

# Heinekens RUSSISCHE BIEROORLOG



De verovering van de Russische biermarkt moet, met de introductie van lightbier in de VS, de tegenvallende prestaties van Heineken in de afgelopen jaren doen vergeten. Maar de concurrentie is ongekend hevig. Is Heineken sterk genoeg om de verwachte *shake-out* in **RUSLAND** te overleven?

**D**e vergelijking van de verovering van Rusland door bierbrouwer Heineken met Operatie Barbarossa, Hitlers poging om Rusland onder de voet te lopen, is weinig smaakvol. Belangrijker nog is dat de vergelijking historisch gezien waarschijnlijk ook onjuist is. Hitler faalde, terwijl Heineken-topman Jean-François van Boxmeer een goede kans heeft tot de winnaars te gaan behoren.

Wat betreft de snelheid van de verovering van de Russische biermarkt gaat de vergelijking met Operatie Barbarossa wél op. Begin 2002, dertien jaar na de val van de Muur, was Heineken nog slechts in Rusland aanwezig met een bescheiden exportpositie. Maar sinds de overname van de Sint-Petersburgse brouwer Bravo in dat jaar heeft Heineken zijn achterstand ten opzichte van zijn concurrenten in sneltreinvaart ingelopen. De vierde bierbrouwer ter wereld in volume heeft inmiddels zeven bedrijven in Rusland gekocht. Totale investering: 1,2 miljard euro. Daarmee bezit het Nederlandse bierconcern tien



**Vanuit het niets werd Rusland in vijf jaar tijd het land waar Heineken het meeste bier verkoopt**

brouwerijen in het uitgestrekte land, van de westelijke enclave Kaliningrad tot Chabarovsk aan de uiterste oostgrens (zie kaartje 'Bierlalaika' op pagina 24). Die brouwerijen zetten dit jaar 13 miljoen hectoliter bier af onder 36 verschillende merken.

Zo is Rusland in vijf jaar tijd het land geworden waar Heineken het meeste bier verkoopt. Ter vergelijking: nummer twee, Spanje, nam vorig jaar bijna 11 miljoen hectoliter voor zijn rekening. In totaal verkocht Heineken vorig jaar bijna 119 miljoen hectoliter bier. Met een marktaandeel van ruim 16 procent bezet Heineken in Rusland tegenwoordig een derde plaats na de joint venture BBH van het Britse Scottish & Newcastle en het Deense Carlsberg en de Belgisch-Braziliaanse combinatie Ambev.

#### **Laat, maar niet té laat**

Tijdens een presentatie in de voormalige Bravo-brouwerij aan de Ulitsa Telmana in een buitenwijk van Sint-Petersburg, tegenwoordig de belangrijkste brouwerij van Heineken in Rusland, benadrukt bestuursvoorzitter Van Boxmeer dat hij nog lang niet



klar is in Rusland. “Ons marktaandeel moet verder groeien tot 20 procent. Overnames zijn daarbij niet per se meer noodzakelijk. De komende jaren richten we ons vooral op de integratie van de bedrijven die we hebben gekocht.” Achter hem hangt een enorme landkaart waarop tien groene vlaggetjes de eigen brouwerijen aangeven. “Die kaart heb ik opgehangen omdat onze medewerkers bij elke overname trotser werden”, lacht Roland Pirmez, algemeen directeur van Heineken Rusland.

Naast de groei van het marktaandeel moet ook de winstgevendheid flink verbeteren. “Momenteel draagt Rusland veel bij aan de *top-line* (omzet, red.) maar nog bescheiden aan de *bottom-line* (winst, red.)”, erkent Van Boxmeer. “Rusland moet binnen vijf jaar een gezonde winstbijdrage leveren. Dat wil zeggen, een rendement van 7 à 8 procent op het geïnvesteerde vermogen.” Over de huidige omzet en winst van de Russische dochter wil Van Boxmeer geen uitspraken doen.

De 44-jarige bestuursvoorzitter, die al sinds 1984 voor Heineken werkt, heeft het



## ‘Rusland en light-bier vormen de hoekstenen van de toekomst van Heineken’

Jean-François van Boxmeer  
(bestuursvoorzitter Heineken)

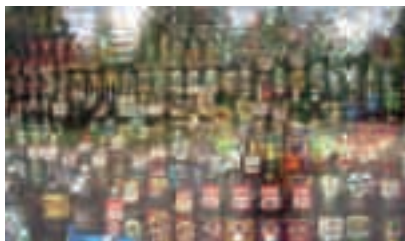
afgelopen decennium een belangrijke rol gespeeld in de trek naar het Oosten van het concern. Van Boxmeer was tussen 1996 en 2000 landenmanager van Polen, de eerste Oost-Europese markt waarop de Nederlandse hierbrouwer grootschalig actief was. In 2003 was hij binnen de raad van bestuur verantwoordelijk voor de overname van de Oostenrijkse brouwer BBAG, dat eveneens vestigingen had in Hongarije, Tsjechië, Roemenië en Polen. Ook bij investeringen in Rusland was hij een van de belangrijkste aanjagers.

“Ik herinner mij nog goed hoe ik hier op verkenningstocht was”, vertelt Van Boxmeer op een rondvaartboot op de Sint-Petersburgse rivier de Neva. “Na de roebelcrisis in 1998 had Heineken besloten de ontwikkelingen in Rusland af te wachten. Maar in 2001 ging ik met een van onze mensen eens incognito kijken bij de Bravo-brouwerij. Daarna zijn we per auto naar wat kleinere steden gereden, om daar eens rond te neuzen en een gevoel te krijgen voor de afstanden. Rusland is meer een continent dan een land. Onze brouwerijen hier zijn verspreid

over negen tijdzones. Het is *mind boggling*. Wij kwamen zo enthousiast in Amsterdam terug dat wij de raad van bestuur en commissarissen wisten te overtuigen." Heineken stond destijds nog onder voorzitterschap van Karel Vuursteen en onder controle van de begin 2002 overleden legende Freddy Heineken.

Dat overtuigen van de toenmalige Heineken-top was nog niet zo gemakkelijk. "Freddy Heineken zag Rusland helemaal niet zitten", zegt verkoopmanager Alexei Zinoviev in de Ierse pub Mollies, in een zijstraat van de bekende boulevard Nevski Prospect. De kroeg, waar een hele trits Heineken-merken wordt getapt, is onderdeel van een tocht langs trendy uitgaansgelegenheden die de brouwer voor een groepje journalisten organiseert. "In de jaren negentig kon je met een handvol dollars een goede marktpositie opbouwen. Onze concurrenten hebben dat dan ook gedaan. Maar Freddy vond het risico te groot. Nu kost het ons ontzettend veel geld en moeite om de achterstand in te lopen", stelt Zinoviev zichtbaar geïrriteerd. "Freddy was een groot man, maar ook grote mannen maken fouten. Kijk naar Napoleon. Zijn poging Rusland te veroveren, kostte hem de kop."

Heineken-topman Van Boxmeer erkent de volgende dag dat Heineken relatief laat in de Russische markt is gestapt. "Maar niet té laat. Wij hebben onze Europese positie de afgelopen twaalf jaar beheerst uitgerold van west naar oost. De successen in Polen, waar we aanvankelijk hebben geworsteld, en later



## Achter de ramen van de kiosken vechten tientallen biertjes om de aandacht van de dorstige Rus

de rest van Oost-Europa, hebben ons het benodigde vertrouwen gegeven. Er wordt wel vaker gezegd dat Freddy Heineken tegen Rusland was, maar dat is niet helemaal juist. Onze eerste brouwerij kochten we in 2002, na zijn overlijden. Maar het besluit tot die overname was al het jaar ervoor genomen. En hoewel hij inderdaad kieskeurig kon zijn, stond Freddy daar volledig achter."

### Liever Rusland dan China

De verdere groei van het marktaandeel en het bereiken van een gezonde winst in Rusland is een van de twee belangrijkste expan-

sieplannen van Van Boxmeer, die in oktober vorig jaar werd benoemd tot opvolger van bestuursvoorzitter Thony Ruys. Bij de publicatie van de jaarcijfers presenteerde de kersverse topman zijn vijfpuntenplan, waarmee hij een einde wil maken aan een periode waarin Heineken op de beurs belangrijk achterbleef bij concurrenten als Inbev, Anheuser-Busch en SABMiller.

Van Boxmeers plan kent drie algemene punten: de versterking van de positie van het Heineken-merk in het premium segment, de verbeterde inzet van innovaties en een besparing van 200 miljoen euro in de komende drie jaar. Het winstgevend maken van Rusland en de introductie van lightbier onder het Heineken-merk in de VS zijn de twee specifieke projecten waarop de onderneming de komende jaren inzet. "Rusland vormt, samen met ons nieuwe lightbier, de hoeksteen van Heinekens toekomst", stelt de bestuursvoorzitter in de voormalige Bravo-brouwerij in Sint-Petersburg gedicteerd.

Volgens Van Boxmeer is aanwezigheid in Rusland noodzakelijk, omdat de biermarkt daar veel sneller groeit dan op de markten waar Heineken van oudsher sterk is, West-Europa en Noord-Amerika. "Europa groeit met 0,1 procent, en dat lijkt mij nog optimistisch. In Amerika is dat 1 procent. Onder meer omdat de Russische bevolking van wodka naar bier overstapt, groeit de markt hier met 3 procent. Dat is niet meer zo snel als eind jaren negentig, maar toch nog steeds zeer aantrekkelijk."

De topman verkiest Rusland boven het modieuze China. "Het is belangrijk de juiste gevechten te kiezen. In China kun je voor dezelfde investering drie keer zoveel volume kopen. Dan word je een grotere brouwer, maar met een lagere winst en minder perspectief. Rusland biedt ons meer uitzicht op winst. Door de welvaart hier hebben we betere kansen om onze premium merken te verkopen. Daarop maken wij twee keer zoveel winst als op onze mainstream merken."

Heineken bezit in Rusland inmiddels een reeks merken in het topsegment. Naast Heineken introduceerde het onlangs het Slowaakse merk Zlaty Bazant, de gouden fazant. "Bier uit Tsjechië en Slowakije geniet het imago van kwaliteitsproduct." Verder ontwikkelde het een speciale versie van Amstel, in een hip transparant flesje met handige trekkop. In licentie broウト en distribueert Heineken sinds kort ook het Ierse Guinness en het Amerikaanse Budweiser.

Het bierconcern beperkt zich echter niet tot de top van de markt. "We hebben hier prachtige internationale merken, maar ook de nationale en lokale merken moeten sterk zijn", benadrukt Van Boxmeer. "Dergelijke forten dienen namelijk als platform om onze

## Bierlalaika

### Heineken in Rusland

Eerste overname	2002
Aantal brouwerijen	10
Aantal mouterijen	4
Aantal werknemers	9.500
Volume 2006	13 mln hectoliter
Marktaandeel	3e plaats met 16%

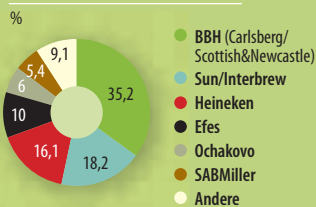
### Hoe Heineken de derde plaats in Rusland veroverde

datum	overgenomen brouwerij	plaats	hectoliter bier*
2002	Bravo	1 St.Petersburg	2,5 miljoen
2004	Shikhan	2 Sterlitamak	1 miljoen
-	Volga	3 Nizhny Novgorod	0,7 miljoen
2004	Sobol	4 Novosibirsk	0,2 miljoen
2005	Patra	5 Jekatarinburg	0,7 miljoen
2005	Stepan Razin	6 St.Petersburg	1,4 miljoen
2005	Baikal Beer	7 Irkutsk	0,6 miljoen
2005	Ivan Taranov	8 Kaliningrad 9 Novotroitsk, 10 Chabarovsk	2,9 miljoen

\* ten tijde van de overname

### Russische biermarkt

Totale Russische biermarkt 2005  
89 mln hectoliter



# Russische brouwerij monument van ondernemerschap

De eerste Russische brouwerij die Heineken kocht, toont aan welke successen er door slimme ondernemers vlak na de val van het communisme in Rusland waren te behalen. En welke rijkdom er door hen was te vergaren.

In 1993 begonnen de twee jonge IJslanders, Thor Bjorgolfsson (1967) en Magnus Thorsteinsson (1962) met het bottelen van frisdrank in Sint-Petersburg. Vier jaar later

verkochten ze hun bedrijf aan Pepsi en stapten over op alcoholmixen en bier. "In 1999 openden zij hun Bravo-brouwerij in deze voormalige houtbewerkingfabriek", zegt *chief technology officer* Hans Herrmann van Heineken Rusland tijdens een rondleiding langs



Bjorgolfsson



Thorsteinsson

een lopende band waarop duizenden ratelende groene flesjes van een Heineken-etiket worden voorzien. "Hier werden vroeger meubels en bouwelementen gemaakt." Met een eerste investering van 25 miljoen dollar van de Amerikaanse investeerder Capital Group zetten Bjorgolfsson en Thorsteinsson hun eerste productielijn op. "Zij importeerden deze tweedehands brouwketels vanuit

Engeland", aldus Herrmann, zichtbaar onder de indruk op de brouwzolder.

"Wij hebben slechts een deel hoeven te vervangen, want ze waren nog in prima staat. Roestvrij staal hè?"

In 1999 produceerde Bravo het eerste bier onder de merken Botchkarev en Oxota.

Daarnaast brouwde het Duitse Löwenbräu in licentie. Mede dankzij de exploderende biermarkt werd Bravo een waanzinnig succes. In 2001 moesten de IJslanders de productiecapaciteit al uitbreiden. Nog eens een jaar later verkochten zij de brouwerij aan Heineken, voor 400 miljoen dollar.

Bjorgolfsson en Thorsteinsson behoren nu tot de rijkste inwoners van IJsland. Bjorgolfsson, die afkomstig is uit een bekende ondernemersfamilie, stond vorig jaar zelfs op de 350ste plaats op de lijst van rijkste mensen ter wereld, die het Amerikaanse tijdschrift *Forbes* opstelt. Hij bezit inmiddels belangen in het bankwezen, de telecomsector en de farmaceutische industrie.

De voormalige Bravo-brouwerij in Sint-Petersburg, die in 2002 door Heineken werd gekocht.



topmerken op te verkopen. Zij gaan hand in hand. Die tactiek hanteren we in veel meer landen, zoals Nigeria."

Een dag later zet marketingdirecteur Yuri Schwalbe in Moskou uiteen met welke nationale en lokale merken hij zijn concurrenten te lijf gaat. "We willen in elk segment tot de top-drie behoren. Zo verkopen we Botchkarev als nationaal premium, PIT als hoog mainstream bier en Oxota en Tri Medvedya in de lagere mainstream. Amur Pivo is een echte prijsbreker. De meeste merken zijn na de overname helemaal opgefrist." Hoewel Heineken voorlopig nog niets uit zijn portfolio schrapt, geeft het 11 van zijn 36 merken geen ondersteuning, aldus collega Pirmez. "Wij investeren alleen in de paarden die de race gaan winnen", voegt Van Boxmeer toe.

Volgens Schwalbe, geboren in de Oekraïne, op jonge leeftijd met zijn ouders naar de VS vertrokken en nu al weer jaren werkzaam in Rusland, heeft het land veel voordelen. "De consumenten hebben nog geen voorkeur voor een bepaald merk en zijn dus nog makkelijk benaderbaar. De advertentiekos-

ten zijn relatief laag. De detailhandel is minder veeleisend dan in westerse landen. Er zijn goed kansen voor de ontwikkeling van het topsegment", somt de marketingman op. "En omdat deze markt volop in beweging is, kan Heineken nog veel invloed uitoefenen op zijn marktpositie."

Dat wil niet zeggen dat Rusland een luilekkerland voor bierbrouwers is. De

**'In China koop je voor dezelfde investering drie keer meer volume. Maar Rusland biedt veel meer uitzicht op winst'**

Jean-François van Boxmeer (bestuursvoorzitter Heineken)

politieke en economische risico's zijn aanzienlijk. De afgelopen jaren geniet het land van een stabiel politiek klimaat onder president Vladimir Poetin en een ongekende welvaart dankzij de hoge prijzen voor olie, gas en andere grondstoffen waarover het land in overvloed beschikt. Maar politieke stabiliteit en economische welvaart zijn in de Russische geschiedenis geen gegeven.



Heineken-billboard op het Pushkin-plein in Moskou.

Van Boxmeer zegt zich er weinig zorgen over te maken. "Wij investeren niet in Poetin, maar in Rusland. Wij hebben vertrouwen in de kracht van het land." Ook de mogelijkheid van een kelderende olieprijs, waardoor een einde kan komen aan de economische *boom*, houdt hem niet uit de slaap. "Het overheidsbudget is berekend op een olieprijs van 21 dollar per vat. Pas daaronder komt de economie in de problemen. Wij verwachten niet dat zoiets binnenkort gebeurt." Momenteel kost een vat meer dan 75 dollar.

Wel uit Van Boxmeer zorgen over de demografie van het land. "De levensverwachting is sinds het einde van het communisme gedaald. Vijftien jaar geleden leefde men hier langer dan tegenwoordig. Daardoor krimpt onze consumentenbasis. In een land als Brazilië geldt het tegendeel. Daar is juist sprake van een demografische accelerator."

### Felle concurrentie

Afgezien van de politieke, economische en demografische risico's kampt Heineken in Rusland met een nog veel dwingender probleem: de concurrentie. De wedijver is ongekend fel. Iedereen wil een graantje van de snelgroeiende biermarkt meepikken. De posities die de afgelopen vijftien jaar zijn ingenomen, worden nu met hand en tand verdedigd.

Waarom dat heeft geleid, is onder meer te zien in de kiosk op een steenworp afstand van de Heineken-brouwerij in Sint-Petersburg. Achter het smoezelige raampje schreeuwen tientallen merken om de aandacht van de dorstige voorbijganger. Dergelijke stalletjes, die inspelen op impulsaankopen, zijn voor de bierverkoop in Rusland ongehoorlijk belangrijk.



## 'Er zijn 1.400 biermerken in Rusland. Een shake-out is onvermijdelijk'

Yuri Schwalbe (marketingdirecteur Heineken Rusland)



### Russische uitglijder

Financieel directeur René Hooft Graafland van Heineken is een leuke kerel met een uitstekend gevoel voor humor. Maar soms moet hij beter op zijn woorden passen. Tijdens een lezing in april voor een groep studenten in Tilburg maakte hij een ongelukkig grapje over de uitdagingen waarmee Heineken op de Russische biermarkt wordt geconfronteerd. Hij zei: 'In Rusland mogen geen mensen of dieren in bierreclames voorkomen. Nu bestaat dat onderscheid in Rusland dan ook nauwelijks.'

Niet zo slim om te zeggen over een land waarin je net 1,2 miljard euro hebt geïnvesteerd. Dankzij een opletende aanwezige haalde de opmerking destijds de citatenrubriek van dit blad. Universitair hoofddocent Martin van Tuijl, die is gespecialiseerd in de economieën van Oost-Europa, wijdde er vervolgens in het studentenblad *Faces* een verantwoordigd artikel aan. Hooft Graafland heeft inmiddels een verontschuldigende brief geschreven aan de Russische ambassade.



René Hooft Graafland

Maar liefst 35 procent van de detailhandelsverkoop lopen via dit kanaal. Een flesje van 33 centiliter Heineken behoort met een prijs van 30 roebel, iets minder dan een euro, tot de duurste biertjes achter het raam.

In de nabij gelegen supermarkt RBC is de concurrentie nog veel groter. De internationale, nationale en lokale merken van Heineken beslaan maar liefst een kwart van het tien meter lange biereiland. Maar zij moeten vechten tegen de biertjes van andere giganten zoals het Brits-Deense BBH (Baltika, Tuborg, Carlsberg), het Belgisch-Braziliaanse Inbev (Becks, Stella Artois), het Turkse Efes (Efes, Bavaria) en het Zuid-Afrikaans-Amerikaanse SABMiller (Miller, Pilsner Urquell, Holsten).

De grootste opponent van het Heineken-merk in het topsegment is het Amerikaanse Miller. "Begin jaren negentig, toen ik voor de Russische vestiging van Procter & Gamble werkte, kwam ik Miller al overal tegen", weet marketingdirecteur Schwalbe. "Heineken was toen zelfs nog niet aan de horizon te zien." Om een idee te geven, Miller neemt 8,2 procent van het totale verkochte volume in het segment van de internationale bieren voor zijn rekening. In omzet gerekend is dat zelfs 11,7 procent. Voor het merk Heineken, dat goed is voor respectievelijk 4,1 en 5 procent, is er dus nog veel te winnen.

Schwalbe erkent dat de concurrentie immens is. "Er zijn bijna 1.400 merken op de Russische biermarkt. Wij moeten door die *clutter* heen zien te breken. Dat doen we onder meer met uitgekende campagnes, zoals het reusachtige billboard op het Pushkinplein in Moskou. Maar uiteindelijk is een *shake-out* onvermijdelijk. Met de huidige krachten in de markt zullen er zeker brouwers en merken uit de markt worden gedrukt." De marketingdirecteur denkt dat vooral kleine marktpartijen het onderspit in deze keiharde bieroorlog zullen delven, omdat zij niet het geld en de kennis hebben om hun merken te ondersteunen. "Onze merken zullen die krachten weerstaan."

Heineken bevindt zich na de 1,2 miljard euro kostende inhaalslag zeker in een kansrijke positie om successen te behalen in het voor de toekomst van het bierconcern zo belangrijke Rusland. Aan de andere kant bewees de brouwer recent niet altijd de juiste beslissingen te nemen. "Met ons bier Botchkarev, dat meekwam met de eerste overname, hebben we flinke problemen gehad", erkent Schwalbe. "We hebben dat merk verkeerd aangepakt. Wij wilden het in de markt zetten als mainstream bier, terwijl het zijn succes juist te danken had aan de positionering in het topsegment. Die fout is inmiddels weer hersteld. Maar de omzet is twee jaar achtereen met meer dan 10 procent gedaald."

■ MATHJUS.SMIT@reedbusiness.nl