

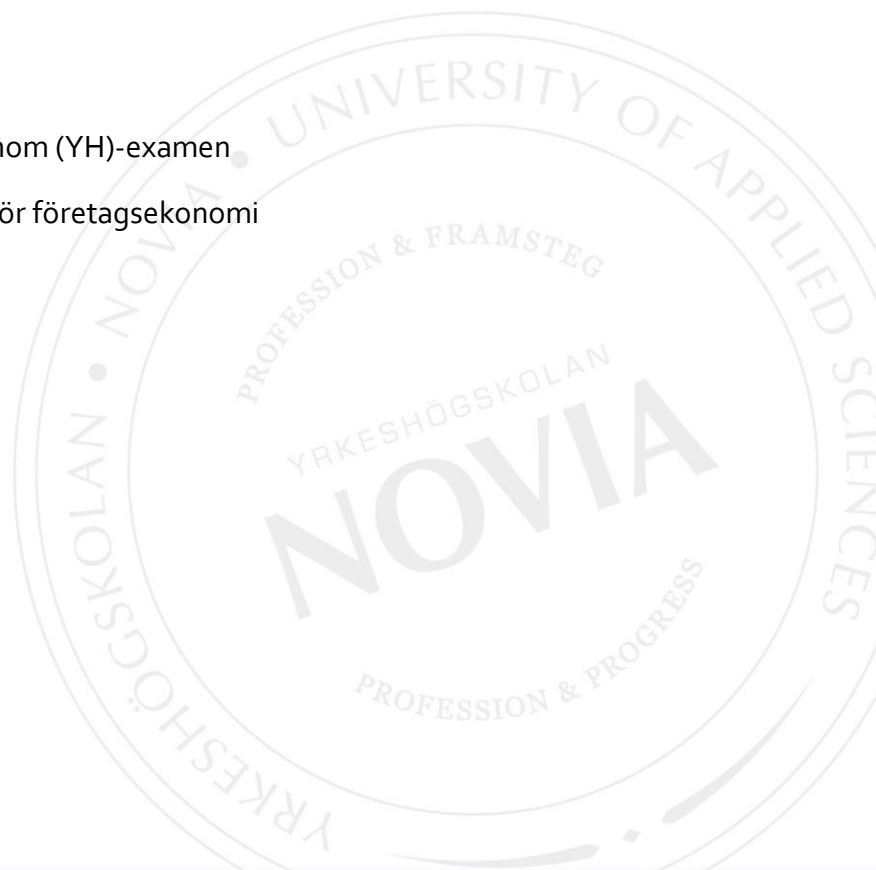
Finländska företags internationaliseringsprocess i Ryssland

Filip Kjötär

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Vasa 2019



EXAMENSARBETE

Författare: Filip Kjötär

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Internationell Handel

Handledare: Rosmeriany Nahan-Suomela

Titel: Finländska företags internationaliseringsprocess i Ryssland

Datum 29.04.2019

Sidantal 34

Bilagor 2

Abstrakt

Finlands granne i öst, Ryssland, är en marknad allt fler finländska företagare visar intresse för. Landet har efter Sovjetunionens fall genomgått stora förändringar, där även levnadsstandarden har ökat, vilket har gett ett större utrymme för utländska företagare att bedriva verksamhet i landet. Finländska företagare ser en stor tillväxtpotential på den ryska marknaden, men i Ryssland finns en del utmaningar som de kan stöta på.

Examensarbetets syfte är att ta reda på vilka dessa utmaningar är samt hur finländska företag navigerar sig igenom internationaliseringsprocessen.

Examensarbetets teoretiska del kommer med stöd av kunskaper om affärs- och organisationskulturer och organisationer som stödjer internationaliseringsprocessen, behandla marknadsorienteringens betydelse vid själva internationaliseringen. Faktorer som hänger ihop med marknadsorienteringen kommer tas upp för att se hur de är relaterade till den ryska marknaden.

I den empiriska delen har jag intervjuat företaget Mirka samt den exportfrämjande organisationen VIEXPO, som båda har erfarenhet av internationalisering i Ryssland. Med mina frågor ville jag ta reda på marknadsorienteringens betydelse samt vilka utmaningar som förekommer vid internationalisering i Ryssland. Resultatet visade att kunskapen om marknadsorienteringen haft en märkbar inverkan hur Mirka lyckats internationalisera sig i Ryssland. De vanligaste utmaningarna som förekommer är en stor ovisshet och snabba förändringar på den ryska marknaden.

Språk: svenska

Nyckelord: Ryssland, internationalisering, marknadsorientering

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Filip Kjötär

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Kansainvälinen kauppa

Ohjaaja: Rosmeriany Nahan-Suomela

Nimike: Suomalaisyriyten kansainvälistymisprosessi Venäjällä

Päivämäärä 29.4.2019

Sivumäärä 34

Liitteet 2

Tiivistelmä

Suomen itäisen naapurin, Venäjän, markkinat kiinnostavat yhä enemmän suomalaisia yrittäjiä. Venäjä on Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen käynyt läpi suuria muutoksia, minkä jälkeen elintaso on noussut ja yrittäjille on tullut parempia edellytyksiä harjoittaa liiketoimintaa maassa. Suomalaisyriyket näkevät tänään suurta kasvupotentiaalia Venäjän markkinoilla. Venäjän markkinoilla on silti olemassa jonkin verran haasteita, jotka voivat kohdistua yrityksiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä nämä haasteet ovat ja miten suomalaisyriyket suhtautuvat kansainvälistymisprosessiin.

Opinnäytetyön teoreettinen osa käsittelee Venäjän liiketoiminta- ja organisaatiokulttuuria sekä organisaatioita, jotka edistävät kansainvälistymisprosessia. Edellä mainittujen aiheiden perusteella käsitellään myöhemmin markkinasuunnistuksen merkittävyyttä kansainvälistymisprosessissa ja siihen liittyviä tekijöitä, jotka ovat tyypillisiä Venäjän markkinoilla.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa on haastateltu yritystä Mirka sekä vientiä edistävää organisaatiota VIEXPO, sillä molemmilla on kokemusta kansainvälistymisestä Venäjän markkinoilla. Kysymyksillä haluttiin selvittää markkinasuunnistuksen merkittävyys sekä mitkä haasteet ovat olemassa kansainvälistymisessä Venäjän markkinoille. Tulosten perusteella markkinasuunnistuksen tuntemuksella oli suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin Mirkan kansainvälistymisprosessi oli onnistunut Venäjällä. Tavallisimmat haasteet olivat suuri epätietoisuus ja äkilliset muutokset Venäjän markkinoilla.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: Venäjä, kansainvälistyminen, markkinasuunnistus

BACHELOR'S THESIS

Author: Filip Kjötär

Degree Programme: Business Administration

Specialization: International Business

Supervisor: Rosmeriany Nahan-Suomela

Title: Finnish Companies Internationalization Process in Russia

Date 29.04.2019

Number of pages 34

Appendices 2

Abstract

Finland's neighbor in the East, Russia, is a market that has increased in interest for Finnish entrepreneurs. Russia has after the collapse of the Soviet Union gone through tremendous changes, which have resulted in increased living standards and better opportunities for companies to run their businesses in the country. Finnish companies see a great growth potential in the Russian market, but at the same time there are some existing challenges facing the companies on the market.

The purpose of this thesis is to find out which these challenges are and how the Finnish companies navigate through the internationalization process.

The theoretical part of this thesis will by support of knowledge about business and organizational culture and organizations that support the internationalization process, address the importance of market orientation when it comes to internationalization. Factors correlated to market orientation will be addressed and looked at how they are related to the Russian market.

In my empirical research I have conducted an interview with the company Mirka and the export promoting organization VIEXPO, which both have experience from internationalization in Russia. With my questions I wanted to find out the importance of market orientation and which challenges there are when internationalizing in Russia. The result showed, that the knowledge of market orientation had a significant impact when it comes to how Mirka succeeded to internationalize in Russia. The most common challenges are the amount of uncertainty and the rapid changes on the market.

Language: Swedish

Key words: Russia, internationalization, market orientation

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och problemområden	2
1.2	Avgränsning och metod	2
2	Finlands och Rysslands handel	3
2.1	Den totala handeln i siffror.....	4
2.2	Import av produkter	6
2.3	Export av produkter	7
3	Affärs- och organisationskultur	8
3.1	Rysslands kultur	8
3.2	Hofstedes kulturdimensioner	9
4	Organisationer som stödjer internationaliseringsprocessen	12
4.1	Business Finland.....	12
4.2	Finsk-ryska handelskammaren	13
4.3	Business Team for Russia	14
4.4	VIEXPO	14
4.5	Österbottens företagarförening	16
5	Marknadsorienteringen i internationaliseringsprocessen	17
5.1	Marknadsintelligens perspektivet	17
5.2	Beslutsfattande perspektivet.....	20
5.3	Det kundorienterade och kulturellt-baserade perspektivet.....	21
5.4	Strategiska perspektivet	22
5.5	Konkret exempel på marknadsorientering vid internationalisering.....	23
6	Empirisk studie	26
6.1	Val av undersökningsmetod	26
6.2	Datainsamlingsmetod.....	26
7	Resultat och diskussion	27
7.1	Intervju med Mirka	27
7.1.1	Marknadsintelligens perspektivet	28
7.1.2	Beslutsfattande perspektivet.....	29
7.1.3	Det kundorienterade och kulturellt-baserade perspektivet.....	30
7.1.4	Det strategiska perspektivet	30
7.2	Intervju med VIEXPO	32
8	Sammanfattning och avslutande ord	34
	Källförteckning	35

Tabellförteckning

Tabell 1 Företagens skillnader bransch, antal anställda och stadie av internationalisering ...	4
Tabell 2 Finlands och Rysslands gemensamma handel 2008-2018 (1-3).....	5
Tabell 3 909 handelshinder 273 av 426 svarande företag stött på.....	19
Tabell 4 Information om de fyra företagen som deltog i studien.....	23

Figurförteckning

Figur 1 Statistik över uppfattade tillväxtmöjligheter på olika världsmarknader	3
Figur 2 Import av produkter från Ryssland 2018 första kvartalet	6
Figur 3 Export av produkter till Ryssland 2018 första kvartalet	7
Figur 4 Hofstedes sexdimensionella kulturteori för Ryssland.	9
Figur 5 Jämförelse av totalt 909 upplevda handelshinder marknadsvis	20

Bilageförteckning

Bilaga 1. Frågor ställda till Mirka

Bilaga 2. Frågor ställda till VIEXPO

1 Inledning

Företagsledare blir idag allt mer övertygade om att internationalisera sig på en utländsk marknad kan innebära en mängd fördelar för företaget. Företagarna har blivit mer medvetna om de olika sakerna internationalisering på en ny marknad har att erbjuda, som reducerade kostnader, billigare arbetskraft, en större kundbas och ett större utbud av produktionsanläggningar.

En hård konkurrens eller avsaknad av en tillräcklig kundbas på den nationella marknaden kan göra det svårt för en företagare att uppnå ett eftersträvarvärt resultat. Internationalisering på en utländsk marknad är ett alternativ för en företagare att bredda sitt marknadsområde, med målet att utöka verksamhetens lönsamhet.

Internationalisering av ett företag uppstår som en följd av en upptäckt av möjligheter på en internationell marknad. Dessa möjligheter kan identifieras i koppling till brist, överskott eller felplacering av resurser på ifrågavarande marknad (Rezende, Galdino & Lamont, 2018, ss. 423–424). När en sådan möjlighet har identifierats har en företagare två val, att inleda en internationaliseringsprocess eller avstå.

Formen av företagets internationalisering på en utländsk marknad går att dela in i två huvudkategorier; exporterande eller icke-exporterande internationalisering. Ett exporterande företag tillverkar sina produkter inom nationella gränser eller tredje land, för att sedan exportera sina produkter eller tjänster till landet där företaget valt att internationalisera sig. Denna metod kallas för direkt export. Ett exporterande företag kan även använda sig av en tredje part som för in företagets produkter i destinationslandet, denna metod kallas då för indirekt export. Ett icke-exporterande företag kan bedriva internationell verksamhet i form av franchising, licensering, utländska investeringar eller strategiska allianser. (Wong, 2013, ss. 46–47)

Företag som utvidgar sin verksamhet till en internationell marknad kommer oavsett i vilken form den tar sig gå igenom en internationaliseringsprocess. Denna process är ingen ensidig tolkning och någon universell handbok existerar inte. Däremot existerar en omfattande mängd teorier och uppfattningar om vad denna internationaliseringsprocess innebär. I mitt examensarbete kommer jag med stöd av några existerande teorier koppla samman hur dessa sammanfaller med varandra vid finländska företags internationalisering i Ryssland.

1.1 Syfte och problemområden

Jaana Rekolainen vid Finsk-ryska handelskammaren konstaterar det faktum (enligt Dobrowolski & Peltola, 2015, s. 6) att den ryska marknaden intresserar, fascinerar och skrämmer finländska företag. Med mitt examensarbete vill jag utvidga förståelsen för hur internationaliseringsprocessen fungerar och vilka utmaningar som förekommer specifikt på den ryska marknaden. För min egen del, men även för andra finländska företags del som avväger att internationalisera sig på den ryska marknaden.

Ryssland benämns ofta i den bemärkelsen att det kan vara problematiskt att bedriva verksamhet i landet, till skillnad från något annat land inom EU. Eftersom Ryssland utgör 1340km av Finlands gräns och som efter Sovjetunionens fall fram tills nu haft en stark ekonomisk tillväxt, är Ryssland ett land som för finländska företags del inte bör ignoreras. Det finns några områden finländska företagare som väljer att internationalisera sig i Ryssland kommer behöva känna till; affärs- och organisationskulturer, organisationer som stödjer internationaliseringsprocessen och teorier relaterade till marknadsorientering. Dessa är några av de grundläggande områdena en företagare bör känna till för att lyckas vid internationalisering på en främmande utländsk marknad.

Examensarbetets syfte är att förbättra förståelsen för hur företagen navigerar sig genom internationaliseringsprocessen och vilka utmaningar som följer när de väljer att internationalisera sig på den ryska marknaden.

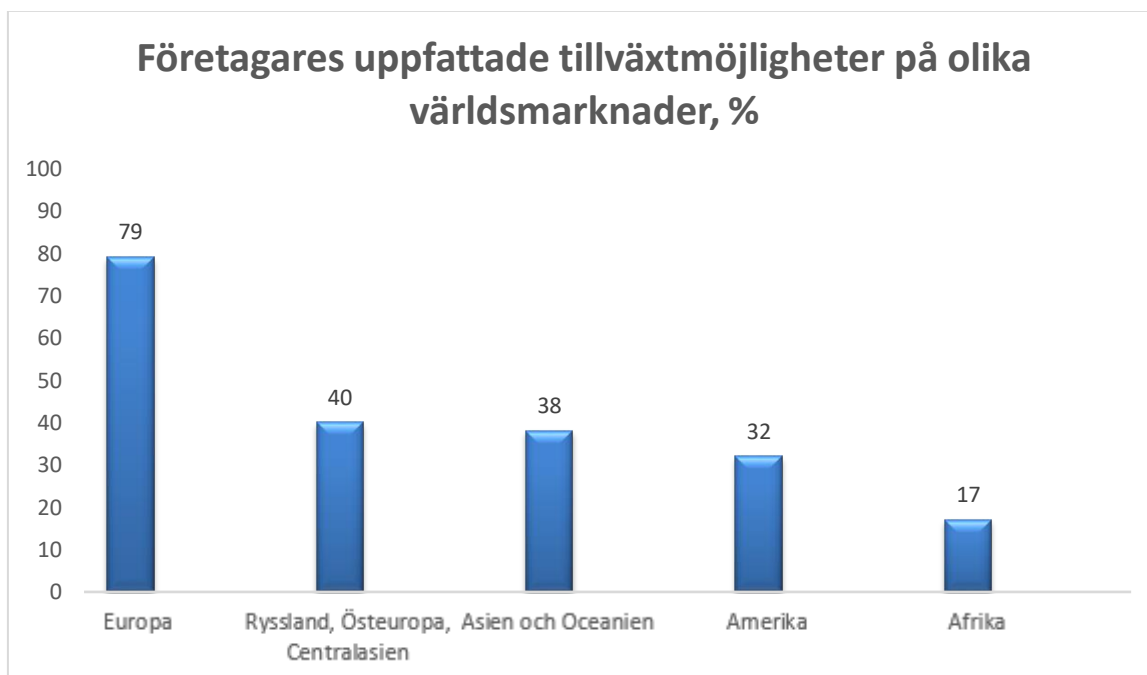
1.2 Avgränsning och metod

Jag kommer att behandla fem olika perspektiv som skildrar marknadsorienteringens betydelse som är sammanställda av Lafferty och Hult 2001 i min teoridel, där även utmaningar som företag stöter på vid internationalisering i Ryssland tas upp. Dessa perspektiv och konstaterade utmaningar kommer jag att ha som grund och tillämpa i min intervju med företaget Mirka, som har grundat dotterbolag i Ryssland. Genom min intervju ville jag ta reda på marknadsorienteringens betydelse vid internationalisering samt vilka utmaningar företaget stött på i Ryssland. Jag har även intervjuat Kristian Schrey, vd för den regionala exportfrämjande organisationens VIEXPO. För att få svar på hur de kan hjälpa finländska företag som väljer att internationalisera sig i Ryssland och vilka de vanligaste svårigheterna för företagarna då brukar vara.

2 Finlands och Rysslands handel

För att få en inblick i vilken omfattning Finland och Ryssland bedriver handel med varandra kommer jag att jämföra offentliga siffror från tullen. Dessa siffror påverkas mycket av geopolitiska händelser där både Ryssland och EU är inblandade, dessa händelser påverkar i sin tur finländska företag som är aktiva i Ryssland.

Finländska företagare är i allmänhet väldigt intresserade av den ryska marknaden, 40 % av 426 tillfrågade finländska företag uppfattade att Ryssland, Östeuropa och Centralasien är en marknad som kan bidra till företagets tillväxt. Denna världsmarknad toppade statistiken över uppfattade tillväxtpotentialer på olika världsmarknader efter den europeiska marknaden, där 79 % av företagarna uppfattade att det finns tillväxtpotential för företaget. Ju större företaget är, desto större är sannolikheten att företaget ser tillväxtpotential på den ryska, östeuropeiska och centralasiatiska världsmarknaden. Vilket även framkommer i tabell 1 på följande sida. Denna statistik framkommer i en rapport som Team Finland tagit fram angående finländska företags syn på internationalisering och handelshinder 2016. (Team Finland, 2016, s.7)



Figur 1 Statistik över uppfattade tillväxtpotentialer på olika världsmarknader (Team Finland, 2016, s.7)

Tabell 1 Företagens skillnader bransch, antal anställda och stadie av internationalisering (**Team Finland, 2016, s.7**)

Rapporterat tillväxtpotential %	Europa	Ryssland, Östeuropa, Centralasien	Amerika	Asien	Afrika
Bransch					
Industri	85	44	35	35	20
Handel	79	42	19	35	6
Tjänster	69	33	34	44	16
Anställda					
Under 10	79	30	38	42	13
10–249	83	42	29	34	17
250+	61	46	46	53	22
Stadie av internationalisering					
Övervägande	88	37	22	24	7
Tillväxtstadie	84	41	33	41	20
Redan etablerade	42	42	39	45	22

2.1 Den totala handeln i siffror

2017 stod Ryssland för 5,7 % av Finlands totala export, vilket i euro utgör 3,416 miljarder. För jämförelsens skull går att nämna att år 2008 var motsvarande siffror 11,6 % och 7,618 miljarder euro.

Motsvarande siffror för importen var 2017 8,212 miljarder euro och 13,2 % av Finlands totala import. 2008 låg importvärdet på 10,174 miljarder euro, vilket utgjorde 16,3 % av den totala dåvarande importen.

Utav dessa siffror går det att konstatera att Finland de senaste tio senaste åren procentuellt haft ett stort handelsunderskott gentemot Ryssland, det vill säga att man importerar en större mängd än vad man exporterar till ett land. I tabell 2 på följande sida kan man se en mer noggrann bild över hur Finlands och Rysslands gemensamma handel sett ut åren 2008–2018. (Tulli, 2018, s. 2)

Tabell 2 Finlands och Rysslands gemensamma handel 2008–2018 (1–3) (Tulli, 2018, s. 2)

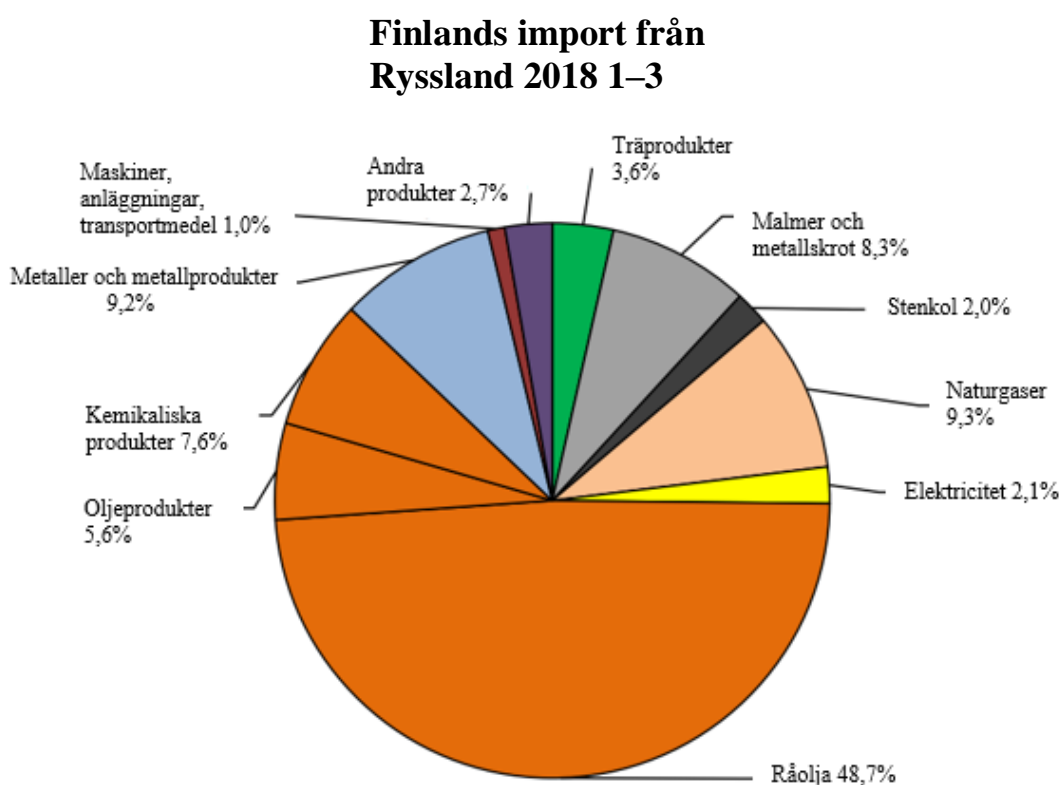
År	Import mn €	Ändring %	Andel %	Export mn €	Ändring %	Andel %	Handelsbalans
2008	10 174	21	16,3	7 618	13	11,6	-2 556
2009	7 035	-31	16,1	4 028	-47	8,9	-3 007
2010	9 217	31	17,8	4 716	17	9	-4 501
2011	11 319	23	18,7	5 337	13	9,4	-5 983
2012	10 583	-7	17,8	5 688	7	10,0	-4 895
2013	10 521	-1	18,0	5 359	-6	9,6	-5 162
2014	8 615	-18	14,9	4 638	-13	8,3	-3 977
2015	5 981	-31	11,0	3 157	-32	5,9	-2 824
2016	6 145	3	11,2	2 977	-6	5,7	-3 168
2017	8 212	34	13,2	3 416	15	5,7	-4 796
2018 (1–3)	2 360	-3	14,7	757	0	4,9	-1 604

I tabell 2 kan man se att den finländska exporten till Ryssland de senaste åren varit avtagande. Anledningen till denna nedgång har att göra med de sanktioner som USA och EU riktat mot Ryssland, varav Ryssland svarat med egna sanktioner. Ryssland har under senaste år på grund av de ansträngda relationerna till västmakterna blivit allt mer protektionistiska, vilket senare konstateras i min empiriska del där jag intervjuat vd:n för VIEXPO Kristian Schrey.

Enligt vd Kristian Schrey (personlig kommunikation 25.03.2019) är trenden med ökande protektionism svår att vända, särskilt då varken västmakterna eller Ryssland visar några ambitioner att vilja lägga sina meningsskiljaktigheter bakom sig.

2.2 Import av produkter

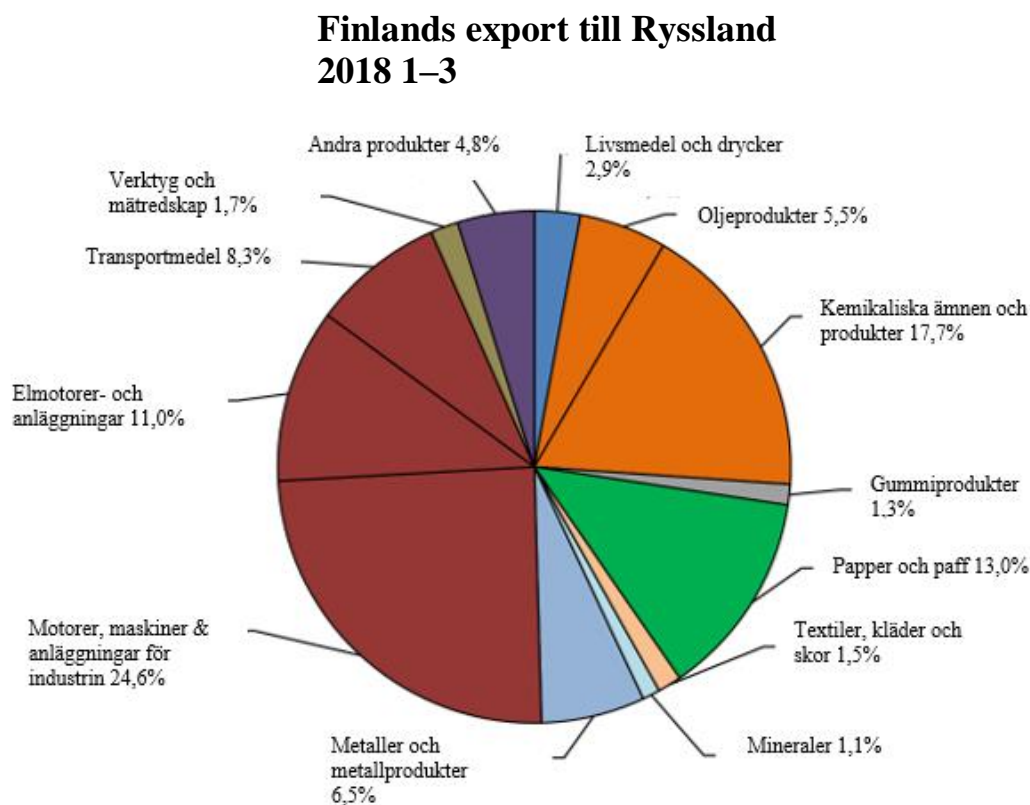
När det kommer till importen av produkter från Ryssland är det råolja som står för nästan hälften av den totala importen. 2018 (1–3) utgjorde råolja 48,7 % av importen från Ryssland, följt av naturgas 9,3 %, samt metaller och metallprodukter 9,2 %. Energiresurser är dominerande vad gäller finländsk import från Ryssland. Andra produkter som Finland importerar är malm och metallskrot, kemikalier, träprodukter, el, stenkol, maskiner, anläggningar och transportmedel. (Tulli, 2018, s. 6)



Figur 2 Import av produkter från Ryssland 2018 första kvartalet (Tulli, 2018, s. 6)

2.3 Export av produkter

Finlands export till Ryssland utgör till största del produktgruppen förbränningsmotorer, samt maskiner och anläggningar för industrin 24,6 %, följt av kemiska produkter 17,7 % och papper och paff 13 %. Tillsammans utgör motorer av diverse slag, maskiner, industrianläggningar och transportmedel nästan hälften (43,9 %) av Finlands totala export till Ryssland. (Tulli, 2018, s. 4)



Figur 3 Export av produkter till Ryssland 2018 första kvartalet (Tulli, 2018, s. 4)

I kapitel två har jag tagit reda på hur omfattande den finsk-ryska handeln är och hur den ser ut genom att ta reda på vilka produkter som importeras och exporteras. Den information som hämtades från tullens publicerade rapport gav en bra bild av hur det ligger till i verkligheten. Det inledande kapitlet är tänkt att ge läsaren en allmän uppfattning hur betydande den ryska handeln är för den finska ekonomin.

I nästa kapitel kommer Rysslands affärs- och organisationskulturer att tas upp, av den anledningen att läsaren bör känna till området innan teorin för marknadsorienteringen behandlas i kapitel fem.

3 Affärs- och organisationskultur

Affärs- och organisationskulturer är ett viktigt område att studera och känna till på förhand, så att företagaren vet hur den skall agera i situationer tillsammans med potentiella kunder eller samarbetspartners på den nya marknaden. Att kunna bemöta människor på ett sätt de känner sig bekväma med inger också ett ökat förtroende för företagaren, som är en avgörande fördel för att kunna bygga nätverk av kunder och andra aktörer på marknaden.

En bra sak att komma ihåg när det gäller olika länders affärs- och organisationskulturer är att det i hög grad råder stereotyper över förväntningarna på hur ett folkslag förväntas bete sig, men det är alltid större skillnad människor emellan än folkslag emellan när det kommer till beteendemönster. Det är alltså ingen bra idé att hålla fast vid en viss stereotyp och förvänta sig att människan du möter för att eventuellt göra affärer med kommer att vara på ett visst sätt. Med det sagt vill jag ta upp vad som är vanligt i den ryska affärs- och organisationskulturen. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari, 2018, s. 70)

3.1 Rysslands kultur

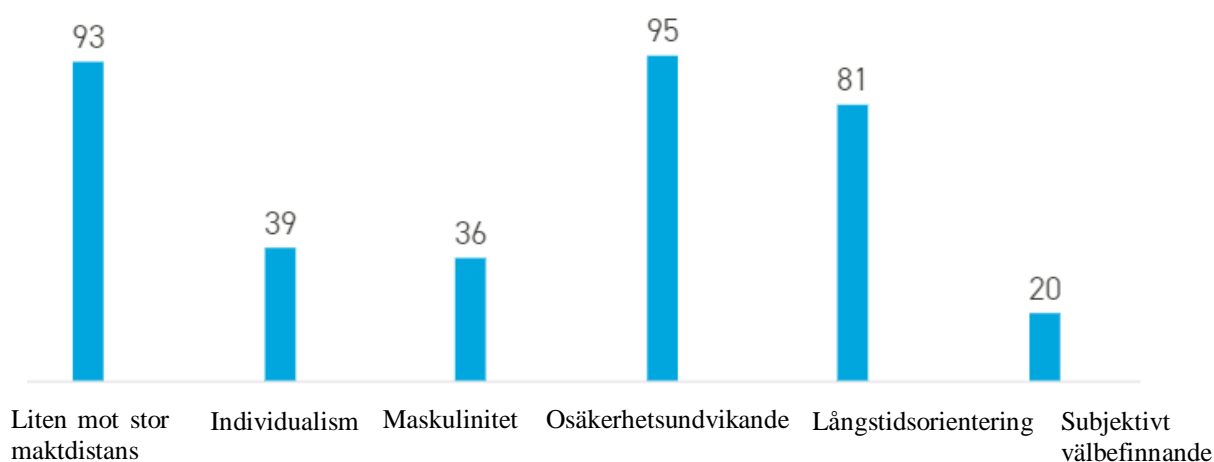
Ryssland är ett stort land med en befolkning på 146 miljoner, där det bor 160 olika folkslag, och det pratas 100 olika språk. Ryssland är alltså ett väldigt diversifierat kulturellt land. I Ryssland är egna samfund viktiga, familjeband och relationer likaså. Man gillar att leva i nuet. I Ryssland är man samma person på jobbet som hemma och det är även normalt att man på arbetsplatsen visar sina äkta känslor. En vanlig dag på jobbet varar ungefär 9 timmar eller längre och börjar vanligtvis kring 09:00 på morgonen. Vad gäller framtiden så gör man planer för den, men för mycket kortare tidsperioder än i Finland (Suomalais-Venäläinen kauppakamari, 2018, s.71). Som företagare bör man vara förberedd särskilt när det kommer till kommunikationen, eftersom endast 5 % av Rysslands befolkning talar engelska (Suomalais-Venäläinen kauppakamari, 2018, s. 85).

Det råder fortfarande ett väldigt konservativt företagarklimat i Ryssland, men den saken håller på att förändras allt mer i och med att yngre ryska företagsledare tar plats i företagen, samtidigt som influenserna från väst blir större. Det är vanligt att finländska företag i Ryssland har en stor andel ryska företrädare i ledningen. Förtroendet till ledningen och företaget samt en god arbetsgemenskap är viktigt för ryska arbetstagare, eftersom känslorna i många fall styr hur rationella människor är. I Ryssland blir resultatet dåligt om arbetsgemenskapen och förtroendet till företaget är dåliga. (Dobrowolski & Peltola, 2015, ss. 200–201)

3.2 Hofstedes kulturdimensioner

Hofstedes kulturdimensioner utvecklades för att belysa de problem som finns gällande sociala strukturer i samhället. Här följer jag med stöd av Hofstedes sexdimensionella kulturteori gå igenom vilka sociala strukturer som råder i det ryska samhället. Dessa strukturer är viktiga att känna till för företagare som har tänkt internationalisera sig i Ryssland, eftersom de också avspeglar sig på arbetsplatsen.

Hofstedes kulturdimensioner Ryssland



Figur 4 Hofstedes sexdimensionella kulturteori för Ryssland (Hofstede Insights u.å.)

Liten mot stor maktavstånd beskriver till vilken grad människor anser det vara acceptabelt att makt fördelas ojämnt mellan individer. Ryssland har 93 av 100 möjliga poäng på denna skala, vilket betyder att man till en mycket hög grad accepterar att makt fördelas ojämnt. Orsaken anses vara att en stor del av makten och landets ekonomi är centraliserad till Moskva, där 80 % av alla utländska investeringar går till staden. (Hofstede Insights, u.å.)

Det här är viktigt att känna till eftersom kommunikationen kan bli bristfällig mellan chefer och arbetstagare i ett ryskt företag, då arbetstagaren kan känna sig obekvämt att föra fram sina åsikter och eventuella problem till chefen. Det råder också väldigt formella regler inom en organisation och beslut förväntas alltid komma uppifrån, de i lägre ställning förväntas acceptera dessa beslut utan att de ifrågasätts. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011, ss. 98–101)

Individualismen beskriver i vilken utsträckning människor prioriterar sig själva i jämförelse till ett större kollektiv. Ryssland har 39 poäng av 100 i individualistiskt tänk. För ryssar är det viktigt att man är en del av något kollektiv för att inte hamna utanför. Goda relationer till grannen och arbetskamrater är nödvändiga för att upprätthålla en fungerande vardag. (Hofstede Insights, u.å.)

På arbetsplatsen betyder det att man fungerar i ett kollektiv, vilket ger den enskilda individen mindre utrymme för idéer och mindre frihet att prova nya saker. Man agerar efter principen vad som är bäst för gruppen. Vid beslutsfattande tar processen längre tid i ett kollektivt fungerande samhälle, eftersom man gärna inväntar instruktioner från andra än att agera självständigt. Åsikter angående olika saker är också bestämda i förväg. Relationer arbetsgivare och den anställda emellan ses mer som ett familjeband, när det i individualistiska samhällen ses som ett kontrakt där den huvudsakliga motivationsaspekten är ekonomisk vinning. Man anställer gärna släktingar till arbetsgivaren eller till de som redan arbetar inom företaget. I kollektivistiskt inriktade kulturer innebär management styrning av grupper, då det i individualistiska samhällen innebär styrning av individer. De kollektiva intressena går också alltid före individens intressen. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011, ss. 153–157)

Maskuliniteten indikerar till vilken grad samhället följer en norm där man är tävlingsinriktad och framgång är eftersträvanvärt och viktigt. Ryssland har en relativt låg maskulinitet 36, vilket till stor del beror på de stora maktdistansförhållandena som dämpar förväntningarna på att vem som helst kan lyckas ta sig fram och bli framgångsrik. (Hofstede Insights, u.å.)

Vid arbetsintervjuer i samhällen med en låg maskulinitet betyder det att en potentiell arbetstagare inte hävdar sig eller överdriver sina meriter. Konflikter löser man inom organisationen med principen om förhandling och kompromiss. Samarbete är viktigt, även om individen inte förstår vilken nytta den får ut av det. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011, ss. 204–211)

Osäkerhetsundvikande beskriver hur samhället förhåller sig till det att framtiden inte går att beräkna. Ryssland har ett väldigt högt osäkerhetsundvikande 95, vilket i praktiken märks av i landets komplexa byråkratiska system, som också skapar problem för företagare. När man i Ryssland förhandlar med en potentiellt ny affärspartner är det viktigt för denna att bygga en trovärdig relation och att kunna få reda på så mycket detaljerad information som

möjligt. Planering och kommunikation parterna emellan är därför väldigt avgörande för att få till stånd ett bra affärsförhållande. (Hofstede Insights, u.å.)

I arbetslivet i samhällen med ett högt osäkerhetsundvikande betyder det att arbetstagare sällan byter arbetsplats, utan arbetar gärna en längre tid hos en och samma arbetsgivare. Samtidigt är det viktigt att det finns regler att följa på arbetsplatsen. Det är mer vanligt att man förlitar sig på vad experter säger än att använda sig av eget sunt förnuft. Samhällen med ett stort osäkerhetsundvikande tenderar även att generera färre varumärken, vilket kan vara problematiskt för en ny företagare som vill marknadsföra och sälja sina produkter eller tjänster på en sådan marknad. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011, ss. 257–263)

Långtidsorientering beskriver hur samhället fäster större betydelse vid framtida händelser i jämförelse till det förflutna. I Ryssland är man väldigt långtidsorienterade 81, vilket innebär att man är beredd att anpassa konservativa traditioner efter rådande klimat om så krävs. Man sparar också gärna samt investerar för framtida behov. (Hofstede Insights, u.å.)

I långtidsorienterade samhällen är familjeföretag vanliga. Det är en mer tidskrävande process att bygga affärsrelationer, men de tenderar även att bevaras under en längre tid. Företagare har förståelse för att uthållighet och en fortsatt ansträngning till slut kommer att ge resultat även om det kräver tid. Därför mäter man inte sina prestationer lika ofta som i korttidsorienterade samhällen, där resultatet för varje månad oftast är väldigt viktigt. Eftersom man föredrar långsiktiga affärsrelationer där familjeband har en tendens att vara starka innebär det också en lägre tröskel för acceptans av mutor. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011, ss. 298–303)

Subjektivt välbefinnande beskriver hur samhället accepterar mänskligt subjektivt välbefinnande kopplade till naturliga drifter. Ryssland platsar här väldigt lågt, 20 poäng, vilket betyder att sociala normer står över och är viktigare än individens eget välbefinnande. Ett lågt index är ofta relaterat till ökad cyniskhet och pessimism i samhället. (Hofstede Insights, u.å.)

I samhällen med ett lågt subjektivt välbefinnande är det vanligt att man i kroppsspråk uttrycker sig precis som man känner sig. I länder med ett högt subjektivt välbefinnande förväntas man till exempel att möta kunder med ett brett leende, även om man har en dålig dag. I länder som Ryssland med ett lågt subjektivt välbefinnande uppskattas inte alltid ett leende, utan det är vanligt att man vid förhandlingar visar på situationens allvarsamhet genom sitt kroppsspråk. (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011, ss. 364–365)

I kapitel tre har jag tagit upp vad som är typiskt gällande rysk affärs- och organisationskultur. Oavsett i vilket land ett företag har för avsikt att internationalisera sig i, är det en fördel att känna till hur människor tenderar att fungera i olika miljöer.

I följande kapitel kommer jag ta upp olika organisationer som stödjer internationaliseringsprocessen. Dessa organisationer erbjuder företagare som är på väg att internationalisera sig på en ny marknad en stabil grund att stå på i början, samt en trygghet i själva internationaliseringsprocessen. Dessa organisationer och deras tjänster är bra att känna till före marknadsorienteringen i internationaliseringsprocessen kommer att behandlas i kapitel fem.

4 Organisationer som stödjer internationaliseringsprocessen

Det finns ett flertal organisationer med kopplingar till näringslivet i Finland, med syfte att främja internationaliseringen av finländska företag. Dessa organisationer erbjuder ett urval av tjänster, hjälpmedel och information som kan vara till hjälp vid företagets internationalisering på en ny marknad. Följande organisationer är för företagare som avväger att internationalisera sig viktiga att känna till.

4.1 Business Finland

Business Finland är en organisation som främjar internationalisering av finländska företag och enligt organisationens egen beskrivning fungerar de som en ”accelerator för global tillväxt”. I början av 2018 slogs Finpro och Tekes ihop för att bilda nuvarande Business Finland. Organisationens strategi består av två huvudlinjer; den första är att ge företagen möjlighet att växa internationellt genom stöd i form av finansiering, som Tekes tidigare tagit hand om. Den andra linjen handlar om att skapa ett konkurrenskraftigt finländskt affärsklimat och utveckla ett ekosystem för affärsverksamhet i världsklass. Totalt har organisationen 40 kontor ute i världen, varav 18 finns i Finland. Totalt jobbar 600 experter inom organisationen. Business Finland hjälper finländska företag inom 6 huvudområden (Business Finland, 2019):

- Finansiering – Finansierar forskning inom produkt- och affärsutveckling
- Nätverk – Organisationens kontakter underlättar exportverksamhet och internationalisering
- Identifiera möjligheter – Tjänster som erbjuder överblick av vilka möjligheter ett företag har på den internationella marknaden
- Utveckla och förnya – Tjänster som erbjuder konkurrensfördelar genom tekniska lösningar på den internationella marknaden
- Nå ut på marknaden – Hjälper företag att bygga kontaktnätverk och hitta nya partners ute i världen
- Utvidgande av affärsverksamhet – Hjälper med att öka företags tillväxt och att ta bort eventuella hinder som bromsar tillväxten

4.2 Finsk-ryska handelskammaren

Finsk-ryska handelskammaren (SVKK) är specialiserade på den ryska marknaden och har främjat finländska företags verksamhet i Ryssland i över 70-års tid. SVKK har i Finland en specialstatus, vilket betyder att de är skyldiga att hjälpa alla företagare som väljer att söka stöd hos SVKK vid affärsrelaterade frågor i Ryssland. SVKK är också en del av Business Finland, men de ansvarar endast för de finska företagens verksamhet i Ryssland. SVKK erbjuder tjänster och hjälp gällande frågor som berör export, försäljning, tillväxt och grundande av dotterbolag i Ryssland. Organisationen stödjer finländska företag under, före och efter internationaliseringsprocessen. Organisationen kan hjälpa till i sökandet av potentiella kunder och samarbetspartners som anses vara en av de vanligaste utmaningarna på den ryska marknaden, vilket även framkommer i min intervju med vd:n för VIEXPO Kristian Schrey. SVKK kan ordna affärsresor till Ryssland för att hjälpa företagarna att bredda sina nätverk samt utöka sin kännedom kring möjligheterna på den ryska marknaden. (Suomalais-Venäläinen Kauppakamari, 2019c)

Man blir medlem i organisationen genom att fylla i ett formulär som finns på deras hemsida. Där fyller man i kontaktuppgifter och beskriver företagets verksamhet. Kostnaderna för medlemskapet fastställs beroende på företagsform och storlek. Den minsta avgiften utgör 275€ i året för ett företag vars eget kapital uppgår till högst 8500€ och den högsta avgiften

uppgår till 2400€ i året för ett företag vars eget kapital överstiger 100 miljoner euro. (Suomalais-Venäläinen Kauppakamari, 2019b)

4.3 Business Team for Russia

Organisationen Business Team for Russia är en sammanslagning av flera olika organisationer. Organisationen utgörs av Finsk-ryska handelskammaren, East Office of Finnish Industries Oy, Finlands Näringsliv (EK), Centralhandelskammaren och Suomen Yrittäjät. Organisationen leds av Finsk-ryska handelskammaren och East Office of Finnish Industries Oy.

Den sammanslagna organisationens tanke är att genom sin enskilda expertis inom de olika områden kunna erbjuda en kompakt lösning till alla företag med verksamhet i Ryssland. De olika organisationernas huvudområden är uppdelade enligt följande (Suomalais-Venäläinen Kauppakamari, 2019a):

- Finsk-ryska handelskammaren – Sköter processen inom internationalisering samt export- och importverksamhet
- East Office of Finnish Industries – Erbjuder expertis inom industriföretagens verksamhet
- Finlands Näringsliv (EK) – Företagens intressebevakare, särskilt i handelspolitiska frågor som bland annat berör EU:s och Rysslands handelsrelationer
- Centralhandelskammaren – Bidrar till extra sakkunnighet och makt att påverka i olika frågor på myndighetsnivå
- Suomen Yrittäjät – Representerar 115 000 företag i Finland. Fungerar som en kanal för att kunna ge inflytande till de företag som representeras

4.4 VIEXPO

VIEXPO är en organisation som främjar internationalisering av små- och medelstora företag. Organisationen är självständig och fungerar som en del av NTM-centralens internationaliseringsenhet i Österbotten. VIEXPO är också en del av nätverket Business Finland. (VIEXPO, 2019c)

VIEXPO, Finlands första regionala exportfrämjande organisation med fokus på Österbotten grundades 1970. Tanken för en sådan regional handelsorganisation föddes med anledning av att Finland som land började utveckla ett allt större intresse för export under 1960-talet, men varvid dessa exportåtgärder till stor del var fokuserade vid huvudstadsregionen. VIEXPO har idag en stor betydelse för Österbottniska företag, främst för små- och medelstora företag som erbjuds ett brett urval av tjänster som är till för att främja företagens internationella verksamhet. VIEXPOS målsättning i linje med regeringens är att fram till år 2025 öka de små- och medelstora företagens andel av exporten från nuvarande 12 % till 25 %. (VIEXPO, 2019a)

Organisationen har idag ungefär 230 medlemmar som består av företag, samfund, kommuner och städer. För att bli medlem fyller man i ett formulär på deras hemsida till en kostnad på 285€. (VIEXPO, 2019d)

VIEXPO erbjuder företagen olika tjänster för att kunna lösa problem och ta del av de möjligheter som uppstår vid internationalisering. VIEXPO kan erbjuda en företagare som analyserat någon form av möjlighet på den internationella marknaden en utvärdering av internationaliseringsprocessen, vilket betyder att med hjälp av VIEXPO kan företagaren få en klar bild av var företaget befinner sig i nuläget och hur företaget skall gå vidare. Genom att analysera information om företaget som historia, nuvarande affärsidé, produkter, kundsegment och resurser kan man identifiera en klar bild av var företaget befinner sig i nuläget. Genom analys av marknaden, konkurrenter, produkter och nätverk kan man identifiera vad som är nästa steg i internationaliseringsprocessen för företaget. (VIEXPO, 2019b)

VIEXPO erbjuder också grundrådgivning där företagaren kan få hjälp med ansökningar och frågor gällande finansiering. Man erbjuder genom sina finansieringstjänster företagaren hjälp med att kartlägga och hitta de rätta finansieringsalternativen som finns tillgängliga. Här fås även hjälp med ansökningarna angående finansieringen. Då företaget närmar sig det första skedet av internationaliseringsprocessen kan VIEXPO erbjuda en grundlig och specifik marknadsanalys angående saker som myndigheter, produkter, konkurrenter och kunder. VIEXPO har tillgång till ett brett nätverk av konsulter och experter som byggts upp under 50 år och genom dessa kan man erbjuda mångsidiga konsultationstjänster. (VIEXPO, 2019b)

Språktjänster som till exempel översättningar som krävs vid dokumentation eller vid direkta förhandlingar med kunden finns också till förfogande för företagaren. Om företagaren planerar att delta i någon mässan kan VIEXPO erbjuda ett så kallat förberedelsepaket, som hjälper företagaren att göra en lyckad tillställning så att företagaren på bästa sätt kan få ut sitt budskap. Man arrangerar även affärsfrämjande resor. VIEXPO hjälper också till att bilda nätverk av företag som fungerar som stöttepelare för varandra där alla kan bidra på något sätt och samtidigt få ut något av samarbetet. (VIEXPO, 2019b)

I examensarbetets empiriska del intervjuade jag vd:n för VIEXPO Kristian Schrey. För att ta reda på vilka de vanligaste tjänsterna företagare som valt att internationalisera sig i Ryssland använder sig av, samt vilka svårigheter de oftast stöter på.

4.5 Österbottens företagarförening

Föreningen grundades 1951 till en början med namnet Svenska Österbottens Småföretagarförbund, med syfte att främja de Österbottniska företagens verksamhet. Föreningen bytte 1973 namn till Österbottens företagarförening. (Österbottens Företagarförening, 2019b)

Föreningen har nyligen genomgått förändringar där man den 5 mars 2019 beslöt att föreningens verksamhet flyttas till Kust-Österbottens företagare och den tidigare självständiga föreningen blir en del av Suomen Yrittäjät. Föreningen hade innan anslutning till Kust-Österbottens företagare 720 egna medlemmar, som fortsättningsvis kommer kunna ta del av de tjänster som Österbottens företagarförening erbjuder fram till den första augusti 2019. Därefter kommer motsvarande tjänster att erbjudas från Kust-Österbottens Företagare. (Österbottens Företagarförening, 2019c)

Tjänsterna som erbjuds på svenska till små- och medelstora företag omfattar utbildning, rådgivning och information. Vid sidan av dessa erhåller man ett mångsidigt utbud av förmåner, som hotellförmåner via S-gruppen, reseförmåner med VR, reklamrabatter via Tetric och medlemstidningstidningen Företagsnyckeln för att nämna några. (Österbottens Företagarförening, 2019a)

Det här kapitlet var ämnat att ge läsaren en bättre inblick i de organisationer som finns till för att stödja företagens internationaliseringsprocess.

I följande kapitel kommer jag att behandla teorier gällande marknadsorienteringen i internationaliseringsprocessen.

Att känna till de saker som behandlats i kapitel tre och fyra ger en bättre överblick över vad man borde tänka på och vilka hjälpmedel som finns för att underlätta processen i att bygga nätverk, som är en central del för hur företaget kommer lyckas vid internationalisering på en främmande utländsk marknad.

5 Marknadsorienteringen i internationaliseringsprocessen

Varje företag stöter på ett flertal utmaningar i internationaliseringsprocessen. Dessa utmaningar förekommer vid stadierna före, under och efter det att företaget valt att internationalisera sig. Beroende på i vilket stadie av internationaliseringsprocessen företaget är, är det vanligt att företaget ser teorin marknadsorientering ur olika perspektiv. Marknadsorientering kan även benämnas som marknadskunskap. Företag som misslyckas med att anamma en god marknadsorientering löper också större risk att misslyckas.

Lafferty och Hult gjorde 2001 en sammanställning av konceptet marknadsorientering, där man konstaterade att marknadsorientering kan ses ur fem olika perspektiv. Dessa perspektiv är; det beslutsfattande perspektivet, strategiska perspektivet, kundorienterade perspektivet, marknadsintelligens perspektivet och kulturellt-baserade perspektivet (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, ss. 243–244). Här nedan kommer jag ta upp dessa perspektiv samt relaterade påverkande faktorer. I slutet av kapitlet visar jag genom ett konkret exempel på hur dessa perspektiv kan skilja sig beroende på i vilket skede av internationaliseringsprocessen företaget befinner sig i. Det konkreta exemplet består av en studie som gjorts tillsammans med en grupp företag som befinner sig i olika skeden av internationaliseringsprocessen.

5.1 Marknadsintelligens perspektivet

Marknadsintelligens perspektivet är enligt Lafferty och Hult det inledande perspektivet i marknadsorienteringen. Perspektivet omfattar kunskap och information om konkurrenter och kunders behov på marknaden som samlas in genom analyser av försäljningsrapporter och marknadsundersökningar. Även externa faktorer som påverkar marknaden som politiska, ekonomiska, teknologiska och förekommande handelshinder hör till perspektivet marknadsintelligens. (Lafferty & Hult, 2001, ss. 97–98)

Nätverkande är en av de viktigaste faktorerna för att lyckas vid internationalisering. Dagens företagarklimat handlar mycket om relationer och nätverk ur vilka man också införskaffar

information och kunnande. Utanförskap inom företagavärlden leder till osäkerhet. Vid internationalisering bör företagaren kunna känna igen andra relevanta aktörer på marknaden och på så vis analysera hur det egna företaget kan bli sammanbundet i det gemensamma nätverk dessa aktörer utgör. (Johanson & Vahlne, 2009, ss. 1411–1412)

Nya händelser som kan vara av intresse för företaget samt informationsflöden rör sig genom dessa företagarnätverk. En företagare som räknas som insider i nätverket kommer kunna ta del av denna information. Ett företag som inte har tillgång till något gemene nätverk kallas för outsider. Ett företag som internationaliserar sig på en ny marknad utan något nätverk kommer riskera att bli sedd som främmande, vilket leder till att det blir svårare att kunna bli en del av något nätverk i framtiden. Det är viktigt för ett företag som hamnat i en outsider position på en främmande marknad att kunna känna igen en given möjlighet att bli en del av ett nätverk. En sådan möjlighet kan till exempel vara att ett annat företag på samma marknad ber företagaren i outsider position om någon tjänst, då bör företagaren vara beredd att ta vara på sin möjlighet att ta sig in som en insider. (Johanson & Vahlne, 2009, ss. 1415)

För att bygga nätverk på den ryska marknaden erbjuder organisationer som Business Finland, Business Team For Russia, Finsk-ryska handelskammaren och VIEXPO ett omfattande stöd. Det lönar sig därför att vara i kontakt med dem före internationaliseringen inleds eftersom tillgången till ett starkt nätverk före man går in på själva marknaden är en stor fördel och trygghet.

Sankt Petersburg samt närliggande områden har länge fungerat som inkörsport till den ryska marknaden, där 350 finländska företag var aktiva år 2016. Dessa redan etablerade företag kan erbjuda information och stöd till nya finländska företag som söker sig till den ryska marknaden. Genom dessa har företaget en möjlighet att bli del av ett nätverk med ett mångsidigt kunnande när det gäller den ryska marknaden. (Dobrowolski & Peltola, 2015, s. 6)

Något som många företagare som gett sig in på den ryska marknaden fått erfara är de problem som uppstår vid förtullning och gränsöverskridning till den ryska sidan. Under de senaste åren har processen förenklats i och med att elektronisk förtullning blivit allt vanligare, samt att Ryssland år 2012 gick med i Världshandelsorganisationen WTO. Sedan Ryssland gått med i WTO har också landets importtullar minskat. WTO är en global handelsorganisation och den enda som förhandlar om handelsregler mellan världens länder. Organisationens mål är att göra det enklare för både producerande- och serviceinriktade företag att bedriva gränsöverskridande verksamhet. (World Trade Organization, u.å.)

Förutom tullbarriärer finns också olika licenser och kvoter företagaren bör ta i beaktande. Därför tillverkar finländska företag i allt större grad sina produkter inom landets gränser för att undgå dessa komplikationer som uppstår vid export över gränsen. I allmänhet råder en stor brist på kunskap när det kommer till finländska företags kännedom hur Rysslands tullverksamhet fungerar. (Dobrowolski & Peltola, 2015, ss. 205–206)

I rapporten av Team Finland framkommer statistik över hur företagen stött på handelshinder på de olika världsmarknaderna. 273 av 426 svarande finländska företag hade stött på någon form av handelshinder. Den absolut största mängden handelshinder rapporterades in från den ryska, östeuropeiska och centralasiatiska marknaden. De vanligaste handelshindren de finländska företagen globalt stöter på är (Team Finland, 2016, ss. 10–11):

Tekniska handelshinder: Standarder för produkter, tekniska specifikationer, certifiering, tester och granskningskrav 18 %

Problem vid förtullning: Förtullningsprocesser, handelsprocesser, fastställande av godsets förtullningsvärde, regler angående produktens ursprungsland och dokumentation som krävs vid produkternas gränsöverskridning 13 %

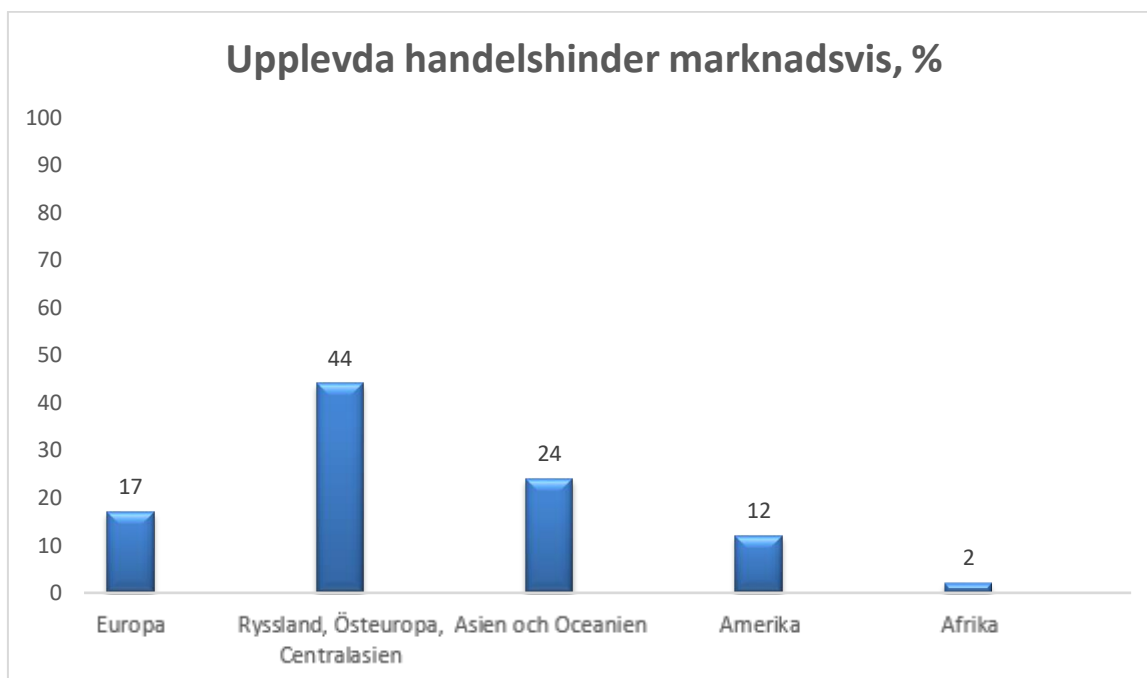
Kostnader: Höga eller orättvisa export- och importtullar och andra kostnader 11 %

Förbud: Import- eller exportförbud, myndigheters krav på licenser eller kvoter för produkter 11 %

Tabell 3 909 handelshinder 273 av 426 svarande företag stött på (Team Finland, 2016, s. 11)

Handelshinder		
Tekniska handelshinder, standarder, bestämmelser, granskningar, tester och certifikatkrav	161	18%
Tullförfarande, handelsförfarande, fastslagande av tullvärde, ursprungsregler och dokumentkrav	120	13%
Höga eller orättvisa importtullar och kostnader	102	11%
Export- och importförbud, myndigheters krav på licenser eller kvoter för produkter	98	11%
Krav på inhemska tjänster och produkter	64	7%
Andra hinder	49	5%
Krav och tillstånd för utförande av tjänster	43	5%
Förflyttandet av kapital och vinster, betalningsfunktioners funktionalitet	39	4%
Orättvis beskattning, tilläggskostnader och MOMS-avdrag	38	4%
Orättvist förfarande vid offentlig upphandling	37	4%
Personers rörlighet, visum, uppehålls- och arbetstillstånd, bevis på arbetskompetens	37	4%
Upphovsrätt och patentkrav	36	4%
Orättvisa konkurrensfördelar, begränsande av den fria marknaden	36	4%
Ofullständiga rättsliga regelverk	30	3%
Investeringsbegränsningar, klausuler, anskaffande av verksamhetslicenser, rättskydd	19	2%
Totalt	909	

Av 909 handelshinder rapporterades störst mängd in 44 % från den rysk, östeuropeiska och centralasiatiska marknaden. På en andra plats kom den asiatiska och oceaniska marknaden på 24 % och den europeiska marknaden på tredje plats med 17 % (Team Finland, 2016, s. 12). Det är alltså ingen myt att den ryska marknaden är problematiskt gällande handelshinder, däremot bör man ta i beaktande i hur stor uträkning företagen bedriver verksamhet på de olika världsmarknaderna, varav förklaringen till Afrikas låga andel handelshinder i statistiken.



Figur 5 Jämförelse av totalt 909 upplevda handelshinder marknadsvis (Team Finland, 2016, s. 12)

5.2 Beslutsfattande perspektivet

Nätverkandet inverkar även på företagare som ser internationaliseringsprocessen ur ett beslutsfattande perspektiv. Företag som ser internationaliseringsprocessen ur det här perspektivet stödjer sig på att det finns en stark vilja från den högre ledningen att driva på internationaliseringen. Men för att ledningen skall kunna fatta nödvändiga och korrekta beslut krävs kunskap och information som även införskaffas med hjälp av nätverkande.

Kunskap är den del som kommer vara avgörande för hur bra ett företag tar sig in på marknaden. Som tidigare diskuterades kan mångsidig information och kunskap hämtas ur olika nätverk med anknytning till den marknad man väljer att internationalisera sig på. Information bör samlas in och analyseras utförligt före själva internationaliseringsprocessen

för att undvika att företaget agerar på fel sätt direkt från början. (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1415)

Den kunskap som erhålls under och efter internationaliseringsprocessen när den faktiska verksamheten kommit igång är också viktig. Införskaffande av kunskap och information är olika tidskrävande för olika företagare och kostnaderna för denna process är varierande beroende på hur informationen införskaffas. Det psykiska avstånd företagaren har gentemot den främmande marknaden innebär hur stor avsaknaden av kännedom för lagar, regler och språk är. Ju större det psykiska avståndet är, desto större är steget till att internationalisera sig på den specifika marknaden. (Johanson & Vahlne, 2009, ss. 1415–1416)

För företag som ser internationaliseringsprocessen ur ett beslutsfattande perspektiv är det viktigt att kommunikation av information och kunskap fungerar mellan företagets funktionella avdelningar, för att den skall kunna användas som gemensam bas för beslutsfattande i olika situationer. Informationen är dock helt onödig om företaget inte agerar på den data som samlas in och analyseras. (Lafferty & Hult, 2001, ss. 96–97)

Kunskap och information angående den ryska marknaden finns att fås till stor del från de tidigare organisationerna som nämnts. Även i företagarens egna kretsar eller nätverk på den inhemska marknaden går det att gå igenom vilka andra företag som bedriver verksamhet i Ryssland, för att från dem även införskaffa nödvändig kunskap och information.

5.3 Det kundorienterade och kulturellt-baserade perspektivet

Det kundorienterade perspektivet betonar att kunden är den högsta prioriteten vid företagets värdeskapande och lönsamhet. Ett företag som prioriterar kundorientering har också en kultur som genomsyras av det här tankesättet, vilket betyder att företagets värderingar och normer följer den externa marknadens förändringar (Lafferty & Hult, 2001, ss. 99–100). Ett konkret exempel på internationella företag med en stark kundorientering kan även man själv märka av i och med den ökande marknadsföringen av miljövänliga och ekologiska produkter, då miljöfrågor nu står högt på dagordningen bland medier och debatten i samhället.

Företag som ser internationaliseringsprocessen ur ett kulturellt-baserat perspektiv fokuserar på att ge kunden fördelaktiga förmåner för att sänka kundens kostnader. Det är också eftersträvansvärt att göra det så smidigt som möjligt för kunden att göra affärer med

företaget, både ekonomiskt och politiskt. På det sättet ökar kundens tillit och förtroende för företaget. (Lafferty & Hult, 2001, ss. 98–99)

Förtroende för företaget är en del som direkt kan sammankopplas till nätverkande, kunskap, och information. Förtroende för företaget krävs för att kunna bygga upp ett nätverk ur vilket man senare även kan hämta information och kunnande.

Förtroende för företaget tillför ett högre engagemang. Förtroendet bör värnas om till kunder, affärspartners, anställda, övriga intressenter, delägare och samhälle. Finns inget förtroende till företaget leder det till en dålig motivation och ett lägre engagemang bland involverade parter. När förtroendet ökar uppstår en vilja att fortsätta bygga på en sådan relation för att kunna uppnå bättre resultat, produktivitet och effektivitet. Även om det kräver uppoffringar på kort sikt ser man hellre de fördelar ett bra förtroende ger på lång sikt. Ett starkt förtroende underlättar delning av information mellan involverade parter. Att bygga förtroende till företagets omgivning internt och externt är nödvändigt, men också en tidskrävande och kostsam process. (Johanson & Vahlne, 2009, ss. 1417–1418)

För att bygga upp ett förtroende på den marknad man tänker internationalisera sig på krävs även att man förstår och har en insikt i vilken kultur som råder över företagarklimatet. Det ryska företagsklimatet är i ständig utveckling. För västerländska företag att bli godkända och få förtroende krävs fortfarande en hel del ansträngning. Det går därför inte att med en ensidig attityd försöka bygga upp något förtroende, utan man får vara beredd på att ändra sin inställning till hur man gör affärer och bedriver verksamhet i landet.

5.4 Strategiska perspektivet

Företagare som ser internationaliseringsprocessen ur ett strategiskt perspektiv fokuserar på att samla in extern information för att i praktiken kunna verkställa strategier för att nå uppsatta mål. Genom att allokera och använda företagets resurser på rätt sätt. (Lafferty & Hult, 2001, s. 99)

Resurser delas vanligtvis in i två kategorier; fysiska och icke-fysiska resurser. Resurser förknippas ofta med företagets monetära resurser, vilka givetvis är av stor betydelse. Därav förekommer också andra fysiska resurser som arbetskraft, anläggningar, tekniska- eller administrativa system och markägor. Icke-fysiska resurser kan vara upphovsrätter, patent och varumärken.

Oavsett om företaget är litet, medelstort eller stort är företaget beroende av resurser. Inte minst vid en internationaliseringsprocess utomlands kommer resurserna att vara en avgörande faktor till hur bra företaget lyckas om förutsättningarna finns. När man i företagsvärlden talar om resurser är begreppet väldigt brett och handlar som tidigare nämnts inte endast om finansiella resurser. Resurser är för företagaren förutom de vanligtvis benämnda fysiska och icke-fysiska resurserna även relationer till olika intressenter, dvs. kunder, leverantörer, långivare, anställda och samhälle. För att få till stånd långsiktiga relationer med intressenterna krävs som tidigare nämnts i kapitel 5.3 att man bygger upp ett starkt förtroende företaget och intressenterna emellan. Ett starkt förtroende bör därför också ses som en resurs (Landström & Löwegren, 2009, s. 219). Kunskap och information kan även de benämnas som företagets resurser, eftersom de behövs för att kunna avgöra och ta beslut som är avgörande för i vilken riktning företaget kommer röra sig framöver.

5.5 Konkret exempel på marknadsorientering vid internationalisering

Denna studie har gjorts av Rosmeriany Nahan-Suomela och Satu Lautamäki från Vasa Universitet, för att se hur synen på marknadsorienteringen skiljer sig bland företag som befinner sig i olika skeden av internationaliseringsprocessen. Studien är utförd genom att man har intervjuat tio olika managers från fyra olika företag. Två små- och två medelstora företag i olika skeden av internationaliseringsprocessen. Företagen deltog i ett projekt där man fokuserade på att försöka förutse framtida potentiella kunder, samt skapa ett koncept av produkter för dessa. (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, s. 247)

Tabell 4 Information om de fyra företagen som deltog i studien (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, s. 248)

Företag	Grundat	Industri	Omsättning/år mn €	Antal anställda
A	1996	Tillverkare av maskinanläggningar	1,2	16
B	1916	Kläd- och textil tillverkare	28	140
C	1977	Materialhantering	7	30
D	1945	Biltillverkare	26,8	139

Kvalitativa intervjuer gjordes för att försöka förstå hur managerna förstod affärsmiljön, marknaden och kundernas behov, nu och i framtiden. Man började genom att ställa frågor angående företagets bakgrund, ägarskap och historia. Sedan funderade man vilka de huvudsakliga produktsegmenten är och vilka planer man har gällande produktutvecklingen. Därefter gick man in på det strategiska området där man tog upp saker av strategisk betydelse, som marknadsområden och deras utveckling, konkurrenter, kunder och deras behov, samt strategier och kompetenser gällande dessa. Till sist diskuterades affärsmiljön med frågor angående förändringar och riktningar var företaget tros komma befinna sig i framtiden, beroende på olika externa faktorer som lagar, miljökrav, hållbarhet, kultur, sociala strukturer och teknologi. (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, s. 248)

Svaren analyserades och man konstaterade följande skillnader i företagets syn på marknadsorienteringen:

Företag A – Företaget har ingen tidigare erfarenhet av internationalisering, men det finns ett intresse för sådan aktivitet i framtiden. Det går att konstatera att företaget befinner sig i det tidigaste skedet av internationaliseringsprocessen där ännu inga aktiviteter inletts för att påbörja internationaliseringen. Managerna för detta företag ansåg att det är av hög betydelse att följa med vad som händer i världen och införskaffa kunskap för att lyckas vid internationalisering. De förväntade sig att företagets vd är den som leder dem in i internationaliseringsprocessen. Slutsatsen i det här företaget, utan erfarenhet och i det tidigaste skedet av internationaliseringen är ledarnas kompetens avgörande. Dessa managers såg alltså internationaliseringsprocessen ur ett **beslutsfattandeperspektiv**. (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, ss. 248–249)

Företag B – Företaget har några års erfarenhet av internationalisering, främst på den skandinaviska marknaden. Företaget har fokuserat på att bygga upp nätverk och samarbeten med affärspartners för att sedan fungera som underleverantörer till dem. Företaget anser att deras främsta utmaning är att verkställa diverse strategier för att nå mål och att hitta de rätta kompetenserna som krävs. Företaget ser sin internationaliseringsprocess ur ett **strategiskt perspektiv**. (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, s. 249)

Företag C – Av företagets produkter går 80 % på export till i huvudsak Europa, men även en del till Sydamerika och Asien. Företaget har försäljningsavdelningar i några europeiska länder, men fungerar i huvudsak som underentreprenör eller handelspartner till lokala distributörer. Företaget fokuserar mycket på kundernas kännedom om företaget och ordnar regelbundet visningar till både kunder och slutkunder i deras produktionsenheter.

För företaget är det därför viktigt att de anställda har en bred kunskap om produkterna. Företaget ser internationaliseringsprocessen ur ett **kulturellt-baserat perspektiv**. (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, s. 249)

Företag D – Företaget har flera försäljningsavdelningar i de skandinaviska länderna och 80 % av företagets produkter exporteras till Europa. Företaget är beroende av den internationella marknaden eftersom den inhemska marknaden är väldigt begränsad och konkurrensen är stor. Företagets vision är att i framtiden vara marknadsledare inom sitt område. Företaget fokuserar på att vara flexibla gentemot sina kunder för att kunna tillgodose varje kunds behov. Företaget ser internationaliseringsprocessen ur ett perspektiv baserat på **marknadsintelligens**. (Nahan-Suomela & Lautamäki, 2013, s. 249)

Det här exemplet visade på hur företag i olika skeden av internationaliseringsprocessen ser marknadsorienteringen ur olika perspektiv.

Marknadsorientering i internationaliseringsprocessen som behandlats i kapitel fem är den teori som hälften av mina frågor kommer att bygga på i min intervju med företaget Mirka. Delningen av marknadsorienteringens teori utifrån de olika perspektiv som sammanställts av Lafferty och Hult gör det enklare att bilda sig en uppfattning om vad marknadsorientering egentligen är, även om det är ett väldigt omfattande område.

I nästa kapitel kommer jag att övergå till den empiriska delen av mitt examensarbete. Där kommer jag först att förklara hur min empiriska studie har gjorts och vilka undersöknings- och datainsamlingsmetoder jag använt mig av.

6 Empirisk studie

I den empiriska delen av mitt examensarbete kommer jag att dra paralleller till min teoridel, hur företaget Mirka som med framgång internationaliserat sig i Ryssland gått till väga för att navigera sig genom internationaliseringsprocessen och bemöta de utmaningar som förekommit vid internationaliseringen av deras verksamhet i Ryssland. Jag har även intervjuat vd Kristian Schrey från VIEXPO för att få svar på hur deras verksamhet i praktiken kan stödja finländska företagare som valt att internationalisera sig i Ryssland, samt funderat över vilka svårigheter som anses vara de vanligaste för företagarna på den ryska marknaden.

6.1 Val av undersökningsmetod

I den empiriska delen av mitt examensarbete kommer jag att använda mig av den kvalitativa undersökningsmetoden. Jag valde att använda mig av undersökningsmetoden av den anledningen att examensarbetets syfte är att utöka förståelsen för hur internationaliseringsprocessen fungerar och vilka utmaningar som finns med fokusområde på specifikt Ryssland.

Metoden lämpar sig för att kunna utveckla en större kännedom kring ett forskat ämne som inte baserar sig på någon insamling av särskilda data i siffror. Målet med metoden är genom att skapa sig en insikt i hur andra människor upplever ett visst fenomen, själv kunna tolka och analysera ett resultat i den egna forskningen. (Bell & Waters, 2016, s. 20)

6.2 Datainsamlingsmetod

Data i kvalitativa undersökningar samlas in som icke-numeriska och ostrukturerade data genom formulerade forskningsfrågor och metoder. Forskningsfrågorna och metoderna är till en början mera allmänna för att sedan bli mera specificerade kring ämnet. (Bell & Waters, 2016, s. 20)

I det här kapitlet presenterades vem jag intervjuat och vad som var målet med mina intervjuer, samt vilken typ av undersöknings- och datainsamlingsmetod jag använt mig av. I följande kapitel kommer resultatet av min undersökning att presenteras och diskuteras.

7 Resultat och diskussion

7.1 Intervju med Mirka

Min intervju med Mirka gjordes i form av kommunikation genom e-post. På mina ställda frågor svarade Mirkas vd för dotterbolagets försäljningsavdelning i Ryssland Oleg Afinogenov. Eva Jakobsson som jobbar inom Logistics Planning svarade på de frågor som berör förtullning och handelshinder. Jag kommer kort berätta om företaget Mirka och sedan gå igenom frågorna för att analysera de svar jag fick.

Mirka grundades i Helsingfors 1943 av Onni Aulo och 1962 flyttade företaget till Kiitola fabriksfastighet i Jeppo. I slutet av 1960-talet började Mirka fokusera på att utveckla och leverera högklassiga industriprodukter istället för det tidigare konceptet med billiga bulkprodukter. Oy Keppo Ab köpte Mirka år 1966 och år 1973 fusionerades företagen, 1977 flyttades en del av produktionen till Oravais. (Mirka, 2019.)

Mirka är ett internationellt företag och ägs av KWH-koncernen. KWH-koncernen bildades år 1984 och består av Mirka, KWH Logistics och KWH Invest. Mirka tillverkar och exporterar nya innovationer inom slipbranschen. Produkterna som säljs består av slipmaskiner, slipmaterial, polermaskiner och polermedel. Huvudkontoret, produktion, lager samt forsknings- och utvecklingsavdelningen finns i Jeppo. I Karis tillverkar man baksidesmaterialet till nätprodukterna. I Jakobstad tillverkar man mikroprodukter och polermedel, där finns även en linje för montering av slipmaskiner. Produktion finns också i Oravais, samt lager och expedition. (Mirka, 2019.)

Som inledande fråga började jag med att ta reda på den intervjuades position och arbetsuppgift inom Mirka. Oleg Afinogenov är vd för dotterbolagets försäljningsavdelning i Ryssland som satsar på den industriella marknaden över hela landet.

I följande fråga ville jag veta hur länge Mirka har varit aktivt på den ryska marknaden. Mirka Rus grundades 2008 med huvuduppgiften att från början kunna erbjuda stöd till de dåvarande existerande importörerna av Mirkas produkter och att söka efter nya distributörer fram till 2009. 2010 började Mirka Rus aktivt bedriva egen försäljningsverksamhet av företagets produkter i Ryssland då man etablerade ett distributionscenter och de första regionala försäljningsrepresentanterna anställdes. Därefter har Mirka Rus tagit över nästan all relaterade importverksamhet av Mirkas produkter från de tidigare ryska importörerna.

Mirka internationaliserade sig på den ryska marknaden genom grundandet av dotterbolaget Mirka Rus som fungerar som företagets försäljningsenhet i landet. Dotterbolaget etablerades enligt rysk rådande lagstiftning och sköter den direkta importen av moderföretagets produkter från Finland till Ryssland. År 2018 exporterades ungefär 3,7 % av Mirkas produkter till Ryssland. Mirka internationaliserade sin verksamhet på den ryska marknaden i form av exporterande internationalisering där man alltså utför direkt export.

Med fråga 5 ville jag ta reda på om Mirka använt sig av någon av de organisationerna som kan vara till hjälp vid internationalisering som jag tidigare behandlat i mitt examensarbete. Där kom det fram att företagsledningen troligtvis använt sig av någon form av stöd från den finsk-ryska handelskammaren, för att erhålla kontakter som varit till hjälp när det kommit till juridisk kommunikation med ryska tjänstemän på myndighetsnivå. Man kan även ha tagit hjälp av Finsk-ryska handelskammaren för att hitta tillförlitliga partners för tjänster inom konsultering, transport och tulldeklarering. Mirka Rus har för tillfället inget direkt samarbete med den finsk-ryska handelskammaren. Mirka har i skedet där internationaliseringsprocessen inletts alltså troligtvis tagit hjälp av de tjänster som den finsk-ryska handelskammaren har att erbjuda. Det visar på att även för ett stort företag som Mirka där 97 % av företagets produkter exporteras till fler än 100 olika länder, så har troligtvis en av dessa organisationer bidragit till hur smidigt internationaliseringsprocessen i Ryssland fortskridit.

7.1.1 Marknadsintelligens perspektivet

Från fråga 7 och framåt gick jag in på området som berör min teori angående marknadsorientering i internationaliseringsprocessen. Med fråga 7 ville jag ta reda på hur företaget beaktar perspektivet marknadsintelligens. På samma sätt som nämnts i kapitel 5.1 gällande perspektivet marknadsintelligens utför Mirka först och främst analyser av potentiella slutkunder, distributörer och hur omfattande den nuvarande försäljningen av produkter ser ut på den specifika marknaden. Denna information samlas in i företagets Customer Relationship Management system för att sedan kunna utvärderas. Mirka har nu tre skilda försäljningsenheter inom företaget som alla har ansvar över sitt eget produktsegment. Dessa tre produktsegment är ART (automotive refinishing) som är produkter avsedda för billackeringsmarknaden, Wood produkterna för behandling av träprodukter och OEM (Vehicle manufacturing) produkterna som innefattar poler- och slipmaterial för biltillverkare och leverantörer inom fordonsindustrin. Beslutet att dela upp dessa försäljningsenheter som

tre enskilda baserade sig på marknadsanalyser som gjorts åren 2008–2017. 2018 infördes dessa enheter som endast fokuserar på sitt eget produktsegment.

I fallet när Mirka Rus internationaliserades i Ryssland fokuserade man inte på att införa alla sina produktsegment på en och samma gång, utan man började med att fokusera på automotive refinishing produkterna. Senare införde man stegvis sina produktsegment inom träbehandling och vehicle manufacturing.

Med fråga 8 ville jag veta om företaget upplevt handelshinder i Ryssland som också innefattas i perspektivet marknadsintelligens. Som tidigare nämnts i kapitel 5.1 toppade den rysk, östeuropeiska och centralasiatiska marknaden statistiken för upplevda handelshinder av finländska företag. På denna fråga svarade Eva Jakobsson, som på Mirka jobbar inom Logistics Planning. Till hennes arbetsuppgifter hör att hon beställer varor till deras lager baserat på tidigare historik och intern information, samt bokar leveranser och fakturerar.

Enligt Eva Jakobsson (personlig kommunikation 19.03.2019) sköter dotterbolaget i Ryssland import- och specialcertifikat som krävs vid förtullning. Mirka i Finland printar sedan och bifogar dessa till fakturorna. Dessa certifikat behöver förnyas varje gång då nya maskiner eller verktyg introduceras på marknaden. Ett specifikt problem som har upplevts vid förtullning är försändelser av kullager som sänds som reservdelar till maskiner. Ryssland har för dessa under flera års tid krävt ett ursprungscertifikat från handelskammaren. Ursprungscertifikatet krävs dock inte om maskinerna sänds som hela och då redan innehåller dessa kullager. De upplevde även att det ofta kommer små ändringar i regelverken och frågorna som ställs kan många gånger vara svårtolkade. Den ryska tullen är också noga med detaljer, till exempel så får det inte finnas en 0,1kg felmarginal i en fakturas tullposition. Dessa felmarginaler kan ibland uppstå som avrundningsfel i något skede av processen där vikten anges. Som Eva beskriver det så verkar förtullningen även vara en utmaning för dem, som så för många andra finländska företag med verksamhet i Ryssland.

7.1.2 Beslutsfattande perspektivet

Med fråga 9 ville jag ta reda på vad den drivande faktorn eller orsaken är bakom företags val att internationalisera sig på en ny marknad.

Mirka sätter för en ny marknad upp ett mål dit man vill nå gällande försäljningsintäkter. Därefter analyseras marknaden och kunskap införskaffas för att ledningen skall kunna fatta ett beslut om det finns en realistisk möjlighet att nå det målet.

På samma sätt som i min teoridel gällande det beslutsfattande perspektivet samlar Mirka in nödvändig kunskap och gör olika marknadsanalyser för att ledningen skall kunna fatta de rätta besluten i internationaliseringsprocessen.

7.1.3 Det kundorienterade och kulturellt-baserade perspektivet

Fråga 10 handlade om hur Mirka gör för att bygga ett starkt förtroende när man internationaliserar sig på en ny marknad. Mirka satsar vid internationalisering på att bygga relationer med distributörerna av Mirkas produkter som sedan tidigare finns på marknaden. Man satsar också på att lära känna sina slutkunder. För att bygga ett förtroende hos distributörerna utvecklar man tillsammans med dem en distributionspolicy, för att sedan följa upp denna policy och samtidigt bygga ett långvarigt samarbete. Samarbetet baseras på en öppen relation, en ömsesidig och lönsam affärsverksamhet och en fortsatt motivation att upprätthålla dessa relationer. För att bygga upp ett förtroende till slutkunderna fokuserar man på att sälja nya smarta lösningar och göra tekniska processer effektivare när det kommer till att vara kund hos Mirka, samt genom en stark fokus på kundbetjäning. Resultatet man strävar efter är att slutkunden skall se Mirka som den mest kvalificerade och pålitliga tillverkare och leverantör inom sitt område för att kunna skapa mervärde för slutkunderna själva genom användning av företagets produkter. Dessa tillvägagångssätt är typiska för företag som har särdrag i sin marknadsorientering av det kulturellt-baserade perspektivet, som nämns i min teoridel i kapitel 5.3 fokuserar företaget på att ge kunden fördelaktiga förmåner och det är eftersträvansvärt att göra det så smidigt som möjligt för kunden att göra affärer med företaget.

7.1.4 Det strategiska perspektivet

I fråga 11 togs området resurser upp och hur dessa anskaffas och fördelas på rätt sätt när företaget internationaliserar sig på en ny marknad. Först och främst börjar man att se på de marknadsanalyser man gjort upp angående en ny marknad. Varje individuell person som jobbar inom försäljningen får möjligheten att göra upp en egen plan för att nå ett försäljningsmål man satt upp för sig själv. Alla nyckeltal blir sedan mätta i form av försäljningsintäkter, antal besök tillsammans med klienter och mängden konversation till potentiella kunder i relation till faktiska resultat som till exempel ett möte med en klient eller konsultation av produkter. I ett andra skede planerar man aktiviteter som berör de viktigaste kunderna och specificerade kundsegmenten på marknaden. I det sista skedet följer man upp aktivitet och information som samlats in i företagets CRM system. Analyser av

informationen görs senare av managers i företaget. Genom analyserna försöker man utvärdera i vilken position företaget befinner sig och huruvida företaget är på väg i rätt riktning eller inte, och om man bör satsa extra resurser inom något kundsegment. Med de viktigaste kunderna har ledningen och försäljningspersonalen återkommande möten för att få en bättre bekräftad bild av hur läget ser ut i verkligheten.

Som sista fråga ville jag ta reda på hur man ser på utmaningarna och möjligheterna på den ryska marknaden i framtiden. Afinogenov konstaterade att Mirka Rus ännu är en relativt ung aktör på den ryska marknaden som ständigt är i utveckling och att verksamheten inte ännu är tillräckligt stor för att kunna matcha den ryska marknads omfattning och potential. Den största inkomstkällan på marknaden är produkter som är avsedda för massproduktion. Problemet med att sälja massproducerade slipmaterial är att det krävs för produkterna avsedda för plast- och träbehandling ett så kallat "medium plus" kvalitetskrav, som är en standard som avgör i vilken omfattning produkterna lämnar slispår vid användning. Samtidigt är slutkunderna i många fall inte så noggranna med huruvida produkterna lämnar slispår. Mirka satsar dock hårt på att dessa massprodukter skall hålla hög kvalitet gällande slispår, vilket gör att kunderna med högre krav oftast är de som vänder sig till Mirka, medan de med lägre krav kan vända sig till någon konkurrent som kanske är billigare. Åren 2000–2015 hade Mirka globalt en exklusiv position som tillverkare av slipmaterial, men denna position existerar inte längre eftersom många andra stora aktörer nu finns i samma bransch. Enligt Afinogenov är Mirkas styrka deras produkters höga kvalitet och prestanda. Mirkas fortsatta utmaningar kommer på den ryska marknaden i framtiden vara att upprätthålla Mirkas försäljning av slipmaterial på en hög nivå och att återigen försöka nå en dominerande marknadsposition. För att uppnå dessa mål menar Afinogenov att Mirka måste utöka sina tekniska lösningar till kunderna genom att erbjuda nya kombinationer av produkter, vilket ur ett marknadsorienteringsperspektiv betyder att företaget kommer använda sig av de strategier som beskrivs i det kulturellt-baserade perspektivet. Mirka har möjligheterna att nå dessa mål genom deras så kallade Power Tools serie, som innehåller dammfria och sladdlösa slip- och polermaskiner, polermedel, IT-tekniska lösningar och en rad av nya slipmaterial inom produktserien Iridium.

Mirka har en status som premiumtillverkare och leverantör på den ryska marknaden, vilket ger en bra möjlighet att fortsatt kunna vara aktiv och utöka sin verksamhet i Ryssland. Premiumstatusen ger även ett starkt förtroende för företaget på marknaden vilket ger Mirka utmärkta möjligheter att utöka sin kundkrets.

Framtida utmaningar menar Afinogenov är de sanktioner som USA och EU riktat mot Ryssland och den ryska ekonomin, och att dessa påverkar alla utländska aktörer på den ryska marknaden i negativ bemärkelse. Men han är ändå hoppfull att dessa sanktioner kommer minska och situation kommer återgå till normal i framtiden.

7.2 Intervju med VIEXPO

I min följande intervju satte jag mig ner och diskuterade kring ett par frågor med vd:n för VIEXPO Kristian Schrey, för att få svar på hur deras organisation kan vara till hjälp för företagare som är intresserade av att internationalisera sig i Ryssland och vilka de vanligaste svårigheterna för företagarna då brukar vara.

Med fråga 2 ville jag få reda på konkret vilka tjänster VIEXPO kan erbjuda företagare som visar intresse för att internationalisera sig i Ryssland. Schrey nämnde att det är först och främst den finsk-ryska handelskammaren som skall hjälpa företagare gällande den ryska marknaden. Den finsk-ryska handelskammaren har fått en specialstatus i Finland när det gäller företagets verksamhet i Ryssland och är därför skyldiga att hjälpa alla företagare som begär någon form av hjälp av dem. Den finsk-ryska handelskammaren samarbetar till viss del med VIEXPO, till exempel ordnar man tillsammans affärsresor, men också andra tjänster erbjuds där båda parterna är delaktiga. VIEXPO försöker alltid hjälpa till enligt egna bästa förmåga men om det vid svårare fall kräver så tar man hjälp av det breda nätverk av konsulter som VIEXPO har tillgång till.

Jag ville också försöka ta reda på hur omfattande den Österbottniska företagsverksamheten är i Ryssland. Gällande de Österbottniska företagens antal med verksamhet i Ryssland och deras import och export till landet hade VIEXPO inte några siffror att ange, eftersom man inte dokumenterar den formen av statistik.

Med fråga 5 ville jag ta reda på vilka tjänster företagare som funderar på att internationalisera sig eller redan idkar verksamhet i Ryssland främst använder sig av. Främst används tjänster som marknadsundersökningar, kontaktsökningar, kundsökning och sökning av samarbetspartners. Man samlar även in marknadsinformation där man analyserar saker som vilka konkurrenter som finns på marknaden, hur och var produkterna köps och hur priserna ser ut. Företagarna undrar också många gånger över vem som tar de olika besluten när man skall internationalisera sig i Ryssland och vilken som är rätt väg in på marknaden. Till exempel kan det då vara om det är något specifikt geografiskt område företaget borde satsa på. Översättningstjänster och råd angående finansiering används flitigt även de.

I fråga 6 undrade jag över vilka problem eller svårigheter som företagare som internationaliserar sig i Ryssland vanligtvis stöter på. De huvudsakliga svårigheterna är att kulturen till stor del är annorlunda och det är svårt att hitta rätt samarbetspartner. Språket och lagarna är ett problem som många företagare upplevt, vilket är förståeligt då som tidigare nämnts i kapitel 3.1 talar endast 5 % av den ryska befolkningen engelska. Samtidigt har Ryssland sedan USA:s och EU:s sanktioner gentemot landet utvecklat en allt större protektionism, där man strävar efter att gynna de inhemska företagen och ge dem konkurrensfördelar, vilket i sin tur gör det svårare för de utländska företagen på marknaden. Ett annat problem är att det är väldigt svårt att vara förutseende för vad som kommer att hända på marknaden, eftersom nya linjedragningar kan komma väldigt snabbt.

Med fråga 7 ville jag veta orsakerna till att företagare intresserar sig för att bedriva verksamhet i Ryssland. Där kom det fram att Ryssland är en stor och nära marknad med en stor potential. De klassiska branscherna som finns här finns också i Ryssland. Vi ligger ungefär på samma breddgrad och har samma klimat. Samtidigt har vi också till viss del samma sätt att konsumera.

Som avslutningsfråga frågade jag hur Schrey ser på den ryska marknaden, är det en växande eller kanske avtagande trend och vad är de bakomliggande orsakerna till detta. Schrey ansåg (personlig kommunikation 25.03.2019) att marknaden är en potentiellt växande trend, men det är svårt att förutse vad som kommer att hända, då världspolitiken för tillfället är väldigt ostabil och Ryssland har svårt att komma överens med västländerna. Samtidigt vet man inte hur nya samarbeten kommer utvecklas med andra allierade länder till Ryssland, som till exempel Kina. Det kan hända om sådana handelsrelationer växer sig starkare att Ryssland börjar vända ryggen mot västländerna i allt större utsträckning och man börjar bedriva affärsverksamhet inom egna murar.

Sammanfattningsvis är jag nöjd över de svar jag fick i min empiriska undersökning. I min intervju med Mirka gjordes intervjun som tidigare nämnts i form av kommunikation genom e-post, eftersom någon fysisk intervju med Afinogenov skulle varit svår att få till. Nackdelen med att ställa frågor i skriven form är att det inte går lika bra att ställa följdfrågor om något som eventuellt fångar ens intresse i det givna svaret. Däremot är jag väldigt nöjd med de utförliga svar jag fick av Afinogenov samt även av VIEXPO:s vd Kristian Schrey. Svaren och resultatet gav en bra inblick i hur internationaliseringsprocessen beaktas i verkligheten, samt vilka verkliga utmaningar och problem företagen stöter på vid internationalisering i Ryssland.

8 Sammanfattning och avslutande ord

Det avslutande kapitlet kommer innehålla min sammanfattning av mitt examensarbete, där jag kommer reflektera över mitt syfte, arbetets teori, utförande och resultat samt ge några avslutande ord.

Examensarbetets syfte var att utvidga förståelsen för vad en internationaliseringsprocess i allmänhet innebär och vilka utmaningar finländska företag stöter på när de internationaliserar sig i Ryssland. Genom min teoridel som behandlade marknadsorienteringen i internationaliseringsprocessen med stöd av de tidigare behandlade områdena, affärs- och organisationskultur och organisationer som stödjer internationaliseringsprocessen, anser jag att jag fick en väldigt kompakt inblick i vilka de viktigaste aspekterna är vid internationalisering på en utländsk marknad.

Jag är nöjd med de konkreta svar jag fick i min empiriska undersökningsdel. Resultatet som jag där kommit fram till påvisar att området marknadsorientering beaktas även när större världsvana företag internationaliserar sig på en ny marknad. Den ryska marknadens utveckling är varken för företagare eller andra aktörer som är involverade i att främja de finländska företagens affärsverksamhet i Ryssland lätt att förutse. Den stora ovissheten anses vara ett av de större orosmomenten vid internationalisering av verksamhet i Ryssland. Däremot ser företagen stora möjligheter och potential på den ryska marknaden. För företagarnas del verkar frågeställning på huruvida de borde internationalisera sig i Ryssland kunna sammanfattas som ”om möjligheterna är större än riskerna”.

Mina studier inom området internationell handel är till stor del det som fattat grunden till mitt val av ämne i examensarbetet. Mitt intresse för hur handel bedrivs över olika länders gränser samt alla de olika aspekter och utmaningar som finns har blivit större. Jag valde Ryssland av den anledning att man ofta fått höra om de svårigheter som finns i att bedriva verksamhet i landet. Jag ville därför ta reda på om det faktiskt är så problematiskt som det oftast låter, och jag kan nu konstatera att det inte är någon myt att Ryssland fortfarande är ett land som ställer höga krav på företagen som ämnar internationalisera sig där. Som förslag till vidare forskning kunde man se på hur det går till när utländska företag internationaliserar sig i Finland och vilka utmaningar företagen då ställs inför.

Avslutningsvis vill jag tacka företrädarna för Mirka och VIEXPO som bidrog med de svar som gjorde det möjligt att genomföra mitt examensarbete. Jag vill även tacka min handledare Rosmeriany Nahan-Suomela, som gett mig utmärkt vägledning i examensarbetets utförande.

Källförteckning

- Bell, J & Waters, S. 2016. *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Business Finland. 2019. *För Finländska Kunder*. [Online]
<https://www.businessfinland.fi/sv/for-finlandska-kunder/framsida/>
[Använd 3 mars 2019]
- Dobrowolski, T & Peltola, P. 2015. *Venäjän Kaupan Opas*. Tartto: AS Ecoprint.
- Hofstede, G, Hofstede G J & Minkov, M. 2011. *Organisationer och Kulturer*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede Insights. u.å. *What About Russia?* [Online]
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia/>
[Använd 25 februari 2019]
- Johanson, J & Vahlne, J-E. 2009. *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*. Journal of International Business Studies, Vol. 40 Issue 9: ss. 1411–1431
- Lafferty, B & Hult, M. 2001. *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*. Storbritannien: European Journal of Marketing, Vol. 35 Issue: 1/2, ss. 92–109.
- Landström, H & Löwengren M. 2009. *Entreprenörskap och Företagsetablerings*. Lund: Studentlitteratur.
- Mirka. 2019. *Om Mirka*. [Online]
<https://www.mirka.com/sv/fi/top/About-us/>
[Använd 15 mars 2019].
- Rezende, S, Galdino, K & Lamont, B. 2018. *Internationalization process through an opportunity lens*. USA: RAUSP Management Journal, Vol. 53 Issue: 3, ss. 423–440
- Nahan-Suomela, R & Lautamäki, S. 2013. *The Role of Market-Orientation in Internationalization of SMEs*. In Christiansen, B, Turkina, E & Williams N, (eds.) *Cultural and Technological Influences on Global Business*, ss. 242–257. IGI Global, Hershey PA.

- Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2018. *Venäjän Kaupan Opas*. Vanda: DiPrint Oy.
- Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. 2019a. *Business Team for Russia*. [Online]
<https://www.svkk.fi/svkk/business-team-for-russia/>
[Använd 3 mars 2019].
- Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. 2019b. *Jäsenmaksut*. [Online]
<https://www.svkk.fi/jasenyys/jasenmaksut/>
[Använd 3 mars 2019].
- Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. 2019c. *Palvelut yrityksille*. [Online]
<https://www.svkk.fi/palvelut/>
[Använd 3 mars 2019].
- Team Finland. 2016. *Team Finland kansainvälistymis- ja kaupanesteseelvitys 2016*. [Online]
<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2016/11/team-finland-kaupanesteseelvitys-2016.pdf>
[Använd 07 februari 2019].
- Tulli. 2018. *Suomen ja Venäjän välinen kauppa*. [Online]
<https://tulli.fi/documents/2912305/3331101/Suomen+ja+Ven%C3%A4j%C3%A4n+v%C3%A4linen+kauppa+vuonna+2018+%281-3%29/1e2ec68e-8534-418e-bf24-36f2b77047d6?version=1.0>
[Använd 20 september 2018].
- VIEXPO. 2019a. *Historia*. [Online]
<https://viexpo.fi/sv/viexpo/historia/>
[Använd 3 mars 2019].
- VIEXPO. 2019b. *Internationaliseringstjänster*. [Online]
<https://viexpo.fi/sv/internationaliseringstjanster/>
[Använd 3 mars 2019].
- VIEXPO. 2019c. *Viexpo som företag*. [Online]
<https://viexpo.fi/sv/viexpo/>
[Använd 3 mars 2019].

VIEXPO. 2019d. *Medlemsverksamhet*. [Online]

<https://viexpo.fi/sv/medlemsverksamhet/>

[Använd 3 mars 2019].

Wong, H-Y. 2013. *Foreign Market Entry Mode Choice*. In Christiansen, B, Turkina, E & Williams, N, (eds.) *Cultural and Technological Influences on Global Business*, ss. 46–62. IGI Global, Hershey PA.

World Trade Organization. u.å. *What is the WTO?* [Online]

https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm

[Använd 12 Mars 2019].

Österbottens Företagarförening. 2019a. *Medlemsförmåner*. [Online]

<http://www.osfofo.fi/om-oss/medlemsformaner/>

[Använd 5 mars 2019].

Österbottens Företagarförening. 2019b. *Om oss*. [Online]

<http://www.osfofo.fi/om-oss/>

[Använd 5 mars 2019].

Österbottens Företagarförening. 2019c. *Organisationsförändringar på kommande*. [Online]

<http://www.osfofo.fi/aktuellt/organisationsforandringar-pa-kommande>

[Använd 9 mars 2019].

Bilaga 1. Frågor ställda till Mirka

- 1. Den intervjuades position och uppgifter i företaget?**
- 2. Hur länge har företaget varit aktiv på den ryska marknaden?**
- 3. Genom vilken metod internationaliserade företaget sin verksamhet i Ryssland? Dotterbolag, försäljningsavdelning, agent?**
- 4. Vilken form av aktivitet har företaget på den ryska marknaden, direkt eller indirekt export?**
- 5. Använder sig företaget av hjälp eller tjänster som erbjuds av organisationer som främjar internationalisering vid frågor gällande handel med Ryssland t.ex. Finlands-Rysslands handelskammare?**
- 6. Omfattning av den totala exporten till Ryssland procentuellt?**
- 7. Hur anskaffas marknadskunskap vid internationalisering?**
- 8. Har ni upplevt ryska handelshinder vid förtullning eller eventuella svårigheter vid dokumentation?**
- 9. Vilken/vilka är de drivande faktorerna för företaget när det kommer till beslut om internationalisering på en ny marknad?**
- 10. Hur gör ni för att bygga ett starkt förtroende till företaget när ni internationaliserar er på en ny marknad?**
- 11. Hur ser ni till att företagets strategiska resurser allokeras och införskaffas på rätt sätt vid internationalisering som arbetskraft, anläggning, markägor?**
- 12. Hur ser framtidens utmaningar och möjligheter ut på den ryska marknaden?**

Bilaga 2. Frågor ställda till VIEXPO

- 1. Den intervjuades position och uppgift för VIEXPO?**
- 2. Vad kan VIEXPO erbjuda konkret för Österbottniska företag som visar intresse för internationalisering på den ryska marknaden?**
- 3. Hur många Österbottniska företag bedriver idag någon form av näringsidkande verksamhet med koppling till Ryssland?**
- 4. Har ni några konkreta siffror när det kommer till de Österbottniska företagens export/import till och från Ryssland?**
- 5. Vilka tjänster använder sig de företagare av främst som funderar på att internationalisera sig eller redan idkar verksamhet i Ryssland?**
- 6. Vilka problem eller svårigheter är vanliga att företagare som försöker etablera sig på den ryska marknaden stöter på?**
- 7. Vilka är orsakerna till varför företagare intresserar sig för verksamhet i Ryssland?**
- 8. Hur ser ni på framtiden, är den ryska marknaden en potentiellt växande eller kanske avtagande trend? Vad är de bakomliggande orsakerna till detta?**