

Focus op Rusland (3) Succesverhalen van Westerse ondernemingen en voornaamste valkuilen

Booking.com, Europa's grootste dienst voor online hotelreserveringen, bouwde vanuit het niets een volledig functionerend kantoor in Moskou in slechts 2 maanden. Lighthouse was hierbij verantwoordelijk voor de registratie van de representative office, alsook het vinden van geschikt kantoorruimte en personeel.



Bison, producent van lijmen en kitten, werd geconfronteerd met dalende verkoop. Lighthouse voerde een benchmarkonderzoek uit van alle potentiële distributeurs op de Russische markt en verzorgde een due diligence van Bisons huidige distributeur. Bisonvoorstellen werden voorgelegd om de resultaten van de huidige distributeur te verbeteren, in plaats van distributeur te veranderen. Bison heeft hierop besloten om haar relatie met haar distributeurs te vernieuwen en werkt nu weer succesvol met hen. Lutèce is een moderne marktgerichte organisatie, gespecialiseerd in de verwerking van champignons in een breed scala aan producten. Praktische stap-voor-stapscenarië's voor markttoetreding, waren gebaseerd op een combinatie van interviews met relevante marktspelers en deskresearch. Op basis van een van de scenario's opende Lutèce een kantoor in Moskou en benoemde een lokale vertegenwoordiger.

PROBLEMEN

Eenmaal besloten om zaken te doen in Rusland, lopen Westerse bedrijven vaak tegen problemen aan. Hieronder

volgt een uiteenzetting van de bijzonderste problemen. Onderhandelen: dit kunnen onderhandelingen met Russische bedrijven zijn, maar ook met bestaande zakelijke partners en de federale, regionale en lokale overheden. Veelal vormt de taal hierbij een barrière, maar voornamelijk toch wel het verschil in de manier van zaken doen. Voor Westerse bedrijven is het formele contract de basis voor succes. De Rus wil eerst een goede persoonlijke relatie opbouwen voor er zaken worden gedaan. Niet het formele contract, maar het persoonlijke vertrouwen is hier bepalend voor het succes. Een ander verschil met het Westen is de in Rusland duidelijke samenhang tussen leeftijd, wijsheid en positie. Het is vanzelfsprekend dat een oudere gesprekspartner 'meer weet' en dus belangrijker is dan een jongere. Men moet dus respect tonen voor de oudere partner. U vooraf goed laten informeren over de cultuurverschillen geeft u al een grote voorsprong. U kunt er ook voor kiezen te laten bijstaan door een mediator bij de onderhandelingen als ondersteuning. Mochten er zich zakelijke conflicten tussen Russische en West-Europese partijen voordoen, kan de mediator voor u optreden als bemiddelaar. Afstand: Rusland is geen land dat u in zijn geheel kunt bedienen, daarvoor is het te groot. U zult zich moeten richten op een of enkele regio's, om het logistiek beheersbaar te houden. Steeds vaker besluiten buitenlandse bedrijven hun productie naar Rusland te verplaatsen om hiermee de hoge invoerrechten te voorkomen. Om de

controle en het initiatief te houden over de onderneming, is het dan wel van belang om een betrouwbare medewerker/partner te vinden. U zult regelmatig naar Rusland moeten afreizen om te begrijpen wat er gaande is. Enerzijds om op de hoogte te blijven van het land en de sector, want Rusland is voortdurend in ontwikkeling. In het Westen kan een bezoek aan een beurs al een goede basis zijn voor een nieuwe zakelijke relatie. Voor een Rus is dit slechts een eerste kennismaking en dient gedegen follow up te worden gedaan om hier ook daadwerkelijk vervolgstappen uit te creëren. Integratie: veelal sturen buitenlandse ondernemingen eerst een expat naar Rusland. Iemand die je vertrouwt en die de business en organisatie kent. Echter de ervaring leert dat het lang duurt voor buitenlandse werknemers en managers effectief functioneren in Rusland. De Russen zijn een andere leiderschapsstijl gewend. Russen prefereren een sterk en duidelijk leiderschap. Een meer westerse overlegcultuur is aan hen niet besteed. Op het werk moet de baas alles weten en kunnen, en een paternalistische verantwoordelijkheid voor de werknemers dragen. Waar bij ons op verschillende niveaus beslissingen genomen worden, beslist bij Russische bedrijven de directeur bijna alles en is het mandaat van het middenmanagement beperkt. Hierdoor kosten beslissingen meer tijd. Dit kan leiden tot ergernis aan de Westerse kant en onzekerheid aan de kant van de Rus. Deze Russische realiteit zal niet snel veranderen, maar als je er rekening mee houdt, is er prima mee te werken.

Een cultuurtraining voor de expat, wordt dan ook sterk aangeraden. Overigens kan een verkorte cultuurtraining voor het management in het thuisland, ook zeer verhelderend werken. Ook de taal kan een probleem vormen bij de integratie. Een taaltraining voor de expat start in Rusland, zal de integratie zeker bespoedigen. Formaliteiten: in Rusland worden alleen lokale kwaliteitsnormen erkend en lokale certificaten van producten, erkend. Internationale certificaten (bijv. CE, ATEX) worden niet erkend door de Russische autoriteiten. Voordat u uw producten op de Russische markt mag verkopen dient u eerst de vereiste certificering te verkrijgen. Eenmaal besloten om in Rusland ook een kantoor te openen, volgt een lang

proces voor de registratie van een locale juridische of niet-juridische entiteit, waar een hoop papierwerk bij komt kijken. Het proces vergt gedegen kennis van de Russische wet- en regelgeving. Bij de oprichting van een



Russische juridische entiteit moet de algemeen directeur de Russische nationaliteit hebben. Management: bij het starten van

commerciële activiteiten ondervinden ondernemingen vaak problemen bij het vinden van een betrouwbare partner. En daarna in het organiseren en onderhouden van een succesvolle samenwerking. Eenmaal gesitueerd in Rusland vormt een van de grootste belemmeringen het vinden van gekwalificeerd en betrouwbaar personeel. Er is een tekort aan goed geschoold personeel en de vraag ernaar is hoog. Rusland, en Moskou in het bijzonder, heeft een constant gebrek aan geschikte kantoor-, fabrieks- en magazijnruimte. Het is voor bedrijven dan ook lastig om een geschikt kantoor of geschikte bedrijfsruimte te vinden.

Bron: Jeroen Ketting, <http://www.thelighthousegroup.ru/nl/>

Kalender contactdagen met de vlaamse economische vertegenwoordigers uit het buitenland

Internationaal ondernemen vergt een grondig voorafgaand onderzoek en gaat gepaard met een goed onderbouwd exportplan. Daarna volgen de eerste stappen en de eerste contacten met de buitenlandse handelaars waaruit tal van opportuniteiten ontstaan.

Heeft u een specifieke markt op het oog en zoekt u inside informatie?

Hebt u concrete vragen over uw strategie naar bepaalde landen of regio's?

Wilt u nakaarten over informatie of ondersteuning die u vanwege Flanders Investment & Trade (FIT) ontving? Dan kan u een onderhoud aanvragen met één of meerdere van de mensen die het buitenlands netwerk van FIT vormen. Hun Vlaamse economische vertegenwoordigers of Handelssecretarissen maar ook een aantal handelsattachés van de Brussels of Waalse handelbevorderende diensten komen in de loop van het jaar op werkbezoek naar de Vlaamse provincies.

Een uitgelezen kans voor u om hen te ontmoeten en hen uw plannen uit de doeken te doen. Zij beschikken over heel wat marktkennis en zijn graag bereid u met praktische tips en advies bij te staan, maar ook concreet opzoekwerk te doen voor u eens ze terug op kantoor zijn.

HOE DEELNEMEN?

Elk geregistreerd bedrijf kan een aanvraag tot deelname indienen via de website www.flandersinvestmentandtrade.be (open de rubriek actieprogramma). Daar kan u de kalender downloaden en kan u zich online inschrijven. U vult daartoe het aanvraagformulier in dat u onmiddellijk elektronisch verstuurt naar een adviseur internationaal ondernemen van uw regio.

Deze zal nagaan of een persoonlijk contact – een consult – de beste manier is om u van dienst te zijn. In sommige gevallen kunnen wij u op een andere manier immers sneller en efficiënter helpen. Van doorslaggevend belang is de toegevoegde waarde die een persoonlijk gesprek aan het uitdiepen van uw vraag kan geven.