få visum till landet. Har man lyckats komma till Ryssland så är det komplikationer med att få stanna under en längre tid eftersom man behöver registrera sig för att kunna stanna i landet i mer än tre dagar. Det är en av anledningarna till att företagen söker sig till norra och västra delen av Ryssland som ligger nära Sverige och restiden är bara några timmar.

Olga Maxe-Stengrend menar att språkkunskaper inte är lika viktiga för att starta och driva sin verksamhet som utländskt företag i Ryssland. Hon anser att den yngre generationen är mycket mer framåt i fråga om språkkunskaper. Unga specialister är duktiga på flera främmande språk och just språkdelen är inte längre lika aktuell i dagens Ryssland. Det finns till och med svenska skolor i Ryssland där ryska studenter är mycket intresserade av att lära sig både det svenska språket och den svenska kulturen. Därför finns inte språkbarriären längre i lika stor utsträckning som för några år sedan, anser Olga Maxe-Stengrend.



#### 4.3.4 Företagens råd

I vår intervju med företagen bad vi dem att ge råd till företag som är intresserade av att göra entré på den ryska marknaden. I tabellen nedan beskriver vi dessa råd som respektive företag gav. Noggrannare information finns i bilagor.

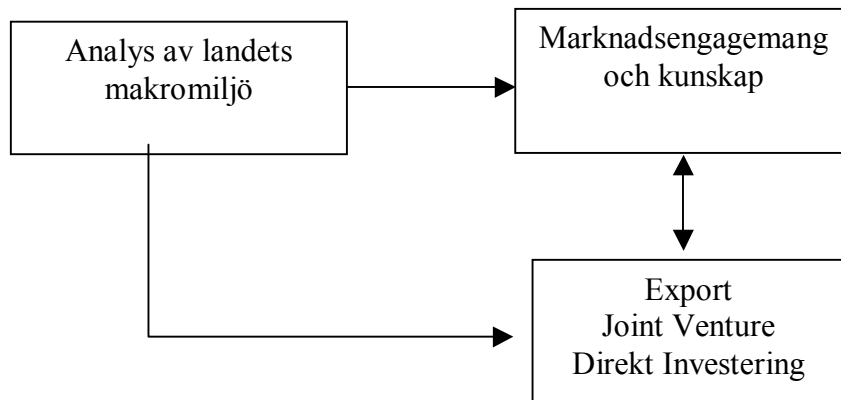
Några företag hade av olika anledningar inte möjlighet att komplettera vår intervju med råden.

	<b>Kunskap</b>	<b>Kontakter</b>	<b>Kultur</b>	<b>Övrigt</b>
<b>Höganäs Keramik</b>	- Kunskap om Ryssland. - Kunna ryska språket.	- Ha någon person som arbetar på plats.	- Skapa bra förtroende och personlig relation. - Inte ha några fördomar om landet. - Ha respekt för människor och kulturen.	
<b>Anox-Kaldnes</b>		- Att ha kontakter i landet.		- Att ha viss marginal pga. olika utgifter.
<b>Lindab</b>	- Lyssna på andra som är etablerade i landet. - Få information från Exporrådet			
<b>Assa Abloy</b>	- Att köpa en konsultrapport - En ordentlig marknadsanalys	- Att besöka landet. - Kontakter med flera potentiella affärspartner.	- Att alltid ha i åtanke att Moskva är ett "land i landet" med egna regler.	- Satsa på verksamheten ordentligt. - Satsa mycket finansiellt - Underskatta inte byråkratin och korruptionen.
<b>Advakom</b>	- Att ha språk kunskaper. - Lära sig administration, juridik, betalnings- och transportmetoder.	- Knyta lokala kontakter redan innan och/eller i början av etableringen.		- En företagschef måste kunna verksamheten i detalj.
<b>Alfa Laval</b>				
<b>Kockum Sonics AB</b>				
<b>Skanska</b>				
<b>Delovoj Peterburg</b>				
<b>HL – Display</b>				- Att börja verksamheten småsakligt och i egen regi.

## 5 Analys

I det här kapitlet analyserar vi vårt resultat från empirin utifrån de etableringsstrategier som vi beskriver i teorikapitlet.

Vårt syfte är att kartlägga de problem som uppstår för företag vid etableringsprocessen i Ryssland. Utifrån våra teorier skapade vi en modell som beskriver hur företag bör gå tillväga vid etablering på en utlandsmarknad och utifrån denna modell kommer vi ta ut de problem man kan stöta på vid de olika stegen av etableringen.



Från: *Egen modell 2006*

När ett företag väljer att etablera sig på den utländska marknaden kan det stöta på problem. Vissa företag får fler problem och vissa färre. Det beror på vilken bransch företaget är verksamt i (till exempel tjänsteföretag eller varuproducerande företag) men även vilken etableringsstrategi företaget använder sig av.

Innan företaget väljer att etablera sig på den ryska marknaden måste det undersöka alla dessa problem som det eventuellt kan stöta på. Det måste analysera dessa problem och ta reda på hur stor kapacitet det har för att lösa problemen eller gå runt dem. Därefter med utgångspunkt från sin analys bestämma sig för den mest lämpliga strategi för etableringsprocessen.

### 5.1 Omvärldsanalys

#### 5.1.1 Politik och ekonomi

Många av våra intervjuade företag ansåg att Rysslands politik och ekonomi fortfarande befinner sig i ett instabilt läge. Inkonsekvens bland lagar, hård konkurrenssituation, som Kockum Sonics AB nämnde att Ryssland har annorlunda syn på marknaden och kunder, är bara några exempel på faktorer som skapar problem för företagen beträffande det politiska och ekonomiska läget. Bland annat skattelagarna och dess genomförande och licensieringsgenomförandet kritiserades kraftigt för ständiga förändringar. Trots att stabiliteten inom ekonomin och politiken blivit bättre, sedan ekonomikrisen år 1998 och Putins tillträde som president år 2000, vet man inte vad som kommer att ske efter presidentbytet år 2008.

I ett så stort land som Ryssland är det viktigt med bra distributionskanaler. Eftersom Ryssland har en annorlunda mentalitet och lägger stor vikt vid kontakter kanske detta kan bli ett problem, som Assa Abloy trodde att det skulle bli, om man kommer in som ny aktör på marknaden. Måste man dessutom föra in sina varor från hemlandet kan det uppstå problem

med tullarna som tycks vara korrupta i många fall. Problemen som kan uppstå innebär att man kanske behöver muta tullpersonalen för en säker import av sina varor.

### **5.1.2 Demografi och kultur**

Problem som kan uppstå i Ryssland är att befolkningen har sämre kunskaper och erfarenhet inom språk, affärsmässighet, ekonomisk planering vilket gör att det blir svårare att kunna kommunicera med befolkningen och få tag i kompetent personal på plats. Detta hänger även samman med språket och kulturen i Ryssland som avviker från den västerländska kulturen. Genom de rätta kontakterna kan man lättare få en nära personlig relation med ryska affärsmän vilket tycks vara viktigt bland annat för Höganäs Keramik.

Kunskap är viktigt vid nyetablering på marknaden. Har företaget få kontakter, dålig kunskap om kulturen, språket och livssituationen i Ryssland och saknar kännedom om de hinder, problem och speciella regler och skyldigheter som finns i landet. Har de inhemska företagen och redan tidigare etablerade utländska företag ett övertag då de har all denna kunskap. Språket, kulturen, de olika livssituationerna är något som gynnar konkurrenterna som delar samma livsstil och tankesätt. De kan på ett helt annat sätt kommunicera med andra, anställa lämplig personal och kommunicera inom företaget. Problem med språk varierar delvis beroende på vilken typ av företag det gäller. Kräver en tjänst eller en produkt god kommunikation med kunder är språket viktigare än om man driver en fabrik, men det är även till viss del viktigt för alla företag då man måste kunna kommunicera med eventuella leverantörer, partners, myndigheter och med flera aktörer på marknaden. Flera företag har föreslagit att de vill ha hjälp av redan etablerade företag som redan har den kunskapen som ett nyetablerat företag behöver.

### **5.1.3 Geografi**

Att Ryssland är ett stort land måste man ha i åtanke när man väljer lokalisering av företaget. Utvecklade fysiska kommunikationer och transporter, en utvecklad arbetsmarknad och låg geografisk rörelse av arbetskraft är bara några faktorer som gör att kostnader kan variera stort mellan olika områden. Trots att det finns gott om naturresurser i form av exempelvis gas, kan den geografiska storleken och även de sämre teknologikonstruerade kommunikationerna göra det kostsamt för företagen att utvinna gasen.

## **5.2 Uppsalaskolans internationaliseringsprocess**

När ett företag har bestämt sig för en specifik marknad och gjort en grundläggande analys, kan företaget använda sig av Uppsalaskolans modell för att bli mer engagerad och få ytterligare kunskap om marknaden.

### **5.2.1 Marknadsengagemang**

Först tittar man på *marknadsengagemang* och därefter tar man *engagemangsbeslutet*. Engagemanget är det allra viktigaste. De företagsledare som vi har intervjuat menade att deras intresse för den ryska kulturen, den spännande marknaden och det revolutionerande förloppet i det ryska samhället fick dem att orka med den tunga byråkratin och alla de obekvämligheter den för med sig. I flera företag tog det många år av ansträngning innan man hade lärt sig det som är specifikt för just Ryssland för att nå de framgångar man har idag.

En av de viktigare aspekterna för att utmärka sig på en marknad, i vårt fall Ryssland, är att man måste ha en affärsidé som passar just för det landet. Det räcker inte att bara satsa på den ryska marknaden som om den vore vilken europeisk marknad som helst utan företaget måste

ha en klar idé om vad det kan göra i Ryssland för att lyckas. I Dagens Industris fall var det att skapa Delovoj Peterburg som var specifik för just Sankt Peterburg.

Ägarnas engagemang och kunskaper om Ryssland är viktiga så att man inte agerar från de allmänna fördomarna som förmedlas via medierna. I medierna brukar dramatiska detaljer som maffiamord eller till exempel diktatorhot ofta dominera men vardagen i Ryssland styrs av helt andra frågor, menade Höganäs Keramik. Om man förlitar sig för mycket på massmediernas uppgifter kan viktiga beslut försenas och satsningar avbrytas på felaktiga grunder.

Genom det engagemang som svenska företag i vår undersökning haft, Alfa Laval och Skanska t ex, har de också vågat planera för investeringar även under de år landet genomlevt kriser och tagit första steget in på marknaden före andra.

### **5.2.2 Löpande aktiviteter**

De *löpande aktiviteterna* omfattar kontakter med kunder, mellanhänder, leverantörer, myndigheter samt andra viktiga personer och organisationer.

Det viktigaste för en västerlänning är att inte ge order till de lokalt anställda och att inte vara för självsäker, ansåg några av våra respondenter. Man ska alltid ha i åtanke att det finns många välutbildade och talangfulla människor i Ryssland i stället för att nedvärdera dem. Som västerländskt företag i Ryssland, ansåg Kokum Sonics AB, kan det vara bra att betala sin personal något över snittet och ge de ryska cheferna förmåner. På så sätt får man större lojalitet, effektivitet och mindre personalproblem. Enligt Delovoj Peterburg är personalfester och tillställningar också effektiva för att vinna lojalitet och nå mer personligt kontakt med sina anställda. Anställda som delar med sig av information är också viktigt för en avgörande anpassning till det nätverk som omger företaget. Det är väldigt sällan som man omedelbart förstår hur relationerna mellan det egna företaget och myndigheter, distributörer och konkurrenter egentligen fungerar. Redan på ett tidigt stadium måste bra kontakter etableras med nyckelpersoner i nätverket, ansåg Assa Abloy. Det ska självklart vara lokala personer och inte exempelvis stadsledningen.

Löpande aktiviteter är den stora källan till erfarenhet. Denna del av processen går långsamt då det tar tid för personer att inhämta kunskap om både företaget och dess marknad. Man kan anställa personal med erfarenhet från den ryska marknaden och det gjorde många av de intervjuade företagen. Att anställa lokala chefer som talar ryska och kommer från den ryska kulturen gör att man lätt integrerar och anpassar företaget i landet och förebygger de eventuella problemen som kan uppstå. Det är i regel svårt att skapa en verklig rysk företagskultur utan ryska chefer, ansåg de personer som vi intervjuade.

### **5.2.3 Marknadskunskap**

Av de ovannämnda aktiviteterna får man *marknadskunskap* som kan delas upp i erfarenhetsbaserad kunskap och objektiv kunskap. Den objektiva kunskapen kan läras ut medan den erfarenhetsbaserade kunskapen endast kan fås genom personlig erfarenhet. Alla våra respondenter ansåg det viktigt att vara väl insatt i hur vinster förs ut ur Ryssland och på vilka villkor. För att kunna expandera i Ryssland krävs också kontroll över finansieringen. Pålitliga ryska chefer är också ett måste för att ha den nödvändiga kontrollen över företaget. En viktig grundförutsättning för att det ska vara värt att satsa på Ryssland är att man är helt övertygad om att det ryska samhället är på väg mot demokrati och marknadsekonomi och inte bara ett stillastående kaos, såsom landet ofta beskrivs i massmedier i väst. Därför kommer

marknadskunskapen in i bilden och utgör en av de viktigare aspekterna för satsningen på den ryska marknaden.

### **5.3 Etableringskedjan**

När företaget har analyserat och fått kunskap om den ryska marknaden blir nästa steg att välja hur de vill etablera sig på den ryska marknaden. Antingen kan företaget välja att följa hela etableringskedjan steg för steg eller välja någon av de nivåer som passar bäst för företaget och dess verksamhet. I vår undersökning hade vi tio stycken olika företag. Några av företagen valde att endast exportera till Ryssland, andra att samarbeta med ryska företag och några valde att ha egen verksamhet i landet.

#### **5.3.1 Export**

I vår undersökning hade vi fyra exportföretag, AnoxKaldnes, Höganäs Keramik, Assa Abloy och Lindab, som endast har representationskontor i Ryssland. Samtliga har direkt export till landet. Enlig Kotler är det det enklaste sättet att göra entré på den utländska marknaden även om direkt export är lite mer komplicerad än indirekt export. Assa Abloy valde denna strategi att ha ett representationskontor och inte omedelbart etablera ett bolag i Ryssland för att komma runt problemen vid etableringen.

Höganäs Keramik angav att de har nästan inga problem då de endast exporterar till landet. Företaget har ingen direkt kontakt med myndigheter på grund av att de har lämnat över denna uppgift till andra personer. På det sättet undviker man problem med byråkrati medan resten av våra intervjuade exportföretag har dessa svårigheter. Även kriminaliteten är ett problem för några företag såsom AnoxKaldnes och Assa Abloy. Ett exportföretag kan ha andra problem beroende på vilken bransch företaget är verksamt i. För AnoxKaldnes är språket ett problem därför att de har kontakt med den äldre generationen som inte har så bra kunskaper i främmande språk.

Exportföretag har även på problem med transporten då Ryssland är ett stort land som har dåliga vägar och svåra klimatförhållanden. Detta nämnde Höganäs Keramik och Lindab. De företag som vi undersökte ansåg att med de rätta kunskaperna kunde de gå runt problemen när de etablerade sig i Ryssland. Flera av företagen nämnde att de har personer på plats som sköter de administrativa uppgifter och kontakter som har med deras kunder att göra. På så sätt minskar företagen sina problem. Dessutom behöver de inte bekymra sig för problem med köp av mark och sätta sig in i alla landets lagar.

#### **5.3.2 Joint venture**

Joint venture innebär att man går ihop med ett företag på den utländska marknaden, i vårt fall ett ryskt företag. På så sätt får man hjälp av det inhemska företaget med kontakter, kunskapen om marknaden och markandsföringen. När ett företag beslutar att samarbeta med ett rysk företag måste företaget skaffa sig god förståelse för den ryska kulturen och mentaliteten för att kunna samarbeta med sin partner. Här blir även språklig kommunikation viktig. Av vår undersökning kom vi fram till att både Advakom och Kockum Sonics AB har sociokulturella problem i form av att förstå sig på den ryska mentaliteten. Lyckas företag skapa den personliga relationen med sin partner så kan denna strategi vara ganska framgångsrik samtidigt som företag fortfarande undviker de allra största problemen vid etableringen.

### **5.3.3 Direkt investering**

Det tredje steget i etableringskedjan är att etablera sig på den internationella marknaden genom direkt investering. Företaget investerar i en fabrik genom att bygga den eller investerar i ett varuhus. Företaget har egen produktion i landet och är nästan oberoende från huvudkontoret i hemlandet. Kotler poängterar att denna strategi är den svåraste och kräver också störst engagemang från företagets sida men den ger den största potentialen och kontrollen. Med denna strategi kan företaget stöta på i princip vilka problem som helst såsom politiska, administrativa, kulturella, teknologiska eller geografiska.

Företaget kan behöva olika sorts licenser, bygglov, tillstånd och så vidare. Företaget är mer känsligt för allt som händer inom landet. I vår undersökning bedriver tre företag egen verksamhet i Ryssland. De skiljer sig något i svaren hur de värderar sina problem. Delovoj Peterburg och Skanska har haft alla slags problem som de har löst successivt. HL-Display har endast haft problem med byråkratin vilket gjorde att det tog lång tid för verksamheten att komma igång.

## **6 Diskussion**

*Här diskuterar vi resultat och analys och tar ställning till dess rimlighet och trovärdighet.*

### **6.1 Slutsats**

De tio företag, som vi har undersökt, har valt olika strategier för att lyckas. De har dessutom stött på olika problem vid sina etableringar och det kan bero på de branscher som företagen är verksamma i. Ändå ser vi några gemensamma nämnare vilka framgick av de intervjuer och diskussioner vi hade. De gemensamma problemen är likartade andra svenska företags problem vid deras etablering i Ryssland.

I vår undersökning av de problem som finns för svenska företag i samband med etableringen och att driva verksamheten i Ryssland konstaterar vi att det finns en del byråkratiska, ekonomiska, kriminella och kulturella problem. Dock kan företagen agera på olika sätt för att minimera eller gå runt dessa problem genom att anlita konsulter som känner till alla genvägar och har erfarenheten att handskas med dessa problem. Av vår undersökning framgick att de intervjuade företagen tar hjälp av konsulter för att minimera sina problem. Även om det kostar pengar att anlita konsulter så lönar det sig långsiktigt då företagen undviker stora fallor.

#### **6.1.1 Kultur och språk**

Vi har tidigare beskrivit att kunskap om marknaden är viktigt för en lyckad etablering. Dessutom är personliga relationer nödvändiga. Kunskaper om den ryska kulturen och det ryska språket krävs för att kunna skapa nödvändiga kontakter. Konsulter kan vara till stor hjälp då företaget i början har dåliga kunskaper om den ryska kulturen, språket och saknar ett brett kontaktnät.

#### **6.1.2 Korruption**

Två stora problem i våra ögon och även vad vi kom fram till av undersökningen är mutbrott och korruption. Flera av våra intervjuade företag har påpekat att det finns problem i dessa områden men eftersom ämnet är känsligt har de undvikit att nämna detaljer. Vi tror att vilket företag som helst kan stöta på problemet med korruption. Staten försöker bekämpa problemet men fortfarande kan företag stöta på korruptionen. Mutbrottet kan vara en stor nackdel för utländska företag då dessa inte är vana med detta och kanske inte vill spela det spelet. Om ett företag väljer att distansera sig från korruption och mutor kan det betyda att företagen får större kostnader då det kan ta långt tid att få olika tillstånd. Företagen kan behöva lägga ner extra tid och pengar på att få igenom licenser samt att övervinna konkurrenternas övertag. Ett sätt att gå runt dessa problem kan vara att ta hjälp av konsulter som kan sköta allt ”smutsarbete” åt företaget. Det kanske kan bli dyrt i längden om företaget hela tiden använder sig av konsulter i olika områden men det kan vara bra i början av etableringen innan företaget har lärt sig hur den ryska marknaden fungerar och kan handskas med alla problem och lösa dessa på ett snabbt och smidigt sätt.

#### **6.1.3 Landets storlek**

Ryssland är ett stort land vilket kan vara både för- och nackdel för företag. Landet är en stor marknad men också en svårnådd marknad. Vi tror att det tar både tid och kostar mycket att transportera varorna till olika områden runt om i Ryssland. Som vi har märkt av undersökningen väljer svenska företag att starta sin verksamhet i Sankt Petersburg för att det är närmare till Sverige. Visserligen väljer vissa företag att etablera sig i Moskva på grund av att pengarna och makten finns där och många företag har sina kunder i Moskva. Moskva är en stad som också ligger i den europeiska delen av Ryssland. Precis som Olga Maxe-Stengrend har kommenterat tror inte vi heller att många företag vågar sig ut på den asiatiska delen av

Ryssland på grund av helt andra förhållanden inom ekonomin, klimat och levnadsstandard. Dessutom är avståndet stort till Europa och skulle försvåra kommunikationen mellan kontoren.

#### **6.1.4 Företagens råd**

Vi frågade även de intervjuade företagen vilka råd de kunde ge till andra företag som är intresserade av marknaden. De råd vi fick var till exempel att ta hjälp av olika konsulter och andra svenska företag som är etablerade i Ryssland, be Exportrådet om hjälp, ha en "rysk-svensk" anställd på företaget som har erfarenhet av Sverige och den svenska affärskulturen men också erfarenhet av Ryssland. Det kan även vara bra att köpa en konsultrapport där den aktuella situationen i Ryssland beskrivs. Vi tror att om företag följer dessa råd finns det ingen anledning att tro att företag kommer att misslyckas.

Även om företag kan gå runt några av problemen så måste även den ryska regeringen ta itu med problem som korruption, byråkratin och förbättra den allmänna ekonomiska situationen i landet. Putin har fört en relativ framgångsrik politik inom vissa områden. Det har medfört att antalet utländska investerare har ökat. Om två år är det presidentval i Ryssland och många ställer sig frågan vem som kommer att efterträda Putin och hur denna person kommer att styra landet. Många känner sig tveksamma på grund av osäkerheten i den politiska och ekonomiska situationen. Trots allt anser vi att situationen i Ryssland inte kommer att bli sämre utan sakta utvecklas framåt. Därför är den ryska marknaden en lovande marknad med många möjligheter.

#### **6.2 Egna reflektioner**

I så stora städer som Moskva och Sankt Petersburg kan det vara svårt för konsumenter att finna de varor och tjänster som finns tillgängliga på marknaden. Därför är det bra för ett företag när det etablerar sin verksamhet att positionera sig i ett köpcentrum för detaljhandelsprodukter. Ett annat sätt skulle kunna vara att ha en bra marknadsföringskampanj trots att marknadsföring fortfarande inte är fullt utvecklad i Ryssland. Det kan vara svårt att hitta bra ryska marknadsförare som har kunskaper om ryska marknaden, veta vad konsumenter behöver, och även behärska olika marknadsstrategier. Ytterligare ett sätt är att försöka utmärka sig, som till exempel Delovoj Peterburg har gjort med sin rosa tidning, och med detta skapar en bra position bland konkurrenter.

När det gäller produktdifferentiering och konkurrens mellan företag är det fortfarande de utländska företagen som konkurrerar med varandra. Av egna erfarenheter men också Olga Maxe-Stengrens vet vi att ryssar är väldigt nyfikna på de utländska varor som finns på marknaden och de föredrar dessa framför inhemsktproducerade varor. Det beror på olika anledningar. Ryssland har länge varit ett stängt land och utländska varor har alltid varit något exklusivt för ryska människor under kommuniststyret. När landet öppnades och dessa varor blev tillgängliga för alla blev dessa varor ett förstahandsval vid en rysk konsuments köpbeslut. En annan anledning är att kvalitén på ryskproducerade varor är inte densamma som västerländskt producerade varor. Konsumenterna vill alltid ha den absolut bästa kvalitén och därför kan inte ryska företag konkurrera med utländska på deras hemmamarknad på grund av sämre utvecklad rysk teknologi och lägre kvalitén på varorna.

Trots alla de problem som företag kan stöta på vid etableringen på den ryska marknaden anser vi att den är en lovande marknad då den politiska och ekonomiska situationen i landet har stabiliserats. Därför anser vi att företag inte bör vara rädda för att gå in i Ryssland. Vårt syfte med uppsatsen är inte enbart att undersöka vilka problem som finns på den ryska marknaden



utan också att vår uppsats ska fungera som "ett handbok" för företag om vilka problem som finns och på olika sätt undvika dem. Vi är eniga med Olga Maxe-Stengrend att det är omöjligt att gå runt alla problem som företaget kan stöta på vid etablering i Ryssland. Alla svenska företag tar sig i genom de flesta hinder, några kan göra det bättre än andra beroende på den bransch företaget är verksamt i. Trots alla problem och alla risker företaget möter så är den ryska marknaden en lovande och en oerhört lönsam marknad. De finansiella resurser som företaget tar i anspråk i början av sin verksamhet mångdubblas om man har lyckats att stanna kvar.

### **6.3 Rimlighet och trovärdighet**

Efter att ha genomfört en studie är det av betydelse att reflektera över undersökningens validitet och reliabilitet. Det är viktigt att en god validitet och reliabilitet föreligger.

Enligt vår mening är undersökningens validitet god. Vi anser att vi har säkerställt det fenomen som skall undersökas och därefter verkligen undersökt detta. För att verkligen kunna undersöka problemen som kan uppstå vid en utlandsetablering genomförde vi tio ingående intervjuer. Respondenterna fick med egna ord svara på frågorna angående deras utlandsetablering. Eftersom respondenterna fritt kunde kommentera och utveckla sina tankar kring ämnet förelåg risken att den erhållna informationen var något vinklad. Oklarheter som dök upp efter intervjuerna kunde vi lösa med samtliga respondenter med ytterligare frågor. På grund av tidsbrist kunde respondenterna inte kommentera och kontrollera våra renskrivna anteckningar. Validiteten kunde därför i detta skede av studien ifrågasättas. Vi löste dock problemet genom att använda oss av en primär källa, en journalist från Sveriges Radio, som hade inblick i Rysslands situation och de problem som kan drabba svenska företag vid etableringen på den ryska marknaden. Vid en slutlig genomgång av intervjumaterialet och det kompletterande materialet ansåg vi att vi hade tillgång till den information som verkligen behövdes för att kunna genomföra en analys. Frågorna som vi ställde till de intervjuade anser vi har blivit rätt tolkade och således kunde vi erhålla svar på de frågor som vi ville ha besvarade. Därför anser vi att validiteten föreligger.

Reliabilitet i denna undersökning grundar sig på den kvalitativa metodansatsen. Vi tror att vi har uppnått en god reliabilitet eftersom vi har gjort vårt yttersta för att inte redigera eller ändra respondenternas svar för mycket. Ett problem som påverkat undersökningens arbete, och kanske också reliabiliteten, är att vi enbart har haft möjlighet att genomföra våra intervjuer via telefon och e-mail. Detta medförde att vi inte har kunnat inkludera icke-verbal kommunikation, som kroppsspråk, från respondenternas svar. Vi tror dock inte att svarens innehåll hade förändrats i någon större utsträckning om vi hade genomfört en traditionell intervju. Det andra problemet var att vi fick endast tio stycken intervjuer av 110 kontaktade företag vilket kan ha påverkat undersökningens representativitet. Vi anser dock att eftersom alla erhållna svar var i stor utsträckning lika kan vi konstatera att resultatet av undersökningen skulle bli densamma om vi hade intervjuat flera företag.

Vid en undersökning är det viktigt att bearbeta information och material noggrant. Vid behandlingen av materialet har vi försökt att vara så neutrala som möjligt. För att inte påverka forskningsarbetets resultat ska man försöka att bortse från personliga värderingar och erfarenheter. Fullständig objektivitet har dock inte kunnat uppnås vid utformningen av vårt arbete. Personliga värderingar och intressen har spelat in vid problemvalet. Erfarenheterna har dessutom för oss ibland varit en förutsättning för att kunna tolka den information som vi under undersökningens gång har erhållit. Vi har dock försökt att komplettera våra subjektiva värderingar med andra individers bedömningar och sekundärmaterial.

## 7 Referenser

I fotnötter använder vi oss av Ibid vilket kommer från latinska ordet Ibidem som betyder ”på samma ställe”. Det används i både engelsk och svensk skrift (uppsatser, avhandlingar med mera) som förkortning då flera källhänvisningar från samma ställe förekommer två eller flera gånger direkt efter varandra. ( Hämtad från <http://sv.wikipedia.org/wiki/Ibidem> 26 maj 2006)

### 7.1 Böcker

Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Cyert, R., M. & Marsh, J., G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.

Dahmström K. (200) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistiks undersökning*. Lund,: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dixelius, M., Konstantinov, A. (1999). *Maffians Ryssland*. Göteborg: Kommentus.

Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2001). *Russia and Soviet; Economic Performance and structure (7th edition)*. Boston: Addison-Wesley.

Hartman Jan, (1998). *Vetenskapligt tänkande. Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Johannessen, A., Tufte, P. A. (2003). *Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.

Johanson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002). *Företagets internationaliseringsprocess; Lärande i nätverk*. Lund: Studentlitteratur.

Johanson J. (1972) *Exportstrategiska problem*; Stockholm: Askild & Kärnekull Förlag AB

Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Italien: Rotolito Lombarda.

Lindahl, R. (2001). *Utländska politiska system*. Stockholm: SNS förlag.

Lundquist Lennart. (1993), *Det vetenskapliga studiet av politik*. Lund: Studentlitteratur

Mole, J. (1995). *Takt och ton i EU*. Göteborg: Liber-Hermonds.

Paulsson, U. (1999). *Uppsatser och rapporter – med eller utan uppdragsgivare*. Lund: Studentlitteratur.

Starrin Bengt & Svensson Per-Gunnar. (1994) *Kvalitativmetod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur, 1994

Segbers, K. (2001a). *Explaining Post-Sovjet Patchworks volume 1; Actors and sectors in Russia between accomodation and resistance to globalization*. Aldershot: Ashgate.

Segbers, K. (2001b). *Explaining Post-Soviet Patchworks volume 3; The political economy of regions, regimes and republics*. Aldershot: Ashgate.

Smith, A. (1993). *Russia and the world economy; problems of intergration*. London: Routledge.

Tereshenko V.M. (2004a) *Marketing – terapiya*. Sankt Peterburg: Izdatelskij dom Piter.

Tereshenko V.M. (2004b) *Marketing: novie tehnologii v Rossii. 2-e izdanie*. Sankt Petersburg: Izdatelskij dom Piter.

## 7.2 Internet

<http://www.bonnier.se/292.aspx> 6 april 2006

[www.skanska.se](http://www.skanska.se) 6 april 2006

[www.anoxkaldnes.com](http://www.anoxkaldnes.com) 6 april 2006

<http://www.kockumsonics.com/company/> 6 april 2006

<http://www.advakom.com/rus/about.php> 6 april 2006

<http://www.lindab.com/02history.htm> 6 april 2006

<http://www.assaabloy.com/article.php?topmenuid=362&leftmenuid=798&id=1460&selected=362> 6 april 2006

<http://www.alfalaval.com/ecoreJava/WebObjects/ecoreJava.woa/wa/showNode?siteNodeID=1500&contentID=-1&languageID=1> 6 april 2006

<http://www.hl-display.com/eng/about/index.asp> 6 april 2006

<http://www.hoganaskeramik.se/designor/web/hoganaswww.nsf/pages/8A42B82DE61BD7F7C2256D4E003F637F!OpenDocument&Expand=1> 6 april 2006

[http://www.sr.se/cgi-](http://www.sr.se/cgi-bin/International/artikel.asp?nyheter=1&ProgramID=166&Artikel=546932)

[bin/International/artikel.asp?nyheter=1&ProgramID=166&Artikel=546932](http://www.sr.se/cgi-bin/International/artikel.asp?nyheter=1&ProgramID=166&Artikel=546932) 5 maj 2006

[http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005\\_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/DocFile/ussiaarketntroduction2005_d229fb01-f6fd-43ed-bae2-fd50b227786b.pdf) 30 mars 2006

[http://www.swedishtrade.se/ryssland/docfile/87344\\_rapportBCS2005ryssland.pdf](http://www.swedishtrade.se/ryssland/docfile/87344_rapportBCS2005ryssland.pdf) 9 april 2006

[www.swedishtrade.se/omexportradet/](http://www.swedishtrade.se/omexportradet/) 23 maj 2006

[www.swedishtrade.se/ryssland/?objektID=916](http://www.swedishtrade.se/ryssland/?objektID=916) 24 maj 2006

[www.swedishtrade.se/ryssland](http://www.swedishtrade.se/ryssland) 15 mars 2006

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Moskva> 24 maj 2006

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Ibidem> 26 maj 2006

<http://www.odci.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html#People> 26 februari 2006

[www.scb.se/templates/pressinfo\\_\\_\\_160491.asp](http://www.scb.se/templates/pressinfo___160491.asp) 24 maj 2006

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/> 16 december 2005

### 7.3 Intervju

E-mailkontakt med Exportrådet. 15 och 20 januari 2006 via <http://www.swedishtrade.se>.  
Telefonintervju med Lars-Erik Olsson på AnoxKaldnes den 29 mars 2006  
Telefonintervju med Dragan Spacis på Höganäs Keramik den 30 mars 2006  
Telefonintervju med Andres Persson från Lindab den 7 april 2006  
Telefonintervju med Henrik Mellan på Assa Abloy den 16 januari 2006  
E-mailintervju med Per Strandqvist på Advakom den 30 mars 2006  
E-mailintervju med Torbjörn Henriksson på Kockum Sonics AB den 4 april 2006  
E-mailintervju med Vibjörn Madsen på Delovoj Peterburg den 21 mars 2006  
E-mailintervju med Lars Henriksson på Alfa Laval den 3 april 2006  
E-mailintervju med Håkan Eriksson på HL-Display den 20 april 2006  
E-mailintervju med Peter Gimbe på Skanska den 24 april 2006  
Personligintervju med Olga Maxe-Stengrend på Sveriges Radio den 4 maj 2006

### 7.4 Tidningsartiklar

Putin's Absolute Triumph. (2004, 15 mars). *Business Week Online*. Hämtad den 16 december via <http://www.emeraldinsight.com/Insight/>.

### 7.5 Rapporter och tidigare intervjuer

Stockholms Handelskammare (2000). *Undersökning av svenska företags ryska och baltiska etableringar*. Uppdragstagare: Omvärld Marknad Analys.

Skår, N. (2002). *Det finns bara möjligheter! Intervjuer om internationell tjänstehandel med 17 företag i 12 sektorer av näringslivet*. Uppdragsgivare: Svensk Internationell Tjänstehandel.

## 8 Bilagor

### 8.1 Intervjufrågor

*Här redovisar vi frågor som vi ställde till samtliga företag som vi intervjuade.*

När började ni fundera på att etablera er på den ryska marknaden?

Varför just då och där?

Hur valde ni lokaliseringen (land, stad, osv)?

När började ni genomföra etableringen?

Vilka etableringsstrategier valde ni mellan? Såg ni alla etableringsstrategier som ett alternativ, eller valde ni enbart mellan vissa av dem?

Vilka är de huvudsakliga orsakerna till att ni valde just denna strategi?

Hur lång tid tog det att etablera er?

Vilka problem trodde ni att ni skulle stöta på? (demografiska, geografiska, ekonomiska, teknologiska, sociokulturella, politiska, kriminella osv)

Vad vidtog ni för åtgärder för att komma runt dessa?

Vilka problem stötte ni verkligen på?(demografiska, geografiska, ekonomiska, teknologiska, sociokulturella, politiska, kriminella osv)

Exemplifiera gärna.

Om det uppkom problem ni inte hade räknat med, hur löste ni dessa?

Hur gick ni tillväga för att knyta kontakter på den ryska marknaden?

Vad har ni för problem idag?

Hur påverkar dessa problem er expanderings?

Hur går ni runt dessa problem i så fall?

Vilka råd skulle ni vilja ge till andra företag som är intresserade av den ryska marknaden?

## 8.2 Intervjufrågor till Olga Maxe-Stengrend, Sveriges Radio

Berätta om dig? Vad har du för funktion?

Vilka kunskaper om Ryssland har du?

Hur ser ut dagsläget ut i Ryssland för internationella företag?

Hur ser du på den ryska marknaden?

Vad finns det för hjälp för svenska företag om de vill etablera sig på den ryska marknaden, både här i Sverige och i Ryssland?

Var någonstans i Ryssland är det vanligast för svenska företag att etablera sin verksamhet?

Varför?

Finns det några skillnader mellan Moskva och Sankt Petersburg ur etableringssynpunkt?

Hur är det enklast sättet att göra entré på den ryska marknaden?

Påverkas företagen av den politiska och den ekonomiska situationen i Ryssland?

Påverkas företaget av geografiska faktorer, att landet är stort, dålig kommunikation, ligger utanför EU?

Påverkas företaget av Rysslands kriminalitet och korruption?

Måste företagen muta sig fram i olika situationer?

Hur ser du på Rysslands administrationsproblem och byråkratiska problem?

Hur viktigt är det att ha kunskaper i det ryska språket, rysk kultur och mentalitet?

Hur viktigt är det för svenska företag att etablera personaliga relationer till alla externa parter?

Hur bör man gå till väga?

Hur ser du på konkurrenssituationen i Ryssland?

Hur påverkas svenska företag av den inhemska konkurrensen?

Är det till deras fördel eller nackdel att vara ett västländskt företag?

Har du några förslag på hur företagen kan lösa eller gå runt dessa problem som eventuellt uppstår vid etableringen?

Vilka råd skulle du personligen vilja ge till andra företag som är intresserade av den ryska marknaden?

### **8.3 Advakom**

*Nedan följer en sammanfattning av vår e-mailintervju med Per Strandqvist, VD för Advakom i Ryssland, den 30 mars 2006.*

Advakom började sin verksamhet år 2002 strax utanför Moskva (12 mil) i staden Dubna. Per Strandqvist berättade i vår intervju att man började fundera på etableringen i Ryssland redan under våren 1999, efter återhämtningen från "defaulten" i augusti 1998. Anledningen till att Advakom valt att etablera sig i Ryssland är att det är en väldigt spännande marknad och att den erbjuder en stor tillväxtpotential.

När man, 2001 började genomföra sin etablering valde man lokaliseringen genom att ställa upp vissa kriterier avseende lokal, stadsadministration, geografiskt läge, tillgång till personal och liknande. Därefter besökte ledningen ett 10-tal städer och valde den bästa.

Per Strandqvist berättade att företagets affärsidé bygger på produktion och därför, enligt honom, fanns det endast en etableringsstrategi som passade dem bäst, nämligen etablering av en kapitaliserad juridisk person. Den huvudsakliga orsaken till detta val av strategi var att ett tillverkande företag behöver lokaler, maskiner och annat på plats.

Att etablera sig tog ungefär sex månader, enligt Per Sandqvist, och de problem man trodde sig stöta på var sociokulturella, teknologiska och byråkrati. För att komma runt dessa eventuella problem vidtog man som åtgärd att ha svensk personal permanent på plats, att ha speciella utbildningsplaner för lokal personal och bra relationer till den lokala stadsadministrationen.

Per Strandqvist tillade dock att de verkliga problemen som uppstod senare vid etableringen av Advakom var sociokulturella, alltså de klassiska problemen relaterade till olika kulturer och erfarenheter och de byråkratiska problemen som fanns både externt och internt. För att lösa de problem som uppkom skulle den lokala svenska personalen lära sig sakfrågorna i detalj och att de själva skulle tänka ut de bästa fungerande lösningarna. Som krav var det också att kunna ryska språket för att förebygga de kulturella barriärerna.

Per Strandqvist menade också att det är mycket viktigt med lokala kontakter som man måste försöka knyta, kanske redan före eller i början av utlandsetableringen. Advakom däremot hade de flesta kontakterna långt före sin etablering i Ryssland.

Det stora problem som finns än idag är avsaknaden av lokal industriell infrastruktur, såsom stabila och effektiva leverantörer av produkter och tjänster. Det problemet räknade ledningen inte med från början och nu minskar de tempot på expansionen.

De hinder som finns försöker företaget bemöta med intensivt arbete, sa Per Sandqvist som avslutning på vår intervju.

## 8.4 Kockum Sonics AB

*Här presenterar vi en sammanfattning av vår intervju genom e-mail med Torbjörn Henriksson som är marknadschef för Kockum Sonics AB. Intervjun genomfördes 4 april 2006.*

Vår intervju började med att Torbjörn Henriksson beskrev de två anledningarna till varför de önskade etablera sig på den ryska marknaden. Den första anledningen var att det fanns ett lokalt företag som sålde den mjukvara som Kockum Sonics behövde i mitten av 90-talet. Den andra anledningen att företaget som hade de varor som Kockum Sonics AB var i behov av själva behövde kontakter i väst, så de inledde ett samarbete med varandra som underlättade för båda företagen. Torbjörn Henriksson ansåg att deras samarbete och Kockums etablering låg rätt i tiden för både Kockum Sonics AB och det ryska företaget.

Torbjörn Henriksson berättade vidare att valet av lokaliseringen avgjordes av att det företag man skulle samarbeta med fanns i Sankt Petersburg och Kockum Sonics hade en viss erfarenhet av Ryssland tidigare fast av en helt annan bransch och annat företag.

Utlandsetableringen började med att företaget hade ett licensavtal för att senare övergå i ett köp i slutet av 90-talet, sa Torbjörn Henriksson. Etableringen tog inte så lång tid på grund av att de öppnade först ett ”branschoffice”.

Torbjörn Henriksson sa att de problem som de trodde de skulle stöta på uppstod vid etableringen. Det största problemet, ansåg han, var den sociokulturella barriären som de fortfarande har problem med. Torbjörn Henriksson ansåg att ryssar fortfarande har en annan attityd till arbete. Folket är vana vid att få lön på jobbet och de som verkligen jobbar får extra betalt. Dessutom kan det vara svårt att få behålla kompetent personal. Torbjörn Henriksson menade att om en person kan få lika bra betalt någon annanstans och han behöver jobba mindre, och jobbet inte är lika ansträngande, så väljer man det. De svenskar som är anställda och den svenska ledningen tycker att det är svårt att förstå vad som menas med att jobba mindre när man har ett intellektuellt jobb? Menar ryssar med det att man ska tänka mindre?

För att lösa de kulturella problem med företagets lokala personal eller åtminstone gå runt dessa hade Kockum Sonics AB klara besked när det gällde löneutvecklingen, man ska ha arbetat i 2-3 år, och ha ett fast bonussystem som man kan följa kvartalsvis och utbetalningen sker kvartalsvis. Detta hjälpte att få de anställda att jobba mer effektivt och målfokuserat.

De problem som Kockum Sonics AB har idag är att i Ryssland ser man fortfarande inte marknaden och kunderna på samma sätt som vi gör i Sverige. Förändringen sker långsamt och det tar tid. Att sätta kunden i fokus är fortfarande inte lätt för ryssarna. Allt detta påverkar deras expansion mycket eftersom det gör det svårare för dem att hitta drivna affärsmän och/eller säljare som vill syssla med vanliga tekniska produkter, avslutade Torbjörn Henriksson.



## 8.5 Delovoj Peterburg

*Det följande är en bearbetad sammanfattning av den e-mailintervju med huvudansvarig för ryska och polska affärspressverksamheten i Bonnier Business Press, Vibjörn Madsen, som vi genomförde den 21 mars 2006.*

Vibjörn Madsen berättade i vår intervju att Delovoj Peterburg lanserades för första gången i april 1993 och är idag Sankt Petersburgs ledande affärstidning. Att man valde att etablera sig i Ryssland och just vid den tidpunkten berodde först och främst på den ekonomiska utvecklingen i landet. För det andra, att redan 1990, innan Sovjetunionens kollaps, startades Dagens Industri i Estland, Lettland och Litauen. Alla tre lanseringarna blev häpnadsväckande framgångar med snabbt växande upplagor och lönsamhet. När Baltikum-tidningarna väl var igång var Rysslands nästa stora steg österut. Att man startade sin verksamhet i Sankt Petersburg och inte i Moskva berodde på att Moskva är för stort med all sin maktsfär, maffiastruktur och oligarker.

Vibjörn Madsen nämnde att byråkrati, korruption och kriminalitet var de problem som de trodde att de skulle stöta på vid etableringen. Och för att komma runt dessa tillsatte man ledare med goda kunskaper om landet och dess kultur samt med bra kontaktnät.

Det verkliga problem som inträffade var att i Ryssland fanns det ingen riktig infrastruktur för att distribuera upplagan. Ett annat stort problem var de teknologiska hindren. Fram till 1999 kunde inte ett enda ryskt tryckeri klara fyrfärgstryck på rosa tidningspapper, och det var så våra tidningar skulle se ut, tillade Vibjörn Madsen. Kulturkrockar var ett problem men det fanns ingen riktig konkurrens på marknaden.

De teknologiska problemen löste man från början genom att trycka tidningar i Villmanstrand, på andra sidan gränsen i Finland. Idag lyckas ett tryckeri i Sankt Petersburg med denna uppgift. De interna kulturkrockarna har man löst genom ständiga möten, personliga engagemang och olika tillställningar för att komma kulturen närmare varandra, berättade Vibjörn Madsen.

Delovoj Peterburg vill stanna kvar i Ryssland och Moskvamarknaden lockar nu alltmer. Det problem som kommer att påverka vår framtida Moskvaetablering och som påverkar vår nuvarande expansion är den politiska situationen i Ryssland. Men trots problem och kriser ville Vibjörn Madsen ändå poängtera att Ryssland är ett möjligheternas land.

## 8.6 Assa Abloy

*På Assa Abloy har vi intervjuat deras marknadschef för Östeuropas verksamhet, Henrik Mella, per telefon den 16 januari 2006.*

Olika bolag som ingår i Assa Abloy, totalt över 100 stycken, har sålt sina produkter på den ryska marknaden sedan början av 90-talet, alltså i snart 15 år. Abloy Finland startade 1993, Tesa Spanien startade också 1993, Besam Sverige 1996 och Mul-T-Lock Israel 1997, för att nämna några. Assa Abloy som koncern öppnade sitt representationskontor i Ryssland 2003, berättade Henrik Mella. Att man valde just Ryssland att etablera sig i berodde på att det var en ny marknad. Det fanns naturligtvis ett intresse i början av 90-talet att börja sälja produkter i Ryssland och andra länder som ingick i Sovjetunionen.

När Henrik Mella talade om Assa Abloys representationskontor, som han själv etablerat 2003, så var valet av Moskva ganska självklar. Moskva är både ett politiskt och ekonomiskt centrum i Ryssland och de flesta pengarna i landet cirkulerar där, argumenterade Henrik Mella.

Henrik Mella berättade att det tog endast någon månad att öppna deras representationskontor i Moskva. De har ingen lokal produktion i landet.

På vår fråga om vilka problem de trodde att de skulle stöta på vid etableringen, svarade Henrik Mella, att han själv har jobbat i Ryssland förut och var väl medveten om de olika hinder som finns där. Inom Assa Abloy generellt fanns det nog helt klart en rädsla för kriminalitet och instabilitet, att distributörer och partners skulle vara opålitliga. För att komma runt dessa eller för att reducera dem valde man först att gå in via ett representationskontor och inte omedelbart etablera ett bolag. Det var en försiktighetsåtgärd.

Det enskilt största problemet som Assa Abloy stötte på var den hårda konkurrensen. Efter att den ryska marknaden öppnades upp i början på 90-talet så har i stort sett samtliga av verksamhetens europeiska konkurrenter hittat hit. Man skulle vilja påstå att konkurrensen här i många branscher är betydligt hårdare än i Västeuropa, där relationer är mer etablerade. Byråkrati och korruption är ytterligare problem man kom i kontakt med vid etableringen och därefter. Henrik Mella trodde också att det vanligaste misstaget företag gör som etablerar sig i Ryssland är att underskatta konkurrensen, speciellt de lokala aktörernas. Henrik Mella sa att alla dessa problem försöker man lösa i efter hand med tålamod och ibland med extern hjälp.

Idag har Assa Abloy inga andra problem som är intressanta att ta upp. Annat än de som nämnts i det ovannämnda. Det är inte de uppräknade problemen som påverkar deras expansion utan det är de interna besluten, avslutade Henrik Mella.

## **8.7 Alfa Laval**

*Nedan följer en sammanfattning av vår e-mailintervju med Lars Henriksson, vice verkställande direktör. Intervjun genomfördes den 3 april 2006.*

Lars Henriksson började med att berätta att Alfa Laval har funnits i Ryssland sedan 1880-talet. Till och med revolutionen hade företaget en licenstillverkare för separatorer i Sankt Petersburg. Alfa Laval export till Ryssland fortsatte under hela kommunisttiden.

När kommunismen kollapsade 1992, berättade Lars Henriksson, köpte Alfa Laval en värmväxlartillverkare i Potok, strax utanför Moskva. Detta är nu företags bas för tillverkning och försäljning i Ryssland. Företaget har nu ungefär 250 anställda och försäljningskontor finns i 12 städer, från Murmansk till Vladivostok.

Som slutsats tillade Lars Henriksson att det inte förekommer några särskilda hinder för företaget med tanke på att Alfa Laval har varit etablerat i Ryssland sedan 1905. Självklart påverkas verksamheten av politiska och ekonomiska aspekter i landet, men de problemen har även ryska företag.

## 8.8 HL-Display

*Här presenterar vi e-mailintervjun som vi har haft med marknadsdirektör för HL-Display Håkan Ericsson. Intervjun genomfördes den 20 april 2006.*

HL-Display funderade på att etablera sig på den ryska marknaden 1997 och anledningen till detta var att de fick förfrågningar från ryska kunder direkt till Sverige, berättade Håkan Ericsson.

På vår fråga hur ledningen valde lokalisering, svarade Håkan Ericsson, att de började i Sankt Petersburg men insåg snart att för verksamheten var det väldigt nödvändigt att etablera sig i Moskva. På grund av att HL-Displays största kunder styrde sin verksamhet från Moskva och alla beslut fattades därifrån.

Själva etableringen började genomföras året efter, 1998, och det hela tog cirka 9 månader, svarade Håkan Ericsson.

Håkan Ericsson fortsatte, att de problem som företaget trodde att de skulle stöta på, var byråkrati, korruption och en svår myndighetsadministration. För att komma runt dessa vidtog ledningen som åtgärd att ta hjälp av redan etablerade svenska företag, och hyrde in sig i deras lokaler. Detta medförde också att man fick mycket hjälp ”på köpet”.

”De problem som vi verkligen stötte på var alla de problem som hade med etableringen att göra och den tid som det tog. För att etablera bolaget krävdes det att vi hade ett lokalt konto men för att öppna kontot krävde banken att bolaget redan var etablerat. Liknande en Moment-22 situation, men det gick att lösa med hjälp av ett lokalt advokatombud, ” svarade Håkan Ericsson.

Han tillade också att de har löst de flesta problem och idag finns det egentligen inget som oroar ledningen. Även de problem som företaget hade har inte påverkat HL-Displays verksamhet. Det gör inte heller korruption, brottslighet eller mutor.

Håkan Ericsson ansåg att anledningen till att etablera sig i Moskva var, att huvuddelen av deras kunders kontor och beslutscentra ligger i Moskva. Staden är och kommer att förbli viktigast för HL-Display. Regionerna utgör en växande potential på detaljhandelssidan och därför finns nu verksamheten representerad med lokala säljkontor i Sankt Petersburg, Kazan, Ekaterinburg och Vladivostok.

På sista frågan i vår intervju om vilka råd Håkan Ericsson skulle kunna ge till andra företag som är intresserade av den ryska marknaden, svarade han, att börja småsakligt och i egen regi.

## 8.9 Skanska

*Nedan följer en sammanfattning av den e-mailintervju som vi har haft med Peter Gimbe, marknadschef för Skanska, den 24 april 2006.*

I början av vår intervju redogjorde Peter Gimbe kort, att redan 1902, gjorde Skanska sina första affärer i Ryssland. Att företagsledningen valde Sankt Petersburg berodde på att de såg en möjlighet att expandera men också på att staden ligger nära Sverige.

Efter de första affärerna var Skanska borta från Ryssland i flera år. Man började samarbetet igen under 60- och 70-talet och ett exempel var att Skanska byggde hotell, berättade Peter Gimbe. Anledningen till att ryssar anlätade företaget var att dåvarande Sovjetunion behövde hjälp med teknik och annat för att klara så stora byggen och dessutom ville man ha hotell med västerländsk standard. Den västerländska stilen på hotellen var för att locka de europeiska turisterna.

På vår fråga vilka problem Skanska stötte på under och efter etableringen, svarade Peter Gimbe, byråkrati, korruption, konstiga skatteregler och höga tullar på material.

I dag kvarstår problemen med korruption och en annorlunda affärskultur men brottsligheten är också Skanska oroad av, avslutade Peter Gimbe.

## 8.10 Höganäs Keramik

*Intervju med Dragan Spasic som är marknadschef på Höganäs Keramik. Intervjun genomfördes per telefon den 30 mars 2006.*

Dragan Spasic berättade i vår intervju, att Höganäs Keramik har ganska liten verksamhet i Ryssland. De omsätter cirka 30-40 miljoner kronor. Deras verksamhet går ut på att de endast exporterar till Ryssland och säljer sin produktion över hela Ryssland. De har varken dotterbolag eller egen verksamhet i landet. Dragan Spasic ansåg att det går väldigt bra för företaget. På några år ökade företaget sina marknadsandelar från 17% till 30%.

Höganäs Keramik har en representant i Sankt Petersburg och denne har som uppgift att ta hand om små kunder och också ha hand om alla kontakter med olika myndigheter vilket gör att företaget undviker alla problem med byråkratin i Ryssland.

Dragan Spasic ansåg att företaget inte har haft större problem med etableringen av verksamheten och har inga ansevärd problem idag heller. Han påpekade att antagligen berodde det på att de exporterar till Ryssland och betalar personer att ta hand om de administrativa uppgifterna. Om de hade egen verksamhet så skulle företaget säkert ha mer problem.

Företaget har dessutom varit medvetet om den annorlunda kulturen och språket. Dragan Spasic ansåg att det finns många fördomar och rykten om att göra affärer i Ryssland som inte stämmer. Höganäs Keramik har aldrig blivit "blåsta" på pengar. Det är ingen som betalar för sent.

De problem som Höganäs Keramik trodde de skulle stöta på var att de hade fördomar om Ryssland innan men blev positivt överraskade då de inte fick några problem och fick ett bra resultat.

Dragan Spasic berättade, att det händer att resorna tar lång tid, långa tågresor, och att det finns en del dåliga vägar i Ryssland och att man ibland blir tvungen att bo med ganska dålig standard. "Men så är det", sa han, och påpekade att, som företag ska man inte göra det så komplicerat för sig, för det är inte komplicerat.

De råd som Dragan Spasic ville ge till andra företag, var att ha hitta någon som känner till Ryssland väldigt bra och även behärskar det ryska språket. Det underlättar samarbetet och enligt Dragan Spasic har man annars inte någon chans. Det är också väldigt bra att ha någon person på plats för att det ökar oddsen att verkligen lyckas i Ryssland.

Ett annat råd är att företaget ska tänka på att det tar väldigt lång tid innan man kommer igång och företaget får förtroende och personliga relationer med ryska människor. När man ska göra affärer med ryssar är det väldigt viktigt att ha en personlig relation till dem och visa dem förtroende. Dessutom måste företaget visa respekt för ryska människor då de är väldigt stolta av sig.

Som företag bör man förstå sig på kulturen och ha respekt för den om man vill lyckas i Ryssland och företaget bör inte ha för många fördomar om landet.

Dragan Spasic berättade även om sina synpunkter om dagens maffia i Ryssland. Han menade att det är ett gammalt faktum och företag blir inte drabbade längre. Genom att de gamla maffiabossarna redan har fått in mycket pengar satsar de numera på en karriär inom politiken. Dragan Spasic påpekade även att det finns fler rika människor i Ryssland än i Sverige. Allt som har med maffia och kriminalitet att göra är en gammal myt som man inte behöver vara

rädd för, anser Dragan Spasic. Han nämnde som jämförelse dagens Ryssland med USA för cirka 100 år sedan beträffande kriminalitet.

Dragans Spasics allmänna åsikt om Ryssland är att landet är på väg uppåt och har passerat det värsta.

## 8.11 AnoxKaldnes

*Nedan följer en intervju med marknadschef Lars-Erik Olsson från företaget AnoxKaldnes. Intervjun genomfördes per telefon den 29 mars 2006.*

Lars-Erik Olsson berättade att historien med ryska marknaden började i samband med att de anställde en professor från Ryssland som kom till Sverige i början av 90-talet. Han hade många olika kontakter i Ryssland och kunskap om marknaden så han började arbeta med uppgiften att etablera sig på den ryska marknaden för AnoxKaldes. Många blev intresserade av företagets verksamhet men ingen hade tillräckligt med pengar att köpa deras produkter. Därför gick det något trögt i början men 1996 började företaget exportera sina produkter till Ryssland.

AnoxKaldes har i nuläget ett kontor i Sankt Petersburg och säljer till olika områden i landet, framför allt till nordöstra Ryssland. På kontoret har företaget anställt en kvinna, Svetlana, som tar hand om kundkontakter och allt pappersarbete. Hon behärskar engelska mycket bra och håller dessutom på att lära sig svenska. Lars-Erik Olsson påpekade att kontakter i Ryssland är viktiga att ha och är till stor hjälp. Språket utgör ett problem för företaget då många av deras kunder och deras kontakter är med den äldre generationen som inte har så bra kunskaper i engelska eller i andra europeiska språk. AnoxKaldnes blir väl bemött av den ryska befolkningen och Lars-Erik Olsson beskriver ryssar som trevliga och varma människor och han har en positiv syn på den ryska kulturen.

Lars-Erik Olsson berättade att myndigheter ställer större krav på företaget när det gäller miljön men det skapar inte något problem eftersom det är ett allmänt krav idag. Byråkratin i Ryssland är svår och komplicerad då pappersarbetet är omfattande vilket oftast gör det svårt att förstå sig på den. Lars-Erik Olsson berättade att de hade fått många dokument tillbaka från ryska myndigheter därför att de hade inte fyllt i dokumenten rätt. Byråkratin bromsar verksamheten därför att det dröjer att ha alla dokument i ordning.

Företaget går runt problemen med byråkratin genom att ta hjälp av konsulter som de anlitar i Sverige. Dessa konsulter är bra på rysk byråkrati och vet hur byråkratin skall skötas. AnoxKaldens lämnar allt pappersarbete åt dem.

På vår fråga om korruption och mutor i Ryssland och om det på något sätt påverkar AnoxKaldens verksamhet där, fick vi ett kort "ja" som svar. Lars-Erik Olsson ville inte kommentera sitt svar med anledning av att det är ett känsligt ämne men påpekade att problemen finns.

För att gå runt alla problem som företaget stöter på försöker de lära sig av andra företag i Sverige och använda sig av konsulter som hjälper till med byråkratiska problem. Lars-Erik Olsson berättade att många är rädda för att satsa på den ryska marknaden därför att de tror att de kommer att bli lurade och att allt är väldigt komplicerat i Ryssland men AnoxKaldens har aldrig blivit lurade på pengar utan har alltid fått sina pengar i tid.

Råd som Lars-Erik Olsson vill ge till andra företag som vill etablera sig på den ryska marknaden är att skaffa kontakter i Ryssland och dessutom ha ett reservkapital eftersom det händer att företaget får extra oförosedda utgifter. Som exempel angav Lars-Erik Olsson att de måste betala så kallat polisskydd för sina transporter för att deras kunder kräver detta. Trots alla problem avråder inte Lars-Erik Olsson att gå in i Ryssland därför att det är en bra marknad.



## **8.12 Lindab**

*Nedan följer en intervju med personaldirektör Anders Persson. Intervjun genomfördes den 7 april 2006 per telefon.*

Lindab tänkte etablera sig redan på 90-talet i Ryssland men verkställde den först år 2003. Företaget anser att marknaden är intressant och potentiell.

Lindab exporterar till Ryssland och därför har de inte så många problem men det finns en del problem med administrationen, transporten och logistiken medan korruption däremot inte utgör något bekymmer för Lindab. Företaget försöker gå runt dessa problem genom att lära sig problemen.

Råd till andra företag, som Anders Persson angav, är att lyssna på dem som är redan finns på den ryska marknaden, och ta hjälp av Svenska Exportrådet.

Intervjun blev ganska kortfattad på grund av att Anders Persson hade ont om tid.

### 8.13 Sveriges Radio

*Nedan följer en bearbetad sammanfattning av en personlig intervju med journalist Olga Maxe-Stengrend. Intervjun genomfördes den 4 maj 2006.*

Olga Maxe-Stengrend började intervjun med att berätta om sig själv och vilken funktion hon har i sitt arbete. Hon berättade att hon jobbar på Sveriges Radio International på den ryska redaktionen, svensk radio som sänder på ryska, och arbetar som journalist och producent. På vår fråga om vilka kunskaper Olga Maxe-Stengrend har om Ryssland, svarade hon, att till att börja med så har hon jobbat som journalist i över 30 år i, både i Ryssland och i Sverige. Kunskaperna om landet har hon från journalistiken men också från att hon ursprungligen kommer från Ryssland. Vad gäller Ryssland som helhet så finns det nog inte något område som Olga saknar kunskaper om, allt från historia, politologi, sociologi till journalistik.

Vår nästa fråga lydde: "Hur ser dagens läge ut i Ryssland för internationella företag enligt dina kunskaper och dina åsikter?" Olga Maxe-Stengrend svarade att i dagsläget ser det ljust ut för både inhemska och internationella företag. Ryska ekonomin förbättras ständigt och det beror först och främst på de höga oljepriserna vilket gör att Ryssland har kunnat betala tillbaka en stor del av sina skulder, som resulterat i ett stabilt läge. Landet har mycket pengar i stadskassan som gör att regeringen känner sig väldigt stark och säker på sig själv. De kan hantera de pengar som finns på rätt sätt men också hantera de pengar som internationella företag har investerat i Ryssland. Som exempel nämnde Olga Maxe-Stengrend, att för ungefär tio år sedan lånade Ryssland enorma summor pengar från Världsbanken och från Internationella Investeringsfonder och man var i stort behov av dem. Nu däremot har situationen ändrats radikalt. Det ryska folket har fått tillbaka sin stolthet och behöver inte längre känna sig fattigt. Det gör att ryska företagare inte behöver vara i underläge utan nu kan de visa att de inte är i behov av västerländska investeringar.

Vår följdfråga till Olga Maxe-Stengrend handlade om hur hon ser på den ryska marknaden. Svaret blev att hon har svårt att ha synpunkter om den ryska marknaden med tanke på att hon bor och arbetar i Sverige och har inget samarbete med Ryssland som företagare. Däremot med sina erfarenheter från journalistiken och den information från massmedier hon får genom sitt jobb, ansåg hon, att Ryssland som land och som stor marknad har öppnat sig för väst och Europa. Först och främst för stora investerande företag, exempelvis Volvo, Skanska, Skandia. Detta, ansåg hon av egen erfarenhet, på grund av att ju finansiellt mer mäktigt ett företag är, desto lättare ser det företaget på sina potentiella förluster på en främmande marknad, i vårt fall Ryssland.

De svenska företag, som redan är etablerade i Ryssland, eller företag som är på väg att etablera sig där, kan normalt få hjälp av Svenska Exportrådet både i Sverige och i Ryssland, av Handelskammaren och av konsultföretag. Det finns dessutom en Handelskammare för Ryssland som har sitt kontor på Lidingö. Den ryska ambassaden kan man vända sig till vid behov av hjälp eller information, svarade Olga Maxe-Stengrend på frågan om var man kan hitta den hjälp man behöver.

De vanligaste områdena i Ryssland, som de mindre svenska företagen väljer att etablera sig i, svarade Olga Maxe-Stengrend, är norra och västra delen av landet och städer som Sankt Petersburg, Pskov, Narva, Petrozovodsk och Kaliningrad. Därför att de ligger närmast till Baltiska Havet och till Sverige. Det finns några svenska program i Ryssland som hjälper svenska företag att etablera sig där samt svenska konsulat i de mindre ryska städer som är till hjälp på plats. Deras uppgift är att ta hand om och hjälpa de svenskar som jobbar i Ryssland.

När vi frågade, varför vissa företag inte etablerar sig direkt på Moskvamarkanden, förklarade Olga Maxe-Stengrend att, för ett litet företag eller en mindre verksamhet, kan det vara svårare att lyckas i Moskva. Därför att den marknaden är mycket större med många konkurrenter. Att man väljer de mindre och näraliggande städerna till Sverige beror också på det ekonomiska och politiska intresset länderna har för varandra. Sverige betraktar inte längre Ryssland som sin potentielle fiende utan vill gärna samarbeta och ha fredlig kommunikation med landet. Olga Maxe-Stengrend tillade också, att till exempel SIDA, får pengar från svenska staten till utvecklingen av den norra och den södra delen av Ryssland så att fler svenska företag ska våga sig dit.

Olga Maxe-Stengrend anser att många svenska företag satsar i första hand på Sankt Petersburg, och inte på Moskva, på grund av sitt milda investeringsklimat. Sankt Petersburg är inte lika imperisk och hård som Moskva, vilket gör att det blir lättare att etablera sig i Sankt Peterburg.

På frågan vilket sätt som är det lättaste för medelstora svenska företag att komma in på den ryska marknaden, svarade Olga Maxe-Stengrend, för att etablera sig i Moskva så behöver man kanske muta sig fram. Däremot i Sankt Petersburg är det viktigaste att ha kontakter i diplomatiska kanaler samt att svenska konsulaten i Sankt Petersburg skall anse ett företags affärsidé som lönsam och annorlunda så hjälper de till med etableringen. För att kunna etablera sig i de mindre ryska städerna ska man vara framåt och säker på sig själv. Det är självkänslan och självsäkerheten som gör att man bäst lyckas i provinser, ansåg Olga Maxe-Stengrend.

Beträffande korrruptionen, så trodde Olga Maxe-Stengrend, att den har blivit mindre. På grund av att den ekonomiska situationen i landet har stabiliserat sig och de personer som förr tog emot mutor har redan tjänat tillräckligt och stör inte längre småföretagarna. Korrruptionen finns i Ryssland men den märks inte lika tydligt som den gjorde efter planekonomins fall. Olga Maxe-Stengrend är övertygad om att Ryssland inte är mycket mer korrumpert än exempelvis Indien, Kina eller Brasilien. Hon anser att man inte ska tro för mycket på informationen från massmedierna därför att en del av den informationen är något överdriven.

Olga Maxe-Stengrend anser att de geografiska faktorerna spelar en stor roll för var någonstans i Ryssland ett företag väljer att etablera sig i först. Ryssland är ett stort land med relativt dåligt utvecklade kommunikationer, färdmedel och sämre boendestandard. Det är något komplicerat att få visum till landet. Om man lyckas komma in i Ryssland är det komplikationer med att stanna där under en längre tid då man behöver registrera sig för att kunna stanna i landet i mer än tre dagar. Det är en anledning till att företagen söker sig till norra och södra delen av Ryssland därför att de ligger nära Sverige och man kommer dit på några timmar.

Den näst sista fråga vi ställde till Olga Maxe-Stengrend var, om hon ansåg att språkkunskaper är viktiga för att kunna starta och driva verksamhet som utländskt företag i Ryssland. Hon ansåg den yngre generationen vara mer framåt med språkkunskaper. Unga specialister är duktiga på flera främmande språk och språkdelen är inte längre lika aktuell i dagens Ryssland. Det finns till och med svenska skolor i Ryssland, där ryska studenter är mycket intresserade av att lära sig både det svenska språket och den svenska kulturen. Så språkbarriären finns inte längre i lika stor utsträckning som för några år sedan, ansåg Olga Maxe-Stengrend.

Konkurrensen i Ryssland är stark mellan de västerländska företagen, berättade Olga Maxe-Stengrend. Ryska företag är inte lika konkurrenskraftiga som de utländska på grund av lägre

kvalité på sina produkter och på den utvecklade teknologin. Av detta kan man dra slutsatsen att det är till fördel för de svenska företagen att de är svenska och inte ryska då de inte behöver vara rädda för konkurrensen från de inhemska företagen. En annan fördel för ett västerländskt företag är att Ryssland har varit stängt för import under mycket lång tid vilket gjort ryssarna nyfikna och de föredrar importerade varor framför de varor som är producerade i landet.

Som avslutning på vår intervju, sa Olga Maxe-Stengrend, att det är omöjligt att kringgå problem som man kan stöta på vid en utlandsetablering i Ryssland. Alla svenska företag har överbryggat de flesta hinder, några har varit bättre på det än andra, beroende på den bransch företaget är verksamt i. Trots alla problem och alla risker företaget tar på sig är den ryska marknaden en lovande och en oerhört lönsam marknad. De finansiella resurser som företaget förlorar i början av sin verksamhet får de tillbaka och de mångdubblas om man lyckas stanna kvar.

## 8.14 Omvärldsanalys – Ryssland

*Här redovisar vi hela omvärldsanalysen av Ryssland med hinder i respektive område. Delar av omvärldsanalysen finns i olika delar av uppsatsen.*

### **Politiska och juridiska hinder**

I mars 2000 valdes Vladimir Putin till president efter Boris Yeltsin vilket medförde ökad stabilitet inom politiken, speciellt när det gällde omsättningen av premiärministerposterna.<sup>110</sup> Enligt företagen i Handelskammarens undersökning, förbättrade Putins makttillträde den politiska och ekonomiska stabiliteten genom att Putin har andra förutsättningar än Yeltsin. Företagen i undersökningen saknar dock fortfarande långsiktighet inom politiken.<sup>111</sup>

Trots den ökade stabiliteten finns det fortfarande olösta faktorer. Det råder fortfarande förvirring kring överföringen av politisk auktoritet mellan de federala, regionala och lokala regeringarna då maktuppdelande arrangemang fortfarande är olösta. I och med övergången till marknadsekonomi uppdelades ryska röstare i olika block. Det finns ett gap mellan lagstiftning och dess upprätthållande samt genomförandet då makten för den rättsliga enheten har varit fortsatt svag samt att acceptabla regler för ryska ämbetsmäns beteende inte har blivit formulerade. Ryska ämbetsmän verkar inte vara bekymrade över konfliktsituationer eller intresseregler. Mutor är vanliga och allmänheten är skeptisk till den allmänna moralen.<sup>112</sup> Man införde till exempel nyligen en tullavgift på begagnade utländska bilar vilket skulle leda till ökad försäljning för de ryska biltillverkarna.<sup>113</sup>

Maffian har sina trådar längst upp i regeringen och det sägs att företag som är stora och viktiga för Ryssland och som vill etablera sig på den ryska marknaden får regeringens stöd att undgå maffian.<sup>114</sup> Företagen i Handelskammarens undersökning menade att om man vill klara sig från organiserad brottslighet bör man ha alla papper i ordning, inte umgås i fel kretsar och hålla en låg profil. De nämnde att om man vill ha polisskydd räcker det inte med att betala dem utan man får även bjuda polisen på middag.<sup>115</sup>

Enligt Handelskammarens undersökning var det en inkonsekvent och oklar lagstiftning som gav största problemen inom rättsväsendet. Främst gällde detta skattelagstiftningen då flera företag uppgav att man i vissa situationer tvingats betala mer än 100 % i skatt av omsättningen. Därför ansåg några svenska företag i undersökningen att Sovjettidens skattesystem var enklare då det fanns tydligare regler medan lagarna idag kan ändras utan förvarning. Det saknas dessutom organisationer eller nätverk som kan sprida informationen och att myndigheterna ibland struntar i de lagar som finns när det gäller utländska bolag. Näst störst begränsning ger, enligt de undersökta företagen, skyddet av immateriella rättigheter.<sup>116</sup>

De vanligaste överträdelserna vid praktiseringen är felaktig licensiering av de aktiviteter som inte styrs av federal lagstiftning, omotiverade krav på att den sökande ska komplettera uppgifter, att de licensierande myndigheterna finansierar sig via licensavgifter och andra inbetalningar istället för från budgeterade pengar, att man vägrar utfärda eller förlänga licenser, olagliga gränser på grundval av företagets validitet, upphävningar och tidiga

---

<sup>110</sup> Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2001). s 278.

<sup>111</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>112</sup> Gregory, P. R. & Stuart, R. C. (2001). s 278.

<sup>113</sup> Терещенко В.М. (2004a), s 182.

<sup>114</sup> Dixelius, M., Konstantinov, A. (1999), s 48.

<sup>115</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>116</sup> Ibid

annulleringar samt att kommersiella organisationer (inklusive företag som har en dominant position inom den relevanta marknaden) kan tilldelas dessa licensieringsrättigheter.<sup>117</sup>

När aktiviteter inte behöver licensieras används en annan sorts auktoriseringsprocedur, till exempel bekräftelse, där man får tillstånd för aktiviteter som inte kräver licens (handelsföretag, hushållstjänster och allmän uthyrning). Där måste man lämna över olika dokument, såsom kontrakt, tillstånd från övervakande och kontrollerande organ, certifikat från skattemyndigheter samt balans- och finansrapporter, till den verkställande myndigheten. Även här förekommer det illegala restriktioner.<sup>118</sup>

Eliminering av administrativa barriärer är svårare, men billigare, än att minimera negativa influenser från andra typer av barriärer till etablering på en marknad. Detta insåg man även på federal nivå och presidenten i Ryssland presenterade år 1998 en förordning där man sa att grunduppgiften att minska de administrativa barriärerna var de statliga myndigheternas.<sup>119</sup>

1998 införde man även en ny federal lag, ”On Licensing Different Kinds of Activities”, som fastställde vilka aktiviteter som behövde licens, grundprinciper, stadier och villkor för licensiering, att licensen skulle gälla i minst tre år och att beslutet om utfärdande eller avslag skulle ta minst en månad från det att ansökan kommit in. Det bestämdes också vilka orsaker och procedurer som skulle gälla vid avslag eller för annullering samt att det nu endast var domstol som kunde dra in en licens och en licensierande myndighet kunde endast tillfälligt säga upp dess giltighet.<sup>120</sup>

Många företag i undersökningen gjord av Handelskammaren klagade på den utbredda tillstånds- och licensbyråkratin. Något företag berättade att skattemyndigheten gjorde inspektioner varannan vecka och ett annat företag hade lämnat Ryssland på grund av byråkratin. Något företag i undersökningen ansåg att utländska företag blir särskilt utsatta då det ofta finns någon myndighetsperson i varje organ, där tillstånd krävs, som försöker sko sig på deras verksamhet.<sup>121</sup>

### ***Ekonomiska hinder***

År 1998 genomgick Ryssland en skuldcrisis. Orsak till krisen var att Ryssland hade problem med skatteindrivningen på grund av att deras system slog hårt mot småföretagare som inte hade så stora resurser och att många privatpersoner inte betalade. Ett annat problem under 1998 var att oljepriset gick ner. Det blev dyrare att låna för att täcka förlusterna bland annat beroende på valutans värde. Valutan i Thailand och i Indonesien devalverades tre gånger vilket gjorde att man spekulerade i vilka andra länder som skulle drabbas. Ryssland nämndes och i augusti 1998 devalverades valutan även där. Man började låna mer från utlandet för att finansiera den ryska regeringen och år 2000 hade Ryssland en statsskuld på US\$215 miljarder vilket var 6 % mer än 1998.<sup>122</sup> Ryssland är inte, trots detta, så skuldsatt jämfört med många andra utvecklade länder, men man behöver ändra sitt skattesystem samt utveckla den inhemska skuldmarknaden och orienteringen av pengar utomlands.<sup>123</sup>

---

<sup>117</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>118</sup> Segbers, K. (2001b), s 90

<sup>119</sup> Ibid, s 96f

<sup>120</sup> Ibid, s 97

<sup>121</sup> Stockholms Handelskammare (2000)

<sup>122</sup> Segbers, K. (2001a), s 55 f.

<sup>123</sup> Segbers, K. (2001a), s 71

Enligt företagen, som var med i den undersökning som Handelskammaren gjorde, var det just den politiska och nationalekonomiska instabiliteten som ansågs vara mest begränsande. Särskilt klagade man på skatterna som ansågs vara för höga och inkonsekventa och att skatterna ändrades ofta. Även skattelagtiftningen ansågs vara en stor begränsning då denna, enligt företagen, är otydlig, ändras ofta och då ändringarna sällan informerades till företagen.<sup>124</sup> En annan sak som uppmärksammades av de företag som var med i Handelskammarens undersökning var momsens. Att få tillbaka på momsens anses vara komplicerat och en del företag i undersökningen använde sig av exportbolag för att få tillbaka på momsens med en viss fördröjning. Det ansågs av några företag att detta blivit bättre de senaste åren.<sup>125</sup>

Trots att företagen i Handelskammarens undersökning ansåg, att den ryska krisen 1998 var positiv för den ekonomiska och politiska stabiliteten då den sorterade ut de oseriösa företagen, medförde krisen att de svenska företagens marknad minskade, och i några fall halverades, efter krisen. Företagen menade att man förlorade mycket pengar under krisen och nu finns marknaden men ingen har råd att betala. Trots att Moskva är den stad som enligt företagen är mest kapitalstark i Ryssland etablerar sig de flesta skandinaviska företagen sig i Sankt Petersburg medan företag från andra länder tenderar att gå in i Moskva först.<sup>126</sup>

Det är, enligt företagen i undersökningen, nästan omöjligt att låna pengar på grund av att det saknas riskkapital i ekonomin. Detta problem drabbar även de inhemska företagen, som ibland är kunder eller underleverantörer till de svenska företagen, då räntorna är mycket höga och de ryska kapitalisterna placerar sitt kapital i utländska banker vilket gör att inlåningen på de lokala bankerna är låg. Det gör att förskottsbetalning från ryska företag är vanligt förekommande medan man oftare använder sig av krediter i de större svenska företagen. Den dåliga kreditinformationen i Ryssland gör att flera företag i undersökningen inte vågar lämna kredit utan kräver förskottsbetalning. Därför anses kontakter och personkännedom vara viktiga faktorer vid kreditvärdighetsbedömning i Ryssland.<sup>127</sup>

Ett problem, som flera av företagen i undersökningen nämnde, är lång transaktionsperiod vid transferering av pengar. Det är krångligt med banktransfer, med många stämplatser och påskrifter, och tar långt tid, ibland upp till tre veckor. På grund av detta väljer många av företagen att låta delar av sin fakturering gå direkt till Sverige.<sup>128</sup>

Mutor förekommer i stor omfattning, vilket är förståelig med tanke på de stora sociala och ekonomiska klasskillnader som finns i dagens ryska samhälle. En muta kan vara ett viktigt bidrag till familjens försörjning samt att krångliga byråkratiska situationer med myndigheter kan ”kringgås” och ”snabbas på” med hjälp av en muta.<sup>129</sup> Även om regeringen bara antydningssvis kan kopplas till ekonomiskt fiffel eller organiserad brottslighet, är det enklare att hitta konkreta exempel på sådana kopplingar i parlamentet och Duman.<sup>130</sup> Korruption och mottagande av mutor i Duman är en så vardaglig företeelse att den inte längre väcker minsta uppmärksamhet när journalisterna avslöjar enskilda fall.

---

<sup>124</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>125</sup> Ibid

<sup>126</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>127</sup> Ibid

<sup>128</sup> Ibid

<sup>129</sup> Dixelius, M., Konstantinov, A. (1999). *Maffians Ryssland*. Göteborg: Kommentus, s 50.

<sup>130</sup> Ibid, s 48

### **Demografiska hinder**

Enligt Handelskammarens undersökning ansåg en fjärdedel av företagen som intervjuades, att den nyckelkompetensen som är svårast att rekrytera är företagsledningens. Man påpekade också att västerländskt tänkande, affärsmässighet och internationell erfarenhet med språkkunskaper och ekonomisk kunskap är svårt att få tag på samt att det kommunistiska styret gjort att många i den äldre generationen är ovillig att ta egna beslut då de är vana vid centralt styre, varför man ofta anställer ung välutbildad personal. De menade också att det är svårt att hitta personal som har förståelse för ekonomisk planering och att svenskar har ett annat sätt att se helheter på än ryssarna. Flera av företagen i undersökningen avrådde även från att skicka pengar och inte kontrollera verksamheten själv och några hade även upplevt att flera anställningar och dubbelarbete var vanligt i Ryssland.<sup>131</sup>

Ryssar har en medfödd motvilja mot förändringar vilket bottnar i historisk erfarenhet av att förändringar vanligen har påtvingats folket uppifrån varpå följderna blivit fler prövningar och fler olyckor. Det gör att ryssar är passiva och ibland även hjälplösa inför de prövningar som de ställs inför och många har svårt att anpassa sig till de förändringar som marknadsekonomin och ett demokratiskt samhälle medför.<sup>132</sup>

Det ryska språket har en komplicerad grammatik och med sina sex kausus och sitt rikliga ordförråd uppfattas det som svårt av utomstående. Då det fortfarande är få ryssar som talar engelska eller något annat europeiskt språk skapar det ryska språket ett grundläggande förtroende hos motparten och man bemöts mer positivt om man kan ryska. Det är även fördelaktigt att ha personal som talar ryska. Det är dessutom ett formellt språk med mycket användande av titlar och ”ni-form”, framför allt på jobbet, i skolan och till äldre personer. I Ryssland föredras muntlig kommunikation framför skriftlig och visuell varför det är viktigt att inte förlita sig helt på brev, faxmeddelanden och rapporter när man vill få fram ett budskap utan man bör istället bekräfta med ett personligt samtal var gång det är möjligt.<sup>133</sup> För att upprätthålla en bra och givande kommunikation måste man kontrollera att man är överens om hur ord och meningar tolkas. Ord vars innebörd tas för givet i Sverige kan tolkas helt annorlunda på ryska, särskilt de tekniska termer som har att göra med redovisning och bankverksamhet.<sup>134</sup>

### **Kulturella hinder**

Skår kom fram i sin intervju med sjutton företag, att de kulturella skillnader och den annorlunda mentaliteten i många länder försvårar etableringen för utländska företag och gör det besvärligare att konkurrera på samma villkor.<sup>135</sup> Även i undersökningen som gjordes av Handelskammaren ansåg de flesta företag att det finns kulturella skillnader och skillnad i mentalitet mellan Ryssland och Sverige.<sup>136</sup>

Företagen i Handelskammarens undersökning poängterade vikten av att ta seden dit man kommer, vilket enligt dem, i fallet Ryssland, betyder att man till exempel ska skapa en personlig kontakt med en samarbetspartner eller motpart då ryska affärer främst sker mellan

---

<sup>131</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>132</sup> Mole, J. (1995). *Takt och ton i EU*. Göteborg: Liber-Hermonds, s 200.

<sup>133</sup> Ibid, s 210.

<sup>134</sup> Ibid, s 211.

<sup>135</sup> Skår, N. (2002).

<sup>136</sup> Stockholms Handelskammare (2000).



personer och inte företag.<sup>137</sup> Det fanns några skilda åsikter bland företagen när det gäller tillit och jämställdhet bland den ryska befolkningen. En del menade att man inte ska lita på någon då ryssar har kortsiktiga perspektiv och lägre moral medan andra menade att ryssar är ett pålitligt folk. Några företag menade även att jämställdheten är högre än i Sverige medan andra pekade på motsatsen.<sup>138</sup>

Företagen i Handelskammarens undersökning ansåg att korruptionen än idag är utbredd i Ryssland och någon menade att man måste acceptera mutsystemet som inte kommer förändras på lång tid samt att man kände sig mer utnyttjad som västerlänning. De intervjuade företagen ser dock tendenser på att det börjar minska med mottagandet av gåvor och pengar då tjänstemännen blivit mer medvetna om motståndet mot detta. En del företag menade dock att ryssarnas omtänksamhet och tacksamhet ofta kan missuppfattas som korruption och bestickning och vill hellre tala om personliga tjänster och nätverk.<sup>139</sup>

Då kontakter och relationer visat sig vara väldigt viktiga, enligt företagen i Handelskammarens undersökning, tar administrativa göromål mycket tid. Ett företag berättade att deras administrativa sysslor tar cirka 30-50 % av tiden och ett försäljningsbolag berättade att två tredjedelar av deras personal har administrativa uppgifter. För att slippa problem med myndigheter behöver någon hela tiden jobba med att besöka myndigheter, hålla sig uppdaterad och underhålla kontakter. Många företag påpekade dock att de administrativa barriärerna varierade beroende på var man håller till. Moskva anses till exempel vara värre än Sankt Petersburg där de anses vara mer tillmötesgående.<sup>140</sup>

### ***Geografiska hinder***

Rysslands stora territorium påverkar vilket transportsätt man använder sig av, transporttid och transportkostnader. Transportsättet är avgörande vid lokaliseringen av företaget i Ryssland.<sup>141</sup> Gasföretaget Gazprom är ett exempel på problem som kan uppstå på grund av transporttiden. Svåra klimatsituationer och extremt långa transportvägar till konsumenterna bidrar till ökade kostnader vilket i sin tur gör att de förlorar sina prispödelar gentemot sina konkurrenter på den europeiska naturgasmärknaden.<sup>142</sup>

Några länder i världen har gått samman och skapat fri-handelszoner, till exempel EU, som jobbar för att säkra gemensamma mål när det gäller regler för internationell handel.<sup>143</sup> Enligt en undersökning av Skår upplevde företagen det komplicerat och betungande att resa till Ryssland då regler gällande visum och andra formella krav, så som registrering, gör det svårare att utan dröjsmål resa till landet och stanna på obegränsad tid.<sup>144</sup>

Enligt företagen i undersökningen är även tullagentverksamheten väldigt korrupt och ett ständigt bekymmer för företag. Några företag försöker undkomma dessa bekymmer med tullen genom att överlåta dessa kontakter till lokala partners eller medarbetare och på grund av de höga och ibland oresonliga importavgifterna överlämnar en del av företagen i

---

<sup>137</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>138</sup> Ibid

<sup>139</sup> Ibid

<sup>140</sup> Ibid

<sup>141</sup> Терещенко В.М. (2004b), s 63.

<sup>142</sup> Segbers, K. (2001a), s 106.

<sup>143</sup> Kolter, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002), s 159 f.

<sup>144</sup> Skår, N. (2002).

undersökningen ansvaret för varor i tullen till kunden för att slippa problemet med exempelvis mutor.<sup>145</sup>

Ryssland är ett stort territorium med relativt utvecklade fysiska kommunikationer och transporter samt utvecklade formella och informella regler som håller ordning på produktion, överföring och mottagande av signaler vid beslutsfattande. Dessa strukturella faktorer bidrar till de administrativa barriärerna. Ryssland karaktäriseras av att de har brist på upprätthållande av egendomsrättigheter, de har en utvecklad arbetsmarknad, låg geografisk rörlighet av arbetskraft, regionala restriktioner av den fria rörligheten av gods, kapital och arbete samt något av en kris på kapitalmarknaden.<sup>146</sup>

Man försöker förhindra regional separering genom att den federala konstitutionen, civilkoden och den federala lagen för konkurrens inte tillåter några hinder av tullar, avgifter och skatter för den fria rörligheten av gods, tjänster eller finansiella tillgångar inom det ryska territoriet. Trots detta existerar fortfarande olika förbud och restriktioner på rörligheten av gods i de flesta regioner vilket tillsammans med höga transportkostnader och en allmänt ogynnsam ekonomisk situation resulterat i ökad isolering av marknaden och ekonomin i olika delar av landet.<sup>147</sup>

Enligt Handelskammarens undersökning är det tullar och gränspassager som är det överlägset största hindret när det gäller administrativa barriärer, varav oklara bestämmelser och korruption bidrar mest till detta. Av de tillfrågade företagen i undersökningen inspekterades de flesta (44 %) av ryska myndigheter ungefär en gång per år, 20 % inspekterades en gång i månaden, 20 % inspekterades aldrig, 14 % inspekterades en gång varannan månad och ett företag inspekterades en gång per vecka. Det gällde de senaste tolv månaderna.<sup>148</sup>

### ***Materiella hinder***

Ryssland har stora naturområden för utvinning av kol, olja, naturgas, mineraler och timmer. Det finns dock väldiga hinder att komma åt dessa tillgångar på grund av klimat, grov terräng och infrastruktur.<sup>149</sup>

Idag svarar olje- och gassektorn för 55 procent av Rysslands exportintäkter, vilket innebär att landet är sårbart för förändringar i priserna på olja och gas. Världsbanken har räknat ut att olja och gassektorn tillsammans utgör ca 25 procent av Rysslands BNP – medan den sysselsätter mindre än 1 procent av befolkningen. Den ryska regeringen har som målsättning att minska energiexportens betydelse för den ekonomiska tillväxten. Detta ska ske genom omstrukturering och liberalisering av energisektorn. Man har som målsättning att upplösa monopolen som kontrollerar naturgas- och elindustrin.

Under tiden görs också politiska ansträngningar att öka statens inflytande i energisektorn. Till exempel under det senaste året har det ryska industri- och energiministeriet fått ökad makt. Skatterna på oljeexporten ökade kraftigt från och med augusti 2004 samt att alla statliga projekt utvecklas nu snabbare än de privata.

---

<sup>145</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>146</sup> Segbers, K. (2001b), s 85.

<sup>147</sup> Segbers, K. (2001b), s 90.

<sup>148</sup> Stockholms Handelskammare (2000).

<sup>149</sup> [www.helpinghands.crossnet.se/info-ryssland.htm](http://www.helpinghands.crossnet.se/info-ryssland.htm)

President Putin har en stor utmaning i att omstrukturera landets inhemska energisektor och samtidigt hålla löftet om att fördubbla Rysslands BNP inom 10 år.

Vidare finns stora investeringsbehov i utrustning och i pipelines i energibranschen. Energibolagen får inte betalt av sina kunder i Ryssland och i övriga OSS-stater, vilket leder till dålig lönsamhet och brist på likviditet. Obetalda energiräkningar är också ett huvudskäl till de omfattande betalningsdröjsmålen i hela den ryska ekonomin.<sup>150</sup>

### ***Teknologiska hinder***

I Ryssland ligger utvecklingen något efter den västerländska. Till exempel är varukedjor, som ICA, någonting nytt medan ICA funnits länge i västvärlden.<sup>151</sup>

Livsmedelsimporten blev mycket sämre under 1998 och det var en följd av den ekonomiska krisen som inträffade i Ryssland. Det förbättrade dock situationen för de inhemska producenterna i och med att konkurrensen från utländska företag minskade.

Jordbruket är den minst privatiserade delen i den ryska ekonomin. Ryssland har idag 280 000 privata jordbruk, men det är få av dem som verkligen fungerar. Eftersom den privata äganderätten till jord är kraftigt begränsad, saknar de privata bönderna ofta både incitament och kapital. De flesta privata jordbruken är också mycket ineffektiva och de svarar för endast en bråkdel av den totala jordbruksproduktionen.

Beträffande den ryska byggbranschen så har den haft en kraftig nedgång i sin produktion under hela 1990-talet. Nedgången har varit större än nedgången i BNP och i industriproduktionen. Endast Moskva, där byggverksamheten pågått för fullt, har varit ett undantag.

Byggbranschen kännetecknas av en stor andel föråldrad och sliten utrustning. Trots detta och efter några år av stagnation ökade byggnadsvaruindustrin under år 2000 med hela 17 procent. Ökningen år 2001 var 10 procent. Det anses fortfarande att byggmaterialbranschen befinner sig i en svår situation. Dock har situationen förbättrats under det senaste året och under de närmaste åren spås en årlig ökning med ca 10 procent.

Den ryska telekommunikationsindustrin är en industri som dragit fördel av 90-talets ekonomiska reformer. Investeringarna i telekom 1992 – 1998 översteg 3 miljarder USD, något som medfört att utvecklingen nu nått en förhållandevis modern nivå. Branschen är starkt monopoliserad. De enda regionerna med god konkurrens är Sankt Petersburg och Moskva.

Efter devalveringen i augusti 1998 hamnade branschen i en svår finansiell situation eftersom skulderna var skrivna i hårdvaluta medan inkomsterna i rubler. Detta medförde att vissa investeringsprojekt lades ned och andra bromsades.<sup>152</sup>

---

<sup>150</sup> [www.swedishtrade.se/ryssland](http://www.swedishtrade.se/ryssland)

<sup>151</sup> Терещенко В.М. (2004a), s. 181.

<sup>152</sup> [www.swedishtrade.se/ryssland](http://www.swedishtrade.se/ryssland)