

Zaken doen in Rusland: "Geniet ervan!" *Faire des affaires en Russie : "Ayez du plaisir !"*



"Ik zie ze vaak naast me zitten in het vliegtuig, zakenlieden die uit het raam staren met wijd open ogen en zwetende handen. Dit zijn niet de mensen die zullen slagen in Rusland omdat elk klein probleem voor hen een onoverkomelijke hindernis zal worden. En het zaken doen met Rusland heeft een overvloed aan kleine problemen. In dit artikel worden twee van de vele problemen besproken die ik vaak tegenkom in relaties tussen Russische en Europese bedrijven."

Dit zijn de woorden van Jeroen Ketting van Lighthouse Russia BV, die sinds 1999 westerse bedrijven begeleidt en adviseert in het zaken doen met Rusland. Hij woont en werkt inmiddels 14 jaar in Rusland en heeft al vele succesvolle relaties zien ontstaan tussen Europese en Russische bedrijven. Desondanks is hij ervan overtuigd dat er nog een flink onbenut potentieel is in de voedselsector. De aard van de Russische markt en de aanpak van westerse zakenlieden zijn de twee hoofdoorzaken van dit onbenut potentieel.

De Russische voedselsector biedt een overvloed aan kansen aan West-Europese bedrijven. Rusland heeft een onverzadigbare markt van 143 miljoen consumenten met snel stijgende inkomens. De Russische consumenten besteden (vergeleken met de EU) nog een groot deel (30-35% tegen 12-15% in de EU) van hun besteedbaar inkomen aan voedsel. Dientengevolge groeit de Russische voedingsmarkt vier keer zo snel als de Europese. In de A.T. Kearney's Global Retail Development Index van 2007 staat Rusland op de tweede plaats van meest aantrekkelijke locaties voor de retailmarkt.

De Russische voedingssector beleeft een snelle modernisering

"Je les vois souvent, assis à côté de moi dans l'avion, les hommes d'affaires qui regardent par la fenêtre, les yeux écarquillés et les mains moites. Ce ne sont pas eux qui réussiront en Russie car le moindre petit problème est pour eux un obstacle insurmontable. Et faire des affaires en Russie est semé d'une multitude de petits problèmes. Je vais vous parler dans cet article de deux des nombreux problèmes que je rencontre souvent dans les relations entre des entreprises russes et européennes."

Ce sont les mots de Jeroen Ketting de Lighthouse Russia BV, qui accompagne et conseille depuis 1999 les entreprises occidentales lorsqu'elles veulent faire des affaires avec la Russie. Il habite et travaille depuis maintenant 14 ans en Russie et il a déjà vu naître un grand nombre de relations commerciales fructueuses entre des entreprises européennes et russes. Cependant, il est convaincu que l'énorme potentiel du secteur agroalimentaire est encore inexploité. La nature du marché russe et l'approche des hommes d'affaires occidentaux sont les deux causes principales de l'inexploitation de ce potentiel.

Le secteur agroalimentaire russe offre de très nombreuses possibilités aux entreprises occidentales. La Russie a un marché non saturé de 143 millions de consommateurs avec des revenus qui augmentent rapidement. Les consommateurs russes consacrent (par rapport à l'U.E.) encore une grande partie (30-35 % contre 12-15 % dans l'U.E.) de leur revenu net à la nourriture. De ce fait, le marché agroalimentaire russe s'accroît quatre fois plus vite que le marché européen. L'A.T. Kearney's Global Retail Development Index de 2007 met la Russie à la deuxième place des pays les plus attractifs pour le marché de la vente au détail.



Aan het eind van dit jaar dankt het Iber Lengua team u voor uw vertrouwen en de goede samenwerking.

We wensen al onze relaties uit de AGF-sector een fijne kerst en een liefdevol, succesvol en stressvrij 2009

Iber Lengua
 TAAL EN CULTUUR
 Taaltrainingen voor de AGF-sector
www.iberlengua.nl

van zijn productie, verwerking, distributie en retailfaciliteiten om te kunnen voldoen aan de snel groeiende vraag naar voedingsmiddelen. Deze modernisering resulteert in een vraag naar moderne technologie, die grotendeels uit de import moet komen. Ook bij de voedingsmiddelen komt een groot deel uit de import, in sommige sectoren zelfs 80% van de totale consumptie. Gemiddeld is 40% van de totale consumptie van voedsel en drank in Rusland geïmporteerd.

Het is zaak om snel in deze markt te springen. Want de snelle groei is aan het vertragen. Naar verwachting daalt het jaarlijkse groeipercentage van de retailsector van 25% in 2001-2006 naar 14% in 2006-2011. Verder besteden Russische consumenten steeds meer van hun uitgaven aan het huishouden, recreatie, onderwijs en vervoer. Dit gaat ten koste van de uitgaven aan voedsel. Daarbij wordt de concurrentie van Russische bedrijven sterker. Zij verbeteren de kwaliteit van hun producten door modernisering van hun productie-, verwerkings- en distributiefaciliteiten. Deze bedrijven hebben ook een goed inzicht in de wensen van de consument en spelen daarop in. Voorbeelden van zulke bedrijven zijn Wimm Bill Dann (zuivel en sappen) en Lebedyanski (babyvoeding, sappen).

Het reusachtige potentieel van de Russische voedingsmarkt is tot nu toe onvoldoende geëxploiteerd. Eén van de belangrijkste redenen hiervoor is het gebrek aan begrip tussen Russische ondernemingen en bedrijven uit de EU. Dit gebrek aan begrip heeft verschillende oorzaken, waarvan 'angst' de belangrijkste is.

Rusland heeft nog een negatief beeld in Europa dat grotendeels wordt veroorzaakt door de negatieve internationale media. En, in alle eerlijkheid, de harde opstelling van de Russische overheid verbetert het imago van Rusland ook niet. De meeste Europeanen die geen of weinig ervaring in Rusland hebben, denken bij Rusland nog steeds aan rondstruinende maffia met machinegeweren, oligarchen en polonium. Rusland wordt door hen gezien als een koud en hard land, waar de mensen slecht gehumeurd kijken en waar je ieder moment kan worden opgelicht. Een positief aspect is de Russische cultuur (opera, ballet en literatuur), maar over het algemeen is angst nog altijd bepalend wanneer Europeanen aan Rusland denken.

In zakelijke relaties tussen Russische en Europese bedrijven keren er twee moeilijkheden telkens terug: de taalbarrière en de verschillende rol die persoonlijke verhoudingen spelen in zakenrelaties.

Eerst en vooral is er de taalbarrière. Russisch is een moeilijke taal, die ook nog eens een ander alfabet heeft. En in zakelijke relaties is het essentieel om nuances, tactiek en strategie te begrijpen die bijna geen tolk kan overbrengen. De meeste Europeanen verwachten van de Russen dat ze Engels spreken. Meer en meer Russen spreken ook Engels in het zakenleven doordat ze vaker naar het buitenland reizen en zo de gelegenheid krijgen om het Engels te leren. Maar ondanks die internationale ervaring blijft het voor een Rus moeilijk om met de gemiddelde Europeaan te concurreren. In de meeste Europese landen hoef je maar een paar uur te reizen om in aanraking te komen met een andere taal en een verschillende cultuur, maar in Rusland kun je dagenlang

Le secteur agroalimentaire russe assiste à une modernisation rapide de sa production, de son industrie de transformation, de son réseau de distribution et de ses facilités de vente au détail afin de pouvoir répondre à la croissance rapide de la demande en denrées alimentaires. Cette modernisation aboutit à une demande en technologique moderne qui doit être en grande partie importée. Une grande partie des denrées alimentaire vient également de l'importation, et dans certains secteurs, cela représente 80 % de la consommation. En moyenne, 40 % de la consommation de nourriture et de boisson en Russie est importée.

Il est important d'entrer rapidement sur ce marché car sa croissance rapide est en perte de vitesse. Le pourcentage de croissance du secteur de la vente au détail devrait diminuer de 25 % en 2001-2006 à 14 % en 2006-2011. En outre, les consommateurs russes dépensent de plus en plus pour l'entretien de leur maison, les loisirs, l'instruction et le transport, au détriment des dépenses en nourriture. À cela s'ajoute une concurrence de plus en plus forte de la part des entreprises russes. Elles améliorent la qualité de leurs produits en modernisant leurs facilités de production, de transformation et de distribution. Ces entreprises ont également une bonne compréhension des souhaits des consommateurs et agissent en conséquence. On peut citer comme exemple les entreprises suivantes : Wimm Bill Dann (produits laitiers et jus de fruits) et Lebedyanski (aliments pour bébé, jus de fruits). L'énorme potentiel du marché agroalimentaire russe est jusqu'à présent insuffisamment exploité. Une des principales raisons est le manque de compréhension entre les entreprises russes et les entreprises de l'U.E.. Il y a plusieurs causes à cela dont la 'peur' est la plus importante.

La Russie a toujours une mauvaise image en Europe, véhiculée en grande partie par une représentation négative de ce pays par les médias internationaux. Et, pour être honnête, la ligne dure du gouvernement russe n'est pas faite pour l'améliorer. La plupart des Européens qui n'ont aucune ou peu d'expérience en Russie, pensent que la Russie est toujours synonyme de maffia qui rôde armée, d'oligarques et de polonium. Ils voient la Russie comme un pays froid et dur où les gens sont mal disposés et où vous pouvez vous faire escroquer à tout moment. Un aspect positif est la culture russe (opéra, ballet et littérature), mais en général, c'est toujours la peur qui est déterminant quand les Européens pensent à la Russie.

Deux difficultés reviennent à chaque fois dans les relations commerciales entre les entreprises russes et européennes : la barrière de la langue et le rôle différent que jouent les relations personnelles dans les relations commerciales.

La principale difficulté est la barrière de la langue. Le russe est une langue difficile qui utilise de surcroît un autre alphabet. Et dans les relations commerciales, il est essentiel de comprendre les nuances, les tactiques et les stratégies que presque aucun interprète ne peut traduire. La plupart des européens attendent des Russes qu'ils parlent l'anglais. De plus en plus de Russes parlent effectivement l'anglais dans le monde des affaires parce qu'ils voyagent de plus en plus souvent à l'étranger et qu'ils ont ainsi l'occasion d'apprendre cette langue. Mais malgré cette expérience internationale, il est toujours difficile pour un Russe de concurrencer l'Européen moyen. Dans la plupart des pays européens, il suffit de voyager quelques

reizen zonder de grens te passeren. Europeanen worden in tegenstelling tot Russen van jongs af aan geconfronteerd met andere culturen. Op de middelbare school bezoeken zij reeds verschillende hoofdsteden in Europa. Zelfs wanneer een Rus in de Engelse taal het niveau zou hebben van een Europeaan, dan nog is de Europeaan in het voordeel door zijn regelmatige confrontatie met andere culturen.

Een ander groot verschil tussen Europeanen (zeker uit Noordwest Europa) en Russen ligt in de rol die persoonlijke verhoudingen spelen in zakelijke relaties. In bijvoorbeeld Nederland en Duitsland is het contract de belangrijkste bindende factor in de zakenrelatie, terwijl in Rusland het vertrouwen en de persoonlijke band tussen partners bepalend zijn. In Rusland zijn de intenties van zakelijke partners op het moment dat de overeenkomst is gemaakt belangrijker dan wat in het contract staat geschreven. Een Rus kan een overeenkomst hebben getekend omdat de Europeaan daarop stond en dit contract anders interpreteren. Dit komt niet door kwade bedoelingen van de Rus, maar door een verschillende manier van denken. Ketting heeft vaak conflicten tussen Russische en Europese ondernemingen kunnen oplossen door terug te gaan naar de eerste onderhandelingen en vast te stellen wat de intenties, verwachtingen en voorwaarden toen waren. In de ogen van een Rus is het heel normaal om afspraken te wijzigen wanneer de omstandigheden –zoals de prijzen, vraag, regels– zijn veranderd. In Europa wil men zo dicht mogelijk bij het contract blijven, ongeacht de omstandigheden. In Rusland verandert het leven voortdurend, terwijl in Europa het leven jarenlang hetzelfde blijft. Wanneer een Russische zakenman een discussie start met een Europeaan over de contractvoorwaarden omdat een of meer omstandigheden zijn veranderd, is dat de normale gang van zaken in het bedrijfsleven. De Europese zakenman, die minder gewend is om flexibel te reageren op veranderende zakelijke omstandigheden, is hierdoor vaak geschokt, alleen al door het feit dat zijn Russische partner de waarde van een overeenkomst ter discussie stelt. Ketting: "Ik ben vaak gevraagd om te bemiddelen in conflicten waar de Europeanen de Russen van misleiding beschuldigden en waar de Russen de Europeanen van stijfkoppigheid betichtten. In al deze gevallen was het probleem op te lossen door de zakenpartners elkaars gezichtspunten te laten zien."

Dit zijn slechts twee van de vele problemen die kunnen voorkomen in Russisch-Europese zakenrelaties. Andere oorzaken voor problemen liggen in verschillende visies op gezag in het management, het Europese lange termijn denken tegenover het Russische korte termijn denken en de Russische gewoonte om macht te gebruiken tegenover de Calvinistische neiging naar bescheidenheid.

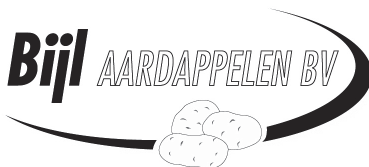
Zaken doen in Rusland is moeilijk en risicovol voor de gemiddelde Europeaan. Toch ziet Ketting meer en meer zakenrelaties tussen de EU en Rusland, waarbij interesse in elkaars cultuur de drijvende kracht is. Openheid naar elkaars eigenschappen is cruciaal. Hierdoor wordt irritatie door verschillen voorkomen. Ketting: "Van alle adviezen over zaken doen in Rusland die ik de afgelopen 14 jaar aan Europeanen heb gegeven is de belangrijkste simpelweg: "Geniet ervan!"

heures pour entrer en contact avec une autre langue et une autre culture, mais vous pouvez voyager des jours en Russie sans passer la frontière. Contrairement aux Russes, les Européens sont confrontés depuis l'enfance à d'autres cultures. Ils visitent différentes capitales européennes dès le lycée. Même si un Russe avait le niveau d'anglais d'un Européen, ce dernier serait encore avantagé car il est confronté régulièrement à d'autres cultures.

Une autre grande différence entre les Européens (certainement du Nord de l'Europe) et les Russes est le rôle que jouent les relations personnelles dans les relations commerciales. Aux Pays-Bas et en Allemagne par exemple, le contrat est le principal facteur qui lie les relations d'affaires, tandis qu'en Russie, ce sont la confiance et les liens personnels entre les partenaires qui sont déterminants. En Russie, les intentions des partenaires commerciaux au moment où le contrat est conclu sont plus importantes que ce qu'il stipule. Un Russe peut avoir signé un contrat parce que le partenaire européen y tient et interpréter ce contrat différemment. Cela ne vient pas d'une mauvaise intention de la part du Russe, mais d'une manière différente de penser. Ketting a souvent pu régler les conflits entre des entreprises russes et européennes en revenant sur les premières négociations et en déterminant quelles avaient été les intentions, les attentes et les conditions à ce moment-là. Aux yeux d'un Russe, il est tout à fait normal de modifier ce qui avait été convenu si les conditions – comme les prix, la demande, les règlements – ont changé. L'Européen veut se conformer le plus possible au contrat, quelles que soient les conditions. La vie change constamment en Russie, tandis qu'en Europe, elle ne bouge pas pendant des années. Quand un homme d'affaires russe commence une discussion sur les clauses contractuelles parce qu'une ou plusieurs conditions ont changé, c'est le cours normal des choses dans le milieu des affaires russe. L'homme d'affaires européen, moins habitué à réagir avec souplesse aux changements de la vie des affaires, est souvent choqué, déjà rien que par le fait que son partenaire russe puisse remettre en cause la valeur d'un accord. Ketting: "On me demande souvent d'intervenir dans des conflits où les Européens accusent les Russes de tromperie et où les Russes accusent les Européens d'entêtement. Dans tous ces cas, les problèmes ont été réglés en faisant voir les points de vue respectifs de chaque partenaire."

Ce ne sont que deux des nombreux problèmes que l'on peut rencontrer dans les relations commerciales entre Russes et Européens. Les perceptions différentes de l'autorité dans le management, le fait que les Européens pensent à long terme tandis que les Russes pensent à court terme et l'habitude des Russes à utiliser l'autorité alors que les Européens ont la tendance calviniste à utiliser la courtoisie sont d'autres causes de problèmes.

Faire des affaires en Russie est difficile et risqué pour l'Européen moyen. Cependant, Ketting voit se développer de plus en plus de relations commerciales entre l'U.E. et la Russie, dont le moteur fondamental est l'intérêt dans la culture de l'autre partie. Avoir l'esprit ouvert aux particularités de l'autre partenaire est capital. Cela évite d'être agacé par les différences de chacun. Ketting: "De tous les conseils que j'ai pu donner aux Européens ces 14 dernières années pour faire des affaires en Russie, le plus important est simplement le suivant: "Ayez du plaisir!"



Het adres voor export-, frites- en tafelaardappelen

Wij wensen u prettige kerstdagen en een voorspoedig nieuwjaar

Langeweg 11a • 4697 RE Sint Annaland

Bezoek onze nieuwe website: www.bijlaardappelenbv.nl

