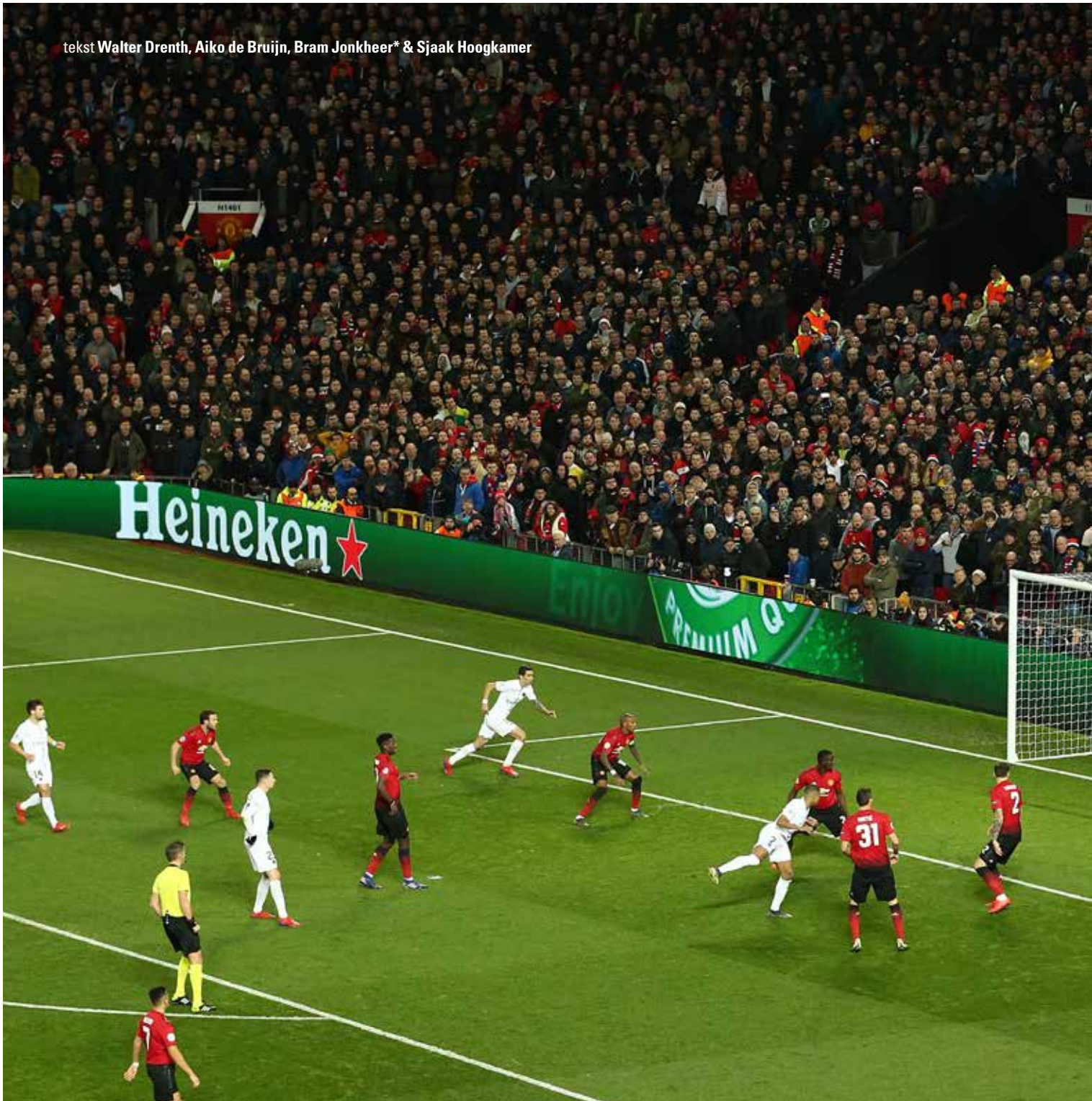


tekst Walter Drenth, Aiko de Bruijn, Bram Jonkheer\* & Sjaak Hoogkamer



**Veel bedrijven zitten in een proces van digitale transformatie en werken bewust aan de effectiviteit van een geïntegreerde digitale aanpak, zoals Heineken. Samen met marktonderzoekbureau Blauw Research is er een wederzijdse interesse in het digitale domein, alsmede het gedachtegoed van Byron Sharp. Hoe kan een slimme digitale integratie het bereik, de marktpenetratie en merkbekendheid van Heineken vergroten?**

Byron Sharp - auteur van *How Brands Grow* - laat er geen enkele twijfel over bestaan dat marktpenetratie de belangrijkste motor voor groei is. Merken zouden zich meer moeten richten op het werven van nieuwe klanten, dan ervoor te zorgen dat trouwe klanten nog meer kopen. Als gevolg hiervan dienen merken in te zetten op een groot bereik. Of in andere woorden, op uitgekiende massamarketing.



# Heineken en digital: Bereik en marktpenetratie vergroten

## Trouwe klanten

Sharp is kritischer als het gaat om digital commerce - wat de distributie, marketing en verkoop van diensten en goederen omvat - of in elk geval om succesverhalen erover. Zijn belangrijkste argument is dat je met digital commerce voornamelijk trouwe klanten bereikt en geen potentiële klanten. Sharp beweert dat er weinig tot geen bewijs is voor de gedachte dat digitaal bijdraagt aan het bereiken van een groter deel van de markt. Hij stelt ook dat digitale succesverhalen vaak worden gedefinieerd in termen van verkoopcijfers op de korte termijn, in plaats van in termen van impact op het merk op de lange termijn, zoals het opbouwen van *mental availability*. De mentale beschikbaarheid van een merk geeft weer hoe snel een koper aan een merk denkt tijdens situaties en behoeften die kopers van die categorie ondervinden.

Sharp is een wetenschapper en zeer zeker niet tegen digital commerce. Hij benadrukt alleen dat de term 'digital' niet zo sterk zou moeten samenhangen met nicheverkoopssuccessen, maar in plaats daarvan zou moeten bijdragen aan een breder consumentenbereik. Dit artikel is een poging om een ander perspectief en bewijs aan deze discussie toe te voegen.

## Digitale instrumenten en kennis om de prestatie te verbeteren

Het gebruik en de integratie van digital worden steeds belangrijker voor merken en bedrijven, maar welke rol speelt de ontwikkeling van digital in de groei van bedrijven of in het vergroten van de merkbekendheid? Het ligt voor de hand dat digital over de hele breedte in ieder onderdeel van

een bedrijf kan worden geïntegreerd. Zo biedt het digitale commerciële kanaal voor FMCG-bedrijven een uitbreiding van de traditionele schapruimte, zodat de beschikbaarheid van producten verbetert en producten gemakkelijker kunnen worden aangeschaft. Het kan een directe verbinding bieden tussen mental & physical availability - hoe makkelijk een merk kan worden gevonden en aangeschaft - terwijl ze een paar elementen, zoals fysieke afhandeling voor de klant, wegneemt.

Voor de meeste FMCG-bedrijven, zoals bijvoorbeeld Heineken, vormt digital zowel een aanwinst voor de bedrijfsvoering als een middel dat over de hele breedte kan worden geïntegreerd met het doel de algehele bedrijfsprestatie te verbeteren. Digitalisering houdt dus geen complete transitie van A naar B in. Het gaat er niet om dit of dat te doen. Het is eerder èn-èn. Heineken moet nog altijd de natuurlijke ingrediënten inkopen, zijn bier brouwen op een groot aantal verschillende locaties over de hele wereld, het bier distribueren aan de retail en horeca en de juiste aanwezigheid en beleving creëren - met inbegrip van service, branding en storytelling. Heineken doet dit in feite al sinds z'n oprichting in 1864.

## Totale mix

Vanwege occasions, sponsorships en huidig consumentengedrag blijft Heineken belangrijke traditionele communicatiekanalen zoals tv gebruiken om de merken en bedrijfsvoering een commerciële stimulans te bieden. Maar de toepassing en integratie van digitale instrumenten als onderdeel van de totale mix zal de doeltreffendheid van Heinekens communicatie met zijn klanten en consumenten verbeteren. Ook zal het leiden tot *individualised datadriven*

In veel discussies en bijeenkomsten heeft Sharp kritiek geuit op mensen of bedrijven die beweren dat tv als marketingkanaal 'dood' is. Net als Les Binet en Peter Field - auteurs van *The Long and Short of it* - noemt hij televisie nog altijd het meest doeltreffende massamarketingkanaal om marktpenetratie te bevorderen.



“ Zo'n één op de zes mensen gebruikt uitsluitend digitale kanalen en geen traditionele tv om de Champions League te volgen ”

*marketing* - de juiste boodschap, aan de juiste persoon, op het juiste moment - oftewel *personalisation at scale*, en *datadriven sales* - de juiste SKU's, van de juiste merken, op het juiste verkooppunt, op het juiste moment. Net als in elke andere branche worden digitale instrumenten en kennis geïntegreerd om de prestaties van het bedrijf en het merk te verbeteren. Dit vraagt tevens een meer geïntegreerde manier van werken tussen de verschillende afdelingen. En hoe beter dit lukt, hoe meer afstemming en integratie er is tussen marketing, verkoop en andere afdelingen. Een echt geïntegreerde benadering en uitvoering leidt tot een end-to-end-aanpak, inclusief Marketing, Sales, Supply Chain, Finance, IT, Legal, et cetera - vanaf de grondstoffen tot aan het moment dat iemand geniet van een verfrissend biertje.

**Digitale instrumenten om bereik en penetratie te vergroten**

Terug naar Sharp. In antwoord op de vraag om bewijs te leveren voor de toegevoegde waarde van 'digital' met betrekking tot impact, bereik en marktpenetratie van een merk, willen wij een aantal voorbeelden geven in de context van de *UEFA Champions League*. Het merk Heineken is sinds 2005 sponsor van de UEFA Champions League. Sinds die tijd is de Champions League een van 's werelds meest populaire sportevenementen geworden. De volgende case laat drie verbeteringen zien:

- 1) Digitale instrumenten kunnen ertoe leiden dat nieuwe consumenten worden bereikt en dat mental availability wordt opgebouwd.
- 2) Het aantal mensen dat uitsluitend gebruik maakt van digitale apparaten/communicatiekanalen blijft groeien
- 3) Door middel van een Direct To Consumer (DTC) e-commerce-initiatief zijn er nieuwe klanten bereikt en is de marktpenetratie vergroot.

**Vergroting van bereik door digitale media**

Tegenwoordig gebruikt een grote, groeiende groep mensen digitale apparaten en digitale

communicatiekanalen voor het volgen van sportevenementen zoals de UEFA Champions League. Wereldwijd volgen meer dan acht op de tien mensen de Champions League via ten minste één digitaal kanaal, bijvoorbeeld online livestreams of social media. Zo'n één op de zes mensen gebruikt uitsluitend digitale kanalen en geen traditionele tv om de Champions League te volgen (zie tabel 1). Dit betekent dat, in een mediacontext, deze mensen alleen kunnen worden bereikt via digitale kanalen. Dit duidt erop dat digitale uitzendingen en communicatie rondom de UEFA Champions League leiden tot extra potentieel consumentenbereik, bovenop het bereik van traditionele media. Verder blijkt uit onderzoek dat de groep mensen die uitsluitend digitale kanalen gebruikt, groeit. Rekening houdend met het feit dat deze mensen jonger zijn dan andere UEFA Champions League-kijkers (de gemiddelde leeftijd is 36-49), is het aannemelijk dat de 'uitsluitend digital groep' in de nabije toekomst zal blijven groeien door de uitbreiding met nieuwe jongvolwassenen.

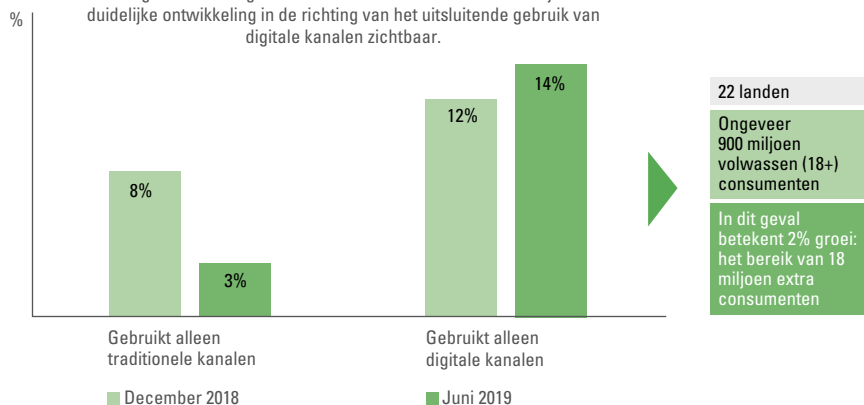
Sharp benadrukt dat de meest doeltreffende manier om marktpenetratie te vergroten, is door je te richten op de zogenaamde 'light users' van een categorie: consumenten die je merk slechts af en toe kopen. Aangezien de groep mensen die uitsluitend digitale kanalen gebruikt, uit relatief veel light users van de biercategorie bestaat, zou dit voor Heineken het ideale publiek zijn om marktpenetratie te vergroten. Eerder zagen we al dat de inzet van digitale communicatiekanalen, in een mediacontext, de enige manier lijkt te zijn om hen met Heineken-communicatie rondom de UEFA Champions League te bereiken. Dus in dit geval is het gebruik van digitale instrumenten een doeltreffende manier om een reeds groot en groeiend aantal mensen te bereiken. Het laat ook zien dat een aanzienlijk en groeiend aantal mensen wordt bereikt, dat niet zou zijn bereikt via traditionele (tv)communicatie. Verder geeft het aan hoe doeltreffend digitale communicatie is in het bereiken van relatief veel light users van de biercategorie.

**DTC-gerichte marketing verbetert de penetratie: Drinkies-case**

In 2018 en 2019 voerde Heineken in Amsterdam een DTC-initiatief uit onder de naam *Drinkies*. Dit was een e-commerceplatform dat consumenten in staat stelde om binnen 60 minuten na bestelling koud bier en tevens snacks per fietskoerier thuis te laten bezorgen. Dit initiatief stelde de eindgebruiker centraal, door op specifieke momenten aan zijn behoeften te voldoen. In het voorjaar van 2019, tijdens de knock-outfase

**Tabel 1**

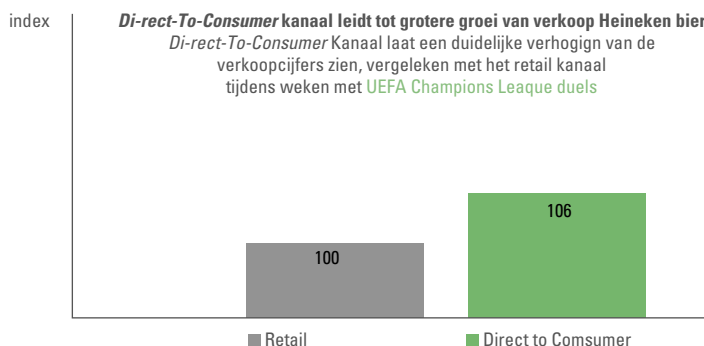
**'Digital' leidt tot het bereik van een groeiende groep nieuwe consumenten**  
 Ongeveer een op de zes mensen die de Champions League volgen, maakt uitsluitend gebruik van digitale kanalen. In slechts zes maanden tijd is al een duidelijke ontwikkeling in de richting van het uitsluitende gebruik van digitale kanalen zichtbaar.



\* Gebaseerd op resultaten van een onderzoek uitgevoerd door Blauw Research in december 2018 en juni 2019 onder 38.253 respondenten in 22 landen (algemeen publiek).

**Tabel 2**

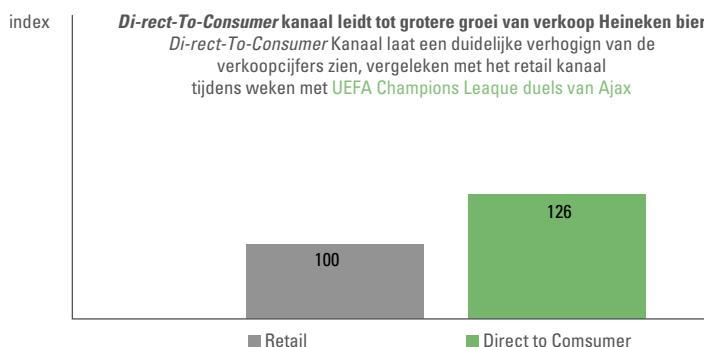
**Di-rect-To-Consumer kanaal leidt tot grotere groei van verkoop Heineken bier**  
 Di-rect-To-Consumer Kanaal laat een duidelijke verhoging van de verkoopcijfers zien, vergeleken met het retail kanaal tijdens weken met UEFA Champions League duels



\* Gebaseerd op Nederlandse retail verkoopcijfers en Drinkies verkoopcijfers in de periode februari - juli 2019. De analyse is uitgevoerd door Blauw Research.

**Tabel 3**

**Di-rect-To-Consumer kanaal leidt tot grotere groei van verkoop Heineken bier**  
 Di-rect-To-Consumer Kanaal laat een duidelijke verhoging van de verkoopcijfers zien, vergeleken met het retail kanaal tijdens weken met UEFA Champions League duels van Ajax



\* Gebaseerd op Nederlandse retail verkoopcijfers en Drinkies verkoopcijfers in de periode februari - juli 2019. De analyse is uitgevoerd door Blauw Research.

van de UEFA Champions League, vertoonde de verkoopdata van Drinkies in Amsterdam op wedstrijddagen (eens in de twee weken op dinsdag en woensdag) een aanzienlijke stijging vergeleken bij dinsdagen en woensdagen waarop geen UEFA Champions League-wedstrijden

plaatsvonden. Op dagen dat Ajax speelde, werden er nog eens flink meer bestellingen gedaan via Drinkies. En niet alleen het aantal verkopen steeg, ook het aantal nieuwe Drinkies-klanten nam toe. Als je de toename in verkopen vergelijkt met die van de fysieke winkels (retail) op precies dezelfde

wedstrijddagen, blijkt daaruit een grotere stijging van de verkopen via Drinkies (zie tabellen 2 en 3 - Vergelijking van kanalen op index). Dit duidt erop dat het moment, de merkcommunicatie via het UEFA Champions League-sponsorship, in combinatie met Direct To Consumer-levering, tot nieuwe klanten heeft geleid en uiteindelijk tot een verhoogde totale marktpenetratie.

Volgens Sharp wordt marktpenetratie gedreven door de mentale en fysieke beschikbaarheid van het merk. De mentale beschikbaarheid van een merk wordt voornamelijk bevorderd door merkcommunicatie/storytelling, de aanwezigheid van een merk en de merkbeleving.

Wereldwijde sponsoring is een bewezen manier gebleken om het merk Heineken - naast zijn thematische merkcampagnes - succesvol te communiceren. Met name bij sporten als voetbal, rugby en de F1 speelt Heineken in op momenten die op een natuurlijke manier passen bij de eindgebruiker. Als deze sponsorships op de juiste manier worden uitgevoerd, door de eindgebruiker centraal te stellen en op een betekenisvolle manier aan zijn behoeften te voldoen, kan dat zeer doeltreffend zijn voor het verbeteren van de algehele prestatie. De integratie en het gebruik van de juiste digitale instrumenten (zoals communicatie, media-uitzendingen, Direct To Consumer-e-commerce), in aanvulling op de reeds bestaande kanalen en middelen, hebben aangetoond dat zowel bereik, marktpenetratie als merkimpact zullen worden verbeterd.

**Conclusie**

In een voortdurend veranderende wereld kunnen merken en bedrijven niet langer de urgentie en het belang ontkennen van de aanvullende mogelijkheden die digitale kennis, instrumenten en kanalen ons bieden. Toch moeten bedrijven zich niet richten op het ontwikkelen van een afzonderlijke digitale strategie. Zorg juist voor een alles omvattende bedrijfsstrategie waar het digitale aspect *end to end* is geïntegreerd. Het doel is de algehele prestatie van merk en onderneming te verbeteren en de essentiële vraag is dan ook, hoe je digitale instrumenten en kennis, in de totale bedrijfsvoering inzet en gebruikt om dit te bereiken.

*\* Walter Drenth | Former Senior Global Director/ CMO International Brands & Craft, Heineken NV | Founding partner www.trope.company  
 Aiko de Bruijn | Senior Consultant Sports & Sponsoring Blauw Research BV  
 Bram Jonkheer | Former Managing Partner Blauw Research BV*