

Heavy gokken op

L I G



Heineken zet zwaar in op de **LIGHTMARKT** in de VS. Als de opzet slaagt, boort de brouwer een goudmijn aan. Maar Heineken kan ook zijn sterke merk beschadigen, en zo de kip met de gouden eieren slachten. "Light is een hommage aan Freddy."

De introductiedag van Heineken Premium Light in de Verenigde Staten is niet onopgemerkt voorbij gegaan. Rond twaalf uur 's middags loopt een hoek van Times Square in New York vol met belangstellenden, cameraploegen en schrijvende pers voor een stunt van de populaire illusionist Criss Angel, de Amerikaanse rock-'n-rollversie van Hans Klok.

Angel klimt geboeid in een houten kist,

die daarna vijftien meter boven de grond wordt gehezen. De eigentijdse Houdini heeft twee minuten om zichzelf te bevrijden en te voorkomen dat hij met kist en al omlaag stort. Na één minuut slaagt Angel erin zijn handen, die door een gat naar buiten steken, los te maken. Het publiek kijkt ademloos toe als de klok de laatste seconden wegtikt. Angel is nog niet bevrijd. De kist slaat te pletter op het asfalt van Times Square.

Tussen de brokstukken ligt echter niet Angels lichaam. Hij verschijnt namelijk tri-



omfantelijk in een rookwolk bovenop een grote Heineken-vrachtwagen, met een flesje Heineken Premium Light in zijn hand. De toeschouwers juichen.

Tegen de achtergrond van de tientallen torenhoge reclameborden op het plein, waaronder die voor concurrenten Budweiser en Corona, weet Heineken de aandacht van het verweerde New Yorkse publiek zo even te richten op het nieuwe light bier, dat sinds deze maand in de VS te koop is. "De stunt symboliseert het 'uitbreken' van de consument, die vanaf vandaag geen genoeg meer hoeft te nemen met traditioneel light bier, maar kan gaan genieten van ons luxe, opwindende en smaakvolle Heineken Light", licht *brand director* Andy Glaser van Heineken toe. "De bestaande Amerikaanse light bieren zijn waterig van smaak en missen ons luxe-*imago*. Wij geven de light drinker de mogelijkheid om zichzelf te verwennen."

Na de show op Times Square vierden Heineken-werknemers de introductie met een copieuze lunch in het nabijgelegen Italiaanse restaurant Tony diNapoli. De dag wordt afgesloten met een spetterend feest in een zaal in het Time Warner Center, met een onvergetelijk uitzicht over Central Park. Onder de achthonderd genodigden bevinden zich televisiebekendheden, bierdistributeurs en bierinkopers, die overigens meer praten over de modellen die het mannenblad *Maxim* heeft gestuurd dan over het light bier.

Verovering

Na de feestdag begint het echte werk pas. Met de introductie van Heineken Light begint de Nederlandse brouwer aan de verovering van een biermarkt die ze zo'n kwart eeuw grotendeels braak liet liggen. Eind jaren zeventig begon het light bier aan zijn opmars. Inmiddels neemt 'light' met een

jaarlijks verkocht volume van 115 miljoen hectoliter bijna de helft van de gigantische Amerikaanse biermarkt voor zijn rekening.

Onder Heineken-icoon Freddy Heineken was de introductie van een light bier onder zijn naam ondenkbaar. Freddy stond niet toe dat er met het Heineken-merk werd gesold. Het risico dat het merk zijn *premium*-uitstraling (en daarmee zijn winstgenererend vermogen) zou verliezen, was hem veel te groot. Wel probeerden de Nederlanders vanaf 1980 een graantje mee te pikken met Amstel Light. Maar met een verkocht volume van 800.000 hectoliter in 2005 neemt dat merk nog geen 0,7 procent van de totale lightmarkt voor zijn rekening.

Tijdens de presentatie van de jaarcijfers in de voormalige Amsterdamse brouwerij van Heineken benadrukte bestuursvoorzitter Jean-François van Boxmeer een week vóór de introductie dat Amstel Light geen

mislukking is. "De verkopen van Amstel Light stegen jarenlang snel. Maar omdat de footprint van ons merk Heineken in Amerika nu eenmaal veel groter is, gaan we ook Light onder dat merk verkopen."

Heineken gaat daarbij niet over één nacht ijs. Volgens campagne-leider Glaser bestudeert de brouwer al tien jaar de mogelijkheden. Teams in de VS en Nederland werkten ruim twee jaar aan de ontwikkeling van het nieuwe bier, aldus Glaser. "Uit twintig brouwsels werd uiteindelijk de keuze ge-

het opnieuw kopen. *It's all about getting the bottles in peoples hands and the liquid on peoples lips.*"

Om de spanning op te voeren verkoopt Heineken zijn Light eerst alleen in bars en restaurants. Pas na een maand komt het nieuwe bier ook in de supermarkten te liggen. "Zo creëren we een mystificatie." Naast reclames in kranten, tijdschriften en op televisie, ontworpen door het New Yorkse reclamebureau Berlin Cameron, maakt een uitgebreide internetcampagne deel uit van

rente en belastingen) 1.283 miljoen euro.

Er staat voor Heineken dan ook heel wat op het spel. De Nederlandse brouwer heeft in de VS een reputatie hoog te houden. Na de drooglegging was Heineken in 1933 het eerste buitenlandse bier dat weer werd geïmporteerd. Na de oorlog ontwikkelde de Amerikaanse markt zich voor de Nederlanders buitengewoon gunstig. Het uit Nederland geïmporteerde bier genoot en geniet een luxe-uitstraling, waarvoor bierdrinkers in de VS bereid zijn een hoge prijs te betalen.



Lekker, een upgrade!

Heineken-stewardessen presenteren het nieuwe lightbier tijdens het feest in Time Warner Center in New York. "Zij gaan de kroegen en supermarkten in om drinkers van Amerikaans light bier te upgraden naar *first class*", aldus topman Andy Thomas van Heineken USA.

maakt." Een flesje bevat 99 calorieën, tegen 150 calorieën voor dezelfde hoeveelheid regulier Heineken. In plaats van de standaard 5 procent bevat de lightversie 3,5 procent alcohol. "Omdat de Amerikaanse markt zeer divers is, testten we het bier vorig jaar in vier sterk afwijkende steden. De resultaten waren zo goed, dat we besloten het bier versneld uit te rollen." Na de aftrap in New York volgen introductiefeestjes in elf Amerikaanse steden.

Glaser is er alles aan gelegen om Amerikaanse lightbierdrinkers kennis te laten maken met zijn nieuwe bier. "Als ze het zien en proeven, zullen ze overtuigd raken. Uit de testen bleek dat mensen die het bier kennen,



het marketingoffensief. Ten slotte stuurt de brouwer teams met in 'Heineken-groen' geklede stewardessen de kroegen en supermarkten in, aldus Andy Thomas, Heinekens nieuwe landendirecteur in de VS. "Zij bieden de kopers van *domestic light beer* aan hen te upgraden naar *first class*. Dat wil zeggen naar Heineken Light." Heineken deelt zo de komende maanden 450.000 flesjes uit, aldus Thomas.

De brouwer investeert dit jaar 50 miljoen dollar in de marketingcampagne. Dat zal terug te zien zijn in de totale resultaten. Heineken verwacht dat de introductie de winst (vóór rente en belastingen) dit jaar drukt met 25 miljoen euro. Dat is een aanzienlijk bedrag. Vorig jaar bedroeg de winst (vóór

In een Amerikaanse supermarkt kost een flesje Heineken al snel 2 dollar, in een Nederlandse nog geen twee eurokwartjes. De winstgevendheid van de Amerikaanse markt is legendarisch. Volgens Freddy Heinekens biografe Barbara Smit was de Amerikaanse markt in de jaren tachtig goed voor de helft of meer van de totale winst van Heineken.

Hoewel de markt nog steeds zeer lucratief is, is er wel wat veranderd. In de eerste plaats is Heineken sterk gegroeid op andere buitenlandse markten, waardoor het relatieve belang van de VS afnam. Daarnaast nam de winstgevendheid af door de lage dollarkoers.

Maar ook op de Amerikaanse markt zelf zijn de verhoudingen minder gunstig dan in het verleden. Zo krimpt de biermarkt in de

★ **0,8** miljoen hectoliter verkoopt
Heineken van Amstel Light

★ **\$50** miljoen kost
introductie Light

VS al jaren, onder druk van wijn en gedistilleerd. Gelukkig voor Heineken onttrekken de importbieren zich aan de malaise. Dat segment blijft voorlopig nog groeien.

Onder de importbieren woedt de concurrentie echter hevig. Was Heineken decennialang het grootste importmerk, eind jaren negentig moest het die positie afstaan aan het Mexicaanse Corona. Ook Grolsch en Stella Artois zijn geliefd. Daarnaast moeten importbieren concurreren met de brouwsels van gespecialiseerde Amerikaanse brouwerijen, zoals Samuel Adams uit Boston.

"In de jaren tachtig was Heineken echt een fenomeen", zegt marketingmanager Will Farman van muziekconcern Sony BMG tijdens een vliegtuigmaaltijd op weg naar New York. Als 31-jarige, hoogopgeleide professional met een goed salaris maakt Farman deel uit van Heinekens kerndoelgroep in de VS. "Ik kan me vooral de briljante slogan *Grab a Heiny* herinneren. Heiny betekent 'kontje'. Dankzij die slogan was Heineken in mijn studententijd immens populair. Ik drink het nog steeds graag, maar er zijn nu veel meer andere interessante bieren."

In dat uitdagende krachtenveld wist Heineken het verkochte biervolume afgelopen jaren goed overeind te houden. De brouwer verkocht vorig jaar ruim 6,5 miljoen hectoliter eigen bier in de VS, waarvan 5,5 miljoen hectoliter Heineken. Maar dat is niet genoeg. Tijdens de presentatie van de jaarcijfers toonde bestuursvoorzitter Van Boxmeer zich ontevreden met de groei in de VS. "Wij blijven achter bij de groei van het importsegment en verliezen marktaandeel."

Heineken Light kan de oplossing zijn van zijn probleem. Tijdens de cijferpresentatie liet Van Boxmeer blijken hoe belangrijk de introductie voor Heineken is. Volgens de bestuursvoorzitter heeft de Amerikaanse lightmarkt samen met de Russische markt zoveel potentie, dat hij die verkiest boven modieuze investeringsmogelijkheden in China. "De Amerikaanse markt, waar we van oudsher al sterk zijn, is zeer winstgevend voor Heineken. Het is dus een *no brainer* om daar substantieel te investeren, in plaats van in China. Van de winstmogelijkheden in China zijn wij niet overtuigd."

Heineken heeft in de VS ook andere ijzers in het vuur. Dankzij een distributiedeal met het Mexicaanse Fems, brouwer van populaire standbierjes als Sol, Dos Equis en Tecate, kunnen de Nederlanders sinds anderhalf jaar beter concurreren onder de Spaanstalige bevolking. De groei van dat bevolkingsdeel is grotendeels verant-

woordelijk voor de populariteit van Corona. In combinatie met de Fems-bieren is Heineken inmiddels weer de grootste bierimporteur in de VS, met een totaal verkocht volume van bijna 9 miljoen hectoliter (zie kader 'Grootste bierverkopers van de VS' op pagina 32). Ook introduceert Heineken dit jaar het tapvaatje DraughKeg in de VS, waarmee twintig glazen bier onder druk getapt kunnen worden. Dankzij deze innovatieve verpakking kan de brouwer hetzelfde bier voor een hogere prijs verkopen.

Hommage

Heineken Light moet echter de absolute klapper worden. De verwachtingen zijn hooggespannen. In de resterende tien maanden van dit jaar denkt Heineken al 400.000 hectoliter Light te verkopen. Maar de ambities zijn groter. "Op termijn moeten we net zoveel Heineken Light kunnen verkopen, als dat we nu reguliere Heineken verkopen", voorspelt Glaser. Dat wil dus zeggen 5,5 miljoen hectoliter.

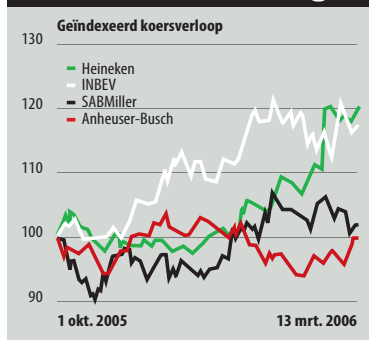
Chief operating officer Marc Bolland, die binnen de raad van bestuur verantwoordelijk is voor de regio Noord- en Zuid-Amerika, herhaalt die ambitie in het kantoor van Heinekens pr-bureau aan Broadway. "Gezien de omvang van de markt zie ik niet in waarom dat niet mogelijk is." Daarmee zou Heineken Light het op vijf na best verkochte light bier in de VS zijn (zie kader 'Top-10 light merken in de VS' op pagina 32). "Dit is dan niet zomaar een stap voor Heineken", benadrukt Bolland. "Dit is een grote stap."

Introductie Light past bij agressievere Heineken

In de drieënhalf jaar dat Thony Ruys leiding aan Heineken gaf, investeerde de bierbrouwer aanzienlijk in overnames en innovaties. Ruys wist de fantasie van beleggers echter niet te prikkelen. Het aandeel-Heineken verloor onder zijn bewind bijna 30 procent aan waarde. In vergelijking met zijn concurrenten sloeg Heineken daarmee een modderfiguur. De koers van SABMiller verdubbelde in die periode ruimschoots. Het Belgisch/Braziliaanse Inbev boekte een kleine winst. En zelfs de Amerikaanse biergigant Anheuser-Busch, die wordt geplaagd door de stagnatie van zijn thuismarkt, deed het met een koersverlies van bijna 20 procent nog beter.

Ruys' opvolger **Jean-François van Boxmeer**, die afgelopen oktober aantrad, erkent dat Heineken afgelopen jaren te passief is geweest. De nieuwe bestuursvoorzitter wil veel meer snelheid maken met de groeiplannen. De versnelde uitrol van Heineken Light past daarin. Maar de verovering van de Amerikaanse lightmarkt is niet zijn enige ambitie. Van Boxmeer (44) wil dat het Heineken-merk zijn positie in het *premium*-segment versterkt, dat het bedrijf innovaties beter inzet, dat de onlangs overgenomen Russische brouwerijen worden gesaneerd en dat er de komende drie jaar 200 miljoen euro wordt bespaard. De agressieve aanpak slaat aan. Sinds het aantreden van Van Boxmeer steeg de koers van Heineken met 20 procent (zie koersgrafiek 'Van Boxmeer overtuigt'). Daarmee laat de Nederlandse brouwer dit keer zijn concurrenten Inbev, SABMiller en Anheuser-Busch achter zich.

Van Boxmeer overtuigt



bron: Bloomberg

De mannen die Heineken Premium Light groot moeten maken (vlnr): landenmanager Heineken USA Andy Thomas, lid raad van bestuur Heineken Marc Bolland en de populaire illusionist Criss Angel.



Een volgende stap in de Amerika's?

Marc Bolland is sinds 2001 in de raad van bestuur van Heineken verantwoordelijk voor de Amerika's, een regio waarin de brouwer jarenlang weinig succesvol was. De positie van Heineken in de Verenigde Staten stond onder druk, met name door de moordende concurrentie in het segment van importbieren. In Brazilië en Argentinië mislukten overnamepogingen. Met de versterking van de merkenportfolio dankzij een distributiedeal met de Mexicaanse brouwer Femsabieren in 2004 en de introductie van Heineken Light heeft Bolland de *fighting spirit* in de VS weer teruggebracht. En daarbij hoeft het niet te blijven. Als deze projecten succesvol zijn, kan Bolland (46) nóg een belangrijke stap maken. Begin dit jaar kocht Heineken's Mexicaanse partner Femsabieren het Braziliaanse Kaiser, de kwakkelende brouwer die in 2002 aan de neus van de Nederlanders voorbij ging. Dat biedt mogelijkheden. Als de distributie van Femsabieren (Sol, Dos Equis en Tecate) door Heineken in de VS de komende jaren succesvol is en de Mexicanen erin slagen om de puinhopen bij Kaiser op te ruimen, ligt een nieuwe stap voor Heineken voor de hand. Door de bieractiviteiten van Femsabieren te kopen, kan de Nederlandse brouwer in één klap zijn witte plekken in de regio Noord- en Zuid-Amerika opvullen.

Volgens de Mexicaanse verkoopmanager Armando Ojeda van Heineken USA is dat geen denkbeeldig scenario. "Femsabieren is een conglomeraat dat is gebouwd rond het bierbedrijf. Het concern is inmiddels echter ook actief in transport, vastgoed en retail en als bottelaar van Coca-Cola. Zolang de oprichter bij het bedrijf betrokken is, zijn de emotionele banden met de bierdivisie nog te sterk. Maar op termijn is het logisch dat de familie de bieractiviteiten verkoopt." Ojeda weet waar hij het over heeft. Hij werkte vroeger bij Femsabieren.

Gevraagd naar de mogelijkheden met Femsabieren en Kaiser houdt Heineken-bestuurder Bolland de boot af. "Laten we ons eerst maar richten op een succesvolle introductie van Heineken Premium Light en de distributie van de Femsabieren in de VS. Maar als Femsabieren ooit zijn bierdivisie te koop zet, zijn we zeker geïnteresseerd."



Bolland erkent dat de concurrentie binnen het lightsegment momenteel moordend is, maar benadrukt zijn uitzonderlijke positie. "Voor een bier dat smaakvoller is en een luxer imago heeft dan Amerikaanse light bieren is veel ruimte. Samen nemen importen en speciaalbieren 25 procent van de totale reguliere Amerikaanse biermarkt in. Maar op de lightmarkt zijn deze bieren goed voor slechts 2 procent. Daar ligt dus een geweldig groeipotentieel." Bolland benadrukt niet te gaan concurreren op prijs. "In bars gaat een flesje 5 tot 6 dollar kosten, in de winkel kost een sixpack 12 tot 13 dollar."

Als Heineken er inderdaad in slaagt om net zoveel Heineken Light te verkopen als van het reguliere Heineken, boort het een nieuwe goudmijn in de VS aan. De zeer winstgevend omzet verdubbelt dan in omvang. Maar de risico's zijn groot. Freddy hield de introductie van Heineken Light niet voor niets tot zijn dood tegen.

Afgezien van de tientallen miljoenen die het concern steekt in de ontwikkeling en introductie van het nieuwe bier, loert er een ander gevaar. Heineken Light mag dan duidelijk smaakvoller zijn dan zijn Amerikaanse tegenhangers, het smaakt aanzienlijk wateriger dan het échte Heineken. De kans bestaat dat de trouwe Heineken-drinker door het verschijnen van het lichte zusje afknap op het bier waarop hij verliefd is geworden. Gesleutel aan succesvolle recepten en merken is gevaarlijk. Dat zelfs grote drankenproducenten dit soms te laat beseffen, bewees Coca-Cola met de introductie van New Coke in 1985.

Heineken acht de kans op zo'n drama klein, maar erkent het gevaar. "Of we ons merk niet zouden beschadigen was de eerste vraag die we ons stelden", zegt Glaser. "Uit de testen bleken twee dingen. Voor de gewone Heineken-drinker is dit bier inderdaad niet smaakvol genoeg, dus hij zal het niet kopen. Dat geeft niet, want wij richten ons op de drinker van Amerikaanse light bieren. De Heineken-liefhebber bleek echter niet op Light af te knappen. De introductie had zelfs een gunstig effect op de verkoop van regulier Heineken in de testmarkten."

Evenmin zegt Heineken te vrezen voor een kannibalisatie van Amstel Light. "De bieren hebben duidelijk afwijkende smaken. Amstel Light is bitterder. We hebben Amstel inmiddels geherpositioneerd als extra-premium", aldus Thomas. "Wij denken niet dat onze andere bieren lijden onder het succes van Heineken Light."

Grootste bierverkopers in de VS

Verkocht biervolume, in miljoenen hectoliters

Anheuser-Busch (o.a. Budweiser):	118,6
SABMiller (o.a. Miller):	44,3
Coors:	23,7
Heineken (inclusief Femsabieren):	8,8
Pabst:	7,3
Gambrinus:	6,9
Barton:	5,5
InBev (o.a. Stella Artois):	4,7

Top-10 lightmerken in de VS

Verkocht biervolume, in miljoenen hectoliters

1. Bud Light (Anheuser-Busch):	47,2
2. Miller Lite (SABMiller):	21,4
3. Coors Light (Coors):	17,0
4. Natural Light (Anheuser-Busch):	9,8
5. Busch Light Draft (Anheuser-Busch):	6,4
6. Michelob Ultra (Anheuser-Busch):	3,6
7. Bud Select (Anheuser-Busch):	3,0
8. Keystone Light (Coors):	2,8
9. Michelob Light (Anheuser-Busch):	2,0
10. Miller High Life Light (SABMiller):	1,2



Charlene de Carvalho-Heineken, de enige dochter en erfgename van Freddy Heineken, beschouwt de introductie van Heineken Light zo snel na het overlijden van haar vader in 2002 niet als een belediging, bezweert Bolland. "Of zij alle twintig testversies heeft geproefd weet ik niet, maar Charlene is van elke stap in de ontwikkeling op de hoogte gehouden. Zij steunt het hele proces volledig", aldus de Heineken-bestuurder. "Het is dan ook het tegendeel van een belediging. De Amerikaanse lightmarkt is de afgelopen jaren zo sterk gegroeid, dat we daar wat mee moesten doen. Als Freddy vandaag nog geleefd had, zou hij met zijn entrepreneurschap de mogelijkheden zeker hebben ingezien. De introductie van Heineken Light is juist een hommage aan Freddy."

■ MATHJUS.SMIT@reedbusiness.nl