

## **En inblick i den ryska affärskulturen**

Vad krävs för att komma in på den ryska marknaden ur en finländsk synvinkel

Ida Rekonen

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	4974
Författare:	Ida Rekonen
Arbetets namn:	En inblick i den ryska affärskulturen
Handledare (Arcada):	Linn Hongell
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Ryssland är idag en utmanande marknad, men trots dagens osäkra ekonomi är Ryssland ett intressant land med en fascinerande kultur och affärskultur. Syftet med detta arbete var att få en uppfattning om de affärskulturella skillnaderna mellan Ryssland och Finland, samt vad som krävs för att komma in på den ryska marknaden. I teorin tar jag upp Hofstedes kulturella dimensioner samt olika områden inom affärskultur. Som källor använde jag både böcker och internetsidor. I mitt arbete använde jag mig av en kvalitativ undersökningsmetod och med hjälp av en semi-strukturerad intervjuguide intervjuade jag tre personer om Ryssland affärskultur. Resultatet är att teorin i stora drag stämmer överens med hur intervjupersonerna beskrev verkligheten. Det finns stora affärskulturella skillnader mellan Ryssland och Finland. För att komma in på marknaden krävs bl.a. språkkunskaper, väl gjorda förberedelser och förmågan att i hänsyn den ryska tidsuppfattningen.</p>	
Nyckelord:	Kultur, affärskultur, Ryssland, Finland, Hofstedes kulturella dimensioner
Sidantal:	50
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administrations
Identification number:	4974
Author:	Ida Rekonen
Title:	En inblick i den ryska affärskulturen
Supervisor (Arcada):	Linn Hongell
Commissioned by:	
Abstract:	
<p>Today, Russia is a challenging market, but despite today's uncertain economy, Russia is an interesting country with a fascinating culture and business culture. The aim of this work was to gain an understanding of the business cultural differences between Russia and Finland, as well as what is required to enter the Russian market. I write about Hofstede's cultural dimensions as well as different areas of the business culture. The sources I used are both books and Internet sites. In my work I used a qualitative research method and using a semi-structured interview guide, I interviewed three people on Russia's business culture. The result is that the theory was mainly confirmed with the interviewees' descriptions of the reality. There are major business cultural differences between Russia and Finland. The requirements for entering the Russian market are for example language skills, well-made preparation and the ability to respect the Russian sense of time.</p>	
Keywords:	Culture, business culture, Russia, Finland, Hofstede's cultural dimensions
Number of pages:	50
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

# INNEHÅLL

<b>1</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>7</b>
1.1	Syfte .....	7
1.2	Problemområde .....	8
1.3	Avgränsningar .....	8
1.4	Definitioner .....	8
<b>2</b>	<b>Vad är kultur.....</b>	<b>10</b>
2.1	Hofstedes fem dimensioner.....	10
2.1.1	<i>Maktdistans</i> .....	12
2.1.2	<i>Individualism kontra kollektivism</i> .....	12
2.1.3	<i>Maskulinitet kontra femininitet</i> .....	13
2.1.4	<i>Osäkerhetsundvikande</i> .....	14
2.1.5	<i>Långsiktig och kortsiktig inriktning</i> .....	14
<b>3</b>	<b>Vad är affärskultur .....</b>	<b>15</b>
3.1	Skillnader mellan Rysslands och Finlands affärskultur .....	16
3.1.1	<i>Förhandlingar</i> .....	18
3.1.2	<i>Tidsuppfattning</i> .....	19
3.1.3	<i>Beslut</i> .....	19
3.1.4	<i>Ledarskap</i> .....	20
3.1.5	<i>Kvinnor i affärslivet</i> .....	21
3.1.6	<i>Byråkrati</i> .....	21
3.1.7	<i>Korruption</i> .....	22
3.1.8	<i>Sociala nätverkets betydelse</i> .....	23
3.1.9	<i>Sammanfattning</i> .....	24
<b>4</b>	<b>Metod.....</b>	<b>26</b>
4.1	Kvantitativ metod .....	26
4.2	Kvalitativ metod .....	26
4.2.1	<i>Kvalitativa intervjuer</i> .....	27
4.3	Val av metod.....	27
4.4	Utförande.....	28
<b>5</b>	<b>Empiri .....</b>	<b>29</b>
5.1	Resultat .....	31
<b>6</b>	<b>Tolkning och diskussion.....</b>	<b>42</b>
6.1	Ryska kulturen jämfört med den finska .....	43

6.2	Ryska affärskulturen.....	45
<b>7</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>49</b>
	<b>Källor .....</b>	<b>51</b>
	<b>Elektroniska källor .....</b>	<b>52</b>
	<b>Bilagor .....</b>	<b>55</b>
7.1	Bilaga 1 – Intervjufrågor .....	55
7.2	Bilaga 2 – Intervjuer.....	56

## **Figurer**

Figur 1 Hofstedes jämförelse mellan Ryssland och Finland. (The Hofstede Centre, 2015).....	11
--	----

## **Tabeller**

Tabell 1 Affärskulturella skillnader mellan Ryssland och Finland .....	17
Tabell 2 Sammanfattning av teori och empiri .....	41

# 1 INLEDNING

De flesta företag idag hoppas på att ta sig in på de internationella marknaderna för att utveckla sin verksamhet, för att nå mer kunder samt en större marknadsandel. Orsakerna är främst globaliseringen och den ökade konkurrensen mellan företag. För att nå en ökad tillväxt blir alternativet att bredda sin verksamhet till andra länder väldigt lockande och är dessutom fullkomligt möjligt. Ett företag kan starta en verksamhet på andra sidan jorden tack vare den tekniska utveckling som finns.

Den ryska marknaden idag är utmanande. På grund av att oljepriset sjönk under år 2014 och 2015 har Rysslands BNP sjunkit och kommer enligt *BOFIT* att sjunka till 3 % år 2016. Sänkningen av oljepriset har påverkat ekonomin mycket. Eftersom ekonomin avtar, minskar även exportinkomsterna i Ryssland vilket antagligen medför att också importen minskar. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari)

På grund av krisen i Ukraina har EU och USA infört sanktioner mot Ryssland, och Ryssland har infört sanktioner mot bl.a. EU och USA. Sanktionerna har uppdateras och ändrats sedan de först infördes 2014. Sanktionerna som Ryssland har infört mot EU har påverkat Finland mer eftersom exporten till Ryssland har varit betydligt större än importen. Speciellt mjölk- och kött branscherna har lidit på grund av sanktionerna. (ETLA)

Idag är även relationerna mellan Finland och Ryssland sämre än på länge på grund av krisen i Ukraina. Medierna har skrivit mycket om sanktioner och åtgärder som tagits av flera parter, och det råder en allmän osäkerhet om handeln och ekonomin i hela världen. Trots detta har Finland och Ryssland en lång gemensam historia och handel bakom sig och kommer garanterat att fortsätta med det trots att den ekonomiska situationen idag inte är bra. Jag anser att på grund av ländernas geografiska lägen kommer handel och turism över gränserna att fortsätta i framtiden.

## 1.1 Syfte

Syftet med denna undersökning och mitt examensarbete är att skapa en uppfattning om den ryska affärskulturen genom litteratur- och empiristudie. I teorin tar jag reda på vad

den ryska affärskulturen består av samt hur den skiljer sig från den finska affärskulturen. I min empiriska undersökning skall jag ta reda på vad som krävs för att komma in på den ryska marknaden, detta är således mitt undersyfte. I empirin vill jag speciellt få en uppfattning om hur viktigt det är med ryska kontakter då ett företag försöker komma in på marknaden. Finland och Ryssland har olika kulturer och olika språk vilket kan medföra mycket svårigheter för finska företag som vill in på marknaden.

## **1.2 Problemområde**

Eftersom den ryska marknaden idag är utmanande men fortfarande en intressant marknad, vill jag ta reda på hur ryska affärskulturen ser ut, hur den skiljer sig från den finska samt hur viktiga ryska kontakter är då man vill komma in på den ryska marknaden. Min huvudforskningsfråga är ”Hur ser den ryska affärskulturen ut?” Under frågor är: ”Hur skiljer den ryska kulturen sig från den finska” och ”Hur nödvändigt är det med ryska kontakter för att komma in på den ryska marknaden”.

## **1.3 Avgränsningar**

I min teoretiska del avgränsas arbetet till Rysslands kultur med en betoning på affärskulturen. Därtill kommer jag att göra en undersökning, empiriska delen, om vad som krävs för att komma in på den ryska marknaden ur en finländsk synvinkel. Jag kommer att utgå från synvinkeln för företag som exporterar till Ryssland. Min undersökning avgränsar jag till ungefär fem företag. Jag avgränsar mitt arbete även geografiskt till den västra delen av Ryssland. Gränsen går vid Uralbergen. Mitt arbete fokuseras på nutiden, så jag strävar till att använda så ny information som möjligt. Forskningar om kultur kan vara lite äldre, men eftersom kultur och affärskultur är något som inte ändras fort, kan jag använda också äldre material.

## **1.4 Definitioner**

Här är en lista på definitioner som uppkommer i mitt examensarbete och som är bra att veta med tanke på kultur och mitt arbete. I själva texten är orden markerade med kursiv stil.



BOFIT = Finska Bankens forskningsinstitut för övergångsekonomier. BOFIT analyserar och uppföljer Rysslands och Kinas ekonomiska utveckling. (suomenpankki, 2014)

Korruption = Ett missbruk av makt för privat vinst. Korruption kan klassas som småaktigt, stort eller politiskt beroende på mängden pengar som går förlorade i den sektor där korruptionen tar plats. (Tranparency International c, 2015)

Lineär tidsuppfattning = Tiden är en absolut fysisk verklighet och kan inte ändras på bas av tankar, känslor eller handlingar. (Steve Randall, 1996)

INDEM = En icke statlig organisation som främjar demokratiska värderingar genom bistånd inom utveckling samt rådgivning åt ryska offentliga tjänstemän och statliga organ. (INDEM b, 2015)

Itim International = En nätverk baserad franchiseorganisation. Erbjuder konsultering bl.a. inom organisationskultur och kultur. Baserar sig på Geert Hofstedes forskningar. (Itim International, 2015)

Påsaryssar =Fjärrkarelska gårdfarihandlare som förr vandrade omkring i Finland. (Uppslagsverket Finland)

The Hofstede Centre = Erbjuder information och högklassig utbildning inom kultur baserat på Geert Hofstedes forskningar inom kultur. (The Hofstede Centre d, 2015)

Tranparency International = En organisation som arbetar för korruptionsfri värld. De arbetar tillsammans med regeringar, företag och medborgare för att stoppa korruption. (Tranparency International a, 2015)

## 2 VAD ÄR KULTUR

Kultur är ett begrepp med flera olika förklaringar. Kultur har några grundläggande egenskaper, bl.a. är kultur något inlärt och omedvetet, vi lär oss kulturen från människorna omkring oss. Vårt tankesätt påverkas av vår inlärd kultur. Vår kultur kan förändras och vi kan även skapa ny kultur samt bära vidare den vi har. (Ringquist, 2010: 9-10)

Kultur kan även delas in i olika ”lager”. Trompenaars och Hampden-Turner (1999:6) beskriver kulturen som en lök; den har flera lager och man bör skala den lager för lager för att förstå helheten. Det yttersta lagret består av synliga, fysiska saker som språk, mat, mode, byggnader, konst och helgedomar. På basen av bland annat dessa saker skapar vi ofta vårt första intryck av en människa. Det andra lagret går djupare in på kultur och består av normer och värden för en grupp. Normer är inlärd synsätt på vad som är ”rätt” och ”fel”. De kan även vara skriftliga, t.ex. lagar. Värden för en grupp definierar vad som är ”gott” och ”ont” och har och göra med vilka ideal en grupp har och vad de strävar efter. Det innersta lagret och kärnan innehåller det mest väsentliga; en individs antaganden för tillvaron, hur hen ser på själva livet. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999:21–23)

Trots att vi ofta tänker och delar på kultur enligt länder, har flera länder likheter mellan varandra, dock finns det knappast två exakt likadana kulturer. Människor inom en kultur kan även ha olika normer och värden trots att de bor i samma land eller samhälle. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999:24)

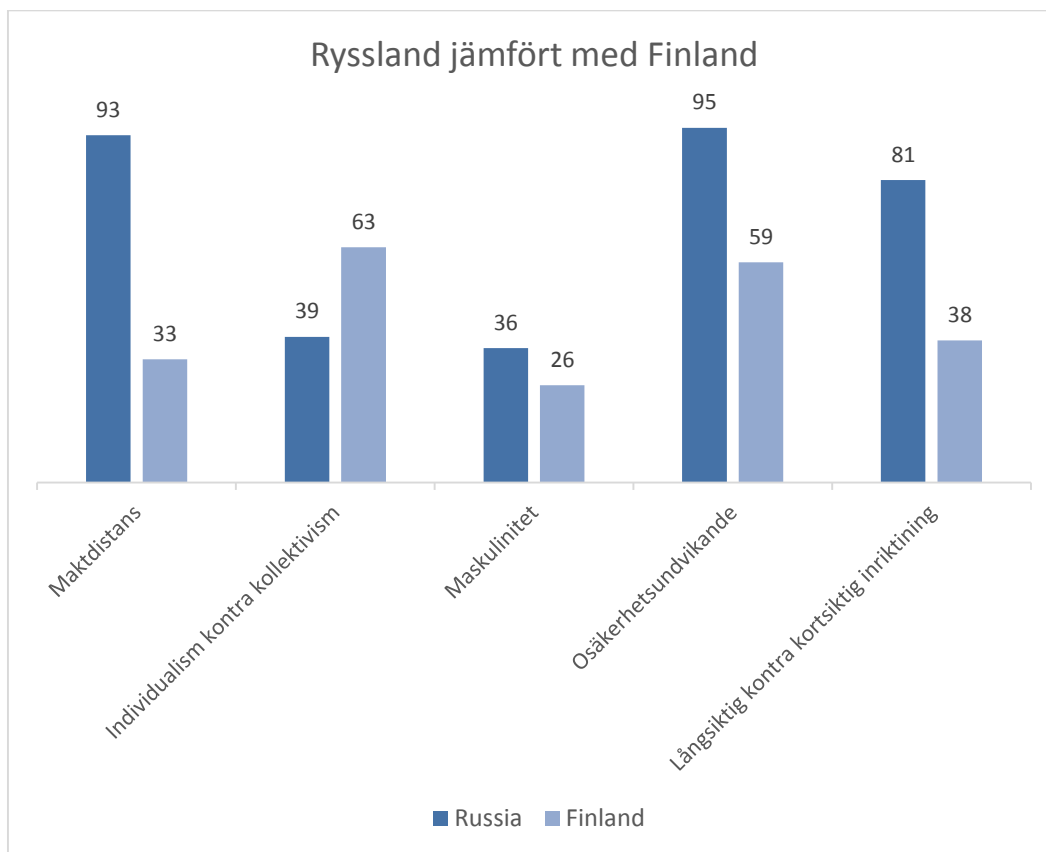
### 2.1 Hofstedes fem dimensioner

Jag har valt se närmare på Geert Hofstedes (Hofstede, G., & G.J. 2005) teori om kultur. Hans sätt att dela kulturer i fem olika dimensionerna är världskänt, bra beskrivande och jag kan jämföra den finska och ryska kulturen med hjälp av de fem dimensionerna. Arbete handlar om affärskultur men grunden för affärskulturen ligger i kulturen överlag, därför teori även om detta.

Hofstedes fem dimensioner är:

- Maktdistans
- Individualism kontra kollektivism
- Maskulinitet kontra femininitet
- Osäkerhetsundvikande
- Långsiktig kontra kortsiktig inriktning

Jag jämför även Ryssland och Finland med hjälp av figur 1 som visar skillnaden mellan Ryssland och Finland i Hofstedes fem kategorier. Figur 1 baserar sig på en undersökning gjord av *The Hofstede Centre* och *itim International* (The Hofstede Centre c).



Figur 1 Hofstedes jämförelse mellan Ryssland och Finland. (The Hofstede Centre, 2015)

### **2.1.1 Maktdistans**

Maktdistans handlar om att mäta jämlikhet mellan människor. Trots att vi vill tänka oss att vara jämlika är vi det inte, utan maktdistansen mellan t.ex. chef och anställd, lärare och elev, förälder och barn, kan vara väldigt olika i olika samhällen. I ett land där maktdistansen är liten är det känslomässiga avståndet mellan chef och anställd liten, alltså känns det lätt för en anställd att närma sig chefen och tala med hen. Om maktdistansen är stor är de anställda mer beroende av sin chef och tröskeln för att närma sig hen är mycket större. Maktdistansen bestäms alltså på basen av hur de mindre inflytelserika personerna i samhället betar sig mot de med mer makt. (Hofstede & Hofstede 2005:54–59)

De första kolumnerna i Figur 1 visar maktdistansen i Ryssland och i Finland. För Ryssland är maktdistansen 93 vilket betyder att maktfördelningen i landet är väldigt stor. Detta betyder att makthavarna ofta är mycket avlägsna i samhället. Den stora skillnaden mellan de mindre kraftfulla och de mer kraftfulla människorna leder till att statussymbolerna blir viktiga. Det är även viktigt att bete sig enligt sin status, både i arbets- och privatlivet. (The Hofstede Centre a)

För Finland är maktdistansen 33, alltså väldigt mycket mindre jämfört med Ryssland. Detta innebär att finländare kan förväntas vara självständiga, undvika hierarki, stöda jämställdhet och ha lätt att tala med sina chefer. Cheferna litar även på sin anställda. Kommunikationen är direkt och flera deltar. (The Hofstede Centre b)

### **2.1.2 Individualism kontra kollektivism**

Individualism kontra kollektivism handlar om tanken över hur mycket ett samhälle sätter gruppen före individen, hur stor är alltså ”vi” känslan. De samhällen där gruppens intresse går före individens kallas kollektivistiska. Den första gruppen vi tillhör är vår egen familj. I kollektivistiska samhällen är familjen ofta stor och väldigt viktig, familjen kan vara det ända säkra skyddet för en individ. Ifall man gör ett beslut mot familjen, bryter lojaliteten, kan konsekvenserna vara hårda. De samhällen där individens intresse går före gruppens kallas individualistiska. I dessa samhällen är familjerna ofta mindre och ”vi” känslan rör bara de närmaste familjemedlemmarna. Barn förväntas att bli själv-

ständiga och som vuxna klara sig själv utan stödet av en grupp. (Hofstede och Hofstede, 2005:88)

I följande kategori, Individualism kontra kollektivism, har Ryssland 39 poäng. Enligt teorin är Ryssland ett kollektivistiskt land där gruppen går före individen. Familjen, vänner och t.o.m. grannar är viktiga att komma överens med. Bra relationer kan vara avgörande för framgångsrika förhandlingar i Ryssland.(The Hofstede Centre a)

Motsvarande siffra för Finland är 63. Finland anses som ett individualistiskt samhälle där individen går före gruppen. Individer förväntas ta hand om sig själva och sin närmaste familj. Kontakter är inte lika viktiga och man förväntas bli anställd på basen av egna meriter.(The Hofstede Centre b)

### **2.1.3 Maskulinitet kontra femininitet**

Den tredje dimensionen kallas för maskulinitet kontra femininitet. Om ett samhälle är maskulint är könsrollerna tydligt särade. Män skall vara tuffa, stå för sig och sträva efter framgång. Kvinnor skall vara mer anspråkslösa, känsliga och bry sig om livskvalitet. Om samhället däremot är feminint är könsrollerna mer lika, då skall både män och kvinnor vara mer anspråkslösa, känsliga och bry sig om livskvalitet. Skillnaderna för maskulina och feminina samhällen är således emotionella och delvis sociala. (Hofstede och Hofstede, 2005:133)

I kategorin maskulin kontra feminin får Ryssland 36 poäng och är på så sätt ett mera feminint land. Detta kan låta överraskande då ryska parten gillar statussymboler, men dessa är relaterade bara till maktdistansen. I själva verket underskattar ryska personer sina prestationer och kan vara blyga på arbetsplatsen eller då de möter en främling. Det är acceptabelt att chefer är dominanta, men vetenskapsmän, forskare eller läkare förväntas ha blygsam levnadsstandard.(The Hofstede Centre a)

Finland är även mindre maskulint än Ryssland med bara 26 poäng och anses då vara ett feminint samhälle. Finländare tänker mer på att ”jobba för att leva”, i motsats kan vissa samhällen ”leva för att jobba”. Jämställdhet, solidaritet, kvalitet, flexibilitet och fritid

uppskattas i arbetslivet. Man löser konflikter med diskussion och kompromisser. Chefen kan vara dominant men annars är det inte acceptabelt.(The Hofstede Centre b)

#### **2.1.4 Osäkerhetsundvikande**

Den fjärde dimensionen kallas för osäkerhetsundvikande. Denna dimension handlar om i hur stor grad människor i ett samhälle känner sig hotade i okända eller oklara situationer. I dessa situationer kan en människa bli stressad och nervös. Människor som undviker osäkerhet gillar regler, både skrivna och oskrivna. Människor som inte stressar över osäkerhet bryr sig heller inte lika mycket om regler. Osäkerhetsundvikande har dock inte med risktagande att göra, utan osäkerhetsundvikande kulturer kan t.o.m. ta stora risker för att undvika oklara eller okända situationer. (Hofstede och Hofstede, 2005: 183-187)

Dimensionen osäkerhetsundvikande visar ett resultat på 95 poäng för Ryssland. Vi kan då anta att ryssar är väldigt obekväma i okända eller oklara situationer. Eftersom osäkerhetsundvikande kulturer föredrar regler har Ryssland utvecklat en av de mest komplexa byråkratier i världen. Inför möten är planering och genomgång vanligt, dock kan förhandlingar börja med att bygga en relation till den andra parten. Ryska parten kan bete sig väldigt formellt mot främlingar, formalitet kan även vara ett tecken på respekt. (The Hofstede Centre a)

Finlands poäng för osäkerhetsundvikande är 59. Liksom Ryssland har Finland ett behov för regler. För finländare är tid pengar, människor arbetar för sin lön och har ett behov för att vara upptagna med sysslor. Punktlighet och säkerhet är viktigt och innovativt tänkande kan ibland hindras då koncentrationen ligger på noggrannhet.(The Hofstede Centre b)

#### **2.1.5 Långsiktig och kortsiktig inriktning**

Den femte dimensionen handlar om hur samhället ser på framtiden, nuvarande och det förflutna. Långsiktigt inriktade samhällen siktar på framtida belöningar, t.ex. genom att satsa på utbildning och är uthålliga samt sparsamma. Kortsiktigt inriktade främjar det

förflutna och det nuvarande med att t.ex. respektera traditioner och sociala skyldigheter. (Hofstede och Hofstede, 2005:226)

I den sista dimensionen, Långsiktig och kortsiktig inriktning, har Ryssland 81 poäng och är då ett långsiktigt inriktat samhälle. Detta innebär att ryska personer lätt anpassar sig till nya traditioner om förhållandena ändras och har en stark dragning till att spara och investera. Sparsamhet och uthållighet krävs för att uppnå resultat.(The Hofstede Centre a)

Finland har ett lägre betyg på 38 och är då ett kortsiktigt inriktat samhälle. Det betyder att finländare har respekt för traditioner, relativt liten benägenhet att spara för framtiden och har fokus på att nå snabba resultat.(The Hofstede Centre b)

Tidsuppfattningen kan även beskrivas som monokronisk eller polykronisk. Monokronisk tidsuppfattning innebär att man vill göra en sak i taget samt värdesätter ordning, punktlighet och tidtabeller. Avbrott värdesätts inte. Tiden för arbete skiljes åt från fritiden. Tidsuppfattningen är lineär. Norr-europeiska länder har monokronisk tidsuppfattning. Polykronisk tidsuppfattning innebär att man ofta gör flera saker samtidigt, blir lätt distraherade men möter avbrott väl. Tidsuppfattningen är flexibel. Att upprätthålla relationer och socialt umgänge är viktigare än att utföra sina uppgifter. (EuroAfricaCentra) I Ryssland är tidsuppfattningen polykronisk (Communicaid).

### **3 VAD ÄR AFFÄRSKULTUR**

Som sagt består kultur av normer och värden som skiljer olika kulturer. Kultur har även en stor inverkan på affärsvärlden. Kultur påverkar ledarskapet, det sätt vi gör beslut på samt hela företagets verksamhet. Affärskultur är sin egen dimension som påverkar bland annat möten, förhandlingar, hur vi möter nya kontakter, hur vi använder den sociala median och olika formaliteter. Affärskulturen påverkar även företagets visioner, värderingar, vanor och stilen för arbetet. Olika länder har oftast olika affärskulturer. Det är viktigt att vara medveten om eventuella skillnader mellan ens egna och värdlandets affärskultur. Detta anses artigt och respektfullt.(BusinessCulture)

Affärskultur skall dock inte blandas med organisationskultur. Hofstede och Hofstede (2005:300) definierar organisationskultur på följande sätt:

*”Följaktligen kan ”organisationskultur” definieras som den kollektiva mentala programmering som särskiljer en organisations medlemmar från en annan organisations medlemmar”*

Definitionen är ganska lika som för kultur och affärskultur men här handlar det om kulturen innanför ett företag eller organisation. Organisationskulturen existerar bara innanför ett företag, då man lämnar sin arbetsplats lämnar man även dess organisationskultur tills man kommer tillbaka. Organisationskulturen är då i viss mån valfri. Vi växer inte upp i en organisationskultur. (Hofstede och Hofstede, 2005:50)

Vi kan tolka affärskultur som en allmän kultur och organisationskultur som en specifik kultur som tar plats endast inom en organisation.

Lite enklare sagt kan affärskultur definieras som ”det sättet vi gör saker på”. Kultur eller affärskultur är inte något fysiskt utan något som bara finns och händer. Enligt Atchison (2002) är kultur vårt sätt att bete oss; affärskultur är sättet vi betar oss på vår arbetsplats.

### **3.1 Skillnader mellan Rysslands och Finlands affärskultur**

Som följande behandlar jag delområden inom affärskultur som jag tycker är intressanta och som jag tycker att det är bra att vara medveten om ifall man åker på en arbetsresa till Ryssland. Jag kommer att fråga om dessa områden av intervjupersonerna och skriva om dem i empiriska delen. Jag har även skapat tabell 1 som visar skillnaderna mellan den ryska och finska affärskulturen. I tabellen tar jag upp viktiga skillnader mellan Ryssland och Finland gällande åtta olika delar inom affärskultur. Tabellen är en sammanfattning och de olika delarna är närmare beskriva framöver i texten.



<b>Delområdet</b>	<b>Ryssland</b>	<b>Finland</b>
<b>Förhandlingar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- regionala skillnader</li> <li>- visa respekt med att bekanta dig med kulturen</li> <li>- kan vara en lång process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gillar effektivitet</li> <li>- Vill veta all fakta om produkten/tjänsten</li> </ul>
<b>Beslut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kan hända fort eller ta väldigt länge</li> <li>- ”ja” och ”nej” inte slutliga svar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ”ja” och ”nej” slutliga svar</li> <li>- finner vana med snabba beslut</li> </ul>
<b>Ledarskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stor maktdistans mellan chef och arbetstagare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liten maktdistans mellan chef och arbetstagare</li> </ul>
<b>Kvinnor i affärlivet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- traditionella könsroller</li> <li>- kvinnor klär sig mer feminint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mer jämna könsroller</li> <li>- kvinnor vill inte bli annorlunda bemöta</li> </ul>
<b>Byråkrati</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- långsam, krånglig byråkrati</li> <li>- vissa saker kan kringgås</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finner vana med rätt så smidig byråkrati</li> </ul>
<b>Korruption</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mutor vanliga, används främst av mellanchefer</li> <li>- är en del av arbetet trots att det är emot lagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mutor används mycket lite i Finland</li> <li>- emot lagen och allmän sed</li> </ul>
<b>Sociala nätverkets betydelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stor betydelse</li> <li>- ger arbetsplatser</li> <li>- chefer vill känna sina arbetstagare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inte lika stor betydelse med nätverk</li> <li>- Ens eget nätverk är något privat</li> </ul>
<b>Tidsuppfattning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser flexibelt på tid</li> <li>- Kan ringa businessrelaterade ärenden även på kvällen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser mindre flexibelt på tid</li> <li>- Föredrar att planera sin tidsanvändning i förtid</li> </ul>

Tabell 1 Affärskulturella skillnader mellan Ryssland och Finland

### 3.1.1 Förhandlingar

Då man gör förhandlingar i Ryssland bör man komma ihåg att i ett stort land som Ryssland kan folket tänka väldigt olika i olika delar av landet. På vissa ställen är man inte intresserade av utländska investerare medan på andra ställen tas de varmt emot. Storstäderna Moskva och St. Peterburg fortsätter att växa medan vägarna 30 km från centrum kan vara i dåligt skick. Fattigdom är inte sällsynt i mindre städer samt på landsbygden. Äldre ryssar som levt under Sovjetunionens tid kan vara mer konservativa än de nya generationerna. (WorldBusinessCulture)

Vid förhandlingar i Ryssland är det viktigt att visa respekt mot sin motpart. Detta når man med att lära sig lite ryska och något om kulturen. Det visar att man verkligen har ett djupare intresse för sin handelspartner. Det engelska språket sprider sig småningom men att ha baskunskaper i ryska kan hjälpa till att åstadkomma beslut snabbare. Förhandlingarna i Ryssland är en process som består av noggranna förberedelser, att känna till Rysslands affärskultur samt lära sig hur förhandlingarna fortskrider. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari:126-127) Det är även rekommendabelt att komma överens om alla möten på förhand (FINTRAA:167).

Överlag tar alla möten plats på kontoret. Ifall man bjuder in ryska parten på sitt hotellrum för att ha ett möte, kan denna tänka sig att mötet inte är seriöst. Det är därför säkrast att ha alla möten på ett kontor. Det blir dock hela tiden vanligare med t.ex. möten under en lunch. Trots att mötet ska ta plats på kontor är det dock vanligt att ryssarna talar business överallt, till exempel under måltider, i privata hemmet och under museibesök. Trots att detta händer på fritiden och inga slutliga beslut görs är det ändå viktigt att lyssna eftersom den ryska parten även lägga fram seriösa förslag, t.o.m. de är lite fulla. Fråga närmare om förslagen, ta upp ämnet igen följande dag på ett officiellt möte och kom överens om beslut. (Pavlovshaya:256-257)

I Finland är det vanligt att vara effektiv och väldigt rakt på sak. Vid förhandlingar behandlas endast arbetsrelaterade ärenden. Finnar förväntar sig få all information direkt och frågar ogärna frågor. Det är även viktigt för finnar att få veta så mycket fakta som möjligt om den produkt eller tjänst de skall köpa. (Swallow:227-230)

### 3.1.2 Tidsuppfattning

Trots att den ryska parten vill förbereda sina förhandlingar väl har de en ganska olik tidsuppfattning än den finska. Ryska personer ser mer flexibelt på tid än finska personer. En rysk affärsman kommer hellre överens om en tid för ett möte några dagar innan mötet, än flera månader före mötet. Om man kommit överens om ett möte några veckor före vill ryssen ofta försäkra sig om tiden några dagar före. Finnar föredrar att planera all sin tidsanvändning långt på förhand. Det kan hända att en rysk affärsman ringer en finsk affärsman hem åtta tiden på kvällen vilket finländare inte tycker om. För finländare är den ingen idé att försöka få tag på en ryss klockan åtta på morgonen eftersom arbetsdagen kan börja mellan kl. 10-11. (Haapaniemi, Mira et al.2003:91–92)

För finländare är det viktigt att komma i tid till möten. Det är viktigt att vara punktlig men några minuters flexibilitet är acceptabelt. Möten hålls gärna under den vanliga arbetstiden kl. 8:00–16:00. (Swallow:229)

I Ryssland är det inte oartigt att komma sent till ett möte. Speciellt stora företag försöker dock hålla sina tidsramar men att komma 10-15 minuter sent inför ett möte anses inte som en försening. Tidsuppfattningen i Ryssland påverkar även hur förhandlingarna fortskrider. Möten blir lätt längre än planerade. Det är dock viktigt att inte visa brådska utan lugnt lyssna och acceptera att mötet drar ut på tiden. (Pavlovshaya:257-258)

### 3.1.3 Beslut

Vägen till att nå ett beslut i ett ryskt företag kan vara lång då byråkratin i Ryssland är rätt komplicerad. Dock kan beslut även göras blixtnabbt. Det är ofta chefen som gör det sista beslutet, speciellt om det gäller en större affär. För parten som vill komma in på ryska marknaden gäller det att vara tålmodig. Det första ”ja” eller ”nej” är inte nödvändigtvis det slutliga svaret. Ryssar ger även nekande svar mindre direkt än finländare. Det slutliga kontraktet är heller inte lika bindande för ryssar, de lägger gärna till en klausul i kontraktet som ger dem rätten att dra sig ur inom en viss tid. (FINTRAa:167-171) För finländare är ”ja” eller ”nej” det slutliga svaret (FINTRAb:21). Finländare kan även göra beslut väldigt fort efter att de fått all information och slutliga beslutet gör förmannen i Finland. (Swallow, 2001:231)

Under förhandlingar är det viktigt att visa respekt mot det ryska företagets chef. Det är god sed men även viktigt för beslutets skull eftersom det oftast är chefen som gör sista beslutet. Självklart skall man vara vänlig och lyssna på alla som deltar i förhandlingarna men att visa lite extra uppmärksamhet åt chefen kan ge ett bättre intryck. (Pavlovshaya:260)

### **3.1.4 Ledarskap**

I Ryssland är relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare betydligt större än i många andra länder. Den status man har är mycket viktig och därför vill chefer ofta göra klart att de inte är lika med de allmänna arbetstagarna. Detta har sina rötter i hierarkin som skapat en viss attityd mot auktoriteter. Chefer bemöts med rädsla, avundsjuka och höga krav. I de västtänkande länderna är statusen inte lika viktig, cheferna och de allmänna arbetstagarna är närmare varandra. Detta ändras dock även i Ryssland så småningom då arbetstagare inte är nöjda med det nuvarande läget. Personalutveckling har blivit viktigare i ryska företag då arbetstagarna blir mer intresserade av vad de västerländska företagen har att erbjuda. (The St. Petersburg Times, 2015) I Finland är det tillåtet att vara av annan åsikt än sin chef, det är även önskvärt i privata företag att säga ut sin åsikt (FINTRAb).

Trots en hög hierarki kan de interna relationerna i ett ryskt företag vara mer demokratiska än vad man ser utantill. Företaget kan vara lite som en stor familj. Det finns nog en chef som har mycket auktoritet men alla anses vara medlemmar i denna familj. (Pavlovshaya:260)

I Finland är hierarkin mindre. Alla i organisationen kan berätta för förmannen sin åsikt och förmannen lyssnar till sina arbetstagare. (Swallow:231) Finnar anser inte att de finns olika sociala klasser i samhället utan att alla är lika värda. (Swallow:67-68)

### 3.1.5 Kvinnor i affärslivet

I Ryssland är de traditionella könsrollerna mer framme i affärslivet än i Finland. I Finland är vi traditionellt rätt jämlika och flera kvinnor vill inte att de ska bemötas annorlunda än män. I Ryssland är det vanligare att männen hjälper kvinnor med att sätta på jackan, öppnar dörrar, bära de tyngsta väskorna eller ger komplimanger om utseendet. Detta betyder inte att kvinnan inte själv skulle klara av dessa uppgifter utan det är helt enkelt en del av kulturen. Vissa uppgifter är det okej att låta männen göra. De ryska kvinnorna klär sig ofta även lite femininare än de finska, t.ex. med att piffa upp sin kostym med dekorativa detaljer eller högklackade skor. Kvinnornas ställning i arbetslivet har överlag förbättrats i Ryssland under 2000-talet, liksom i flera andra europeiska länder. Ryska kvinnor har allt oftare chefs positioner i företag. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari: 123-124)

I Ryssland är det vanligt att skaka hand med sina affärspartners varje gång man träffas trots att man redan setts på flera möten. Kvinnor är dock ett undantag, deras hand skakas ofta bara den första gången man träffar dem. Det kan dock hända att de ryska männen istället kysser kvinnans hand. Kvinnor ska inte se detta som ett tecken på att männen skulle värdera kvinnan lägre utan som ett tecken på respekt och artighet mot kvinnan. (Pavlovshaya:259)

Det är vanligt att kvinnan får mer uppmärksamhet till och med under affärsmöten. Smått flirtande och att skåla för kvinnan är vanligt. Trots att män visar denna sorts uppmärksamhet ser de även kvinnans business sida och respekterar henne för det. Detta kan dock t.o.m. öka på mängden artigheter. (Pavlovshaya:124)

### 3.1.6 Byråkrati

Byråkratin i Ryssland kan för utlänningar kännas som en oöverkomlig mur. Finländare som är vana vid att rätt så fort få sin sak framåt kan bli väldigt frustrerade då inget tycks röra sig framåt. Det gäller allt: banker, skolor, kön för pass-och visum, bilaffären och att ordna ett affärsmöte. Den byråkratiska processen har blivit viktigare än själva resultatet, allt skall verifieras flera gånger. Det ryska folket har lärt sig att handskas med denna byråkrati och vet vilka saker som skall följas och vilka som är mindre viktiga. För en

utlänning gäller det att vara tålmodig och möta respektfullt de tjänstemän som handskas med ens ärende, det kan föra ärendet framåt fortare. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari:104-105)

Trots att företag agerar självständigt på marknaden är den offentliga myndigheten alltid inblandad i allting. De offentliga myndigheterna strävar till att göra regler för hur marknaden skall fungera men det är en lång väg till att reglerna verkligen följs. Både företag och myndigheterna utnyttjar den flummiga situationen då regler kan tolkas på lite olika sätt. Ryska folket tycker själv inte om byråkratin. Ett problem är att den enskilda ryska tjänstemannen inte riktigt vet sin roll eller statens roll i att göra byråkratin enklare. Statens roll är överlag oklar för många ryssar. Därför har en enskild tjänsteman chansen och makten att tolka regler på eget sätt. Olika ärenden löser sig vanligt mycket fortare med pengar. (Haapaniemi, Mira et al.2003:103)

### **3.1.7 Korruption**

På *Transparency International* hemsidor kan man se en ranking för korrupterat ett land är. Rankingen fås på basen av hur korrupterat landets offentliga sektor anses vara. Poäng ges på en skala från 0 (mycket hög *korruption*) till 100 (mycket låg korruption). Finland ligger på plats 3/174 med 89 poäng och Ryssland plats 136/174 med 27 poäng. Ryssland är således ett mycket mer korrupterat land än Finland. Korruption orsakar bland annat dåligt utrustade skolor, förfalskade mediciner och val som beslutits på förhand. Korruptionen minskar allmänhetens förtroende för regeringen och ledarna. (Transparency International b)

År 2011 publicerade det ryska Ministeriet för ekonomisk utveckling en rapport om korruptionen i Ryssland i samarbete med *INDEM*. Titeln för rapporten var ”Condition of the everyday corruption in the Russian Federation”. Rapporten koncentrerade sig på småaktiga mutor, ”petty bribery”, och på effektiviteten i regeringens anti-mutbrott åtgärder. Det kom fram bl.a. att den genomsnittliga mutan hade vuxit till nästan dubbelt på fem. År 2010 var den genomsnittliga mutan 5285 rubel (96,25€). Detta var år 2010 93 % av en medellön i Ryssland. Även den totala volymen av mutor har vuxit. Trots detta har korruptionen avtagit då vi tar i hänsyn en inflation på 7-8 %. Mutornas värde

ökade fortare än inflationen. Om man jämför tillväxten av Rysslands BNP har volymen av korruption minskat under 2005-2010 från 0.60% till 0.42%. Detta kan bero på att de flesta ryska medborgare inte har råd att betala höga mutor. (INDEM a)

Finland har varit ett av de minst korrupta länderna i världen sedan 1995. Domar för mutbrottsfall är några i året, och situationen har varit likadan i cirka 20 år. Korruptionen är liten bland annat p.g.a. respekten för rättsordningen i Finland och att samhället är genomskinligt och hållbart. Mutningsfall får ofta fort uppmärksamhet i media. (Justitieministeriet)

Att använda sig av mutor är ett vanligt fenomen i Ryssland. Det är emot lagen och maximum straffet är 12 år fängelse. Trots detta är det allmänt känt att ungefär en tredje del av affärer mellan företag genomförs med mutning. Flera av de mutningsfall som myndigheterna får veta om kommer aldrig inför domstol eftersom lagstiftningen som handlar om korruption inte är tillräcklig. Dessutom tänker ryska parten inte alltid på mutning som ett brott utan som en del av arbetet, det är en del av affären liksom rabatter, priset och leveranstiden. Det är främst mellanchefer som använder sig av mutor, de största cheferna undviker detta p.g.a. rykte. Mutor erbjuds åt de allra viktigaste kunderna och då diskuteras mutan med båda parterna. Man bestämmer bl.a. när, hur och i vilken form mutan överräckes. Mutor är dock inte allmänt acceptabla och man skall inte erbjuda en muta rakt utan indirekt. Om ett företag erbjuder mutor åt alla sina kunder sprider sig ordet fort och skadar företagets rykte. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari:107-111)

### **3.1.8 Sociala nätverkets betydelse**

Sociala nätverk och kontakter har stor betydelse i Ryssland. Behovet för starka sociala nätverk kommer från Sovjetunionens tid. Kontakter var då ett hjälpmedel för att få arbete, studieplatser och varor som var svåra att få tag på så som böcker eller Tv:n. Trots att behovet för kontakter inte är likadant idag har deras betydelse vuxit. Förut handlade det om vardagliga saker, idag handlar det om affärskontrakt och arbetspositioner. Situationen har ändrats under åren men trots detta är det svårt att få ett bra arbete utan kontakter, speciellt om man söker arbete på chefsnivå. För ryska chefer är det viktigt att kunna lita på sina arbetstagare och ofta litar man på den man känner. Om man har kon-

takter är det även lättare att ordna möten och komma framåt i affärslivet. För utlänningar kan det vara nästan omöjligt att komma in på marknaden ifall man inte har kontakter. Dörrar öppnas lättare med frasen ”Ni blev rekommenderade för mig av herr X”. Av två likadana offerter väljer en rysk chef sannolikt den vars erbjudare hen känner. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari:137-139)

Det nätverk en rysk person har skapar han för sig själv men det kan även användas av arbetsgivaren. Då man byter arbetsplats tar man med sig sitt nätverk. Till sitt nätverk accepteras oftast bara folk man litar på och kommer överens med. Det kan vara svårt för en utlänning att komma in i dessa nätverk. Finnar har ofta svårt att be om hjälp och de väntar hellre att någon erbjuder hjälpen åt dem. Det sociala nätverket är något privat. Till skillnad från finnarna har ryssarna lätt att be om tjänster av kontakter i sitt nätverk. Finnarna använder sitt nätverk oftast bara för sina egna eller företagets mål medan ryssarna kan erbjuda sina kontakter åt sina bekanta. (Haapaniemi, Mira et al.2003:101–102)

I Finland arbetar människorna hårt men håller fritid och familjelivet skilt. Företag ordnar ofta något evenemang under året där arbetstagarna får socialisera med varandra. För många begränsar sig socialisering med arbetskamrater till dessa evenemang. Arbetskamrater och kamrater utanför arbetet hör oftast inte ihop. (FINTRAb)

### **3.1.9 Sammanfattning**

I teorin om kultur har jag tagit upp Hofstedes dimensioner och olika delområden inom affärskultur. Nedan har jag kort sammanfattat vad jag skrivit om Ryssland och Finlands kulturella skillnader enligt Hofstede, och om kulturella skillnaderna inom de affärskulturella områden jag skrivit om. Skillnaderna mellan Ryssland och Finland inom olika affärskulturella områden finns även i tabell 1 på sidan 15.

I Hofstedes fem kulturella dimensioner har Ryssland och Finland ser flera olikheter mellan kulturerna. Största skillnaden mellan länderna finns i dimensionen Maktdistans. Maktdistansen är betydligt större i Ryssland jämfört med Finland. I Ryssland är distansen mellan t.ex. chef och anställd betydligt större än i Finland, där distansen inte är spe-



ciellt stor. Kulturerna har även stora skillnader i dimensionerna Långsiktig kontra kortsiktig inriktning och Osäkerhetsundvikande. Ryssland är ett mycket mer långsiktigt inriktat samhälle än Finland, som är ett ganska kortsiktigt inriktat samhälle. Ryssland är även en mycket osäkerhetsundvikande kultur. Ryska personer är väldigt obekväma i okända situationer, föredrar regler och här därför en mycket komplex byråkrati. Finska kulturen är inte lika osäkerhetsundvikande men även finländare föredrar att ha regler. Skillnaderna mellan Ryssland och Finland är lite mindre men fortfarande betydliga i dimensionen Individualism kontra kollektivism. I Ryssland är kulturen kollektiv, gruppen går oftast före individen. Finska kulturen är individualistisk, där individen går före gruppen. Den minsta skillnaden mellan kulturerna är i dimensionen Maskulinitet kontra femininitet. Båda kulturerna är ganska feminina, dock är Finland en mer feminin kultur. Trots att status är viktigt i Ryssland, är kulturen ganska feminin.

Rysslands och Finlands affärskulturer är ganska olika. Några av de största skillnaderna är relaterade till tidsuppfattningen. Tidsuppfattningen är mer flexibel i Ryssland än i Finland, vilket medför att förhandlingar och beslutsfattandet även påverkas. För finländare är det viktigt att vara punktlig, medan för ryska personer är en 10-15 minuters försening inget ovanligt. Förhandlingar med en rysk part kan ta länge eftersom den ryska parten ofta vill skapa en relation till den andra parten. Beslutsfattandet kan skrida mycket fort eller långsamt.

Andra stora skillnader är byråkratin och korruptionen i Ryssland. Byråkratin i Ryssland är mycket långsam och krånglig, och når sig till alla områden i samhället. I Finland finns byråkrati men överlag är den smidigare. Korruptionen är mycket större i Ryssland jämfört med Finland. Mutor är vanliga eftersom de kan anses vara del av affären liksom rabatter, priser och leveransans. Finland har varit ett av de minst korrupta länderna i världen i flera år. Stora skillnader finns även i maktdistansen, kvinnornas ställning och i sociala nätverkets betydelse. Maktdistansen mellan förman och arbetstagare är betydligt större i Ryssland än i Finland, var maktdistansen är ganska liten. Kvinnornas ställning i Ryssland är mer traditionell än vad ställningen är i Finland. Sociala nätverket är mycket viktiga i Ryssland, speciellt i affärslivet. Kontaktnätverket används aktivt till att komma framåt i affärslivet. I Finland används inte kontaktnätverk till samma grad som i Ryssland.

## **4 METOD**

Eftersom jag kommer att göra en undersökning till mitt examensarbete skall jag även välja en forskningsmetod. Jag tar upp två forskningsmetoder, kvantitativ- och kvalitativ forskningsmetod. Jag går även närmare in på kvalitativa intervjuer eftersom jag kommer att använda mig av dem i min forskning.

### **4.1 Kvantitativ metod**

Den kvantitativa forskningsmetoden handlar om att samla in numerisk data, att ha en objektiv syn på verkligheten samt att inse att relationen mellan teori och forskning är deduktiv. Bryman och Bell (2010:86) har även gjort upp en uppräkningslista som redogör för de viktigaste stegen inom en kvantitativ forskning som syns här nedan. Sällan är dock forskningen så linjär som modellen anger men den ger en bild på de väsentligaste faserna. Undersökningarna görs ofta med hjälp av enkäter, strukturerade intervjuer eller strukturerade observationer.

1. Teori
2. Hypotes
3. Undersökningsdesign
4. Utformning av mått för begreppen
5. Val av plats(er) där forskningen ska göras
6. Val av respondenter
7. Tillämpning av undersökningsinstrumenten för datainsamlingen
8. Bearbetning av data
9. Analys av data
10. Resultat och slutsatser
11. Formulering av resultat och slutsatser

### **4.2 Kvalitativ metod**

Den kvalitativa forskningsmetoden skiljer sig från den kvantitativa bl.a. med att i den kvalitativa metoden använder man sig mer av ord och inte siffror. Den kvalitativa meto-

den har en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik. Tyngden för metoden ligger på förståelse och tolkning av verkligheten. Undersökningar görs ofta i form av bl.a. deltagande observationer, kvalitativa intervjuer eller fokusgrupper.(Bryman & Bell, 2010:297–299)

Bryman och Bell (2010:300) har gjort en uppräknning likaså för hur en kvalitativ undersökning ofta ser ut.

1. Generella frågeställningar
2. Val av relevanta platser och undersökningsspersoner
3. Insamling av relevant data
4. Tolkning av data
5. Begreppsligt och teoretiskt arbete
6. Rapport om resultat och slutsatser

#### **4.2.1 Kvalitativa intervjuer**

Kvalitativa intervjuer används oftast i samband med en kvalitativ forskning och är även den mest använda metoden. Vid kvalitativa intervjuer är forskaren intresserad av *intervjupersonens* åsikter om ämnet. Metoden kan delas i *semi-strukturerade* intervjuer samt *ostrukturerade* intervjuer. Vid semi-strukturerade metoden använder forskaren sig av en förteckning med ämnen eller frågor hen tänkt gå igenom men intervjupersonen, som sedan fritt får svara på forskarens frågor Vid ostrukturerade intervjuer använder forskaren väldigt lite anteckningar, forskaren kan till och med börja med endast en fråga och låta intervjun sedan flöda fritt.(Bryman & Bell, 2010:361–363)

### **4.3 Val av metod**

Jag har valt att använda mig av den kvalitativa forskningsmetoden eftersom jag inte samlar in något numeriskt data. Därpå använder jag mig av en semi-strukturerad intervju, eftersom jag i min empiri vill veta hur intervjupersonerna personligen upplever Rysslands affärskultur. Till intervjun förberedde jag mig med ett antal frågor som intervjupersonerna fick fritt svara på.

## 4.4 Utförande

För att hitta intervjupersoner för min studie, sökte jag olika företag på internet med hjälp av några sökord och fraser så som ”Venäjän markkinat”, ”Suomalaisia yrityksiä Venäjällä”, ”Vienti Venäjälle” och ”Konsulttiyritys, Venäjä”. Jag gjorde min sökning på finska för att säkrare hitta finska företag. Med sökorden försökte jag hitta företag som exporterar till Ryssland. Resultatet blev dock att jag intervjuade tre konsultföretag istället för företag som exporterar till Ryssland. Jag kollade även upp företag på SVKK:s medlemslista eftersom de företagen kan väntas ha något att göra med Ryssland.

Jag kontaktade företagen via e-post. Fyra av företagen jag kontaktade svarade inte alls, två svarade att de inte hade tid just nu för intervjuer, två svarade att de inte hade någon som kunde svara på mina frågor, och tre svarade jakande. De tre personer som jag intervjuade valde var de ända som svarade jakande till en intervju. Jag kontaktade sammanlagt 11 företag. Mitt ursprungliga syfte var att intervjua fem företag, men de tre intervjuer jag gjort har gett mig goda och breda svar. I och med att alla tre intervjupersoner var konsulter som arbetar med att hjälpa finska företag till ryska marknaden, fick jag väldigt specifika och professionella svar. Jag strävade först till att kontakta företag med export till Ryssland men efter att ha inte fått en ända intervju kontaktade jag fyra konsultföretag. Konsulter som arbetar med att hjälpa finska företag etablera sig på ryska marknaden har mycket kunskap om rysk affärskultur.

SVKK hittade jag då jag skrev på teoridelen och Heforus från deras kundregister. ERMS hittade jag med att söka på konsultföretag i Google. Jag intervjuade Jukka Hellberg från Heforus Oy, Maria Hartikainen från Suomalais-Venäläinen Kauppakamari och Vladimir Tähkä från ERMS. I empiriska delen finns närmare beskrivning på intervjupersonerna.

Två av intervjuerna, SVKK och Heforus Oy, tog plats på företagens egna kontor i Helsingfors. Dessa två intervjuer skedde under november 2015. Intervjun med ERMS tog plats på min arbetsplats i Helsingfors och skedde i februari 2016. Intervjuerna tog mellan 17-26 minuter.

Under intervju tillfället bandade jag in hela intervjun vilket intervjupersonerna godkände. Jag skickade även intervjufrågorna åt intervjupersonerna i förväg. Under intervjun skrev jag inte ner kommentarer, utan koncentrerade mig på att lyssna och ställa några följdfrågor. Efter att jag gjort intervjuerna transkriberade jag dem. De transkriberade intervjuerna finns i bilaga 2. I kapitel 5.1 finns resultatet av intervjuerna.

## **5 EMPIRI**

I detta kapitel går jag igenom svaren från intervjuerna med de tre intervjupersonerna. Mina intervjufrågor baserar sig på kapitel 3 eftersom syftet med mitt arbete är att se på affärskulturen. Intervjuguiden med frågorna finns i bilaga 1. De transkriberade intervjuerna finns i bilaga 2. Nedanför finns korta beskrivningar på företagen och sedan resultaten av intervjuerna.

I tabell 2, som finns i slutet av detta kapitel, har jag sammanfattat vad intervjupersonerna ansett om de olika områdena inom affärskultur och ifall det stämmer överens med teorin. Som sist har jag skrivit om de speciella utmaningarna som intervjupersonerna upplevt på den ryska marknaden. De speciella utmaningarna ingår inte i tabellen eftersom det var en ”bonus” fråga som jag inte skrivit teori på.

### **Heforus Oy**

Heforus är ett konsult företag, grundat 2010, som geografiskt jobbar främst med f.d. Sovjetunionens länder. Företagets huvudsakliga produkt är att erbjuda en heltäckande kontroll över företagsklimatet i Ryssland, med en tyngdpunkt på omfattande säkerhet.

Jukka Hellberg, som representerar Heforus, har jobbat inom militären i 10 år med olika arbetsuppgifter och sedan 2007 i affärslivet och som Heforus VD. Heforus koncept har format sig med åren till olika tjänster liksom etablering av företag till Ryssland och dess grannländer samt företagsexport bland annat till Asien och Afrika. Av de 24 finska börsbolag som idag är närvarande på ryska marknaden, hör 11 stycken till Heforus

kundbas. Heforus erbjuder olika konsult samt problemlösningstjänster åt små och medelstora företag.

### **SVKK Suomalais-Venäläinen kauppakamari**

Suomalais-Venäläinen kauppakamari, förkortad SVKK, är den ledande finska konsultorganisationen för ryska marknaden. 2016 fyller SVKK 70 år. De har huvudkontoret i Helsingfors samt kontor i Moskva, St. Petersburg och Jekaterinburg. De cirka 30 anställda arbetar alla med den ryska marknaden på olika sätt. SVKK har cirka 700 medlemsorganisationer- och företag var av största delen är finska men en del är även ryska. I Finland har SVKK en medlemstidning på både finska och ryska som kommer ut några gånger om året. SVKK erbjuder sina tjänster åt alla men deras medlemmar är i specialposition och kan exempelvis delta i gratis evenemang månatligen och får rabatt på SVKK:s produkter och tjänster.

SVKK representeras av Marja Hartikainen, som är född i Ryssland och har även bott där i flera år. Hon har jobbat på SVKK 3,5 år som projektledare. Hon har studerat till ekonomi magister med internationell affärer som huvudämne och arbetat tidigare inom export till Ryssland, Kina och Europa.

### **ERMS**

Konsultföretaget ERMS representeras av Vladimir Tähkä. Tähkä har finska och ryska som modersmål. Han har jobbat bl.a. inom godshandel, byggnadsmarknaden och järnvägs-logistik. I cirka tio år har Tähkä arbetat som konsult, främst med att hjälpa finska företag att etablera sig på den ryska marknaden, men har även ryska företag som kunder.

ERMS är ett konsultföretag som börjat sin verksamhet 2004. De erbjuder till exempel tjänster som affärsplanering, utveckling och management consulting.

## 5.1 RESULTAT

### Rysslands kultur jämfört till den finska kulturen

Enligt Jukka Hellberg skiljer sig den ryska och finska kulturen både i affärslivet och i olika delar av samhället. Vi förflyttar oss från det finska "förnuftets värld" (järjen maailma) till det ryska "känslornas värld" (tunteen maailma). Den ryska kulturen är överlag mer impulsiv och kortsiktigt enligt Hellberg. Men detta menar han att ryska människor i stort sätt ogärna ser på 5 års visioner, utan ser hellre på 2-3 månaders visioner. Detta möjligen för att kunna så fort som möjligt tjäna så mycket som möjligt med tanke på affärsvärlden. Hartikainen tar upp Hofstedes dimensioner redan i början av intervjun och gissar att jag bekantat mig med dem i min undersökning. Hon håller med om bland annat maktdistansen och hierarkin. Finlands kultur är mycket individualistisk medan Rysslands och andra orientaliska kulturer är mer kollektivistiska. Det är den största skillnaden enligt Hartikainen. Enligt Tähkä är det utmanande att beskriva hela Ryssland kultur eftersom Ryssland är ett geografiskt mycket stort land och inom landet kan de kulturella skillnaderna vara mycket stora, delvis p.g.a. religion och olika nationaliteter bland invånarna. Generellt sätt är ryska folket slaviskt. De har mer temperament och är öppnare jämfört med finländare. Familjen är i viktigt i Ryssland. Det anses inte vara fel att sköta saker relaterade till ens privatliv på sin arbetstid, enligt Tähkä. Även vänskapsrelationer är viktiga. Ryska människor är även ganska patriotiska. Enligt Tähkä har Sovjetunionens tid och politik påverkat attityder, kulturella skillnader, och till exempel attityden mot gemensam egendom.

För en inte rysk person är det lättare att komma in i kulturen om man talar flera språk och känner till sin egen kultur, men kan även adaptera den till nya kulturen, anser Hellberg. Ryska människor är väldigt trevliga och civiliserade. Hellberg tycker att människor inte ska blandas med "systemet". Systemet ändrar inte människornas karaktär eller särdrag trots att Ryssland övergått från kommunism till dagens demokrati. Däremot om man ser på moral, ärlighet och korrruptionen som är en del av detta, är saken en annan. I Ryssland möter man mycket egenintresse varje dag, ofta i positiv mening på ett sätt där någon alltid ska få nytta av en situation eller händelse.

Med tanke på affärskulturen anser Hartikainen att den största skillnaden är gapet som finns mellan arbetslivet och det privata livet, samt att man i Finland arbetar från 8-16 och så är arbetsdagen slut. Finländare delar inte med sig av sitt privata liv med sin arbetskollegor liksom man oftare gör i Ryssland. Överlag är kulturen i Ryssland mer öppen än i Finland, enligt Hartikainen. I Ryssland byter arbetstagare även arbetsplats oftare än i Finland. Det är inte ovanligt och anses inte vara en negativ sak att ofta byta arbete för en bättre lön eller karriärmöjligheter. Detta medför självklart utmaningar för såväl ryska som finska arbetsgivare eftersom både kunskap och kontakter flyttar samtidigt som arbetstagaren flyttar.

Också Tähkä anser att finns skillnader i affärskulturen mellan Ryssland och Finland. I Finland är vi rätt så vana vid att ett muntligt kontrakt är bindande, om man ”skakat hand på saken” så att säga. I Ryssland är inte ens ett skriftligt kontrakt alltid giltigt. Om omständigheterna ändras, kan den ryska parten tycka att hen inte behöver följa kontraktet. Tähkä påpekar att detta dock är individuellt, han har själv bekanta han känt länge och med dem kan han lita på att även ett muntligt kontrakt håller. Tähkä tycker även att Ryssland har gått framåt med stora steg, jämfört med Finland som rör sig långsammare framåt. Till exempel är IT och telefoner på avancerad nivå i Ryssland, de kan även vara mer avancerat än i Finland.

### **Förhandlingar och beslut**

En av de viktigaste saker enligt Hellberg är att försäkra sig om sitt företags säkerhet före man börjar göra handel i Ryssland eller skriver på något kontrakt, vare sig din ryska partner är en person, ett företag eller någon annan organisation. Var noggrann med att kolla upp din partners bakgrunder, vem som är deras kontakter och möjliga sidoeffekter. Noggrannhet är A och O. Vid förhandlingarna ska du försäkra dig om att din partner är tillförlitlig, eller ryskt tillförlitlig, säger Hellberg. Enligt Hartikainen varierar förhandlingarna och beslutsfattande mellan olika branscher i Ryssland. Till exempel kan IT-branschen vara mer västerländsk än metallbearbetning eller varvsindustrin som kan vara mer traditionella. Branschen påverkar affärskulturen och beslutsfattande. Även företagets storlek påverkar hur fort beslut görs, i en stor organisation kan beslutsfattande ta en längre tid då det finns flera steg i företaget. Om företaget är mer entreprenördrivet kan



beslutfattande vara snabbare enligt Hartikainen. Beslutfattande är även ofta långsammare i Ryssland vilket är motstridigt eftersom ryska parten förväntar sig snabbt agerande av andra.

Enligt Tähkä har ryska människor alltid varit goda affärsmän och bra på att förhandla. Första affärsmännen i Finland var "laukkuryssät" (*påsaryssar*). Även under Sovjetunionens tid var affärsmän skolade och kunde förhandla bra, de var strama men sakliga. Då den ryska parten har nått sitt mål och en överenskommelse har funnits, går beslutfattandet fort. Oftast är även de personer som har rätten att bestämma med på möten.

Det finns självklart lika många sätt att förhandla som att göra beslut, men det väsentliga är i varje fall att spela med öppna kort, enligt Hellberg. Han nämner igen hur viktigt det är med att förbereda sig inför förhandlingarna med att ta reda på hurudant företag den nya parten är, samt de människorna man kommer att förhandla med. Syftet med förhandlingarna är att skapa ett förtroendeförhållande. Detta betyder att man inte alltid kan gå rakt in på affärsdelen utan är tvungen att tala om annat och skapa en relation. Det gäller att ha mycket tålamod men att komma ihåg sitt företags mål och förbereda förhandlingarna på ett sådant sätt att du har handlingsutrymme. Den ryska parten tycker om att förhandla men gillar inte att bli ställd mot väggen eller komma i en situation där hen känner sig förnedrad och som en förlorare. När du lämnar förhandlingsrummet, se till att den andra parten känner sig som en vinnare. Se även till att du själv är en vinnare, säger Hellberg.

### **Tidsuppfattning i Ryssland**

Den ryska kulturen mer impulsiv och ryska parten vill gärna fort komma till resultat enligt Hellberg. Ryska människor har trots detta en arabisk tidsuppfattning. Det kan medföra att ett möte som skulle börja 15:00 kan i verkligheten börja kl. 16 eller 17. Detta har dock en naturlig förklaring enligt Hellberg. Ifall du åker på möte till Moskva eller S:t Petersburg, eller annan storstad, blir du själv sannolikt försenad p.g.a. trafikstockningar eller omständigheter. Det kan ta 3-4 timmar att köra en 10 kilometers rutt, även Hellberg själv har upplevt detta. Samma arabiska tidsuppfattning kan även gälla byggprojekt och dylikt. Det gäller alltså att reservera några extra dagar för förhandlingar i

Ryssland, en dag räcker sällan. Detta kan vara speciellt viktigt ifall du inte tidigare varit i landet och inte känner till staden.

Tähkä anser att tidsuppfattningen i Ryssland kan beskrivas med ordspråket ”Stort land och långa minuter” (Iso maa ja pitkät minuutit). I Ryssland är tidsuppfattningen inte lika stram som i Finland, den är mer flexibel i Ryssland. Enligt Tähkä har ryska människor ofta två tidsuppfattningar. Vid behandlingar eller andra affärer med en rysk part är det inte bråttom med tiden då den ryska parten ska göra något, men då den andra, t.ex. finska parten, ska göra något, skulle det helst ha varit färdigt redan igår. Förhandlingar och beslut samt tidsuppfattning hänger ihop. Hartikainen anser att tidsuppfattningen i Ryssland är liknande som i Sydeuropa. Allt kan vara hektiskt och kännas lite som ett kaos men till slut ordnar sig saker i varje fall. Tidsuppfattningen är överlag annorlunda i Ryssland, samt inställningar till deadlines. Inställningen är ofta mer flexibel i Ryssland. I Finland är tidsuppfattningen däremot lineär och inställningarna till tidtabeller annorlunda. Detta medför utmaningar speciellt i projektarbeten mellan finsk och rysk part.

### **Ledarskap i Ryssland**

Ryssland är extremt hierarkiskt som ledningsorganisation. Hen som är chef är chef, och hen som är sekreterare är sekreterare. Ledarskapet i Ryssland grundar sig mycket på förtroendet mellan personerna i företaget och i det faktum att de känt varandra i årtal, enligt Hellberg. Hartikainen anser att Ryssland är överlag en starkt chefs driven kultur där ett starkt ledarskap och en stark ledare uppskattas. Det medför att Ryssland är lite mindre demokratiskt och jämställt än Finland eller Sverige. Detta är lite stereotypiskt, varje människa och ledare är olika, men så här kan det vara, enligt Hartikainen. Tähkä instämmer i att Ryssland alltid har varit en starkt ledarskapsorienterad kultur. Detta ser man i affärskulturen. Det är oftast ”en man med en röst och princip”. Företag har ofta en ledare som har bestämmelsemakt. Makten delegeras ganska lite och är väldigt centraliserad.

I Ryska företag kan olika personer ha studerat eller gått armen tillsammans och ha familjerelationer. För finländare kan detta medföra svårigheter i att hitta den personen som gör besluten i företaget enligt Hellberg. Företaget kan ha en chef som i verkligheten har

väldigt liten beslutanderätt, och det är av yttersta vikt att hitta den rätta personen. Det gäller att hitta den rätta personen i företaget, hen kan sitta t.ex. i styrelsen. Den riktiga ledarens namn är inte alltid det som står på pappren. Den riktiga ledaren tar nog ansvaret som ledaren har, dock är det så att ledaren aldrig fel och då kan det vara lätt att skylla på andra. Tähkä anser att i Finland finns det oftast en ledningsgrupp som bestämmer. Detta håller dock på att ändras idag enligt Tähkä. I stora börsbolag går de ryska företagen mot ett mer västerländskt håll, dock är huvudledaren fortfarande i viktig roll.

### **Kvinnans roll i affärlivet**

Ryssland är för tillfället männens rike, och ett starkt sådant, enligt Hellberg. Också Tähkä anser att i Ryssland består ledningen i företag oftast av män. Det är sällan man träffar på kvinnor i ledande ställning, enligt Tähkä. Även i Finland finns det färre kvinnor än män i ledande positioner, men ställningen är sämre i Ryssland. Det finns mer kvinnor som entreprenörer. Halvt på skämt säger Tähkä att ifall man vill att ett företag fungerar och får något till stånd, ska en kvinna anställas som ledare. Det kan möjligen vara mer effektivt, kanske män är mer vana att fylla sina egna fickor med pengar medan kvinnor jobbar för företaget. Hartikainen anser att kvinnans roll i affärlivet, vad det kommer till jämställdhet, var bättre under Sovjetunionens tid. Kvinnor blev mer uppmuntrade till att arbeta och lämna hemmet på 1930-40 talet. Man försökte främja kvinnans rättigheter och jämställdhet samt saker relaterade till äktenskap.

I Rysslands tudelade parlament är ordförande en kvinna, f.d. guvernör Livienka. Hon har blivit röstad till Rysslands mest inflytelserika kvinna. Hartikainen anser att det är mycket tal om kvinnans ställning men det har det inte gjorts stora framsteg i ämnet på en tid. Även i Finland är kvinnornas del av chefer i börsbolag bara 20 %. I detta är Ryssland inte så olikt jämfört med Finland. Löneskillnaderna för män och kvinnor i Ryssland är dock större än för män och kvinnor i Finland.

Kvinnans ställning håller på att förändras så småningom då de yngre generationerna kommer in i affärlivet och kvinnans plats vid sidan om blir mindre självklar. Det finns även kvalificerade kvinnliga företagare i Ryssland som på sitt område har bevisat att de inte har en skillnad om man är man eller kvinna, säger Hellberg. Det är dock en lång

väg till att rollerna mellan män och kvinnorna skulle bli lika jämlika som i Finland. En orsak till att familjrollerna är mer traditionella, (mannen arbetar och kvinna är hemma) i Ryssland kan även vara att familjebanden är starkare och den yngre generationen i en familj tar hand om den äldre. Detta påverkar hur rollerna fördelas. Rysslands utbildningsväsen har heller inte ändrats så mycket sen Sovjetunionens tid. Skolorna har lite pengar och efter att Sovjetunionen löstes upp var alla plötsligt tvungna att klara sig på egen hand. Skolböcker kan t.ex. vara väldigt gamla.

Man ser självklart kvinnor vid förhandlingar men man skakar inte hand med dem, utan bara med männen säger Hellberg. Även Tähkä säger att vid förhandlingar skakar man sällan hand med kvinnor, och om man gör det kan en kvinna känna sig obekvämt eftersom det är ovanligt att skaka hand med kvinnor.

### **Byråkrati i Ryssland**

Enligt Hellberg bör du förbereda dig för byråkratin och att ta dig igenom den. De är t.ex. viktigt att se till att du har de rätta certifikaten och kvalitetsstandarder för dina produkter. Utan dem, som kan vara mycket strängare än i Europa, får du inte dina tjänster till Ryssland. Du bör även förbereda dig väl inför tullformaliteter. Du kommer att behöva flera olika tillstånd. En minsta lilla miss i dess saker kan medföra flera veckors väntan eller i värsta fall måste processen börjas om. Allt detta kan undvikas, enligt Hellberg, med att vara noggrann, planera allting och se vad som kan gå snett.

Enligt Tähkä råkas alla företag i Ryssland för någon sorts byråkrati. Enligt Tähkä är det värst då det gäller lisener, certifikat eller tillstånd av olika slag. T.ex. på beskattningssidan är byråkratin inte lika svår. Även Tähkä anser att det är viktigt för företag att ha rätt sorts certifikat och tillstånd. Exempelvis är det svårt att få arbetstillstånd eller byggnadstillstånd. Processerna för att få dessa är långa och kräver mycket olika papper som ska fyllas i. När företaget väl kommit igång med sina affärer minskar byråkratin betydligt. Tähkä tycker att byråkratin är lättare i Finland, han nämner ett ordspråk ”I Ryssland fungerar inget men allt ordnar sig, I Finland ordnar sig inget men allt fungerar”.

Stereotypiskt säger man ofta att byråkratin i Ryssland är värre och sämre än i Finland. Hartikainen nämner dock att även finska företag kan vara väldigt byråkratiska. Det kanske är lite av en legend att byråkratin i Finland skulle vara mycket lättare. Som exempel nämner hon livsmedelsbranschen och EVIRA. Åtminstone är livsmedelsbranschen väldigt reglerad och krävande. Denna uppfattning har Hartikainen fått av finska företag. Enligt Hartikainen är byråkratin överlag lite lättare i Ryssland men korruptionen som ingår i byråkratin är mycket större i Ryssland än i Finland. I Finland finns byråkrati men inte så mycket korruption.

### **Korruption i Ryssland**

Enligt Hellberg finns korruption på samma sätt i Finland eller andra länder, som det finns i Ryssland. Formerna för korruption är bara olika. Korruptionen blir även mer västerländsk småningom, så kallade mer civiliserade och bekväma sätt som t.ex. en tjänst för en tjänst. Korruption har enligt Hellberg alltså inte minskat, bara ändrat form. Som exempel nämner han besiktning, vilket kan officiellt kosta t.ex. 400 rupier men i verkligheten kostar det 7700 rupier eftersom man är tvungen att betala lite extra vid varje steg av besiktningen. Det officiella priset är alltså egentligen något annat än angivet, och då alla (i Ryssland) känner till denna process blir det en norm som ingen vidtar åtgärder för. Det handlar om perspektiv enligt Hellberg. Du måste betala den summan som krävs för att få det du vill, t.ex. ett tillstånd av något slag. Detta kan gälla myndigheter, landägare eller någon annan. Dock ändras detta steg för steg till att samhället blir mer öppet och ärligt. Korruption kommer dock aldrig att försvinna.

Enligt Tähkä finns det få företag i Ryssland som inte på något sätt skulle vara i kontakt med korruption eftersom korruption är komplext och har flera olika nivåer. Att helt och hållet undvika korruption gör det även svårt för företag att göra affärer i Ryssland. Tähkä nämner som ett exempel en situation där ett företag vill arbeta med staden eller kommunen, det förväntas att företaget då stöder t.ex. idrottsföreningar eller välgörenhet. Tähkä anser det vara ”gul korruption” eftersom det är halvt tvingande. Idag är det sällan som företag rakt ber om pengar. Tähkä har själv råkat ut för att motparten erbjudit att ge tillbaka en del av en tjänst eller varas inköpspris ifall Tähkä köper vissa deras av tjänster. Han själv har självklart inte gått med på det, men enligt Tähkä görs liknande affärer

bland ryska parter. Den mest obehagliga formen av korruption är den som existerar bland myndigheterna. Det går att få igenom sitt ärende utan att ge efter för de krav som myndigheterna kan ställa för ett visst ärende men de är betydligt långsammare än att muta eller ge efter för myndigheternas krav. Tähkä nämner även att Ryssland egentligen inte är så annorlunda gällande korruption än vad andra länder är, landets geografiska läge är bara konstigt. Ifall Ryssland skulle ligga nära México eller Brasilien, skulle korruptionen kanske inte anses vara så stor.

I Ryssland är den gråa ekonomins andel över 50 % av BKT, enligt Hartikainen. Om företag i Europa normalt använder cirka 10-20 % av sin omsättning på logistik samt lagringskostnader, går det samma mängd omsättning till korruption och mutor i Ryssland. Hartikainen tycker att alla är medvetna om korruptionen.

### **Sociala nätverkets betydelse**

Det sociala nätverkets betydelse är stort enligt Hellberg. Det är ofta som det går fortast att få reda på en sak eller boka ett läkarbesök via en bekant. Småningom blir dock detta ovanligare och tjänster som läkarbesök blir mer officiella. Samma sak gäller affärslivet. Till Heforus koncept hör att de inte gör dyra marknadsundersökningar utan använder sig av sina kontakter och tar reda på var en vara eller tjänst kunde ha en marknad. Det fungerar åt båda hållen. Det finns sociala nätverk även i Finland men cirklarna är mindre.

Med tanke på affärslivet och globaliseringen är sociala nätverk mycket viktiga i alla länder, likväl i Ryssland som i Finland anser Hartikainen. Detta kommer mer fram i kollektivistiska länder som Ryssland. Till det ryska sättet att göra affärer hör en personlig relation, man vill lära känna till den andra personen och vara mindre formell. Det är väldigt viktigt att skapa ett nätverk samt skapa personliga kontakter i en kultur där personliga kontakter värderas högt. Familj har även stor betydelse i Ryssland. SVKK själv har ett nätverk på 700 företag. För att ge dessa medlemsföretag chanser att öka sina sociala nätverk ordnar de möjligheter för företag att träffas. Flera företag har hittat partners på detta vis.

Även Tähkä anser att sociala nätverk är mycket viktiga i Ryssland. Ifall man vill göra något i Ryssland är det viktigt att skapa sociala nätverk, vilket kan ta tid enligt Tähkä. Det tar ofta flera år att skapa ett förtroendefullt förhållande eller ett vänskapsförhållande med den ryska parten. Som exempel säger Tähkä att det en gång tagit ett halvt år att skapa ett förtroende med ett ryskt företag de konsulterade. Inget affärsmässigt hände förrän den ryska parten började känna att den finska parten verkligen vill den ryska parten gott.

Det skiljer sig mycket från Finland. Det går fortare att skapa ett förhållande med den finska parten eftersom dessa förhållanden oftast är bara affärsrelaterade. Det ingår inget hemlighetsfullt i de sociala nätverken i Ryssland. De sociala nätverken används inte heller för att få rabatt på tjänster utan används för att hitta och få den rätta produkten eller tjänsten. De handlar mer om ”tjänst för tjänst”. Sociala nätverk skapas under studietid samt arbetslivet och är mycket viktiga i Ryssland. Genom sociala nätverk kan olika parter även rekommendera andra parter produkter eller tjänster till rätta personer.

Hellberg anser sociala nätverkets betydelse är stor även inom familj. Slakten och vänner hjälps alltid åt. Detta medför många goda saker. Hellberg berättar att det personligen stör då ett finskt företag söker efter en viss tjänst eller produkt, då är man oftast tvungen att göra ett anbud, trots att Hellberg själv skulle veta var företaget hittar ett annat bra och säkert företag som kunde erbjuda tjänsten. Vid anbud tas det billigaste erbjudandet och detta kan medföra en säkerhetsrisk. I Ryssland är människorna bättre på att utnyttja sina kontakter och ta reda på vem det är lönsamt att göra business med. Man behöver en del social kompetens för att kunna dra nytta av sociala nätverk. Det fungerar inte att gå envist in på marknaden, man blir ofta tvungen att vara ödmjuk sig då det behövs, enligt Hellberg.

Nedan finns tabell 2 som sammanfattar vad intervjupersonerna sagt om varje affärskulturellt område, och om svaren stämmer överens med teorin. Eftersom mitt huvudsyfte var att ta reda på hur den ryska affärskulturen ser ut, har jag inte tagit med Hofstedes dimensioner.

Området	Ryssland	Finland	Stämmer det överens med teorin?
<b>Förhandlingar och beslutsfattandet</b>	Förhandlingar kan ta lång tid. Det är viktigt att skapa ett förtroendefullt förhållande. Då målet nåtts, kan beslutsfattandet gå fort.	Finland nämns inte	JA för Ryssland
<b>Tidsuppfattning i Ryssland</b>	Mycket flexibel, arabisk, tidsuppfattning. Inställningen mot deadlines är mer riktgivande.	Inte flexibel tidsuppfattning. Finländare är noggrannare med sin arbetstid. Lineär tidsuppfattning.	JA
<b>Ledarskap</b>	Starkt ledarskapsorienterad kultur. Makt delegeras lite.	Mer jämställt mellan arbetsgivare och arbetstagare. Makt delegeras mer.	JA
<b>Kvinnans roll i affärslivet</b>	Traditionella könsrollerna är mer framme. Kvinnans hand skakas inte under förhandlingar.  Bättre ställt under Sovjetunionens tid.	Kvinnor är mer jämlika i affärslivet.	DELVIS, OLIKA ÅSIKTER
<b>Byråkrati i Ryssland</b>	Allmänt krångligare byråkrati enligt två intervjupersoner. Certifikat och kvalitetsstandarder är viktiga.	Allmänt mycket lättare. En intervjuperson anser att byråkratin är svårare i Finland.	DELVIS, OLIKA ÅSIKTER



<b>Korruption i Ryssland</b>	Korruptionen är stor. Formen har ändrats från pengar till tjänster. Ingår i affärerna och det dagliga livet. En del korruption halvt tvingande.	Inte mindre i Finland enligt en intervjuperson.	DELVIS, OLIKA ÅSIKTER
<b>Sociala nätverkets betydelse</b>	Mycket viktiga i Ryssland. Det är svårt att komma in på marknaden utan kontakter. Även familjen är viktig. Det kan ta lång tid att skapa en relation. Kulturen är kollektiv.	Cirklarna är mindre i Finland. Nätverken är mindre viktiga än i Ryssland, men används nog. Kulturen är individualistisk.	JA

Tabell 2 Sammanfattning av teori och empiri

### Speciella utmaningar på marknaden

För att få en extra inblick bad jag som sist intervjupersonen att berätta om de haft erfarenhet om något speciellt utmanande på den ryska marknaden.

Enligt Hellberg finns det ett problem som kan vara väldigt utmanande, som inte är vanligt men som förekommer med jämna mellanrum. Ifall du har en ledarposition i ett tillräckligt stort företag, kan du, eller t.o.m. din familj, bli hotad på olika sätt. Hotet kan komma från din konkurrent eller t.o.m. från myndigheterna via din konkurrent. I dessa fall kan det vara skäl att hjälpa den hotade att komma ifrån landet, eller på ett annat sätt göra dem trygga. Detta händer dock inte ofta. Oftast handlar det om personkemi eller något annat som orsakar att förhandlingar inte går framåt. Hellberg påpekar än en gång hur viktigt det är att förbereda sig väl samt identifiera risker och reagera på dem.

Det kan även vara lönsamt för ett företag att använda sig av konsulttjänster då företaget vill komma in på den ryska marknaden. Enligt Hellberg är det annorlunda att komma in på t.ex. den svenska marknaden jämfört med den ryska. Med jämna mellanrum är konsultföretaget tvungna att meddela sin kund att de inte kan fortsätta samarbete med de partners som de tänkt sig. Det händer nämligen att flera tusen företag blir övertagna (på finska ”yrityskaappaus”) i Ryssland varje år. De flesta händer inom landet, men det kan bra tänkas hända ett oförberett finsk företag. Hellberg tycker dock att finnar småningom börjar inse vilket som är det rätta sättet att komma in på den ryska marknaden.

Tähkä upplever inte att de finns något speciellt utmanande med den ryska affärskulturen jämfört med Europas länder eller andra ställen. Enligt Tätkä har finländare fortfarande rätt så gott rykte i Ryssland och ibland är det även lättare att göra affärer med en rysk part än en västerländsk. Tätkä själv har inte upplevt kriminalitet i Ryssland och jämför St Petersburg och Moskva med storstäder som London och New York.

Det enda som ger en viss utmaning är språket. Det är fortfarande viktigt att behärska det ryska språket ifall man vill göra affärer i Ryssland, eller samarbeta med någon som behärskar ryska språket. Den yngre generationen i Ryssland kan redan rätt så bra engelska men äldre generationers språkkunskaper är inte speciellt bra. Överlag övergår Ryssland sakta till att göra affärer på ett mer västerländskt sätt. Även tidsmässigt kan det kännas utmanande att försöka komma in på den ryska marknaden eftersom det tar tid att skapa ett förhållande med den ryska parten. Det är sällan som man på första mötet skapar ett kontrakt med den ryska parten.

Hartikainen upplever inte att det finns något som är speciellt utmanande på den ryska marknaden. Eftersom SVKK arbetat med ryska marknaden i 70 år känner de till det mesta. Ryska marknaden är bara annorlunda än den finska.

## **6 TOLKNING OCH DISKUSSION**

I detta stycke har jag sammanställt svaren från intervjupersonerna och jämfört dem med teorin. Jag funderar först på om jag nått mitt syfte samt mina forskningsfrågor. Jag tar

sedan upp Hofstedes dimensioner jag tagit upp i teorin, och slutligen teorin om olika områden inom affärskultur.

## 6.1 Ryska kulturen jämfört med den finska

Syftet med min undersökning och mitt examensarbete var att skapa en uppfattning om den ryska affärskulturen genom litteratur- och empiristudie. I teorin skulle jag ta reda på vad den ryska affärskulturen består av samt hur den skiljer sig från den finska affärskulturen. Mitt undersyfte var att ta reda på vad som krävs för att komma in på den ryska marknaden. I empirin ville jag även få en uppfattning om hur viktigt det är med ryska kontakter då ett företag försöker komma in på den ryska marknaden.

Jag har till stor mån nått syftet med mitt arbete. Jag har skapat en litteratur- och empiristudie om rysk affärskultur. Genom att först gå igenom allmänt vad kultur är samt Hofstedes dimensioner skapade jag en bra bas till att ta upp olika områden inom affärskultur. De områden jag valde att ta upp i teorin om affärskultur var områden som ofta kom upp i materialet jag läste för arbetet, speciellt i det material jag läste om ryska affärskulturen. I teorin lyckades jag i stora drag ta reda på vad ryska affärskulturen består av. Området är väldigt brett och om jag velat kunde jag säkerligen ha tagit med mer specifika områden inom affärskultur, till exempel olika seder som framkommer vid förhandlingar. De områden jag tog med har jag jämfört med finska kulturen, vilket jag uppnådde till stort sett bra. En del områden var det utmanande att hitta pålitlig teori om.

Mitt undersyfte, vad som krävs för att komma in på den ryska marknaden, har jag fått svar genom intervjuerna. Alla intervjupersoner nämnde olika område som krävs vid marknadsinträde. Att förbereda sig väl, kunna språket, eller ha en partner som kan, samt att ta i hänsyn ryska tidsuppfattningen var bland de centralaste kraven.

På min huvudforskningsfråga ”Hur ser den ryska affärskulturen ut?” har jag fått ett svar på. Genom att först skriva teori om kultur och affärskultur fick jag en bra uppfattning om rysk affärskultur, men även bättre uppfattning fick jag genom intervjuerna. De personer jag intervjuade har att göra med den ryska affärskulturen i sina arbeten. Intervjuerna stöder flera av argumenten som kom upp i teorin om affärskultur. Till teorin om

affärskultur valde jag att ta områden som ofta kom upp i litteraturen om affärskultur och speciellt i litteraturen om rysk affärskultur. Med att ha öppna intervjufrågor som intervjupersonerna inte kunde svara jakande eller nekande på fick jag breda och olika svar på mina frågor. Eftersom intervjupersonerna gav tydliga och breda svar på alla intervjufrågor kan jag dra slutsatsen av att de områden jag valt är relevanta områden inom affärskulturen.

Min första underfråga ”Hur skiljer sig den ryska kulturen sig från den finska” fick jag överlag reda på. Det var delvis utmanande att hitta litteratur om de olika områdena inom affärskultur från både ryska och finska perspektiv. Det var speciellt utmanande att hitta litteratur om skillnaderna mellan affärskulturerna på just de områden jag valt att ta upp i teorin. Vid intervjuerna bad jag intervjupersonerna beskriva skillnaden mellan de ryska och finska affärskulturerna. Ibland beskrev intervjupersonen bara den ryska kulturen utan att egentligen nämna finska kulturen. Jag kunde själv ha frågat mer vad skillnaden är under intervjuerna.

Min andra underfråga ”Hur nödvändigt är det med ryska kontakter för att komma in på den ryska marknaden” fick jag svar på av alla intervjupersoner. Själva frågan ställde jag i lite annan form under intervjuerna. Jag frågade om hur viktiga sociala nätverk är för ryska människor. Alla tre intervjupersoner instämde i att sociala nätverk är mycket viktiga och underlättar marknadsinträde betydligt.

Som först bad jag intervjupersonerna allmänt beskriva kulturen och affärskulturen mellan Finland och Ryssland.

Alla tre intervjupersoner nämner maktdistansen i Ryssland. Hartikainen tycker att Hofstedes dimensioner är väldigt tydliga och håller med om dem. Alla tre intervjupersoner nämner att det är tydligt i Ryssland vem som är chef, vilket tyder på att maktdistansen är stor. Tähkä anser att makten även är väldigt centraliserad och delegeras lite.

Enligt Hartikainen är Ryssland mer kollektivistiskt land än Finland, vilket stämmer överens med teorin. Hellberg tycker att största skillnaden mellan den ryska och finska kulturen är känslolivet, i Ryssland är kulturen mer impulsiv. Hellberg tycker även att

familjen är väldigt viktigt i Ryssland, vilket tyder på att ryska samhället är mer kollektivistisk än det finska. Även Tätkä anser att familjen och familjerelationer är mycket viktiga i Ryssland.

Intervjupersonerna nämner inte maskulinitet eller femininitet direkt, men håller alla med om att kvinnan inte är likvärdig i arbetslivet med mannen. Enligt Hofstede är kulturen mer feminin om könsrollerna är mer lika. Skillnaden mellan maskulinitet kontra femininitet mellan finska och ryska kulturen är inte speciellt stor.

Hellberg, Hartikainen eller Tätkä nämner inte osäkerhetsundvikande direkt. Enligt Hofstede är Ryssland en mycket osäkerhetsundvikande kultur och har därför mycket komplex byråkrati. Alla tre intervjupersoner stämmer in i att byråkratin i Ryssland är svår. Alla tre instämmer även med att den ryska parten gärna skapar en relation med den andra parten, vilket stämmer överens med teorin.

Hellberg tycker att ryska kulturen är mer kortsiktig än den finska, vilket inte stämmer överens med teorin och Hofstedes modell. Enligt Hofstede är den ryska kulturen långsiktig. Hartikainen tycker att ryska människor har en mer *linearisk tidsuppfattning* vilket stämmer överens med dimensionen. Tätkä anser att tidsuppfattningen är mer stram i Finland och mer flexibel i Ryssland.

## 6.2 Ryska affärskulturen

Nedan beskriver jag den Ryska affärskulturen enligt mina intervjupersoner och kopplar samman detta med teorin.

### Förhandlingar och beslutsfattande

Då ett företag vill komma in på den ryska marknaden är noggrannhet A och O enligt Hellberg. Det är väldigt viktigt att ta säkerhet i beaktande. Detta stämmer överens med teorin. Enligt teorin är det även viktigt att visa respekt mot sin motpart. Hellberg säger att det är viktigt att bekanta sig med sin motpart, gärna lära känna denna och bygga ett förhållande med den andra parten. Även Tätkä säger att de är viktigt för den ryska par-

ten att skapa ett förtroendefullt förhållande. Enligt teorin kan förhandlingsprocessen vara lång, vilket både Hellberg och Tähkä instämmer i. Beslutsfattandet går fort då den ryska parten nått sitt mål. Oftast är de personer som har makten att göra beslutet med på förhandlingarna.

Enligt teorin kan vägen till att nå ett beslut vara lång men själva beslutsfattandet kan gå fort. Både Hartikainen och Tähkä instämmer att beslutsfattandet kan gå fort då målet nåtts, men förhandlingarna före det kan ta en lång tid.

### **Tidsuppfattning i Ryssland**

Enligt teorin är tidsuppfattningen mer flexibel i Ryssland än i Finland. I Finland är man mer noggrann med sin arbetstid än vad man är i Ryssland. Hartikainen nämner att inställningen mot deadlines är mer riktgivande i Ryssland. Enligt teorin kan förhandlingar och möten ofta dra ut på tiden. Enligt Hellberg beror detta delvis på trafiken i Ryssland, men även på den arabiska tidsuppfattningen vilket medför även att ryska personer inte är lika noggranna med arbetstid som finska personer. Tähkä anser att tidsuppfattningen är mer flexibel i Ryssland än i Finland men att ryssar även har två tidsuppfattningar; det är inte bråttom med tiden då den ryska parten ska göra något men då den andra parten skall göra något ska de vara färdigt så fort som möjligt.

### **Ledarskap**

Enligt teorin är status viktigt i Ryssland och ledarens roll är tydlig. I Finland är hierarkin betydligt mindre. Alla tre intervjupersoner instämmer i att Ryssland har en starkt ledarskapsorienterad kultur. Enligt Hellberg är det tydligt vem som har vilken position i ett företag. Hartikainen anser i Finland är det mer jämställt mellan arbetsgivare och arbetstagare än i Ryssland, vilket stämmer överens enligt teorin. Tähkä anser att makten i ett företag delegeras lite jämfört med Finland.

Enligt Hellberg kan det dock ibland vara svårt att veta vem som verkligen har makten i ett företag, det namnet som finns på underskriva papper är inte nödvändigtvis personen som har mest makt i ett företag. Detta strider delvis med teorin eftersom den ryska leda-

ren ofta vill visa att hen är ledare. Därför skulle det vara logiskt att ledaren är med på möten och i att göra beslut.

### **Kvinnans roll i affärslivet**

I Ryssland är de traditionella könsrollerna mer framme i affärslivet än i Finland. Alla tre intervjupersoner anser att kvinnor bemötts annorlunda i affärslivet i Ryssland jämfört med i Finland. Kvinnans position i Ryssland har överlag förbättras under 2000-talet. Hellberg och Tähkä håller med om detta men Martikainen anser att kvinnor blivit mer uppmanade till att jobba under Sovjetunionens tid, vilket inte stämmer överens med teorin.

Enligt teorin skakas det inte alltid hand med kvinnor under förhandlingar eller möten vilket både Hellberg och Tähkä instämmer i. Ingen av intervjupersonerna nämnde att ryska kvinnan skulle få speciell uppmärksamhet under affärsmöten, vilket det i teorin framkom.

### **Byråkrati i Ryssland**

Enligt teorin är byråkratin i Ryssland väldigt svår och att själva processen har blivit viktigare än resultatet. Situationen orsakar att både företag och myndigheterna utnyttjar situationen. Två av tre intervjupersoner tycker att byråkratin i Ryssland är allmänt krångligare än i Finland, vilket stämmer överens med teorin. Intervjupersonen Hartikainen tycker trots det att byråkratin kan t.o.m. vara lättare i Ryssland jämfört med Finland. Hon nämner att speciellt livsmedelsbranschen i Finland är väldigt byråkratisk.

Enligt Hellberg är byråkratin något ett företag måste förbereda sig för om de vill in på den ryska marknaden. Tähkä tror att alla företag som har verksamhet i Ryssland hamnar inför någon sorts byråkrati. Tähkä och Hellberg tycker båda att certifikat och kvalitetsstandarder är viktiga att ha för sina produkter eller tjänster. Enligt Tähkä är byråkratin även väldigt svår i Ryssland då det gäller att få certifikat, licenser eller tillstånd av något slag.

## **Korruption i Ryssland**

Ryssland är ett betydligt mer korrupterat land än Finland enligt teorin. Att använda sig av mutor är ett vanligt fenomen i Ryssland trots att de är emot lagen. Ryska människor tänker inte alltid på mutning som ett brott eftersom det anses vara en del av arbetet eller affären, liksom rabatter eller priset.

Hellberg anser att korruption existerar på samma sätt i Finland eller andra länder som det gör i Ryssland, formerna är bara annorlunda. Han nämner inte att korruptionen skulle vara större i Ryssland, men håller med om att folket i Ryssland anser att mutor ingår i det dagliga livet. Hartikainen anser att gråa ekonomins andel BKT är betydligt större i Ryssland jämfört med företag i Europa. Hartikainen anser även att alla (ryska människor) är medvetna om korruptionen. Enligt Tähkä finns det få företag i Ryssland som inte är i kontakt med korruption eftersom det är så komplext. Det finns korruption även hos myndigheterna, vilket stämmer överens med teorin. Tähkä anser även att korruptionen ändras konstant till mer västerländskt med ”tjänst för tjänst” istället för pengar.

## **Sociala nätverkets betydelse**

Sociala nätverk och kontakter har stor betydelse i Ryssland enligt teorin. Det är svårt att komma in på marknaden utan kontakter. Alla tre intervjupersoner instämmer i att sociala nätverk är mycket viktiga i Ryssland och att de är lättare att komma in på marknaden med att använda sina kontakter, samt att få saker gjort. Alla instämmer också i att familj och vänner är viktiga i Ryssland.

Cirklarna i Finland är mindre enligt Hellberg. I Ryssland använder sig Hellberg av sina kontakter bl.a. för att få reda på ifall det finns en marknad för en viss produkt. Tähkä anser att det går fortare att skapa ett förhållande med en finsk partner eftersom den ryska parten ofta vill skapa ett djupare förhållande. Tähkä och Hartikainen anser att affärsrelationerna ofta blir personliga relationer i Ryssland. Enligt Tähkä kan det ta en lång tid förrän den ryska parten litar på finska parten och anser att de har ett förtroendefullt förhållande. Hartikainen anser att sociala nätverken är mycket viktiga också i Fin-



land, men eftersom Ryssland är ett kollektivistiskt land är relationernas betydelse synnerligen stor.

### **Speciella utmaningar**

Till sist bad jag intervjupersonerna berätta om de upplevt några speciella utmaningar för att möjligen få fram något som inte blivit nämnt i de tidigare svaren. Alla tre intervjupersoner instämde i att ryska marknaden inte egentligen är speciell jämfört med andra marknader. Två intervjupersoner kom även på exempel på vad som kan vara utmanande.

Hellberg nämner två problem som återkommer sällan men regelbundet. Personer i höga eller viktiga positioner kan ibland bli hotade på grund av olika orsaker gällande affärer och måste tryggas. Företag kan även bli ”övertagna” (yrityskaappaus) i Ryssland.

Enligt Tähkä är språket största utmaningen på ryska marknaden. Det finns fortfarande generationer som knappt talar någon engelska vilket kan göra det utmanande att börja göra affärer i Ryssland. Yngre generationer har ofta kunskap i engelska. Det kan även vara tidsmässigt utmanande att göra affärer i Ryssland eftersom den ryska tidsuppfattningen är annorlunda och det tar längre tid att bygga relationer.

## **7 AVSLUTNING**

Som sist blickar jag tillbaka på mitt arbete och processen. Processen började med att formulera ett syfte samt forskningsfrågor. Att formulera frågorna var naturligt, dock funderade jag först om mitt arbete blir för snävt, men fort märkte jag att de finns massor att skriva om kultur och affärskultur. Eftersom jag gått några kurser i skolan där vi diskuterat olika teorier om kultur, var själva teorin redan delvis bekant för mig. Ryska affärskulturen var mindre bekant för mig. I mitt arbete gjorde jag också en semi-strukturerad intervju och intervjuade tre personer. Jag hade inte speciellt mycket kunskap om rysk affärskultur från tidigare, så jag upplevde att jag lärde mig mest nya saker under intervjuerna. Det var intressant att höra hur de människor som arbetar och är i kontakt med rysk affärskultur upplever skillnaderna mellan kulturerna. Det kändes bra

att få en del saker jag skrivit om i teorin förstärkta av intervjupersonerna, men det var mycket intressant att höra om nya saker under intervjuerna. Det skulle ha varit bra att intervjua även fler personer men jag är nöjd med de tre intervjuer jag gjorde eftersom intervjupersonernas svar var intressanta och igenomtänkta.

Sammanfattningsvis kan jag säga att största delen av vad intervjupersonerna sade stämde överens med teorin. Hofstedes dimensioner stämmer bra överens med verkligheten, vilket jag även förväntade mig. Teorin om de olika affärskulturella områdena stämde även överens med verkligheten rätt så bra. Jag visste inte vad jag skulle förvänta mig om affärskulturen eftersom det i teorin stod att den ryska affärskulturen har ändrats och blivit mer västerländsk, och fortsätter även att förändras. Det var svårare att hitta källor för affärskulturen, speciellt litteratur. Det var lättare att hitta uppdaterade källor på nätet. Källor på nätet är inte alltid lika pålitliga som litteratur men jag använde endast källor jag anser vara tillförlitliga.

Om man vill forska om den ryska affärskulturen i framtiden föreslår jag att intervjua fler personer och dela in forskningen i mer specifika delar för att få djupare svar om valda ämnen. Eftersom jag hade valt flera områden inom affärskultur blev svaren och resultat mindre djupt än de kunnat bli. Ett kvantitativt frågeformulär kunde lämpa sig bättre för en forskning av större omfattning. Metodvalet jag hade passade min forskning bra, eftersom min forskning var av liten skala. Min intervjupersoner arbetar alla med konsultering, men varför inte intervjua människor inom olika branscher, samt någon som bor i Ryssland och upplever kulturen varje dag, men även känner till den finska affärskulturen.

Under arbetets gång fanns både lätta och mindre lätta perioder. Att skriva ett slutarbete kräver tålamod. Efter att ha skrivit arbetet känns den ryska kulturen mindre främmande än tidigare. För att komma in på den ryska marknaden krävs omsorgsfulla förberedelser, språkkunskaper, ett socialt nätverk och kunskap om den ryska affärskulturen.

## KÄLLOR

Bryman A. & Bell E. 2010, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* 2 uppl., Spanien: Graphycems

FINTRAa. 2000, *Kulttuureja ja käyttäytymisiä* 5 uppl., Helsingfors: FINTRA, 185 s

FINTRAb. 2000, *Discover Business Finland*. 3 uppl, Helsingfors: FINTRA, 65 s

Haapaniemi Mira, Moijanen Maisa, Muradjan Kirsi. 2003, Tak ili kak? Venäläistä tapakulttuuria suomalaisille, 1 uppl., Helsingfors: Multiprint Oy, 231 s.

Hofstede. G., & Hofstede. G. J. 2005, *Organisationer och kulturer*. 2 uppl., Lund: Student-litteratur, 417s

Pavlovshaya, Anna. 2011, *CultureShock! Russia*. 2 uppl., New York: Marshall Cavendish Corporation, 310s

Ringquist, Anne Charlotte. 2010, *Människan socialt och kulturellt*. 4 uppl., Stockholm: Repro 8 AB

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. *VOT TAK! – Tapakulttuuria Venäjällä*. 1 uppl., Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys SVKK ry

Swallow, Deborah. 2011, *CultureShock! Finland*. 4 uppl., New York: Marshall Cavendish Corporation, 302s

Trompenaars. F., & Hampden-Turner C. 1998, *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. 2 uppl., London: Nicholas Brealey Publishing

Varner Iris, Beamer Linda. 2005, *Intercultural communication in the Global Workplace*. 3. uppl., New York: McGraw-Hill/Irwin

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

Atchison, Thomas A. *What is corporate culture?* Tillgänglig:

<http://search.proquest.com.ezproxy.arcada.fi:2048/abiglobal/docview/204907617/8348F92F2B644488PQ/20?accountid=27294> Hämtad 19.2.2014

BusinessCulture. *Intorduction to Business Culture*. Tillgänglig:

<http://businessculture.org/business-culture/> Hämtad: 5.10.2015

Communicaid. *Challenger of doing business in Russia*. Tillgänglig:

<https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/challenges-of-doing-business-in-russia/> Hämtad 25.4.2016

ETLA. *Pakoitteiden vaikutus Suomen vientiin Venäjälle*. Tillgänglig: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-45.pdf> Hämtad: 26.4.2016

EuroAfricaCentral. *Monochronic versis Polychronic Cultures*. Tillgänglig: <http://www.euroafrica-multiculture.com/index.php/key-concepts/126-monochronic-versus-polychronic-cultures>

Hämtad 25.4.2016

INDEM a. *Everyday corruption in Russia*. Tillgänglig:

<http://www.indem.ru/en/Projects/EverydayCorru2010.htm> Hämtad 13.10.2015

INDEM b. *Indem foundation*. Tillgänglig: <http://www.indem.ru/en/index.shtml> Hämtad: 13.10.2015

Itim International. *About the Itim Network*. Tillgänglig:

<http://www.itim.org/en/network/about-the-itim-network> Hämtad 13.10.2015

Justitieministeriet. *Korruption*. Tillgänglig:

<http://oikeusministerio.fi/sv/index/grundlaggandebestammelser/kriminaalipolitiikka/korruptio.html> Hämtad 13.10.2015

Steve Randall, 1996. *Linear Time—the cultural "Norm"*. Tillgänglig:

<http://www.manage-time.com/linear.html> Hämtad 18.4.2016

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. *Venäjän talous*. Tillgänglig: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Documents/bve116.pdf> Hämtad: 03.04.2016

Suomenpankki. Tillgänglig: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/Pages/default.aspx> Hämtad 17.11.2014 Hämtad: 17.11.2014

The Hofstede Centre a. *What about Russia?* Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/russia.html> Hämtad: 19.2.2015

The Hofstede Centre b. *What about Finland?* Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/finland.html> Hämtad 19.2.2015

The Hofstede Centre c. *Cultural Compass*. Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/cultural-survey.html> Hämtad 9.3.2015 Hämtad 19.2.2015

The Hofstede Centre d. *About Us*. Tillgänglig: <http://geert-hofstede.com/about-us.html> Hämtad 13.10.2015

The St. Petersburg Times. *Organisational culture, Russian Style*. Tillgänglig: <http://www.sptimes.ru/story/37145?page=3#top> Hämtad 10.3.2015

Tranparency International a. *What is Tranparency International?* Tillgänglig: <https://www.transparency.org/about/> Hämtad: 13.10.2015

Tranparency International b. *Corruption Perceptions Index 2014: Results*. Tillgänglig: <http://www.transparency.org/cpi2014/results> Hämtad: 12.10.2015

Tranparency International c. *What is corruption?* Tillgänglig: <https://www.transparency.org/what-is-corruption/> Hämtad: 13.10.2015

Uppslagsverket Finland. *Påsaryssar*. Tillgänglig: <http://www.uppslagsverket.fi/sv/sok/view-103684-Paasaryssar> Hämtad 24.4.2016

WorldBusinessCulture. *Doing business in Russia*. Tillgänglig:

<http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Russia.html> Hämtad: 16.2.2015

## BILAGOR

### 7.1 Bilaga 1 – Intervjufrågor

Jag har framställt fem intervjufrågor. Den tredje intervjufrågan innehåller sju underrubriker om affärskultur. Intervjufrågorna baserar sig på teoridelen i mitt arbete. Intervjufrågorna är väldigt öppna eftersom syftet är att intervjupersonerna beskriver hur de själv upplever affärskulturen. Jag hade inga färdiga följdfrågor men ställde några följdfrågor till varje intervjuperson under intervjun. Intervjun bandades och transkriberades.

Intervjufrågor på svenska

1. Berätta kort om var ni arbetar, om era arbetsuppgifter samt hur länge ni jobbat med den ryska marknaden.
2. Beskriv den ryska kulturen med spegling till den finländska.
3. Gällande ryska affärskulturen, kan ni beskriva
  - Hur förhandlingar samt beslutsfattande går till
  - Tidsuppfattningen i Ryssland
  - Ledarskap
  - Kvinnans roll i affärslivet
  - Byråkratin i Ryssland
  - Korruptionen i Ryssland
  - Det sociala nätverkets betydelse inom affärsvärlden
4. Har ni upplevt något speciellt utmanande på den ryska marknaden?
5. Har ni något annat att tillägga?

Intervjufrågor på finska

1. Kertokaa lyhyesti missä työskentelette, mitkä ovat työtehtävänne sekä kuinka kauan olette työskennelleet Venäjän markkinoiden parissa.
2. Kuvailkaa Venäjän kulttuuria verrattuna Suomen kulttuuriin.
3. Kuvailkaa seuraavia aiheita koskien Venäjän yrityskulttuuria:
  - Kuinka neuvottelut sekä päätöksenteko sujuvat

- Venäläinen ajankäsitys
  - Johtajuutta Venäjällä
  - Naisen roolia yrityselämässä
  - Venäjän byrokratiaa
  - Korruptiota Venäjällä
  - Sosiaalisten verkostojen merkitystä yrityselämässä
4. Oletteko kokeneet jotain erityisen haastavaa Venäjän markkinoilla?
  5. Haluatteko vielä lisätä jotakin?

## 7.2 Bilaga 2 – Intervjuer

IP=Intervjuperson

I:Intervjuare

### Intervju 1 - Heforus.

**I: Noniin.**

IP: Elikkä sen verran itsestäni kerron että olen entinen upseeri, olen eversti, joka jäi ansaitulle vanhuuseläkkeelle kymmenen vuotta sitten ja minä olen aikanaan palvellut puolustusvoimien strategisessa tiedustelussa johtotehtävissä ja sitten erilaisissa ulkomaan tehtävissä, muun muassa Venäjällä, lähes 10 vuotta. Apulaissotilasmiehenä, sotilasmiehenä ja sitten kävin heidän ylimmänsä sotilasakatemia 2000-luvun alkupuolella. Vuodesta 2007 olen ollut liikaelämässä ja Heforus oy:n toimitusjohtajana. Ja sitten tästä on muokkaantunut tällainen Heforus-konsepti jossa on erilaisia palveluja jotka liittyy tuonne Venäjään ja sen lähialueille ja nyt myöskin sinne Kaakkois-Aasiaan ja Afrikkaan. Elikkä miellä on periaatteessa yritysten etablointeja Venäjällä ja sen lähialueiden markkinoille ja yritysvientiä Aasian puolelle ja Afrikan puolella itse asiassa viiteen Afrikan maahan. Meillä on tässä 5-6 kokenutta sälliä töissä joilla on sitten oma alihankinta verkostonsa, eli meillä on liitetty tähän sellainen 10–11 henkilöä. Meidän asiakaskuntaan kuuluu tällä hetkellä Venäjällä toimivasta kahdestakymmenestä neljästä suomalaisesta pörssiyrityksestä yksitoista elikkä Atriaa ja tämän tyyppisiä yrityksiä. Ja niin keskisuu-



ria kuin pieniä yrityksiä jolle tarjotaan erilaisia konsultointi ja ongelmatilanteen ratkaisu palveluita. Tämä lyhykäisyydessään siitä.

**I: Joo, no niin, sitten voidaan varmaan ottaa noita kysymyksiä. Tosiaan kuvailkaa ihan vapaasti Venäjän kulttuuria verrattuna Suomen kulttuuriin eli mitä eroja löytyy. Ja nyt tosiaan ihan yleisesti kulttuurista, mulla on yrityskulttuurista vielä muuta tietty kysymys.**

IP: Noniin, eli Venäjällä ihmiset on pikkuisen erilaisia kuin täällä suomessa että aina kun ollaan liike-elämässä tai yhteiskunnan eri osa-alueilla niin siirytään täältä suomen järjen maailmasta tunteen maailmaan. Elikkä se on hyvin impulsiivista ja sitten asioita erityisesti (mummel) puolella katsotaan paljon lyhytjänteisemmin kuin suomessa. Elikkä mielellään ei katsota sitä viiden vuoden visiota vaan kuukauden tai kahden tai kolmen visioissa, päästään ansaitsemaan sitten mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman paljon. Se on vähän kärjistettynä mutta näin se suurin piirtein on.

I: Joo.

Ja ihmisten osalta voin sanoa sillä tavalla että ihmiset ovat kaiken kaikkiaan, erityisesti jos puhuu kieliä ja tuntee sen oman kulttuurinsa ja osaa siihen niin kuin adaptoitua, niin ihmiset ovat erittäin miellyttäviä ja sivistyneitä voidaan sanoa. Ihmiset ovat aivan eri asia kun jos sitten puhutaan itse järjestelmästä ennen aikaan kommunismi tai nykypäivänä näennäisdemokratia tai oligarkia tai mikä tahansa, ei se muuta tavallaan ihmisten luonnetta tai ominaisuuksia millään tavalla. Sitten, jos ajatellaan moraalialia, rehellisyyttä, tähän liittyvät korruption vastaiset kysymykset niin sitten ollaan ihan toisissa sfääreissä. Eli Venäjällä nyt kohtaa joka päivä sen oman edun tavoittelun monta kertaa positiivisessa mielessä samalla tapaa ja sitten joka paikassa asioita pitää hoitaa niin että joku hyötyy siitä. Ja toisaalta sitten jos sitä nyt kutsutaan rumalla sanalla korruptio, niin korruptiotahan on ihan samalla tavalla kuin täällä suomessa tai yhdysvalloissa, ne muodot ovat vaan erilaisempia ja Venäjälläkin niistä tulee pikkuhiljaa enemmän tämänlaisia länsimaalaisia niin sanottuja sivistyneempiä, mukavampia keinoja. Palvelus palveluksesta ja tämän tyyppistä hommaa.

**I: Okei. Ja sitten tosiaan tähän yrityskulttuuriin mikä on minun aihe niin tuota, kerro tosiaan siitä miten neuvottelut ja päätöksen teko sujuvat Venäjällä?**

IP: No, lyhykäisyydessään sen voisi kuvailla sillä tavalla että kun Venäjälle lähtee tekemään yhteistyötä ja sinulla on venäläinen kumppani, oli se sitten ihminen, yritys tai joku muu organisaatio sinun pitää huolehtia siitä että se kehys eli liiketoiminnan turvallisuus on taattu ennen kuin kirjoitat alle yhtään sopimusta. Elikkä tällä tarkoitan sitä että kaikkien niiden organisaatioiden ja ihmisten taustat pitää tarkistaa hyvin, huolellisuus on oikeastaan kaiken A ja O. tutkia eri ihmisten ja organisaatioiden sidonnaisuudet ja mahdolliset seurausvaikutukset. Ja sitten neuvottelulla halutaan vakuuttua siitä että kyseessä on luotettava kumppani, edes jossain määrin luotettava kumppani, tai sanotaan että venäläisesti luotettava kumppani.

I: Joo.

IP: Neuvotteluita on luonnollisesti niin monta tapaa vetää kuin on ihmisiäkin, ja olennaista on kuitenkin se, että sitä pelataan avoimin kortein. Mitä tulee sitten suomalaiseen osapuoleen, niin neuvotteluihin pitää valmistautua erittäin hyvin. Sinun pitää ottaa selvää minkälainen organisaatio sinulla on siellä toisella puolella pöytää, minkälaisia ihmisiä siinä on, ja ehkä vähän jotakin luonteenpiirteistäkin. Ja ennen kaikkea neuvotteluissa pitää pyrkiä luomaan luottamuksellinen suhde. Eli joissain tapauksissa ei voida mennä suoraan siihen itse bisnekseen vaan pitää puhua monista muista asioista. Venäläisten kanssa pitää olla äärimmäisen kärsivällinen, pitää muistaa ne omat henkilökohtaiset tai yrityskohtaiset tavoitteet jotka on asetettu ja suunnitella se neuvottelutilanne sillä tavalla että sinulla on pelivaraa. Venäläinen tykkää hirmuisen paljon neuvotella, vääntää kättä ja niin edelleen. Toinen näistä on se että venäläistä osapuolta ei koskaan pistetä selkä seinää vasten tai sellaiseen tilanteeseen että se joutuu ikään kuin julkiseen nöyryytykseen tai sellaiseen tilanteeseen että on tässä häviöjä. Ja antaisin aina neuvon näille ihmisille, jotka neuvottelevat venäläisten kanssa, on se että pidä huoli siitä että kun lähdet neuvotteluhuoneesta, kumppanisi vastapuolella pöytää tuntee olevansa voittaja. Ja pidä huoli siitä että olet itse myös voittaja. Se on lyhykäisyydessään.

**I: Joo kiitos se oli ainakin osittain sellaista mitä olen teoriasta lukenut. Ja sitten olen käsittänyt että venäläinen ajankäsitys voi olla erilainen kuin suomessa.**

IP: No, sanon tähän että he ovat impulsiivisia ja haluavat päästä nopeasti tulokseen, ja sekä näkyy sitten myöskin omaisuutena, tai sitten rahana tai jonain muuna. Ja sitten varmaan tässä ajankäsityksessä ajatellaan että venäjällä on ikään kuin arabialainen ajan-

käsitys, eli se on hyvin erilainen, jos olet sopinut että tapaatte kello 15, se voi olla kello 16 tai 17. Ja tämä pitää hyvin usein paikkansa mutta siihen on aika luonnollinen selitys. Kun menet Venäjälle neuvotteluihin Moskovaan tai Pietariin, erityisesti Moskovaan, tai johonkin muuhun suureen kaupunkiin, useimmissa tapauksissa tapahtuu sillä tavalla että itsekin jos on kokemattomana siellä paikan päällä, sinä myöhästyit ruuhkien tai olosuhteiden takia. Useimmiten Venäläisille käy sille että ne lähtee kolme tuntia ennen tapaamisen alkamista kymmenen kilometrin päästä ja siihen menee neljä tuntia.

I: Ihanko totta?

IP: Kyllä, olen istunut kahdenkymmenen kilometrin matkaa viisi ja puoli tuntia autossa. Viisi ja puoli tuntia! Eli sille on monta kertaa ihan luonnollinen selitys. Ihan sama koskee vähän näitä työurakoita ja vastaavia että kyllä siinä sellaista pientä (mummel)varaa, mutta se pitää ottaa myöskin ennakko suunnittelussa huomioon että kaikki ei mene ihan sillä tavalla. Itse minulla on sellainen periaate että jos joku asia pitää hoitaa Venäjällä, jos kuvittelet sen suomessa hoitavasi yhdessä päivässä, sinun pitää Venäjällä varata kolme päivää. Elikkä Venäjälle ei voi mennä neuvotteluihin vain yhdeksi päiväksi ellei asia ole vain allekirjoitusta vaille valmis. Pitää varata siihen päivä tai kaksi että asiat saa menemään niin että ne tyydyttävät kaikkia osapuolia.

**I: Joo, miten sitten tämä johtajuus Venäjällä? Tarkoitin lähinnä sitä että onko tämä johtaja jotenkin jalustalla tai eri tavalla kuin suomessa?**

IP: Siis.. (paus) Venäjähän on äärimmäisen hierarkkinen johtamisjärjestönä. Se kuka on pomo, on pomo, ja se kuka on sihteeri, on sihteeri. Venäjällä johtaminen perustuu äärimmäisen paljon yrityksen sisällä olevien henkilöiden keskinäiseen luottamukseen ja siihen että he ovat jo tunteneet toisensa vuosikymmenten ajan tai vuosien ajan. Se voi olla yhteinen opiskelupaikka, se voi olla yhteinen armeijaura, se voi olla jotain semmoisia perhesiteitä ja ne linkittävät yritykset ja niiden sisäiset suhteet hyvin vahvasti toisiinsa. tietysti suomalaisen kannalta on hyvin ongelmallista se että kun lähdetään etsimään sitä oikeaa ihmistä joka päättää. Yrityksellä voi olla pääjohtaja jolla ei ole minkäänlaista päätösvaltaa. Se oikea ihminen pitää löytää, se voi olla siellä hallituksen puolella tai sitten (yhdysneuvoston puolella, lite oklart här) tai puheenjohtajiston puolella. Tämän henkilön paikantaminen on äärimmäisen tärkeää. Elikkä Venäjällä tavallaan, tämä liit-

tyy vähän neuvotteluihin, kaikki perustuu siihen että löydät sen oikean johtajan joka ei välttämättä ole se mikä näkyy sitten siinä kirjoitettuna.

**I: Jes. Tuota, oletko kokenut että naisen rooli on jotenkin erilainen siellä yrityselämässä?**

IP: Venäjä on miesten valtakunta toistaiseksi. Se on hyvin vahvasti sellainen. Senhän näkee siitäkin että kun menet tapaamisiin, niin sinä et kättele naista. Kättelet ainoastaan miehiä. Myöhemmässä vaiheessa tietysti vaihdetaan poskisuudelmia ja kaikkea tämänlaista mutta tässäkin on tapahtumassa selkeästi muutos. Pikkuhiljaa sitten tulee nuoremmat sukupolvet ja tavallaan tämä naisen sivulla oleminen ei enää välttämättä ole niin merkityksellistä. Menee vähän aikaa niin asiat muuttuvat. Seillä on myös hirveän paljon todella päteviä naisryttäjiä, jotka omalla ihan toimialallaan ovat osoittaneet sen, ettei sillä ole mitään väliä onko mies vai nainen. Se että siihen on hirmuisen pitkä matka että Venäjällä nämä roolit jakautuisi samalla tavalla lähes tasapuolisesti kuin suomessa. Kyllä se on aika selkeästi semmoista. Se on ihan perinteistäkin että mies hankkii rahat ja vieläkin mahdollisesti nainen huolehtii kodista. Ja siellä nämä sukusiteet ovat huomattavasti (mummel) kuin täällä suomessa. Meilläkin on erittäin läheiset suhteet perheenjäsenten kanssa mutta siellä se ihan selkeästi johtuu siitä että monta kertaa se nuorin sukupolvi joutuu elättämään ne kaksi vanhempaa sukupolvea tai sitten vanhin sukupolvi sillä on ainut asunto jossa kaikki sitten asuvat. Tämän tyyppiset asiat vaikuttavat tähän roolittumiseen. Loppujen lopuksi Venäjällä koulutusjärjestelmä ei ole hirveän paljon muuttunut siitä mitä se oli neuvostoliiton aikoina. Muistaakseni olen jossakin kirjapainossa käymässä ja siellä oli jopa sellaisia oppikirjoja jotka oli painettu vuonna 52. Kävin siellä 2011.

I: Oho.

IP: Eihän se asia välttämättä muutu. Osittain se johtuu siitä että koululla on vähän rahaa ja entisen neuvostoliiton hajoamisen yhteydessä muutoksessa kaikki joutuvat yhtäkkiä olemaan omillaan. Kaikki ei tulekaan keskitetysti. Kaikilla näillä asioilla on vaikutusta siihen millaisia ihmisistä tulee ja minkälainen on sitten johtaja. Kyllä se venäläinen sitten kun mennään sinne ihan ylös niin ottaa itsestään vastuuta johtajana. Vaikka voi käydä sillä tavalla, että jos joku asia pikkaisen menee pieleen, niin syytetään muita. Johtaja ei ole koskaan väärässä.

**I: Sitten tästä byrokratiasta josta jo jotain sanoitkin, onko se suomeen verrattuna jotenkin hankalaa?**

IP: Byrokraatiaan ja sen lävistämiseen tulee varautua. Se tarkoittaa sitä että jos, annan esimerkin, lähdetään suomesta viemään tuotteita, sinun pitää ensimmäisenä huolehtia siitä että sinulla on oikeat sertifikaatit ja laatustandardit. Ilman niitä, jotka ovat Venäjällä usein hyvin paljon tiukempia kuin Euroopassa, sinä et pääse maahan. toiseksi sinun pitää huolehtia siitä että tullimuodollisuudet on etukäteen varmistettu, tullauspisteet on varmistettu. pieninkin poikkeama näistä asioista saattaa aiheuttaa sen että se on viikko-kausien odotus. Ja sitten kun lähdet viemään sieltä rajalta eteenpäin, sinun pitää huolehtia siitä että siellä päässä löytyy oikea tullipiste jossa voit purkaa tavarat, ja niin edelleen. Elikkä sinulla pitää olla hirveän paljon erilaisia lupia ja jos niistä yksikin on jollain tavalla vaillinainen tai sitä ei ole niin se saattaa aiheuttaa sen että koko prosessi pannaan uusiksi. Tämä on tietenkin karrikoidusti sanottu. Täytyy vain etukäteen huolehtia että jokainen proseduurin osa kohdallaan.

I: Juuri se huolellisuus mistä puhuit.

IP: Joo, ennakkovalmistelut ja ennakointi. Aina pitää myös varautua siihen että jotain voi mennä pieleen. Silloin et pety niin pahasti ainakaan.

**I: Joo. eli vähän tuosta korruptiosta jo mainitsit, onko sitä enemmän Venäjällä?**

IP: Korruptio ei ole muuttunut... sitä ei oikeastaan ole vähentynyt mihinkään, se on vain muuttanut muotoaan. Siitä on tullut hienovaraisempaa ja vähän toisenlaiset muodot omaavaa.

**I: Olen ymmärtänyt ettei yritykset halua sellaista mainetta itselleen että lahjontaa käytettäisiin suoraan?**

IP: Niin ja siis lahjonta ja lahjonta, se on niin kuin jään juttu että jos... autokatsastus maksaa, annan nyt omakohtaisen esimerkin. Aikanaan kun olin 2000-luvun alkupuolella katsastamassa omaa autoni, niin autokatsastus maksoi virallisesti 400 ruplaa. Eli jotta sait sen katsastettua noin 11 eri pisteessä maksaa hivenen rahaa joten se maksoin noin 7700 ruplaa. Eli se raha kertyi siinä. Onko tämä nyt korruptiota vai mitä tämä on? Jos tämä vain on niin kuin sen katsastusaseman tapa että virallinen hinta on jotain muuta kuin mitä se sitten loppujen lopuksi on. Ja kun kaikki tietää sen että sellainen se prosessi

vain on. Ilman sitä että maksat jokaisella kohdalla jotain, et vain saa sitä autoa katsastettua. Eikä kukaan siihen puutu koskaan. Muistaakseni se oli tuhat ruplaa mitä maksoin siitä että uuden autoni jarrut tarkastettiin. Eli mentiin auton alle ja katsottiin että jarrut ovat kunnossa ja se maksoi tuhat ruplaa. On ollut tilanteita joissa auton jarrut on pettänyt. Siksi se hinta muodostuu miksi muodostuu, minkäs teet? Sama asia pyydät neuvoa joltakin, se voi todellisuudessa maksaa vaikka 500 euroa, mutta jotta se nimi tulee oikeaan paikkaan, se neuvo voi maksaa vaikka 50 000 euroa. Se on siis näkökulma, että miten sitä asiaa katsotaan. Eli jos haluat jonkin luvan saada, niin sinun pitää maksaa se summa mikä siitä vaaditaan, oli se sitten viranomainen tai joku muu, maanomistaja tai vastaava. Mutta tässä täytyy myöntää kyllä se että, ilolla, tässä asiassa ollaan pikkuhiljaa menossa eteenpäin. Askel askeleelta yhä enemmissä määrin asiat alkaa hoitua sillä että tehdään avoimesti ja rehellisesti. Eli ei anneta tavallaan sille pikkusormelle valtaa. Mutta kuitenkin sitä että pitää maksaa vähän sitä sun tätä mutta voi olla että sitten kun aletaan neuvottelemaan niin se maksaakin jonkun normaalin summan. Mutta se (korrup-tio) ei sieltä lähde pois ikinä.

I: Eli se liittyy vähän kaikkeen niin kuin auton katsastamiseen.

IP: Joo, ihmiset ovat ikään kuin tottuneita siihen. Jotkut enemmän, jotkut vähemmän.

**I: Joo, sitten vielä näistä sosiaalisista verkostoista, ovatko ne kuinka tärkeitä, onko niillä kuinka suuri merkitys?**

IP: Niillä on ihan keskinäinen merkitys. Monta kertaa asiat hoituu tuttujien kautta, olit sitten menossa lääkäriin tai etsit putkimiestä. Tuttujien kautta se hoituu yleensä nopeimmin. Vaikka nämäkin palvelut, täytyy sanoa se myönteisenä asiana, nämäkin palvelut menevät pikkuhiljaa eteenpäin. Niitä alkaa ilmestyä, niistä tulee virallisia. Ja sama koskee liike-elämää, yritysmaailmassa meidän konseptiin kuuluu että me ei tehdä mitään kalliita markkinatutkimuksia vaan meillä on olemassa Venäjällä sellainen verkosto josta me haetaan oikea ihminen joka sanoo meille tarvitaanko tuota tuotetta vai ei. Jos ei sitä tarvita se voi sanoa että tuollaista tuotetta tarvittaisiin tuolla ja tuolla, onko teillä sellaista suomessa, me haetaan sellainen yritys ja viedään se sinne. Pyhä yksinkertaisuus. Ei tarvitse vatvoa että missä se markkina on ja tilastot eivät myöskään aina pidä paikkaansa.

**I: Sanoisitko että Venäjällä merkitys on suurempi kuin suomessa? Varmaankin suomessa tehdään sitä jonkin verran mutta apua ei ehkä mennä kysymään niin helposti.**

IP: Totta kai sitä tehdään, piiri on paljon pienempi. Mutta siellä, sanotaan liikemies puolella, kaverit tietävät ketkä on. Perheen ja suvun sisällä Venäläisille on älyttömän tärkeä sosiaalinen verkosto. Aina sukulaista autetaan ja hyvää ystävää ei jätettä pulaan. Ja tietysti tällaisella asialla on myös oma hyvä puolensa. Minua henkilökohtaisesti monesti ärsyttää se, että suomalaisessa liike-elämässä, jos minä tiedän että tuolla on hyvä yritys joka tekee sen asian, se voi maksaa vähän enemmän tai jotain, mutta olen ihan varma että luotan siihen, niin minun pitää kilpailuttaa se. Ja sitten joku joka mahdollisesti tekee halvemman tarjouksen saa sen. Jos me tehdään jollekin yritykselle ja kilpailutetaan. Ja niin kuin Venäjälläkin tiedän kun me kilpailutetaan suomalaisille yrityksille, joku vartiointi yritys ja turvallisuus-alan yritys, me tiedämme, ettei kannata kilpailuttaa, ottakaa toi. Kun me kilpailutetaan, se, ne kaikki jotka ovat vähän kalliimpia, yksi niistä parhaista, toinen niistä parhaista, ei oteta koska otetaan halvin. Ja Venäjällä on ihan sama systeemi, siellä ihmiset tietävät toisensa, ja ne osaa löytää sellaisen kuka osaa hoitaa sen homman. Niin kuin meilläkin, verkostoituminen perustuu siihen että meillä on ihminen joka tunnetaan, jonka tuntee tuon, tuon ja tuon, ja sitten hän sanoo tuon luokse ei kannata mennä, mutta tuon luokse kannattaa. Tämän on sosiaalista kanssa käymistä. eli tätä varten pitää omata hyvät sosiaaliset taidot. Ei voi mennä jääräpäänä sinne jauhamaan. Täytyy osata nöyrtyä kun tarvitsee.

I: Niin eli jotta se toinen tuntee itsensä voittajaksi.

IP: Niin.

**I: Tuota, onko mitään erityisen haastavaa näistä tai jostain muusta mitä olet kokenut siellä Venäjän puolella, yrityselämässä lähinnä?**

IP: No tietysti yrityselämässä saattaa olla haastavaa se, että jos olet riittävän korkealla tasolla riittävän suuren yrityksen johtotehtävissä, ja erityisesti ulkomaalaisen, voit joutua, tai jopa sinun perheesi voi joutua, erilaisten uhkausten kohteeksi.

I: Okei...

IP: Ja se uhkaus voi olla ihan vaan sieltä kilpailijoilta tai se voi tulla jopa kilpailijan kautta viranomaisten taholta. Tämän tyyppiset asiat aina huolestuttaa, niitä tapahtuu hyvin harvoin mutta niitä sattuu säännöllisesti. Sitten pitää pikkuisen auttaa joko ihmisiä pois maasta tai jotenkin turvata heidän olonsa. Tämän tyyppiset asiat voi siellä muodostua ongelmaksi, mutta normaalissa kanssakäymisessä ja liiketoiminnassa näitä ole, se on sitten henkilökohtaiset kemiaat tai joku muu asia joka ei pelaa ja sitten se lähtee vyörymään ikään kuin väärällä tavalla, molemmin puolin. Mutta kaikki se liiketoiminnan ympäristö mikä tuolla on hallittavissa, ennen kaikkea siten että asiat valmistellaan hyvin ja ennakoidaan tulevia tilanteita niin kuin liikenteessä sanotaan. Pitää pystyä katsomaan mitkä ne mahdolliset riskit tai uhkat ovat, ja ennakoida ja reagoida niihin.

**I: Se on varmaankin sitten kannattavaa yritykselle palkata jonkinlainen konsulttiyritys varsinkin jos ei ole enne ollut tekemisissä Venäjän markkinoiden kanssa?**

IP: Venäjällä tämä konsepti liikennetoiminnan kokonaisvaltainen olettaa että se on liiketoiminnan laaja-alainen turvallisuus. Jos katsot noita palveluita (ger mig material om företagets tjänster), ne ovat aika monipuolisia, ja käytännössä, kun yritys näistä minkä tahansa valitsee, se törmää näihin kaikkiin muihin samalla. Yritysjohtajille on selkeää se että asiat täytyy valmistella huolellisesti, toisin kun ne on tehnyt, Venäjälle ei voi mennä kujan Ruotsiin, se on aivan eri asia. Monesti käy sillä tavalla että, meillä on tänä syksynäkin ollut pari yritystä jo jolle on tehty taustakartoitusta ja jolle olemme joutuneet sanomaan että noiden yhteistyökumppaneiden kanssa ette voi lähteä, koska ne kaappavat teidän yrityksen alta aikayksikön. Elikkä kun pitäisi saattaa yhteen yrityksiä niin täältä venäläisten osapuolen tausta pitää tarkistaa, sieltä monta kertaa tulee niin paljon rahaa, venäjän takaa, että jos nähdään että suomesta tulee hyvä tuote ja palvelu se sitten nopeasti siirtyy kohteeksi, joka voi sitten aikaa myöten siirtyä suunnitelmallisesti venäläisten osapuolen haltuun. Ja siinä on iso bisnes vähän aikaan. Nämä ovat niitä kärkevämpiä tapauksia. Mutta kun ajatellaan sitä että Venäjällä on, koko valtakunnan alueella Kaukoita mukaan lukien, joka vuosi tapahtuu hieman yli kymmentuhatta yrityskaappaus. Josta pääosa on tietysti maan sisäisiä. voin kuvitella että se sattuu joskus tällaisen huonosti valmistellun suomalaisen operaation päätteeksi. Mutta kyllä suomalaiset pikkuhiljaa niin kuin alkaa oppimaan. Jos jossain vaiheessa tapahtui sellainen outo tilanne, että minulle tuli sellainen käsitys, että suomesta ei vielä venäläisiä että te ette ympäristöä hallitse. Ja meillä on kuvitelma että me osataan se mutta tänäkin päivänä



voidaan todeta että aika harva osaa sen. Ainahan sinne voidaan mennä mutta ne jotka osaa sen menne vuodessa ne jotka ei osaa taapertelee siellä vuosikausia niin kuin kuiva kala ja tulee pois.

**I: Joo. Mielenkiintoista. Onko vielä jotain mitä haluaisit lisätä?**

IP: Mitä puuttuu?

I: no kyllä tässä aika hyvin tuli kaikkea, nämähän ovat aiheita joita kirjoittelen sitten lopputyöhön. Tämä kyllä vahvasti monta asiaa.

IP: Jos tarvitset voin kyllä lukea lopputyösi sitä osaa mitä kirjoitat tästä, jos haluat.

I: Joo, mahdollisesti. Kiitos haastattelusta.

## Intervjuur 2 - SVKK

**I: Eli tosiaan, jos ensin kertoisitte vähän lyhyesti itsestänne ja missä työskentelette, ja kuinka kauan Venäjän markkinoiden parissa?**

IP: Eli minä siis, vai meidän organisaatio?

I: Joo, ehkä vähän molempia.

IP: Minä itse olen Moskovasta kotoisin, Venäjään liittyviä asioista 35 vuotta. Olen siis itse 35 vuotias. SVKK:lla olen ollut töissä 3,5 vuotta, toimin projektijohtajana ja nimeni on Marja Hartikainen. Meidän organisaatio, niin siis koulutukseltani olen kauppatieteiden maisteri, eli kansainvälinen liiketoiminta pääaineena, tuotantotalouden diplomi-insinööri. Kymmenisen vuotta vientitehtävissä, ei pelkästään Venäjän vaan myös Kiinan ja Euroopan suuntaan. Meidän organisaatiosta, eli Suomalais-Venäläisestä Kauppakamarista, täyttää ensi vuonna 70 vuotta, eli on onhan tätä homma tehty ja tosiaan SVKK on johtava venäjän asiantuntijaorganisaatio Suomessa. Pääkonttori Helsingissä, sitten konttorit Moskovassa, Pietarissa ja Jekaterinburgissa. Meitä on yhteensä noin kolmekymmentä henkilöä ja emme tee mitään muuta kuin Venäjää. Se on meidän spesififokus. Meillä on noin 700 jäsentä eli eri yrityksiä ja organisaatioita, suurin osa suomalaisia mutta on myös jonkin verran venäläisiäkin, eli se meillä suomessa se FinnViski on meidän Venäjänkielinen asiakaslehti ja Venla on sitten vastaavasti suomenkielinen. Ilmestyy muutaman kerran vuodessa. Se mitä me tehdään, meillä on jäsenpalveluita ja

yritys palveluita. Ja vaikka meidän toiminta on avoin kaikille yrityksille, niin jäsenyritykset ovat erityisasemassa. Meillä on kuukausittaan jäsentapahtumia jäsenille, ne ovat ilmaisia. Siellä on talouskatsauksia ja muuta. Jäsenenä on oma uutispalvelu eli meidän toimittaja Taneli Tomarovski tekee sellaisen uuti(mummel) kaksi kertaa viikossa. eli hän seuraa mediaa Venäjällä. Lyhyitä suomenkielisiä tiivistelmiä. tämä on erittäin hyödyllinen palvelu jäsenille. Tämän lisäksi jäsenet saavat 25 % alennusta meidän kaikista palveluista esim. markkinointitutkimuksia, selvityksiä ja kontaktihakuja, bisnes matkoja, businessmission, team Finland matkat yhdessä Moskovan suurlähetystön kanssa. Ja nyt esimerkiksi joku yritys on lähössä Jekaterinburgiin joulukuussa. Kesällä on käynyt Kasanissa ja on käynyt Novosebirskissa. Viedään yrityksiä ja yritysryhmiä tehdään niin kuin businessfoorumit ja muuta. sitten meillä on aika vahva koulutustoiminta, meidän koulutustiimi järjestää jos muistan oikein noin 40 koulutustilaisuutta per vuosi, kaikki ne näkyvät sitten meidän tapahtumakalenterissa meidän nettisivuilla. On ihan laidasta laitaan tullauksesta, tytäryhtiöön ja valvontaan. Kirjanpidosta sopimusjuridiikkaan ja businesskulttuuriin. Itse koulutan myös businesskulttuuria mutta pääasiassa vastaan kuitenkin kansainvälistymiä hankkeista. Lyhyesti meidän toiminnasta.

**I: Joo, kiitos. Kysymyksiin, eli kuvailkaa ihan yleisesti Venäjän kulttuuria verrattuna suomen kulttuuriin, eli mitä eroavaisuuksia on sinun mielestäsi yleisesti kulttuurissa ja sen jälkeen minulla on kysymyksiä yrityskulttuurista.**

IP: Sinä olet varmasti tutustunut Hofstedin malliin, se on erittäin selvä, valtaetäisyys ja muuta, hierarkia ja sen tyyppistä juttua. suomalainen kulttuuri on vahvasti individualistinen, venäjän kulttuuri ja vähän niin kuin muutkin itämaiset kulttuurit se on sitten kollektivistinen. Se on ehkä pääero. Taas jos puhutaan businesskulttuurista, ensimmäinen asia joka tulee mieleen yksityisen ja työelämän välillä oleva selkeä raja, on Suomessa tehdään töitä 8-16 ja sitten hanskat tippuu. Suomalainen ei jaa yksityisen elämän asioita työkavereiden kanssa niin kuin venäläinen, se on just se yksityiselämän ja työelämän välillä oleva selkeä rajaus. Ylipäättänsä niin kuin avoimuus. Kun puhutaan businesskulttuurista niin tietysti lojaalisuus työnantajalle, kuinka useasti vaihtaa työtä ja niin, Venäjällä se on paljon, paljon nopeampi se työporukan vaihtuvuus, eli ihmiset lähtevät ja paremman palkan perässä tai uramahdollisuuksien perässä ja sitä ei katsota huonoksi asiaksi jos ihminen vaihtaa työpaikkaa vuoden välein. Se on normi. Tietysti se aiheuttaa

haasteita suomalaisille yrityksille ja muutenkin koska työntekijöiden kanssa lähtee tietoa ja asiakkaita.

**I: Okei. Sitten yrityskulttuurista, voisitko kuvailla miten neuvottelu ja päätöksenteko sujuu? Onko esim. neuvotteluissa jotain erityistä jota pitää ottaa huomioon?**

IP: Se vähän vaihtelee aloittain, eli jos olet IT alalla se on enemmän länsimaalaistunut, ja jos olet enemmän perinteisellä alalla, kuten metallinjalostus tai laivanrakennus, se on perinteisempää. Ylipääntänsä porukan ikästrukturi on hieman erilainen. Se tietysti vaikuttaa yrityskulttuuriin ja päätöksentekoon. Totta kai jos on iso organisaatio päätöksenteko vie enemmän aikaa ja koska on useampi porras. Taas jos yritys on yrittäjä vetoinen, sitten vastaavasti päätöksenteko on nopeampi mutta summa summarum, jos pitää yleistää, ja puhua stereotyypeistä, se on Venäjällä hitaampi mutta taas niin kuin vähän ristiriitaisesti Venäläinen odottaa nopeaa toimintaa muilta.

**I: Onko ajankäsitys erilainen Venäjällä?**

IP: Joo totta kai on. Venäjällä on sama kuin esimerkiksi Etelä-Euroopassa, vähän sellaista hektistä ja tuntuu siltä että on jonkinlainen kaaos mutta kaikki järjestyy lopulta. Ylipääntänsä ajankäsitys on erilainen ja suhtautuminen deadlineihin on erilainen, se on enemmän suuntaa antava. Ja taas niin kuin suomessa suhtautuminen aikatauluihin ja on ihan erilainen, se on lineaarinen käsitys ajasta.

I: Niin on.

IP: Se aiheuttaa tietysti vähän haasteita projektityöskentelyssä.

**I: Joo. Kuvailisitko sitten vähän johtavuutta Venäjällä? Onko se erilaista kuin suomessa?**

IP: Puhun taas hyvin yleisellä termillä ja stereotyypeistä, jokainen johtaja ja ihminen on erilainen mutta ylipääntänsä Venäjällä niin kuin vahvasti pääjohtaja vetoinen business-kulttuuri, arvostetaan vahvaa johtajuutta ja vahvaa johtajaa eli se on hieman vähemmän demokraattista, tasa-arvoista kuin suomessa, ruotsista puhumattakaan.

**I: Niinpä. Kuvaile mielellään onko naisen rooli erilainen yrityselämässä Venäjällä verrattuna suomeen?**

IP: Hmm...

I: Varmaankin joskus ennen ollut mutta onko nykyään?

IP: Minun mielestäni Neuvostoliiton aikaan asetelmat olivat paremmin tasa-arvon suhteen Venäjällä. Erityisesti Neuvostoliiton aikana joskus 1930–40 luvulla naisia oikeasti kannustettiin töihin, pois kotoa ja yritettiin luoda olosuhteita. Jos esimerkiksi googlaat niitä agitointi postereita, niitä ”pois kotoa ja töihin”. Yritettiin edistää naisten oikeuksia ja myös tasa-arvoisuutta ja katsoa myös avioliitton liittyviä asioita. Näin se on johtotehtävissä, jos esim. katsotaan parlamentti, korkeinta huonetta, Dumastraavin Neuvoston korkeimman... mikäs se nyt on... siis parlamentti on kaksi tasoinen, puheenjohtaja on nainen, entinen kuvernööri Livienka. Syystä tai toisesta hänet on äänestetty vaikutusvaltaisin nainen Venäjällä. Myös entinen kreikan suurlähettiläs.

Eilen metrolehdessä oli pieni tiivistelmä naisten asemasta ja naisjohtajuudessa myös suomessa, että vaikka puhutaan asiasta paljon, viime vuoden verrattuna asia ei ole mennyt parempaan suuntaan jos katsotaan naisjohtajia pörssiyrityksissä. Niitä on kuitenkin alle 20 %, eli ehkä odotettua huonompi tilanne suomessakin. Eli ei se ole kovinkaan erilaista Venäjään verrattuna mutta tämä olennainen asia: naisten ja miesten palkkaerot ovat kyllä suuremmat Venäjällä kun suomessa.

**I: Kuvaile mielellään Venäjän byrokratiaa verrattuna suomeen, olen monesti lukenut että se on hankalampi tai hitaampi, pitääkö se paikkansa?**

IP: Tämä on hyvä kysymys, ja se ehkä odottaa sellaista vastausta että kyllä se on pahempi ja huonompi. Just eilen satuin keskustelemaan elintarvike yritysten kanssa ja EVIRA on kuulemma erittäin byrokraattinen laitos eli kyllä sitä byrokratian sääntelyä osataan valitettavasti suomessakin. Se on ehkä vähän legenda että Suomessa olisi helpompia. ainakin elintarvike ala hyvin, hyvin säännelty ja vaativa, näin olen ainakin yrityksiltä saanut sellaisen käsityksen. Jos katsotaan yleisesti, on sitä byrokratiaa hieman enemmän venäjällä ja byrokratiaan liittyvää korruptiota on enemmän. Suomessa on byrokratiaa mutta ei sinänsä korruptiota. Venäjällä harmaan talouden osuus on yli 50 % bruttokansantuotteesta ja se on taas yritysten liikevaihdosta, jos Euroopassa yritysten liikevaihdosta noin 10–20 % menee logistiikan ja varastointikuluihin niin Venäjällä menee saman verran voiteturahaan ja lahjontaan. Se on ehkä vastaus sinun kysymykseesi.

**I: Joo sitä aioinikin seuraavaksi kysyä että menevätkö nämä kaksi yhteen. Olen lukenut, että korruptio liittyy vain siihen elämiseen ja että vähän kaikesta pitää maksaa, eli Venäjällä voidaan ajatella ettei se ole korruptiota, vaan se kuuluu elämiseen?**

IP: Kyllä jokainen on hyvin tietoinen asiasta ja tämä on vähän sama juttu kuin Italiassa, joka on itse asiassa EU maa.

**I: Okei, sitten vielä sosiaalisista verkostoista, onko niillä suuri merkitys tai ei merkitystä ollenkaan?**

IP: Onko niillä suomessa merkitystä?

I: No, minä sanoisin että vähemmän, tai näin olen ymmärtänyt. Eli on niillä mutta suomessa ei mennä niin helposti pyytämään apua.

IP: Jos mietitään businesselämää ja ylipäättänsä kansainvälistymistä verkostot ovat erittäin tärkeitä, maassa kuin maassa, suomessa, ruotsissa, saksassa, kiinassa mutta ehkä kollektivistisissa maissa eli juuri itämainen kulttuuri tämä korostuu vielä entistä enemmän. Ja ylipäättänsä Venäläinen tapa tehdä bisnestä, pitää olla henkilökohtainen kemia, tutustua ihmiseen ja luoda, ollaan vähemmän formaaleja. Ja jotta onnistuisi vähemmän formaalisessa kulttuurissa, kulttuurissa jossa arvostetaan henkilökohtaisia kontakteja, jotta sellaisessa ympäristössä voi pärjätä täytyy tuntea oikeat ihmiset ja verkostoitua, se on äärimmäisen tärkeää.

I: Sitä varmaan yrityksenekin tekee?

IP: Tottakai. kuten sanoin alussa meillä on 700 jäsenyritystä ja se on jo sinänsä verkosto, ja just se pääpointti miksi järjestämme jäsentilaisuuksia kuukausittain on yritykset pääsevät keskenään verkostoitumaan ja jakamaan tietoa ja kontakteja, hakemaan tukea ja benchmarkkausta, moni yritys on löytänyt partnereita sillä tavalla. Tietysti vielä määrätietoinen kontaktihaku, sitä me teemme. Teemme myös aika tiivistä yhteistyötä alueellisten sidosryhmien kanssa, eli ei pelkästään Moskovassa tai Pietarissa vaan myöskin muiden kauppakamareiden ja muiden maiden hallintojen kanssa Meidän toiminnan maantieto on aika laaja Venäjällä, sellaiset verkostot ovat aika tärkeitä Venäjällä.

**I: Okei. Oletteko kokenut mitään erityisen haastavaa Venäjän markkinoilla?**

IP: Kuten sanoin, olemme tehneet tätä 70 vuotta ja ei se ole erityisen haastava vaan hyvin erilainen. Meillä kun on suomalaisia, venäläisiä, virolaisia töissä organisaatiossa niin kyllä me osataan tätä homma, ei se ole mitenkään ”rocket science”. Suosittelen muuten, meillä on viime viikolla julkaistu Venäjän kaupan barometri, eli kysely tutkimus jonka teemme kaksi kertaa vuodessa, se on ihan julkinen meidän kotisivuilla. Eli mitä suomalaiset yritykset näkevät, miten venäjän kauppa tulee kehittymään, mitkä ovat heidän suurimmat haasteet, ja jne. Kannattaa tutustua.

I: Joo, mielellään. No, ei minulla oikeastaan ole sen enempää, haluatko vielä lisätä jotain?

IP: En. tuleeko sinulle mieleen jotain?

**I: Siitä sosiaalisesta verkostosta, tuli mieleen kun haastattelin aiemmin toista henkilöä, onko perheen merkitys suurempi venäjällä?**

IP: On totta kai, ja käsitys perheestä ei ole isä ja äiti vaan myös mummot ja papat.

I: Ehkä myös ystävät?

UP: Ei ystävät, mutta käsitys perheestä on laajempi, ja vanhemmat osallistuvat kasvatukseen paljon aktiivisemmin, ja ylipäättänsä käsitys ”perhe” ei ole vain ydinperhe. Vastaavasti iso-vanhemmista pidetään huolta. Ja iso-vanhemmat pitävät huolta pienistä lapsista, eli he vievät lapset kouluun ja yksinkertaisesti ovat aktiivisemmin mukana arkielämässä.

I: Ja sitä kautta perhe on varmaan mukana enemmän myös yrityselämässä?

IP: Joo, ehkä.

I: Kiitos haastattelusta.

## Intervju 3 - ERMS

IP: En tiedä kuinka paljon olet tutustunut yritykseemme, oletko esim. käynyt nettisivuilla?

I: Joo, kyllä minä vähän kävin katsomassa.

IP: Kerron vähän itsestäni. Olen itse tehnyt tätä Venäjän kauppaa vähän päälle 40 vuotta. Minulla on taustaa sinnepäin pitkältä ajalta, sukujuuria, minulla on myös venäjänkieli äidinkielenä, toisena kotikielenä vaikka olenkin syntynyt ja asunut koko ikäni Suomessa. Sellaiset kymmenen ensimmäistä vuotta olen ollut ihan tavarakaupassa, ja sitten noin kymmenen vuotta rakentamis-puolella. Olin myös itse vajaa kymmenen vuotta logistiikka puolella, lähinnä rautatienkuljetus puolella. Vedin yhtä venäläisen yhtiön tytäryhtiötä täällä. Sitten tässä reilu kymmenen vuotta olen ollut liike konsulttina. On tehty suomalaisille yrityksille erityyppisiä töitä, lähinnä heidän venäjälle etabloitumiseen, venäjälle menemiseen ja siellä toimisen avustamista, tonttihankintaa, rakentamisen (mummel), yritysten kehittämistä, kaikkennäköistä tämän tyyppistä. Tämä on oma tausta.

I: Ja tosiaan yritys lähinnä Venäjälle vie asiakkaita?

IP: Kyllä, tällä hetkellä yrityksemme Fimera tekee konsulttihommia Venäjälle päin ja pääasiassa suomalaisille yrityksille ja myös venäläisille. Juuri tehtiin yhdelle venäläiselle yritykselle tällainen liikkeenjohdon kehittämissuunnitelma ja yrityksen kehittämissuunnitelma tehtiin vähän toista vuotta töitä, tehtiin strategioita ja tämän tyyppistä.

**I: Okei. Jos ihan ensimmäiseksi kuvailisitte Venäjän kulttuuria yleisesti.**

IP: Tämän on kyllä niin laaja kysymys että tästä on järjestetty jopa monien päivien koulutustilaisuuksia. Ensinnäkin pitää muistaa että Venäjä on hirvittävän iso maa. Pelkästään Venäjän sisällä on jo uskonnollisia alueita, eri kansalaisuuksia ja muuta. Pelkästään Venäjän sisällä kulttuurierot ovat valtavat. Puhumattakaan kun vielä verrataan Suomeen. Jos noin yleisesti, ensinnäkin Venäläiset ovat slaavilaista kansaa, ne ovat paljon temperamenttisia, räiskyvämpiä ja avoimempia kun vertaa suomalaisiin. Perhe on venäjällä hyvin tärkeä asia. Töissä ei katsota pahalla jos hoidat perheen henkilökohtaisia asioita työajalla, siellä on ihan eri asennoituminen kuin meillä. Ystävyysuhteet ovat hyvin tärkeitä. Venäläiset ovat aika isänmaallisia. Se näkee politiikasta ja kaikista muusta, mitä tällä hetkellä on. Varmaan Neuvostoliiton ajan poliittinen tausta on vaikuttanut tähän ja asenteisiin, kulttuurieroihin ja esimerkiksi suhtautuminen yhteiseen omaisuuteen on ihan erilaista kuin Suomessa. Venäjällä yhteisen omaisuuden perään ei katsota kuin Suomessa.

Yrityskulttuureissakin on jonkin verran eroja, että miellä on totuttu suomessa jopa tällainen suullinen sopimus, kun vedetään kättä päälle, se sopii. Venäjällä ei kirjallinen sopimuskaan aina välttämättä, jos olo suhteet muuttuu, on hän sitä mieltä, ettei hänen tarvitse noudattaa sopimusta. Mutta tietysti nämä on kaikki yksilöllisiä, olemme kaikki yksilöllisiä ihmisiä ja itselläni on muuan muassa paljon pitkäaikaisia liikesuhteita, si mikä sovitaan niin se pitää, vaikkei sitä pantais paperille. Mutta kulttuureissa on paljon eroja. Viime aikoina Venäjä on hypännyt aikamoisin loikin, me olemme kehittyneet pikkuhiljaa. Esimerkiksi siellä on kaikki tietotekniikka ja puhelimet tullut valmiina, se on jopa kehittyneempää kuin meillä.

I: Okei.

IP: Tämä on todella yleisesti kulttuurista.

**I: Kyllä. Sitten kysymyksiä yrityskulttuurista, miten neuvottelut sujuu yleensä?**

IP: No, lähetään taas vähän tuolta historiasta, venäläiset ovat aina olleet kauppiaita jos muistat suomenkin historiaa niin meillä ensimmäiset kauppiaat oli ”laukkuryssiä”. Venäläiset ovat aina olleet hyviä kauppamiehiä ja hyviä neuvottelijoita. Neuvostoliiton aikaan olivat pitkälle koulutettuja, osasivat neuvotella. He osaavat sen puolen ja ovat välillä tiukkoja mutta asiallisia. Mutta toisaalta sitten, kun he ovat saavuttaneet sen mitä he haluavat, päätöksenteko on nopeaa. Yleensä on se että siellä on neuvottelemassa myös sellaiset ihmiset jotka pystyvät päättämään ei tarvitse lähetä mistään kotikonttorista enää lähetä kysymään saanko tehdä tämän päätöksen vai enkö saa. Kun asia on sovittu, tehdään se päätös nopeasti.

I: Okei.

IP: Sitten jos puhutaan tuosta venäläisestä ajankäsityksestä, niin sanotaan että ”iso maa ja pitkät minuutit”. Ajankäsitys ei ehkä ole yhtä tiukkaa venäläisillä kuin meillä, se on väljempää. Voisi tavallaan sanoa että heillä on kaksi ajankäsitystä, sen olen oppinut tässä matkan varrella. Elikkä kun käydään neuvotteluita tai tehdään jotain hommia, jos heidän pitää jotain tehdä, sillä ei ole kiirettä, mutta jos vastapuolen, elikkä meidän, se olisi pitänyt olla eilen jo tehty. Jos toisen pitää tehdä on kiire, mutta jos itse pitää tehdä, niin venyy ja paukkuu ne asiat aika paljon.

I: Selvä. Neuvottelut ja ajankäsitys menevät siis osittain yhteen.



IP: Joo kyllä menee. Sitten tuosta johtajuudesta niin venäjän on aina ollut ja venäläiset on aina ollut sellaisia että siellä on ollut vahva johtaja. Se näkyy myös yrityskulttuurissa. Kyllä siellä yleensä on aika pitkälle tämä että yksi mies ja yksi ääni ja periaate, yrityksissä on pääjohtaja joka päättää asioista. Valtaa delegoidaan aika vähän. Hyvin keskitettyä tämä valta siellä, ei ole johtoryhmä työskentelyä kuten meillä yrityksissä on. Tämäkin on nykyaikana muuttumassa vähän enemmän. Varsinkin isommissa pörssiyrityksissä ollaan menossa länsimaalaisempaan suuntaan. Hyvin pääjohtaja keskeistä on edelleenkin tämä johtajuus siellä.

**I: Joo. Entä miten sitten tasa-arvo ja naisten rooli työelämässä?**

IP: Jos ei suomessakaan nyt, yleisesti, naisia ei ole niin hirveästi johtamisasemissa, toki on, Venäjällä tämä tilanne on vielä huonompi. Kyllä johtoporras on aika pitkälle miesvaltaosta Venäjällä, aika harvoin tulee vastaan johtavassa asemassa olevia naisia, yrityksissä ja neuvotteluilla tulee vastaan naisia, ja varsinkin palkkajohtajina ei tule vastaan. Kun mennään yrittäjiin, niin tietysti siellä vielä rupeaa olemaan naisiakin jo. Siinänsä se on ihan hyvä asia se menee tähän suuntaan, itse kun olen palkannut ihmisiä ja monien kanssa jutellut on todettu että jos haluaa että se yritys toimii ja saa jotain aikaiseksi niin täytyy se nainen palkata johtajaksi. Se on huomattavasti tehokkaampaa ja en tiedä miettiikö miehet sitten enemmän miten täyttää omia taskujaan ja naiset johtaa sitä yritystä. Ne mitä olen tavannut on erittäin ammattimaisia ja tehokkaita, mutta nämä määrät ovat toistaiseksi aika pieniä. Tätä tasa-arvoa ei ole.

I: Olen myös kuullut että naisia ei välttämättä kätellä, pitääkö paikkansa?

IP: Joo kyllä pitää paikkansa, se on totta, ei kätellä.

I: Se on jännä yksityiskohta.

IP: Se on jännä yksityiskohta, mutta se pitää paikkansa, venäläiset eivät kätele naisia. Naiset saattavat olla myös vaivautuneita jos heitä kätelee neuvotteluissa sillä niin ei yleensä tehdä. Se on aika jännä tilanne.

**I: Entä byrokratia, miten olette sen kokenut, mitä mieltä olette siitä?**

IP: Kaikki yritykset jotka toimivat siellä varmasti kokee tätä byrokratiaa. Se on pahinta kaikissa lupa-asioissa jos pitää saada jotain sertifikaatteja tuotteellesi tai rakennuslupia

tai mitä tahansa, työluvut. Siellä se byrokratia on juuri lupapuolella. Mutta esimerkiksi verotuspuolella en siellä näe sellaista byrokratiaa on melko selkeää veroilmoitusten tekeminen kuten meilläkin. Eli kaikki tehdään sähköisesti nykyään kaikki toimii sillä tavalla, mutta lupapuoli on semmoinen.

**I: Onko nämä luvat myös tärkeitä?**

IP: On ne ihan oleellisia, esimerkiksi jo suomalainen haluaa työskennellä siellä hänellä pitää olla työ lupa. Työluvan saaminen on sitten hankalaa, on tarkastuksia ja kokeita sun muuta, ja samoin on hyvin pitkiä nämä kaikki rakennusprosessit. Rakennuslupia varten pitää tehdä kaikki papereita ja muuta. Tuotteiden sertifiointia. Ne (prosessit) ovat pitkä ja vaativat paljon papereita, ovat siis hyvin byrokraattisia nämä lupaprosessit. Siellä se niin kuin tuntuu kaikista parhaiten. Kun toiminta on saatu käyntiin ja toiminta on, siellä ei sitten sellaista byrokratiaa enää siinä määrin ole. Normaali toiminta menee kohtuullisen joustavasti.

**I: Joo. Onko se byrokratia siis suomessa vähän helpompaa?**

IP: Kyllä suomessa on helpompaa. On ollut sellainen sanonta että Venäjällä mikään ei toimi mutta kaikki järjestyy, suomessa taas ei mitään järjesty mutta kaikki toimii. Kyllä suomessa näissä viranomais-asioissa pääsee helpommalla kuin Venäjällä.

**I: Entä sitten korruptiosta, sitä on Venäjällä jonkin verran?**

IP: Tämä on hyvin mielenkiintoinen kysymys. Kyllä sitä on, siitä ei pääse mihinkään. Olen itse sitä mieltä, että kyllä yhdenkään yrityksen joka siellä toimii, se on mahdollista toimia ettei harjoita minkään laista korruptiota, mutta kyllä se hankaloittaa niin paljon asioita käytännössä. En itse usko että kukaan siellä toimiva välttyy millään tavalla. Se on niin moni tahoista ja tasoista.

**I: Olen käsittänyt että vähän niin kuin kuuluu elämiseen?**

IP: se kuuluu siihen elämiseen ja se mitä käsitetään korruptioksi. Mutta siellä on yritys joka toimii ja haluaa esimerkiksi tehdä töitä kaupungin kanssa tai kuntien kanssa, kyllä oletetaan että se tukee urheiluseuroja, hyväntekeväisyyttä. Jos et sitä tee, se hankaloittaa sun elämää. Se on tavallaan hyvän tekeväisyyttä mutta luen sen myös keltaiseksi korruptioksi koska se on puolipakollista. Liike-elämässä suoraa rahan pyytämistä ei minun

mielestäni juurikaan enää esiinnyt. Toiste päin kyllä on, jos on joutunut esimerkiksi ostamaan asiakkaalta palveluja rakentamista tai muuta, on tullut vastaan että osta multa niin saat osan kauppahinnasta itsellesi takaisin. Johon tietysti ei ole voitu lähteä. Ja tiedän että siellä venäläisten kesken siellä tämän tyyppistä tapahtuu. Kolmas taso on oikeastaan tämä viranomaisten lahjonta tai sanotaanko heidän vaatimuksensa, niin päin. Joka on aika epämiellyttävää. Kyllä siellä asioita saa läpi ilman sitä mutta se kestää, jos vähäänkään haluaa vauhdittaa asioita tai varmistaa että hoituvat niin kuin sinä haluat niin kyllä siihen yleensä liittyy jonkun näköistä avustamista ja maksamista. Täytyy myös sanoa että kuten joku idäntutkija aikoinaan sanonut, Venäjän ei sinänsä poikkea muista maista tai ole outo maa, se on vaan oudossa paikassa. Jos se olisi Mexican tai Brasilian vieressä, niin ei sitä kukaan ihmettelisi, eli sillä tavalla jos maailmanlaajuisesti katsotaan, ei se hirveästi poikkea monista muista suurvaltioista tässä asiassa.

### **I: Joo. Mainitsit jo että perhe on tärkeä, miten sitten sosiaaliset verkostot?**

IP: Aivan ehdottomat. Jos siellä haluaa jotakin tehdä ja saada niin pitää luoda ne sosiaaliset verkostot ja niiden kautta saa hyvin paljon aikaiseksi. Niiden luominen tietysti kestää. Venäläisen, ei tiedä onko luonne vai muu, kyllä tuollaisen ystävyysuhteen luominen ja tällaisen luottamuksellisen suhteen luominen venäläisen kumppanin kanssa niin se yleensä vie vuosia. Esimerkkinä, tuossa tuli tämä yksi Petospolainen yritys jota me konsultoitiin niin kyllä siinä ensimmäinen puoli vuotta meni siihen ennen kuin ne rupesi tekemään mitään, enne kuin sai tavallaan heidät tajuaamaan että me yritämme auttaa heitä, ja me ei olla pettämässä, ja että ollaan täällä heitä varten. Se luottamuksen luominen kesti sellaisen puoli vuotta, sen jälkeen vasta rupesi asiat tapahtumaan. Todellisen verkoston ja tällaisen suhteen luominen voi olla jopa vuosien asia mutta näitä pitkin hoidetaan hyvin paljon asioita ja näitä pitkin saa hyvin paljon asioita hoidettua myöskin.

I: Se siis eroaa suomesta?

IP: Se eroaa suomesta erittäin paljon. Miten nyt sanoisin, se ei ole mitenkään salamyhkäistä eikä siihen liity mitään sellaista niin sanottua hyvä veli asiaa vaan jos tunnen jonkun ihmisen hyvin ja tarvitsen jonkun palvelun, jos tämä ihminen soittaa sille palveluntarjoajalle ja sanoo että tee nyt tälle, niin saan se palvelun. Maksan siitä saman, ei siis tarkoita että olisi mitenkään edullisempaa tai muuta, se asia vain hoituu ihan eri tavalla. Se on palvelus palveluksesta, siihen ei välttämättä liity minkäänlaista taloudellista etua

tai hyötyä. Sosiaaliset verkostot, ehkä siinä on taustana se että Neuvostoliiton aikana oli palveluista pulaa ja tavaroista pulaa, silloin luotiin näitä verkostoja, ehkä tämä homma jatkuu edelleen. Niitä luodaan opiskeluaikana, niitä luodaan työelämässä ja ovat aivan ehdottomia siellä.

**I: Joo. Voisin tässä välissä kysyä, miten teidän yrityksen kun viette tai autatte asiakasta menemään Venäjälle, onko se usein pitkä prosessi? Jos luottamuksen saaminen kestää?**

IP: Kyllä nämä projektit yleensä on, tietysti silloin kun me tehdään suomalaisten kanssa töitä se on helpompaa ja suomalaisten liikebusiness suhde syntyy paljon nopeammin. Venäläisten kanssa kun tehdään, joko joutuu rakentamaan tätä luottamusta tai sitten käyttää hyväksi sosiaalisia verkostoja elikkä jo me tunnemme jonkun hyvin joka taas tuntee hyvin tämän vastapuolen, kun hän tavallaan suosittelee meitä menevät asiat helpommin.

**I: Onko teillä mitään erityistä mitä haluatte mainita, oletteko kokeneet mitään erityisen haastavaa Venäjän markkinoilla?**

IP: En oikeastaan, ei millään tavalla haastavaa, itse kun olen tehnyt sekä Venäjälle että muualle päin maailmaa kauppaa ja bisnestä niin ei tuo Venäjän business ole sen haastavampaa kuin että lähdet jonnekin Eurooppaan tai muualle. Jopa omalla tavallaan ehkä venäläisten kanssa helpompi tulla toimeen, kuin länsimaisten kanssa, ja se täytyy sanoa että suomalaisilla on edelleenkin kyllä kohtuullisen hyvä maine Venäjällä, siinä mielessä suomalaisten on helpompi tulla Venäjälle ja luoda venäjällä kuin monien muiden. Ei minusta sellaisia hankaluuksia tai isompia ongelmia ollut. En ole kohdannut rikollisuutta, suomessa minulla on viety lompakko mutta Venäjällä ei koskaan ole viety mitään. Siellä ei esimerkiksi Pietari tai Moskova sinänsä eroa mistään Lontoosta tai New Yorkista. Jos käyttäydyt itse normaalisti ja pysyt kohtuullisella alueella niin siellä voi ihan vapaasti liikkua ja olla. En näe mitään sellaista ihmeempää haastavaa, tietysti kieli pitää olla, se on yksi. Ilman Venäjän kieltä sinne on aika hankala lähteä edelleenkin. Nuorempi sukupolvi rupeaa jo puhumaan englantia mutta vähänkin vanhempi polvi kielitaito on kohtuullisen huono Venäjällä. Toinen on se että se on aikaa vievää. Turhaa odottaa että menet sinne ja teet ensimmäisellä reissulla isot kaupat niin se ei niin kuin noin

yleisperiaatteellisesti, ellei sinulla ole joku tietty tuote mitä he haluavat, niin pitää rakentaa se luottamus ja se suhde ja se vie aikaa.

I: Kielestä pitkin tosiaan kysyä että kuinka tärkeä se on, se tulikin jo esille.

IP: On tosiaan hyvin tärkeä. Toinen asia on tosiaan se että Venäjä muuttuu koko ajan, nyt kun tulee tämä uusi polvi ja uudet koulutetut ihmiset niin ollaan menossa länsimaisempaan käytäntöön ja nopeampaan bisneksen tekemiseen. Sieltä löytyy kielitaitoa ja paljon ihmisiä joita on koulutettu lännessä. Toiminta on muuttumassa länsimaisemmaksi minun mielestäni verrattuna siihen mitä se on ollut.

I: Joo, niin minäkin olen käsittänyt. Ei minulla ollut muuta, haluatko vielä lisätä jotain?

IP: En oikeastaan, tuossa tuli paljon asioita.

I: Niin tuli, osa mitä jo tiesin mutta myös uusia asioita. Kiitos paljon haastattelusta.