

Hoe Heineken zich klaarmaakt voor de toekomst

17-02-2023 07:50



Heineken zet op lange termijn in op wereldwijd CO2-neutraal brouwen, verregaand digitaal werken en verantwoord alcoholgebruik stimuleren. Ondertussen voelt de brouwer als energie-intensief bedrijf momenteel de effecten van de kostencrisis flink. Het niet lang geleden afgeslankte merkenportfolio zal

helpen om op zowel korte als lange termijn succes te hebben, stelt managing director Nederland Hans Böhm. “Deze tijd vraagt om stevige keuzes en sterke merken.”

De thuisconsumptie van bier heeft de laatste jaren een flinke verandering doorgemaakt. De verkopen van pils wisselen per jaar, maar laten vooral afnemende kansen zien. De speciaalbiermarkt kwam op, maar is daardoor ook drukbezet. En ondertussen winnen alcoholvrije bieren terrein. Dat laatste is geen toeval. Ook bij Heineken is verantwoord alcoholgebruik één van de grote onderwerpen van dit moment, vertelt Böhm. Mensen snakken naar gezellig een biertje drinken, maar de schaduwzijde is dat dit niet altijd verantwoord gebeurt.

Statement maken

Hoe je daar als producent een rol in speelt? Door een alcoholvrij alternatief te ontwikkelen voor alle merken die je hebt. “We willen niet alleen zorgen dat er altijd een keuze is, maar dat dit ook een acceptabele keuze is.” Zowel voor thuis als in de horeca, voegt hij toe. “Dat ze bijvoorbeeld net zo mooi gepresenteerd worden op tap en niet achterin de koelkast hoeven zoeken.” Met idealiter een zetje ter bewustwording. “Bij de Formule 1 op Zandvoort vroeg het personeel bij een bierbestelling: ‘met of zonder alcohol?’”

In het supermarktschap is nog wel een stap te maken, vervolgt hij. Er is erg veel aanbod gekomen, waardoor het er wat ‘cluttered’ uitziet. “Meer ruimte, overzicht en een trotsere uitstraling zouden helpen. Wat je de afgelopen jaren ook aan de speciaalbierkant zag. Dan kun je samen een statement maken.”

Afstraffing door de overheid

Zowel commercieel als maatschappelijk is de groeiende populariteit van alcoholvrije bieren een gunstige ontwikkeling. Maar het succes dreigt onderuit gehaald te worden, of op z’n minst gedempt. De naar 2024 uitgestelde verhoging van de verbruiksbelasting op frisdrank zal namelijk ook voor alcoholvrije bieren gelden. “Als je me boos wil krijgen, is dit wel een goed onderwerp”, zegt Böhm. “Hiermee straft de overheid ons in plaats van verantwoord alcoholgebruik te stimuleren. Dat remt af.”

Wat overigens niet betekent dat Heineken bewust stuurt op minder alcoholhoudende dranken verkopen. “Er moet ruimte blijven voor genieten (van alcohol, red.). Tijdens de coronaperiode hebben we gemerkt hoe groot de behoefte daaraan is. Je ziet alleen wel dat de behoefte aan een alternatief ook steeds groter is.”

‘Een slank merken-portfolio is gunstig voor de korte én lange termijn’

Deelsuccessen duurzaamheid delen

Het leveren van al deze bieren wil het concern op een zo duurzaam mogelijke manier doen. Voor Heinekens biervolume voor de Nederlandse markt is de productie sinds twee jaar al CO2-neutraal. In 2027 moet de

volledige productie die in ons land plaatsvindt dit zijn en in 2030 wereldwijd. In het verleden werd daar voorzichtig over gedaan, maar Böhm merkt dat het stimuleert om deelsuccessen te communiceren en te durven vieren. “Dat stimuleert de vraag om meer en zorgt voor een versnelling.”

Een deel van de aanpak zit in energieverbruik. Eigen windmolens in Zoeterwoude en zonne-energie op alle daken van productielocaties dragen bij aan de oplossing. Alsook een samenwerking met waterzuivering Den Bosch, waarbij biogas direct via een pijp de fabriek ingaat om stoom te genereren. “Dat is dichterbij huis dan groene energie inkopen.”

Verderop in de keten zijn echter nog grote stappen op duurzaamheidsvlak te zetten, weet de managing director. Zoals elektrificatie van het wagenpark en duurzamere verpakkingen, zoals het overstappen van krimpfolie om sixpacks naar karton.

Statiegeld

Daar komt de introductie van statiegeld op blikjes bij. Gevraagd naar hoe dit zijn merk en bedrijf zal raken, stelt Böhm dat er een van de grootste gedragsveranderingscampagnes sinds tijden voor nodig zal zijn om het in goede banen te leiden. “Wij zullen daarnaast moeten inschatten in hoeverre deze campagne een verschuiving in voorkeursverpakkingen zal geven. Blikjes zijn bij uitstek een gemakverpakking. Als je die moet terugbrengen, valt er een voordeel weg. Het is de vraag wat dat doet met de keuze tussen fles en blik.”

Digitalisering en data

Ook digitalisering speelt een voorname rol. Böhm, die aan de wieg stond van Heinekens online speciaalbierplatform Beerwulf, stelt dat er flinke stappen gezet zijn in het goed ontsluiten van data. De recente introducties van Heineken Silver en Birra Moretti hadden volgens hem niet zo gericht en goed afgestemd over allerlei kanalen kunnen plaatsvinden als de benodigde data hiervoor niet was samengebracht. Het was een samenspel tussen zaken als online marketing en e-commerce tot flitsbezorgers, aldus Böhm.

‘Juist nu is het belangrijk om in sterke merken, smaakvariëteit en nieuwe segmenten te investeren’

Merk- en retaildata delen

Een terugkerend discussiepunt bij de inzet van data is dat zowel retailers als merken over grote hoeveelheden data beschikken, maar deze nog te weinig met elkaar delen. Toegevoegde waarde leveren is de sleutel, meent Böhm. “Het is aan ons om te laten zien dat we meer teruggeven dan dat we krijgen. Als wij kunnen laten zien dat er in een bepaald segment omzetkansen liggen voor een filiaal omdat winkels daaromheen daar beter in scoren – en we maken dat concreet met cijfers – dan wordt dat enorm gewaardeerd. En ontstaat er meer openheid om data te delen.”

Aanvullend: “We kunnen ook steeds beter promoties bij retailers aanjagen met digitale campagnes gericht op

de kopers van ons merk gekruist met bezoekers van een keten in een bepaald postcodegebied. Daar help je elkaar mee.”

De rol van de mens mag echter niet weggecijferd worden, benadrukt hij. “Als je data en praktijk bij elkaar brengt, ontstaan er nuttige inzichten. Uit de cijfers kan blijken dat een promotie minder succesvol was dan een vorige keer, maar een ondernemer weet wat hij anders heeft gedaan. Bijvoorbeeld dat een display ditmaal op een andere plek in de winkel stond.” Een voorbeeld dat wellicht simplistisch overkomt, maar zo eenvoudig moet de inzet van data uiteindelijk ook zijn, vindt de managing director. “Je moet het op de winkelvloer kunnen merken.”

Een andere discussie is op welk kanaal je nu het beste kunt inzetten: de winkelvloer of online. “Als wij inzetten op de e-commercekanalen van een klant heeft dit een positieve invloed op de winkelverkoop. Consumenten blijven toch vaak online oriënteren en offline kopen.” Daarmee wordt het een minder zwart-witverdeling met betrekking tot de ROI per kanaal. “Dan zie je dat inzet op e-commerce heel aantrekkelijk is om te doen. Van merken bouwen tot nieuwe klanten genereren.”

Minder handmatig werk

Weer een andere uiting van digitalisering is automatisering van handmatig werk. Zo wordt er steeds dieper in de organisatie met bots gewerkt. Het bedrijf biedt volgens Böhm tools waardoor mensen uit de business er zelf mee aan de slag kunnen, zonder dat de IT-afdeling daarbij in moet springen. Eerder werd bijvoorbeeld slechts tien tot vijftien procent van de facturen gecontroleerd, aangezien dit handmatig moest. Doordat er een bot gebouwd is, is dat nu honderd procent. Zonder dat er een persoon tussen zit. “Het is heerlijk om te zien hoe de nieuwe generatie medewerkers daar een enorme versnelling aan geeft.”

Dat heeft een aanstekelijk effect, meent hij. “Ik probeer het goede voorbeeld te geven door nooit meer om een rapportage te vragen, maar met een aantal clicks zelf bij elkaar te brengen wat ik nodig heb.” Medewerkers die zich alleen bezighouden met rapportages maken, zijn er volgens Böhm dan ook niet meer. Mede daardoor is het personeelsbestand de afgelopen jaren stapsgewijs naar beneden gegaan. Over personeel gesproken: een interne cultuurverandering is cruciaal voor succesvolle digitale transformatie, benadrukt de managing director. “Ook ik moet af en toe mijn mening even inslikken als uit de data blijkt dat we beter wat anders kunnen doen.”

Prijspijn

De zaken die voor de lange termijn ingezet zijn, helpen bij een belangrijke uitdaging op korte termijn: kostenbesparing. Bierbrouwen is een energieintensieve bezigheid en de productie van glaswerk doet daar niet voor onder. Wat met de energieprijzen van de laatste tijd betekent dat de productiekosten flink zijn toegenomen. Wat helpt is dat het bedrijf enige tijd geleden zijn portfolio afgeslankt heeft tot tien merken en zijn budgetten dus meer focust. Zo is onder andere afscheid genomen van Jillz en Wieckse Witte – terwijl Birra Moretti en Oedipus overigens juist zijn toegevoegd.

Digitalisering en verduurzaming vergen weliswaar investeringen maar maken het bedrijf ook wendbaarder en minder afhankelijk van derden, meent Böhm. Dat zal op termijn opleveren. Momenteel knelt het, erkent hij. Zo viel het besluit om de Brand-brouwerij om te bouwen naar een microbrouwerij en de grote volumes over te hevelen naar Zoeterwoude en Den Bosch zwaar. “Dat gaat ons niet in de koude kleren zitten, maar het is tijd

om heel kritisch te kijken naar alles wat we zelf kunnen doen en stevige keuzes maken. We doen er van alles aan om de pijn zelf te pakken, maar helemaal zelf lukt ons niet.”

Kortom: retailers zullen een duit in het zakje moeten doen. “Je ontkomt er op een gegeven moment niet aan om je prijzen te verhogen. Dat zijn lastige gesprekken, maar het blijft zaak om samen te kijken hoe je het naar de markt vertaalt.” En juist daarom is het zo belangrijk om in sterke merken, smaakvariëteit en nieuwe segmenten te investeren, besluit hij. “We zien dat de bereidheid tot het betalen van een premium prijs er is en dat hebben we met z’n allen hard nodig.”

CV Hans Böhm

Werk (o.a.)

2020-heden Managing Director Heineken Nederland

2016-2020 Managing Director Beerwulf

2013-2016 Sr. Director Global Cider Heineken

2009-2013 Marketing Director Netherlands Heineken

Opleiding (o.a.)

1990-1996 Business Administration (MBA), Erasmus University