

Soustředte se na jedinečnost

RUSKO JE LÁKADLEM PRO ČESKÉ FIRMY. USPĚT TAM MOHOU TY Z NICH, KTERÉ MAJÍ UNIKÁTNÍ PRODUKT A BULDOČÍ POVAHU.

S Snem řady firem je expanze na velké trhy a ten ruský je mezi nimi pro našince bezesporu vzhledem k teritoriální poloze jasnou volbou. Většinu z vás hned napadne, že pár významných firem už si na něm vylámalo zuby, takže podnikání v Rusku se jeví jako velmi rizikové. Z naší zkušenosti se trh za poslední desetiletí velmi změnil, paradoxně pod vlivem sankcí. Ty znamenaly posílení úlohy domácí ekonomiky, což vede k jejímu růstu a pro případného investora či nového hráče to přináší nové příležitosti.

Vidina obrovských zakázek, které můžete získat jen na odpovídajícím trhu, je určitě lákavá pro každého majitele, akcionáře nebo i ředitele společnosti. Na druhou stranu je nutné se připravit i na to, že expanze na ruský trh vyžaduje trpělivost, vůli vydržet a odvahu se adaptovat. Při počátečním úsilí mi, myslím, pomohla má urputnost a určitá tvrdohlavost i to, že mě má práce baví. Ale především se mi postupem času podařilo obklopit se lidmi, o které jsem se mohl opřít.

První pohled nestačí

Když jsme před třinácti lety začali psát náš ruský příběh, předpokládali jsme, že budeme moci využít zkušeností ze zakládání české pobočky. Byli jsme přesvědčeni, že co fungovalo na našem trhu, bude fungovat i za ruskými hranicemi. S odstupem času můžeme říci, že to bylo poněkud naivní. Důvodem ke vstupu na ruský trh byla zakázka pro českou automobilku, pro kterou naše firma v Česku poskytovala projekty a služby již

delší dobu. Po vzoru lokální zkušenosti bylo rozhodnuto najít si v Rusku několik nejbližších spolupracovníků, založit čistě formální fakturační jednotku a začít podnikat na dálku. Brzy se ukázalo, že tento způsob není funkční, o čemž jasně vypovídal fakt, že dodávka projektu probíhala zcela jinak a od doposud spokojeného zákazníka chodily čím dál častěji projevy nespokojenosti. Na první pohled nebylo zřejmé, kde je zakopaný pes. Dodávající tým byl zkušený, znal zákazníkovo prostředí, takže v tom problém nebyl. Snažili jsme se co nejlépe pochopit, co se nám snaží druhá strana sdělit, a ukázalo se, že bez pomoci člověka, který bude firmu a její směřování na místě aktivně řídit, se prostě nelze obejít. Naštěstí se na doporučení obchodního partnera podařilo najít schopného manažera, který měl obchodní vazby, kontakty na kvalitní lidi a chuť se do toho pustit právě s námi. Zakázka byla nakonec úspěšně dokončena a ruská pobočka se začala postupně rozvíjet.

Z dnešního pohledu lze tuto zkušenost v počátcích podnikání v zahraničí hodnotit jako velmi cennou, ve smyslu poučení a vyvarování se podobných chyb i do budoucna. Pokud plánujete rozšiřovat své působení za hranice, najděte si k sobě takového ředitele vznikající pobočky, který je místní a je opravdu připraven tento riskantní krok podniknout společně s vámi.

Úspěch stojí a padá s lidmi

Když už máte správně obsazenou klíčovou pozici, tak přichází na řadu nábor lokálních zaměstnanců, protože konzultantský byznys nelze dělat v cizí zemi bez místních lidí. Nejenže

ZAMĚŘTE SE NA NĚCO, V ČEM JSTE SILNÍ A JEDINEČNÍ. JINAK JE VELMI OBTÍŽNÉ SE V KONKURENCI VĚTŠÍCH A ZAVEDENĚJŠÍCH KONKURENTŮ PROSADIT.



lokální zákazníci vyžadují lokální tým, ale není ani ekonomicky výhodné dodávat projekty, kde musíte být na místě, s týmy složenými jen ze zahraničních pracovníků. Personální náklady na lokální zaměstnance jsou na východ od nás mnohem nižší, a to i tehdy, když pomineme, že si ušetříte cestovní výlohy, náhrady či zmatek v účtárně. Rusové například na rozdíl od Čechů nejsou zvyklí vyžadovat benefit firemního auta.

Strategie postavená na lokálních týmech v jednotlivých zemích se nám osvědčila všude, kam nás v průběhu let byznys zavedl. Zahraniční nábor je ale poměrně zdlouhavý proces, který nelze uspěchat, byť byste si to sebevíc přáli. I kdybyste disponovali neomezeným rozpočtem, nepodaří se vám sestavit kvalitní tým v krátkém čase. Kvalitní IT zaměstnance nelze masově nabírat ani u nás, ani v Rusku, ani nikde jinde. Firma se přirozeně rozrůstá jako živý organismus, postupně, krok za krokem, jednotlivá vývojová stadia nelze ani opomenout, ani uspěchat.

Práci s budováním týmu na ruském trhu ale může usnadnit jedno specifikum, kterým je lepší dostupnost IT specialistů na trhu. Ti mají po celém světě velice dobré renomé. Jsou maximalisté a volí vysoce sofistikovaná řešení. Je to trochu odlišný způsob práce, než na který jsme zvyklí z Česka, kde obvykle na jádro postupně nabalujeme další funkcionality, které se objevují v průběhu. Takový způsob práce je v Rusku neobvyklý. Naopak je standardní, že nejdříve je celé řešení navrženo a popsáno do vysoce podrobných detailů a pečlivě se dokumentuje každý krok vývoje.

To sice vede k tomu, že vývoj trvá déle a je dražší, na druhou stranu výsledkem takto precizní práce je také precizní produkt. Právě vysoká kvalifikovanost i vyšší dostupnost odborníků nás vedly k rozhodnutí otevřít další pobočku v Jekatěrinburgu a vybudovat zde R&D centrum. Z počátečních několika málo lidí se naše angažmá v Rusku postupně rozrostlo na několik stovek zaměstnanců a očekáváme další růst.

V rámci personální strategie se držíme zásady, že cizinci mohou tvořit maximálně třetinu týmu. To je poměr, který zajišťuje nejvyšší efektivitu. Při vyšší koncentraci už se lokální zaměstnanci necítí komfortně, což se negativně odrazí jak na jejich řízení, tak i na výsledcích samotných.

A asi nejdůležitější zkušenost? Nečekejte, že když už máte ředitele úspěšně se rozvíjejících poboček, stačí si jednou kvartálně nechat vykázat hospodářské výsledky. Chcete-li mít řízení a budoucnost pevně v rukách, musíte zůstat v roli toho, kdo řídí ředitele. Počítejte tedy s tím, že minimálně jednou za měsíc vás čeká služební cesta a tvrdá jednání na místě.

Obchod stojí na lidských vztazích

Hodně se mluví o obchodních odlišnostech v zemích, jako jsou Japonsko nebo Čína, ale i v Rusku, které je nám Slovanům teoreticky kulturně blízké, je odlišností dost. Je přitom zajímavé, že právě z obchodního pohledu jsou Rusové bližší slovenské mentalitě než té české. Zřetelné je to například na důrazu, jaký se v Rusku klade na osobní kontakty, vazby a zejména na osobní jednání. Pokud chcete na tamním trhu uzavřít obchod, je více než pravděpodobné, že o něm budete jednat vždy s majitelem. I způsob samotného jednání je odlišný od našeho pojetí. U nás jsme zvyklí se napřed dohodnout, čeho konkrétně se bude obchod týkat, tedy co je předmět obchodu, a poté přichází na řadu jednání o ceně. Při jednáních v Rusku se připravte na opačný postup.

Nežádá se totiž nejprve stanovit cena obchodu a teprve poté se dohaduje, co za to. Pravděpodobně jde o pozůstatek z dob plánované ekonomiky. V takových případech je možné na tuto hru přistoupit, ale musíte už vědět, co v dané ceně budete dodávat, a věnovat dostatek času tomu, aby v předmětu plnění díla byla přesná specifikace. Protože v Rusku doslova a do písmene platí „co je psáno, to je dáno“. Podceněním této fáze se můžete dostat do situace, kdy žádná dohodnutá cena není dostatečně vysoká.

Nenechte se ovlivnit předsudky a stereotypy

K ruskému trhu řada podnikatelů přistupuje s jistými stereotypy, jedním z nich je očekávaná konzumace alkoholu, zejména vodky, snad při každé vhodné i méně vhodné příležitosti. Ve skutečnosti ale praxe ukazuje, že v dnešní době se v Rusku pije stále méně. Alespoň naše zkušenost je taková.

Přesvědčení, že bez dokonale zvládnuté ruštiny nelze o startu na ruském trhu vůbec uvažovat, je dnes už rozhodně chybné. Znalost angličtiny se posunula na mnohem lepší úroveň. Před deseti patnácti lety byla hlavním provozním jazykem ruština, ale dnes, kdy pracovní pozice obsazuje



nová generace, je naprosto zřejmý posun k angličtině. Neznalost ruštiny není proto zásadním handicapem, i když je dobré mít k ruce někoho, kdo tímto jazykem vládne.

Další z omylů, který zkušenosti z pronikání na ruský trh odhalily, byla představa, že větší šanci na úspěch dává nabídka poradenských a konzultačních služeb na obecné úrovni. Ve skutečnosti přišel opravdový úspěch až ve chvíli, kdy jsme pochopili, že lépe než obecná řešení dokážeme prodávat to, v čem budeme jedineční. Vybrali jsme specifická řešení, která jsme už úspěšně realizovali na českém trhu u českých zákazníků, ale cítili jsme, že jejich skutečný potenciál leží na větších trzích. Příkladem může být řešení pro správu dokumentů a procesů na platformě OpenText a oborové řešení pro potravinářský průmysl na platformě SAP. Know-how přenesené z Česka se stalo základem kamenem. Ale moment, kdy jsme se rozhodli jít cestou specializace, byl klíčovým okamžikem, který předurčil naše výsledky na ruském trhu.

Naše společnost má dlouholeté odborné znalosti procesů v oblasti zpracování masa, vyvinuli jsme vlastní oborové řešení, které podporuje napojení moderních technologií a robotických výrobních linek. Stačilo představit ho také ruským masokombinátům a první typicky ruská zakázka byla dohodnuta. Společně s jedním z největších agromických subjektů jsme realizovali IT projekt

na principech Industry 4.0. Digitalizovány, robotizovány nebo automatizovány byly všechny procesy výroby, což umožňuje kontrolu nad kvalitou vyráběných potravin.

„Bumážka“ pomalu pozbývá významu

Všeobecně známým oříškem při podnikání v Rusku je velká byrokracie, a to nejen ta daná zákony a státním aparátem, ale obecně všudypřítomná administrativa. Formulář zde existuje snad úplně na všechno, stejně jako reporty. Zatímco u nás na projektech trávíme administrativou zhruba dvacet procent času, v Rusku je to i padesát procent. Jednatelovo riziko v případě jakékoli chyby je v Rusku poměrně velké, stačí i malá nepozornost nebo neznalost pravidel a to, za co by u nás hrozilo napomenutí nebo pokuta, může v Rusku skončit i vězením.

Zákony se ale v Rusku rychle vyvíjejí a přibližují těm, na které jsme zvyklí. A zatímco u nás povinností přibývá, v Rusku je cítit snaha předpisy zjednodušovat a komunikaci digitalizovat. Každý rok je tento posun znát, což je určitě pro zájemce o obchodní aktivity dobrou zprávou. Nicméně jde

o velké množství změn, a tak je téměř nezbytné zajistit si poradce, který by vás legislativními nástrahami provedl.

Ruský trh nám sám o sobě poskytuje velké možnosti rozvoje. Kdybychom chtěli v Rusku dosáhnout stejného podílu na trhu, jako držíme v České republice, pak máme práci na padesát let dopředu. Nebo i déle, vzhledem k tomu, že byznys s masem v Rusku neustále roste. Přesto je možné, že budeme v logické expanzi i do dalších zemí SNS (Společenství nezávislých států) pokračovat.

Vstup na ruský trh nám tedy přinesl mnoho pozitivního, ale také nás stál mnoho úsilí. Své know-how nyní sdílíme s našimi partnery, kteří se o Rusko zajímají. Jedním ze základních předpokladů úspěchu na zahraničním trhu je pochopit mentalitu, firemní kulturu a obecně způsob uvažování a práce místních obyvatel. Přes všechny rozdíly považují v současnosti ruský trh za vhodný pro obchodní uplatnění.

Vladimír Sýkora
generální ředitel Sabris Holding, SE

STEREOTYPY MOHOU NAŠE ROZHODOVÁNÍ OVLIVŇOVAT. RUSKÝ TRH JE SPECIFICKÝ, PŘESTO UŽ NEČEKEJTE PROUDY VODKY PŘI KAŽDÉ PŘÍLEŽITOSTI.

e.conomia



Aktuálně.cz



R

Čas na změnu

Největší akce o současných trendech ve vzdělávání pro 21. století.

P



E

F

THE
PRAGUE
EDUCATION
FESTIVAL

14–16 11 19

PRŮMYSLOVÝ PALÁC,
VÝSTAVIŠTĚ
HOLEŠOVICE

WWW.PREF.CZ

Generální partner:



Abeceda peněz

Event partner:



Pod záštitou:



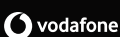
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



ČSÚ | Česká statistická úřad



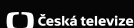
Hlavní partner:



Partner:



Hlavní mediální partner:



Ve spolupráci:



Mediální partneri:



MU002463-3