

Nyetablering i Ryssland av svenska småföretag

En vägledning

Jan Eriksson
Tomas Sandberg

Luleå tekniska universitet
Samhällsvetenskapliga utbildningar
Ekonomprogrammet C-nivå
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Industriell organisation

FÖRORD

Denna uppsats är ett examensarbete på 10 poäng för filosofie kandidatexamen och har genomförts på Luleå Tekniska Universitet vid Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap, avdelningen för Industriell organisation.

Uppsatsen fokuserar på nyetablering av ett tillverkande småföretag i Murmanskregionen i Ryssland. Den behandlar allt som en företagare bör tänka på för att lyckas, från början till slutmålet. Under resans gång har vi mött flera personer som med stor öppenhet delat med sig av sina erfarenheter eller på annat sätt bistått med information och kunskap till vårt arbete.

Vi vill rikta ett stort tack till de företag som gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Ett särskilt tack riktar vi till Kari Huotari på KH-Byggkonsult AB i Luleå samt Tomas Malmlöf för all hjälp som vi har erhållit under arbetets gång. Vi vill även tacka de engagerade respondenterna som vi hade glädjen att intervjua och som bidrog med sin tid och kunskap. Till vår handledare Diana Chroner vill vi framföra ett stort tack för att ha bistått med sitt stöd och engagemang.

Luleå den 31 maj 2005

Jan Eriksson

Tomas Sandberg

Sammanfattning

Syftet med vår uppsats är att beskriva vad svenska småföretagare bör tänka på vid en nyetablering av ett tillverkande småföretag i ryska Barentsområdet. Vi har studerat två företag för att kunna beskriva hur de gått tillväga och vilka problem de stött på vid en nyetablering. Vår empiriska studie visade sig även stämma mycket väl överens med vår teoretiska studie. För att lyckats med nyetablering i Ryssland så har vi kommit fram till följande slutsatser. Företagen bör ha ett majoritetsägande och ha pålitlig svensk personal på plats för att leda arbetet. Företaget och dess personal måste vara engagerad och vara genuint intresserad av Ryssland och dess kultur samt kunna bygga nätverk och skapa goda kontakter och relationer. De bolagsformer vi har kommit fram till och rekommenderar är ett slutet aktiebolag (ZAO) samt ett andelsföretag med begränsat ansvar (OOO). Oavsett om företagandet sker helt i egen regi eller med en samarbetspartner förordar vi majoritetsägande. Media ger ofta en negativ bild av den ryska marknaden som skrämmer företagare, tvärtom så visar de studerade företagen upp en annan och positiv bild av Ryssland. De rekommenderar andra företag att ta steget som de själva gjorde.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to describe what small Swedish manufacturing companies should consider when they establish a new venture in the Russian part of the BEAR. We have studied two companies in order to describe how they have managed their new establishment in Russia and what kind of problems they have encountered. Our empirical study is in coherence with the theoretical study. We found that in order to succeed with new establishment the company should have majority ownership and have reliable Swedish personnel in Russia that can lead the activities. The company and its personnel must be committed and genuinely interested in Russia and its culture. Further, the company must be able to build networks and create contacts and good relations. The form of company that we recommend is closed joint stock company (ZAO) or limited liability company (OOO). Regardless of how the business is operated, by the company itself or with a Russian partner, majority ownership is preferable. Media often shows a very negative picture of Russia, which scares foreign companies. This is in opposition to what the studied companies consider, who show a positive picture of Russia. They strongly recommend others to take the same step as they did.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte.....	3
1.3 Avgränsningar.....	3
1.4 Definitioner.....	3
2. Företagande i Ryssland	4
2.1 Direktinvesteringar.....	4
2.2 Nätverk, kontakter och personal.....	5
2.2.1 Ledarstil och personal.....	5
2.2.2 Förhandling.....	7
2.3 Lagar, regler och infrastruktur.....	8
2.3.1 Logistik och infrastruktur.....	9
2.3.2 Produktcertifiering.....	10
2.4 Möjliga problem.....	10
2.5 Bildandet av ett bolag i Ryssland.....	11
2.5.1 Olika företagsformer i Ryssland.....	12
2.5.2 Tovarisjtjestvo – företag med obegränsat ansvar.....	13
2.5.3 Handelsbolag.....	13
2.5.4 Kommanditbolag.....	13
2.5.5 Obsjtjestvo – företag med begränsat ansvar.....	13
2.5.6 Aktiebolag.....	14
2.5.7 OOO, (Limited liability company).....	15
2.5.8 Filial och representationskontor, Filialy och predstavitelstva.....	16
2.6 Att registrera ett företag i Ryssland.....	17
2.6.1 Statlig registrering eller ackreditering vid registreringskammaren i Moskva.....	17
2.6.2 Beställning av firmastämpel.....	17
2.6.3 Registrering hos den lokala skattemyndigheten.....	18
3. Metod	20
3.1 Forskningsansats.....	20
3.2 Strategier för datainsamling.....	20
3.3 Kvalitativ forskningsmetod.....	21
3.4 Tillvägagångssätt.....	21
3.5 Val av företag.....	21
3.6 Datainsamling.....	22
3.7 Metodproblem.....	22
3.8 Analysmetod.....	23
4. Empiri	24
4.1 Intervju med Mikromakarna.....	24
4.1.1 Nätverk, kontakter och personal.....	24
4.1.2 Lagar, regler och infrastruktur.....	26
4.1.3 Möjliga problem.....	27
4.1.4 Bildandet av ett bolag.....	27
4.1.5 Reflekteringar och råd.....	28
4.2 Intervju med Polarica.....	29

Inledning

4.2.1 Nätverk, kontakter och personal	29
4.2.2 Lagar, regler och infrastruktur	30
4.2.3 Möjliga problem.....	31
4.2.4 Bildandet av ett bolag	32
4.2.5 Reflektioner och råd.....	33
4.3 Intervju med Leif Hjalmarsson rörande rysk kultur och management	34
4.4 Intervju med KH-Byggkonsult AB inom området företagande i Ryssland.....	35
4.5 Intervju med Tomas Malmlöf angående juridiska frågor	37
5. Analys	39
5.1 Nätverk, kontakter och personal	39
5.2 Lagar, regler och infrastruktur	40
5.3 Möjliga problem.....	40
5.4 Bildandet av ett bolag	41
6. Slutsatser	43
7. Diskussion.....	44
7.1 Förslag till fortsatt forskning	44
Källförteckning.....	45
Bilagor	
Bilaga nr. 1	
Bilaga nr. 2	
Bilaga nr. 3	
Bilaga nr. 4	
Bilaga nr. 5	

1. Inledning

Detta inledande kapitel är tänkt att väcka läsarens intresse för ämnet som behandlar nyetablerandet av ett utländskt småföretag i Ryssland. I dagsläget är det svenska företagandet där relativt blygsamt vilket vi anser vara synd. Vi tycker ämnet är mycket intressant varför vi vill fördjupa oss i detta och få en insikt i hur förhållanden ser ut. Vår intention är att småföretagare skall kunna använda sig av uppsatsen som en slags vägledning. Nedan kommer en kort bakgrund till valt ämne samt att vi presenterar uppsatsens syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I en allt mer globaliserad värld anser Högberg och Stöhr (2002) att antalet företag ökar som ägnar sig åt gränshandel samt nyetableringar i andra länder. De senaste tjugo åren har det skett stora förändringar på det internationella planet, avregleringar av olika marknader har varit vanligt och många handelshinder som tidigare försvårat för handel har tagits bort, vilket inte minst gäller östblocket. Samtidigt har det i öststaterna skett en övergång från planekonomi till marknadsekonomi vilket har öppnat möjligheter för internationell handel och internationella investeringar. Detta har skapat en hårdnande konkurrens men även ökade chanser för svenska företag att komma in på tidigare stängda marknader (ibid).

Svensson (1998) pekar på att när det gäller Ryssland har Sverige en historisk fördel gentemot andra länder som vi bör ta tillvara på och använda oss av. Detta hänger samman med Rurik ätten som regerade i det första Novgorodriket, dessa var varjager från Gotland och södra Sverige och kom att kallas ruser vilket senare blev ryss. Grunden till det Ryssland vi ser idag lades i och med grundandet av Kievskaja Rus där ätten Rurik spelade en viktig roll. Sverige har genom århundradena haft många kontakter med Ryssland på olika sätt. Synen på Sverige och svenskar i allmänhet har alltid varit positiv och tidigare under sovjettiden sågs Sverige som något av ett föregångs och idealland med sin blandekonomi skriver författaren.

Idag söker många företag runtom i världen efter nya och expanderande marknader påvisar Ådahl och Anisimov (2000) särskilt nu när EU:s inre marknad visar tecken på stagnation. Ett enormt land, med fantastiska resurser, som ligger inom ett geografiskt närområde till Sverige är Ryssland. Allt fler svenska företag har börjat förstå och se möjligheterna i detta land. Ett flertal av dessa har dock misslyckats när de har gått in på den ryska marknaden, oftast beroende på bristande kunskap och fördomar om landet. Trots detta finns det idag ett allt större intresse för handel och företagande i Ryssland från svensk sida (ibid).

Satu, Kulmala och Päiviö (2003) beskriver att bildandet av BEAR 1993 eller Barents regionen som svenskar kallar den skedde genom ett initiativ av Norge. Syftet med bildandet var främst en säkerhetsfråga men var även ett sätt att få igång ett ekonomiskt och politiskt samarbete mellan Norge, Finland, Sverige samt Ryssland. Det var även tänkt att bli en motvikt till Östersjö samarbetet och satsningarna på de baltiska staterna

Inledning

som hade hamnat alltmera i fokus för ekonomiska investeringar. Granberg (2000) påpekar att trots goda förutsättningar i Murmansk regionen (bilaga nr. 5) har intresset för direktinvesteringar från både finländska och svenska företag hittills varit lågt. De flesta direktinvesteringar som görs idag i Ryssland hamnar i Moskva och St. Petersburg och väldigt lite letar sig ut till de olika regionerna. Närheten till regionen betonar Svensson (1998) samt den positiva bild som ryssar i allmänhet har av Sverige och svenskarna borde locka fler svenska företagare till att investera i Ryssland och på Kolahalvön. Stora satsningar har gjorts i Barentsregionen i syfte att främja gränshandeln genom att exempelvis nya och moderna tullstationer gemensamt har uppförts mellan länderna samt att vägnätet har restaurerats, detta arbete pågår fortfarande. Fallon och Jones (2004) hävdar att efter den ekonomiska krisen 1998 då rubelns värde deprecierade med nästan fyra gånger från sitt ursprungliga värde samt att det var allmänt turbulent, såväl på den politiska som på den ekonomiska arenan, ledde till att många företagare blev försiktiga med att investera i Ryssland. Det mesta som handlar om Ryssland i medierna är negativa skrivelser vilket ytterligare spär på bilden av landet som instabilt, oroligt och fullt av brottslighet vilket inte stämmer överens med verkligheten idag (ibid).

Exportrådet (2005) upplyser att Ryssland hade från början och har fortfarande problem med att anpassa sig till det marknadsekonomiska systemet. Efter flera decennier av Sovjetiskt centralstyre, detta gör att befolkningen generellt har låg kunskap om hur företagsverksamhet i en marknadsekonomi skall bedrivas effektivt. Företagskulturen skiljer sig markant från den svenska modellen. Trots detta har det under 90-talet och fram till idag skett en mängd positiva förändringar, vilket gör att dagens Ryssland stegvis alltmer närmar sig västerländskt affärstänkande.

Longenecker (2001) understryker att de svenska företagsetableringar som idag sker i Barentsområdet skulle kunna vara betydligt mer utvecklade på grund av de stora möjligheter som finns i området. Rahm (2002) menar att på Kolahalvön finns en genuin verkstadskompetens bland arbetskraften samt ett fördelaktigt kostnadsläge sett med svenska ögon vilket borde locka till att fler företag etablerade sig där än som nu är fallet. Det finns dock ett antal faktorer som fått svenska företag att tveka inför en etablering på den ryska marknaden. Bland annat skapade upplösningen av Sovjetunionen en väldigt instabil marknad där stora problem uppstod när rättssystemet skulle anpassas till en marknadsekonomi. Detta medförde en osäkerhet hos företagare när lagstiftningen inte gick att lita på. Myndigheternas i många fall godtyckliga hantering av frågor gällande olika verksamheter har också skrämt svenska företagare. För företagare som inte kunde ryska eller inte förstod sig på lagstiftningen var Ryssland en alltför svår marknad att etablera sig på vilket har hämmat nyetableringar där (ibid).

Den ryska affärskulturen samt även den i samhället upplevs enligt Granberg (2000) som väldigt annorlunda för en västerlänning. Myndigheter och andra institutioner upplevs som byråkratiska och tungrodda. Detta gör att inte bara affärsutövandet utan även det vardagliga livet upplevs som onödigt krångligt. Tankesättet beträffande management skiljer sig väsentligt från det svenska vilket gör ledarskapet till en utmaning för en företagare där. Författaren fortsätter att detta måste hållas i åtanke och inte glömmas bort.

1.2 Syfte

Syftet med vår uppsats är att beskriva hur ett svenskt småföretag skall gå till väga när de vill starta upp en ny verksamhet i Ryssland inom tillverkningsområdet. Vilka problem som kan uppstå i samband med en nyetablering samt vad småföretag skall tänka på för att lyckas.

Vår undersökning kommer att koncentreras på följande forskningsfrågor:

- Vilka är det mest centrala frågorna som ett företag bör tänka på för att lyckas vid en nyetablering i Ryssland?
- Vilken bolagsform är mest lämplig att välja vid en etablering av ett nytt småföretag i Ryssland?

1.3 Avgränsningar

I detta arbete har vi valt att avgränsa oss till nyetablering av svenska små företag som ska etablera sig i Barentsregionen, vi har valt denna region på grund av närheten till Sverige. Att undersöka företagande i hela Ryssland skulle bli alltför omfattande på grund av landets enorma storlek och de olika förhållandena i landets alla regioner och områden.

1.4 Definitioner

Med ett litet företag avses ett företag med färre än 50 anställda och en omsättning på högst 7 milj. euro eller en balansomslutning på högst 5 milj. euro.

2. Företagande i Ryssland

I följande kapitel kommer olika teorier inom ämnesområdet att presenteras. Dessa knyter an till aktuella forskningsfrågor. Ämnena som behandlas handlar om olika problem att ta i beaktande samt skillnader i affärskultur mellan Ryssland och väst. Teoridelen är relativt omfattande på grund av att vi vill visa en helhetsbild av företagande i Ryssland.

2.1 Direktinvesteringar

Enligt Svensson (1998) finns det olika sätt att gå tillväga vid etablerandet av ett företag i andra länder. Två av de vanligaste sätten vid en nyetablering i ryska Barentsområdet är joint ventures och direktinvesteringar. Jobber (2001) förklarar begreppet joint venture på följande sätt: två eller flera företag som delar på kostnader av en investering, risker och vinster. Vidare fortsätter författaren att med direktinvesteringar menas att ett företag går in med eget riskkapital helt eller delvis i ett nytt projekt. Det finns huvudsakligen två sätt att gå tillväga vid en direktinvestering, det ena är att köpa befintliga lokaler/mark och därefter inrätta sin verksamhet. Terterov (2005) visar på den andra vägen som exempelvis IKEA har valt vilket är att gå ”greenfield”, det vill säga bygga upp en helt ny verksamhet från noll.

När Sovjet under Gorbatjov började öppna upp landet mot väst och tillåta investeringar från utländska företag framhåller Raiszaedh, Helms och Varner (1995) att det var joint ventures som var enda möjligheten. Detta var ett beslut från regeringshåll. Efter årtionden av centralstyre var det egentligen ingen som visste hur företagande skulle gå till i Ryssland, vare sig de inhemska eller utländska företagen. Allt hände så snabbt de första åren efter Sovjets upplösning vilket gjorde att marknaden där var kaotisk utan klara riktlinjer och lagar att följa.

Radaev (2001) påpekar att småföretag tidigare aldrig har haft någon avgörande roll i utvecklingen av Sovjets ekonomi på grund av att det helt enkelt inte har funnits några att tala om tidigare. Under Sovjettiden var det förbjudet att driva egna företag med anställda, enmansföretag var dock tillåtet i begränsad utsträckning. I dagens Ryssland har små och medelstora företag fått en allt viktigare roll i Rysslands ekonomiska utveckling. Små och medelstora företag ökade under åren 1991-93 från drygt 200,000 till 900,000 och har därefter varit på en stabil nivå med en liten nedgång mellan 1994-97. Det största hindret för utvecklingen har varit skattesystemet där det i extremfall handlat om en skatt på 100% av vinsten men även otydliga lagar och regler. En ny skattelagstiftning som infördes år 2000 har gjort förhållandena betydligt bättre för företagen vad gäller tydlighet om vilka regler som gäller, nu är skatten mellan 20 och 24% beroende på vilken region det handlar om. Exportrådet (2005) meddelar att President Putin i år har aviserat att den ryska staten tänker satsa på småföretagandet genom olika stödformer och åtgärder. Detta för att landets ekonomi inte skall vara så beroende av några få storföretag som det ser ut i dagsläget. De har insett att småföretagandet är en viktig del i den ryska ekonomins förutsättningar för fortsatt tillväxt.

2.2 Nätverk, kontakter och personal

Hallén och Johanson (2004) understryker vikten av att ha ett väl fungerande nätverk, innan ett företag går in i Ryssland. Antingen med lokala företag eller med utländska som redan är etablerade i området. Detta är särskilt viktigt vad gäller Ryssland på grund av att företagandekulturen skiljer sig så pass mycket från den svenska. Goda relationer med sina affärskontakter samt ett väl fungerande nätverk med olika personer och myndigheter som berör verksamheten är väldigt viktigt. Kontakter exempelvis med ryska företag skiljer sig en hel del från hur vi är vana vid att det går till i väst. Det handlar mycket om personliga kontakter och att rent fysiskt vara på plats, avtal och annat som rör verksamheten diskuteras inte via telefon eller fax. Möten är mera formella och strikta, affärer tar ofta lång tid att genomföra. Inträdet på den ryska marknaden underlättas väsentligt genom att företaget som planerar att gå in på den ryska marknaden kan ta del av andras erfarenheter och lärdomar som dessa innehar men även dra nytta av det kontaktnätverk som de har arbetat upp, båda kan på så vis dra nytta av varandra (ibid).

Ådal och Anisimov (2000) menar att det är viktigt att även ha bra kontakt och goda relationer med myndigheter och andra instanser. För att klara av den löpande verksamheten så gäller detta inte bara tjänstemän på lägre nivå utan även högre upp i organisationen. Allt fungerar då så mycket lättare och myndigheterna läser inte alltid paragraferna till punkt och pricka när de ser att företaget är seriöst och gör rätt för sig. Lagarna är klara och tydliga från regeringshåll i Moskva men Orlov (1999) visar på att ute i regionerna kan det fortfarande vara stora skillnader i hur lagar och förordningar tolkas. Vad som fungerar bra i Moskva kanske inte fungerar alls ute i landet. Det kan gälla allt från vardagliga saker till mer komplicerade spørsmål, det måste man ha i åtanke när företaget funderar på att etablera sig ute i någon region fortsätter författaren. Orlova och Williams (2001) betonar att hur detta fungerar beror till stor del på de lokala tjänstemännen och hur de agerar vilket kan leda till att företag kan vara helt utelämnade åt skatteindrivarens eller någon annan tjänstemans godtycke. Det finns fortfarande en tendens till att utländska företag kontrolleras hårdare än de inhemska företagen vad gäller exempelvis skatter. Detta på grund av att ryska företag ofta helt enkelt struntar i att betala skatt och är svårare att komma åt än de utländska. Det här gäller särskilt större företag fortsätter författarna då dessa innehar en större makt och påverkanskraft på det ryska samhället.

2.2.1 Ledarstil och personal

Enligt D'Annunzio-Green (2002) karaktäriseras sovjetisk ledarstil traditionellt av en extremt hierarkisk struktur, makt koncentrerad till centret, paternalism och kontroll, dålig spridning av information samt ett beslutsfattande som är konspiratorisk och oberäkneligt. I det gamla Sovjet ledde knappheten på varor till att synsättet blev produktionsorienterat och inte kundorienterat. På den tiden var de flesta serviceområden som exempelvis transporter nästan gratis varför ryssarna aldrig klagade på servicen hur illa de än blev behandlade. Tiderna har nu förändrats och fortsätter att förändras men tyvärr så finns dessa attityder i stor utsträckning kvar hos många människor. Att använda sig av en ledarstil enligt västmodell med delegerande av beslutsfattande ned i organisationen kan visa sig svårt och i slutändan leda till ett dåligt resultat (ibid).

Högberg och Stöhr (2002) understryker vikten av att vara engagerad och genuint intresserad av Ryssland och dess kultur samt att det gäller att satsa långsiktigt. Vill man som företagare göra affärer i Ryssland måste man själv vara beredd på att bo och verka där, fjärrstyrning från Sverige är ingen vidare lämplig modell. Mycket har förändrats efter den ekonomiska krisen 1998, de snabba klippens tid är nu förbi och det är andra spelregler som gäller. Enligt författarna går det nästan att prata om ett Ryssland före och ett Ryssland efter 1998 då rubeln devalverades vad gäller det ekonomiska systemet.

Det går inte hävdar D'Annunzio-Green (2002) att införa ett västerländskt management sätt att leda verksamheten på helt och hållet utan det måste anpassas till ryska förhållanden, såväl kulturella i samhället som de i företaget. De största skillnaderna är följande: tvekan att ta initiativ, annorlunda kommunikationsmetoder samt en väldigt auktoritär ledarstil. Det gäller att ha detta i åtanke för en västerlänning som är i chefsposition (ibid).

Vad gäller personalfrågan menar Ådahl och Anisimov (2000) att ett av de vanligaste sätten att hitta lämpliga medarbetare på är genom annonsering i dagspressen. Det har dock den senaste tiden dykt upp fler och fler rekryteringsföretag såväl utländska som inhemska, dessa är dock relativt dyra att anlita. Arbetsförmedlingar i egentlig mening finns ej i Ryssland i dagsläget. För närvarande finns det dock i Moskva och St. Petersburg några arbetsförmedlare som företagen kan vända sig till medan det ute i regionerna icke finns denna tjänst att tillgå. Longenecker (2001) förordar att företagen bör ha en blandning av inhemsk och utländsk personal, i längden har det visat sig vara den bästa modellen. Utländska företag bör ha egen personal på nyckelposter för att inneha kontroll på verksamheten och rysk personal på övriga positioner. Det är annars lätt att tappa greppet om verksamheten. Något som bör hållas i åtanke vid en nyrekrytering av rysk personal, särskilt då det gäller någon i chefsbefattning är att många lite äldre personer har mycket kvar av det "gamla Sovjet" i sig. En indikator kan vara om denne kallar St. Petersburg för Leningrad. Ådahl och Anisimov (2000) visar dock på att det finns utländska företag som har lyckats väl i Ryssland utan att ha egen personal på ledande position kontinuerligt på plats i landet. Ett exempel är bryggeriet Baltika i St. Petersburg vilket grundades av Pripps tillsammans med finska Hartwall och blev en succé. De innehade inte ens majoritetsägande i företaget samt att de ledande cheferna var ryssar. Att detta blev så lyckat berodde på att de hittat en väldigt företagsam och lämplig samarbetspartner samt en duktig och driftig ledning understryker författarna.

Fischer (2000) fastslår att under Sovjettiden kunde utländska företag ej anställa rysk personal utan all verksamhet skedde genom en rysk mellanorganisation. Idag är läget ett helt annat och utländska företag kan anställa rysk personal på samma villkor som ett ryskt företag. Lagverket som reglerar en anställds förhållande till sin arbetsgivare är klart och ganska detaljreglerat, lagen gäller oavsett om arbetstagaren och arbetsgivaren har ingått ett eget avtal. Övertidsarbete får exempelvis ej överstiga 4 timmar per vecka, en normal arbetsvecka får ej vara längre än 40 timmar, betald semester är minst 28 dagar (helger inräknade) samt att en provanställning får vara i högst 3 månader, sedan övergår den automatiskt i fast anställning. Lagen föreskriver dessutom att en anställd har rätt att inneha flera arbeten samtidigt vilket kan leda till problem för arbetsgivaren.

Det är vanligt att utländska företag skriver in en klausul i anställningskontraktet, den säger då att den anställde skall ägna full uppmärksamhet åt företaget under arbetstiden och alla andra aktiviteter under denna tid anses som ett brott mot anställningskontraktet (ibid).

D'Annunzio-Green (2002) anser att företagande enligt västmodell är något som ryska affärsmän helt enkelt inte är vana vid vilket gör att de kan ha svårigheter att anpassa sig till detta tankesätt att bedriva företagande på. På senare tid märks det dock att det sker allt större steg mot positiva förändringar inom management-området. Framförallt är det yngre personer som är intresserade i hur management bedrivs i väst och vill ta del av detta. Äldre personer i chefsbefattning kan helt enkelt inte ställa om till de nya förhållandena som nu råder. Longenecker (2001) menar att ryska ledare och chefer traditionellt sett har haft dålig tillgång till utbildning i affärsverksamhet och management och är därför ofta inte förberedda att leda ett företag i en modern marknadsekonomi. D'Annunzio-Green (2002) poängterar att i de flesta länder i väst står kunden i centrum. I Ryssland är det fortfarande alltför ofta som producenten har en central roll. Trots att tiderna har förändrats så lever de gamla attityderna kvar i viss mån. Enligt Huddleston och Good (1999) så blir ryska ledare idag alltmer som entreprenörer och ser företagandet på längre sikt än de gjort tidigare. Ledarna börjar se de anställda mer som medarbetare än underlydande och delegerar mer ansvar ut i organisationen än tidigare, även denna förändring går dock ganska långsamt och det kan ta tid innan större förändringar blir märkbara (ibid).

2.2.2 Förhandling

Förhandlingar förklarar Golenpolsky, Johnstone och Kashin (1996) kan vara en ganska annorlunda upplevelse för en västerlänning gentemot en rysk part och kännas väldigt ovant. Möten öppnas ofta med väldigt få formaliteter och går rakt på sak mot huvudfrågan. Till en början vid en förhandling flyter ofta allt på bra och det verkar som att allt går att lösa i samförstånd. Efter hand dyker det dock ofta upp flera problem som kan leda till ett dödläge. Inte så sällan kan det sluta med väldigt hårda ord från den ryska motparten. Ett nej från en rysk motpart är dock ofta inte ett nej utan mera som ett "vi tar en paus och börjar om i morgon". Nästa dag är allt som vanligt som om inget har hänt. Oftast ger den ryska motparten intrycket av att det är väldigt bråttom att genomföra affären och vill skynda på processen trots att så inte är fallet. Vid en förhandling skall avtalet och vad som är överenskommet alltid skrivas ned på papper, helst i detalj för att undvika framtida tvister menar författarna.

Ledeneva (1998) konstaterar att vid ett avtal om samarbete som skall löpa över flera år framåt i tiden är det viktigt att skapa en god relation till sin samarbetspartner och att underhålla denna relation. Goda relationer med sin samarbetspartner som inte bara är affärsmässiga är sprunget ur sovjettiden och hur systemet med Blat fungerade. Blat är ett ryskt ord som kan vara lite svårt att direkt översätta till svenska men alla ryssar förstår innebörden av det. Ordet Blat beskriver de informella kontakter och nätverk som existerade under sovjettiden i syfte att uppnå fördelar av icke monetär art åt sig själv eller mestadels åt andra närstående. Utbytessystemet som uppstod hade att göra med knappheten på varor som då existerade, vilket gjorde att goda och långvariga kontakter

var viktiga att inneha för att få något utträttat. Det kunde gälla allt från småsaker som att få fram reservdelar till en bil eller större tjänster som exempelvis att erhålla en bra lägenhet. Detta att den ryske partnern blir mer än bara en affärspartner får inte förringas utan relationen måste ständigt underhållas (ibid).

2.3 Lagar, regler och infrastruktur

I Sverige idag finns det hävdar Malmlöf (2003) en utbredd uppfattning gällande det juridiska systemet i Ryssland att det är i fullständigt kaos och att det pågår ett slags lagarnas krig på grund av att aktuella lagtexter inte harmonierar med varandra. Ägandet av olika typer av bolag har tidigare varit lite diffust vad gäller de juridiska aspekterna. Orlov (1999) påpekar att detta har i en del fall lett till att några utländska företag har förklarats som olagliga genom hänvisning till oklara lagregler, bakomliggande orsaker har inte alltid varit helt ärliga. Ute i regionerna har det dessutom inte varit enhetliga lagar och regler som har gällt, sådana tvetydigheter har skapat osäkerhet om rättsläget vid bildandet av nya företag. Författaren understryker att vad som gällt i Moskva har tolkats på ett helt annat sätt ute i regionerna.

Enligt Oda (2002) har det faktiska lagstiftningsarbete som pågått ändå sedan Sovjetunionens upplösning och som nu i allt större utsträckning vinner inflytande i det ryska samhället tyvärr uppmärksammas alltför lite. En modern aktiebolagslag fanns klar 1995 och en lag för andelsbolag trädde i kraft 1998. Den första delen av civilbalken kom 1994 och utgör en grund för civilrätten och handelsrätten. I denna del definieras vad som är rättssubjekt, äganderätt och sakrätt samt allmänna principer om åtaganden och skyldigheter. Den andra delen av civilbalken kom 1996 och behandlar till stor del kontraktsrätten, det vill säga speciella former av åtaganden och skyldigheter. Skattebalkens första del härrör från 1998, och i denna del lämnas definitioner för olika typer av skatteobjekt och skattesubjekt. I skattebalkens andra del från 2000 fastställs vilka regler som gäller för betalning av moms, accis, inkomstskatt samt arbetsgivaravgifter. Det finns alltså idag ett någorlunda heltäckande ramverk som står till marknadsaktörernas förfogande fortsätter författaren.

Skattereglerna tillämpas inte godtyckligt som många tror och påstår klagör Ådahl och Anisimov (2000), utländska företagare står dock ofta under en större uppsikt än de inhemska företagen. Det gäller att förfoga över bra skattejurister och en duktig rysk revisor, regelverket är annorlunda än det i väst och kan vara svårt att förstå sig på som västerlänning. Följer företaget alla regler och betalar in sin skatt blir bemötandet från myndigheternas sida positivt och företaget ses som en god samhällsmedborgare. Företag som har försökt att ta "genvägar" i syfte att slippa betala skatt har förr eller senare fått problem som kan bli väldigt svåra att lösa. Att på detta sätt försöka gå runt reglerna kan bli en väldigt dyrköpt läxa och den ryska skattepolisen är känd för att utmäta höga straffskatter på företag som försöker lura staten (ibid).

Oda (2002) konstaterar att lagstiftningen gällande anställda är något som företaget måste inneha kunskap om för att inte hamna i svårigheter, i annat fall kan det komma att kosta en hel del om inte reglerna följs. Till en början kan det krävas att en expert på området

anlitas innan företaget själv har lärt sig alla regler och rutiner. Vidare så gäller det att hålla sig uppdaterad på området för att undvika framtida problem. Är dokument rörande den anställde ej nedskrivna enligt gällande regler drabbas företaget av böter vid en kontroll avslutar författaren.

I januari 2004 sjösattes en ny tullkodeks meddelar Ryska tullen (2005) vilken förändrade och minskade antalet bestämmelser och regler gällande varor som skall förtullas från cirka 4000 stycken till ett 100 tal. Hela processen vid förtullning såväl för varor in i landet som ut ur landet har förenklats betydligt. På papperet är Rysslands nya tullkodeks enklare och mindre komplicerad än den som EU har idag.

Herd och Aldis (2002) pekar på att i september 2000 förändrade president Putin makt och administrationsstrukturen på den ryska federationen i riktning från att ha varit en relativt horisontell mot en starkt vertikal struktur. Tidigare under Jeltsins tid hade flera bilaterala avtal slutits mellan centret och de olika regionerna vilket skapat en oklar och diversifierad struktur av lagar, regler och förordningar beträffande maktsituationen i federationen. Makten försköts i riktning mot det federala centret med Putin som högste chef efter reformerna år 2000. Den ryska federationen är nu uppdelad i 7 federala distrikt under vilka 89 subjekt lyder. De 89 subjekten består av: 21 republiker, 49 oblasts, 6 krays, 11 okruks samt St. Petersburg och Moskva som 2 egna regioner. Regionala ledare och guvernörer kan ej mera sitta i den övre kammaren och påverka politiken som tidigare, kommunikationen sker nu genom de sju generalguvernörerna som agerar mellanhänder och samordnare. Regionerna har blivit mera centralstyrda från Moskva och en harmonisering av lagar och regler har införts mellan regionerna och det federala centret. Allt detta har lett till att de ekonomiska förutsättningarna och spelreglerna har blivit mera förutsägbara och förenklade för utländska aktörer som tänker sig att verka i Ryssland. Implementeringen går dock inte lika snabbt överallt i landet och kan ta tid vilket är något som måste tas i beaktande (ibid).

2.3.1 Logistik och infrastruktur

Jones, Fallon och Golov (2000) upplyser om att i storstadsregionerna Moskva och St. Petersburg fungerar logistiken relativt bra och det finns en mängd transportföretag som går att anlita vid transportbehov, ute i regionerna är det betydligt sämre ställt med detta. Vägarna håller ofta låg standard och klarar inte alltid tung trafik. Det finns få aktörer på området. Järnvägsnätet är dock väl utbyggt och ryska tåg är kända för att gå punktligt och enligt tidtabellen. Eftersom Ryssland har bredspårig järnväg går det inga direkta förbindelser till Sverige utan dessa stannar i Finland som har likadan spårvidd som i Ryssland. De transportalternativ som gäller för Sveriges del och då framförallt i Barentsregionen är vägtransporter alternativt med flyg, det senare alternativet blir däremot relativt dyrt och omständligt. Rahm (2002) hävdar att Archangelsk Airlines flyger från Archangelsk på Murmansk, Rovaniemi samt Luleå och är den enda flygförbindelsen mellan Sverige och NV Ryssland. Flyglinjen är dock alldeles för opålitlig i dagsläget, det händer att tidtabellen förändras med kort varsel och att flygningar kan ställas in under längre tidsperioder menar författaren.

2.3.2 Produktcertifiering

I början av 1992 upplyser Gost (2005) instiftade Ryska federationen en konsumentskyddslag som stipulerar att produkter som importeras till Ryssland skall motsvara de säkerhetskrav som gäller enligt rysk standard. Detta hade sin bakgrund i rädsla för import av ur säkerhetssynvinkel undermåliga varor skulle komma att översvämma marknaden. I grunden omfattas samtliga varor av lagen. Exempel på produkter som kräver certifikat; verktyg, hushållsartiklar, leksaker, sjukvårdsmedicinsk utrustning, jordbruksprodukter, livsmedel, elektriska samt elektroniska produkter, kemiska produkter, sportartiklar, kläder och industriprodukter. Det är den ryska myndigheten GOSTTANDARD (GOST) som utfärdar tillstånd och certifikat. Baserat på analys, provning, dokumentverifiering och/eller granskning av produktionsprocessen kan en produkts överensstämmelse med rysk standard verifieras. Detta intygas då i ett "Certificate of Conformity" (CoC). GOST certifieringen bygger på hälso- och säkerhetskrav. Om en produkt redan har märkning att den överensstämmer med någon standard (CE, IEC etc) eller produceras i enlighet med någon internationellt erkänd standard kan detta påskynda processen med certifiering avsevärt. Om ett CoC inte innehas vid förtullningen i Ryssland kan detta leda till förseningar eller i värsta fall till konfiskering av godset (ibid).

2.4 Möjliga problem

Tidsfaktorn hävdar Terterov (2005) är omvänd vid en nyetablering i Ryssland jämfört med de flesta andra länder, det vill säga att om problem dyker upp är det oftast inte i startskedet av verksamheten utan efter en tid. Enligt Miroshnik (2002) tenderar problemen att komma efter tre till fyra års tid, de kan bli oöverstigligen om företaget inte är uppmärksam och förberedd. Detta har till stor del att göra med kulturskillnader och framförallt sådana inom företagsområdet. Det har hänt att anställda efter ett tag har bedrivit en parallell verksamhet i egen regi i företagets egna lokaler. Lojaliteten till företaget från den anställdes sida har helt saknats vilket också till en del kan tillskrivas det gamla Sovjet där arbetsmoralen inte alltid var den bästa.

Fischer (2000) varnar för att tullen kan bli ett problem som till och med kan stjälpas hela verksamheten, framförallt tidigare år kunde denna bereda stora svårigheter vid in och utförandet av olika varor till landet. Tullen upplevs ofta som långsam, kostsam och med frustrerande rutiner som påverkar alla som för in och ut gods i landet. Plötsliga och oannonserade förändringar i tullbestämmelser gör verksamheten svåröversäglig, dessa kan även gälla retroaktivt och förhindrar eller försenar materialtransporter. Rahm (2002) hävdar att några företagare i Murmanskområdet har blivit tvungna att skicka material via tullen i St. Petersburg på grund av plötsliga regelförändringar vilket har inneburit förseningar och extra kostnader. Exportdeklarationer måste lämnas till Murmanskullen senast en vecka innan aktuell leveransdag, därefter får inga förändringar göras i planerad leverans vilket är klart begränsande och minskar flexibiliteten radikalt understryker författaren.

Byråkratin är ett av de områden som enligt Fallon och Jones (2004) de flesta företagare bedömer som mest riskfyllt vid en nyetablering i Ryssland samt även de nyckfulla tillämpningarna av olika lagar och regler. Enskilda lokala inspektörer från olika myndigheter kan ställa till med väldiga problem då dessa utövar en stor makt på företaget. Låga löner har gjort att många inspektörer försöker dryga ut sin inkomst genom att hitta på fel och kräva "avgifter" för att inte vidta någon åtgärd mot företaget. Alla dessa myndigheter har dock lagar och regler som de i sin tur måste följa varför det är viktigt att företaget lär sig dessa så de vet vad inspektörerna får och inte får göra. De får exempelvis inte komma oanmälda, är inspektionsansökan inte korrekt ifylld kan företaget neka dem tillträde upplyser författarna. Det kan då verka enkelt att köpa sig fri från bekymmer men det är ingen bra lösning på problemet betonar författarna.

Skatteinspektörerna kan enligt Högberg och Stöhr (2002) bli en källa till problem om företaget inte ser upp. Krångliga regler och korrupta tjänstemän bäddade tidigare för problem. I och med den nya skattelagstiftningen år 2000 så har läget förbättrats väsentligt med tydliga och klara regler som lämnar ett litet utrymme över för godtyckliga tolkningar av lagar och regler. Det har tidigare till och med hänt att skatteinspektörer har stulit dokument vid en inspektion för att senare komma tillbaka och kräva en straffavgift och upptaxera företaget kraftigt. Ett företag skall alltid betala sina skatter och inte försöka ta några genvägar genom att ingå privata avtal med de lokala skatteinspektörerna, förr eller senare slår sådant tillbaka och kan bli väldigt kostsamt varnar författarna för.

En stor källa till svårigheter vid affärsutövandet i Ryssland är språket menar Bond och Tykkyläinen (1996), det är både en barriär när man ska hitta en lämplig affärspartner och ger upphov till problem i det vardagliga affärsutövandet. Fler och fler behärskar engelska i Ryssland idag men utanför storstadsregionerna, Moskva och St. Petersburg är det fortfarande ryska som uteslutande talas. Ådahl och Anisimov (2000) understryker att i en företagskultur som bygger på personlig auktoritet och "hands on" från chefens sida duger det inte med en utlänning som inte kan språket, vars kommunikation hela tiden filtreras. En utlänning kommer inte att få den insikt och direktkontakt som krävs för att tas på allvar och för att få relevant information. Vidare fortsätter författarna, kommer utlänningen inte att upplevas som "en av oss" utan ses som en främling.

2.5 Bildandet av ett bolag i Ryssland

Att registrera ett kontor eller ett bolag i Ryssland hävdar Orlov (1999) kan bli en dyrköpt affär om processen sker i fel ordning. Oftast är det nödvändigt att ta hjälp av en rysk jurist eller i alla fall en rysk person som förstår sig på systemet för att klara detta och undvika fallgropar. Det finns ett heltäckande system av lagar och förordningar som inte är helt olikt det västerländska men dock med ett extremt intresse för detaljer, detta kan kräva extra uppmärksamhet och upplevas frustrerande påpekar författaren.

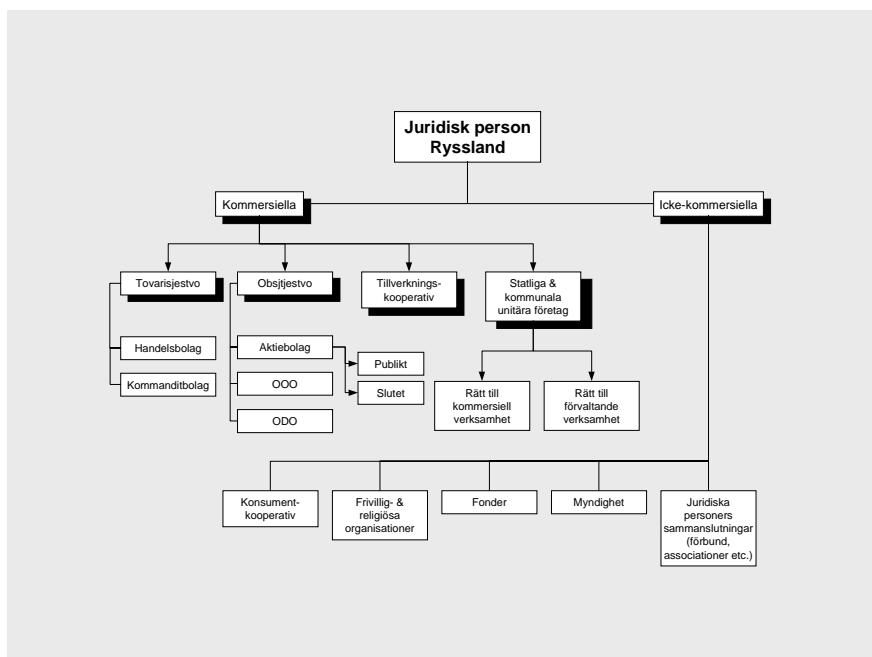
Ådahl och Anisimov (2000) meddelar att i Ryssland räcker det inte med att inneha 51% av aktiekapitalet för att ha full kontroll över företaget utan aktieposten måste vara minst 75%. Minoritetsägare som kommer på kant med ägaren och bara har kortsiktiga mål kan blockera beslut och sänka hela verksamheten om det vill sig illa. Registreringen av ett

nytt företag kan bli en tidskrävande och tålamodsprövande process, tröskeln för att starta upp en ny verksamhet upplevs som hög av de flesta utländska företagare i fallet Ryssland. När verksamheten väl har kommit igång brukar dock kurvan plana ut (ibid).

2.5.1 Olika företagsformer i Ryssland

Företagsformerna i Ryssland påpekar Oda (2002) har efter Sovjetunionens fall kommit att likna gängse företagsformer som finns i väst. Liksom i andra länder går det att registrera en enskild firma, men även i Sverige räknas den då inte som en självständig juridisk person i förhållande till ägaren.

Vidare fortsätter författaren att i den ryska civilbalken definieras såväl juridiska som fysiska personer. Bland juridiska personer skiljer lagstiftningen på kommersiella och icke kommersiella juridiska personer. Till de förstnämnda räknas bolag med begränsat och obegränsat ansvar, producent kooperativ samt de stats- eller kommunalt ägda så kallade unitära bolagen. Såsom icke-kommersiella juridiska personer räknas konsumentkooperativ, föreningar och religiösa organisationer, fonder, myndigheter samt sammanslutningar av olika juridiska personer, associationer och så vidare (ibid). Förhållandet mellan de olika registreringsformerna framgår nedan (figur nr.1). De ur företagarsynvinkel mest intressanta bolagsformerna presenteras på nästa sida och framåt.



Figur nr. 1 Schema över olika bolagsformer i Ryssland (Efter Malmlöf, 2003)

2.5.2 Tovaristjestvo – företag med obegränsat ansvar

Termen *tovaristjestvo* används enligt Malmlöf (2003) på ryska för den typ av företag som förenar parternas kapital och arbetsinsatser. Alla parter eller en del av parterna är obegränsat ansvariga för företagets skulder. Hit räknas vanligt handelsbolag, *polnoe tovaristjestvo* (full partnership) och kommanditbolag, *tovaristjestvo na vere*, även kallat *kommanditnoe tovaristjestvo* (mixed partnership). Ett tovaristjestvo-företag har inte rätt att utfärda några aktier.

2.5.3 Handelsbolag

Oda (2002) förklarar att ett handelsbolag definieras som ett bolag vilket i enlighet med ett mellan deltagarna slutet avtal ägnar sig åt affärsverksamhet i handelsbolagets namn och som personligen ansvarar för handelsbolagets förpliktelser. Grunden för handelsbolagets verksamhet utgörs av det instiftande avtalet som alla deltagare (minst två deltagare) skall skriva under. Avtalet skall utformas i enlighet med de bestämmelser som anges av civilrätten (*grazjdanskij kodeks*). Som utgångspunkt skall ett handelsbolag drivas genom att deltagarna fattar enhälliga beslut, men genom det instiftande avtalet kan deltagarna själva definiera de affärshändelser och andra händelser där majoritetsbeslut kan fattas. Alla deltagare har rätt att ta del av bolagets fullständiga dokumentation. Alla deltagare har vidare rätt att uppträda i handelsbolagets namn, såvida detta inte har reglerats på annat sätt i det instiftande avtalet. I den mån bolagets angelägenheter sköts gemensamt krävs alla deltagares godkännande för varje affärsuppställning. Vidare fortsätter författaren att deltagare inte har rätt att å sina egna eller å tredje persons vägnar ingå affärsavtal som konkurrerar med handelsbolagets verksamhet utan övriga delägares godkännande. I samband med företagets registrering är varje deltagare skyldig att ställa minst hälften av sin del av grundkapitalet till bolagets förfogande. Den resterande delen kan sedan betalas i enlighet med instiftardokumentets bestämmelser. Det finns ingen nedre gräns för hur stort grundkapitalet måste vara. Vinster och förluster fördelas proportionellt mellan deltagarna med hänsyn taget till deras del i instiftarkapitalet. En fysisk eller juridisk person har inte rätt att ingå i mer än ett handelsbolag åt gången (ibid).

2.5.4 Kommanditbolag

Ett kommanditbolag klargör Oda (2002) definieras som ett handelsbolag där minst en deltagare är med i bolaget enbart i egenskap av finansiär, det vill säga som kommanditdelägare. Dessa delar vinster och förluster med övriga deltagare, komplementärerna, i proportion till sin insats, men står i övrigt utanför bolagets affärshändelser. Reglerna för kommanditbolag visar Malmlöf (2003) på är i stort sett samma som för handelsbolag, med undantag för de särskilda regler som rör förhållandet mellan kommanditdelägare och komplementär, samt kommanditdelägarens rättigheter och skyldigheter.

2.5.5 Obsjtjestvo – företag med begränsat ansvar

Malmlöf (2003) klargör att termen *obsjtjestvo* används på ryska för företag som förenar deltagarnas kapital och för vilka dessa enbart har begränsat ansvar. Hit räknas såväl aktiebolag som den andra formen OOO. Den senare förekommer även i en variant med utökat ansvar, ODO, vilken dock inte kommer att behandlas här.

2.5.6 Aktiebolag

Den ryska definitionen på ett aktiebolag påpekar Malmlöf (2003) är ett bolag vars instiftarkapital är delat i ett bestämt antal aktier och där aktieägarna inte svarar för bolagets förpliktelser. De bär inte en större risk för förluster än värdet av sitt aktieinnehav. Grunden för aktiebolagets verksamhet utgörs av dess bolagsordning. I bolagsordningen regleras bland annat antalet aktier, deras nominella värde samt de villkor som är knutna till de aktuella aktiekategorierna; aktiestockens storlek; aktieägarnas rättigheter; sammansättningen på bolagets styrningsorgan, dess kompetens och beslutsordning fortsätter författaren.

Oda (2002) förtydligar att i den ryska lagstiftningen skiljer man på publika aktiebolag, *OAo (Open joint stock company)* samt slutna aktiebolag, *ZAO (Closed joint stock company)*. Det publika aktiebolaget avser ett aktiebolag där en enskild aktieägare har rätt att sälja dessa till tredje person utan de övriga aktieägarnas godkännande. Ett publikt aktiebolag är vidare skyldigt att upprätta och offentliggöra sin årsredovisning, balansräkning och resultaträkning. Ett slutet aktiebolag syftar på ett bolag där aktierna enligt bolagsordningen enbart får fördelas mellan grundarna eller inom en på förhand definierad grupp. Antalet aktieägare för denna typ av aktiebolag får ej överstiga 50 personer (ibid).

I ett publikt aktiebolag klarlägger Oda (2002) skall aktiekapitalet uppgå till minst 1000 minimilöner, och för ett slutet aktiebolag 100 minimilöner. Om bolagets tillgångar efter det andra räkenskapsåret eller under efterföljande räkenskapsår visar sig vara mindre än aktiekapitalet så måste aktiekapitalet minskas så att det motsvarar de faktiska tillgångarna. Om tillgångarna visar sig vara mindre än det i aktiebolagslagen fastställda minimikapitalet så måste bolaget likvideras. Om så inte sker frivilligt kan bolaget komma att likvideras via domstolsförfarande.

Malmlöf (2003) påpekar att aktiebolagets reservfond skall uppgå till minst 15% av aktiekapitalet eller mer ifall bolagets stadgar så föreskriver. Reservfonden byggs upp genom att den årligen tillförs medel som motsvarar minst 5% av årsvinsten. Reservfondens medel får användas för att täcka bolagets förluster, samt för inlösen av aktier och obligationer om bolaget saknar andra medel.

Bolagsstämman *obsjtjee sobranie aksionerov*, förtydligar Oda (2002) är bolagets högsta styrande organ. Ordinarie bolagsstämma hålls en gång per år, men inte tidigare än två månader och inte senare än sex månader efter räkenskapsårets slut. Bolagsstämman väljer styrelse och revisorer och skall även godkänna en auktoriserad revisor eller revisorsbyrå samt styrelsens årsredovisning. Till bolagsstämmans kompetens hör vidare att besluta om ändringar i bolagsordningen, omorganisation och likvidation av företaget, tillsättande och avsättande av verkställande organ om denna kompetens inte delegerats till bolagsstyrelsen, ändringar i aktiekapitalet, godkänna årsredovisning, balansräkningar, vinster och förluster samt fördelningen av dessa och avsluta större affärer (ibid).

Bolagsstyrelsen, *sovet direktorov*, ansvarar enligt Malmlöf (2003) för bolagets övergripande förvaltning med undantag för de frågor där denna kompetens åligger bolagsstämman. I ett bolag med mindre än 50 aktieägare kan styrelsens kompetens och uppgifter överlåtas till bolagsstämman om detta förutses av bolagsordningen. Till styrelsens exklusiva kompetens hör bland annat att prioritera bolagets verksamhetsinriktning, sammankalla bolagsstämman och stadfästa dagordning för denna, fastställa marknadspriset för bolagets egendom, föreslå aktieutdelningsbelopp och regler för dess utbetalande, bestämma användandet av bolagets reservfond och övriga fonder, godkänna bolagets interna dokument som reglerar bolagsledningens arbete, samt att fatta beslut om bolagets deltagande i andra organisationer med undantag för kommersiella organisationer där denna kompetens föreligger bolagsstämman fortsätter författaren.

Malmlöf (2003) visar på att ledningen av bolagets löpande verksamhet sköts av en verkställande direktör eller av ett av bolagsstyrelsen utsett kollegialt verkställande organ. Ledningens arbete regleras av aktiebolagslagen, övriga ryska normativa dokument samt de kontrakt som upprättats mellan bolagets styrelse och det verkställande organet. Rysk arbetsrätt fortsätter författaren är enbart tillämplig i de delar där den inte motsäger aktiebolagslagens bestämmelser.

2.5.7 OOO, (Limited liability company)

Malmlöf (2003) förklarar att översatt till engelsk terminologi har OOO sin direkta motsvarighet i det brittiska limited liability company. Den svenska lagstiftningen saknar motsvarande företagsform, och ofta brukar såväl limited liability company som joint-stock company översättas till aktiebolag. En friare men kanske mer korrekt översättning av såväl OOO som limited liability company till svenska skulle exempelvis kunna vara andelsföretag med begränsat ansvar. Jämfört med svensk lagstiftning så har OOO drag av såväl ekonomisk förening, handelsbolag som aktiebolag. Enligt den ryska lagstiftningen definieras ett OOO som ett av en eller flera juridiska eller fysiska personer grundat bolag, vars startkapital är delat i andelar fastställda av instiftardokumentet. Ägarnas personliga ansvar är i princip begränsat till det erlagda andelskapitalet. Skillnaden mellan ett aktiebolag och ett OOO består alltså i att i ett aktiebolag reglerar bolagsordningen antalet aktier och deras nominella värde, medan stadgarna för ett OOO reglerar andelen delägare och deras enskilda bidrag till företagens grundkapital (ibid).

Ett OOO meddelar Oda (2002) kan inneha högst 50 delägare. Om detta antal överskrider måste företaget inom ett år antingen ombildas till ett aktiebolag eller likvideras som en följd av domstolsbeslut i fall antalet delägare inte minskas till 50 eller mindre. Ett OOO kan inte heller ha ett annat företag med begränsat ansvar (ett annat OOO eller ett AB) som ensam ägare om detta företag i sin tur består av bara en person. OOO:s stiftelseurkunder utgörs av ett kompanjonavtal i händelse av fler än en delägare, samt bolagets stadgar som skall godkännas av alla delägare fortsätter författaren.

Vid bolagsbildningen klarlägger Malmlöf (2003) att delägarna skall betala minst hälften av bolagskapitalet. Den övriga delen skall erläggas inom loppet av ett år. Om bolagets tillgångar efter det andra eller alla efterföljande verksamhetsår är mindre än bolagskapitalet så skall detta anmälas. Enligt lag skall företagets bolagsbildningskapital uppgå till minst 100 minimilöner, det vill säga samma summa som gäller för ett slutet aktiebolag. Har tillgångarna sjunkit fortsätter författaren, under den av lagen fastställda miniminivån skall bolaget likvideras.

Oda (2002) belyser att det är bolagsstämman som utgör det allmänna ledningsorganet och som i stort styr företagets verksamhet. Till dess exklusiva kompetens hör att fatta beslut om stadgeförändringar eller förändringar i företagets andelskapital; tillsätta och avsätta dess verkställande organ; godkänna årsbokslut, balansbudget och resultatbudget; fatta beslut om omorganisation eller likvidation samt val av revisorer. De fattar även beslut i andra frågor som fastställts i stadgarna och som inte motsäger den gällande ryska lagstiftningen på detta område. Det verkställande organet kan antingen vara kollegialt eller bestå av en utsedd person som inte nödvändigtvis måste väljas bland delägarna (ibid).

En delägare i ett OOO har enligt Oda (2002) rätt att sälja eller på annat sätt överlåta sin andel i företaget såväl till en annan delägare som till tredje person om inte detta reglerats på annat sätt i företagets stadgar. Om inte detta reglerats på annat sätt har övriga delägare dock förköpsrätt till den säljande delägarens andel. I det fall försäljning till tredje person inte är tillåten och övriga delägare inte vill köpa den säljande delägarens andel skall den lösas in av företaget. I detta fall skall bolagskapitalet minskas. Antalet delägare i ett OOO kan såväl minskas som utökas till följd av andelsförsäljning och andelsinlösen. Denna förändring skall då införas i företagets stadgar varefter förändringen registreras vid registreringsmyndigheten påpekar författaren.

2.5.8 Filial och representationskontor, Filial och predstavitelstva

Ett representationskontor förklarar Oda (2002) definieras enligt den ryska lagstiftningen som en underavdelning till en juridisk person, upprättad på annan plats i syfte att där företräda och försvara dennes intressen. En filial definieras på samma sätt som en avskild underavdelning till en juridisk person upprättad på annan plats i syfte att där representera denne samt förverkliga alla eller delar av dennes funktioner. Representationskontor eller filial är i sig inte någon juridisk person. De utrustas med egendom som överlämnats från den juridiske person som upprättar dem och de verkar på grundval av dennes förordning (verksamhetsinstruktion) för representationskontoret eller filialen i fråga. På samma sätt är det den juridiske personen som utser den platsansvarige för representationskontoret eller filialen och utrustar denne med nödvändiga fullmakter och befogenheter (ibid).

2.6 Att registrera ett företag i Ryssland

Malmlöf (2003) framhåller att öppna ett företag eller kontor i Ryssland kan vara en ganska tidsödande process, beroende på den omständliga registreringsproceduren. En realistisk tidsplan bör omfatta två till tre månader. Om registreringsprocessen genomförs på fel sätt eller i fel ordning riskerar den även att bli en ganska dyrköpt erfarenhet. Det principiella registreringsschemat för såväl utländska som inhemska företag, representationskontor och filialer omfattar följande steg:

- Statlig registrering eller ackreditering.
- Registrering vid det lokala skattekontoret.
- Registrering vid de sociala trygghetsföretagen.
- Registrering vid det lokala statistikkontoret.
- Beställning av stämpel.

För registreringen eventuella nödvändiga utländska dokument mottages såtillvida de legaliserats vid något ryskt konsulat i utlandet eller vidimerats med apostill tillsammans med en av notarius publicus vidimerad översättning. Emedan Sverige nyligen undertecknat Haagkonventionen från 5 oktober, 1961 om legalisering av utländska officiella dokument, legaliseras nödvändiga svenska dokument numera direkt via UD:s juridiska byrå. Närmare information om de olika stegen i registreringsprocessen visas i bilagorna (se bilaga nr.2).

2.6.1 Statlig registrering eller ackreditering vid registreringskammaren i Moskva

Malmlöf (2003) poängterar att statlig registrering eller ackreditering skall enligt lagtexten göras vid vederbörligt organ. Representationskontor och filialer för utländska juridiska personer ackrediteras och företag med utländska investeringar som uppgår till mer än 10% av bolagskapitalet registreras vid registreringskammaren vid justitieministeriet i Moskva. Uppgifterna från den statliga registreringen införs i ett offentligt statligt register, men beträffande kommersiella organisationer är det enbart namnuppgifterna som är offentliga fortsätter författaren. I bilagorna följer en sammanställning över de registreringsdokument som är nödvändiga för de olika aktuella fallen samt en sammanställning över de aktuella avgifterna (se bilaga nr. 3)

2.6.2 Beställning av firmastämpel

I Sverige visar Malmlöf (2003) att en stämpel inte har någon juridisk betydelse till skillnad mot Ryssland. I princip måste alla formell korrespondens som utgår från företaget såväl undertecknas som stämplas med firmastämpel för att ha juridiskt bindande verkan för företaget. Detta gäller såväl undertecknande av kontrakt och anställningsavtal som utfärdande av betalningsorder till företagets bank eller den ekonomiska redovisningen inför skattemyndigheten skriver författaren vidare. Terterov (2005) tydliggör att enligt ryska regler är det därför först efter det att företaget registrerats – eller

för filialer och representationskontor, ackrediterats – som det går att beställa stämpel hos en stämpeltillverkare med det statliga registreringsbeviset som underlag.

En företagsstämpel skall alltid vara rund, vilket innebär att den är svårare att förfalska. Ett svenskt företag med affärer i Ryssland bör därför skaffa sig en rund stämpel att använda vid undertecknandet av ryska dokument, men för utländska företag i Murmansk visar praxis att även fyrkantiga stämplor brukar accepteras. Av stämpeln skall företagets fullständiga namn framgå på ryska, liksom även platsen där företaget är registrerat. I övrigt är det tillåtet att dessutom ha företagsnamnet skrivet på något av de övriga språk som existerar inom den Ryska Federationen eller på något annat valfritt utländskt språk. Vidare får det inte finnas två identiskt lika stämplor, eftersom det i efterhand måste gå att kontrollera exakt vilken stämpel som använts för att stämpla ett visst dokument. Om ett företag har behov av flera stämplor kan dessa göras individuella genom att till den ovan nämnda obligatoriska informationen lägga till en diskret löpande numrering eller olika extra symboler i form av små plustecken, stjärnor eller någonting liknande (ibid).

2.6.3 Registrering hos den lokala skattemyndigheten

Det registrerande organet är enligt Terterov (2005) skyldigt att inom 10 dagar efter registreringen underrätta de lokala skattemyndigheterna om att ett nytt företag registrerats. På motsvarande sätt är det nya företaget skyldigt att inom 10 dagar räknat från registreringen till skattemyndigheten inlämna en ansökan om företagets upptagande i den ryska skattelängden. Ansökan skall vara skriven enligt förlaga som utfärdats av skatteministeriet och skall vidare åtföljas av vidimerade kopior av följande dokument:

- intyg om statlig registrering
- företagets stadgar och övriga dokument som är nödvändiga för den statliga registreringen
- eventuella övriga dokument som visar att företaget registrerats i enlighet med lagstiftningen

Filialer och representationskontor, som enligt ovanstående inte betraktas som självständiga juridiska personer, skall dessutom skicka med följande dokument:

- intyg från hemlandets skattemyndighet eller annan myndighet som visar att den utländske juridiske personen är vederbörligen registrerad som skattebetalare i detta land
- styrelsebeslut eller i avsaknad av sådant, kopia på avtal som ligger till grund för verksamheten i Ryssland
- fullmakt för den person som ansvarar för verksamheten i Ryssland

Ovanstående dokument kan antingen inlämnas i rysk version eller i utländsk version med en av notarius publicus vidimerad översättning. Företaget måste inneha en adress innan det kan registreras hos skattemyndigheten. Denna adress skall vara adressen vid vilken företaget skall vara lokaliserat. Det går sålunda ej att först registrera ett företag och sedan leta efter mark och lokaler (ibid).

För att kunna gå vidare belyser Terterov (2005) att inom 5 dagar efter det att ansökan inkommit till skattemyndigheten skall denna införa det nya företaget i den ryska skattelängden. Skattemyndigheten utfärdar ett intyg om registreringen enligt vilket även framgår företagets individuella skattenummer, det så kallade INN-numret, samt KPP-numret, vilket är en kodifierad förklaring till skälen för företagets upptagande i den ryska skattelängden. INN-numret följer företaget under hela dess existens som rysk skattebetalare och skall uppvisas i alla dokument. Förändringar i företagets stadgar, tillstånd att bedriva licensierad verksamhet, byte av juridisk adress, öppnande av bankkonton etc. skall anmälas inom 10 dagar till den lokala skattemyndighet som infört företaget i den ryska skattelängden. Om företagets verksamhet eller dess egendom rent geografiskt är spridd över flera lokala skattemyndigheters upptagningsområden, skall företaget registreras hos var och en av dessa skattemyndigheter. När företaget har blivit infört i skattelängden är det skyldigt att inom tio dagar registrera sig hos de sociala trygghetsfonderna avslutar författaren (se bilaga nr 4).

3. Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de val som har gjorts gällande ansatser, angreppssätt och datainsamlingsmetoder. Därefter kommer vi att presentera hur vi har gått tillväga för att nå våra resultat. Därpå motiverar vi valet av företag. Som avslutning kommer en diskussion om undersökningens metodproblem samt en framarbetad analysmetod.

3.1 Forskningsansats

Vid arbetet med denna uppsats utgick vi från befintlig teori kring företagsetableringar i Ryssland och delvis från ryska Barentsområdet. Därefter genomförde vi en empirisk studie för att få information om hur redan etablerade företag planerade och genomförde sitt inträde på den ryska marknaden. I undersökningen har vi alltså arbetat deduktivt, det vill säga att med teorin som bakgrund så genomfördes ett antal intervjuer. Därefter så jämförde vi teorin med den empiriska undersökningen för att se om problemen samt lösningarna överensstämde. Enligt Holme och Solvang (1997) kännetecknas ett deduktivt angreppssätt av att forskaren utgår från tidigare publicerad teori för att därefter göra en empirisk undersökning och avslutningsvis arbeta fram och presentera slutsatser. Vi har dock vissa inslag av ett induktivt arbetssätt där vi har utgått från empirin. Med induktion menas enligt Holme och Solvang (1997) att utifrån empiriska observationer gå tillbaka till teorin och därefter utveckla teorin. Vi valde att göra så på grund av att det finns väldigt lite skrivet material inom en del områden i ämnet. Vårt induktiva inslag berör juridik, ryskt management och kultur där har vi kompletterat det skrivna materialet med intervjuer av sakkunniga.

3.2 Strategier för datainsamling

Enligt Denscombe (2000) fattas de viktiga metod- och strategibesluten vanligtvis redan innan en forskning påbörjas. Det finns olika undersökningsstrategier som en forskare kan välja, dessa är: fallstudier, surveyundersökningar, aktionsforskning, experiment samt etnografi. När en forskare ägnar sig åt en fallstudie gör denne en studie på djupet och studerar saker och skeenden i detalj. Det som talar för en fallstudie är att strategin uppmuntrar till användning av fler forskningsstrategier, detta för att kunna fånga och noggrant kunna undersöka den komplicerade sanningen. Strategin förespråkar även användning av flera datakällor för att underlätta metodtriangulering understryker författaren. Vi ansåg att detta stämde bäst överens med vårt fall som är hela processen vid en nyetablering i Ryssland. Vi vill med vår studie undersöka vad som är viktigt att tänka på för att lyckas med en etablering. Det är en relativt komplex fråga vilket gjorde att en undersökande strategi av fallstudiekaraktär skulle passa vårt arbete bäst.

3.3 Kvalitativ forskningsmetod

Syftet med denna uppsats var att undersöka vad ett småföretag bör tänka på när det skall starta upp en verksamhet i ryska Barentsområdet, vilka problem som kan uppstå och hur dessa skall mötas. För att uppnå syftet valde vi att använda en kvalitativ vetenskaplig metod. Vi ansåg att den metoden var bäst lämpad på grund av att ämnets komplexitet samt att det är relativt outforskat. Våra frågor var av hur- och varför karaktär, frågorna krävde förklarande svar av respondenterna. Vid denna typ av frågor ges respondenten en större möjlighet att förmedla sitt perspektiv av verkligheten än vid en kvantitativ metod. Vid arbetet med den här undersökningen har vi antagit ett analytiskt synsätt, vilket enligt Arbner och Bjerke (1994) är att föredra vid försök att förklara en objektiv verklighet. Svenning (2000) påpekar att det finns en liten risk vid användandet av kvalitativa metoder att författaren i slutändan låter de intervjuade stå för den enda och sanna skildringen av verkligheten medan den egna analysen faller bort. Risken för att vi inte kan vara objektiva är liten på grund av att en av författarna har bott och verkat i Ryssland samt har breda och gedigna kunskaper om landet.

3.4 Tillvägagångssätt

Hela processen började med att välja ett ämne och därefter fastsätta frågeställning. Eftersom Ryssland är en stor och spännande marknad för företagare, men med en många gånger besvärlig byråkrati när det gäller bland annat tillstånd och registreringar. Det väckte vårt intresse och låg till grund för en frågeställning som vi ville utreda. När valet av ämne var klart så försökte vi se vilka tidigare forskningar samt luckor som finns kring ämnet, utifrån detta såg vi var vi måste inhämta kompletterande uppgifter från empirin. När frågeställningarna var fastställda gick vi in för att finna relevant litteratur, artiklar och övrigt material av intresse för att kunna utforma en bra bakgrund och frågeställning kring ämnet. Efter att ha utformat syfte, bakgrund och frågeställning preciserade vi metod och angreppssätt för vår uppsats.

3.5 Val av företag

De undersökningar som tidigare är gjorda handlar till stor del om specifika områden och behandlar inte helheten vid en etablering. I forskningen finns det en lucka i och med att väldigt litet är skrivet om hur företag går tillväga hela vägen vid en nyetablering. Det finns dock en del forskning om enstaka specifika problem. Vid valet av analysenhet hade vi vissa krav, det skulle vara svenskt samt etablerat i Ryska Barentsregionen. Eftersom det inte finns så många företag som uppfyllde våra kriterier så föll valet på Mikromakarna samt Polarica som båda motsvarade våra krav. Företagen har varit etablerade på Kolahalvön i många år och har erfarenheter av upp och nedgångar i verksamheten. De undersökningar som tidigare gjorts i ämnet är oftast på större företag samt att de fokuserar på enskilda problemområden som finns med etableringar och inte helheten. Övriga intervjuer som har genomförts har handlat om specifik information rörande juridik samt kultur och management i Ryssland.

3.6 Datainsamling

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer. Då har enligt Denscombe (2000) intervjuaren en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter. Vår empiriska undersökning bygger på datainsamling genom ett antal intervjuer. Dessa är fem stycken och samtliga är personliga intervjuer. Vi har vidare haft telefonkontakt med myndighetspersoner både i Ryssland och i Sverige för att kontrollera att våra uppgifter är relevanta och uppdaterade. Att använda intervjuer kan enligt Holme och Solvang (1997) kallas för att göra kvalitativa undersökningar. Vi ansåg att personliga intervjuer var att föredra eftersom vi upplevde att vi fick en bättre dialog med respondenterna. Enligt Holme och Solvang (1997) kännetecknas en kvalitativ metod främst av dess flexibilitet. Vi ansåg att det skulle vara av intresse att titta på Murmanskregionen och på de förutsättningar som finns där på grund av att det är ett närområde till vårt. Eftersom den ryska byråkratin upplevs som svår att hantera enligt tidigare studier av Fallon och Jones (2004) så ville vi gå in på detaljnivå för att visa vad man som företagare bör tänka på vid en etablering. Detta kan liknas med Holme och Solvangs (1997) åsikter om att ett kvalitativt angreppssätt i första hand skall användas när syftet är att gå in på djupet.

Artikel och litteratursökningen gjorde vi med hjälp av sökverktygen på bibliotekets hemsida vid Luleå tekniska universitet. Sökverktygen var Lucia, Libris, Business Source Elite, Emerald, Affärsdata samt Internet. De sökord vi använde oss av var Ryssland, etablering, handel, ledarskap, direktinvesteringar, Barents och Murmansk samt dess engelska motsvarigheter. Orden har använts var för sig och tillsammans för att nå relevant information.

3.7 Metodproblem

I vissa delar av vårt arbete fanns det begränsat med teori, där har vi arbetat induktivt. Vi har hämtat material från empirin för att stärka och komplettera teorin. Dessa områden rör juridik, kultur samt ryskt management. Det finns mycket teori skrivet om Ryssland före 1998 men för vårt arbete så är det mindre relevant. Det finns en hel del skrivet om problemen inom vårt ämne men betydligt mindre om lösningar. Vad vi kom fram till från början var att det är något begränsat med skrivet material som tillgodoser den vetenskapliga höjd som är ett delkrav i uppsatsskrivande. Vi har därför fått inrikta oss på att använda det material som finns tillgängligt och där vi har funnit luckor i forskningen har vi använt oss av andra källor än litteraturen, i vårt fall intervjuer.

Utifrån den teoretiska referensramen utformades ett antal frågor som utgjorde grunden till intervjuguiden (se bilaga nr. 1). Syftet med intervjuguiderna var att vi från respondenterna skulle få svar på vilka problem och situationer som uppstått vid etableringen samt hur företagen löst dessa. Under arbetet med att konstruera intervjuguiderna så bokade vi tider för intervjuerna. Vi informerade respondenterna på telefon om ämnet för intervjun, men vi valde att inte sända intervjuguiden i förväg. Anledningen till det var att vi tyckte att vi skulle få mer spontana och sanningsenliga svar

och inte tillrättalagda sådana. För att vara säkra på att täcka in alla områden vid intervjuerna gick vi igenom teorikapitlet vid konstrueringen av intervjuguiden. På så vis försäkrades att alla väsentliga frågor för att besvara syftet fanns med. För att säkerställa att frågorna vid intervjuerna inte skulle misstolkas tog vi hjälp av vår handledare som fick titta igenom frågorna och komma med synpunkter. För att öka validiteten använde vi oss av flera metoder vid insamlandet av material till studien. Detta kan liknas vid en metodtriangulering fast kanske inte på ett fullskaligt sätt. Det skedde genom att vi använde oss av intervjuer, intervjuguides, iakttagelser av respondenterna under intervjuerna samt skriftliga källor. Enligt Denscombe (2000) kan validiteten i en undersökning stärkas genom att använda metodtriangulering, det vill säga att se saker ur olika perspektiv.

Två viktiga begrepp när det gäller metodproblem är validitet och reliabilitet. Enligt Denscombe (2000) handlar validitet om i vilken utsträckning forskningsdata och metoderna för att erhålla data anses exakta, riktiga och träffsäkra. Denscombe (2000) menar att kriteriet på reliabilitet är i klassisk bemärkelse huruvida forskningsinstrumenten är neutrala till sin verkan, och om de skulle ge samma resultat vid andra tillfällen. För att öka reliabiliteten har vissa åtgärder vidtagits. Varje intervju spelades in för att säkerställa att ingen information utelämnades. Dessutom så gjordes en överenskommelse med respondenterna att de skulle få en återkoppling på intervjuerna för att minska risken för missförstånd samt feltolkningar. Vi har i största möjliga utsträckning använt oss av aktuellt teoretiskt material på grund av den snabba förändringstakten i Ryssland. Efter finanskrisen 1998 är det så att man kan tala om en marknad före krisen och en ny marknad efter då Ryssland började anta en mer ordnad marknadsekonomi.

3.8 Analysmetod

De teorier som redogörs för i teorikapitlet är de som vi finner relevanta för att beskriva problem och lösningar vid en etablering. Vi fick fram fyra huvudområden genom arbetet med teorikapitlet och dessa har sedan legat till grund för den empiriska undersökningen. De fyra huvudområdena som vi valt ut behandlar: **1. Nätverk, kontakter och personal**, **2. Lagar, regler och infrastruktur**, **3. Möjliga problem** samt **4. Bildandet av ett bolag**. Dessa områden anser vi är centrala inför en etablering. Det induktiva inslaget består av kompletterande material i form av tre intervjuer med sakkunniga inom rysk juridik, rysk kultur och management samt företagsetablering i Ryssland. Vart och ett av dessa specialområden finns beskrivna i empirin. Vid analysen av arbetet har vi börjat med att redogöra för resultatet som framkommit av den empiriska undersökningen av de två fallstudieföretagen. Vi har tittat på skillnader och likheter mellan de två fallstudieföretagen. Detta har vi sedan kopplat samman och jämfört med vad de befintliga teorierna på området säger. Det kompletterande materialet har använts i analysen där teorin har visat sig vara bristfällig. Vi har jämfört detta material med empirin och kompletterat studien där det varit erfoderligt. I slutsatserna summeras analysen och forskningsfrågorna besvaras samt att vi ger förslag till fortsatt forskning i den avslutande diskussionen.

4. Empiri

I kapitlet kommer först de två intervjuerna med fallstudieföretagen att presenteras. Efter dessa kommer ytterligare tre intervjuer med sakkunniga inom områdena: rysk kultur och management, företagande i Ryssland samt rysk juridik och lagstiftning.

4.1 Intervju med Mikromakarna

Mikromakarna är ett företag inom elektronikbranschen som är lokaliserat i Pajala och har varit verksamt inom branschen i ett tjugotal år. Verksamheten har gått lite upp och ned under åren beroende på svängningar inom elektronikmarknaden. För närvarande har de ett drygt trettiotal anställda som jobbar på företaget i Pajala. Respondenten är ansvarig och den som sköter verksamheten i Ryssland samt att det var denne som startade allt från början.

Redan 1993 började Mikromakarna titta på den ryska marknaden och då framförallt Murmanskregionen på grund av dess närhet. Anledningen till att de började intressera sig för Ryssland var den tilltagande konkurrensen inom deras bransch. Meningen var att starta upp en legotillverkning där på grund av att kostnadsläget var gynnsamt.

4.1.1 Nätverk, kontakter och personal

Respondenten reste runt på Kolahalvön och i stora delar av övriga Ryssland i två år innan beslut togs om att starta upp en verksamhet där. När så verksamheten kom igång under 1995 hade responderten en god bild av den ryska marknaden men om själva företagandet, tullregler och annat kring den verksamheten visste han inte så vidare mycket om. I startskedet hade responderten kontakt med en annan västerländsk företagare som hade tillverkning av vävda mattor i Murmansk sedan ett par år. Från denne fick han en del råd och tips hur han skulle gå tillväga vid igångsättandet av den nya verksamheten.

Kontakten med den ryska partnern fick responderten på en mäsas för företag i Murmansk genom att i princip stå och hålla upp en lapp där han skrev att han sökte en samarbetspartner inom elektronikområdet. Respondenten hade även hört sig för med andra utländska företagare i området om var det kunde finnas lämpliga fabriker för sin verksamhet. Det fanns ett flertal gamla militära fabriker med mycket fin utrustning och ett stort kunnande som var villiga att ingå ett samarbete med Mikromakarna. Respondenten ville inte så gärna involvera sig med militären så valet på samarbetspartner föll på ett statligt bolag som hade en ledning som verkade positiv, framåt och dynamisk. Det var ledningen som han ansåg vara den kritiska delen inför val av samarbetspartner. Kontakt hade även tagits med ett mindre ryskt bolag verksamt inom tv branschen som verkade bra och välskött med en duktig chef i ledningen. Varför det blev det statliga bolaget och inte tv bolaget var att responderten ville samarbeta med ett företag som hade flera duktiga personer i styrelsen och inte bara en. Detta för att utifall denne slutade hade de varit helt utelämnade åt sitt öde. Det var framförallt två personer som utmärkte sig positivt och var väldigt framåt och lyhörda för nya idéer, konstigt nog var de äldre personer och inte unga nya företagsledare! Dessa två samt även flera andra i personalen

gjorde att respondenten valde just detta företag som samarbetspartner. Med facit i hand så visade sig valet vara riktigt, killen som hade tv bolaget fick problem med verksamheten och företaget försvann några år senare.

Det kan vara svårt från början att förstå sig på hur ryssarna tänker och hur de fungerar påpekar respondenten. Den största skillnaden beträffande ryskt och svenskt management är att det inte går att delegera uppgifter och ansvar nedåt i organisationen. Det är alltid den ryska chefen som skall fatta alla beslut och godkänna allt med en underskrift. Det gör att arbetet blir lite ineffektivt. Vid en förhandling som respondenten var på när han var ny i Ryssland fick han en insikt i hur rysk affärskultur fungerar. Det var vid en förhandling som han upptäckte att den ryske motparten som var chef hade räknat fel och affären skulle därmed bli ett riktigt klipp. Respondenten försökte få ett snabbt avslut och gick på hårt för att ro affären iland snabbt. Plötsligt sparkade tolken honom diskret på benet och föreslog att de skulle återuppta förhandlingarna dagen efter. Förhandlingen uppsköts till nästa dag och tolken förklarade varför. När det skulle komma fram att chefen hade gjort ett misstag skulle han få skämmas och tappa ansiktet inför sina underordnade vilket inte alls skulle vara positivt för framtida kontakter mellan respondenten och företaget. Nästa dag började respondenten på ett helt annat sätt och förklarade att den ryske chefen nog inte hade förstått affären på ett helt riktigt sätt, efter detta kunde affären avslutas och alla blev nöjda. Den ryske chefen tog respondenten avsidet efter att allt var klart och tackade honom från hela sitt hjärta för att han inte hade utnyttjat situationen till sin fördel. De har sedan denna händelse haft en fin kontakt och en god relation. Respondenten menar att det är viktigt att lära sig rysk affärskultur för att lyckas långsiktigt vilket han fick göra vid detta tillfälle.

Mikromakarna hade en svensk person permanent på plats från början men det fungerade inget vidare. Det är inte alltid så lätt att leva i Ryssland för en västerlänning, omställningen från det svenska samhället kan bli ganska så stor. Sedan dess har ingen svensk personal kontinuerligt varit på plats i Murmansk. Detta har fungerat bra genom alla år tack vare den positiva och framåt ledningen som finns i det ryska bolaget. Chefen i Ryssland är idag 65 år och fortfarande lika positiv och framåt vilket även gäller övriga i ledningen. De har väldigt goda relationer med varandra och umgås även privat med respektive familjer såväl i Ryssland som i Sverige. Respondenten har aldrig upplevt att det har varit några problem att finna kompetent personal i Murmansk. Trots att de ej betalar så höga löner åt produktionspersonalen har det inte varit några problem att behålla dessa. De mera utbildade teknikerna samt bokhållarna har det dock varit en viss omsättning på.

Det tog ett tag att trimma in personalen och få dem att tänka i andra banor än de hade gjort tidigare. De kunde hantverket men var inte vana vid att serietillverka produkter i längre serier. Från start var det en hel del personal där från Sverige för att lära ut hur produktionen skulle gå till samt att få denna effektiv. Den ryska personalen var inte van vid sättet att bedriva tillverkning på med kvalitetsstyrning och noggrann kontroll i alla led. Det tog ett tag att genomföra men på det hela taget har det gått bra utan några större problem. Mikromakarna har hela tiden haft kontinuerlig vidareutbildning av den ryska personalen på plats i Murmansk men även managementutbildning åt de ryska cheferna

via Nordpraktiken. Framförallt managementutbildningen var de deltagande väldigt nöjda med. Personal från Ryssland kommer också då och då över till Pajala för besök och utbildning.

4.1.2 Lagar, regler och infrastruktur

Mikromakarna har inte märkt av någon större skillnad i och med att den nya tullkodexen infördes i januari 2004. Det gäller fortfarande att ha goda kontakter med tullen helst då genom en rysk medarbetare eller en rysktalande svensk. Respondenten understryker att utan en rysk medarbetare som de har hade de aldrig klarat av tullhanteringen genom åren som har varit. Reglerna förändras ständigt så det gäller att hålla sig uppdaterad hela tiden. De använder olika tullstationer och har inte märkt någon större skillnad mellan dessa vad gäller tullhanteringen, dock har tullen i Lotta fungerat bäst tack vare väldigt goda kontakter med personalen där. Generellt sett har det aldrig varit några större problem med olika myndigheter då de har sett att Mikromakarna är ett seriöst arbetande företag.

Maskinerna för produktionen var inget större problem att ta in. Dessa togs in som tillfälligt material vilket innebär att de måste fysiskt ut ur landet efter två år. Anledningen till att de inte togs in permanent på en gång var att respondenten inte ville riskera dessa om verksamheten skulle misslyckas på något sätt. De behövde dock aldrig föras ut ur landet efter två år utan detta löste sig med en underskrift av tullchefen vilket återigen visar varför goda kontakter är bra. Maskinerna tillhör numera det ryska bolaget sedan de överlåtits fortsätter respondenten.

Bokföringen och skattedelen har blivit både enklare och lättare att hantera i och med det nya regelverket som har införts de senaste åren. All bokföring sköts av rysk personal och har fungerat bra hela tiden som verksamheten har varit igång. Det är två kvinnor som sköter detta, nästan undantagslöst så är det kvinnor som jobbar som bokhållare. Efter cheferna är de dessa som har högst lön i företag i Ryssland. Respondenten upplever att personaldelen är betydligt svårare att hantera. Bara för att sköta det löpande pappersarbetet och för att följa med i regelverket som reglerar förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare har de två personer anställda. Det är en hel del papper som måste fyllas i varje vecka vilket är en väldigt jobbig bit i Ryssland vad gäller företagande menar respondenten.

Vad goda kontakter betyder fick de se när tullchefen i Lotta byttes ut. Efter detta blev det betydligt krångligare med hela tullhanteringen på grund av att den nya chefen följde regelboken till punkt och pricka. Respondenten hade ingen aning om att de hade haft det så bra under den förra tullchefen, goda kontakter och relationer betyder verkligen mycket! Situationen har nu återgått till hur det var tidigare, den nya chefen har insett att de är seriösa och numera har de en god och bra relation. Respondenten säger att de alltid har haft en sträng policy inom företaget att alltid sköta sig och uppträda korrekt i Ryssland, såväl gentemot tullen som i det övriga samhället.

All transport mellan Sverige och Ryssland har skett landvägen med lastbil, enligt respondenten finns det inga andra alternativ. Järnväg går inte av praktiska skäl och flyget skulle bli alldeles för dyrt och osäkert. Det är en svensk åkare som har skött detta från

start och även i dagsläget, själva transportsidan har aldrig varit några problem utan har alltid fungerat i stort sett bra. Det är lite tidskrävande med alla papper rörande förtullningen men annars är det inget att klaga på.

4.1.3 Möjliga problem

Det är oftast tullen som kan vara ett problem vid ett nystartande menar respondenten, som just detta att kräva en säkerhet för de varor som förs in och ut ur landet när man bedriver en passiv förädling. Problemet med säkerheten som tullen krävde tog en lång tid att lösa. Idag har det dock blivit mycket lättare och bättre. Fortfarande är det dock många små saker som irriterar och försvårar. Exempelvis jobbar de bara från 7 till fyra, kommer man efter denna tid är det bara att vänta till nästa dag. Hela proceduren vid förtullningen skall löpa i en viss ordning och alla papper skall vara stämplade innan det går att gå vidare till nästa steg. Detta gör att hela proceduren blir väldigt tidskrävande. Det går inte att göra flera moment samtidigt för att skynda på processen. Idag tar denna procedur cirka 3 dagar, tidigare tog det 14 dagar så viss har det blivit bättre även om det fortfarande finns en hel del att göra menar respondenten.

Mikromakarna har aldrig haft några som helst problem med brottslighet eller korrupcion, bara ett par bilinbrott. Det har heller aldrig varit några problem med myndigheterna, de har alltid uppträtt korrekt. Respondenten känner inte heller till att några andra företagare från väst skulle ha haft några problem med korrupcion eller brottslighet i Murmanskområdet.

4.1.4 Bildandet av ett bolag

Registreringen av det nya bolaget var ett kapitel för sig säger respondenten. Det tog lång tid och var omständligt mycket beroende på att de inte riktigt förstod sig på själva registreringsprocessen. Det största problemet var att tullen krävde ett så stort aktiekapital som säkerhet. Själva registreringen var egentligen inget problem, bara tidskrävande och omständlig. Själva registreringen sköttes internt med hjälp av den ryska personalen. Varför tullen krävde så stor säkerhet var på grund av de stora partier av produkter som färdades till och från landet. De leveranser som åkte mellan länderna var varor för cirka 4 miljoner rubel per gång varför tullen krävde en garanti ifall något inträffade och varorna inte kunde lösas ut. Mikromakarna hade inte det kapital som tullen krävde att de skulle ställa som säkerhet vilket gjorde att de inte visste hur de skulle lösa problemet till en början. Det här problemet tog ett och ett halvt år att lösa säger respondenten. Det slutade med att gamla maskiner fördes över från Sverige till Ryssland och värderades upp, efter att detta var gjort skrevs de in i balansräkningen som en tillgång och problemet var därmed löst.

Det ryska bolaget var relativt stort med en diversifierad tillverkning. Elektronikdelen som Mikromakarna köpte in sig i var en ganska liten del av deras verksamhet. Efter hand kom den dock att bli en viktig del av hela det ryska företaget på grund av att de fick in inkomster i dollar som då var hårdvaluta. Lokalerna renoverades dessutom för flera miljoner rubel vilka Mikromakarna stod för. Själva byggnaden med tillhörande lokaler hyrs av en privatperson på 10 års kontrakt med en option på att köpa byggnaden om de

vill. Det har aldrig varit några problem med vare sig hyra eller något annat som rör lokalerna genom att de har goda kontakter med ägaren av byggnaden.

Från början hade Mikromakarna 51% av aktierna men de visste inte att det krävdes 75% av aktierna för att ha kontroll över företaget. De köpte dock snart in resterande del för att uppnå majoritet. Företaget var ett ZAO, denna bolagsform valdes på grund av de skatte- och regel lättnader som kunde erhållas genom att omsättningen ej översteg 15 miljoner rubel. Vinstskatten var endast 11% och de fick även lättnader i arbetsgivaravgifterna samt att regler beträffande tullhanteringen var enklare. Idag omsätter företaget 50 miljoner rubel och har drygt 50 anställda. Bolaget blev omvandlat till ett enkelt aktiebolag 2004 i och med att Mikromakarna sålde ut 61% av sina aktier till ett norskt bolag verksamt inom samma bransch. Verksamheten bedrivs dock precis på samma sätt som tidigare. Respondenten har föreslagit den nya ägaren att omvandla företaget till ett ZAO då han anser att det är den bästa företagsformen i Ryssland för en utländsk företagare. Reglerna är inte så olika de som vi har i Sverige samt att det går att få skattelättnader för ett mindre företag vilket de tidigare innehade. Respondenten är dock inte säker på vilken maxgräns som gäller idag beträffande omsättningen för att erhålla dessa fördelar.

4.1.5 Reflekteringar och råd

Myndigheterna är generellt sett positiva mot företagande från väst. Respondenten upplever dock att Sverige har fått ett lite dåligt rykte i Murmansk regionen på grund av alla svenska myndigheter och organisationer som har varit där och lovat en massa saker men inte uträttat något. Många av dessa delegationer har dessutom inte skött sig utan det har varit en hel del festande och fylla som ytterligare har gett en negativ bild. Länsstyrelsen, landshövdingen samt kommunen har ett ganska svalt intresse för regionen vilket respondenten tycker är synd. De affärsmän och företagare som verkar i regionen sköter sig dock och har ett gott anseende.

När respondenten ser tillbaka på Rysslandssatsningen så kan han konstatera att utan den hade nog inte företaget existerat idag. Det har dock varit många gånger under resans gång som de har undrat om det är värt att fortsätta på grund av olika svårigheter som har varit. Det är först de tre sista åren som resultaten har kommit så uthålligheten har belönats.

Det viktigaste vid en nyetablering i Ryssland är enligt respondenten att hitta en bra företagspartner, det skall inte bara vara en person utan flera som är duktiga och bra i ledningen. Utan en bra partner fungerar det inte, i respondentens fall har det betytt allt. Bli vän med din ryske partner, lär känna deras familjer och lär dig att förstå den ryska kulturen, detta är väldigt viktigt. Den ryske partnern måste få ut någonting av samarbetet, gärna ekonomiskt. Gå in för att hitta en mindre ryskt företag och inte ett stort, på det sättet har företaget mera att erbjuda vid ett samarbete. Tänk långsiktigt och var uthållig resultaten kommer men det kan ta tid. Kan den svenska personalen ryska så är det en klar fördel, det går så mycket lättare att komma in i det ryska samhället samt att det underlättar affärsutövandet. Vi i norra Sverige har mycket gemensamt med ryska Barentsregionen, lite grand av samma problematik med avstånd till maktcentrum och regionalpolitik, de känner att vi förstår dem. Ryssar överlag är väldigt gästvänliga och varmhjärtade människor som värnar och vårdar goda relationer. Respondenten

understryker att det är mycket dessa goda relationer till personal och chefer i Ryssland som gjort att Mikromakarna har kämpat på trots att det ibland har varit lite tungt.

4.2 Intervju med Polarica

Polarica grundades 1972 och är ett privatägt familjeföretag verksamt inom livsmedelsbranschen. Företaget har många års erfarenhet inom området bär och vilt i egenskap av grossist. Polarica är en stor aktör i branschen och har ett gott rykte både i Sverige och utomlands. Sortimentet består av vilda och odlade bär, svamp och vilt samt olika delikatesser. Respondenten har varit med från första början då Rysslands satsningen inleddes. Idag är respondenten ansvarig för Polaricas verksamhet i Ryssland. Polarica startade sin verksamhet i Ryssland 1988 efter att först ha startat upp en liknande verksamhet i Polen. Skälet till att de startade i Murmansk var för att där fanns alla banker och infrastruktur. De hade tidigare funderat på Ryssland och när det blev möjligt 1988 så gick företaget in där. Polarica hade redan en verksamhet i Skandinavien dvs. Finland, Norge och Sverige. Råvaran är det viktigaste för företaget och den var begränsad i upptagningsområdet som de då verkade i. Det var helt enkelt brist på råvaror som är bär och vilt som gjorde att de letade efter nya upptagningsområden. Anledningen till att Polarica gick in i Ryssland var att säkra råvarutillgången och få bort fluktuationer i tillgången. De måste stadigt kunna leverera till kund och till stabila priser. Tillgången är beroende av vädret därför ville Polarica sprida riskerna genom att vara på olika marknader. Det gällde även för viltet. Ren har länge varit en bristvara i Sverige men nu på senare år har dock tillgången ökat. Blåbären här i norr i Skandinavien och Ryssland är till skillnad från områden söderut rika på en viss sorts enzymer som används till läkemedel. På grund av den anledningen är de extra efterfrågade.

Idag har Polarica verksamheter i fyra olika städer: Petrozavodsk, Kandalaksja, Lovozero samt Murmansk (bilaga nr. 5). Företaget i Murmansk (Koltak) är det som Polarica först startade men numera är det inbegripet i en annan verksamhet, bland annat hyr de ut kontorslokaler samt att det även fungerar som ett magasin för varor som ska klareras i tullen. Vilt är svårare att hantera och kräver stora investeringar. Det har att göra med ifall köttet skall säljas inom EU så krävs det ett EU godkännande. I Lovozero har Polarica ett EU godkänt renslakteri vilket är det enda EU godkända slakteriet i hela Ryssland, alla kategorier. Företaget i Lovozero är ett dotterbolag till det i Kandalaksja. I Kandalaksja har Polarica upptagning av bär med tillhörande frysar, där har de investerat en hel del de senaste åren. Även i Petrozavodsk har de bärupptagning med tillhörande frysar. Petrozavodsk regionen börjar bli lite överhettad med flera andra inhemska aktörer på plats varför Polarica har börjat rikta blickarna mot Vitryssland.

4.2.1 Nätverk, kontakter och personal

Polarica har haft svensk personal på plats från start och har det fortfarande. Det är en svensk ledare och övrig personal är rysk. Det fungerar alldeles utmärkt. Det har tidigare inte varit lätt att hitta rysk personal med lämplig kompetens för deras verksamhet, fast idag är det betydligt mycket lättare att finna kompetent personal. Polarica har funnit sin personal genom kontakter. Ledningen besöker Ryssland kontinuerligt i kortare perioder

med personal från Polarica för olika insatser som behöver göras. Den största och avgjort viktigaste frågan vad gäller personal är att lära sig hur ryssarna fungerar. Respondenten menar att det är viktigt att man som västerlänning lär sig den ryska kulturen och försöker anpassa sig till samhället annars fungerar det inte. Att kunna språket är också viktigt då de flesta ryssar inte kan något annat språk än sitt eget. För att lyckas i Ryssland gäller det att man måste vara där kontinuerligt och uthålligt. Glöm fjärrstyrning det fungerar inte enligt responderten, den ryska kulturen är alltför olik den svenska! Affärsmentaliteten är helt olik vår! Det är det absolut viktigaste att vara på plats kontinuerligt och uthålligt, annars fungerar det inte! ”Allt annat är bara NONSENS!”. Polarica bedriver kontinuerligt utbildning av den ryska personalen i hur verksamheten skall bedrivas, datasystem, kontrollsystem hur inköp fungerar etc. Det måste nötas på, det tar tid men det blir allt bättre. Ledningen lär sig genom att träffa andra affärsmän såväl svenska som ryska och utbyter erfarenheter med dessa. I Ryssland är traditionellt sett chefen kung och det förväntas att chefen ska kunna och veta allt, de anställda förväntar sig att bli styrda och inte ta några egna initiativ. Sovjetstaten sitter kvar i ryggmärgen hos de anställda, det är svårt att delegera ut och ge ansvar, detta är största skillnaden mellan rysk och svensk personal men det blir dock bättre påpekar responderten.

Polarica har lärt sig att finna affärspartners genom att testa samarbetet en tid, helt enkelt prova sig fram säger responderten. Genom åren har företaget erhållit kunskap inom detta område och idag kan de ganska väl bedöma vilka som är seriösa. Idag är det en sedvanlig prövning när nya företag dyker upp, dock på lite andra grunder än i Sverige. Polarica har fått ett gott rykte i Ryssland. Eftersom de är köpare har företaget en lite enklare sits jämfört med om de vore säljare av en produkt eller vara. De kan lättare ställa krav och diktera villkor.

Personliga relationer anser responderten vara väldigt viktigt särskilt i Ryssland! Man måste komma ihåg att Ryssland fortfarande är ett kontrollsamhälle! Efter en tid av vissa lättnader kan man märka en åtstramning i att följa regelverket på grund av att Putin har tagit tillbaka makten över regionerna. Man kan fortfarande inte göra något utan att personligen gå och få sitt papper stämplat. Är det minsta fel i hur det är skrivet måste allt göras om. Detta har att göra med att den enskilde tjänstemannen inte vågar ta något eget beslut. Det är inte så enkelt att få någonting gjort. Det är därför som bra relationer är viktigt samt att man uppfyller sina skyldigheter och själv uppträder korrekt understryker responderten.

4.2.2 Lagar, regler och infrastruktur

Allt runt hyra, el, vatten har fungerat bra. Polarica hyr marken från den ryska staten. Hyran är fastställda kvadratmeterpriser och inte särskilt hög. Det skiljer sig mellan butiker och lager exempelvis där butiker har en högre hyra. Att företaget hamnade där de är var en slump och inget de hade planerat. I själva Murmansk där de först etablerade sig finns inga bär men där fanns alla banker och all infrastruktur som behövdes för att bedriva en affärsverksamhet. Det var dock nära till upptagningsområdet där Polarica såg stora möjligheter för sin verksamhet.

Polaricas samtliga transporter går idag med lastbil. Det har tidigare varit svenska och finska transportörer men nu är det alltmer ryska åkare som Polarica anlitar. De har börjat få igång en någorlunda fungerande åkerinäring där och respondenten tycker att samarbetet som de nu har med en rysk åkare fungerar bra.

Polarica ansvarar för all bokföring själva samt även hanteringen av skatter och upplever inget problem med detta. De har även infört ett eget system för rapportering liknande det de har i Sverige och anser att det fungerar bra. Det är uteslutande rysk personal som sysslar med dessa bitar, svensk personal skulle inte klara av detta på grund av att mycket förändras och det gäller att hålla sig åjour och uppdaterad med alla lagar och regler. Förändringarna kan ske snabbt samt att de även kan gälla retroaktivt påpekar respondenten.

Skattesystemet fungerar bra när det gäller dagligt rutinarbete, det är när företaget gör någon ovanlig transaktion som det kan bli fel och de blir tilldömda böter plus skatt en gång till. Detta kan bli oerhört dyrt så det gäller att se upp. Företaget har gjort en del misstag och fått betala, det är bara att göra det och bita ihop, företaget måste alltid göra rätt för sig menar respondenten.

Tullen har egentligen aldrig varit något problem säger respondenten. Det kan vara vissa skillnader mellan en del tullstationer beroende på vilken personal som jobbar för tillfället. Polarica har inte märkt någon skillnad sen den nya tullkodexen infördes ifjol. Reglerna har blivit lite lättare men det kommer nog att dröja en lång tid innan det blir enkelt och snabbt med tullhanteringen men det går i alla fall framåt.

4.2.3 Möjliga problem

Administrationen och kontakten med myndigheter och allt som rör byråkratin har för Polaricas del fungerat bra, det skiljer sig likväl en del mellan hur olika tjänstemän uppträder. Sköter företaget sig bara så fungerar allt, exempelvis skattemyndigheten har de aldrig haft några större problem med. De har dock fått böter några gånger för felaktigheter vid olika nya aktiviteter som de har startat. Dessa har fallit utanför de vanliga rutinerna varför de ej alltid har haft regelverket helt klart för sig. Detta har dock rört sig om mindre summor menar respondenten.

Polarica har aldrig upplevt problem med några myndigheter som exempelvis med brand- och hälsomyndigheter. Arbetsstillstånd är däremot omständligt för en västerlänning, det krävs tre aids prov hos läkare och en massa pappersexercis. Det har hänt vid några tillfällen att vissa myndigheter har frågat efter bidrag till exempelvis deras idrottsklubb, då gäller det att behandla detta på rätt sätt och inte sätta sig på tvären direkt utan hitta en slags medelväg. Man skall vara realistisk och stå på sig men även lyssna på motparten sådana här problem går alltid att lösa utan några större åthävor. Här kommer igen detta in att man skall vara på plats kontinuerligt och uthålligt annars så har man helt enkelt ingen kontroll på vad som sker i det ryska företaget. Respondenten påpekar även här vikten av goda relationer vilket gör att sådana här situationer kan undvikas.

Det har hänt att konkurrenter har köpt upp en skatterevision på ett bolag för att försätta det i svårigheter. I slutändan kan det leda till straffskatt för det drabbade företaget. Lagen är ett lappverk som kan tolkas på olika sätt vilket gör det svårt att veta vad som gäller men nu pågår det ett arbete att rätta till detta. Respondenten tror att det kommer att bli bättre på grund av Putins reformer gällande regionerna. De upplever nu i ett övergångsskede mellan det gamla och det nya att det är lite tuffare och mer byråkratiskt. Efter en tid av mera öppenhet är statstjänstemännen nu rädda att göra fel när de har blivit hårdare centralstyrda. Byråkraterna idag läser lagen till punkt och pricka!

Polarica har aldrig upplevt något problem med brottslighet eller polisen. Allt detta är betydligt överdrivet i medierna. Visst finns det brottslighet och maffia men de har aldrig upplevt detta. Respondenten anser att det farligaste som finns i Ryssland är trafiken! Vidare fortsätter han att ryssar i allmänhet är oerhört hjälpsamma och vänliga.

4.2.2 Bildandet av ett bolag

Företagsledningen visste ingenting om den ryska marknaden och företagande där när de skulle starta verksamheten från början men de visste att det fanns en stor potential. Tidigare hade de handlat från Sovjetiska handelshus vilket var enkelt men nu skulle Polarica driva allt i egen regi vilket var helt nytt. Den enda möjligheten från start var att gå in i joint ventures, det fanns inga andra sätt. Ryska staten hade bestämt detta. Det visade sig vara ett helt omöjligt koncept på grund av att alla beslut inom företaget skulle vara enhälliga. Om Motparten så bara hade 5% av ägandet kunde de ändå lamslå företaget när beslut skulle fattas vilket hände ett antal gånger. Detta var en helt omöjlig konstellation och det tog väldigt lång tid att komma ur detta samt att det kostade en massa pengar. Lagstiftningen hade ändrats efter några år så att det gick att äga ett ryskt bolag till 100 % av en utländsk ägare. Hela den här affären slutade med att ledningen i Polarica hävde det ryska företaget i konkurs och gick till domstol för att lösa problemen och få ut de gamla delägarna. Denna procedur kostade en massa pengar men det var en erfarenhet som Polarica fick uppleva både i Ryssland och i Polen där samma sak inträffade. I princip var det så för alla som startade företag i Ryssland under den här tiden. Det var ingen som visste hur allt skulle komma att fungera, det gällde såväl för utländska företag som för ryssarna menar respondenten.

Idag äger Polarica alla bolag till hundra procent direkt från Haparanda, det finns ingen mellanhand. Företaget äger fastigheterna men inte marken, den går i dagsläget inte att köpa. Polarica har ett hyreskontrakt som löper på 49 år. Planerna är dock att köpa marken så fort detta blir möjligt. Att Polarica äger 100% av de ryska bolagen är på grund av vad som hände tidigare, det vill säga att ingen ska kunna stoppa beslut som rör verksamheten. Skattebetalningar och andra liknande frågor sköter de genom en filial i Ryssland. Under 1993 köpte Polarica en transformatorstation som var lokaliserad på deras område i Murmansk för att kunna säkerställa att det inte blev något problem med el leveranserna. Detta för att de enligt respondenten inte ville vara beroende av någon annan.

Registreringen av bolagen upplevde inte respondenten som särskilt svårt men processen var omständlig och tidskrävande. Polarica skötte i stort sett allt själva men tog ibland in experthjälp vid enstaka tillfällen. Det krävdes rysk personal för att genomföra

registreringen, personer som visste hur de skulle göra och vem de skulle vända sig till för att få någonting gjort. Polarica hade själva kunnig personal internt och behövde därför inte anlita någon utomstående för denna process. Utan dessa personer hade det aldrig fungerat. Registreringen tog olika lång tid beroende på om det var en filial eller ett bolag som det gällde. Det är i princip samma handlingar som i Sverige bara omständligare då man oftast måste åka själv till myndigheten för att få dokumenten stämplade på plats.

4.2.5 Reflektioner och råd

Enligt respondenten hade det med facit i hand varit bättre att gå in lite senare på marknaden än vad de gjorde. De fick lära sig företagande i Ryssland den hårda vägen då det inte fanns några andra utländska företagare där på den tiden att rådfråga. När så Polarica hade fått igång verksamheten återigen efter alla problem så kom den stora devalveringen 1998, vilket gjorde att de nästan fick börja om från början. Idag är dock läget ett annat, nu finns det även en marknad för deras produkter i Ryssland vilket saknades tidigare. De behövde nog gå igenom allt detta säger respondenten. Polarica hade inte varit i den position de är idag om de inte etablerat sig på östmarknaderna, genom alla problem och motgångar har de skaffat sig stor erfarenhet av företagande i öst.

Murmansk har utvecklats mycket men ute på landsbygden har det stått stilla. Alla regioner skiljer sig åt ganska mycket. Det kommer att hända mycket inom Barentsområdet de närmaste 20 åren så det finns en stor potential i området menar respondenten. Det viktigaste om man vill starta upp någon verksamhet i regionen är att man måste vara där kontinuerligt och uthålligt understryker respondenten. Kartlägg andra västerländska företag som redan finns där och försök ta hjälp av dessa och jobba tillsammans. Tyvärr finns det inte så många företag kvar där efter 1998. Före 1998 kryllade det av så kallade affärsmän som sålde allt möjligt då det var brist på i stort sett alla varor, nu är det inte så. Varför det är så få idag beror nog på en rädsla för den ryska marknaden samt att det saknas kunskap menar respondenten. Vad som krävs är en säkerhet i hur man gör och att man litar på den ryske affärspartner. Tröskeln för att starta upp en verksamhet i Ryssland är enorm, de som vill dit har inte nog engagemang och vill få allt serverat direkt. Vad som skulle hjälpa till är om någon organisation skulle starta upp någon form av hjälpcenter för att göra etableringar lättare för nya företag i startskedet understryker respondenten.

Respondenten anser att den bästa bolagsformen vid en etablering i Ryssland är ZAO för en småföretagare på grund av att riskerna blir mindre än exempelvis med ett handelsbolag. Det är ej särskilt kostsamt och registreringen är likartad för de flesta bolagsformer. Egentligen visste de inte så mycket om de olika bolagsformerna i Ryssland från början, vad som gjorde att de valde ett ZAO var att det liknade den svenska formen av aktiebolag.

Polarica har flera gånger ångrat sin etablering i Ryssland när det har uppstått problem men med facit i hand så är företaget nöjd med att de fortsatte sin verksamhet trots motgångarna i början. Respondenten anser att Polarica etablerade sig lite för tidigt, man förstod inte hur företagande fungerar i öst och fick lära sig det den hårda vägen. Idag är det dock betydligt lättare att starta upp en verksamhet där. Polarica hade inte haft den

goda positionen på marknaden som de innehar idag om de hade avbrutit sin verksamhet i Ryssland. Trots olika problem och motgångar har det definitivt varit värt mödan. Företaget har idag en positiv framtidssyn vad gäller Ryssland och företagandet i öst och rekommenderar andra svenska företag att våga ta steget in på den ryska marknaden.

4.3 Intervju med Leif Hjalmarsson rörande rysk kultur och management

Respondenten är lärare och föreläsare vid Luleå Tekniska Universitet inom avdelningen Industriell Organisation med en bred kunskap om rysk kultur och ryskt management. Genom åren har respondenten tillbringat mycket tid i Ryssland samt att denne regelbundet håller föreläsningar här i Sverige i ämnet som sakkunnig.

Det respondenten menar är det viktigaste när ett företag går in på den ryska marknaden med någon form av verksamhet är att förstå det ryska samhället och dess kultur. Det finns många likheter mellan länderna men även en hel del olikheter. Sverige har exempelvis gamla handelstraditioner med Ryssland, svensk arbetarkultur liknar i mångt och mycket den kommunistiska/socialistiska kulturens grundtankar. Andra områden som har likheter med varandra är synen på barnomsorg, grundskola/gymnasium, sjukvård, jämlik lönesättning, äldreomsorg och i viss mån kulturintresset. Områden som skiljer sig åt i grundsynen är enligt respondenten: synen på auktoriteter (chefen är nästan som en gud i Ryssland), man/kvinna rollen som är mera traditionell i Ryssland, ryssarna är väldigt stolta över sitt land vad gäller kulturen, teknik och kunnande, att de segrade i 2:a världskriget samt att de fortfarande ser sig som en supermakt. Ryssarna har generellt sett en positiv syn på Sverige och svenskarna som ett framgångsrikt land både ekonomiskt och socialt. Ryssar i allmänhet vet en hel del om Sverige och vår historia. Svenska varor och produkter representerar kvalitet för dem.

Synen på framgång är också något som skiljer sig mellan länderna säger respondenten. I Ryssland är det visionära ageranden och ”stort” som gäller samt att framgång mäts i pengar och social status. Är någon rik så skall det också synas utåt.

Långsiktighet samt relationsbyggande är en vital del vid företagande i Ryssland. Att inneha en god relation till sin affärspartner blir ett positivt komplement till ett skrivet kontrakt. Framtida tvister och eventuella problem undviks. Med goda relationer och kontakter menas inte bara affärsmässiga sådana utan även på det personliga planet, det skall finnas tid att umgås utanför den affärsmässiga relationen. För att få saker och ting gjorda i Ryssland är det alltid viktigt med bra kontakter även med myndigheter och statliga organ. Det är ett arv från Sovjettiden då det rådde en knapphet på varor varför ett system av tjänster och gentjänster existerade.

Förhandlingar och hur dessa går till i Ryssland är något som skiljer sig ganska mycket från hur vi är vana vid att det går till här i Sverige påpekar respondenten. Den ryske motparten har ofta ganska mycket folk med sig. De har allt som oftast med sig sakkunniga tekniker som gärna går in på detaljer så det gäller att själv vara påläst inom området som behandlas. Det är alltid den ryske chefen som fattar alla beslut.

Auktoritet är viktigt i Ryssland så det gäller att vända sig till rätt person och exempelvis inte presentera sig först för någon underlydande innan det blir dags för chefen understryker respondenten. Inför en förhandling gentemot en rysk motpart gäller det att förbereda sig väl samt att avlägga gott om tid för förhandlingen då denna ofta tenderar att dra ut på tiden. Vidare fortsätter respondenten med att en noggrann presentation av sitt företag och sig själv inför det första mötet är viktigt. Att tala om vilken position som man innehar och erfarenheter, visa att man är insatt och kunnig dock utan skryt. Formulera tidigt intressena i frågan samt klargör även tidigt under förhandlingen vad som inte kan göras och vilka begränsningar som finns. Detta är viktigt för att inte senare hamna i dödlägen och skapar dessutom ett större förtroende hos den ryske motparten.

När en överensstämmelse väl har uppnåtts är det viktigt att allt skrivs ned på papper och undertecknas, detta för att det inte skall råda några oklarheter framöver om vad som sagts påpekar respondenten. Gör sedan upp en tidplan om vad parterna skall göra i nästa steg. När allt detta är klart gäller det att fortsättningsvis hålla kontakt och skapa en god relation med den ryske motparten i affären.

Som västerlänning i Ryssland är det viktigt att anpassa sig till gällande regler och normer, exempelvis kläd- och uppförandekoder i samhället. Anpassningen skall dock inte gå till överdrift utan var dig själv, representera din kultur, var stolt över den och visa det. Det är helt okey att vara sig själv men visa alltid respekt för den ryska kulturen och samhället detta uppskattas av ryssarna och ses som en styrka menar respondenten. Att vara engagerad och uppriktigt intresserad i Ryssland och den ryska kulturen är en viktig del av ett framgångsrecept för den ryska marknaden avslutar respondenten.

4.4 Intervju med KH-Byggkonsult AB inom området företagande i Ryssland

Respondenten blev nyfiken och började intressera sig för Ryssland och marknaden där när Sovjetunionen upplöstes 1991. Det blev då möjligt för utländska företagare att starta upp en verksamhet där samt att bedriva handel med landet. Eftersom respondenten var verksam inom byggbranschen så var det naturligt att börja inom denna, då genom försäljning av handverktyg samt även import av virke till Sverige från Kolahalvön. I dagsläget är respondenten verksam som konsult med att hjälpa andra företag att etablera sig i Ryssland. Genom åren har respondenten samlat på sig en gedigen kunskap om företagande i Ryssland och har hjälpt ett flertal företag att etablera sig i framförallt Murmanskregionen. Respondenten har just avslutat ett projekt inom detta område som heter Sampro.

Det har varit ett flertal olika områden som respondenten har varit verksam inom genom åren som har gått. De första verksamheterna som startades var joint ventures med ryska samarbetspartners. En verksamhet som respondenten drog igång var ett joint ventureprojekt med en rysk samarbetspartner inom tvätteribranschen i Murmansk. Tvättmaskiner och tillhörande utrustning fördes dit från Sverige samt att gamla tvätterilokaler fräschades upp. Tidigare i Sovjet användes sådana här offentliga tvättstugor dit folk kunde gå för att få sin smutstvätt tvättad mot att betala en viss avgift. Det nya konceptet var likt en svensk tvättstuga i ett hyreshus fast att en avgift togs ut

naturligtvis. Verksamheten gick bra i ett antal år men plötsligt försvann den ryske partnern och med honom alla tillgångar i företaget. Det visade sig att denne hade sysslat med skumma transaktioner och tömt bolaget på pengar. Respondenten övervägde att starta en juridisk process mot den före detta samarbetspartnern men insåg att detta skulle ta lång tid och att troligen inga pengar skulle komma tillbaka trots att han skulle vinna i en domstol.

I dagsläget bedriver respondenten en åkeriverksamhet med lastbilstransporter mellan Ryssland, Norge, Finland samt Sverige. När verksamheten med virkesköp startade fanns det ej några transporter mellan Ryssland och Sverige varför respondenten själv ombesörjde detta. Efterhand frågade även andra företagare om det fanns möjlighet att ta över gods mellan Ryssland och Sverige och på den vägen blev det att en åkeriverksamhet startades. Idag är det endast åkeriverksamheten som är kvar men respondenten har varit inbegripen i flera projekt rörande nystart av företagande i ryska Barentsområdet, senast genom Sampro projektet. Genom sin erfarenhet av företagande har respondenten hjälpt andra företag som velat in på den ryska marknaden men ej kunnat genomföra detta själva. Byråkratin samt kontakter med olika myndigheter har egentligen aldrig varit något problem menar respondenten. Det är dock omständligt när en verksamhet skall startas upp på grund av att det inte finns någon på de olika myndigheterna att fråga. Enda sättet är att prova sig fram. Blir det fel är det bara att gör om som det skall vara sedan går det att gå vidare till nästa steg i processen. Detta gäller även tullen.

Respondenten påpekar vikten av att ha goda kontakter med olika myndighetspersoner och tjänstemän på alla nivåer. Idag vet de att han jobbar seriöst och långsiktigt så bemötandet är ett helt annat än när respondenten var ny i Ryssland och Barentsområdet. Goda relationer inom detta område anser respondenten vara särskilt viktigt i Ryssland.

Det mest centrala att tänka på vid en nyetablering i Ryssland är enligt respondenten att själv vara på plats eller att ha en pålitlig svensk medarbetare som chef där. Helst skall denne vara rysktalande då det underlättar mycket. Innan ett företag går in på den ryska marknaden är det viktigt att rådgöra med andra som kan marknaden och har varit där förut. Det är onödigt att göra om samma misstag som andra har gjort. Företaget bör inte gapa efter ett alltför stort stycke från början utan starta i en lagom skala och satsa långsiktigt. Att driva allt i egen regi eller tillsammans med en rysk partner spelar mindre roll anser respondenten. Träffas avtal med en rysk partner gäller det dock att kontrollera denne noga innan ett avtal skrivs på. Kontrollbehovet sedan verksamheten startat upp är fortfarande stort då det inte går att lämna över hela verksamheten i den ryske partners händer.

Flera gånger under åren har respondenten ångrat att han har gett sig in på den ryska marknaden. Efter ett tag har dock dessa funderingar försvunnit. Det är en marknad och ett land som ständigt är i förändring, det blir aldrig tråkigt utan är alltid intressant och lärorikt. Respondenten rekommenderar definitivt andra företagare att gå in på den ryska marknaden.

Respondenten tycker sig se en ganska stor förändring mot ett mera företagsvänligt klimat i ryska Barentsområdet idag jämfört med tidigare. De största förändringarna har skett efter att Putin blev president år 2000. Den ryska staten har insett att småföretagande är viktigt för ekonomin i landet och en fortsatt god tillväxt. Idag betalar de flesta skatten till skillnad mot tidigare år vilket gör att de statliga finanserna ser goda ut. Landet har stabiliserats och att tänkandet är mera långsiktigt, fler sparar samt att det investeras i exempelvis lägenheter. Respondenten anser att det ser ganska ljusst ut för Ryssland framöver.

4.5 Intervju med Tomas Malmlöf angående juridiska frågor

Respondenten har tidigare varit platschef på Swedish Centre i Murmansk och är sakkunnig inom området rysk juridik. Vi har intervjuat respondenten med intentionen att ta reda på om det har skett några förändringar gällande lagarna och regelverket som berör uppsatsen samt vad han tycker att en svensk företagare bör tänka på vid en nyetablering i Ryssland.

Regelverket har inte förändrats i någon större utsträckning utan det är de lagar och regler som fastställdes 1995 samt 1998 som gäller. Benämningen på icke juridisk person har förändrats men det är bara till namnet, lagarna och reglerna gäller precis som tidigare. Vidare fortsätter respondenten att det ryska juridiska systemet gällande företagande idag är ganska så heltäckande utan några större luckor och hål. Det har dock förekommit att opålitliga ryska affärspartners med skumma avsikter på omvägar har spätt ut aktiekapitalet i bolaget för att marginalisera den utländske investerarens ägande.

De utländska företag som har haft problem i Ryssland har oftast berott på att de inte har haft klart för sig hur det juridiska systemet fungerar gällande bildandet av ett bolag. Det är många lagar och regler som kan vara svåra att förstå sig på samt att de är skrivna på ryska. Informationen om vad som gäller är dessutom inte tillgänglig på samma sätt som här i Sverige. Att starta upp en verksamhet i Ryssland utan att ha klart för sig vad det är för lagar som gäller anser respondenten vara mycket riskabelt. I de flesta fall där företagare från väst har misslyckats har detta berott på problem som har rört juridiska frågor. Respondenten menar att mycket av detta hade kunnat undvikas genom att företagaren i förväg har klart för sig vilka lagar och regler som gäller. ”Det är bara att titta i lagboken!”

Det som är viktigast att tänka på vid en nyetablering i Ryssland är enligt respondenten att starta med att skaffa sig en överblick över de lagar, regler, licenser samt tillstånd som gäller för den tilltänkta verksamheten. Vidare är det bättre att försöka att söka samarbete med en rysk partner då alla overheadkostnader undviks samt att registrering av företaget med mera underlättas. Att starta upp allt i egen regi från början blir mera kostsamt.

Idag går det att få en ganska bra information om den tilltänkta affärspartnern via olika myndigheter i Ryssland exempelvis skatteverket. Det gäller att noga kontrollera en tilltänkt affärspartner. Vidare fortsätter respondenten att goda kontakter med myndigheter och andra statliga organ är av vital betydelse, allt flyter på mycket bättre om ömsesidigt

förtroende finns. Även goda relationer med sin affärspartner också på det personliga planet är av stor betydelse, det blir ett positivt komplement till ett skrivet kontrakt.

En god bokhållare behövs samt att det kan bli aktuellt att ta kontakt med en advokat gällande juridiska frågor. En annan detalj som kan vara av praktisk betydelse är var notarius publicus håller till på grund av att många dokument som skall godkännas måste framföras fysiskt. Företagsformen som respondenten rekommenderar i Ryssland är ett OOO eller ett ZAO. Ett OOO är att föredra beroende på att det blir lite enklare och billigare att registrera. Detta på grund av att inga aktier behöver registreras samt att det är enklare att hantera delägarnas ansvar och andelar.

5. Analys

I detta kapitel analyseras och diskuteras den empiriska studien tillsammans med den teoretiska referensramen. De två fallstudieföretagen jämförs med varandra och kopplas till den teoretiska referensramen. Det kompletterande materialet används i analysen där teorin är bristfällig.

5.1 Nätverk, kontakter och personal

De två fallstudieföretagen som har studerats visar på flera likheter i hur de har upplevt deras etablering i Ryssland. Innan de etablerade sig i Ryssland första gången reste de runt för att skapa sig en bild av hur marknaden såg ut. De hade inga kunskaper om företagande i Ryssland innan de gick in där men båda såg att det fanns stora möjligheter. Mikromakarna tog hjälp från en annan aktör som fanns i området med råd och tips hur de skulle gå till väga. Hallén och Johanson (2004) pekar också på vikten av ha ett väl fungerande nätverk innan ett företag går in på den ryska marknaden. Att ta hjälp av andra företag som redan är verksamma i Ryssland menar KH-Byggkonsult är viktigt för att etableringen skall gå så smidigt som möjligt. Polarica hade inte denna möjlighet då de gick in i ett så tidigt skede utan de fick klara sig på egen hand och prova sig fram.

Både Mikromakarna och Polarica framhåller vikten av att skaffa sig goda kontakter med myndigheter och andra statliga organ. Långsiktighet samt relationsbyggande är en vital del vid företagande i Ryssland. Orlova och Williams (2001) understryker vikten av att inneha goda kontakter med myndigheter och tjänstemän för att underlätta både affärsverksamheten och det vardagliga livet. Att inneha en god relation till sin affärspartner även utanför jobbet på det personliga planet är också något som såväl Mikromakarna som Polarica anser vara väldigt viktigt. Ledeneva (1998) visar på att detta inte får förringas, relationsbyggande och nätverkande kommer från Sovjettiden och härrör från ett informellt utbytessystem som kallades Blat. KH-Byggkonsult, Hjalmarsson samt Malmlöf trycker på samma sak. Såväl Polarica som Mikromakarna framhäver vikten av att vara intresserad i landet och lära sig hur den ryska kulturen fungerar, både i samhället och i affärsvärlden. Hjalmarsson understryker vikten av att vara intresserad i den ryska kulturen och lära sig förstå denna, det är den viktigaste frågan för ett företag som vill vara framgångsrikt när de tänker gå in på den ryska marknaden.

Management i Ryssland betonar Hjalmarsson är helt annorlunda mot hur det är i Sverige vilket ett företag måste ha i åtanke, det gäller ledarskap, förhandlig och affärsrelationer. Både Polarica och Mikromakarna är av samma åsikt och menar att det är svårt att delegera uppgifter samt att en chef i Ryssland förväntas veta och kunna allt. D'Annunzio-Green (2002) pekar på samma sak med en extremt hierarkisk ledarstil där chefen står i centrum och fattar alla beslut. Här spelar den ryska kulturen en stor roll vad gäller förståelsen för hur den ryska personalen fungerar. Det går inte att föra över svenskt management till Ryssland utan ledarstilen måste anpassas efter den ryska kulturen betonar Hjalmarsson. Skall en svensk verka i Ryssland menar både Mikromakarna och Polarica att det är en klar fördel om denne behärskar språket vilket gör det lättare att

komma in i det ryska samhället samt att kontakten med personalen underlättas. Detta är något som Bond och Tykkyläinen (1996) också anser vara av stor vikt och underlättar vistelsen i Ryssland. Även Ådahl och Anisimov (2000) visar på vikten av att kunna ryska då det ute i regionerna är få som talar något annat språk än ryska.

5.2 Lagar, regler och infrastruktur

Lastbilstransporter är enda alternativet menar både Mikromakarna och Polarica. De har båda under hela tiden som de varit verksamma i Ryssland använt sig av lastbil som transportmedel. Rahm (2002) visar på samma sak att lastbil oftast är enda möjligheten att transportera gods på i Kolahalvön. KH-Byggkonsult har samma erfarenhet då de tvingades att själva starta upp en åkeriverksamhet när de först gick in på den ryska marknaden. Det fanns inga andra aktörer inom åkerinäringen på den tiden.

Både Mikromakarna och Polarica tycker att lagar och regelverk fungerar bra om än med en stor detaljstyrning. Båda företagen har egen rysk personal som har hand om bokföring och tullfrågor då de anser att en svensk inte skulle klara av detta på grund av det annorlunda regelverket och de ofta snabba förändringarna. De menar att sköter sig företaget och visar att de är seriösa samt betalar sin skatt som de ska få de ett positivt bemötande från staten och myndigheterna. Ådahl och Anisimov (2000) anser att på samma sätt att det är lämpligast att ha egen rysk personal på de här funktionerna samt att alltid göra rätt för sig som företag gentemot stat och myndigheter.

Enligt Herd och Aldis (2002) har de ekonomiska spelreglerna blivit mera förutsägbara och enklare för utländska företagare som vill verka i Ryssland i och med president Putins reformer år 2000. Varken Mikromakarna eller Polarica upplever att det har blivit någon större skillnad efter att den nya enklare tullkodeksen och vertikaliseringsen av administrationsstrukturen genomfördes. De menar båda att det fortfarande är goda kontakter som gäller, dock tycker sig Polarica se en noggrannare kontroll av detaljer från myndigheternas sida. De tror dock att detta bara är i ett övergångsskede och att allt kommer att normaliseras så småningom.

5.3 Möjliga problem

Varken Mikromakarna eller Polarica har upplevt den ryska byråkratin som något större problem, bara omständlig och tidskrävande. Fallon och Jones (2004) är av motsatt uppfattning och anser att byråkratin är det område om de flesta företag bedömer som riskfyllt. Inget av de båda företagen har upplevt att det har varit några egentliga problem med olika myndigheter exempelvis skatte-, brand- och hälsovårdsmyndigheter. Detta står i motsats till det som Orlova och Williams (2001) hävdar, att utländska företag kontrolleras noggrannare samt att de kan vara helt utelämnade åt inspektörers godtycke. KH-Byggkonsult har inte heller upplevt några problem i kontakten med myndigheter men anser att det är svårt att få fram information i olika frågor. Malmlöf påpekar att det är

viktigt att skaffa sig en överblick över de lagar, regler, licenser samt tillstånd som erfordras för den tilltänkta verksamheten. Detta för att undvika eller minimera risken för problem.

Fischer (2000) menar att tullen kan bli ett så stort problem så att det kan stjälpas hela verksamheten. Själva tullhanteringen av gods är inget som vare sig Mikromakarna eller Polarica upplever som något problem. Den är bara omständlig och tidskrävande. Mikromakarna hade dock stora problem vid registrerandet av bolaget på grund av att tullen krävde så stor säkerhet i pengar för godset som de skulle transportera till och från landet. KH-Byggkonsult har inte heller upplevt några problem med tullen i egenskap av åkare.

5.4 Bildandet av ett bolag

Efter det misslyckade joint venture projektet valde Polarica att själva äga och styra bolaget med svensk personal på plats i Ryssland, de anser att det är den enda vägen att gå om verksamheten skall kunna bedrivas på ett effektivt sätt. KH-Byggkonsult har en liknande negativ erfarenhet av joint ventures som Polarica. Båda dessa joint ventures ägde rum kort efter Sovjetunionens upplösning. Raiszaedh et al. (1995) visar på den kaotiska situation som rådde de första åren efter Sovjets upplösning med oklara regler kring företagande. Polarica menar att majoritetsägande samt svensk personal på plats i Ryssland är det bästa och enda sättet att gå tillväga vid en nyetablering. Om det är tillsammans med en rysk samarbetspartner eller i egen regi anser KH-Byggkonsult spela mindre roll, bara de har kontroll över bolaget och har egen personal på plats i Ryssland. Högberg och Stöhr (2002) understryker vikten av att vara på plats själv och menar att fjärrstyrning från Sverige inte är någon vidare modell. Mikromakarna valde en annan väg än Polarica vilket visade sig fungera bra för deras del. Från första början ingick de ett samarbete med ett ryskt företag som visade sig fungera alldeles utmärkt. De anser att samarbete med en rysk partner är bästa modellen, då behöver de inte själva göra allt från grunden. Det gäller dock att kontrollera partnern noga innan något avtal signeras och se att de har en bra ledning. Ådahl och Anisimov (2000) visar på bryggeriet Baltika som ett lyckat samarbete med en rysk partner utan att ha egen personal på plats kontinuerligt. Vidare anser de båda fallföretagen att majoritetsägande är viktigt för att inte tappa kontrollen över bolaget. Detta är något som även Malmlöf och KH-Byggkonsult skriver under på. Mikromakarna har bara haft svensk personal på plats under en kortare tid i startskedet samt periodvis när det funnits behov, övrig tid har den ryske partnern själv skött den löpande verksamheten i Ryssland. Även Malmlöf förespråkar partnerskap likt Mikromakarna och pekar på att det blir mindre kostsamt samt att registreringsprocessen går smidigare. Den ryske partnern har redan kunskaper i ämnet och även hur företagande går till i Ryssland. Detta gör allt enklare och sparar både tid och pengar. Att själv ha egen personal på plats i Ryssland är dock viktigt enligt Malmlöf, detta för att ha kontroll på bolaget och verksamheten.

Själva registreringsprocessen av bolagen tyckte båda företagen inte beredde några större svårigheter. De hade båda god hjälp av egen rysk personal. Processen var dock omständlig och tidskrävande. Detta är något som också Malmlöf (2003) påpekar samt att om processen inte sker i rätt ordning kan det bli en dyrköpt affär. Mikromakarna fick problem i samband med registreringen från tullens sida. De krävde en stor säkerhet i kontanter alternativt tillgångar i företaget. Detta problem löstes efter ett och ett halvt år genom att begagnade maskiner fördes in i Ryssland från Sverige för att sedan värderas upp och föras in som en tillgång i balansräkningen. Både KH-Byggkonsult och Malmlöf anser på samma sätt att själva registreringen av ett bolag inte är några problem bara tidskrävande och omständlig. Malmlöf pekar på att alltför få utländska företag tar rätt på hur det juridiska systemet fungerar gällande bildandet av ett bolag, detta har senare ofta lett till problem för företagen. Vid valet av bolagstyp har både Polarica och Mikromakarna valt ZAO:s. De anser att det är den bästa företagsformen med minsta risken. Malmlöf rekommenderar både ZAO:s och OOO:s som lämplig bolagsform för en utländsk företagare. Den senare bolagsformen anser dock denne vara ett något bättre val på grund av ett enklare förfarande vid registreringen, inga aktier behöver registreras samt att delägarskapet är lätt att fördela. Alla respondenter betonar dock att majoritetsägande är viktigt för att kunna kontrollera verksamheten.

6. Slutsatser

I detta kapitel kommer vi att redovisa de slutsatser som vi har kommit fram till utifrån det material som presenterats. Det gäller de två fallstudieföretagen samt det kompletterande materialet som vi erhållit från tre sakkunniga inom olika områden rörande företagande i Ryssland. Allt avslutas sedan med en diskussion rörande området och vad vi själva kommit fram till samt förslag till fortsatt forskning.

Det är många olika aspekter att ta i beaktande och tänka på när ett företag tänker sig att gå in på den ryska marknaden och etablera sig där. Förutom att ha en bra affärsidé är det en fördel om företaget kan ta del av erfarenheter från andra företag som redan verkar där innan de går in på den ryska marknaden. De frågor och områden vilka är mest centrala att tänka på vid en nyetablering som vi har kommit fram till i vår studie sammanfattas nedan i punktform.

- Majoritetsägande i det ryska bolaget. Om det är helt i egen regi eller med en rysk partner är en fråga om hur stor kontroll som företaget vill ha. Är det tillsammans med en rysk partner skall denne kontrolleras noga innan samarbete inleds.
- Att själv vara på plats eller ha egen svensk personal på plats kontinuerligt i ledande befattningar. Personalen som är på plats bör behärska det ryska språket.
- Vara genuint intresserad och engagerad i Ryssland och dess kultur. Satsa långsiktigt.
- Förstå ryskt management och anpassa sig till detta. Här kommer intresse för kulturen och språket in som viktiga delar.
- Skapa goda kontakter till myndigheter och tjänstemän. Följa alla regelverk och visa att företaget är seriöst i sin verksamhet. Bygga upp goda relationer till sin ryske affärspartner som sträcker sig vidare än till den affärsmässiga delen.
- Sätta sig in i olika lagar och regler rörande affärsutövande, detta för att undvika att hamna i besvärliga och oväntade situationer.

Den bolagsform som vi har kommit fram till är mest lämplig för en utländsk företagare i Ryssland är ett OOO (andelsföretag med begränsat ansvar). Detta av på grund av att de ekonomiska riskerna minimeras. Bolagsformen är relativt enkel samt att den inte är så dyr att starta upp.

7. Diskussion

Det kan vara lite svårt att generalisera i ämnet men vi tycker oss ändå ha sett en röd tråd i materialet som vi har fått fram i vår studie. Det punkter som vi presenterat i slutsatserna tycker vi väl speglar en sammansatt bild av hur ett företag skall gå tillväga för att lyckas vid en nyetablering i Ryssland. Mikromakarnas lite annorlunda sätt genom att inte själva ha svensk personal på plats i Ryssland kanske mera är undantaget som bekräftar regeln. Byråkratin har ingen av de vi intervjuat upplevt som något problem vilket står i motsats till andra studier som har gjorts i det ämnet. Dessa studier är nästan uteslutande gjorda i Moskva och St. Petersburg vilket kan visa på att det finns lokala skillnader i hur myndigheter och tjänstemän agerar. Vår studie är gjord på företag som är verksamma på Kolahalvön företrädesvis i Murmanskregionen.

Att behärska det ryska språket är något som vi anser vara viktigt, som utlänning blir du tagen på ett större allvar. Har någon bemödat sig om att lära sig det ryska språket ser ryssarna att denne är seriös och har tänkt sig att stanna där. Bemötandet blir mera positivt samt att såväl affärsutövandet som det vardagliga livet underlättas.

Samtliga personer som vi har intervjuat ser ljust på framtiden i Ryssland och företagande där. De liksom vi tycker att det är synd att inte flera svenska företag inte vågar ta steget in på den ryska marknaden. Tröskeln för en nyetablering i Ryssland är väldigt hög jämfört med många andra länder vilket nog avskräcker många företag. I media målas det dessutom upp en negativ bild av Ryssland som vi tycker rimmar illa med hur det ser ut där idag. Är bara företaget verkligen intresserat av att verka i Ryssland och satsar långsiktigt så ser vi ingen anledning till att det inte skall gå bra. Ett genuint intresse för Ryssland och dess kultur ser vi som en viktig grundsten för att lyckas. Detta faktum går igen i så många områden som vi har studerat.

Barentsregionen är särskilt spännande sett ur ett norrbottniskt perspektiv då det är ett närområde till vårt. Det är mycket som händer där nu med framförallt olja och mineralfyndigheter. Detta kommer säkert att spilla över på andra verksamheter på ett positivt sätt. Vi rekommenderar flera företag att titta på den ryska marknaden för att se om det kan vara något för dem.

7.1 Förslag till fortsatt forskning

Vi tycker att det vore intressant att undersöka om det är skillnader mellan olika regioner i Ryssland vad gäller företagande och i så fall i hur stor utsträckning. Har det förändrats efter president Putins reformer i september 2000?

Studier beträffande den juridiska sidan av företagande i Ryssland saknas nästan helt och hållet. En fråga att forska i skulle kunna vara hur utländska företag hanterar juridiska frågor vid avtal och kontraktsskrivande med en rysk motpart. Många problem som har drabbat utländska företag har berott på att de inte haft klart för sig vilka regler som gällt, exempelvis när de ingått ett avtal med en rysk partner.

Källförteckning

- Arbnor, I., Bjerke. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bond, D., & Tykkyläinen, M. (1996). Northwestern Russia: a case study in “pocket” development. *European Business Review* 96(5), 54-60.
- D’Annunzio-Green, N. (2002). An examination of the organizational and cross-cultural challenges facing international hotel managers in Russia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 14(6), 266-273.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Exportrådet. (2005). Marknadsintroduktion Ryssland. 2005-03-11
- Fallon, G., & Jones, A. (2004). Marketing in Russia by UK business: lessons from a survey of trade missioners to Moscow. *Journal of small Business and Enterprise Development* 11(2), 174-185.
- Fischer, F. (2000). *Foreign direkt investment in Russia*. London: Macmillan Press Ltd.
- Golenpolsky, T. G., Johnstone, R. M., & Kashin, V. A. (1996). *Doing Business in Russia*. Grants Pass: The Oasis Press.
- Gost (No date). *Gosstandart of Russia*[On-line]. Aviable: <http://www.gost.ru/sls/gost.nsf> [2005 April 8]
- Granberg, L. (2000). *Vägen till Barents*. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Hallén, L., & Johanson, M. (2004). Integration of relationships and business network development in the Russian transition economy. *International Marketing Review* 21(2), 158-171.
- Herd, G. P., & Aldis, A. (2003). *Russian regions and regionalism Strenght through weakness*. London: RoutledgeCurzon.
- Holme, I. M., Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Högberg, R., & Stör, M. (2002). *How to do business in the new Russia*. St. Petersburg: ZAO.

Källförteckning

- Jones, A., Fallon, G., & Golov, R. (2000). Obstacles to foreign direct investment in Russia. *European Business Review* 12(4), 187-197.
- Ledeneva, A. V. (1998). *Russia's economy of favors*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Longenecker, C. O. (2001). Why managers fail in Post-Soviet Russia: causes and lessons. *European Business Review* 13(2), 101-108.
- Malmlöf, T. (2003). Att öppna bolag och investera i Ryssland. *Swedish centre rapport*, 2003-04-14.
- Murmansk Oblast. (2005). Fakta om Murmanskregionen. *Murmansk Oblast*, 2005-02-10.
- Murmansk Oblast (No date). *Murmansk Region* [On-line]. Available: <http://www.regions.trj.ru/murmansk/> [2005 April 4]
- Oda, H. (2002). *Russian commercial law*. Dordrecht: Kluwer Law International.
- Orlov, V. (1999). *Entrepreneurship in Russia*. Helsingfors: Finnish Lawyers' Publishing.
- Orlova, O., & Williams, R. (2001). Trading in post-crisis Russia: customizing payment options to facilitate trade. *European Business Review* 13(1), 19-25.
- Radaev, V. (2001). The Development of Small Entrepreneurship in Russia. *UNU World Institute for Development Economics Research* 135(2), 72-102.
- Rahm, M. (2002). Svensk-ryska affärsförbindelser i Barentsområdet. *Swedish centre rapport*, 2002-09-05.
- Raiszaedh, M. E., Helms, M.M., & Varner, M. C. (1995). Critical issues to consider when developing business operations in Eastern bloc countries. *European Business Review* 95(6), 12-20.
- Ryska tullen. (No date). *Nya tullkodex* [On-line]. Available: <http://www.cusoms.ru/ru/> [2005 April 1]
- Satu, K., Kulmala, M., & Päiviö, L. (2003). *Murmansk Possibilities in the Barents Region*. Helsingfors: The Finnish Committee for European Security.
- Svenning, C. (2000). *Metodboken-Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz Förlag.
- Svensson, B. (1998). *Politics and Business in the Barentsregion*. Stockholm: CE Fritzes.

Källförteckning

Swedish Trade Council (No date). *Exportrådet Ryssland* [On-line].
Aviabile:<http://www.swedishtrade.se/ryssland/> [2005 April 10]

Terterov, M. (2005). *Doing business with Russia*. London:GMB Publishing Ltd.

Ådahl, M., & Anisimov, O. (2000). *Att lyckas I Ryssland*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Intervjuer

Lars Erik Grenewall, Controller, Polarica AB. 2005-04-21.

Leif Hjalmarsson, Sakunnig-Ryssland, Luleå Tekniska Universitet. 2005-03-17.

Kari Houtari, Verkställande Direktör, KH- Byggkonsult AB. 2005- 04-19.

Tomas Malmlöf, fd. Plats chef, Swedish Centre i Murmansk. 2005- 05-17.

Bengt Storvall, Verkställande Direktör, Mikromakarna AB. 2005-04-21.

Bilaga nr. 1

Bakgrund

- Branschtillhörighet?
- Antal anställda?
- Omsättning?
- Verksamhetsstart?
- Ägarbild?
- Konkurrenter?
- Marknad?
- Affärsidé?
- Mål i framtiden?

1. Varför beslutade ni er för att starta en upp en verksamhet i Ryssland?

2. Hade ni någon kunskap om Ryssland och den ryska marknaden innan ni etablerade er där?

3. Vilken typ av verksamhet bedriver ni i Ryssland?

- Hur länge har ni verkat i Ryssland?

4. Personal i Ryssland

- Har ni haft svensk personal från start i Ryssland?
- Hur ser personalsammansättningen ut idag?
- Var/är det lätt att hitta kompetent rysk personal?
- Har ni några ryska chefer?
- Hur har det fungerat genom åren med den ryska personalen jämfört med svensk personal?
- Har ni bedrivit någon form av kompetensutveckling åt den ryska personalen?
 - Om så är fallet, i vilken form?
- Vad är största skillnaden rysk vs. svensk personal som ni ser det?

5. Vilken verksamhet och bolagsform har ni i Ryssland?

- Vilken bolagsform?
 - Vad gjorde att ni valde just denna bolagsform?
- Ägarbilden?
 - Om rysk partner, hur fann ni denna?
 - Hur har samarbetet fungerat?
 - Hur är ägandet i bolaget fördelat?
- Storlek på företaget?
- Har ni en eller flera verksamheter i Ryssland?
 - Om så är fallet, är det likartade verksamheter eller någonting annat?

6. Lokaler/mark

- Vad gjorde att ni valde att placera er på just denna/dessa platser?
- Äger ni marken som lokalerna är placerade på?
- Om marken är hyrd hur har detta fungerat?
- El, vatten och gas, hur fungerar distributionen? Priser?

7. Byråkrati/myndigheter

- Hur upplever ni att myndigheterna generellt sett/ser på utländskt företagande i regionen positivt/negativt?
- Hur fungerade förfarandet från myndigheternas sida när företaget registrerades?
 - Var processen tidskrävande?
 - Om problem, vilka?
 - Hur löstes problemen?
- Skötte ni förfarandet själva eller tog ni hjälp av utomstående?
 - Om ni tog hjälp, var det av ryska eller svenska personer? (jurist?)
 - Hur kom ni i kontakt med dessa?
 - Hade ni klarat det utan hjälp?
- Hur har kontakten fungerat med övriga myndigheter, exempelvis brand, hälso- samt övriga myndigheter?

8. Logistik

- Hur sker era transporter av gods mellan Ryssland och Sverige?
- Ifall de sker med lastbil, är det i egen regi eller anlitar ni ett åkeri?
 - Är det en rysk eller svensk åkare?
 - Hur ser kostnadsbilden ut?
 - Har transportererna fungerat bra?
 - Om inte varför?

9. Tullen

- Har den ryska tullen varit ett problem för er?
 - Hur har detta yppat sig?
 - Har ni löst problemen eller finns dessa kvar?
 - Använder ni er av flera gränsövergångar?
 - Om så är fallet, är det skillnad i hanteringen av tullfrågor mellan de olika stationerna?
 - Har ni märkt någon skillnad i tullförfarandet efter januari 2004 då den nya tullkodexen infördes?

10. Bokföring/Skatter

- Sköter ni er löpande bokföring internt eller anlitar ni ryska experter?
- Ifall ni sköter den själv, är det rysk eller svensk personal som gör detta arbete?
- Upplever ni rysk bokföring och redovisning som besvärlig jämfört med svensk do.?
- Om så är fallet, på vilket sätt?
- Har ni haft några problem med myndigheterna i detta fall eller har samarbetet fungerat bra?
- Är det någon skillnad på lägre tjänstemän hur de agerar jämfört med högre instansers agerande?
- Skattesystemet hur upplever ni det?
- Är reglerna enkla att förstå?
 - Om inte hur tacklar ni detta problem?
- Råder det överensstämmelse mellan tillämpningen av lagar och regler inom skatte- och bokföringsområdet och vad som är fastställt centralt?
 - Om inte, på vilket sätt?
 - Hur tacklar ni i så fall detta problem?
 - Har ni haft problem med skatteinspektörer/myndigheter?
 - Finns det någon instans att vända sig till om det råder meningsskiljaktigheter mellan er och ryska myndigheter?
 - Hur fungerar dessa?
- Har ni upplevt att det har blivit förändringar till det bättre/sämre på skatte- och bokföringsområdet?

11. Brottslighet

- Har ni haft något problem med någon form av brottslighet i Ryssland?
- Upplever ni ryska myndigheter som korrupta?
- Maffian, är det något som existerar i er region?
 - Om så är fallet, har ni kommit i kontakt med denna grupp?
 - Hur upplever ni att den ryska polisen och rättsväsendet fungerar i Ryssland?

12. Förändringar över tiden

- Märker ni några förändringar i det ryska samhället generellt under den tid som ni har befunnit er i Ryssland? (levnadsstandard, nyföretagande och så vidare)
- Har er verksamhet förändrats genom åren?
 - I så fall hur har den förändrats?
- Regelverk beträffande företagande samt myndigheters agerande, har detta förändrats genom åren?
 - I så fall hur har detta förändrats?
- Hur ser ni på framtiden i Ryssland och er verksamhet?

Bilagor

Slutligen

Har ni någonsin ångrat att ni gick in på den ryska marknaden?

Skulle ni rekommendera andra företagare att etablera sig i Ryssland och Barentsregionen?

Har ni några råd att ge till andra företagare som vill etablera sig i Ryssland.

Vilken företags form rekommenderar ni och anser är mest lämplig att använda sig av vid en nyetablering i Ryssland.

Vad är det mest centrala och viktigaste som ett företag bör tänka på vid en nyetablering i Ryssland?

Bilaga nr. 2

Registrering av filial

Malmlöf (2003) skriver att från och med januari 2000 har registreringskammaren vid justitieministeriet i Moskva tagit över registreringen av filialer till utländska juridiska personer från de regionala myndigheterna. Tidigare genom andra myndigheter registrerade filialer fick en tidsfrist fram till 1 juli, 2000 att omregistrera sig vid den statliga registreringskammaren. Normalt tar det 30 arbetsdagar att registrera en filial från det att registreringsunderlaget lämnats in till registreringskammaren. Följande dokument är nödvändiga för att registrera en filial.

1. Skriftlig ansökan om ackreditering av filialen med begäran om att denna skall föras upp i det statliga registret.
2. Ifyllt formulär ”*Svedenija ob akkreditatsii*” bestyrkt med stämpel från den utländske juridiske personen eller befullmäktigat ombud – 2 exemplar.
3. Utskrift från handelsregistret från den utländske juridiske personens hemland eller annat dokument som bevisar att den utländske juridiske personen blivit vederbörligen registrerad i enlighet med gällande lagar i detta land.
4. Statut, stadgar eller bolagsordning för den utländske juridiske personen. Om lagstiftningen i den utländske juridiske personens hemland inte förutsätter förekomsten av statut skall detta intygas genom dokument som utfärdats av berört organ i det aktuella landet.
5. Dokument om den utländske juridiske personens betalningsförmåga, utfärdat av den bank genom vilken den utländske juridiske personen bedriver sina affärer.
6. Styrelsebeslut om bildandet av filialen i Ryssland.
7. Förordning om filialen – original och kopia – vidimerade av notarius publicus. Förordningen bekräftas genom den utländske juridiske personens stämpel och underskrift av befullmäktigad person, exempelvis styrelseordförande.
8. Godkännande från administrationen för det federationssubjekt inom vars territorium filialen registreras och kommer ha sin verksamhet – original eller kopia, vidimerat av notarius publicus eller av de lokala myndigheterna. I Murmansk oblast är det den juridiska avdelningen vid länsadministrationen som utfärdar detta dokument.
9. Fullmakt som tilldelar den platsansvarige vid filialen nödvändiga maktbefogenheter för att denne skall kunna fullfölja sitt arbete.
10. Fullmakt för bemyndigat ombud att framföra sakframställan om registrering av filialen vid den statliga registreringskammaren – original.
11. Sakutlåtande från ansvarig expertis i de fall Ryska Federationens lagar förutsätter detta (miljöprovning, etc.) – original eller kopia vidimerat av notarius publicus.
12. Kvitto på erlagd registreringsavgift.

Bilagor

Utländska dokument mottages såtillvida de legaliserats vid något ryskt konsulat i utlandet eller vidimerats med apostill tillsammans med en av notarius publicus vidimerad översättning (ibid).

Kostnader för statlig ackreditering eller registrering

Oda (2002) visar på att kostnaderna för att registrera en filial eller ett representationskontor kan delas upp i två delar. Själva ackrediteringsavgiften är momsbefriad, medan kostnaden för registreringskammarens arbete med registreringen är momsbelagd. Ackrediteringsavgifterna fortsätter författaren för ett representationskontor inkluderar även kostnaderna för personlig ackreditering av ledaren för kontoret och dennes familj, samt visum inbjudningsstöd. I skrivande stund är det oklart om detsamma gäller för filial. Kostnaderna för ackreditering av en filial eller ett representationskontor framgår nedan (tabell nr. 1).

Filial	<i>1 år</i>	<i>2 år</i>	<i>3 år</i>	<i>5 år</i>
<i>Ackrediteringsavgift</i> <i>(momsbefriad)</i>	500 USD	1 000 USD	1 000 USD	1 500 USD
<i>Arbetskostnad (inkl moms)</i>	500 USD	1 000 USD	1 500 USD	2 000 USD
Summa:	1 000 USD	2 000 USD	2 500 USD	3 500 USD

Tabell nr 1. Ackrediteringskostnader filial

Bilaga nr. 3

Registrering av OOO samt aktiebolag med utländska investeringar

Malmlöf (2003) understryker att enligt lagen om utländska investeringar i den Ryska Federationen definieras en rysk kommersiell organisation som kommersiell organisation med utländska investeringar om det finns en utländsk investerare som äger mer än 10% av företagets grundkapital. Sådana företag skall registreras via registreringskammaren vid justitieministeriet i Moskva. Här följer en sammanställning över det nödvändiga registreringsunderlaget för OOO. Underlaget för registrering av ett aktiebolag är i princip samma.

1. Skriftlig ansökan från grundarna av företaget med begäran om statlig registrering och införande av företaget i det statliga registret för företag med begränsat ansvar.
2. Godkännande från administrationen för det federationssubjekt inom vars territorium företaget bildas – original eller av notarius publicus vidimerad kopia.
3. Fullständigt ifyllt formulär ”*Svedenija o kommertjeskoj organizatsii v sootvetstvii s utjreditelnyimi dokumentami*” och bestyrkt av grundarna eller av dem befullmäktigat ombud.
4. Stadgar – original och av notarius publicus vidimerad kopia.
5. Kompanjonsavtal – original samt kopia vidimerad av notarius publicus
6. Beslut om företagsbildande (protokoll från det instiftande styrelsemötet) – kopia bestyrkt av notarius publicus.
7. Utdrag ur handelsregistret från den utländske juridiske personens härkomstland eller något annat motsvarande omvittnande om den utländske investerarens juridiska status i enlighet med gällande lagar för dennes vistelseland, ständiga vistelseland eller det land i vilket denne har medborgarstatus – original eller av notarius publicus vidimerad kopia. Skall årligen tillsändas registreringskammaren.
8. Dokument om den utländske investerarens betalningsförmåga (gäller såväl fysiska som juridiska personer) utfärdat av den bank genom vilken den utländske investorn bedriver sina affärer – original eller av notarius publicus vidimerad kopia.
9. Näringsstillstånd för den utländske fysiske investeraren eller ett något annat dokument som bestämmer dennes status om ett sådant dokument förutsätts i lagstiftningen i den utländske investorns hemvistland – original eller kopia vidimerad av notarius publicus.
10. Passkopia på fysisk utländsk investerare.
11. Stiftelseurkunder för ryska juridiska delägare (registreringsbevis och bolagsordning) – kopior vidimerade av notarius publicus.
12. För ryska grundare som utgör juridiska personer – styrelsebeslut om företagsbildandet – vidimerat av notarius publicus.
13. Sakutlåtande från ansvarig expertis i de fall Ryska Federationens lagar förutsätter detta (Bränsle- och energiministeriet, Ministeriet för antimonopolpolitik och företagsstöd, etc.) – original eller kopior vidimerat av notarius publicus.
14. Dokument som bekräftar att minst 50% av grundkapitalet har erlagts.

Bilagor

15. Fullmakt för bemyndigat ombud att framföra sakframställan vid den statliga registreringskammaren i original. (Fullmakten är giltig upp till ett år om ingen kortare tidsperiod specificerats, fullmaktsgivaren utgör stiftarens generaldirektör).
16. Intyg om namnkontroll och namnreservering för företaget. (För företag med adress i Moskva är det nödvändigt med en bekräftelse av namnkontrollen från Moskvans registreringskammare)
17. Kvitto på erlagd registreringsavgift.
18. Kvitto på erlagd avgift för publicering i "Underrättelser från den statliga registreringskammaren".
19. Kvitto på erlagd avgift för införandet av företagsuppgifterna i registreringskammarens elektroniska databas.

Kostnader för registrering av OOO samt aktiebolag

Registreringsavgifterna påpekar Malmlöf (2003) för ett OOO eller ett aktiebolag är uppbyggda av tre delar. Själva registreringen är för närvarande 2000 rubel. Dessutom tillkommer det en avgift avseende publicerandet av företagsregistreringen i publikationen "Underrättelser från den statliga registreringskammaren" samt en avgift för införandet av företagsuppgifterna i registreringskammarens elektroniska databas. Båda dessa tjänster är momsbelagda (ibid.). Nedan visas (tabell nr. 2.) en sammanställning över de obligatoriska kostnaderna för registrering av ett OOO eller av ett aktiebolag.

OOO och aktiebolag	<i>Rubel+Antal minimilöner</i>
<i>Registreringsavgift</i>	2000 RUB
<i>Publiceringsavgift (tillkommer moms 20%)</i>	3,0 MROT
<i>Databasavgift (tillkommer moms 20%)</i>	3,0 MROT
Summa, inkl moms:	6.0 MROT+2000 RUB

*Tabell nr. 2 Registreringskostnader för OOO och aktiebolag
MROT är den ryska förkortningen för minimilön, och uppgår idag till cirka 86 RUB.*

Bilaga nr. 4

Registrering hos de sociala trygghetsfonderna

Malmlöf (2003) meddelar att inom 10 dagar efter företagets upptagande i den ryska skattelängden är det skyldigt att ansöka om att bli upptagen i registren för de utombudgetära sociala trygghetsfonderna. I skrivande stund är dessa tre till antalet: pensionsfonden, socialförsäkringsfonden och sjukförsäkringsfonden. Förlagan för ansökan utarbetas av trygghetsfonderna själva efter samråd med skatteministeriet (ibid).

Öppnande av bankkonto

Större delen av betalningsströmmarna i Ryssland menar Malmlöf (2003) sker idag mellan bankkonton. Kontanta betalningsströmmar företag emellan är dessutom begränsade av den gällande lagstiftningen och får inte överstiga 10 000 rubel per dygn. De bankkonton som är aktuella är följande:

Avräkningskonto, raschetny shet: Denna typ av konto används av företag och organisationer för att hantera inkommande och utgående betalningsströmmar mellan dessa och deras omgivning.

Löpande konto, tekushchiy shet: Löpande konton används av icke-kommersiella organisationer liksom av kommersiella organisationer som i sig själva inte är någon juridisk person, exempelvis filialer och representationskontor. Antalet möjliga operationer för ett löpande konto är begränsat, och alla transaktioner måste ske i enlighet med en på förhand uppgjord beräkningsplan. Som regel fortsätter författaren används ett löpande konto för löneutbetalningar samt traktamente

Garantier och lättnader för utländska investeringar

Oda (2002) påpekar att lagen om utländska investeringar i Ryska Federationen från 25 juni 1999 är den rättskälla som all övrig lagstiftning om utländska investeringar vilar på. Lagens syfte är att göra Ryssland mer attraktivt för utländska investeringar och samtidigt styra investeringarna så att de kommer till en effektiv användning i den ryska ekonomin. Det förhållande som lagen reglerar är förbundna med statliga garantier för utländska investerares rättigheter i samband med att de investerar i den ryska ekonomin. Förhållanden som är undantagna är dels insättning av utländskt kapital i ryska banker, kreditinstitut och försäkringsbolag, dels investeringar i icke-kommersiella organisationer, vilket regleras i enlighet med andra lagar (ibid).

Vidare fortsätter Oda (2002) att en utländsk investerare kan vara såväl en juridisk som en fysisk person, organisation, statslös fysisk person som en främmande stat. Med utländsk investering avser lagen insättning av utländskt kapital i ett objekt av näringslivskaraktär. Med kapital avses i detta sammanhang pengar, värdepapper, egendom eller egendomsrättigheter som tillhör investeraren liksom tjänster och information som kan värderas i reda pengar. Lagtexten talar vidare om utländska direktinvesteringar. Med utländsk direktinvestering avses bland annat att en utländsk investerare kommer över inte mindre än 10% av bolagskapitalet i ett företag under bildande eller omorganisation. Företaget definieras därefter som en kommersiell organisation med utländska investeringar. Utländsk direktinvestering menar författaren kan vidare avse de medel som ett utländskt bolag investerar i den eller de filialer som det satt upp på ryskt territorium.

Bilagor

Malmlöf (2003) framhäver att de garantier som lagen om utländska investeringar ger till utländska investerare är att de har samma rättigheter som ryska rättssubjekt. De har även rätt till ersättning för förluster de lidit som en följd av ryska myndigheters olagliga agerande eller brist på agerande. Vid förstatligande eller rekvisition av den utländske investerarens egendom eller egendom som tillhör en kommersiell organisation med utländska investeringar skall full ersättning betalas. Lagen ger även vissa garantier för att den lagstiftning som rådde vid det tillfälle då investeringen påbörjades fortsättningsvis skall tillämpas, dock maximalt i sju år, men detta gäller huvudsakligen mycket stora projekt på minst 1 miljard rubel. Efter det att alla skatter och avgifter är betalda, har den utländske investeraren vidare rätt att fritt förfoga över vinsten i Ryssland, eller föra ut den ur landet. Detta gäller även egendom, information etc. som i ett tidigare skede förts in som en form av investeringskapital eller bolagskapital (ibid).

En annan viktig aspekt menar Malmlöf (2003) inför ett investeringsbeslut i Ryssland är affärsidéns lönsamhet mot bakgrund av de skatte- och avgiftslättnader som en utländsk investerare har rätt till. Dessa regleras i enlighet med lagen om tulltariffer samt lagen om moms. Dessutom tillämpas de regler om acciser som behandlas i kapitel 22 av den andra delen av den ryska skattebalken avslutar författaren.

Bilaga nr. 5

Karta över Murmanskregionen

