



Groenten

JEROEN KETTING

De wind raast over de uitgestrekte, besneeuwde Siberische steppe in de Altajski Krai, een Russische provincie 4500 kilometer ten oosten van Moskou. Het is al lente, de temperatuur ligt rond het vriespunt. We zijn op weg naar Roebtsovsk, net voor de grens met Kazachstan. De kou deert ons niet in de comfortabele terreinwagens van Valeri Krot.

Hij is eigenaar van Titan, de grootste groenteproducent van de provincie. Valeri is energiek, direct, praktisch en hard. Hij maakte met zijn sterke wil in acht jaar van braakliggend land een gezond bedrijf dat voor €2 mln per jaar aan bieten, uien, aardappelen, kool en wortels verkoopt aan de regionale supermarkten.

Mijn collega Denis en ik adviseren en assisteren hem bij de modernisering van zijn bedrijf. Landbouw en veeteelt ondergaan een sterke ontwikkeling in Rusland. Het onbenutte potentieel is enorm. Het ontbreekt aan financiën, goede logistiek, kundig management en moderne technologieën. Kortom, aan alles wat we in Nederland in overvloed hebben.

Ons bedrijf slaat een brug tussen de enorme mogelijkheden en barrières in Rusland en de kennis en kunde die Nederland biedt. Voor Valeri betekent dit dat we zijn interne logistieke keten verbeteren met moderne opslagfaciliteiten en was-, sorteer- en verpakkingssystemen voor zijn groenten.

Zo kan hij zijn groenten voortaan veel langer opslaan en daardoor regionale winkelketens gedurende het hele jaar voorzien van modern verpakte groenten.

Onlangs zag ik op de Nederlandse televisie het programma 'Boer zoekt vrouw'. Als de titel 'Boer zoekt boerderij' luidde, konden we veel Nederlandse boerenzonen helpen aan een Russische boerderij.

Jeroen Ketting is oprichter van Lighthouse in Moskou. Lighthouse adviseert bedrijven die zich ontwikkelen op de Russische, Oekraïense en Centraal-Aziatische markten.

pagina 12, 05-04-2007 © Het Financieele Dagblad

Hummers

JEROEN KETTING

Gedurende mijn veertienjarig verblijf in Rusland heb ik tijdens bezoeken aan Nederland nooit om gespreksonderwerpen verlegen gezeten. Ik hoef maar te zeggen dat ik in Rusland woon en de ogen gaan wijdopen met een mengeling van verbazing, interesse, afschuw en bewondering.

'Hoe is het daar nou; is er te leven?' Meteen gevolgd door: 'Is het daar koud?' Zelfs wanneer deze laatste vraag gesteld wordt in juli, wanneer het in Rusland zo rond de dertig graden (boven nul) is, verwachten de meeste geïnteresseerden toch dat ik met een arctische temperatuur op de proppen kom. Daarna volgen: 'Kun je daar wel zonder lijfwacht over straat?' Of: 'Heb je wel eens met de maffia van doen gehad?' 'Ja, en die oligarch van Chelsea is wel heel erg rijk.'

Er heerst een sterk vertekend, negatief beeld over Rusland, een land met een snelgroeiende economie en een bloeiende consumentenmarkt. Een land waar het goed leven is en waar het nog beter zakendoen is.

Alleen al in Moskou zijn er zeventien miljoen consumenten die 75% van hun inkomen consumptief besteden. Dit zijn mensen die vijftien jaar geleden nog nauwelijks iets konden kopen, maar die nu inslaan alsof het elke dag Kerstmis is.

Vermenigvuldig de Amsterdamse P.C. Hoofstraat honderd maal en dan nog kom je met moeite in de buurt van de hoeveelheid luxe-winkels en Hummers die Moskou rijk is.

Niet alleen luxeartikelen vinden gretig aftrek; ook de Ikea's en Metro's schieten als paddestoelen uit de grond. Dat gebeurt al lang niet meer alleen in Moskou, maar overal in dit onmetelijke land met zijn elf tijdzones.

Jeroen Ketting, sinds 1994 woonachtig in Moskou, is de oprichter van Lighthouse, een bedrijf dat westerse ondernemingen helpt zich te ontwikkelen op de Russische, Oekraïense en Centraal-Aziatische markten.

pagina 10, 11-04-2007 © Het Financieele Dagblad

Wodka

JEROEN KETTING

Strak in het pak betreed ik met energieke tred rond elf uur 's ochtends het hoofdkantoor van Lukoil, een van Ruslands voornaamste oliemaatschappijen. Ik kom er om voor een Nederlandse toeleverancier contact leggen met de inkoopdirecteur.

Ik heb deze man al eerder ontmoet maar toch verbaast het mij dat hij, als ik zijn kantoor binnen ben gekomen, met een medeplachtige grijns op zijn gezicht de kamerdeur op slot doet.

Als hij een moment later een fles wodka en een paar sneetjes donker brood uit zijn bureaulade tovert, begrijp ik hoe laat het is. Zoals de Russen zeggen: 'Heb je 's ochtends gedronken, dan ben je de rest van de dag vrij.' Kortom, twee uur en een fles wodka later loop ik wankelend zijn kantoor weer uit, maar heb wel de opdracht op zak.

Dit was in 1997 en vandaag, tien jaar verder, is de wodkacultuur in Moskou nog maar een schim van weleer. De werkdag is zo'n twaalf uur lang en in het weekeinde wordt er gewoon doorgewerkt. Bij mijn Russische vrienden heeft daarom de Chinese theeceremonie de plaats van het wodka drinken ingenomen.

Het belang van de wodka- of theeceremonie zit voor de Rus in het opbouwen van een goede persoonlijke relatie voordat er zaken worden gedaan. Niet het formele contract, maar het persoonlijk vertrouwen is hier bepalend voor het succes.

Wordt er tijdens onderhandelingen toch wodka gedronken, wees dan niet bevreesd als er 's avonds geen deal gesloten wordt.

Als het drinken een vertrouwensband heeft gesmeed, dan wordt de volgende dag met een lichte kater binnen vijf minuten datgene beklonken waarover je de dag ervoor uren onderhandelde.

Jeroen Ketting woont in Moskou en is oprichter van het adviesbedrijf Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië. pagina 14, 19-04-2007 © Het Financieele Dagblad

Brutaal

JEROEN KETTING

Mijn taxi staat muurvast op een grote rotonde in het centrum van Moskou. Voor ons racet een auto met een noodgang diametraal over deze rotonde om de file te omzeilen, vlak langs een verkeersagent die nauwelijks acht slaat op deze grove verkeersovertreding.

Dit aanzien kan mijn taxi-chauffeur zich niet meer bedwingen en draait voorzichtig de rotonde op om onopgemerkt ook dwars over te steken. Als hij wordt aangehouden vraagt hij de agent waarom hij wel wordt bestraft en zijn voorganger niet.

De agent antwoordt dat de eerste bestuurder duidelijk haast had, getuige de grote snelheid en onbekommerdheid waarmee hij de rotonde over scheurde. 'Maar jij', zo richt de diender zich tot de verbouwereerde chauffeur, 'kijkt eerst of ik je niet in de gaten heb en probeert het dan stiekem', waarop hij grijnzend zijn bonnenboekje tevoorschijn haalt.

Deze situatie is typerend voor Rusland, waar de brutalen niet de halve maar de hele wereld hebben en waar de interpretatie van de regel belangrijker is dan de regel zelf. Zo zijn in het Jeltsin-tijdperk de grote Russische vermogens ontstaan bij ondernemers die zelfverzekerd gebruikmaakten van de gigantische mogelijkheden.

Met het heengaan van Boris Jeltsin is er een einde gekomen aan het tijdperk van wetteloosheid. Nog steeds is echter bij het sluiten van een contract de intentie belangrijker dan de letterlijke tekst; niet wegens slechte wil, maar omdat de Rus zich direct wil kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Het is heerlijk om na een paar dagen Nederland terug te keren in Rusland, waar niet de regeltjes maar het gezond verstand en het echte leven de dienst uitmaken.

Dit is deel vier in een serie van de hand van Jeroen Ketting uit Moskou. Hij is oprichter van adviesbedrijf Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië.

pagina 14, 26-04-2007 © Het Financieele Dagblad

Niet in de rij

JEROEN KETTING

'Je kunt beter honderd vrienden hebben dan honderd roebel.' Dit is een Russisch gezegde dat elke Russische zakenman onderschrijft. In een land waar de maatschappelijke instanties en overheidsinstellingen nog steeds zwak zijn, is het belangrijk om je eigen wereld te scheppen. Ik noem dat de "microkosmos", en moet na veertien jaar Rusland constateren dat ook ik een microkosmos schiep waarin alles in een handomdraai wordt opgelost.

Via vrienden en vrienden van vrienden kom je overal terecht. Snel je werkvergunning ontvangen zonder rijen, bij de juiste arts binnenstappen zonder wachtlijsten, de juiste productielocatie en zakenpartner vinden: je regelt alles binnen je microkosmos. Die stelt mij in staat om mijzelf, mijn bedrijf en onze klanten probleemloos door het Russische leven heen te loodsen.

De microkosmos kan van een praktisch huis-tuin-en-keukengehalte zijn maar ook allesomvattend, zoals die van Gazprom, 's werelds grootste gasbedrijf. Dit bedrijf heeft een eigen bank, verzekeringsmaatschappij, mediaholding en vormt als het ware een staat binnen de staat.

Ook de Russische president Poetin oefent zijn macht uit vanuit een microkosmos. Alle mensen in en rond het Kremlin, maar ook de gouverneurs van afgelegen gebieden, zijn door hem gekozen uit zijn eigen beproefde loyale netwerk.

Elke microkosmos functioneert volgens eigen regels en systemen en alhoewel Rusland voor het oog van de buitenstaander vaak een ongeorganiseerde indruk wekt, is het herkennen van de microkosmos en het begrijpen van het systeem volgens welke deze functioneert, een belangrijke stap om Rusland te begrijpen.

Dit is deel vijf in een serie van Jeroen Ketting in Moskou. Hij is oprichter van adviesbedrijf Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië.

pagina 12, 03-05-2007 © Het Financieele Dagblad

Trots

JEROEN KETTING

Volgens goede traditie zit ik met Russische vrienden rond de keukentafel te discussiëren over Rusland. Er is goed gegeten en het gebruikelijke glaasje wodka heeft niet ontbroken. Er klinkt een zekere onvrede door: 'Waarom heeft Rusland zo'n bureaucratie?' 'Waarom doen de rijken niet meer voor hun land?' en 'Waarom kunnen wij geen normale wegen bouwen?' Ook ik draag mijn steentje bij, maar op het moment dat mijn kritiek het bewustzijn van mijn vrienden bereikt, raken ze lichtelijk geërgerd.

Het is net als de man die klaagt over zijn vrouw. Zelf mag hij over haar minpunten vertellen maar als de buurman dat doet, is het foute boel. Mijn vrienden waren gekwetst in hun trots, een typisch Russische eigenschap. Trots op het land en trots op de Russische ziel.

Het is belangrijk om met deze trots rekening te houden. In Rusland vertellen dat wij het in Nederland beter weten en beter doen, werkt averechts. En bovendien is het ook niet altijd waar.

Russen hebben een hoge pet op van Nederland en herinneren zich goed dat Tsaar Peter de Grote Nederlandse scheepstimmerlieden naar Rusland haalde. Het beste verkoopargument dat ik de afgelopen jaren heb kunnen bedenken, is Russen in Nederland te laten zien wat wij te bieden hebben. Een Nederlandse boerderij of fabriek, maar ook de Deltawerken en Schiphol en zelfs de 17de-eeuwse molens van de Zaanse Schans zijn voldoende om de Rus ervan te overtuigen met Nederland in zee te gaan.

Ik leg dus niet meer uit dat de wegen in Nederland beter zijn dan in Rusland. Al rijdend over de A1 naar Apeldoorn begrijpt de Rus die naast me in de auto zit te snurken, het zelf hartstikke goed.

Dit is deel zes in een serie over zakendoen in Rusland van Jeroen Ketting. Hij is oprichter van het adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië.

pagina 10, 09-05-2007 © Het Financieele Dagblad

Autoritair

JEROEN KETTING

Een klant die vers vanuit Nederland op mijn kantoor in Moskou is aangeland, zit met verbazing te kijken hoe ik mijn werknemers instructies geef.

Zij vraagt me waarom ik, in haar ogen, zo autoritair met mijn werknemers omga. ‘Autoritair?’, roep ik haar toe. ‘Volgens mij ben ik gewoon duidelijk.’ Maar natuurlijk begrijp ik wel wat mijn gast bedoelt.

Ik leg uit dat Russen sterk en duidelijk leiderschap prefereren en dat de Nederlandse overlegcultuur aan hen niet is besteed.

Op het werk moet de baas alles weten en kunnen, en een paternalistische verantwoordelijkheid voor de werknemers dragen.

Ook als volk verkiezen de Russen een sterke autocratische boven een zwakke democratische leider. Stalin en Poetin behoren tot de populairste leiders aller tijden.

Daar waar in Nederland op verschillende niveaus beslissingen genomen worden, beslist bij Russische bedrijven de directeur bijna alles en is het mandaat van het middenmanagement beperkt.

Beslissingen kosten dus meer tijd en wanneer Nederlanders zakendoen met het Russische middenkader, creëert dit vaak ergernis aan Nederlandse kant en onzekerheid aan de kant van de Rus.

Dit is een Russische realiteit die niet snel zal veranderen, maar waarmee prima te werken is als je er rekening mee houdt.

Later tijdens de lunch tracht mijn klant al vijftien minuten geërgerd met haar arm omhoog de aandacht van de serveerster te trekken. Wanneer ik de serveerster direct aan tafel krijg door één keer met autoritaire stem ‘devuschka’ (juffrouw) te roepen, moet mijn bezoek toegeven dat ‘duidelijk zijn’ in Rusland toch wel handig is.

Dit is deel zeven in een serie over zakendoen in Rusland van Jeroen Ketting. Hij is oprichter van het adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië.

pagina 10, 16-05-2007 © Het Financieele Dagblad

Plezier

JEROEN KETTING

Er zijn twee soorten mensen in de wereld: mensen die Rusland prachtig vinden en mensen die Rusland vreselijk vinden.

De eersten zijn gemotiveerd door het avontuur, de authenticiteit, het enorme marktpotentieel en de warmte en generositeit van de mensen als je ze eenmaal leert kennen. De mensen die Rusland vreselijk vinden zien een vies, corrupt, inefficiënt land met norse en grauwe mensen.

Beide gezichtspunten zijn waar, afhankelijk van hoe je naar Rusland kijkt. Ik zie ze soms zitten, naast me in het vliegtuig. De Nederlandse zakenlieden die voordat ze in Moskou zijn geland het zweet al in de handen hebben staan uit angst voor wat er komen gaat.

Bij deze mensen zit alles tegen. De paspoortcontrole op het vliegveld in Moskou duurt te lang, de douane vraagt om de koffer open te maken en de taxichauffeur vraagt drie keer de normale ritprijs. Ook tijdens de gesprekken met Russische klanten en distributeurs verwachten zij het ergste en loert het bedrog om de hoek.

Maar vaak sla ik bewonderend gade hoe zakenlieden met de ouderwetse Nederlandse handelsgeest met positieve energie een stapje extra zetten en hun best doen Rusland vanuit Russisch perspectief te zien. Zij maken zich wat kennis van taal en cultuur eigen en knipogen naar de besnorde dame die het paspoort controleert. Dit zijn ook de mensen die oprecht investeren in de relatie met hun Russische handelspartner, met plezier een Russische borrel drinken en die daarom ook altijd succes hebben.

Als mensen mij vragen wat het belangrijkste geheim van succes in Rusland is, dan is mijn vaste antwoord dus ook altijd ‘plezier’.

Dit is deel acht in een serie van Jeroen Ketting over zakendoen in Rusland. Hij is oprichter van adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië.

pagina 10, 23-05-2007 © Het Financieele Dagblad

Duur

JEROEN KETTING

Schoorvoetend komt mijn financieel directeur bij me binnen. Het is negen uur ‘s ochtends en Elena weet al jaren dat de vroege ochtend niet mijn vrolijkste moment van de dag is. ‘Hier is het nieuwe huurcontract voor het kantoor’, zegt ze. ‘De huurprijs is met twintig procent gestegen.’

Bij een huurprijs van ruim €400 per vierkante meter per jaar voor een net goed, maar niet bijzonder kantoor, is dit niet iets wat mijn ochtendhumeur ten goede komt.

Ik sta er niet van versteld, aangezien Moskou tot de vier duurste steden ter wereld behoort. Zowel de kosten voor levensonderhoud als de onroerendgoedprijzen rijzen de pan uit.

Een woning kan tot €20.000 per vierkante meter kosten en huurprijzen voor winkels kunnen tot €8000 per vierkante meter per jaar bedragen. Ook personeel is duur. Het gemiddeld salaris in Rusland bedraagt €400 per maand, maar om goed geschoold personeel te krijgen, moet je ‘Nederlandse salarissen’ betalen.

Rusland is zo duur omdat er op elk gebied meer vraag is dan aanbod. Het land stroomt vol met petrodollars, maar de ontwikkeling van de infrastructuur en de arbeidsmarkt blijft achter bij de economische groei. ‘Voor u tien anderen’, is hier het devies.

In Rusland ga je dan ook niet zitten om goedkoop te produceren. Nee, in Rusland produceer je om dicht bij de markt te zitten, importheffingen te verlagen en om sneller te kunnen leveren.

De kosten zijn hier hoog, maar de marges zijn gelukkig nog hoger. Ondanks de huurverhoging onderteken ik het contract. Ik twijfel ik er niet aan dat we ook dit jaar weer goed zaken te zullen doen in Rusland.

Dit is deel negen in een serie van Jeroen Ketting over zakendoen in Rusland. Ketting is oprichter van adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië.

pagina 10, 30-05-2007 © Het Financieele Dagblad

Bandity

JEROEN KETTING

Ze zijn uit het Russische straatbeeld verdwenen: de kerels met zwarte leren jacks, dikke nekken en kortgeschoren koppen die zich standaard in grote, donkerkleurige, geblindeerde BMW's voortbewogen.

De 'maffia', zoals wij ze noemen, of de 'bandity', zoals ze in Rusland genoemd worden. Hun ondernemersplan bestaat uit het onvrijwillig onteigenen van anderen's eigendommen en het ongevraagd aanbieden van duurbetaalde beveiliging.

Tegenwoordig kom je als Nederlandse zakenman bij het opstarten en uitvoeren van je bedrijf niet meer in aanraking met dit soort criminelen. Ook op straat is het in Moskou redelijk veilig en kun je, gebruikmakend van je gezond verstand, op elk moment van de dag over straat.

Wel laat de rechtsbescherming nog te wensen over. Je staat zwak op het moment dat je met minder ethische zakenpartners van doen hebt.

Problemen kun je voorkomen door onderzoek te doen, de juiste vragen te stellen en te luisteren en te kijken. Als het praat als een bandiet, eruitziet als een bandiet en zich gedraagt als een bandiet, dan is het waarschijnlijk een bandiet. Ik zou de mensen de kost niet willen geven die zich vrijwillig inlaten met partijen waar je in Nederland met een grote boog omheen zou lopen.

Criminaliteit is er in Rusland nog, maar als mijn Russische vrienden in het nieuws horen over de zoveelste afrekening in het Amsterdamse vastgoedcircuit, zeggen zij tegen mij: 'Blijf maar lekker hier in Moskou, Jeroen. Het is veel veiliger en als de zeespiegel stijgt, zit je in Moskou in ieder geval droog.'

Dit is deel tien in een serie van Jeroen Ketting over zakendoen in Rusland. Ketting is eigenaar van het Moskouse adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland, Oekraïne en Centraal-Azië.

pagina 12, 07-06-2007 © Het Financieele Dagblad

Patronen

JEROEN KETTING

Een buitenlandse kledingproducent wil voor de wereldwijde markt in Rusland overhemden produceren. Na uitgebreid onderzoek leggen wij deze klant uit dat bij productie in Rusland hij zelf het garen, de stof en de knopen moet inkopen, zelf het ontwerp moet uitleggen aan de productiemedewerkers en zelf het productieproces van a tot z moet managen. Bij productie in China kan onze klant simpelweg per mail het ontwerp versturen en de overhemden een maand later in Nederland hebben zonder verdere inspanningen. De keuze voor China was dus snel gemaakt.

Rusland heeft een productiecultuur die is geworteld in de defensie-industrie uit de Sovjet-tijd. Een overhemdenfabriek in vreedstijd was een vermomde fabriek voor parachuten of legeruniformen en een fabriek voor papieren sigarettenhulzen kon in een handomdraai patroonhulzen produceren. Het ging in deze productiecultuur om kwantiteit en niet om kwaliteit, het ging om capaciteit en niet om efficiëntie, en het belang van de consument had de allerlaagste prioriteit.

Russen hebben in de wereld sterk bijgedragen aan technische innovatie op velerlei gebieden en kunnen fantastische prototypes bouwen. Maar zodra er in serie geproduceerd moet worden, gaat het verkeerd. Zo heb je de hoge kwaliteit van de Russische ruimteschepen, maar ook de lage kwaliteit van personenauto's.

Produceren in Rusland heeft zin wanneer je dicht bij je markt of grondstoffen wil zitten of logistiek snel wil leveren en douaneheffingen wil vermijden. Maar je produceert er meestal niet om te exporteren naar internationale markten. Onze klant produceert overigens nu in China en verkoopt met veel succes op de Russische markt.

Dit is deel elf in een serie van Jeroen Ketting over zakendoen in Rusland. Ketting is eigenaar van het Moskouse adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland en de Oekraïne.

pagina 14, 14-06-2007 © Het Financieele Dagblad

Inhaalslag

JEROEN KETTING

Westerse goederen en levensmid-delen waren begin jaren negentig schaars in Moskou. Een fles bron-water op de kop tikken was een kleine overwinning. Financiën moesten goed gepland worden. Pinautomaten ontbraken.

Wilde je je vrienden vinden op vrijdagavond dan hoefde je maar naar de enige Ierse pub, de 'Rosy O'Gradies', te gaan en voor het vervolg van de avond was de keuze aan restaurants en discotheken op twee handen te tellen.

Nu struikel je over de ganzenlever en truffels uit de Franse Périgord Noir en worden er met duizelingwekkende vaart de meest trendy nieuwe restaurants en nachtclubs geopend. Luxe winkelcentra rijzen als paddestoelen uit de grond en bieden een keuze aan alle mogelijke consumentengoederen van alle internationale merken en retailketens.

De gegoede Russische middenklasse gaat winkelen in Milaan en op alle belangrijke Europese vakbeurzen zijn legers van Russische zakenlieden te vinden. Rusland heeft een razendsnelle inhaalslag gemaakt en alleen het beste van het beste en het nieuwste van het nieuwste is goed genoeg.

Kwalitatief gezien is de concurrentie zeer sterk en moet je in Rusland niet met het product van gisteren aan komen zetten. Kwantitatief staat de Russische markt echter pas aan het begin van de groei. De koophonger is nog lang niet gestild en dankzij de olie- en gasinkomsten zal het besteedbaar inkomen ook de komende jaren met zo'n 10% per jaar blijven stijgen.

Het is dus nog lang niet te laat om de Russische markt te betreden, maar voor een plaatsje op die markt moet je wel het allerbeste uit de kast halen.

Dit is deel twaalf in een serie over zakendoen in Rusland. Jeroen Ketting is eigenaar van het Moskouse adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland en Oekraïne.

pagina 10, 20-06-2007 © Het Financieele Dagblad

Eldorado

JEROEN KETTING

Met een glas in de ene en een sigaret in de andere hand komt mijn vriend Leonid op een receptie met luide stem op mij af. 'Jeroentjik', buldert hij affectief over de hoofden van de gasten heen. 'Ik heb een probleem.'

Leonid heeft een bakkerij voor dieetbrood met enkele miljoenen euro's omzet. Hij levert aan alle grote Moskouse supermarkten en heeft naar schatting 120.000 trouwe consumenten. De omzet van zijn goed renderend bedrijf stagneert. Er moet geïnvesteerd worden in uitbreiding en vernieuwing van zijn productielijnen en ook de marketing moet aangepast worden aan de eisen van de hedendaagse markt.

'Nee Lonya', antwoord ik hem, 'je hebt geen probleem, want je hebt een goedlopende productie, gezonde omzet, positieve cashflow en trouwe markt. Je bent rijp voor de stap naar het grote werk en alles wat je nodig hebt is een goede strategische investeerder die van jouw bottleneck een groeikans maakt.'

Vooraf in de laatste zeven jaar heb ik met legio Russische bedrijven gewerkt die met de juiste mix van investeringen in productietechnologie, capaciteit en marketing een astronomische groei hebben weten te bewerkstelligen.

Rusland is nog steeds rijk aan ondergewaardeerde en inefficiënt benutte assets en bij vele bedrijven is enorme winst te behalen door slim te investeren en het verborgen potentieel te vergulden. Het vereist alleen goed zoeken naar de juiste kans en hard werken om die kans ten volle te benutten.

Wat dat betreft is Rusland voor investeerders een waar eldorado. Maar wees op tijd want het toeslaan van de goudkoorts is slechts een kwestie van tijd.

*Dit is deel dertien in een serie van Jeroen Ketting over zakendoen in Rusland. Ketting is eigenaar van het Moskouse adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland en Oekraïne.
pagina 10, 27-06-2007 © Het Financieel Dagblad*

Ongewis

JEROEN KETTING

In Rusland is zakendoen nog een echt avontuur. Je weet nooit wat je precies kunt verwachten. Geen dag is hetzelfde. Plannen heeft dan ook weinig zin, het loopt toch anders. Alles komt aan op aanpassingsvermogen.

De veertien artikelen die ik in de afgelopen maanden voor deze krant schreef over zakendoen in Rusland, weerspiegelen de diversiteit van de veertien jaren die ik als consultant in Rusland actief ben.

Als meest ingrijpende gebeurtenis herinner ik mij de roebelcrisis van augustus 1998. Deze legde alle economische activiteiten stil. Maar al na een halfjaar was het ondernemersklimaat veerkrachtiger dan ooit.

Dat in Rusland geld is te verdienen bewijzen de vele Nederlandse ondernemers die er succesvol zijn. Al deze ondernemers hebben hetzelfde gemeen. Ze zijn ter plaatse, flexibel en ondernemend. Ze begrijpen Rusland en hebben het naar hun zin.

De eerste stap op de Russische markt is een goed voorbereid bezoek. Zo krijgt een ondernemer een beeld van de marktvraag, de concurrentie en de prijzen. Hij kan contacten leggen met distributeurs, importeurs en klanten. Een in het Russisch gestelde bedrijfsbrochure kom daarbij goed van pas.

Als deze zaken eenmaal goed lopen, wordt als tweede stap vaak een eigen werknemer in Rusland op een eigen kantoor aangesteld en gaat men er voorraad houden en service verlenen. Ook de derde stap — het opzetten van productie — wordt elk jaar door vele bedrijven gezet.

Al met al een hele weg, met hier en daar wat hobbels, maar ook een weg die begaanbaar is en die velen met plezier en succes bewandelen.

*Dit is het veertiende en laatste deel in een serie van Jeroen Ketting over zakendoen in Rusland. Ketting is eigenaar van het Moskouse adviesbureau Lighthouse, dat zich richt op Rusland en Oekraïne.
pagina 10, 04-07-2007 © Het Financieel Dagblad*