

STEFFEN SMEENK

U oriënteert zich om de Russische markt te betreden. Dit leidt direct tot praktische vragen als: Moet ik dat nu wel doen? Hoe pakken we dit aan? Waar zitten onze klanten? Waar lopen we tegenaan? Blind varen is geen optie, handelen op basis van goede informatie maakt het verschil op weg naar succes.

Bugaboo

Marktentree Rusland

Rusland kent een relatief stabiele groei van bijna 4% per jaar op de lange termijn. Ondanks de huidige economische stagnatie groeien de consumentenbestedingen nog steeds (in 2013 met 13%). Dit maakt Rusland buitengewoon interessant voor Nederlandse exporteurs.

Net als in ieder andere opkomende economie, brengt het betreden van de Russische markt risico's met zich mee. Ondanks de nabijheid, drie uur vliegen naar Moskou, zijn er grote verschillen qua cultuur, mentaliteit van zakendoen, taal, wet en regelgeving. Ook spelen de ingestelde en mogelijk nieuwe sancties een rol zowel in negatieve als positieve zin. Met een goede voorbereiding en praktische ondersteuning zijn echter veel valkuilen te omzeilen en kan er snel geschakeld worden. Onderstaande case illustreert hoe kinderwagenfabrikant Bugaboo een succesvolle entree maakte in Rusland.

Op verkenning

Na wat contacten in het verleden te hebben gehad, krijgt de sales director van Bugaboo in 2011 de opdracht om de start van Bugaboo Russia voor te bereiden. Bij een eerste bezoek blijkt dat de kinderwagens van Bugaboo al worden aangeboden in Moskou; Detskiy Mir, een prestigieuze winkelketen, heeft zelfs een speciale hoek met promotiemateriaal! Spoorwerk toont aan dat de kinderwagens in kleine hoeveelheden via Duitsland naar Rusland gebracht worden; de Russen hebben Bugaboo al ontdekt! Er is echter geen systematische aanpak om het merk in de markt te zetten en het prijsniveau ligt erg hoog.

Bugaboo's strategie is om de verkoop en marketing van zijn kinderwagens in alle belangrijke markten zelf ter hand te nemen. Hiermee wordt een werkelijk uniforme positionering en uitstraling bereikt horende bij een internationaal topmerk. Dit betekent dat er in principe niet gewerkt wordt met distributeurs en agenten.

De vraag is of een dergelijke ambitie te realiseren is in een land als Rusland.

Business plan

Op basis van een inschatting van de totale markt en de omvang van het premium segment wordt een businessplan gemaakt. De voornaamste onderdelen van het plan zijn:

- Een meerjarige verkoopprognose
- De opzet van een verkooporganisatie en de kosten daarvan
- Marketingbudget
- Logistieke opzet en kosten

Er zijn veel vragen met betrekking tot de logistiek. Hoe krijgt Bugaboo de kinderwagens, die in China geproduceerd worden, het meest efficiënt naar Rusland? In overleg met de logistieke serviceprovider wordt gekozen voor levering vanuit Nederland. Tevens gaat de logistieke provider op zoek naar een Russische partner.

Dilemma's

Bugaboo wil graag een eigen verkooporganisatie in Rusland; marketing is de sleutel tot succes gebleken in de meeste landen waar men actief is. Anderzijds vindt

men het van nul af opbouwen van een eigen organisatie in een totaal onbekende markt een enorme uitdaging. Moskou is de voor de hand liggende plaats om te beginnen; een wereldstad van meer dan 14 miljoen inwoners, met een grote hogere en midden-inkomensklasse. Het kosten-niveau in Moskou valt echter tegen: kosten van personeel liggen op Nederlands niveau en kantoorhuur blijkt het dubbele te zijn.

Keuzes maken

In een vroeg stadium selecteert Bugaboo haar toekomstige countrymanager, een Russische met goede ervaring bij twee internationale bedrijven, die door de adviseur wordt aanbevolen. Ze wordt op tijdelijke basis aangenomen en betrokken bij de verdere voorbereidingen en het verzamelen van marktgegevens. Haar man is een logistiek specialist en dat komt goed van pas. Hierdoor kan het marktentreeplan in detail worden uitgewerkt en een realistische inschatting van de verkopen worden gemaakt.

Er wordt besloten om een Local Limited Company op te zetten (een LLC of in het

Russisch een OOO). De LLC geeft de mogelijkheid om zelf te importeren en te handelen in Rusland. Het beheer (functie van algemeen directeur) en de administratie wordt uitbesteed aan een service company, zodat het lokale team zich volledig kan richten op sales en marketing. Voorlopig wordt besloten om geen lokale voorraden aan te houden.

Wat is er bereikt?

Bugaboo heeft inmiddels een goed draaiende vestiging in Rusland en het lokale team is uitgebreid met een drietal mensen, bestaande uit sales, marketing, en een service-medewerker. De outsourcing van beheer en administratie is goed bevallen en heeft men in stand gehouden.

Ondanks de huidige onrust in de markt ligt er een goede basis voor flinke groei in de komende jaren. Na Moskou wordt Sint Petersburg veroverd. De komende jaren wordt het team verder uitgebreid en zal het merk stevig geïmponeerd worden in Rusland. ■

► Steffen Smeenk is Partner Russia & Ukraine bij Larive International. Larive ondersteunt sinds 1975 bedrijven in internationale groeimarkten in Azië, Centraal & Oost Europa, Rusland, Turkije en Oost-Afrika. Steffen geeft leiding aan de lokale vestiging in Rusland, Larive RF. In Rusland is Larive ruim 20 jaar actief. www.larive.com



Winkelcentrum Detskiy Mir (Kinderwereld) in Moskou, waar het Bugaboo-merk al voor de marktentree te koop was