

Heineken vervangt wereldwijd haar groene flessen

# Moderne uitstraling en meer uniformiteit

Heineken wilde meer uniformiteit en startte daarom in 2006 met een project om alle groene flessen te vervangen. Het ging om de flessen die in Nederland worden afgevuld en de exemplaren waar lokale Heineken-brouwerijen over de hele wereld mee werken. Het werd een XXL-project. Eind 2012 zijn alle brouwerijen definitief over.

Ik word ontvangen op het hoofdkantoor van Heineken in Zoeterwoude. Op tafel staan de vijftien flessen waar de brouwerijen voorheen mee werkten. Daarnaast staan de vijf nieuwe. Op het eerste gezicht lijkt er weinig veranderd. Pas als je de flesjes beter bekijkt, zijn de verschillen te zien. Zo is het papieren etiket definitief verleden tijd. De brouwer werkt alleen nog maar met clear plastic labels. Dit is een dun, doorzichtig plastic etiket. Hierdoor lijkt het of niet het etiket, maar de fles zelf is bedrukt. Op de achterzijde bevindt zich boven het etiket een *embossment* van het Heineken-logo. Dit is een sierlijke stempel die in reliëf in het glaswerk is verwerkt. Het geeft de fles iets koninklijks. De schouderhoek is iets groter en zit – in combinatie met het label – iets hoger op de fles. Dit geeft de fles een trotse uitstraling. “We wilden dat het vooral een moderne fles zou worden”, vertelt Arno Centen, manager supply

Foto's: Heineken



Het papieren etiket is definitief verleden tijd. De brouwer werkt alleen nog maar met clear plastic labels.

**‘Het aantal flessen is teruggebracht van 15 naar 5 types’**

development & support bij Heineken Nederland Supply. “Sommige van onze flessen waren zestien tot twintig jaar oud. Pak je dat aan, dan wil je ook uitpakken met de nieuwste technieken die voor handen zijn.”

De allerbelangrijkste verandering is evenwel: meer uniformiteit. Voorheen gebruikte Heineken over de hele wereld vijftien type flessen. Dit is teruggebracht naar vijf types, namelijk 650 ml, 500 ml, 330 ml en 250 ml, waarbij de laatste fles ook een *twist-off*-variant heeft die consumenten opendraaien. “Uniformiteit levert enorme efficiëntievoordelen op, doordat brouwers lijnen minder vaak hoeven om te bouwen en minder ver-

schillende flesjes op voorraad kunnen houden”, licht Centen toe. Naast het flesdesign heeft de bierbrouwer ook het label en het logo gerestyled. Bovendien werden omverpakkingen en dozen gewijzigd voor alle 172 Heineken-markten.

### Soft change over

Het werd een megaproject en dat had vooral te maken met de omvang. Van al het bier dat Heineken in Nederland brouwt, is slechts een derde deel voor de Nederlandse markt bestemd. Tweederde wordt geëxporteerd. Veel landen willen namelijk graag dat Nederlands bier ook echt uit Nederland komt. Verder brouwen lokale brouwerijen Heineken-bier over de hele wereld. “Het was een hele operatie om met al die brouwerijen om te schakelen. Glasleveranciers over de hele wereld moesten hun fabrieken ombouwen, brouwerijen moesten nieuwe lijnen aanschaffen en alles moest via een gedetailleerde planning verlopen”, legt Centen uit. “Vanwege deze omvang hebben we het project intern K2 genoemd. K2 is namelijk niet de hoogste berg ter wereld, maar wel de berg die het moeilijkste te beklimmen is.”

Om lokale brouwerijen de kans te geven op een goede manier over te gaan, koos Heineken voor een *soft change over*. Er was dus geen harde datum waarop alle brouwerijen overgingen, maar elke brouwerij volgde haar eigen planning. Dit liep goed. Alleen de brouwerijen in Canada en Ierland haalden hun planning niet, omdat de verkoop in die landen lager uitviel dan verwacht. Daardoor was er daar meer tijd nodig om de oude voorraden op te maken.

### Nauwkeurigheid

“Op technologisch vlak was de fijnoriëntatie van de labels de grootste uitdaging”, vertelt Centen. Het nek- en het fles-etiket aan de voorzijde moeten namelijk lijnrecht onder elkaar zitten. Op de achterzijde moet het etiket recht onder het embossment worden geplaatst. Daarom investeerde Heineken in de cameratechniek van de etiketteermachines op de productielijnen. “We stellen hoge eisen aan de uitstraling van onze flessen. Dit was wel een punt waarover we ons zorgen maakten”, aldus Centen. Om het resultaat te controleren huurde Heineken de Britse firma Yorkshire Repak in. “Dit bedrijf heeft de best denkbare expertise in het monitoren van toleranties en afwijkingen bij etikette-



Heineken investeerde in de cameratechniek van de etiketteermachines op de productielijnen.

ring. De kosten waren het waard.” Yorkshire Repak controleerde bij de opstart of alle etiketten op de millimeter nauwkeurig geplaatst waren. Het bleek dat alle flessen binnen de Heineken-norm vielen.

### Kosten

Ondanks de nieuwe technieken wist Heineken de kosten in de hand te houden. De nieuwe fles is namelijk goedkoper dan de oude. De gemiddelde transferprijs (de prijs die berekend wordt voor interne klanten, red.) is hetzelfde gebleven. “Voor de nieuwe flessen gebruiken we namelijk 3 procent minder glas dan voorheen. Hiermee besparen we 14.000 ton glas per jaar”, vertelt Centen. “Bij het ontwerp van een nieuwe exportfles is het voor ons altijd de uitdaging om deze zo

licht mogelijk te maken. Intern noemen we dit ‘how-low-can-you-go?’. Zo houden we de vervoerskosten zo laag mogelijk.” Slechts voor enkele lokale markten viel de fles duurder uit. Dit komt bijvoorbeeld omdat ze daar werkten met een fles van 710 ml en de overgang moesten maken naar een fles van 650 ml. De kosten van de hele operatie kwamen 1 procent boven het budget uit. Centen: “Natuurlijk heb je altijd mee- en tegenvallers. De kosten van het materiaalverlies bij opstart vielen mee. We waren iets meer geld kwijt aan materialen die we versneld moesten afschrijven, zoals de mallen bij glasleveranciers. Voor zo’n grote operatie is een kleine budgetoverschrijding acceptabel.”

### Communicatie

Uiteindelijk kijkt Centen tevreden terug op het project. “Het enige punt van kritiek is dat de communicatie nog net iets beter had gekund. Tijdens zo’n project gebeurt er veel en daar zijn veel mensen bij betrokken. Af en toe ging er iets fout, bijvoorbeeld omdat een afspraak niet bevestigd was. Het gaat dan om details, maar het is toch vervelend als er daardoor misverstanden ontstaan. We hebben onze protocollen daar nog verder op aangescherpt, zodat ons dat niet meer kan overkomen.”



Arno Centen, manager supply development & support bij Heineken, kijkt tevreden terug op het XXL-project.

### Maaïke Tindemans

M. Tindemans is freelance journaliste