

## Interview:

# NIEUWE PIJPJES VERSTERKEN PREMIUM BRAND GROLSCH

## ARJAN KAAKS: CONTROLLING IS BALANS ORKESTREREN

Op 13 december jongstleden organiseerden CI en VRC een BoardRoom Meeting ten huize van Koninklijke Grolsch NV te Enschede, onder de intrigerende titel 'Premiumstatus Strategie: Hoe Grolsch met haar strategie de premiumstatus van bier herovert – en de consequenties daarvan voor de financiële functie'. Gastheer was drs. A. Kaaks RC, CFO van Koninklijke Grolsch. Alvorens enthousiast deel te nemen aan de rondleiding door de nieuwe brouwerij van Grolsch interviewde redactielid Jan Bots Arjan Kaaks. De gekozen strategie (de introductie van een geheel nieuw, in kleur, vorm en formaat afwijkend bierflesje) bracht de nodige risico's met zich mee. Hoe ging Grolsch hiermee om? Hoe heeft Finance bijgedragen aan het slagen van de nieuwe missie van Grolsch om bier zijn premiumstatus terug te geven?

Het vervangen van een bruine door een groene bierfles lijkt op het eerste gezicht misschien een sinecure, zelfs al is de nieuwe fles iets groter. Maar als je beseft dat de bierconsumptie in Nederland al jaren onder druk staat, dat het 24-flessen kratje een belangrijk deel van de bruto marge van Grolsch genereert (naast de bekende beugelflessen!) en dat wij in dit land met onze statiegeldflessen een uniek logistiek recyclingsysteem kennen, met veel in- en externe belanghebbenden, begrijp je al snel dat succes of falen van die operatie voor Grolsch van levensbelang was. Het was een meerjarenproject, met voortdurend schuivende panelen, veel managementbeslissingen en veel consequenties. Voor de productie, maar ook voor de marketing, verkoop, logistiek en distributie. En last but not least voor de financiën natuurlijk.

De meeste organisaties kennen een veelheid aan functies met bijbehorende managers, die allen primair staan voor hun eigen functionele domein. De

financiële man of vrouw heeft met al die domeinen te maken, maar staat er tegelijk iets verder vandaan. Als zodanig is hij of zij dan ook bij uitstek in de positie om te coördineren en te arbitreren tussen verschillende deelbelangen.

***Arjan, bij de introductie van een nieuwe bierfles – daarbij denk je toch vooral aan verkoop en marketing, aan logistiek, aan evalueren van het resultaat...***

Als je puur naar het financiële vakgebied kijkt, kun je daar één element uithalen: calculatie, een DCF maken, ja natuurlijk. Maar de controlvraag is: houdt het daarmee op? Als het daarbij blijft, kun je als CFO in zo'n project af en toe iets komen aanhoren of melden, maar dan is je rol vrij beperkt.

Ik heb graag voldaan aan het verzoek een boardroomsessie met deze titel te verzorgen. In de eerste plaats was dit natuurlijk niet zómaar een project. Het ging om een majeure ingreep in de belangrijkste winstmaker van Grolsch als bedrijf. Grolsch rea-



liseert 70% van haar bruto marge in Nederland en daarbinnen genereert het retailkanaal, en dan met name met het 24-pijps kratje, een heel belangrijk deel. We hebben ook de bekende beugelfles, maar qua omzet was het gewone bruine retourflesje veel belangrijker. Omdat aan die statiegeldflessen bovendien een heel retoursysteem hangt, dat erg kapitaalsintensief is, doe je zo'n project één keer, maar dan weer een hele tijd niet. Als in dit project dus iets mis zou gaan, hadden we als onderneming een serieus probleem gehad.

### **Hoeveel heeft het nieuwe flesje gekost?**

Er hing in de directe sfeer een investeringsplaatje aan, in nieuwe flessen en kratten, van circa 15 miljoen. Met investeringen in marketing en dergelijke praat je dan al gauw over iets in de orde van 22 miljoen euro. Als je dat afzet tegen de bedrijfswinst van Grolsch, van ongeveer 25 miljoen, een EBITDA van 60...

De grote controlvraag is: hoe krijg en houd je grip op zo'n project? En dan gaat het dus niet om een enge financiële calculatie. Daar komt risicomanagement bij. En als je bereid bent dat begrip risico te accepteren als iets dat meer bij de financiële professional hoort dan bij welke andere professional ook, in het samenspel in de organisatie... zie je de koppeling van controlling en de nieuwe groene fles levensgroot voor je.

Dit project is in hoge mate een multidisciplinair, multifunctioneel project geweest. Er zit een marketingdimensie aan, een verkoopdimensie, distributie en logistiek, de CEO was er actief bij betrokken – iedereen eigenlijk.

En naarmate meer partijen meedoen, wordt het lastiger om, over alle processen en subprocessen heen, het totale plaatje nog te overzien. Wie is dan op boardniveau nog in staat en bereid een overkoepelende risico-inschatting te maken? Wie zegt daar dan: alles afwegende denk ik dat dit verantwoord is? Daar heeft de CFO een belangrijke rol te spelen.

### **De CFO of de Concern controller?**

Dat hangt helemaal af van de materialiteit van het risico, het profiel en de complexiteit ervan. Wij hebben hier ook een aantal controllers rondlopen en er zijn vele projecten waar ik als CFO niet erg over hoeft na te denken, dankzij hen. Maar sommige projecten, en de invoering van de groene fles was er een van, zijn zó groot dat ze bij de CFO horen, als

performance manager, als mede-strategiebepaler. Bij de financiële professional als risicomanager, voor de echte businessrisico's. Niet in de sfeer van SOx, om te kijken of de interne controls goed werken, maar in de actieve, businessgeoriënteerde zin.

Bij een goede DCF-berekening hoort natuurlijk ook enige scenarioplanning. Maar in een project als dit, met vele onzekerheden die gaandeweg het project worden opgeheven, tot aan de laatste dag vóór de lancering, heb je steeds met schuivende panelen te maken. En wie houdt dan gedurende het hele traject die panelen in de gaten?

### **Hoe kwamen jullie tot het besluit om de oude vertrouwde fles te vervangen?**

Het begon met input uit de markt. Er is in ons land een retoursysteem met standaardflessen, waaraan alle grote bierleveranciers deelnemen. Daarvoor bestaat een contract, met een bepaalde looptijd. Op een gegeven moment gaf een grote brouwer aan, zich niet meer gebonden te achten aan het standaardflesje. Dit was feitelijk het trigger event waardoor we besloten in actie te komen.

Nu was de situatie op de biermarkt destijds, zelfs voor Grolsch, helemaal niet zo geweldig. De markt stond vreselijk onder druk. Maar we wisten waar we de oplossing moesten zoeken: we moesten onze premiumstatus versterken, er als relatief exclusief biermerk nog meer uitspringen.

We besloten dus om zelf, als het even kon als eerste, met een nieuwe fles te komen. Een strategische keuze.

We zijn toen actief op weg gegaan met de nieuwe missie: 'Grolsch gelooft in de kracht van bier in de drankenmarkt. Grolsch wil de bestaande homogeniteit van die markt doorbreken en haar bier de status van premiumproduct teruggeven.' En die missie werd vertaald in een nieuw flesdesign.

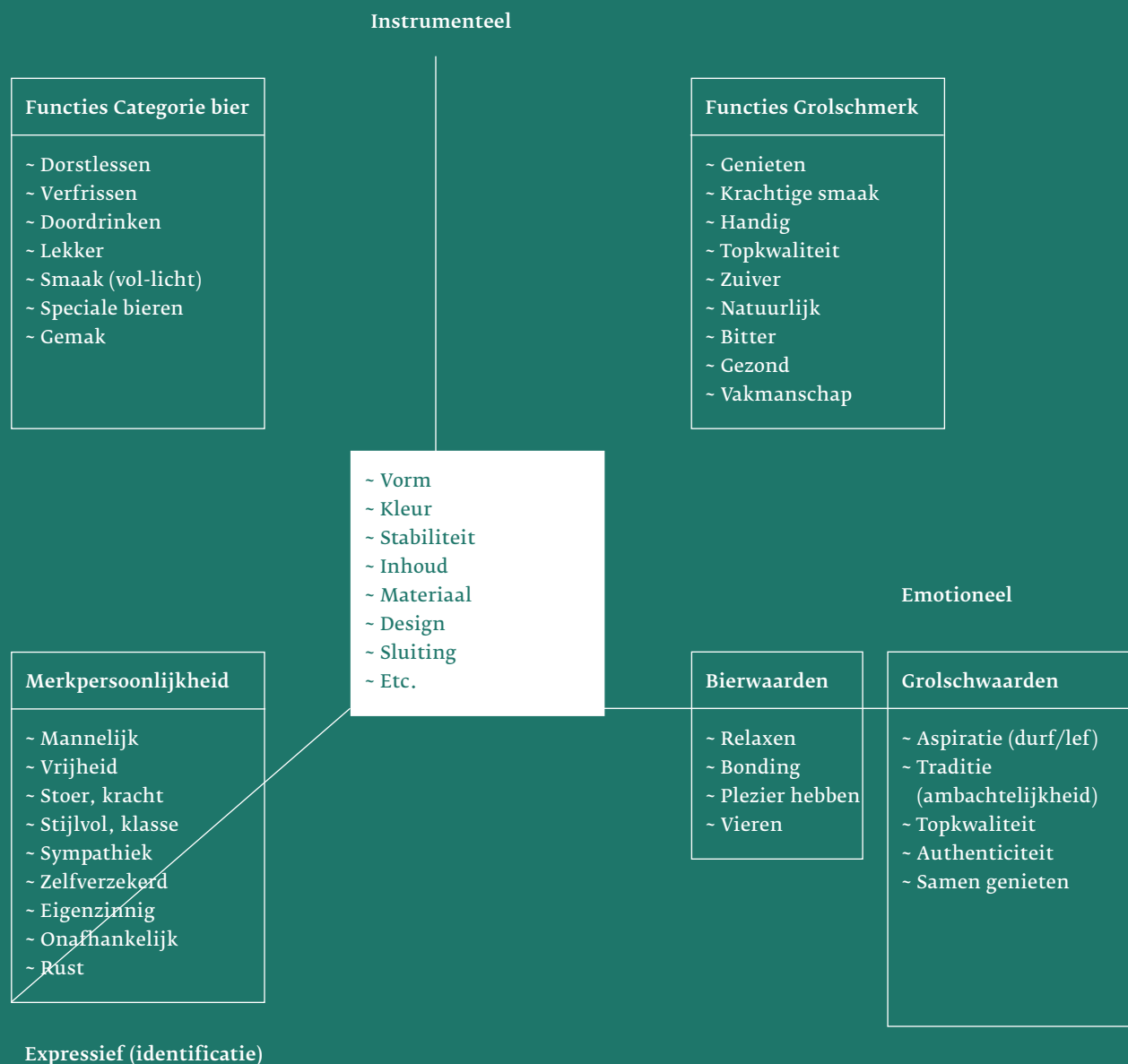
### **Dus jullie besloten je merkwaarde te verhogen...**

Het is niet zo gemakkelijk om de 'waarde' van je brand uit te rekenen. Hoe weeg je dat mee in je advies over de risico's van een operatie zoals ons voor ogen stond?

Wij zijn net overgenomen voor 900 miljoen. Onze nieuwe brouwerij is als brouwerij 300 miljoen waard. Met een andere bestemming, als distributiecentrum of zo, misschien 100 miljoen. Met andere woorden, reken onze brand value maar uit!

Het is natuurlijk niet eenvoudig om dat te alloceren

# 'We moesten de sector de rechtvaardiging geven om meer geld voor ons product te vragen'



Figuur 1. Differentiatie en meerwaardecreatie: Packaging does the job!

naar verpakkingsvorm. Zeker in het buitenland is de beugel één van de primaire kenmerken van het Grolschmerk. Maar in omzet en winstbijdrage is het voornaamste product gewoon het 24-pijps kratje. Met onze nieuwe afwijkende fles versterken we die merkwaarde dus verder.

### ***Vandaar ook de pay-off: Bier mag weer gezien worden?***

De consument drinkt steeds minder bier en meer water en wijn en dergelijke. Daarnaast waren de retailers erin geslaagd steeds meer promotioneel gedreven volume naar zich toe te harken. In vergelijking met andere drankengroepen was bier van de laagste naar de hoogste promotiedruk gegroeid. Tegelijk begonnen de retailers een prijzenoorlog, waardoor de prijs per liter gestaag bleef dalen. Misschien leuk voor de consument, maar slecht voor het merk. Op een gegeven moment kostte een kratje nog maar € 8,29, terwijl het van een niveau van € 11 kwam!

In het kader van het project hebben we enorm veel voorbereidend onderzoek gedaan. Onder andere hebben we in 2005 laten meten wat de prijsperceptie van consumenten was. Het bleek, dat zelfs toen een kratje Grolsch feitelijk € 8,29 kostte, de consument nog steeds dacht dat de prijs 10,50 was! De retailer was met andere woorden bezig ons merk neer te halen. Ons kratje werd soms met een negatieve bruto marge verkocht!

### ***Maar jullie hadden en hebben de retailer wel nodig...***

Hoe konden wij die retailer helpen om naar dat oude niveau terug te gaan? We moesten de sector als zodanig iets bieden, dat was wel duidelijk: we moesten de rechtvaardiging verschaffen om meer geld voor ons product te vragen. We moesten de categorie 'pils' stimuleren en verder ontwikkelen. Daartoe moesten we ons eigen merk onderscheiden, om tot een blijvende margeverbetering per liter bier te komen en zo de category een duurzame winstgevendende groei laten realiseren.

Nu gaan wij niet over de prijs voor de consument; verticale prijsbinding is verboden. We besloten ons rigoureuus los te rukken van het promotieinfuus. Wij hebben eind 2005 onze prijs verhoogd, ook om het moeilijker te maken om ons zo goedkoop in de winkel te zetten. Dat resulteerde begin 2006 zelfs in een kortstondige boycot. Maar medio 2006 verkocht ons kratje weer op het niveau van € 9,59!

### ***Daarmee namen jullie wel een fors risico!***

Ja, het was dus echt een test voor de kracht van ons merk. Als je een goede finance professional in het fast moving consumer goods bedrijf wilt zijn, is het essentieel dat je de kracht van je merk goed kunt inschatten. Overschatten is gevaarlijk, onderschatten kan ook heel veel geld kosten.

### ***En wat vonden de retailers van de nieuwe fles?***

We werden aanvankelijk geconfronteerd met enorm veel scepsis in de markt. 'Dat gaat je nooit lukken!' 'Dat gaat een enorme vervuiling veroorzaken in die kratten!' Men was bang dat de nieuwe flessen in andermans kratten terecht zouden komen (sommigen eisten bij voorbaat een schadevergoeding van tonnen!), of dat wij zelf nog lang te veel bruine flessen in de nieuwe kratten zouden terugvinden. Bovendien verwachtte men ellende en extra kosten in de supermarkten, waar de consument zijn flesjes en kratten terugbrengt.

Natuurlijk is een nieuwe en afwijkende fles invoeren in een systeem met standaardflessen een geweldige logistieke operatie en potentieel ook een geweldig logistiek probleem. We hebben dus in het project ook samen met de UT een onderzoek gedaan naar die vervuiling van kratjes en de mogelijke gevolgen daarvan.

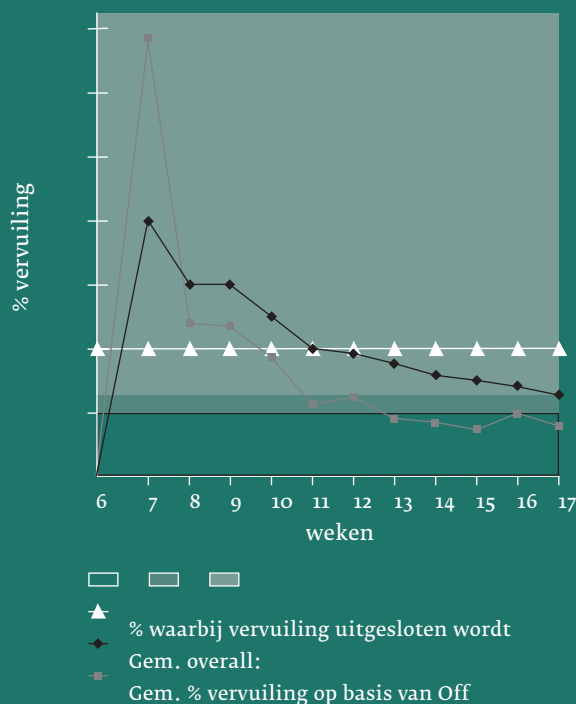
We hebben zelfs berekend welke sorteermethoden (van mensenwerk tot optische herkenning) zouden passen bij welke mate van vervuiling. Wat bleek? De Nederlandse consument en de jongens en meisjes achter de legeflessenautomaat zijn gelukkig zeer plichtsgetrouw wat betreft het inleveren en sorteren van flesjes. De vervuiling is gemiddeld niet hoger dan 4%. Op basis van het gegeven dat de nieuwe fles ook nog een andere kleur en een ander formaat heeft, mochten we wel uitgaan van een verbetering van dat gemiddelde in de nieuwe situatie.

Desalniettemin hebben we een uitgebreide voorlichting en training gegeven aan de mensen in de supermarkten. Dit projectonderdeel werd gedaan door de afdeling Supply Chain met haar eigen controller. Maar de output ervan was wel weer input voor onze beslissingscalculaties op boardroomniveau.

### ***Jullie waren ervan overtuigd dat je zelf de te verwachten vervuiling aan zou kunnen...***

Er leefden nog veel meer vragen bij het samenwerkingsverband van de retailers, het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel. Wij hadden de beslissing al

‘Het is gek,  
maar een groen  
flesje blijkt het  
bier anders,  
frisser te laten  
smaken dan  
een bruin  
flesje’



Figuur 2.  
Sorteerresultaat

genomen en waren begonnen met de investeringen; maar we hebben een hele tijd in een onderhandelingsstraject gezeten waarbij we niet wisten of het zou gaan lukken of niet.

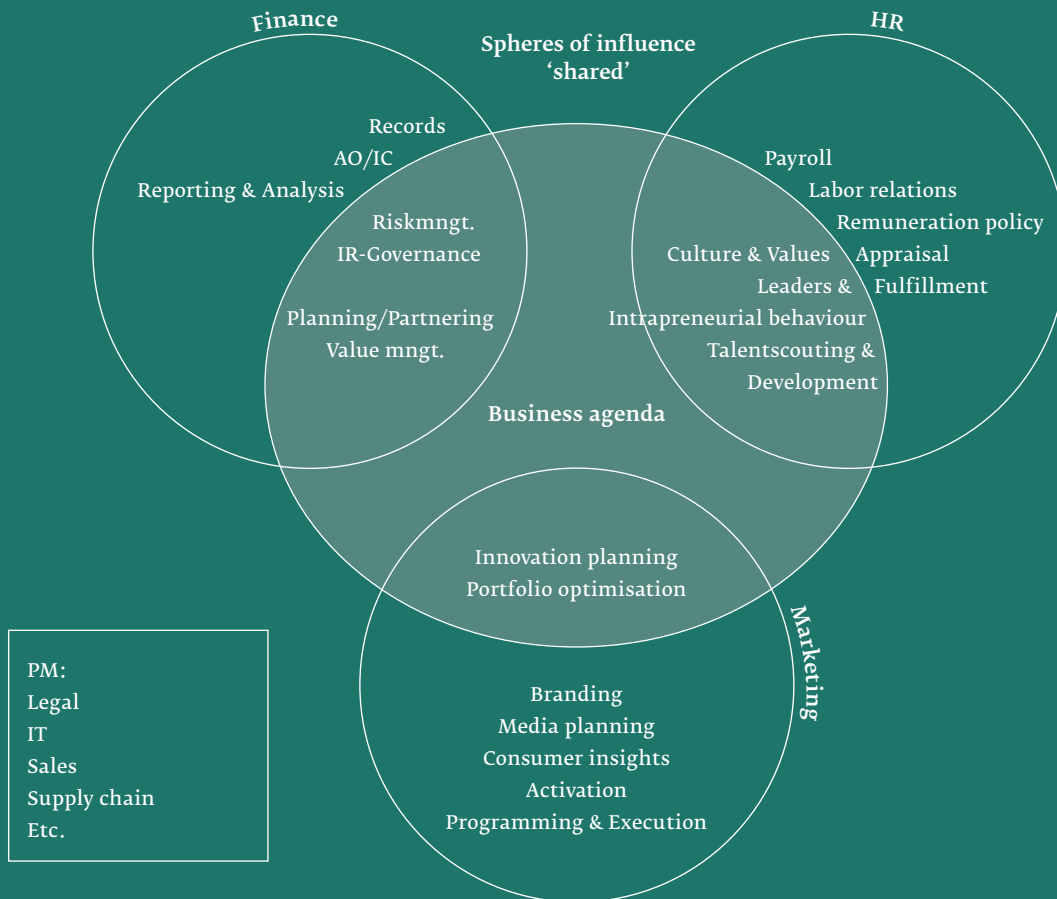
We moesten ook de afweging maken: met hoeveel zekere klanten gaan we door? Ook daar speelde Finance een rol in. We moesten weten hoe goed al de andere functies hun huiswerk gedaan hadden. We moesten bijvoorbeeld ook de mythe ontcrachten dat de pallets met stapels kratjes, waarin her en der – met kracht, want de flesjes zijn groter – een groen Grolsch flesje was gepropt, op de een of andere wijze gevaarlijk instabiel zouden worden in de magazijnen van de retailers. We hebben daarvoor letterlijk een demonstratie gegeven, voor de poorten van Zaandam. Alleen zo konden we dat tegenargument ontcrachten. Je moet begrijpen, de marges waren op dat moment nog zo klein dat men geen behoefte had aan innovatie en avonturen.

Overigens speelde er misschien ook nog wel een strategische agenda van de retailers – die liever extra schapruimte hebben dan dat vermaledijde re-toursysteem. Het zou best kunnen dat zij daar liever helemaal vanaf zouden willen. Voor ons is het systeem aantrekkelijk. De logistiek is geregeld, de verpakkingskosten zijn laag, daardoor betaalt de Nederlandse consument relatief weinig voor zijn bier. In het buitenland betaalt hij veel meer voor zijn pilsje, inclusief de wegwerpfles.

### ***Uiteindelijk is de nieuwe fles tamelijk geruisloos ingevoerd...***

Toen gingen we dus ‘live’. Waar hadden we mee te maken? Ten eerste angst voor chaos. Dreiging van de concurrentie. De onzekerheid over de retailers en hun personeel. Maar daar stond tegenover dat we als het lukte meer omzet zouden maken, dat we ons merk versterkten en de rentabiliteit van de categorie zouden verbeteren.

De introductie van de nieuwe fles volgde begin 2007. Uiteindelijk zaten we na 14 weken dik onder de 2% vervuiling en liep alles op rolletjes.



Figuur 3.  
Spheres of influence

### CONTROLLER ZORGT VOOR BALANS

Wat was en is nu de rol van de CFO?

We hebben intern in dit traject verschillende dossiereigenaren na elkaar gehad. In het begin was het design, daarna de productie, supply chain en uiteindelijk de marketing. Allen rapporteerden ze aan een stuurgroep, waarin marketing, verkoop en supply chain vertegenwoordigd waren – en Finance natuurlijk, de controller. Die rapporteerde op zijn beurt rechtstreeks naar de Board.

De CFO of de controller doet natuurlijk eerst en vooral zijn eigen ding. Maar afhankelijk van zijn eigen persoonlijke inzet en zijn rol in de organisatie kan hij ook de rol spelen van degene die een balans in de organisatie orkestreert. Zoals een arts naar een lichaam kijkt of alle onderdelen wel goed werken.

Wat is controlling? Daar zit in record keeping, AO/IC, de basis. Dan reporting & analysis, planning cycle. Maar ook funding & value management, risk management, (investor)

communications. Governance natuurlijk... What's next? Is er een next?

Ik heb figuur 3 getekend. Wat is nou business? Een business wordt gerund volgens een agenda. Daar zit van alles en nog wat in: alles waar je mee bezig bent met een managementteam, of met de RvB. Een deel van die zaken wordt steeds ingebracht door de afzonderlijke functies, door HR, door Finance, door Marketing enzovoort. Je zou nog meer cirkels kunnen tekenen, maar dan wordt het onoverzichtelijk.

In elke cirkel zit een stuk dat ik de 'algemene dialoog' noem en een stuk waarvan men vertrouwt dat het binnen de functie geregeld wordt. Als de finance professional zijn eigen dingen, AO/IC, record keeping, reporting, goed voor elkaar heeft, kan hij in die middencirkel excelleren en binnen die business agenda een belangrijke speler worden. Waarom juist hij (of zij)? Omdat controllers heel goed kunnen zijn in processen en de interrelaties daartussen, bij het zoeken naar balans, als achtervang en steun van de strategische rol van de



# Vooruit denken Strategie voor uw eigen toekomst



Erasmus Universiteit Rotterdam. Vooruit denken.

U wordt steeds vaker gevraagd mee te denken en vooruit te denken over de besluitvorming en sturing van uw organisatie. Dan is denken over uw eigen toekomst een logische stap. ESAA heeft daarvoor de volgende opleidingen.

**Postinitiële Masteropleidingen:**

Accountancy (RA) • Registercontroller (RC/EMFC) • Public Controlling (CPC/MPC) • IT-Auditing (RE/EMITA) • Internal/Operational Auditing (RO/EMIA)

**Parttime Post-experience Masteropleidingen:**

Masterprogramma Bedrijfseconomie (MSc/Drs) • Master of Management Control (MMC)

**Postgraduate opleidingen:**

Corporate Social Responsibility Management & Auditing

**Academische programma's:**

Programma's voor Commissarissen en Toezichthouders • Wintercourse/Summercourse Auditing

**Denk vooruit en kijk voor meer informatie op [www.esaa.nl](http://www.esaa.nl)**

 ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM



CEO. Hij/zij moet 'in tandem' zijn met die CEO of de managing director, hoe je hem/haar ook noemt. Er moet een balans gecreëerd worden tussen de strategie, de portfolio aan activiteiten en het gedrag van en in de organisatie.

Wij als controllers hebben minder last van deelbelangen, zoals productie of marketing die kunnen voelen. Wij zijn daardoor goed in staat te helpen bij dilemma's in de huidige bedrijfsvoering,

**‘Ik ben als controller als een arts die naar een lichaam kijkt of alle onderdelen wel goed werken’**

als de spanning tussen Rijnlandse versus Angelsaksische governance, lange/termijn versus korte termijn, omzetgroei of winstgroei.

Hoe je hiermee omgaat hangt natuurlijk af van de eigen persoonlijkheid, die van de CEO, hoe is de situatie van de onderneming, en welke rol heb je. Als je 'hoofd boekhouding' bent van een groot concern doe je heel andere dingen dan wanneer je CFO bent met een breed speelveld. In die laatste betekenis kan de controller volgens mij bij uitstek een 'orchestrator of balance' in de organisatie zijn. Hij begrijpt wat het risico is, hij kan functionele agenda's integreren, als 'holistic strategist'; en hij kan last but not least communiceren.

En dat soort competenties waren bij de introductie van de nieuwe groene fles van Grolsch allemaal even onontbeerlijk, dat moge duidelijk zijn.