

Artikel door Ketting in 2006 voor Fenedexpres

De kwaliteit van de persoonlijke relatie als succesfactor in het Russisch-Nederlandse zakendoen

De praktijk van twaalf jaar wonen en zaken doen in Rusland heeft uitgewezen dat het verschil tussen succes of falen in dit land in slechts een klein aantal gevallen afhangt van de factoren die gebruikelijk genoemd worden, zoals bijvoorbeeld de onduidelijke regelgeving, het politieke klimaat of de bureaucratie. In het merendeel van de gevallen hangt het succes van het ondernemen in Rusland af van de kwaliteit van de relatie tussen de Nederlandse en Russische zakenlieden. Men vergeet, of onderschat, dit snel omdat een “zachte factor” als de menselijke relatie niet direct grijpbaar, en niet zo makkelijk te benoemen is en omdat deze zachte factor moeilijk in een strategie of business plan op te nemen is. Hoe beter de persoonlijke relatie tussen partijen is hoe groter het wederzijds vertrouwen, zelfvertrouwen, comfort en het plezier in het zakendoen in Rusland is. Ik zal uitleggen waarom deze persoonlijke relatie zo belangrijk is in het zaken doen met Rusland en hoe de Nederlandse ondernemer deze relatie kan gebruiken als instrument om tot succes te komen. Als adviseur van vele Nederlandse en Westerse bedrijven bestaat een groot deel van het werk van Lighthouse uit het bemiddelen en oplossen van problemen tussen Westerse en Russische partijen. Deze ervaring heeft het volgende beeld opgeleverd.

De algemene perceptie van Rusland in Nederland is overwegend negatief. Men associeert Rusland met de maffia, oligarchen, corruptie, kou, gevaar en onbetrouwbaarheid. Men ziet in het onderbewustzijn letterlijk en figuurlijk nog steeds beren door de Russische straten lopen. Een van de positieve uitzonderingen op dit negatieve beeld vormt de Russische cultuur met haar opera, ballet, beeldende kunst en literatuur. Dit overwegend negatieve beeld wordt sterk gevoed door de Westerse media die, vaak onterecht, het beeld versterken van Rusland als een land waar de maffia en de corruptie welig tieren. Door deze negatieve beeldvorming gaan veel Nederlandse zakenlieden al bij vertrek uit Nederland met negatieve verwachtingen naar Rusland en stellen zich vaak te defensief op in de contacten met hun Russische counterparts.

Het overwegend negatieve beeld is echter onterecht omdat het een feit is dat het merendeel van de Nederlandse (en andere Westerse) bedrijven die actief worden in Rusland uiteindelijk succesvol zijn. Neem de grote Nederlandse bedrijven zoals bijvoorbeeld ABN AMRO, ING, Rabobank, Campina, Unilever, Shell, Akzo Nobel, Heineken en Philips. Al deze bedrijven hebben succes in Rusland maar ook Nederlandse MKB bedrijven zoals Bison, Ahrend, Juralink en Lighthouse doen het daar zeer goed. Rusland is ook het land waar de aandelenmarkten in 2005 met 80% zijn gestegen, waar de koopkracht sterkt toeneemt en waar veel bedrijven een sterkere groei doormaken dan in hun thuismarkten. Er is dus genoeg dat ook voor Rusland pleit.

Natuurlijk zijn er reële problemen en ook helpen de Yukos affaire en de gas crisis van afgelopen winter niet mee om een evenwichtig beeld te scheppen van Rusland. Rusland is helaas nog steeds een land met een zwakke rechtshandhaving, veranderende regelgeving, corrupte beampten, verouderde infrastructuur, gebrek aan geschoold personeel, een onderontwikkeld MKB en een zwakke financiële sector. Maar gek genoeg zijn dit niet de problemen die voor Nederlandse bedrijven onoverwinnelijke barrières opleveren. In de meeste gevallen waarin een Nederlands bedrijf problemen heeft in Rusland komt dat niet door corruptie of door de bureaucratie maar door problemen met de Russische partner.

Deze problemen tussen zaken partners komen vooral voort uit een wederzijds gebrek aan begrip waaraan verschillende oorzaken ten grondslag liggen. Ten eerste is er natuurlijk het taalverschil. Russisch is een moeilijke taal voor Nederlanders en lang niet alle Russen spreken goed Engels. Ook lang niet alle Nederlandse zakenlieden spreken vloeiend Engels. Zelfs als zowel de Rus als

de Nederlander Engels met elkaar spreken zie je dat er misverstanden ontstaan omdat beide partijen in een taal spreken die niet de moedertaal is. Tolken zijn maar een gedeeltelijke oplossing voor dit probleem daar tolken wel kunnen vertalen maar vaak niet de essentie over kunnen brengen. Ook gaan humor en andere emotionele uitingen snel verloren via de tolk. Ten tweede is voor een Rus de persoonlijke relatie en het vertrouwen in de persoon veel belangrijker dan de formele relatie. Terwijl de Nederlandse ondernemer het al snel over de formele contractuele relatie heeft is dit voor de Rus vaak nog te vroeg omdat er nog geen persoonlijke relatie bestaat. De persoonlijke relatie is belangrijk omdat in Rusland het gebruik van de informele netwerken tussen mensen onderling sneller tot resultaat leidt dan het doen van een beroep op de vaak zwak georganiseerde formele instanties.

Uit het belang van die persoonlijke relatie volgt ook het derde punt betreffende de waarde van contractuele afspraken. Voor Russen is de bedoeling of de intentie van een contract veel belangrijker dan wat er formeel afgesproken is. Het komt dan ook voor dat wanneer de omstandigheden veranderd zijn de Rus het niet meer dan redelijk vindt om een contract aan te passen terwijl de Nederlander zich aan het motto "afpraak is afspraak" houdt. Aan zowel Nederlandse als Russische kant leidt dit regelmatig tot onbegrip. Ten vierde is het voor de Rus erg belangrijk om een sterke, succesvolle indruk te wekken tijdens eerste contacten. Daar waar de Nederlander het niet zo belangrijk vindt hoe iemand gekleed gaat en in wat voor auto iemand rijdt is het voor de Rus belangrijk om kracht, macht, succes, en welvaart uit te stralen. De Rus zal er alles aan doen om een zwakke indruk te vermijden. Ook dit leidt vaak tot onbegrip omdat de nietsvermoedende Nederlander, die bescheiden gekleed gaat en in een nette middenklasser rijdt, vaak aangezien wordt voor minder dan hij eigenlijk is. Aan de andere kant vinden de Nederlanders vaak dat de Russen te dominant en imposant zijn gedurende eerste contacten.

Dit zijn slecht enkele van de cultuurverschillen tussen Russische en Nederlandse zakenlieden dus men kan zich wel voorstellen dat er vele manieren zijn waarop er problemen in de relatie en in de samenwerking kunnen ontstaan. Wat kan men nu doen om dit soort problemen te vermijden?

Het allerbelangrijkste is om je niet te laten beïnvloeden door alle negatieve publiciteit. De Nederlanders die succesvol zaken doen in Rusland zijn bijna zonder uitzondering erg enthousiast over Rusland, de markt en de mensen. Als je niet met plezier naar Rusland gaat dan wordt het erg moeilijk om de energie op te brengen die in de uitdagende Russische markt nodig is om tot succes te komen. Om te slagen in Rusland moet je simpelweg vaak ter plaatse zijn. Een reden te meer om het leuk te vinden. Ook is het erg belangrijk om je zoveel mogelijk te verplaatsen in het perspectief van je Russische counterpart. Probeer te begrijpen waardoor die Rus in zijn of haar handelen gedreven wordt. Een beetje taalkennis en kennis van de Russische cultuur en markt is niet zo moeilijk eigen te maken maar is zeer effectief in de omgang met de Russen. Als laatste kan ik eenieder aanraden om zich zo open en flexibel mogelijk op te stellen omdat Rusland nou eenmaal niet op onze Nederlandse of Europese manier benaderd kan en wil worden.

Al met al kan men stellen dat het geheim van succesvol zaken doen in Rusland erin schuilt dat je: a. het leuk vindt, b. er voor de lange termijn aanwezig bent, c. flexibel en ondernemend bent, en dat je d. je best doet om de mensen, het land en de markt te begrijpen.