

Madelene Andersson

**EN INBLICK I RYSSLANDS AFFÄRSKULTUR OCH
EKONOMI**

Examensarbete

CENTRIA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för internationell handel

November 2012

SAMMANDRAG

Enhet Enheten för teknik och företagsekonomi, Karleby-Jakobstad	Tid November 2012	Författare Madelene Andersson
Utbildningsprogram Internationell handel		
Arbetets namn En inblick i Rysslands affärskultur och ekonomi		
Handledare Sara Åhman	Sidantal 56	
<p>Målsättningen med dethär arbetet var att ta reda på information om Rysslands affärskultur och ekonomiska situation och på ett lättläst sätt presentera det viktigaste som man bör känna till om man t.ex. ska inleda samarbete med det östeuropeiska landet eller annars är intresserad av Ryssland. Mitt examensarbete skulle kunna fungera som en guide till hur man lyckas i Ryssland. Arbetet är teoretiskt och texten baserar sig på olika teoretiska källor såsom böcker, tidningsartiklar och internetsidor.</p> <p>Det som jag tog upp i dethär arbetet är allmänt om Ryssland, kort vad kultur är och sedan övergick jag till att fördjupa mig i affärskulturen och ekonomin.</p> <p>Det som jag kom fram till under arbetets gång var bl.a. att Ryssland är till ytan världens största land och en av världens största ekonomier. Den ryska och den finländska kulturen är varandras motsatser. I Ryssland har man en annan tidsuppfattning och kroppsspråk och small talk är något som är viktigt inom rysk kultur och arbetsliv. Rysslands viktigaste inkomstkälla är export av olja och gas. Efter Sovjetunionen har Ryssland genomgått ett flertal transformationer. Landet har övergått från att ha varit en renodlad planekonomi till något som mer liknar en marknadsekonomi.</p>		
Nyckelord Affärskultur, ekonomi, kultur, Ryssland		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Unit for Technology and Business, Kokkola-Pietarsaari	Date November 2012	Author Madelene Andersson
Degree programme Degree Programme in International Business		
Name of thesis AN INSIGHT INTO THE RUSSIAN BUSINESS CULTURE AND ECONOMY		
Supervisor Sara Åhman	Pages 56	
<p>The aim with this thesis was to find out information about the Russian business culture and economy and in an easy way present the most important things to know when you for instance are starting to do business with Russia or if you just are interested in the country. This thesis could be a guide to how you best doing business in Russia.</p> <p>It was theoretical thesis and the text was based on books, articles and internet pages.</p> <p>The research done revealed several things. For example, Russia is the world largest country and one of the world's largest economies. The Russian and the Finnish culture are each other's opposites. In Russia they have another attitude to time and body language and small talk is very important in Russian culture and business life. The country's most important income sources are oil and gas export. After it was the Soviet Union Russia has gone through several transformations. The country has gone from being a plane economy to something that looks more like a market economy.</p>		
Key words Businessculture, culture, economy, Russia		

**SAMMANDRAG
ABSTRACT**

INNEHÅLL

1 INLEDNING	1
2 DEN RYSKA FEDERATIONEN	3
2.1 Allmänt om Ryssland	3
2.2 Allmänt om ryssar	6
3 ATT FÖRSTÅ VAD KULTUR ÄR	10
3.1 Stor eller liten maktdistans	11
3.2 Individualism eller kollektivism	13
3.3 Maskulinitet eller feminitet	15
3.4 Svagt eller starkt osäkerhetsundvikande	16
3.5 Kortsiktigt eller långsiktigt tänkande	18
4 AFFÄRSKULTUREN I RYSSLAND	20
4.1 Ryska affärsmän och -kvinnor	20
4.2 Hierarkin	22
4.3 Kommunikation	23
4.3.1 Att umgås med ryssar	23
4.3.2 Telefoni	26
4.4 Affärsmöten	28
4.5 Tidsuppfattning	30
4.6 Affärsgåvor	31
4.7 Klädsel	34
4.8 Förberedelser inför affärsresa till Ryssland	35
5 RYSSLANDS EKONOMI	38
5.1 Rysslands inkomstkällor	38
5.2 Ekonomin under sovjettiden	42
5.3 Ekonomin efter sovjettiden	44
6 SAMMANFATTNING	50
KÄLLOR	54

FIGURER

FIGUR 1. Karta över Ryssland	4
FIGUR 2. Jämförelse mellan Ryssland och Finland	17
FIGUR 3. Det viktigaste att känna till om Rysslands affärskultur	50
FIGUR 4. Det viktigaste att känna till om Rysslands ekonomi	52

TABELLER

TABELL 1. Rysslands största städer	4
TABELL 2. Ryska helgdagar	6
TABELL 3. Stor eller liten maktdistans	12
TABELL 4. Skillnader mellan liten och stor maktdistans	13
TABELL 5. Skillnader mellan kollektivism och individualism på arbetet	14
TABELL 6. Skillnader mellan maskulinitet och femininitet på arbetet	16
TABELL 7. Skillnader mellan osäkerhetsundvikande på arbetet	17
TABELL 8. Skillnader mellan långsiktighet och kortsiktighet på arbete	18
TABELL 9. Exempel på ryska tidsmeddelanden	31
TABELL 10. Statistik	39
TABELL 11. Världens länders export	40
TABELL 12. Rysslands export partner 2012	41
TABELL 13. Kort fakta om historiska Sovjetunionen	41
TABELL 14. Ekonomisk statistik	47

1 INLEDNING

I mitt examensarbete kommer jag att presentera Rysslands affärskultur och ekonomi. Det är ett teoretiskt arbete som baserar sig på olika teoretiska källor så som böcker, tidningsartiklar och olika internetsidor.

Jag valde att skriva om Ryssland eftersom jag alltid har tyckt att det är ett intressant och speciellt land. Jag tycker även det är intressant att bekanta sig med kulturer så det var ett lätt beslut när jag valde att fördjupa mig i landets affärskultur. När man t.ex. ska inleda samarbete med ett främmande land är det inte bara viktigt att känna till landet och dess affärskultur utan även den ekonomiska situationen, bl.a. hur den ser ut idag, hur har den ändrat under de senaste åren och hur den påverkades av upp- och nedgångar inom världsekonomin. Därför valde jag även att fördjupa mig lite inom det området.

Målet med mitt arbete är att ge en mångsidig bild av Ryssland när det gäller affärskulturen och ekonomin. Jag kommer ta fram viktiga saker som man bör känna till när man gör affärer eller ska inleda samarbete med det östeuropeiska landet. Jag kommer att fokusera på hur man förbereder sig för en affärsresa, vad man bör tänka på under resan och affärsmötena samt hur man ska bete sig bland de ryska affärspartnerna. Mitt examensarbete skulle kunna vara intressant för den som har planer på att inleda samarbete med Ryssland eller som bara annars är intresserad av landet, det skulle kunna fungera som en guide till hur man lyckas i Ryssland. Vad gäller ekonomin så kommer jag inte att gå så djupt in på ämnet utan ta med det jag anser är viktigast.

Jag kommer först att berätta om Ryssland och kultur. Efter det övergår jag till att beskriva den ryska affärskulturen. Jag kommer bl.a. att behandla ryska affärsmän, landets tidsuppfattning, kommunikation, klädsel och förberedelser inför en affärsresa till Ryssland. Sedan fortsätter jag ännu med att beskriva landets ekonomiska situation, landets inomstkällor samt hur ekonomin såg ut under Sovjettiden och hur den ser ut idag. Och jag hoppas att jag med det här arbetet ska få svar på vad man bör känna till när det gäller den Ryska federationens affärskultur och ekonomi.

2 DEN RYSKA FEDERATIONEN

2.1 Allmänt om Ryssland

Ryssland, eller Ryska federationen som är det officiella namnet, finns beläget i Östeuropa och gränsar till 14 länder: Norge, Finland, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Vitryssland, Ukraina, Georgien, Azerbajdzjan, Kazakstan, Kina, Mongoliet och Nordkorea. Ryssland är till ytan världens största land och har en areal på 17,075000 km². Geografiskt sträcker sig Ryssland över två världsdelar; Europa och Asien. Den övervägande delen av landets territorium räknas som en del av Asien medan den övervägande delen av befolkningen bor i den europeiska delen där också landets huvudstad, Moskva, ligger. (Jonsson & Vendil Pallin 2009, 9, 248.) Landet sträcker sig över 11 tidszoner och befolkningmängden är ca 145 miljoner (Modersmål Ryssland 2011). Ryssland är 30 gånger större än Europas största land Frankrike (Mole 2004, 319).

Landet blev självständigt år 1991, och fick då namnet Ryska federationen (Fredrikson 2010, 71). Rysslands valutaenhet är rubel som delas i etthundra kopek. För en euro får man ungefär 40 rubel (år 2011). Landets officiella språk är ryska men förutom det talas det omkring hundra olika språk i Ryssland. Den ryska flaggan har tre vågräta fält med vitt högst upp sen blått och längst ner rött. (Kankaansivu 2011, 7.)

TABELL 1. Rysslands största städer (Omarbetad Exportrådet 2012)

Moskva	11,6 miljoner invånare
St. Petersburg	4,9 miljoner invånare
Novosibirsk	1,5 miljoner invånare
Jekaterinburg	1,4 miljoner invånare
Nizjnij Novogorod	1,3 miljoner invånare

Tabell 1 visar en lista över Rysslands största städer. Huvudstaden Moskva är överlägset störst, följt av St. Petersburg och Novosibirsk.



FIGUR 1. Karta över Ryssland (CIA – The world factbook 2012a)

Figur 1 visar en karta över det gigantiska landet. På kartan ser man även var de största städerna finns samt landets grannländer.

Ryssland består av 89 regionala federationssubjekt: Moskva, St Petersburg, 21 nationella republiker, 6 krajer (landskap), 49 oblast (län), ett avtonomnaja oblast (autonomt län) och 10 avtonomnij okrug (autonoma områden). (Exportrådet 2012.)

I mars 2012 segrade Vladimir Putin i landets presidentval. Putin föddes 1952 i dåvarande Leningrad och är utbildad jurist. Mellan 1999 och 2000 var han Rysslands premiärminister och från år 2000 till 2008 var han landets president och blev efter det återigen premiärminister fram till mars 2012. Som Rysslands president sitter han åtminstone till år 2018. (Putin lovar längre livslängd 2012)

Vad gäller religion i Ryssland så är ryska ortodoxa kyrkan det dominerande religiösa samfundet. Ungefär 56 % av befolkningen tillhör ryska ortodoxa kyrkan, 2 % tillhör andra kristna församlingar. Muslimer utgör 5 %, buddister 1 % och ca 31 % anser sig vara icke troende. Eftersom Ryssland är ett stort land så varierar klimatet ganska mycket. Landet sträcker sig över 40 breddgrader så temperaturskillnaderna mellan norra och södra Ryssland är stora. Det kallaste bebodda området i världen finns i nordöstra Ryssland, Sibirien, där temperaturen ibland går ända ner till -50 grader. (Modersmål Ryssland 2011.)

Rysslands befolkning är mycket ojämnt fördelad över landets territorium. Folktätheten varierar från 0,1 invånare per kvadratkilometer i det arktiska området till 300 invånare per kvadratkilometer i industriområden, som t.ex. kring Moskva. 76 % av befolkningen bor i städer. Ryssland är ett mångnationellt land där det bor drygt 100 nationaliteter, bl.a. 81,5% ryssar, 3,8 % tatarer och 3 % ukrainare. Drygt 25 miljoner etniska ryssar bor utanför Ryssland i före detta Sovjetrepubliker. (Modersmål Ryssland 2011.)

När man ska göra affärer i ett främmande land bör man även känna till dess högtidsdagar, för att undvika att försöka boka möten under någon av dessa dagar. Tabell 2 innehåller Rysslands högtidsdagar.

TABELL 2. Ryska helgdagar. (SVKK 2012.)

1-5 januari	Nyår
7 januari	Ryska ortodoxa julen
23 februari	Fäderneslandsförsvararens dag
8 mars	Internationella kvinnodagen
1 maj	Vårens och arbetets dag
9 maj	Segerdagen
12 juni	Rysslands nationaldag
4 november	Nationella enighetsdagen

Om en helgdag i Ryssland infaller på en lördag eller söndag blir automatiskt fredag eller måndag också en ledig dag. Samma sak om helgdagen infaller på t.ex. en tisdag så blir måndagen också ledig. (SVKK 2012.)

2.2 Allmänt om ryssar

Man kan säga att den ryska och den finländska kulturen är varandras motsatser. I Ryssland är nämligen det sociala mycket viktigt och man sätter mycket tid på att umgås med varandra. Ryssarna är även mycket öppna. Detta kan vara svårt att acceptera för många finländska företag som vill utvidga sin verksamhet till Ryssland. (Backas 2004.)

Kvinnorna i Ryssland klär sig kvinnligt, rör sig kvinnligt och pratar på ett kvinnligt sätt. De är alltid sminkade och parfymerade, rör sig rak i ryggen och talar med en len och mjuk röst. Hela deras väsen andas en annan sensualitet än t.ex. finländska kvinnors. Många utländska företag i Moskva anställer helst bara kvinnor eftersom de har en starkare ansvarskänsla och större helhetssyn än män

som främst är ute efter hög lön, snabba vinster och att få in sina kompisar i företaget. Kvinnorna å sin sida lägger större vikt vid företagets intresse och klarar sig därför bättre i den internationella konkurrensen. (Laurén 2008, 66-68.)

Ryska män är eleganta. De hjälper kvinnor bära tunga saker, håller upp dörren åt dem och betalar alltid åt kvinnan när de är på restaurang eller dylikt. Att inte låta en rysk man bjuda är att bryta mot socialt beteende. En rysk man förstår heller inte att en kvinna som envisas med att betala försöker stå för nordisk jämställdhet, ryssen blir endast sårad och brydd. Ryska män är även egoistiska och självcentrerade, i synnerhet inom förhållanden. De räknar med att deras fru eller flickvän står vid deras sida i alla väder, att maten alltid står på bordet, hemmet är skinande rent, barnen har fått hjälp med läxorna och är rena och har hela kläder. Så är dock fallet i Ryssland eftersom kvinnan har tagit sig an den rollen. Kvinnan är även mer beroende av sin man än vad mannen är av sin kvinna. Han kan jobba övertid varje kväll och umgås med sina vänner på fritiden utan att behöva vara orolig att hans hustru ska lämna honom eftersom det skulle innebära ett ras i hennes levnadsstandard. (Laurén 2008, 80-83.)

Finländare har allmänt ganska lite kunskaper om sin granne i öst. Vi talar inte språket och reser väldigt sällan dit. Ryssar är till sin natur optimistiska och tror på morgondagen. De är gästvänliga och kan låta små glädjeämnen ge upphov till fest. Gästvänlighet innebär mat och dryck och det är artigt att äta mycket i Ryssland. Man håller många olika tal och skålar för olika saker så som gästen, värden, kvinnorna, vänskap och så vidare. I Ryssland är familjen för det mesta större än i Finland. Oftast hör till familjen förutom föräldrar och barn även mor- och farföräldrar, svärföräldrar, barnbarn, kusiner, småkusiner, mostrar, fastrar, farbröder, morbröder samt nära vänner. Den ryska familjen tycker om gamla traditioner och att bl.a. sitta vid matbordet och diskutera. Stående bord hör inte till

den ryska matkulturen, vilket kan vara bra att känna till om man bjuder hem en rysk bekant eller affärskontakt på mat. Ryssarna vågar inte ta mat från stående bord mer än en gång och de anser att husets värd eller värdinna ska se till att gästerna har mat på tallriken. En ryss säger heller aldrig att han eller hon ska gå på wc om han/hon försvinner från matbordet en stund. Ryssar frågar heller aldrig var toaletten finns utan frågar istället något i stil med "var kan jag tvätta händerna". (Hakala 2010, 134.)

Skillnaderna mellan den finska och den ryska kulturen borde beaktas både då det gäller umgänget med ryssarna och t.ex. marknadsföringen av produkter där. Ett exempel på hur marknadsföringen kan misslyckas är en finsk reklam för snacks, som bara översattes till ryska och inte bearbetades. Reklamen handlade om en man som kom hem från arbetet, satte sig i soffan framför tv:n och öppnade en chipspåse. Sedan satt han där hela kvällen och åt och det var så gott att han inte ville dela chipsen med någon annan person. I Ryssland tyckte man att det var en katastrof att han äter ensam eftersom ensamhet är något av det värsta en ryss vet. Istället måste man göra om reklamen så att hans fru kom och satte sig med honom, efter det kom svägerskan, grannarna och så vidare. Då alla satt tillsammans och åt av chipsen gav det ett budskap om att det var en bra produkt. (Backas 2004.)

Då det gäller umgänget mellan ryssar och finnar säger ryssarna att det svåraste är att finnarna inte är vana att visa sina känslor. Det är svårt att se om en finne är på gott eller dåligt humör. Ryssarna tycker att det är besvärligt att umgås då de inte kan ana sig till vad en person innerst inne tycker. (Backas 2004.)

Ryssar tar i allmänhet skrock på mycket större allvar än vad t.ex. finländare och svenskar gör, även om det ibland endast är på ett undermedvetet plan. Några

exempel på rysk skrock är att man aldrig ska vissla inomhus eftersom det betyder otur. Man ska aldrig skaka hand över en dörrtröskel, aldrig börja med ett nytt projekt på en fredag och aldrig ge ett jämt antal blommor till någon, eftersom blombuketter med jämt antal blommor endast används vid begravningar. (Hejryssland 2012.) Detta kan vara bra att ha i minnet, speciellt gällande blomantalet, eftersom man ofta har med sig blommor om man t.ex. är hembjuden till en rysk familj.

3 ATT FÖRSTÅ VAD KULTUR ÄR

Ordet kultur kommer från det latinska verbet cultura som betyder att odla. Kultur kan också förstås som människans känslor, tankesätt och handlingsmönster och resultatet av detta handlingsmönster. Kultur hänför sig ofta även till begreppet folk eller nation. En etnisk definition av folk eller nation är att det är en grupp människor som förenas av ett språk, gemensamma rasegenskaper, en religion och den känsla av gemenskap som en gemensam historia ger. (Salminen & Poutanen 1997, 8.)

Kulturen utgörs av det sociala spelets oskrivna regler. Kultur är inte något medfött utan något som man lär sig. Den härrör från vår sociala miljö snarare än från våra gener. Kultur ska särskiljas från både den mänskliga naturen och individens personlighet. Våra mentala program kommer från de sociala miljöer där vi har vuxit upp och fått våra livserfarenheter. Programmeringen startar i familjen och den fortsätter i omgivningen, skolan, ungdomsgrupper, sedan på arbetsplatsen och samhället vi lever i. (Hofstede 2005, 16-17.)

Under 1980-talet undersökte Geert Hofstede skillnader mellan kulturer och värderingar utgående från ett material som samlats in från över 50 länder. Hofstede kom fram till fyra dimensioner för att visa men också förklara och förstå skillnader och likheter mellan kulturer. Dessa dimensioner är stor eller liten maktdistans, individualism eller kollektivism, maskulinitet eller feminitet och den fjärde är svagt eller starkt osäkerhetsundvikande. Senare har forskningen utökats och omfattar även 23 asiatiska länder och en femte dimension har tillkommit: långsiktighet eller kortsiktighet. (Salminen & Poutanen 1997, 14.) Den femte

dimensionen betraktar Hofstede som ett viktigt komplement till de tidigare fyra dimensionerna (Hofstede & Hofstede 2005, 225).

Geert Hofstede, född 1928, har en ingenjörsexamen i mekanik från Delft Technical University och har tillbringt tio år i den holländska industrin med olika arbeten inom teknik och ledarskap. Han har även en doktorexamen i socialpsykologi från Groningens universitet. (Hofstede & Hofstede 2005, 11.)

Härnäst kommer jag kort att beskriva de fem olika dimensionerna. Det finns mycket fakta om dessa dimensioner men jag kommer endast kort att beskriva dem och även ta upp ett par skillnader som finns i arbetslivet inom dessa dimensioner. För företag som arbetar mot en internationell marknad är det viktigt att känna till dessa kulturella skillnader. Till sist i kapitlet kommer jag att jämföra Finlands och Rysslands resultat från undersökningen av de olika dimensionerna.

3.1 Stor eller liten maktdistans

Maktdistans kan definieras som den utsträckning i vilken de mindre inflytelserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. Institutionerna är de grundläggande elementen i samhället så som familjen, skolan och olika samfund. Organisationerna är de ställen där människor arbetar. (Hofstede m.fl. 2011, 84.) Maktdistansen i samhällen syns i förhållanden och mellan beslutsfattare och medborgare, alltså hur makten används, hur den fördelas och hurudant medborgarnas förhållande till auktoriteter är. Maktstrukturer och samhällets verksamhetssätt syns också i familjen, både mellan mannen och kvinnan och mellan barnen och föräldrarna. Maktdistansen i samhället är stor bl.a. i Frankrike och i arabländerna samt i vissa delar av Latinamerika, Asien och Afrika. I dessa

kulturer accepteras ojämlikhet i samhället. Traditionellt är fadern auktoriteten som bestämmer om hela familjens angelägenheter medan modern svarar för hushållssysslorna och barnen. Liten maktdistans gäller bl.a. i Norden och USA. Alla garanteras i princip samma rättigheter och förmåner. (Salminen & Poutanen 1997, 15.)

TABELL 3. Stor eller liten maktdistans (Omarbetad Hofstede m.fl. 2011, 81)

Land/region	Poäng
Malaysia	104
Slovakien	104
Guatemala	95
Panama	95
Filipinerna	94
Ryssland	93
Rumänien	90
Serbien	86

I tabell 3 kan man läsa att Ryssland har stor maktdistans. Ryssland kommer på plats 6 av 74 jämfört med Finland som kommer på plats 66 av 74.

TABELL 4. Skillnader mellan liten och stor maktdistans på arbetet (Omarbetad Hofstede m.fl. 2011, 101)

Liten maktdistans	Stor maktdistans
Decentralisering är populärt	Centralisering är populärt
Små inkomstskillnader mellan människor högst upp och längst ner i organisationen	Stora inkomstskillnader mellan människor högst upp och längst ner i organisationen
Mindre övervakningspersonal	Mer övervakningspersonal
Privilegier och statussymboler ogillas	Privilegier och statussymboler är normala och populära

Tabell 4 visar några skillnader mellan stor och liten maktdistans på arbetsplatsen. T.ex. är det små inkomstskillnader mellan människor högst upp och längst ner i organisationen på arbetsplatser med liten maktdistans, medan inkomstskillnaderna är stora på arbetsplatser med stor maktdistans.

3.2 Individualism eller kollektivism

Individualism kännetecknar samhällen med svaga band mellan individer; alla människor förväntas ta hand om sig själva och den närmaste familjen. Kollektivism är dess motsats och utmärkande för samhällen där människor redan från födseln integreras i egen grupper med stark sammanhållning som utgör ett skydd för individen hela livet i utbyte mot förbehållslös lojalitet. (Hofstede m.fl. 2011, 121.)

De länder som har stor maktdistans är ofta också kollektiva. Så är fallet i flera asiatiska länder, där hela identiteten grundar sig på ett socialt nätverk. Barnet lär sig tänka i vi-form och genom hela livet går gruppen före individen. Den första

gruppen är familjen, den andra är skolkamrater, arbetskamrater, studievänner och grannar. Det kan verka som att ju mer pengar ett land har tillgång till, desto mer individualistisk är kulturen. Till den här kategorin hör länder såsom USA, Tyskland och Storbritannien. Redan tidigt får man lära sig att klara sig själv. Kollektivism och individualism står i viss mån i konflikt i en del asiatiska länder där den ekonomiska tillväxten är snabb och tävlingen mellan människorna hård. (Salminen & Poutanen 1997, 17-18.)

TABELL 5. Skillnader mellan kollektivism och individualism på arbetsplatsen (Omarbetad Hofstede m.fl. 2011, 159)

Kollektivistiskt	Individualistiskt
Mindre rörlighet i arbetslivet	Större rörlighet i arbetslivet
Relationen mellan arbetsgivaren och den anställde är i grunden moralisk, som ett familjeband	Relationen mellan arbetsgivaren och den anställde är ett kontrakt mellan två parter på en arbetsmarknad
Management innebär styrning av grupper	Management innebär styrning av individer
Internet och e-post är inte lika lockande och används inte lika mycket	Stark dragningskraft, internet och e-post används ofta för att sammanlänka människor

I tabell 5 finns några skillnader mellan kollektivistiska och individualistiska arbetsplatser. T.ex. har man mindre rörlighet i arbetslivet på en kollektivistisk arbetsplats än på en individualistisk.

3.3 Maskulinitet eller femininitet

Ett samhälle kallas maskulint när emotionella könsroller är tydligt åtskilda: män ska hävda sig, vara tuffa och fokusera på materiell framgång medan kvinnor ska vara mer blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet. Ett samhälle kallas feminint när emotionella könsroller överlappar varandra: Både män och kvinnor ska vara blygsamma, ömsinta och bry sig om livskvalitet. Exempel på länder med hög maskulinitet är Slovakien på första plats med 110 poäng, Japan på andra plats med 95 poäng och Ungern på tredje plats med 88 poäng. Ryssland kommer på plats 63 med 36 poäng, jämfört med Finland som kommer på plats 68 med 26 poäng. (Hofstede m.fl. 2011, 176-179.)

Redan som små lär sig barnen i maskulina länder att uppskatta styrka och det är accepterat att man vill vara bäst. I Japan är det accepterat att begå självmord om man inte blir antagen till universitetet eller om man inte kan gifta sig med den man vill. Med självmordet gottgör man gruppen för den skam som man har förorsakat den. I USA är tid pengar och framgång och människans värde mäts ofta endast i pengar. (Salminen & Poutanen 1997, 19.)

TABELL 6. Skillnader mellan maskulinitet och femininitet på arbetet (Omarbetad Hofstede m.fl. 2011, 211)

Feminint	Maskulint
Konflikter löses genom kompromisser och förhandling	Konflikter löses genom att man låter den starkaste vinna
Arbeta för att leva	Leva för att arbeta
Föredrar i allmänhet mindre organisationer	Föredrar i allmänhet större organisationer
Man föredrar mer fritid framför mer pengar	Man föredrar mer pengar framför mer fritid
Båda könen kan välja om de vill göra karriär eller inte	Män måste göra karriär, kvinnor kan välja att göra det
En större andel av de arbetande kvinnorna har arbeten på en högre professionell nivå	En mindre andel av de arbetande kvinnorna har arbeten på en hög professionell nivå

Tabell 6 visar en liten del av de skillnader som finns på arbetsplatser i feminina och maskulina länder. I maskulina länder måste männen göra karriär medan kvinnor kan välja att göra det. I feminina länder kan båda könen välja att göra karriär eller inte.

3.4 Svagt eller starkt osäkerhetsundvikande

Osäkerhetsundvikande kan definieras på följande sätt: den utstreckning i vilken medlemmarna i en kultur känner sig hotade i tvetydiga eller okända situationer. (Hofstede m.fl. 2011, 583.)

Hur osäker en representant för en kultur känner sig i tveksamma eller okända situationer kan också vara en egenskap som karakteriserar kulturen. Hur reagerar man då man drabbas av arbetslöshet, sjukdom eller ekonomisk depression? Det är även viktigt att känna till de skyddsmekanismer (lagar, socialskyddssystem eller religioner) som samhället har att erbjuda för att bekämpa osäkerhet. I de kulturer där benägenheten till osäkerhetsundvikande är stark känner sig människorna ofta illa till mods. Man försöker undvika osäkerheten med exakta lagar. Människorna vill ha klara regler för hur de ska fungera i vardagliga situationer. T.ex. i Tyskland finns det lagar som gäller då inga andra lagar går att tillämpa. Även relationerna mellan arbetstagare och ledning är definierade i detalj. I kulturer där osäkerhetsundvikandet är svagt fungerar samhället med få lagar och regler. Människorna har mycket att säga till om i förhållande till makthavare och myndigheter. (Salminen & Poutanen 1997, 21.)

TABELL 7. Skillnader mellan osäkerhetsundvikande på arbetet (Omarbetad Hofstede m.fl. 2011, 268)

Svagt osäkerhetsundvikande	Starkt osäkerhetsundvikande
Arbetar hårt bara när det behövs	Känslomässigt behov av att vara upptagen, inre drivkraft att arbeta hårt
Fler nya varumärken	Färre nya varumärken
Fokus på beslutsprocessen	Fokus på beslutsinnehållet
Färre egenföretagare	Fler egenföretagare
Tro på generalister och sunt förnuft	Tro på experter och tekniska lösningar

Tabell 7 visar vilka skillnader det kan finnas mellan svagt och starkt osäkerhetsundvikande arbetsplatser.

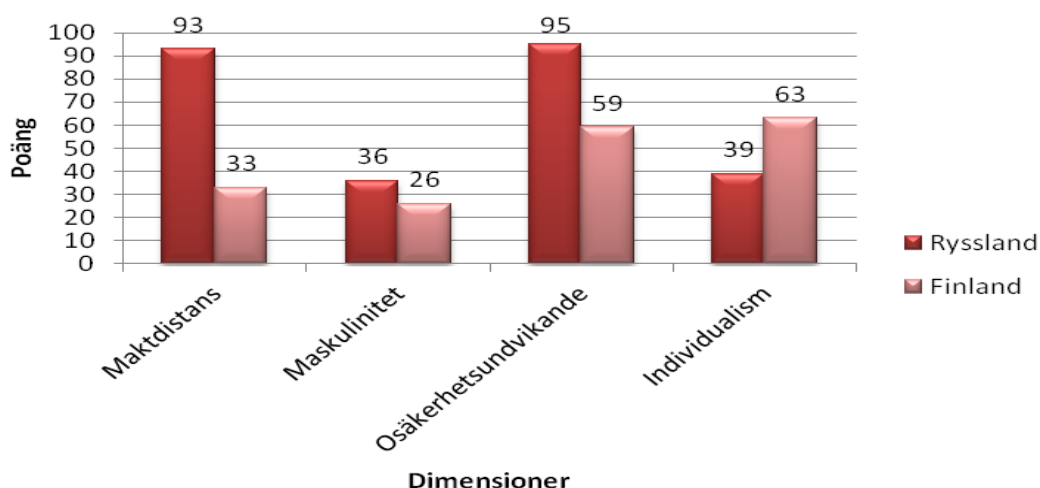
3.5 Kortsiktigt och långsiktigt tänkande

Långsiktigt tänkande innebär envishet och sparsamhet. Kortsiktigt tänkande innebär att respektera traditioner, att återgälda hälsningar, tjänster och gåvor samt att bevara "ansikte". (Hofstede & Hofstede 2005, 225.)

TABELL 8. Skillnader mellan kortsiktigt tänkande och långsiktigt tänkande på arbetsplatsen (Omarbetad Hofstede & Hofstede 2005, 241)

Kortsiktigt tänkande	Långsiktigt tänkande
Fritid viktigt	Fritid inte viktigt
Årets vinst är viktig	Vinsten 10 år i fram i tiden är viktig
Fokus på viktiga ekonomiska mål	Fokus på marknadsposition

Tabell 8 visar några skillnader som kan finnas på kortsiktigt tänkande och långsiktigt tänkande arbetsplatser. T.ex. är fritid viktigt inom kortsiktigt tänkande, och inom långsiktigt tänkande fokuserar man på marknadspositionen.



FIGUR 2. Jämförelse mellan Ryssland och Finland. (Omarbetad Hofstede m.fl. 2011.)

I figur 2 på sid 18 sida har jag sammanställt vilka poäng Ryssland och Finland fick inom de olika dimensionerna i undersökningen som Geert Hofstede utförde på 1980-talet. Ryssland har alltså stor maktdistans och starkt osäkerhetsundvikande. Landet är även ganska maskulint och individualistiskt. Jämfört med Finland som har liten maktdistans, inte är lika maskulint, har svagare osäkerhetsundvikande men är mer individualistiskt än Ryssland. Eftersom det inte finns resultat för Ryssland när det gäller kortsiktigt och långsiktigt tänkande så har jag inte med den dimensionen i figur 2.

4 AFFÄRSKULTUREN I RYSSLAND

Ryssland förändras hela tiden och allting förändras snabbt. Livets ekonomiska grund förändras, arbetslivet förändras, grundtryggheten förändras, kulturen förändras och även sederna förändras. 2000-talets unga vuxna kommer inte mera ihåg eller vet inte hurudant livet var under Sovjettiden och socialismens tid. 20–30-åringarna i affärslivet verkar och tänker annorlunda än sina föräldrar. I Moskva och S:t Petersburg har affärskulturen förändrats snabbare än i resten av landet. Det är bra att komma ihåg att det som nu hör till affärssederna i Moskva och S:t Petersburg kommer att hör till sederna också på många andra orter i Ryssland inom några år. (Haapaniemi, Moijanen & Muradjan 2003, 12-13.)

4.1 Ryska affärsmän och -kvinnor

I dagens Ryssland har den västerländska termen "businessman" fått en stor spridning. Termen täcker en mängd olika typer av affärsmänniskor, oftast män. Det finns fyra olika typer av affärsmän i Ryssland och jag kommer härnäst kort att beskriva dem. (Habibis 2003, 126.)

Till den första gruppen hör de nya ryssarna. De är människor som tjänade sina pengar under de år som Boris Jeltsin regerade. En av deras mest kännetecknande egenskaper är en iögonenfallande konsumtion. Mängden pengar som behövs för att uppnå detta lyckliga tillstånd varierar enligt det sociala sammanhanget. Det som är gemensamt för alla är att de vill skryta med sitt välstånd. Bland de s.k. seriösa affärsmännen, som hör till grupp två, finns det medlemmar av den intellektuella eliten. Dessa personer har studerat vid Rysslands ledande högskolor och ofta har de en eller flera examina och akademiska titlar. De har gått in i

affärslivet endera för att tjäna pengar eller för att njuta av de nya möjligheterna för dem att utveckla sina förmågor. Till den tredje gruppen hör den gamla stammen. Dit hör människor som har en bred erfarenhet från administration, parti- och organisationsarbete under Sovjetperioden och nu har de anpassat sig till den post-kommunistiska verkligheten och använder sina förmågor inom nya områden. Sådana personer brukar vara överförsiktiga. De tar tid på sig vid förhandlingar, gör med känsla och njuter av processen. Den sista gruppen affärsmän är den yngre generationen, med vilka det är mycket lättare att ha att göra med. Dessa unga människor har ingen erfarenhet av arbete i Sovjetsystemet. De är bekanta med det västerländska sättet att föra förhandlingar, tar gärna emot nya vanor, talar sannolikt flera främmande språk än den gamla stammen och de tycker inte om att skjuta upp saker. Men det är här som det är mest sannolikt att man råkar ut för bedrägeri och svindel. (Habibs 2003, 126-130.)

Under ett möte med en rysk affärsman bör man inte stå med händerna i fickan, eftersom det anses ohyfsat (Russia – Russian business etiquette & culture 2011). Arbetsmiljön i Ryssland skiljer sig mycket från Finlands, allt ska gå via chefen i Ryssland. Varje gång man t.ex. ska köpa toalettpapper eller pennor ska man skriva ett brev, som inleds "Ärade Herr .., nu behöver vi köpa...". (Backas 2004.)

Kvinnornas andel har börjat öka i dagens ryska affärsliv. Detta har inverkat också på beteendenormerna och etiketten. Den nya generationen av utbildare inom seder och bruk betonar att det avgörande inom uppförandet i affärslivet inte är könet utan ställningen i hierarkin. Den uppmärksamhet som vanligen visas mot kvinnorna, visar man mot chefen under ett affärsmöte. (Haapaniemi m.fl. 2003, 13.)

4.2 Hierarkin

Hierarkin är viktig för ryssarna. De respekterar ålder, rank och position. Den äldsta är den som fattar beslut. (Kwintessential 2012.) Den ryska hierarkin kan man observera t.ex. då man förhandlar med ryssar, och den är bra att känna till eftersom om man misslyckas med att observera rangordningen på den ryska sidan kan det orsaka förvirring och ses som ett tecken på respektlöshet. Chefen sitter oftast i ändan av bordet och de andra sitter för det mesta i minskande viktighetsordning, det innebär att ju längre personen är från chefen desto lägre är hans rang. Även om man inte kan ryska, kan man observera hur ryssarna agerar sinsemellan: vem som får flest frågor, vem man tittar mest på och så kan man följa deras satsmelodi. Vanligen kan man upptäcka respekt även utan att förstå orden. (Habibis 2003, 138-139.)

På det hela taget är det bäst att inte uppmärksamma någon annan än chefen för mycket. Även om man tycker att det som hans kollega säger är intressant är det bäst att tala med honom ensam efteråt utanför hans chefs kontor. Att låta bli att visa aktning och respekt för ledaren i Ryssland är inte gott uppförande. Det är på hans åsikt som framgångsrika förhandlingar hänger. Men uppmärksamhet mot personalen som är lägre i rang kan även vara mycket viktig. Det är mycket som hänger på dem: möten, organisation och även resultatet av förhandlingarna. En liten souvenir och lite artig uppmärksamhet kan i de flesta fall hjälpa dig. (Habibis 2003, 139.)

4.3 Kommunikation

När man gör affärer är kommunikationen viktig. Det är viktigt att man alltid är väl förberedd på vad man ska säga, hur man ska framföra det och att man är tydlig med mål och syfte för kontakten i affärssammanhang. Att veta hur man ska bete sig bland de främmande människorna, hur man hälsar, vad man ska tala om och inte tala om och så vidare är sådana saker som man bör känna till. I detta kapitel berättar jag om hur man umgås med ryssar samt hur telefoni och internet fungerar i Ryssland.

4.3.1 Att umgås med ryssar

I Ryssland skakar goda vänner hand med varandra oftare än i Finland. Det är vanligt att samma människor skakar hand med varandra flera gånger under samma dag. Då man skakar hand ska det vara ett stadigt och manligt grepp och man ska inte räkna ut handen över en tröskel, för det innebär gräl enligt den ryska folktron. Med kvinnor skakar man sällan hand och kvinnor skakar inte hand med varandra. Västerländska kvinnor kan bli förvånade då en grupp med både män och kvinnor hälsar, för de ryska männen kan hoppa över kvinnorna och inte alls skaka hand med dem. Om kvinnorna vill hälsa sträcker de först ut sin hand. Vanligtvis hälsar man på kvinnor genom att nicka eller att säga något. (Mikluha 1998, 167.)

Mellan vänner och släktingar är det vanligt att kyssa på kinden som hälsningssätt. Först kysser man på den högra kinden, sedan på den vänstra och efter det ännu en gång till på den högra kinden. Ibland kan man också kyssa på munnen och det gör man även bland män. Då vänner hälsar på varandra kan de ofta krama varandra. Förutom att man hälsar på varandra med dessa gester använder man många ord

för att hälsa på gäster och vänner. (Mikluha 1998, 167.) I traditionell rysk kultur niar man, att dua passar endast bland goda vänner. Ungdomar kan nuförtiden presentera sig med förnamnet, men till en början niar de nog alltid. Barn duar varandra och vuxna duar barn som är under 12 år. (Haapaniemi m.fl. 2003, 59.) Arbetskamraterna använder sinsemellan efternamnet som tilltalsnamn. Förnamnet använder de tillsammans med arbetskamrater som är i samma arbetsposition som de själva. (Mole 2004, 332.)

För ryssarna är kroppspråket viktigt. Jämfört med den amerikanska och nordeuropeiska kulturen så är man i Ryssland nära varandra på ett annat sätt, man är inte rädd för beröring. Ryssarna rör mycket vid varandra, även främlingar. Beröring uttrycker att saker går framåt och att man uppnått samförstånd. Diskussionsavståndet är även mycket närmare än t.ex. i Finland, där man håller ett avstånd på ungefär en armlängd. (Haapaniemi m.fl. 2003, 18-19.) Dethär är något som jag anser viktigt att känna till för att undvika pinsamma situationer eftersom finländare inte vill vara så nära den person de talar med, speciellt inte om de inte ens känner personen i fråga.

Under ett första möte vid ett företag i Ryssland, kan ryssarna verka avvisande och dystra. Vid hälsning t.ex. är det bara goda vänner som ler åt varandra. Leenden hör inte officiella tillfällen till och de har inget med hjärtlighet att göra. (Mole 2004, 332.) Ett så kallat "keep smiling" leende i Ryssland utan anledning kan ofta tolkas som ett tecken på dumhet. Att le under offentliga situationer anser ryssar som naivt och de blir lätt misstänksamma om en person i deras sällskap ler hela tiden. Under affärsmöten nuförtiden är ryssarna lite friare, och ler då situationen ger tillåtelse till det. Att titta i ögonen och nicka visar att en ryss är intresserad av förslaget eller erbjudandet. Han kanske inte är av exakt samma åsikt, men han

lyssnar noga för att kunna ge sitt eget erbjudande så bra som möjligt. (Haapaniemi m.fl. 2003, 19-23.)

Det är svårt att undvika att diskutera och prata om sådant som inte hör affärerna till inom affärslivet. För att kunna skapa en mänsklig kontakt så behöver man även diskutera andra saker än det som hör till arbetet. Att fråga varandra hur det står till, berätta roliga historier och att föra en fri diskussion om olika saker hör till i Ryssland. (Haapaniemi m.fl. 2003, 40.)

I Finland använder vi sällan småprat, med småprat menas lätt prat för att upprätthålla en artig diskussion (Helsinki times 2011). I småprat är språkkunskaperna inte så viktiga, utan deltagandet har störst betydelse. Man bör även komma ihåg att tystnad och icke deltagande i småprat kan tolkas negativt, även i Ryssland. Då man talar om familjen är det viktigt att stanna på den nivå på vilken den ryska partnern själv tidigare har gett personlig information om sig själv. Vad gäller småprat i Ryssland så passar inte den amerikanska stilen att tala om ytliga intesägande saker, utan ryssarna vill tala om riktiga saker. Nuförtiden kan man diskutera fritt om olika ämnen med ryssar. De har inte lika svårt längre att prata med okända människor och utlänningar, som de hade förut. Ryssarna har inget problem med att berätta om sig själva, tvärtom, de gör det gärna. De lyssnar även gärna på information om diskussionspartnerns familj, framtidsplaner och arbete. (Haapaniemi m.fl. 2003, 41-43.) Ryssarna talar mycket sinsemellan och de talar också med främmande människor hela tiden t.ex. om de sitter på en parkbänk. En diskussion uppstår lätt mellan okända människor, både kvinnor och män, om t.ex. livsfilosofi. (Mikluha 1998, 168.)

Då man väljer ämne för småprat gäller det samma som i Finland. Vi har själva rätt att kritisera vårt eget land, men en utlänning får inte missta sig och göra det

samma. I Ryssland får man inte fråga om den andres egendom, ras, religion, sjukdomar eller vikt. Att fråga om en kvinnas ålder anses också vara mycket opassande. Det lönar sig inte att tala länge om sig själv ifall inte någon frågar efter det. Direkta frågor om familjen är inte heller bra. Sådana frågor som "Har ni familj?", "Hur många barn har ni?", "Är ni gift?" eller "Vad arbetar er man med?" är opassande. Man ska inte heller försöka ta reda på affärshemligheter via småprat. (Haapaniemi m.fl. 2003, 47.)

Ryssarna älskar humoristiska historier och berättar dem gärna själva. Under de ryska kvällsbadningarna berättas det många vitsar. Det väsentliga är att vitsarna handlar om det som händer nu och att de är välvilliga. Det lönar sig alltid att lägga bra vitsar på minnet då man hör dem. Med hjälp av dem kan man klara sig ur många besvärliga situationer då diskussionsämnena hotar att bli till en monolog från ryssens sida. (Haapaniemi m.fl. 2003, 45.)

Det finns även några viktiga saker man bör känna till om när en rysk affärskontakt besöker ens egna hemland och företag. Det värsta man kan göra om man får en rysk affärskontakt på besök är att hämta denna person på flygplatsen och direkt köra honom eller henne till hotellet. Man ska heller aldrig lämna ryssar ensamma på hotellet och säga att man hämtar upp dem dagen efter inför affärsmötet. Det anses som väldigt oartigt och konstigt. Det man i stället ska göra är antingen att bjuda hem ryssen på middag eller att gå ut och äta med honom eller henne. (Etablering uomlands 2009.)

4.3.2 Telefoni

I Ryssland har man hoppat över en generation när det gäller telefoner och gått rakt till att börja använda mobiltelefoner. Efter Sovejtunionens fall finns det en del

områden i Ryssland där man är motvillig till att ta ansvar för att svara i telefon, ta emot meddelanden och svara på meddelanden som lämnats på telefonsvararen. Detta innebär att om du inte kan nå direkt fram till din kontakt så kan du hamna i svårigheter om du lämnar meddelanade och blir tvungen att vänta. Den bästa strategin är att fortsätta ringa tills din kontakt svarar. Det ryska telefonsystemet i sig är inte till så mycket hjälp inom kommunikationen. Även om du ringer från en hightech telefon och område så behöver inte den mottagande telefonen och området vara likadant. Därför hör missade samtal, samtal som bryts i mitten och felringda samtal till vardagen. Fax kan vara lika frustrerande. Internet å sin sida är en viktig del av kommunikationen och det växer betydande mycket i Ryssland. (Habibis 2003, 153-155.)

Då man ringer till den ryska affärspartnerns hemnummer borde man undvika att ringa efter kl. 21. Man ska inte heller ringa på morgonen innan kl. 9. Ryssarna själva kan ringa vilken tid som helst också till hemnumret, om man har gett det åt affärspartnern. I Ryssland brukar olika slags telefonförsäljare vanligtvis starta sina uppringningskampanjer först efter kl. 21. Om man måste ringa mellan kl. 21 och 22 ska man be om ursäkt åt svararen och artigt framföra sitt ärende. (Haapaniemi m.fl. 2003, 76.)

Inom affärslivet rekommenderas det att man svarar i telefon med företagets namn eller sitt eget namn. En passande samtalsfart sägs vara 120-150 ord per minut. Då man hälsar och presenterar sig talar man långsammare. Ryssarna upplever att finländarna med sina långa pauser talar för långsamt; ryssarna talar i jämförelse med finländarna mycket snabbt. I telefon behandlar man ärendet kort och sakligt. I affärslivet ska man inte förlänga samtalet med onödigt prat. Människorna har bråttom och den ifrågavarande personen kan behöva ta emot tiotals samtal under dagen. (Haapaniemi m.fl. 2003, 69-70.)

4.4 Affärsmöten

Affärsmöten och beslutsfattande i Ryssland sker på kontoret och ingen annanstans. Att bestämma affärsträff med en rysk affärsman på sitt hotell bör man undvika, eftersom det kan uppstå förvirring hos ryssen och mötet kan bli sett som oseriöst. (Habibis 2003, 135.) I Ryssland är det inte möjligt att hålla lunchmöten på samma sätt som vi är vana med i Finland. Ryssar respekterar sina måltider mer, man vill hålla möte först och sedan äter man lunch och under lunchen diskuterar man inte affärer. Ryssar kan till och med ha svårt att dricka kaffe och hålla möte samtidigt. (Backas 2004.)

Första mötet i Ryssland med ett nytt företag är ofta ett testmöte, för att se om företaget man representerar är något att satsa på i framtida affärsförhandlingar. Det är då viktigt att man använder tiden under mötet till att demonstrera och förklara vad som skiljer ens företag från konkurrenterna. Alla papper man behöver bör finnas färdigt på både engelska och ryska. Detsamma gäller visitkort, där bör ena sidan vara på engelska och den andra på ryska. Vid slutet av mötet får man underteckna ett protokoll, som är en sammanfattning av vad man diskuterat på mötet. Det är även vid slutet av mötet som man byter visitkort, och man bör ge sitt visitkort med den ryska sidan uppåt. Man bör hålla i minnet att ett möte kan bli avbokad med kort varsel. (Kwinntessential 2012.)

Ryssar ser på affärsmöten och affärsförhandlingar som win-lose tillfällen. De tror inte på win-win tillfällen. Ryssar anser att det är en svaghet att kompromissa och fortsätter att förhandla tills motparten erbjuder sig att ge med sig. Affärsmöten och förhandlingar tar tid i Ryssland. Ryssar tycker inte om att bli pressade. De kan även använda tiden som en taktik, speciellt om de vet att motpartern har en viss

deadline. Därför bör man inte låta ryssen veta under vilken tidspress man själv är, eftersom de kan se till att mötet blir ännu mer försenat. (Kwintessential 2012.) För ryssar är det viktigt att man ser långsiktigt på affärsrelationen och att man tänker stanna i Ryssland i flera år. Att man kör med öppna kort och är ärlig uppskattas också mycket. (Etablering utomlands 2009.)

Stora officiella möten hålls både på ryska och engelska oavsett deltagarnas förmåga att tala engelska. Ryssarna anser att deras språk är likställt med engelskan. Det är viktigt att göra anteckningar under förhandlingarna som en sammanfattning över vad man sagt och som ett sätt att kontrollera att man kommit överens om alla viktiga punkter. Den som antecknar borde förstå ryska väl eftersom de ryska nyanserna kan försvinna då man översätter. (Habibis 2003, 149-150.)

Då man talar genom en tolk ska man se till att man använder korta meningar. Så långt det är möjligt ska man använda den aktiva formen och enkla ord och uttryck. Man ska pausa ofta och säga åt tolken då han ska fortsätta. Man ska komma ihåg att för att översätta en medellång engelsk mening till ryska behövs det ungefär tio procent mera ord och tid. Då man talar och lyssnar genom en tolk är det viktigt att fokusera på den ryska talaren och inte på tolken. Man ska komma ihåg att ryssen tittar på ens kroppsspråk för att värdera ens reaktion och man borde själv göra det samma. (Habibis 2003, 149-150.)

Efter ett affärsmöte ordnar ofta ryssarna kvällsprogram på teater eller restaurang. Vid restaurangen bör man komma ihåg att man börjar äta först efter att värden hållit tal. Det förväntas även av gästen att han/hon ska hålla tal, så det kan man

tänka på i förväg. Att hålla tal är ett bra tillfälle att tacka sina affärspartners för ett gott samarbete. (Hakala 2010, 135-137.)

4.5 Tidsuppfattning

När en finländare gör affärer med en traditionell rysk affärsman upptäcker han fort skillnaderna i uppfattning om tiden och tidsanvändningen. Även ryssarnas förhållande till tid har förändrats p.g.a. marknadsekonomins hårda effektivitetskrav. De nya företagen i Ryssland arbetar under hård konkurrens och detta syns också i tidsanvändningen. De gemytliga testunderna på arbetsplatsen har försvunnit till historien. De nya företagens chefer har ofta två sekreterare, av den enkla orsaken att en sekreterare inte orkar arbeta såsom chefen från klockan åtta på morgonen till klockan tio på kvällen. (Haapaniemi m.fl. 2003, 91.)

En rysk affärsman bestämmer helst inte tidpunkten för mötet en månad på förhand utan han gör det några dagar i förväg. Ryssen vill ha flexibilitet i tidsanvändningen. En finländare vill rationalisera det genom att planera sin tidsanvändning långt på förhand. Uttrycket "tid är pengar" är ännu främmande i den ryska kulturen. Man ser sällan ryssar anteckna överenskomna möten i en kalender. Ryssarna vill att ett möte som bestämts i god tid, två till tre veckor på förhand, bekräftas på nytt några dagar innan mötet. (Haapaniemi m.fl. 2003, 91-92.)

Att komma försent till ett möte i Ryssland anses inte som otrevligt, dock förväntas man nog som främling eller gäst alltid att vara i tid. Den ryska motparten kan i sin tur vara försenad, så man måste vara beredd på att vänta och ha tålamod. Man ska inte vänta sig en ursäkt av ryssen för förseningen, inte heller påpeka om mötet

blir försenat med en timme eller två, det kan vara ett test av ditt tålamod. (Russia – Russian business etiquette & culture.) Ryssarna har en annan attityd till tiden, en försening på 10-15 minuter uppfattas inte alls som en försening i Ryssland. Man bör hålla i minnet att inte boka in möten för tätt i Ryssland, eftersom man kan vara tvungen att vänta. (Habibs 2003, 135-136.) Det händer att ryssar uteblir från ett avtalat affärsmöte utan att meddela det i förväg, även om de försöker undvika att missa möten med utländska företag (Exportrådet). Sociala tillställningar kvällstid är mer avslappnade och det är då acceptabelt för gäster att vara försenade med 15-30 minuter (Russia – Russian business etiquette & culture).

TABELL 9. Exempel på ryska tidsmeddelanden. (Hakala, A. 2010, 125.)

Uttryck/Meddelande	Betydelse
Ett ögonblick	Om 5-10 minuter
Genast	Om en timme eller två
Om en eller ett par veckor	Om en eller tre månader
Om en eller ett par månader	Om ett halvt till ett år
Imorgon	Om en vecka, en månad, aldrig
Kommer snart	Om en dag, en månad

Tabell 9 visar exempel på tidsuttryck och vad de egentligen kan betyda. T.ex. om en rysk affärspartner säger att han kommer genast så kan man ändå bli tvungen att vänta en timme eller t.o.m. två.

4.6 Affärsgåvor

Att känna till gåvor i andra länder är även mycket viktigt för att undvika misstag som kan göra att man skadar vänskapsrelationer eller affärsrelationer. Man kan såra ryssen och ge ett underligt intryck av sig själv. Vilket föremål som helst kan i

princip bli en lyckad gåva och en symbol för vänskap om man håller ett passande tal då man ger gåvan. Då man ger gåvan kan man läsa en liten dikt, citera ett för situationen passande talesätt eller ordspråk eller säga något positivt om gåvans mottagare. (Haapaniemi m.fl. 2003, 119.)

Vid det första mötet av affärsförhandlingar räcker det att ge företagsbroschyrer och små gåvor med företagets logo på t.ex. pennor eller pins. I ett senare skede av förhandlingarna kan man ta med sig t.ex. en chokladask. Om man förhandlar med generaldirektören är det bäst att ge chokladasken redan till sekreteraren. Gåvor som är dyrare än de små affärsgåvorna ges i Ryssland först då man känner motparten och då man har uppnått resultat i de gemensamma projekten. Den passande tidpunkten att ge gåvan är en gemensam middag eller stunden då gästerna ska ge sig av. En dyrare gåva innan förhandlingarna börjar tolkas som en muta. Om gåvan inte är tänkt som en muta är det skäl att undvika. (Haapaniemi m.fl. 2003, 119-120.)

Den mest värdefulla gåvan ges alltid till den som är högst upp i hierarkin. Då det gäller personliga gåvor ska man inte heller glömma sekreterarna som kan verka obetydliga i beslutandet av affären. Deras arbete syns inte, men det känns om det blir ogjort. Det samma gäller under företagsbesök. Ett vänligt ord och ett leende också till sekreteraren eller bokföraren kostar inte mycket, men att låta bli att göra det kan kosta verkligt mycket. Till sekreteraren på det ryska företaget kan man ge t.ex. en chokladask eller blommor. Gåvor som förut var populära, såsom parfym eller hudvårdsprodukter, kan nuförtiden uppfattas som alltför intima gåvor. Det lönar sig att stå på god fot med sekreteraren, för i Ryssland öppnas dörrarna till chefen via sekreteraren. Man ska absolut komma ihåg sekreterarens födelsedag. (Haapaniemi m.fl. 2003, 122.)

Vad gäller individuella presenter så är alkoholdrycker omtyckta av män, t.ex. någon dryck som är speciell för ditt land. Kvinnor däremot älskar choklad. Och saker som alltid fungerar är presenter av hög kvalitet. Kvaliteten och priset på din gåva bör matcha ditt företags storlek samt storleken på det pågående projektet. Innan man ger presenter bör man lära känna varandra, så det är bästa att ge dem i mitten av mötet. (Habibs 2003, 142.) Om man vill ge personliga presenter bör man göra det personligen och inte med andra personer närvarande, om man inte ger alla närvarande en personlig sak av samma värde (Hakala 2010, 131).

Ryssar ger alltid gåvor, och väntar i sin tur även att få gåvor av motparten och man ger hellre för mycket än för lite gåvor i Ryssland. Ryssarna värdesätter finländskt mode. Specialdelikatesser från Finland, såsom likör och choklad, är bra gåvor speciellt därför att affärsmannen kan ge dem vidare som gåva åt sin fru. En snabb väg till en ryss hjärta är att ta med gåvor till affärspartnerns barn, för ryssarna kan ta emot gåvorna utan att bli förbryllade. Till ryska nära arbetskamrater kan man ge en personlig handmålade vacker te- eller kaffekopp, en fin penna, en bok, en video och liknande. Det här är alltså liknande gåvor som man ger också på finländska arbetsplatser på vanliga födelsedagar. Då man tar med sig affärsgåvor till Ryssland bör man alltid beakta de exakta tullbestämmelserna. (Haapaniemi m.fl. 2003, 120-121.)

Olämpliga gåvor är alltför billiga saker, bruksföremål som inte används i Ryssland och mat och dryck med för konstig smak. Bara till mycket nära personer kan man ge en slips, en skjorta, ett bälte, en handväska, underkläder, rakvatten, parfym och smink. Annat som man ska undvika att ge är starka alkoholdrycker åt kvinnor, ikoner, speglar och djur. (Haapaniemi 2003, 126.) Ryssarna ger traditionellt heller inte några gula gåvor, för den gula färgen förknippas med svek (Mikluha 1995, 132-134).

Man ska visa tacksamhet för gåvan som man har fått även om den enligt en själv verkar vara onödig, klumpig eller billig, men det är mycket möjligt att givaren har ansträngt sig mycket för att skaffa gåvan. (Habibis 2003, 143). Man kan vägra att ta emot en gåva bara i det fallet då gåvan är alltför värdefull och den skulle göra mottagaren skyldig till en gentjänst. Då ska man säga att man är tacksam för uppmärksamheten, att man tycker att valet av gåva är lyckat och man uppskattar tiden som har använts för att skaffa gåvan, men att man inte kan ta emot en så här dyr gåva. Man får inte förstöra relationen till gåvogivaren med ett nekande. Därför lönar det sig att noga motivera skälet till nekandet. Även om det viktigaste med gåvan är uppmärksamheten, upplevs en alltför billig gåva rent av som en kränkning. Om gästen tar med sig alkohol borde han ge flaskan till värden utan stora gester. Att ge flaskan till en kvinna är inte en god sed. Man gör på det här viset för att värden inte ska känna sig skyldig att genast sätta den dyra gåvan på bordet åt gästerna. (Haapaniemi m.fl. 2003, 122-125.)

4.7 Klädsel

Man bör klä sig sakligt i affärslivet. Med sin klädsel vill man visa företagets välstånd samt sin egen ställning. Klädernas pris tar man fram genom små dyra detaljer så som klockor, smycken, visitkortsfodral, tändare m.m. samt med mycket dyra märkeskläder. Finländarna är ofta rädda för att de ska skilja sig för mycket från de andra människorna om de klär sig för fint, så därför klär de sig hellre lite för vardagligt. Ryssarna å sin sida klär sig hellre för fint än för vardagligt och de värderar sin affärspartner också på basen av klädsel. (Haapaniemi m.fl.2003, 23-24.) Att de värderar en på basen av ens klädsel är bra att hålla i minnet när man väljer sin utstyrsel för mötet.

Då man klär sig borde man undvika rött och grönt men även klara färger. Som arbetskläder används inte jeans, ylletröjor eller joggingskor. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 111.) Ytterjacka passar inte att ha på offentliga ställen som på t.ex. kontor och bibliotek. Man bör bära sin jacka på armen under tiden man besöker sådana ställen. På vintern använder ryssarna pälsmössa, som har en särskild ställning i den ryska klädkulturen. Den är en statussymbol. Den djurpäls som personen bär berättar om hans förmögenhet och till vilken samhällsklass han hör. (Haapaniemi m.fl. 2003, 23-24.)

När det gäller kvinnornas och männens klädsel så klär sig de ryska kvinnorna moderiktigt och kvinnligt då de går ut. Vanligen klär de sig i jackdräkt eller klänning. Uppfattningen att kvinnor borde klä sig i kjol i offentliga situationer har förändrats. Stiliga smala ryskor klär sig i byxdräkt, men då ska den vara mycket stilig och välsittande. En rysk kvinna skiljer sig från en finsk kvinna även då det gäller höjden på skoklackarna. Då en finländsk affärskvinna är i Ryssland kan hon också ta på sig ett par skor som är lite mer kvinnliga än de som hon vanligen har. De ryska kvinnorna sminkar sig också kraftigare än de finländska. Långa välvårdade och kraftigt lackade naglar är snarare regel än undantag. Enligt de ryska etikettböckerna borde make-upen alltid vara sober, men inte alltför gräll. Lösögonfransar hör inte till klädseln i affärslivet. Männens å sin sida bär kostym, skjorta och slips både i arbetet och ute på staden. Helst ska de använda byxa och kostymjacka som hör ihop, men ibland kan man se andra kombinationer. Mörk kostym används under affärsförhandlingar och även under kvällstillställningar. (Haapaniemi m.fl. 2003, 24-26.)

4.8 Förberedelser inför affärsresa till Ryssland

När man planerar sin affärsresa till Ryssland finns det givetvis flera saker man bör ta i beaktande för att det ska bli så lyckat som möjligt. Sommaren är kanske den mest populära årstiden för utlänningar, men inte så passande för affärer. Sommaren innebär skollov och semestrar, och de flesta vill fly från den folktäta staden ut till landet endera i hemlandet eller utomlands. Även fast en ryss går med på ett affärsmöte under sommaren bör man komma ihåg att andra från företaget kan vara på semester just då, och att förhandlingarna kanske får ta ett uppehåll p.g.a. det, speciellt om chefen är bortrest, för utan chefen tas inga beslut. Fast chefen är på plats så kanske sekreteraren är på semester, och hennes uppgift är att stämpla dokumenten, så då blir det ändå bekymmer eller uppehåll. (Habibs 2003, 133-134.)

Man bör även beakta Rysslands högtidsdagar när man bokar in affärsmöten. Det passar inte att åka till Ryssland veckan före en ledighet, under själva ledigheten eller veckan efteråt. Den stressigaste perioden i Ryssland är nyåret. Under två veckor före den 1 januari är ingen på humör att göra några större arbeten, för man har för lite tid och därför lönar det sig inte att börja med något nytt. Människorna har fullt upp med att handla mat och presenter eller med att lösa familjeproblem. Familjen spelar en stor roll i det ryska livet och man ska undvika att resa till Ryssland under skolloven dvs. 1-10 november, 30 december till 11 januari och sista veckan i mars. Hösten och vintern, med undantag för ledigheten kring nyåret, är de bästa tidpunkterna för affärsresor till Ryssland, men då får man inte glömma pälsmössan och handskarna. (Habibis 2003, 134.)

När man åker till Ryssland är det bra att alltid ha med sig en kopia av sitt pass. Det är inte helt ovanligt att man måste lämna in sitt pass på hotellet för

registrering under några timmar när man anländer. Detta vet den ryska polisen om, som då passar på att be om att få se på ens pass om man går utanför hotellområdet. För att inte behöva följa med till polisstationen, där man kan få sitta ett tag, är det då inte ovanligt att man i stället blir erbjuden att lösa det på plats, vilket innebär att betala en summa pengar för att köpa sig fri. Då är det istället bättre att kunna visa upp kopian av sitt pass. (Etablering uomlands 2009.) Det är bra att skaffa sig en försäkring innan man åker. Skulle man råka ut för en stöld kan det dock uppstå problem när denna ska anmälas. Polisen kan ibland vara ovillig att rapportera stölder eftersom det försämrar deras brottsstatistik. (Hejryssland 2012.)

5 RYSSLANDS EKONOMI

Det är ofta bra att känna till ett lands ekonomiska situation, hur den ser ut idag, hur den såg ut för 10 år sedan, vad som är landets viktigaste inkomstkällor och hur dess import och export ser ut. Speciellt om man ska inleda affärer med ett nytt land, så är det bra att veta så mycket som möjligt om det, om än så djupt, men i alla fall ha grundkunskaper och känna till det viktigaste om väsentliga ämnen.

Ryssland är idag ett mera öppet land, än vad det var förr, vilket återspeglas i såväl handelsrelationer som turistströmmar. Landet har redan i flera år haft en stark ekonomisk tillväxt med stabila statsfinanser. Finanskrisen år 2008 och nedgången i energipriserna orsakade dock en inbromsning i tillväxten och satte då statsfinanserna under press. Men Rysslands ekonomi återhämtade sig under 2010 genom god tillväxt och ökad industriproduktion och investeringar. (Regeringskansliet 2011.) Mera om dethär kommer senare i arbetet.

5.1 Rysslands inkomstkällor

Ryssland är ett av världens rikaste land på råmaterial och största delen av rikedomarna ligger öster om Uralbergen i Sibirien och i östra Ryssland. Sibirien har en tredjedel av världens guldreserver och centrum för diamantutvinning är Yakutia och Mirny. (Habibis 2003,124.) Rysslands viktigaste inkomstkälla är export av olja och gas. Oljeutvinningens tyngdpunkt finns i Västsibirien, där även världens största gasfält, Urengoj, ligger. Olja och gas fraktas genom väldiga rörledningssystem till andra före detta sovjetrepubliker liksom till importörer i andra delar av världen. (Landguiden 2011.)

År 2011 ökade utvinningen av olja, gas och kol i Ryssland. Enligt uppgifter från Rysslands energiministerium ökade oljeutvinningen med 1,2 procent i jämförelse med 2010 till över 511 miljoner ton. Samtidigt minskade oljeexporten med 1,3 procent till 242 miljoner ton. Utvinningen av gas ökade däremot med 3 procent till 670 miljarder kubikmeter, varvid exporten ökade med 11 procent. Kolbrytningen gick också upp med 4,3 procent, likaväl som tillverkning av bensin (med 0,5 procent). (Rysslands röst 2012.) Det stigande oljepriset under den senaste tioårsperioden har gett den ryska regeringen utrymme att stimulera ekonomin, men det har också bidragit till att det offentliga underskottet exklusive oljeinkomsterna nådde nära 10 procent av BNP 2011, vilket är dubbelt upp mot det tidigare långsiktiga målet på 4,7 procent av BNP. (Dagens industri 2012b.)

Pälsmarknaden är en viktig inkomstkälla i Ryssland, den är värd minst två miljarder euro om året. Ryssland har en lång tradition som pälsförsäljare men investeringen i den inhemska pälsindustrin har varit små under de senaste åren. Den inhemska produktionen har krympt med upp till en femtedel under de senaste tre åren och de ryska producenterna har fått det allt svårare att konkurrera med Kina och Turkiet. Dyra pälsar är en av ryska kvinnors favoritpresenter och pälsförsäljningen är som störst kring nyår och innan kvinnodagen i mars. (Päls alltid mode i Ryssland 2012)

Vid slutet av 1990-talet devalverades den ryska rubeln radikalt. Regeringen tvingades då att släppa försvaret av den fasta växelkursen, vilket i sin tur ledde till att värdet på rubeln sjönk under hösten 1998 från 7 rubel per dollar till 20 rubel per dollar. IMF gav ett lån på 23 miljarder dollar och skatterna höjdes. (Bladh 2011, 414-415.) IMF står för international monetary fund och dess huvudsakliga mål är att arbeta för att förenkla expansion och balans inom den internationella handeln. Under perioden 1999 till 2008 låg kursen på 25-31 rubel per dollar och under 2009

försämrades den igen. På grund av devalveringen sjönk importen av konsumtionsvaror och många ryska företag kunde ta över den inhemska efterfrågan. Den billiga ryska rubeln gynade även export av rysk energi, olja och fossilgas. En gynnsam situation skapades i Ryssland på grund av landets stora tillgångar på olja och tillväxtekonomiernas sug efter energi. De ryska oljebolagen och den ryska staten kunde kamma hem exportinkomster tack vare att det internationella priset på råolja steg kraftigt. Under den här tiden blev Kina en stor handelspartner. Tack vare det här kunde den ryska utlandsskulden avvecklas och centralbanken och finansdepartementet kunde bygga upp stora reserver. BNP per capita växte kraftigt uppåt under 2000-talet. (Bladh 2011, 414-415.)

TABELL 10. Statistik. (Globalis 2012.)

BNP	1 479 820 000 000 US dollar
Export av varor och tjänster	30 % av BNP
Export av högteknologi	9 % av varuexporten
Import av varor och tjänster	22 % av BNP

Tabell 10 visar statistik över nuläget. Exporten utgör 30% av BNP och importen utgör 22% av BNP.

Den ryska exporten uppgick år 2008 till närmare 500 miljarder USD, vilket är ungefär 5 gånger mer än 10 år tidigare. P.g.a. den allmänna ekonomiska krisen och lägre oljepriser sjönk exporten under 2009 och hamnade då en bit över 300 miljarder USD. I dagsläget är Ryssland världens näst största exportör av olja efter Saudiarabien. Då det gäller gassektorn så har Ryssland de största gastillgångarna i världen. Störst inom detta område är Gazprom, som ägs av staten till 51 %. Gazprom levererar en fjärdedel av all gas som används i Europa och har nästan 400 000 anställda och är ett av världens absolut mäktigaste företag. RusAl, Norilsk

Nickel och Severstal är tre av de största företagen inom metallsektorn. Liksom de stora företagen inom gas och olja så står dessa företag för en betydande del av den ryska exporten. (Ryssland.net 2012.)

En annan viktig industri för Ryssland är fordonsindustrin. Ryssland tillverkar närmare en miljon bilar per år. De flesta av dessa säljs på den inhemska marknaden eller till forna Sovjetländer. Även ett flertal utländska biltillverkare har produktion i Ryssland. Bland annat så har Ford en fabrik utanför St Petersburg där de tillverkar Ford Focus. Flera stora biltillverkare har under de senare åren startat produktion i Ryssland och fler är på väg in. Andra exportindustrier av betydelse är bland annat vapen och skog. En av de industrier som det satsats mycket pengar på för att utveckla de senaste åren är flygplanstillverkning. (Ryssland.net 2012.)

TABELL 11. Världens exportländer. (Omarbetad CIA – The world fact book 2012.)

LAND	EXPORT (2011)
1. Kina	1 904 000 000 000 US dollar
2. EU	1 791 000 000 000 US dollar
3. USA	1 497 000 000 000 US dollar
4. Tyskland	1 408 000 000 000 US dollar
5. Japan	788 000 000 000 US dollar
6. Frankrike	587 100 000 000 US dollar
7. Sydkorea	551 800 000 000 US dollar
8. Nederländerna	556 500 000 000 US dollar
9. Italien	523 900 000 000 US dollar
10. Ryssland	520 900 000 000 US dollar

Som tabell 11 visar så placerar sig Ryssland på en tionde plats (av 222 platser) bland världens länders exportering. Detta visar tydligt att export är väldigt viktigt för Ryssland.

TABELL 12. Rysslands exportpartners 2012 (Omarbetad CIA – The world fact book 2012)

Nederländerna	12,3%
Kina	6,5 %
Italien	5,6 %
Polen	4,3 %

Tabell 12 visar en lista över Rysslands viktigaste exportpartners. Nederländerna är största exportpartnern följt av Kina, Italien och Polen.

5.2 Ekonomin under Sovjettiden

TABELL 13. Kort fakta om historiska Sovjetunionen (Bra böckers lexikon 1989, 216)

Statsskick	Förbundsrepublik
Folkmängd	286 miljoner invånare (200 milj. i Europa)
Huvudstad	Moskva
Yta	22 274 900 km ² (25 % i Europa)

Tabell 13 ger en liten överblick över Sovjetunionen.

Sovjetekonomin stod stilla i början av 1970-talet, då hade sovjetunionen uttömt alla sina utvecklingsmöjligheter. Det enorma Sovjetimperiet var utan tvekan världens råvarurikaste land, men en generations kommunism hade lyckats

förstöra rikedomarna. Från att till en början ha haft stora, lättillgängliga råvaru-, energi- och arbetskraftreserver nådde sovjetunionen nu kapacitetstaket. De lättillgängliga råvarorna och energitillgångarna var exploaterade och den kvinnliga arbetskraftreserven var fullt utnyttjad. I de områden där befolkningstillväxten skedde var sovjetstaten inte beredd att investera. Istället för att i traditionell sovjetisk stil bara satsa på utveckling genom att vräka in väldiga resurser, var man tvungen att gå in för resurshushållning och kvalitet, vilket det kommunistiska systemet inte klarade av. Slöseriet hade skett inte minst utifrån den marxistiska värdeteorin, som innebär att en vara får sitt värde genom den arbetskraft som lagts ner på den. Det resonemanget innebär att alla naturresurser ska vara tillgängliga kostnadsfritt sålänge de inte bearbetats. (Ignats 1993, 2.)

När Sovjetunionen uttömt sina utvecklingsmöjligheter i början av 1970-talet kom guld- och oljeprishöjningarna, den så kallade oljekrisen, som en skänk från ovan. Men istället för att satsa dessa pengar på meningsfulla investeringar, slösades reserverna på en kraftig utbyggnad av militärapparaten. Slöseriet ledde till att driftskostnaderna för militärapparaten också ökade, vilket bidrog till att nedgången för sovjetsystemet blev snabbare. Nedgång föder nedgång, och kanske speciellt i en planekonomi där alla resurser ska utnyttjas enligt en central plan och alla reserver skall vara tillvaratagna. (Ignats 1993, 2.)

Sovjetunionens ekonomiska funktionssätt och brist på dynamik gjorde att Sovjetunionen alltmer framstod som förlorare i tävlingen med väst. Tjänstesektorn var svagt utvecklad, innovationer uteblev och industriprodukterna hade ofta dålig kvalitet. Sovjetunionen lade stor vikt på militärindustrin, vilket påverkade näringslivet på ett negativt sätt. (Jonsson & Vendil 2009, 42.)

Under sovjettiden styrdes ekonomin genom femårsplaner som utarbetades och kontrollerades av det statliga planeringsorganet Gosplan, som i sin tur var underordnat kommunistpartiet. Systemet fungerade till viss del under perioder av extensiv tillväxt tack vare ökad oljeexport till höga priser eller t.ex. under gigantiska nyodlingsprojekt. Systemet visade sig dock vara otillräckligt när behovet av en intensiv tillväxt aktualiserades genom ökad produktivitet, effektivt utnyttjande av naturresurser, marknadsanpassning och innovationsförmåga. Detta ledde år 1979 till en total ekonomisk stagnation. (Jonsson & Vendil 2009, 124.)

5.3 Ekonomin efter Sovjettiden

I december 1991 stod det klart att Sovjetunionen skulle upplösas. Från och med årsskiftet infördes nya fria priser i affärerna. Priset på många baslivsmedel fyrdubblades, men trots det så ökade inte utbudet på antalet varor i butikerna. De nya priserna gjorde dock att köerna vid affärerna kortades märkbart. (Ignats 1993, 109.) Rysslands ekonomi och samhälle kastades in i en förändringsprocess efter Sovjetunionens upplösning. Under 1990-talet hade Ryssland en kaotisk period. När Putin blev president år 1999 uppvisade Ryssland en stark ekonomisk tillväxt, en återhämtning, mycket tack vare höga internationella priser på olja och gas. (Jonsson & Vendil 2009, 23.)

Efter Sovjetunionen har Ryssland genomgått ett flertal transformationer. Landet har övergått från att ha varit en renodlad planekonomi till något som mer liknar en marknadsekonomi. (Bladh 2011, 412.) Planekonomi innebär en ekonomi där alla viktiga val i en ekonomi fattas centralt av staten eller en administration inom staten. I en planekonomi bestäms vad som skall produceras i landet, hur det skall produceras och hur produktionsresultatet skall fördelas av staten. En marknadsekonomi är en ekonomi där alla viktiga val görs på marknaden. Inom

marknadsekonomi bestäms vad som skall produceras i landet, hur det skall produceras och hur produktionsresultatet skall fördelas på marknader. I en marknadsekonomi är det förhandlingar mellan köpare och säljare som bestämmer vad som skall produceras och hur mycket. (Aktiesite 2007.)

Övergången till marknadsekonomi var dock inte problemfri. Under de första försöken till en snabb övergång kom de nya ryska lagarna i konflikt med de gamla sovjetiska och denna förvirring bidrog till stora svårigheter när det gällde genomförandet. (Jonsson & Vendil 2009, 125.)

Den nya ryska ledningen under president Jeltsin hade som uppgift att byta ekonomiskt system på ett rimligt sätt och med fyra huvudmål; ekonomisk stabilisering, fri prisbildning, privatisering och reformering av de finansiella systemen. Näringsfriheten skulle bli total och stå på en stabil och pålitlig rättslig grund. Strategin slog dock fel i flera avseenden redan i inledningsfasen. En av orsakerna var att Jegor Gajdars regering, under president Jeltsin, inledningsvis valde en så kallad chockterapi som medel, det vill säga en mycket snabb övergång till en fri marknad under strikt kontroll av penningmängden. Den bakomliggande tanken var att genom att radera det gamla systemet fullständigt skulle dess eventuella återkomst kraftigt försvåras och därmed skulle en liberal utveckling säkras. Användandet av chockterapin och avsaknaden av ett konkret reformprogram utsatte både ekonomin och samhället för extremt stor påfrestning och ledde till recession och en explosionsartad inflation på upp till över 700 % år 1993. (Jonsson & Vendil 2009, 126.)

Mellan åren 1991 och 1993 pågick lagstiftningsarbete som i första hand gällde liberalisering av ekonomin. Det ägnades under den perioden mycket kraft åt att möjliggöra för både inhemska och utländska investerare att etablera sig på den

ryska marknaden. Metoden för det här är den så kallade chockterapi som man kan sammanfatta som "staten ut – marknadskrafterna in". Idén med delat hela var att om de skadliga sovjetryska statliga institutionerna inte tilläts påverka de fria ekonomiska krafterna så skulle ett nytt liberalt, marknadsekonomiskt och demokratiskt system skapas. Det ansågs även att det var bäst att genomföra en snabb, men eventuellt plågsam övergång från planekonomi till marknadsekonomi. (Björklund & Rodin 2009, 49-51.) År 1992 togs alla priskontroller bort och det blev början på en enorm inflationsspiral. Under januari månad samma år steg konsumentprisindex med 245 % och under hela året med 2500 %. (Bladh 2011, 412.)

Ryssland är idag en av världens största ekonomier och blev 1997 medlem i G8-gruppen. Landet står fortfarande inför stora utmaningar sedan Sovjettiden, särskilt p.g.a. hög arbetslöshet och en föråldrad industripark. (Globalis 2012.)

I Ryssland idag är det svårt att berätta om sovjettiden. Makthavarna har även ett komplicerat förhållande till historien. När ryska federationen blev självständig, 1991, verkade inställningen till sovjettiden ganska självklar. Dåvarande president Boris Jeltsin bröt upp med det gamla och historiker, journalister och författare kunde börja skriva avslöjande, uppriktigt och objektivt om historien. Arkiven öppnades och man kunde börja arbeta självständigt. Idag är det slut på det som på 1990-talet verkade vara en början till uppgörelse med den sovjetiska historien. Återigen har det bekräftats att det inte går att förutsäga historien i Ryssland. De som sitter vid makten vill själva forma bilden av det förflutna. (Fredriksson 2010, 71-72.)

22 augusti 2012 blev Ryssland formellt WTO:s 156:e medlemsland. WTO är förkortning för world trade organization eller världshandelsorganisationen.

Världshandelsorganisationens huvudsyfte är att underlätta handel mellan länder. WTO har ca 150 medlemsländer, som tillsammans står för 97 % av världshandeln (2009). (Björklund & Rodin 2009, 331.) I nästan 20 år har förhandlingar pågått och ännu idag är åsikterna många och olika om vad Ryssland egentligen tjänar på ett medlemskap. Var tredje ryss är kritisk till medlemskapet och anser att många arbetsplatser kommer att gå förlorade. På kort sikt gynnas de ryska konsumenterna och importörerna som får ett större utbud och lägre priser. Men även många ryska producenter, särskilt inom metallindustrin, ser fram emot förbättrade exportmöjligheter. (Svenska Yle 2012.)

Överlag kommer den ryska industrisektorn att drabbas negativt, som t.ex. producenter av byggnadsmaterial, bilar och textilindustri. Ryska industriföretag har länge varit skyddade från utländsk konkurrens och halkat efter vad gäller innovationer och kvalitet. Landets politiska ledning hoppas starkt att WTO ska föra med sig nya investeringar och stoppa dagens enorma utflöde av kapital ur landet. Man har öppnat flera sektorer inom ekonomin för utländska företag, som till exempel telekommunikation, transport och bank. Men förändringarna sker inte över en natt, utan här finns en övergångsperiod på 0 till 9 år beroende på sektor. För finländska företag blir det nu både enklare och billigare att exportera till Ryssland. Dessutom blir importen av virke billigare när tullavgifterna sänks. (Svenska Yle 2012.)

Den ryska ekonomin kommer hur som helst att förändras en del i framtiden, bl.a. i samband med WTO medlemskapet. Inte enbart industri- och jordbrukstullar kommer att sänkas utan många inhemska ryska lagar och förordningar måste ändras och liberaliseras. Etablering av utländska företag kommer att tillåtas på många områden. Särskilt tjänstehandeln kommer att frigöras. Det gäller IT och viss telekom, finansiella tjänster, banketablering, frakt och transport, post och

kurir, distribution, professionella tjänster och miljötjänster liksom byggande. Ryssland har även i sitt avtal med världshandelsorganisationen gjort undantag på några tjänsteområden, liksom många andra länder, bland dem Sverige. Sammantaget handlar det dock om en stark liberalisering. (Dagens industri 2012a.)

TABELL 14. Ekonomisk statistik (Globalis 2012)

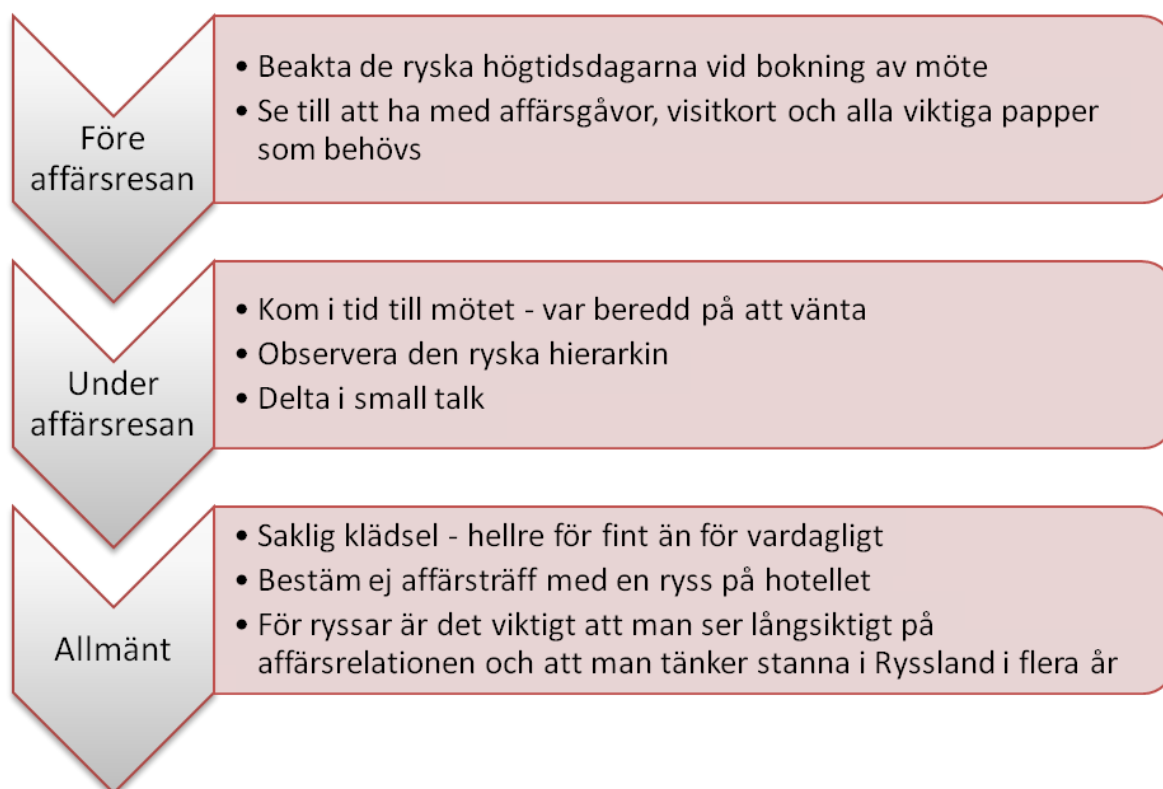
Arbetslöshet bland unga män	17,7 %
Arbetslöshet bland unga kvinnor	19,1 %
BNI per invånare	19 190 US dollar
Bruttonationalprodukt	Ca 1 479 820 000 000 US dollar
BNP per invånare	8736 Us dollar
Utländska direktinvesteringar	3 % av BNP
Utlandsskuld	Ca 384 700 000 000 US dollar

Tabell 14 visar ekonomisk statistik för Ryssland. Arbetslösheten är högre bland unga kvinnor än bland unga män. Bruttonationalprodukt, BNP, är det totala värdet av alla färdiga produkter som säljs i ett land under ett år. Bruttonationalinkomsten, BNI, är lika stor som bruttonationalprodukten om det inte finns några fordringar eller skulder till utlandet. Bruttonationalinkomsten är summan av alla inkomster i ett land under ett år. (Aktiesite 2007.)

Arbetskraften i Ryssland har alltid varit billig, vilket har gjort att resursutnyttjandet i en organisation inte alltid har varit särskilt effektivt. Det märks till exempel vid vägbyggen eller på restauranger, där personalstyrkan fortfarande är stor. Bristen på initiativ och rädslan att gå utanför sina befogenheter är en djupt rotad kvarleva från sovjettiden och kräver en mentalitetsförändring som kommer att ta lång tid. (Ericson C. 2008, 96.)

6 SAMMANFATTNING

Som målsättning för mitt examensarbete hade jag ge en inblick i den ryska affärskulturen och ekonomin. Det finns givetvis mycket mer att skriva om alla de olika områdena, men jag tycker ändå att jag har lyckats få fram många bra saker och nyttig information, som man bör känna till. Jag började med att beskriva Ryssland allmänt. Efter det gick jag in på affärskulturen och dess ekonomiska situation, både hur den ser ut idag och hur den såg ut under Sovjettiden.



FIGUR 3. Det viktigaste att känna till om Rysslands affärskultur

Det finns mycket man bör tänka på före man bokar en resa till Ryssland och under resan. I figur 3 har jag tagit fram det som jag anser är viktigast att komma ihåg, för att få en så lyckad affärsresa som möjligt.

När man planerar sin affärsresa till Ryssland finns det givetvis flera saker man bör ta i beaktande för att den ska bli så lyckad som möjligt. Det passar inte att åka till Ryssland veckan före en ledighet, under själva ledigheten eller veckan efteråt. Den stressigaste perioden i Ryssland är nyåret. Hösten och vintern, med undantag för ledigheten kring nyåret är de bästa tidpunkterna för affärsresor till Ryssland. Vad gäller affärsgåvor så ger man alltid affärsgåvor i Ryssland och förväntar även att få gåvor av motparten, och ryssarna ger hellre för mycket än för lite gåvor. Det är bra att komma ihåg att inte åka tomhänt till ett affärsmöte, men man bör även beakta tullbestämmelserna. Man bör även komma ihåg visitkort och alla viktiga papper som man kan tänkas behöva under sin vistelse i Ryssland. Alla papper samt visitkort bör vara på både ryska och engelska.

Tidsuppfattningen i den ryska affärskulturen är annorlunda än finländsk tidsuppfattning. De har en annan attityd till förseningar. En försening på 10-15 minuter räknas inte som försening enligt ryssar. I Ryssland är det inte ens oartigt att komma försent till t.ex. en förhandling, men som utlänning väntas man komma i tid till mötet. Man bör vara beredd på att den ryska motparten kan vara försenad. Hierarkin är viktig för ryssarna. De respekterar ålder, rank och position. Den äldsta är den som fattar beslut. I Ryssland är småprat viktigt, till skillnad från Finland där det inte används så mycket småprat. Man bör då prata om riktiga saker och undvika ytliga intetsägande ämnen.

Man bör klä sig sakligt i affärslivet. Med sin klädsel vill man visa företagets välstånd samt sin egen ställning och man bör komma ihåg att ryssarna värderar sin affärspartner också på basen av klädsel. Affärsmöten och beslutsfattande i Ryssland sker på kontoret och ingen annanstans. Att bestämma affärsträff med en rysk affärsman på sitt hotell bör man undvika, eftersom det kan uppstå förvirring

hos ryssen och mötet kan bli sett som oseriöst. För ryssar är det viktigt att man ser långsiktigt på affärsrelationen och att man tänker stanna i Ryssland i flera år. Att man kör med öppna kort och är ärlig uppskattas också mycket.



FIGUR 4. Det viktigaste att känna till om Rysslands ekonomi

Figur 4 visar ett par saker som kan vara bra att känna till när det gäller Rysslands ekonomi. Rysslands viktigaste inkomstkälla är export av olja och gas. Landet har även gott om tillgångar på diamanter, malm, nickel och andra värdefulla mineraler. Efter Sovjetunionen har Ryssland genomgått ett flertal transformationer. Landet har övergått från att ha varit en renodlad planekonomi till något som mer liknar en marknadsekonomi. Under år 2012 blev Ryssland äntligen in i WTO och i samband med det kommer den ryska ekonomin att förändras på väsentliga punkter i framtiden och inte enbart industri- och jordbrukstullar kommer att sänkas. Många inhemska ryska lagar och förordningar måste ändras och liberaliseras. Ryssland är idag en av världens största ekonomier,

men landet står fortfarande inför stora utmaningar sedan Sovjettiden, särskilt i samband med hög arbetslöshet och en föråldrad industripark.

Ryssland är ett mycket intressant land och även om det är Finlands grannland i öst så vet finländare sällan mycket om landet. Det kan ju bero på olika saker, men en av orsakerna är säkert språket, eftersom ryska skiljer sig enormt från svenska och även från finskan. Men jag tror att samarbetet mellan Finland och Ryssland kommer att börja öka.

Att känna till ett annat lands affärskultur anser jag att är viktigt om man ska inleda samarbete med landet, för att undvika missförstånd och få en så lyckad affärsförhandling som möjligt. Men man behöver också känna till lite om kulturen i landet, inte bara hur det fungerar inom affärslivet. Därför valde jag i detta arbete att även kort behandla det området. Man bör också komma ihåg att inte bara försöka hitta olikheter mellan sin egen och den främmande kulturen, utan även fundera på vad de har gemensamt. Innan man gör affärer i Ryssland anser jag dock att det vore bra att även diskutera med andra människor som gjort affärer där redan, för att höra deras åsikter och få en bild av hur det fungerar i praktiken, eftersom det inte alltid behöver fungera på samma sätt i det praktiska livet som det sägs i teorin. Rysslands kunniga personer kan säkert också ge många bra tips som man inte hittar i någon teori.

KÄLLOR

Aktiesite. 2007. Finansiell ekonomi. Www-dokument. Hämtat:
<http://www.aktiesite.se/>. Läst 23.3.2012.

Backas, H. 2004. Expert på rysk affärskultur. Hanna Aanila hjälper finländska företag med etablering i Ryssland. Www-dokument. Hämtat:
http://www.abo.fi/meddelanden/internationellt/2004_05_ryssland.sht. Läst 5.11.2011.

Bladh, M. 2011. Ekonomisk historia, Europa, Amerika och Kina under tusen år. Lund: Studentlitteratur.

Björklund, F. & Rodin, J. 2009. Det nya Östeuropa, stat och nation i förändring. Lund: Studentlitteratur.

CIA-The world fact book. 2012a. Russia. Www-dokument. Hämtat:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>. Läst: 13.10.2012

CIA – The world fact book. 2012b. Länders export. Www-dokument. Hämtat:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2078rank.html?countryName=Russia&countryCode=rs®ionCode=cas&rank=10#rs> Läst: 13.10.2012

Dagens industri. 2012a. Nya ögon på Ryssland. Www-dokument. Hämtat:
<http://www.di.se/artiklar/2012/3/13/debatt-nya-ogon-pa-ryssland/>. Läst 20.3.2012.

Dagens industri. 2012b. Ryssland klarar krisen. Www-dokument. Hämtat:
<http://www.di.se/artiklar/2012/10/10/seb-ryssland-klarar-krisen/>. Läst 4.11.2012

Ericson, C. 2008. Ryssland nu. Litauen: Spindulys.

Etablering utomlands. 2009. Affärskulturer i världen Del 1 Ryssland. Www-dokument. Hämtat:
<http://www.etableringutomlands.se/ryssland/ryssland/item/affaerskulturer-i-vaerlden-del-1-ryssland>. Läst 15.11.2011.

Exportrådet. 2012. Exportfakta. Www-dokument. Hämtat:
<http://www.swedishtrade.se/sv/exportfakta/>. Läst 11.6.2012.

Fredrikson S. 2010. Daterat Moskva, Rysslands väg leder bort. Stockholm: Carlsson bokförlag.

Globalis. 2012. Www-dokument. Hämtat: <http://www.globalis.se>. Läst 23.3.2012.

Haapaniemi, M., Moijanen, M. & Muradjan, K. 2003. Tak ili kak? Venäläistä tapakulttuuria suomalaisille. Helsingfors: Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys ry.

Habibis, M. 2003. Culture smart! Russia. Storbritannien: Kuperard.

Hakala, A. 2010. Bisnesetiketti. Kuopio: Kopijyvä.

Hejryssland. 2012. Www – dokument. Hämtat: www.hejryssland.se. Läst 1.11.2012.

Helsinki times. 2011. No small talk please, we're Finnish. Www-dokument. Hämtat: <http://www.helsinkitimes.fi/htimes/expat-view/16532-no-small-talk-please-were-finnish.html>. Läst 20.11.2011.

Hofstede, G, Hofstede G J. 2005. Andra upplagan. Organisationer och kulturer. Lund: Studentlitteratur

Hofstede, G, Hofstede G J. & Minkov M. 2011. Organisationer och kulturer. Lund: Studentlitteratur Ab.

Ignats Ü. 1993. Den stora omvälvningen, Sovjet/Ryssland. Stockholm: Tryckeri AB småland.

Jonsson, A. & Vendil Pallin, C. 2009. Ryssland, Politik, samhälle och ekonomi. Mölnlycke: Elanders.

Kankaansivu, K. 2011. RYSSLAND. Oy UNIPress Ab.

Kwintessential. 2012. Russia - Language, Culture, Customs and Etiquette. Www-dokument. Hämtat: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/russia-country-profile.html>. Läst 10.10.2012.

Landguiden. 2011. Ryssland. Www-dokument. Hämtat: <http://www.landguiden.se/Lander/Europa/Ryssland>. Läst 6.11.2011

Laurén A-L. 2008. De är inte kloka dedär ryssarna. Helsingfors: Nord Print Ab.

Mikluha, A. 1995. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. Helsingfors: TT-Kustannustieto.

Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Helsingfors: Kauppakaari Oyj.

Modersmål Ryssland. 2011. Ryssland. Www-dokument. Hämtat: http://modersmal-ryssland.com/ryssland/02_ryssland/ryssland.htm. Läst 21.11.2011.

Mole, J. 2004. Maassa maan tavalla. Opas globaalien Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin. Helsingfors: Tietosana Oy.

Putin lovar längre livslängd. 2012. Österbottens Tidning. 12.4.2012.

Päls alltid mode i Ryssland. 2012. Österbottens Tidning. 21.1.2012.

Regeringskansliet. 2011. Ryssland. Www-dokument. Hämtat: <http://www.regeringen.se/sb/d/5472/a/43790>. Läst: 23.3.2012.

Russia – Russian business etiquette & culture. 2011. Russia. Www-dokument. Hämtat: <http://www.cyborlink.com/besite/russia.htm>. Läst: 14.11.2012

Ryssland.net. 2012. Information om Ryssland. Www-dokument. Hämtat: <http://www.ryssland.net>. Läst: 10.10.2012

Rysslands röst. 2012. Utvinning av olja, gas och kol på uppgång i Ryssland. Www-dokument. Hämtat: <http://swedish.ruvr.ru/2012/01/05/63416675.html>. Läst: 9.2.2012.

Salminen, K. & Poutanen, P. 1997. Kulturkompassen. Helsingfors: Utbildningsstyrelsen.

Svenska Yle. 2012. Ryssland blir medlem i WTO. Www-dokument. Hämtat: <http://svenska.yle.fi/artikel/2012/08/22/ryssland-blir-medlem-i-wto>. Läst: 5.10.2012.

Särkikoski-Pursiainen, H. 2001. Bisnespukeutuminen. Helsingfors: Oy Edita Ab.

SVKK. 2012. Suomalais-venäläinen kauppakamari. Www-dokument. Hämtat: <http://www.svkk.fi/>. Läst: 5.10.2012