

FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY
PALACKÉHO V OLOMOUCI

Katedra nederlandistiky

Studijní rok 2013/2014

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE
NIZOZEMSKÁ FILOLOGIE SE ZAMĚŘENÍM NA ODBORNÝ JAZYK

**Nederlands bedrijf Heineken vs. Belgisch bedrijf
AB Inbev op de Tsjechische markt**

**The Dutch company Heineken vs. the Belgian company AB
Inbev on the Czech market**

Vedoucí práce:

Drs. Bas Hamers

Vypracovala:

Bc. Adéla Zelená

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a veškerá literatura a ostatní zdroje, které jsem použila, jsou uvedeny v Seznamu literatury.

Ik verklaar hiermee dat ik deze masterscriptie zelfstandig heb geschreven en dat alle literatuur en andere bronnen die ik gebruik heb, zijn in de Literatuurlijst en Internetbronnen opgenomen.

V Olomouci dne 30. dubna 2014

Bc. Adéla Zelená

Ik wil van harte mijn begeleider Drs. Bas Hamers bedanken voor zijn geduld, adviezen en vooral zijn kritiek en ondersteuning

Chtěla bych ze srdce poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Drs. Basu Hamrsovi za trpělivost, za rady které mi poskytl a hlavně za jeho kritiku a podporu.

Bc. Adéla Zelená

Inhoud

Inleiding	6
1. De geschiedenis van het bier	8
1.1. Geschiedenis van het bierbrouwen in Tsjechië	9
1.2. Huidige Tsjechische biermarkt en Tsjechische consumenten.....	12
2. De geschiedenis van Heineken N.V. en AB Inbev	15
2.1. Het bedrijf Heineken N.V.	15
2.2. Het bedrijf AB Inbev	18
2.2.1. Interbrew.....	18
2.2.2. De brouwerij AmBev	19
2.2.3. De brouwerij Anheuser-Busch	19
2.2.4. Interbrew + AmBev + Anheuser-Busch = AB InBev	20
3. De overname op de Tsjechische biermarkt	23
3.1. De Tsjechische brouwerijen voor de overname door Heineken.....	23
3.1.1. De brouwerij Starobrnno, a.s.	23
3.1.2. De brouwerij Kralovske pivovar Krusovice.....	25
3.1.3. Het bedrijf Drinks Union, a.s.	27
3.2. De Tsjechische brouwerijen na de overname door Heineken	28
3.2.1. De brouwerij Starobrnno	28
3.2.2. De brouwerij Kralovsky pivovar Krusovice.....	30
3.2.3. Het bedrijf Drinks Union.....	30
3.3. De Tsjechische brouwerijen voor de overname door AB Inbev.....	34
3.3.1. Pivovary Staropramen s. r. o.	35
3.4. De Tsjechische brouwerijen na de overname door AB Inbev	37
3.4.1. Pivovary Staropramen, s.r.o.	37
3.5. Vergelijking van de overnames door Heineken en AB Inbev	44
4. De vernieuwing op de Tsjechische biermarkt	50
4.1. Stella Artois vs. Heineken bier	50

4.2.	Petflessen	52
5.	De bedrijfscultuur van Heineken en AB Inbev	55
5.1.	De term – ‘Bedrijfscultuur’	55
5.2.	Symbolen van Heineken en AB-Inbev	57
5.2.1.	Het logo en de kleur van Heineken	58
5.2.2.	Het logo en de kleur van AB Inbev	60
5.3.	De waarden en grondbeginselen van Heineken en AB Inbev	62
5.3.1.	De waarden en grondbeginsel van Heineken	62
5.3.2.	De waarden en grondbeginsel van AB Inbev	66
6.	Vergelijking van Heineken en AB Inbev	69
	Conclusie	75
	Literatuurlijst	79
	Internetbronnen	80
	Resumé in het Tsjechisch	84
	Resumé in het Engels	85
	Annotatie.....	86

Inleiding

Twee jaar geleden heb ik mijn bachelor scriptie geschreven. Deze scriptie ging over de overname van Drinks Union door Heineken. Toen ik bezig was met het schrijven van de scriptie, wist ik dat ik dit onderwerp kon uitbreiden naar mijn toekomstige masterscriptie. In mijn bachelorscriptie richtte ik me op twee onderwerpen. Het eerste onderwerp was de multinationale overname van het Tsjechische bedrijf Drinks Union door het Nederlandse bedrijf Heineken uit economisch oogpunt. Hier hield ik me bezig met op welke manier tussen deze twee bedrijven tot een overname kwam. Verder schreef ik over de Tsjechische brouwerijen die hierbij betrokken waren en wat er gebeurde met deze bedrijven na de overname. Het tweede onderwerp was de samenwerking tussen twee of meerdere culturen. Hier wees ik op het feit dat niet alleen de kennis van een andere taal belangrijk is, maar ook de kennis van de gewoonten van een andere cultuur voor grensoverschrijdende samenwerking.

In mijn masterscriptie zal ik andere onderwerpen behandelen. Ik zal me op het Nederlandse bedrijf Heineken en het Belgische bedrijf AB Inbev richten die de Tsjechische biermarkt beïnvloed hebben door overnames van Tsjechische brouwerijen. Ik zal deze twee bedrijven vergelijken en bespreken welke vernieuwingen ze op de Tsjechische markt hebben gebracht en hoe deze vernieuwingen door de mensen in Tsjechië ontvangen werden. Ik wil ook kijken als deze twee bedrijven nog steeds iets met Nederland en België te maken hebben. Verder zal ik hun overnames van Tsjechische brouwerijen vergelijken en zal ik de veranderingen die in de Tsjechische brouwerijen werden doorgevoerd, beschrijven. Hierbij kunnen wij denken aan zaken of de bedrijven in de overgenomen brouwerijen investeren, of de situatie in de brouwerijen verbeterd werd enz.

Mijn scriptie zal uit twee delen bestaan, een theoretisch deel en een praktisch deel. In het eerste hoofdstuk van het theoretische deel zal ik de geschiedenis van het bier beschrijven. Verder richt ik me op de geschiedenis van het bierbrouwen in Tsjechië waar ik wil tonen dat bier een lange traditie in Tsjechië heeft. Daarna zal ik ook de typische Tsjechische bierconsumenten beschrijven. In het tweede hoofdstuk zal ik de geschiedenis van de bedrijven Heineken en AB Inbev beschrijven, omdat het interessant is dat uit zulke kleine landen als België en Nederland zulke machtige bedrijven in de bierindustrie komen, met elk een eigen bedrijfscultuur.

Het praktische deel zal meer uitgebreid zijn. Ten eerste zal ik in het derde hoofdstuk de overname van Tsjechische brouwerijen door Heineken met de overname van Tsjechische brouwerijen door AB Inbev bekijken. Hoeveel brouwerijen waren het precies, hoe zagen de brouwerijen er voor de overname en na de overname uit. Omdat ik al over de overname door Heineken in mijn bachelor scriptie heb geschreven, zal ik sommige informatie hieruit gebruiken.

Het vierde hoofdstuk zal gaan over de vernieuwingen die Heineken en AB Inbev op de Tsjechische biermarkt brachten en hoe deze vernieuwingen door de conservatieve Tsjechische bierconsumenten ontvangen werden.

In het vijfde hoofdstuk zal ik de bedrijfscultuur in het algemeen uitleggen en twee elementen vergelijken (symbolen, waarden en grondbeginsels) van de bedrijfscultuur van Heineken en van AB Inbev.

In het laatste hoofdstuk zal ik over de verschillen tussen deze bedrijven schrijven waarin ik wil kijken of de bedrijven nog iets te maken hebben met de kleine landen waar ze komen vandaan – België en Nederland.

1. De geschiedenis van het bier

Bier is voor de Tsjechen een heel belangrijke drank en heeft een lange traditie in ons land. Wij noemen het onze nationaal drank. Bier behoort tot onze eetcultuur en meestal staat dit drankje op tafel bij de zondagslunch. Maar wij zijn niet het enige land waar een bier belangrijke positie inneemt. Ook in België en in Nederland speelt bier een belangrijke rol in hun eetcultuur en vooral in de staatseconomie. Twee van de belangrijkste bedrijven van bierproductie komen dan ook uit België en Nederland. Daarom zal ik in dit hoofdstuk de geschiedenis van het bier in Tsjechië beschrijven en vervolgens zal ik de geschiedenis van het Nederlandse bedrijf Heineken en het Belgische AB Inbev beschrijven.

De inofficiële patroonheilige van het bierbrouwen voor de hele wereld is Gambrinus. Volgens een Beierse Aventine kroniek leefde hij 1600 jaar voor Christus en was hij de veronderstelde uitvinder van het bier. Maar volgens de geschiedenis bronnen werd het bier eerder gebrouwen dan in het jaar 1600 voor Christus en daarom is hij alleen “inofficiële patroonheilige.” Bovendien bestaan er 4 theorieën over wie Gambrinus eigenlijk was. De eerste theorie zegt dat Gambrinus bierbrouwer was aan het hof van keizer Karel de Grote tussen de jaren 742-814. De tweede theorie is uitgebreider en zegt dat Gambrinus de Vlaamse en Brabantse koning Jan Primus¹ was en dat Gambrinus alleen een foute interpretatie van Jan Primus was. De derde theorie wordt meestal op de Duitse webpagina's gemeld die op bier zijn gericht. Op deze pagina wordt gezegd dat in de 16e eeuw in Brabant nog een andere adellijke met dezelfde naam bestond en die veel van bier hield. Daarom was hij een bierpatroon geworden. Volgens de laatste theorie is Gambrinus alleen een persoon die kunstmatig gecreëerd werd.²

Wat wij precies weten is wanneer men begon met het brouwen van bier. Historische bronnen melden dat het eerste bier in Egypte werd gebrouwen, maar op basis van archeologische ontdekkingen werd het bier ook in 4000-3000 voor Christus in Mesopotamië gebrouwen en het gistingsproces werd er bij toeval ontdekt. De eerste bieren werden uit gerst en tarwe gebrouwen. De productie van bier maakte tot nu toe een lange ontwikkeling door en belangrijkste grondstof is nu hop.³

¹ Jan Hertog I

² CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p. 11-12.

³ CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p.12

1.1. Geschiedenis van het bierbrouwen in Tsjechië

Het bierbrouwen heeft een lange traditie in ons land. Op de grond van ons land vestigden zich als eerste de Kelten, ongeveer in de eerste helft van de 1e eeuw. Daarna kwamen Germaanse stammen als de Marcomannen en Quaden gevolgd door de Slaven. Het waren de Slaven die hier aan het begin van de 6e eeuw vele graangewassen waarbij ook hop introduceerden. Zij waren de eersten die het bier uit hop hebben gebrouwen. Het bierbrouwen was tot de 9e eeuw gewoon ambachtelijk werk dat iedereen die de grondstoffen en kennis had, kon doen. Maar aan het einde van de 9e eeuw kwam een verandering. Het bier stopte een huisproduct te zijn en het werd een handels object. De bierproductie was tot de 10e eeuw heel primitief en de verbetering kwam vanaf het moment dat het bier in kloosters werd gebrouwen. De eerste kloosterbrouwerij werd in 970 opgericht bij St George in de Praagse burcht en er woonden Benedictijnen. Het bier werd door vrouwen gebrouwen wat het grote verschil is met het heden, omdat vandaag de dag dit werk meestal typisch voor mannen is. In 993 werd het tweede klooster waar bier werd gebrouwen gesticht door de vorst Boleslav II en een paar jaar later, in 999, richtte Boleslav II nog een klooster voor de bierproductie op.

Het drinken van bier werd zo veel verspreid dat van de 10e eeuw tot de 12e eeuw door paus Johannes XI op basis van een verzoek van de Praagse bisschop en medeoprichter van het klooster in de stad Brevnov, Adalbert van Praag, een prohibitie ingevoerd werd. De reden hierover was dat dat de gelovigen van Adalbert van Praag te veel bier dronken en daarom leidden zij geen ordelijke leven. Het was de eerste en ook de laatste prohibitie voor het drinken van bier in Tsjechië. Na de 12e eeuw was er een grote verspreiding van het bier in ons land en bier werd niet alleen in kloosters gebrouwen, maar ook al door de adel en andere lagen van de bevolking. De eerste echte brouwerij stond op de grond van Tsjechië was de brouwerij Travník die onder Vyšehrad⁴ stond en die in 1070 werd opgericht. Tijdens de 14e en de 15e eeuw is het bierbrouwen ook in de handen van burgers. In 1348 waren op de grond van Tsjechië maar 36 brouwerijen. Tussen de jaren 1349 en 1419 was dit aantal brouwerijen gestegen naar 55 brouwerijen. In Tsjechië was de grote patroon, niet alleen voor bier maar ook voor wijn, keizer Karel I die voor de kwaliteit van deze producten garant stond. Aan het begin van de 17e eeuw

⁴ **Vyšehrad** (Tsjechisch voor 'hoge burcht') is een wijk van de Tsjechische hoofdstad Praag die ten zuiden ligt van de Oude Stad. Het is een toeristische vestingstad met metershoge muren en stadspoorten. Een bekende bezienswaardigheid in de wijk, die tot het district Praag 2 behoort, is de Sint-Petrus-en-Pauluskerk. De vesting is in de 10e eeuw door de Přemysliden gesticht.
<http://nl.wikipedia.org/wiki/Vy%C5%A1ehrad>; 15/1/2014

nam het aantal brouwerijen sterk toe en in deze tijd zijn er rond 3.000 brouwerijen, maar na de Dertigjarige Oorlog was het aantal brouwerijen sterk gedaald.

Een grote verandering voor Tsjechische brouwerijen maar, ook voor brouwerijen in andere landen, was de stichting van de Burgerlijke brouwerij in Pilsen in 1839, waar men begon een nieuw soort bier dat een betere kwaliteit had, te brouwen. Maar het centrum van het bierbrouwen was nog steeds de hoofdstad Praag. In Tsjechië waren er in 1864 in totaal 1026 brouwerijen en jaarlijks werd 3 328 000 hl bier geproduceerd, maar in jaar 1879 waren er nog maar 885 brouwerijen en de trend van het verval van brouwerijen bleef nog voortduren en in 1910 produceerden slechts 571 brouwerijen bier, wat bijna de helft is van de brouwerijen in 1864. De reden hiervoor was dat de staat strenge voorschriften had omtrent hoeveel bier gebrouwen mocht worden en sommige brouwerijen konden aan niet deze regelen voldoen.⁵

In de tweede helft van de 19e eeuw maakte het brouwen een dynamische ontwikkeling door. Enerzijds werden de oude brouwerijen met ouderwetse technologie gesloten en anderzijds werden nieuwe moderne brouwerijen geopend. Tussen 1860 en 1910 werden moderne brouwerijen met nieuwe technologie gebouwd, die tot vandaag de dag nog bestaan en bier brouwen. Het centrum van het bierbrouwen was niet meer Praag, maar de productie werd over andere kleinere steden verspreid. In 1869 werd bijvoorbeeld de Aandeelhoudersbrouwerij (huidige Staropramen) opgericht en in Pilsen werd de eerste aandeelhoudersbrouwerij (huidige Gambrinus) opgericht. In de vooroorlogse periode in 1914 waren er in Tsjechië 650 brouwerijen. In Bohemen waren er 535 brouwerijen, in Moravië 88 en in Silezië 25.⁶

Het bierbrouwen in de Eerste Wereldoorlog

De Eerste Wereldoorlog had een grote invloed op het bierbrouwen. Vele mannen die in brouwerijen werkten, werden naar het front gestuurd en de brouwerijen moesten aan het leger alle paarden en runderen afstaan dus was het een groot probleem de grondstof naar de brouwerijen te transporteren en omgekeerd het bier naar de consumenten te brengen. Het aantal brouwerijen in Tsjechië was naar 526 gedaald. Maar

⁵ CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p.30-40

⁶ CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p. 46-47

het grootste verval was in de jaarlijkse productie. Voor de oorlog was het 11 miljoen hl bier per jaar en tijdens de oorlog was het slechts 1,5 miljoen hl.⁷

Het bierbrouwen tussen de wereldoorlogen in Tsjechië

In de jaren 1919-1920 werd door ongeveer 560 brouwerijen bier geproduceerd. Na de Eerste Wereldoorlog begon het bier naar het buitenland geëxporteerd te worden, meestal naar Duitsland. Maar ten gevolge van de wereldcrisis was er een groot verval van de bierproductie en tussen de moeilijkste jaren 1933-1937 brouwden slechts 366 brouwerijen bier. Voor de bierindustrie was het een slechte periode. Toen het rond 1938 leek dat de situatie beter zou worden brak in 1939 de Tweede Wereldoorlog kwam uit en verloor Tsjechië veel brouwerijen.⁸

Het bierbrouwen in de Tweede Wereldoorlog

De Tweede Wereldoorlog was ook geen goede periode voor het bierbrouwen. Er werd alleen bier met een laag alcoholpercentage geproduceerd. Wij kunnen zeggen dat dit bier het huidige alcoholvrije bier is. Maar er was een uitzondering waar bier met alcohol werd geproduceerd, namelijk. In de brouwerij Plzensky Prazdroj, omdat deze brouwerij bier naar Duitsland exporteerde.⁹

De periode tussen 1945-1989

Deze periode was moeilijk voor eigenaars en aandeelhouders van de brouwerijen, omdat in deze tijd een nationalisering begon. Tot 1960 bestonden in Tsjecho-Slowakije in totaal 22 nationale bedrijven die de leiding over alle brouwerijen van Tsjecho-Slowakije hadden. Na 1960 waren er maar 8 nationale bedrijven. De brouwerijen die naar het buitenland exporteerden mochten meer kwalitatief betere grondstof gebruiken en ook mocht moderne technologie gebruikt worden. Maar toch konden de andere brouwerijen met verouderde technologie kwaliteitsbier brouwen in deze tijd.¹⁰

⁷ CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p. 52-53

⁸ CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p. 54

⁹ CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p. 11-12.

¹⁰ CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208, p. 55-56

De periode na 1989

De politieke verandering bracht ook verandering in het bierbrouwen met zich mee. Het betekend het einde van de nationalisering en sommige brouwerijen gingen terug over in de handen van de oorspronkelijke eigenaren. Sommige werden geprivatiseerd en sommige werden verkocht aan buitenlandse bedrijven zoals SAB, omdat na 1989 de Tsjechische markt ook geopend werd voor vele buitenlandse bedrijven zoals, het Nederlandse Heineken en de Engelse drankgroep Bass PLC.

1.2. Huidige Tsjechische biermarkt en Tsjechische consumenten

Het bier is zeer belangrijk voor de Tsjechische economie, want bier is een belangrijke onderdeel voor de Tsjechische huishoudingen. Uit het nieuwste onderzoek¹¹ over bier in de Tsjechische Republiek blijkt dat het aandeel van mensen dat in Tsjechië bier drinkt lang tijd niet veel veranderd is. Maar toch kunnen wij zien dat het aantal bierconsumenten geleidelijk afneemt. Tot de bierconsumenten behoren voor het grootste deel mannen, 90 % van de mannen drinkt bier, 50 % – 60 % van de vrouwen drinken bier. Er bestaat geen groot verschil in bierconsumptie tussen hoge en lage klassen. Bier wordt door beide klassen gedronken. De Tsjechische bierconsumenten staan al een paar jaar op de eerste positie van bierconsumptie ter wereld. (zie Tabel nr. 1. op het pagina 13). Maar de trend is dat de bierconsumptie afneemt. Er zijn verschillende oorzaken hiervan. Vooral structurele veranderingen in de levensstijl van de bevolking, groeiende druk op de werkplek om beter en sneller te werken zijn van invloed. Maar toch is bier nog steeds het populairste drinken in Tsjechië.

¹¹ Het onderzoek dat geregeld wordt gedaan door CVVM (Het centrum voor opiniepeilingen)
<http://www.ceske-pivo.cz/vyzkum-o-ceskem-konzumentovi-piva; 5/3/2014>

Tabel nr. 1 Het volume van de bierconsumptie ter wereld per hoofd¹²

2009	2010	2011	land	Volume van de bierconsumptie per hoofd (liter) in 2013
1	1	1	Tsjechische republiek	132
2	2	3	Duitsland	107
3	3	2	Oostenrijk	106
4	4	4	Ierland	104
6	8	10	Australië	98,08
5	5	5	Estland	91
15	6	17	Litauen	86
10	7	6	Polen	84
9	9	12	Venezuela	83
7	10	7	Finland	83
8	11	9	Slovenië	83
14	12	15	VS	78
12	13	13	België	78
11	14	8	Kroatie	78
13	15	14	Roemenië	77
18	16	11	Panama	75
21	17	16	Nederland	74
16	12	19	Het Verenigd Koninkrijk	74
20	19	18	Bulgarij	73
22	20	23	Nieuw-Zeeland	71

Wat is eigenlijk het typische karakter van de Tsjechische bierconsument? Het karakter van de Tsjechische bierconsument hangt samen met de lange biertraditie en cultuur van het drinken van het bier. De Tsjechische “bierbuik¹³” is zeer conservatief en hij houdt niet van verandering van de gewoonten. Hij eist dat het bier juist getapt wordt, hij wil bier met een dichte witte kraag en het bier moet precies koud genoeg zijn. Ook het soort bierglas is belangrijk. De Tsjechische bierconsumenten zijn ook conservatief wat betreft de smaak van het bier. Voor het Tsjechische bier is karakteristiek dat het pils een opvallende smaak van mout en hop moet hebben. Het bier heeft een gemiddelde tot krachtige scherpe smaak en de intensiteit van bitterheid is gemiddeld tot hoog. De kleur van het bier is goudgeel. Het bier sprankelt en wanneer het in een glas wordt gegoten

¹²Zelf gecreëerd

http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2012/1226_01.html; 5/3/2014

<http://www.rediff.com/business/slide-show/slide-show-1-20-most-beer-drinking-countries/20130403.htm#21>; 5/3/2014

¹³ (bij uitbreiding) iem. die graag bier drinkt, Van Dale groot Woordenboek

ontstaat er een compacte witte schuimkraag. Vreemde geur en vreemde smaak zijn niet toegestaan.¹⁴

¹⁴ <http://www.pivnidenik.cz/clanek/92-Ceske-pivo-a-jeho-vyroba/index.htm>; 8/3/2014

2. De geschiedenis van Heineken N.V. en AB Inbev

2.1. Het bedrijf Heineken N.V.

Het Nederlandse bedrijf Heineken is één van de grootste bierproducenten ter wereld. Heineken geeft werk aan 56 duizend mensen in de 71 landen ter wereld. In zijn 125 brouwerijen wordt cca 120 miljoen hectoliter bier geproduceerd. Heineken bezit rond 250 biermerken zoals bijvoorbeeld – Heineken, Brezno, Krusovice, Desperado etc. Het bedrijf staat nog steeds op de derde positie van de wereldmarkt en daarvoor staan alleen nog het Belgische bedrijf AB Inbev en het Zuid-Afrikaanse SAB Miller. Op de vierde positie, dus na het bedrijf Heineken, staat het Deense Carlsberg.

Voor 1870 was bier in Nederland van slechte kwaliteit en de 22 jaar oude Gerard Adriaan Heineken wilde deze situatie veranderen. Hij had geen ervaring in deze sector, maar toch kon hij zijn moeder in 1864 overtuigen om de brouwerij „De Hooiberg“ te kopen. Deze brouwerij werd in 1592 door Weijntgen Elberts, weduwe van een brouwer, in Amsterdam opgericht. De brouwerij groeide uit tot een van de grootste van Nederland. De familie Heineken kocht deze brouwerij zeer goedkoop omdat in deze tijd een crisis in het bierbrouwen was. De prijs was 80 000 gulden (176 000 €). Gerard Heineken was zo succesvol in deze sector dat hij al binnen 4 jaar in de omgeving van Amsterdam een nieuwe, grotere brouwerij liet bouwen en die oude in het centrum van Amsterdam werd gesloten. Het bedrijf Heineken werd verder ontwikkeld en na 6 jaar, in 1874, kocht hij een brouwerij in Rotterdam. In 1873 werd het bedrijf in het handelsregister ingeschreven als Heinekens Bierbrouwerij Maatschappij N. V.

In 1876 begon de brouwerij met de eerste export naar het buitenland. De grotere klanten bevonden zich de Nederlandse koloniën overzees. Gerard Heineken stierf in 1893 en het bedrijf kwam onder leiding te staan van J.D.A. Petersen die later met de weduwe van Gerard Heineken trouwde en was de stiefvader van de zoon van Gerard geworden, Henry Pierre Heineken.

Henry Pierre Heineken nam de leiding van het bedrijf in 1914 over en met hem kwam het bedrijf tot een vernieuwing. De bierproductie was de grootste van de laatste jaren en het bedrijf oriënteerde zich steeds meer op export naar het buitenland. Er begon naar de VS geëxporteerd te worden, maar de export werd vanwege de prohibitie in 1920 onderbroken. Hij voerde ook als eerste betere arbeidsvoorwaarden voor werknemers in (er werd een pensioenfonds opgericht, hij maakte de werktijden korter en hij gaf werk aan vrouwen). Heineken was een bedrijf dat altijd klaar was en daarom, toen in de VS de

prohibitie eindigde, was het het eerste bedrijf dat op de Amerikaanse markt opnieuw actief was.

In de jaren 40 van de 20e eeuw werd de zoon van Henry Heineken, Alfred Henry "Freddy" Heineken naar New York gestuurd marketing- en reclametraining. Zijn terugkeer naar Nederland betekende het begin van een nieuwe era in de handelsstrategie van het bedrijf. Hij vernieuwde publiciteitscampagne van Heineken bier bijvoorbeeld via reclame op de radio, hij veranderde het logo van het bedrijf dat tot op de dag van vandaag nog bestaat. Hij wilde het feit dat bier van Heineken in de andere continenten bekender is dan in Europa, veranderen. En dat gebeurde. Het bier van Heineken werd ook populair in Europa.

Al die tijd probeert Heineken zijn marktwaarde op de markt te behouden door het kopen van functionerende brouwerijen om ze vervolgens te sluiten. Deze bedrijfsstrategie is al bekend sinds de Tweede Wereldoorlog. De familie Heineken beïnvloedde zeer sterk het bierbrouwen in Nederland. Binnen korte tijd verloor Nederland door deze bedrijfsstrategie verscheidenheid in zijn 'biercultuur.'

Tabel nr. 2 Door Heineken overgenomen Nederlandse brouwerijen¹⁵

Door Heineken overgenomen Nederlandse bedrijven		
Jaar	Naam van brouwerij	Stad
1919	Brouwerij Griffioen	Silvolde
1920	Brouwerij Schaepman	Zwolle
1920	Rutten's Bierbrouwerij	Amsterdam
1923	Brouwerij Marres	Maastricht
1934	Brouwerij De Kroon	Arnhem
1934	Twentsche Stoom Beiersch Bierbrouwerij	Almelo
1941	Van Vollenhoven's Bierbrouwerij	Amsterdam
1952	Sint Servatiusbrouwerij	Maastricht
1952	Brouwerij Vullingsh	Sevenum
1953	Brouwerij De Sleutel	Dordrecht
1959	Brouwerij Henquet	Eysden
1968	Amstel Brouwerij	Amsterdam

¹⁵ <http://www.mt.nl/479/76184/dossier-mt500/de-opmars-van-bierconcern-heineken.html>; 15/1/2014

1982	Brouwerij De Ridder	Maastricht
1989	Brand Bierbrouwerij	Wijlre

De bedrijfspolitiek werd ook in andere landen toegepast. In 1930 bouwde Heineken voor de eerste keer in zijn geschiedenis een brouwerij in Nederlands Oost-Indië (vandaag Indonesië). Heineken begon ook bier naar Azië te exporteren en één jaar later begon een samenwerking met Fraser en Neave in Singapore en hetzelfde jaar werd hier gebrouwen. In 1953 kocht Heineken de Nederlandse brouwerij 'De Sleutel' en kort daarna bouwde hij een nieuwe brouwerij in 's Hertogenbosch. Heineken liet ook brouwerijen op het Afrikaanse continent bouwen en hierdoor verkreeg Heineken de eerste positie op de Afrikaanse biermarkt. Aan het begin van de jaren 60. bezat of mede bezat Heineken 4 brouwerijen in Nederland en 24 in het buitenland. Een belangrijk keerpunt voor Heineken was in 1968 de fusie, met zijn grootste concurrent op de Nederlandse markt, 'Amsterdamse Amstelbier.' Het bedrijf kreeg ook de meerderheid van de aandelen in de derde grootste brouwerij in Frankrijk 'French ALBRA.' Verdere fuseerde Heineken met de Belgische brouwerijen 'Ibecor,' 'Alber Maltings' en 'Athenian Brewery' uit Griekenland. Naast uitbreiding in Europa fuseerde Heineken ook met brouwerijen uit verre markten. Bijvoorbeeld met 'Malayan Breweries' in Singapore, 'Perusahaan Bir' in Indonesië en 'Surinaamse Brouwerij' in Paramaribo. In 1982 nam Heineken een andere brouwerij in Nederland over, namelijk 'Brouwerij de Ridder B. V.' In Maastricht. Hetzelfde jaar liet Heineken de productie in de brouwerij 'Amstel' sluiten en de productie werd naar zijn brouwerij in Zoeterwoude verhuisd. Dankzij de investering in de Braziliaanse, Japanse en Chinese biermarkten was Heineken het tweede grootste brouwerijbedrijf ter wereld geworden en zijn bieren werden in meer dan 170 landen verkocht.

Heineken had bijna over de hele wereld een sterke positie, maar Heineken had in de jaren negentig geen belangrijke positie in de landen zoals Hongarije, Polen en Tsjechië en Heineken richtte zich daarom meer op deze landen. Een belangrijke positie op deze markten verkreeg Heineken al in 2003 dankzij de overname met de Oostenrijkse drankgroep 'BBAG'¹⁶. Met deze stap versterkte Heineken zijn positie in heel Europa en tevens bereikte het hiermee een ingang naar Hongarije, Polen en Tsjechië. Tussen 2004

¹⁶ BBAG Österreichische Brau-Beteiligungs AG. Vanaaf 1994 hoorde de Tsjechische brouwerij STAROBRNO tot dit bedrijf.

en 2005 kocht Heineken nog aandelen in brouwerijen in Rusland, China en Duistland en tegelijk begon een samenwerking met bierproductie in VS en Australië. Heineken nam een aandeel van het Schotse 'Scottische & Newcastle' over en kreeg nieuwe merken zoals Foster's Lager, Beamish en Strongbow. Voor Heineken was verder de overname van de bierafdeling van het Mexicaanse 'FEMSA' belangrijk. In 2013 lukte Heineken ook naar Aziatische biermarkt te bereiken via de overname van APB (de biergroep Asia Pacific Breweries).

2.2. Het bedrijf AB Inbev

Anheuser-Busch Inbev (AB Inbev) is een Amerikaans-Belgisch-Braziliaans multinational bedrijf, gevestigd in de Belgische stad Leuven. In 2012 beheerste het bedrijf 25 % van de wereldwijde biermarkt. Het bedrijf geeft werk aan 116 duizend mensen in 30 landen. Het bedrijf bezit biermerken als Budweiser, Michelob, Becks, Stella Artois, Bass en Brahma. De geschiedenis van het bedrijf AB Inbev is meer gecompliceerd dan bij Heineken omdat het bedrijf uit een paar toenmalige bedrijven – **Interbrew – AmBev en Anheuser-Busch** bestaat.

2.2.1. Interbrew

De drankgroep Intebrew werd door de twee grootste Belgische brouwerijen opgericht – Artois uit de stad Leuven en Piedboeuf uit Jupille.

De brouwerij Artois

In 1366 werd in Leuven de brouwerij 'Den Horen' opgericht. Deze brouwerij was het grootste bedrijf in de biersector in België in 1537 en zijn hoofdafnemer was de lokale universiteit. In 1708 werd Sebastian Artois bierbrouwer van de brouwerij, op 15 juni werd hij de eigenaar van de brouwerij geworden en hij veranderde de naam naar Artois. Na de dood van Sebastian Artois was de brouwerij in handen van Edmond Willems en zijn nazaten en de brouwerij werd succesvol op de Belgische biermarkt en werd verder uitgebreid. Het merk Stella Artois dat nog steeds in de hele wereld populair is, werd in 1926 gesticht. In 1987 fuseerde de brouwerij Artois met zijn grote concurrent de brouwerij Piedboeuf.

De brouwerij Piedboeuf

De brouwerij Piedboeuf die ook als brouwerij Jupiler bekend is, werd in 1853 opgericht. De brouwerij was een groot familiebedrijf in de stad Jupille-sur-Meuse en werd door de familie Piedboeuf gesticht. De brouwerij nam een paar Belgische brouwerijen over. Het bier Jupiler dat in deze brouwerij werd gebrouwen, was de populairste dan zijn grote rivaal Stella Artois in België geworden.

In 1987 fuseerde deze twee belangrijke brouwerijen in België - Artois en Piedboeuf tot de Biergroep Interbrew en in 1989 werd de naam van het bedrijf in Interbrew veranderd. Na de fusie kocht Interbrew een paar brouwerijen in België en in 1991 nam Interbrew de eerste brouwerij buiten België over. De eerste overname was een brouwerij in Hongarije in 1995, daarna in Canada brouwerij Labatt en daarna nam Interbrew de Russische Biergroep SUN in 1999 over. In 2000 nam Interbrew de divisie van het Britse bedrijf Bass en het bedrijf Whitbread in Groot-Brittannië over en in 2001 nam Interbrew ook Duitse brouwerij Diebels over en verder nam Interbrew in Duitsland het bedrijf Franziskaner en Löwenbäu over. Hetzelfde jaar nam Interbrew de brouwerijen Beck's & Co van het bedrijf Gilde Group en Spaten over. Een belangrijk keerpunt voor Interbrew was het jaar 2000 toen het bedrijf ophield een „familiebedrijf“ omdat zijn aandelen beursgenoteerde werden. In 2002 versterkte Interbrew zijn positie op de Chinese markt dankzij de koop van aandelen in de brouwerijen K.K. Brewery en Zhujiang Brewery.¹⁷

2.2.2. De brouwerij AmBev

De groep AmBev is een afkorting van Beverages Company of the Americas. Deze groep werd in 1999 opgericht als het resultaat van de fusie van de twee grootste Braziliaanse brouwerijen in Latijns-Amerika. De eerste brouwerij was Antarctica die in 1882 werd opgericht en de tweede was Brahma die in 1888 werd opgericht. In die tijd had AmBev een dominant positie in Zuid-Amerika en de Caraïben.

2.2.3. De brouwerij Anheuser-Busch¹⁸

De brouwerij Anheuser-Busch heeft ook een lange traditie die in St. Louis begon. Eberhard Anheuser uit Duitsland kwam in 1843 naar St. Louis waar hij zonder ervaring een van de eigenaars van de brouwerij Bavarian werd. Deze brouwerij werd in 1852

¹⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/InBev>; 18/1/2014

¹⁸ <http://anheuser-busch.com/index.php/our-heritage/history/>; 18/1/2014

geopend. In 1860 kocht Eberhard andere eigenaars van de brouwerij uit en de naam van brouwerij werd in Anheuser & Co veranderd. De tweede belangrijke persoon in de brouwerij was Adolphus Busch die in 1839 werd geboren en in 1861 trouwde met de dochter van Eberhard Anheuser, Lilly. Kort na de bruiloft ging hij voor zijn schoonvader werken en later kocht hij de helft van de brouwerij en was zo een partner geworden. Adolphus Busch creëerde samen met zijn vriend, Carl Conrad een Amerikaans lagerbier die nu overal ter wereld bekend is, namelijk het merk ‚Budweiser.‘ Dit bier werd het topmerk voor Anheuser & Co.

In 1879 werd de naam van Anheuser & Co tot Anheuser-Busch Brewing Association omgedoopt. Het navolgende jaar stierf Eberhard Anheuser en Adolphus Busch werd de president van de brouwerij. In 1913 stierf ook Adolphus en zijn zoon, August A. Busch Sr., nam de leiding van de brouwerij over.

De brouwerij was zo sterk dat het de prohibitie in de VS overleefde. Het bedrijf produceerde namelijk alcoholvrije dranken. Na het einde van de prohibitie keerde het bedrijf naar de productie van het bier terug. De brouwerij stond onder leiding van 4 generaties van de familie Busch en in 1982 was het bedrijf een belangrijke bierproducent in de VS.

Voor de overname met Inbev was Anheuser-Busch de wereldleider op de biermarkt. Het bedrijf had 12 brouwerijen in de VS en 17 in andere landen. Anheuser-Busch is vanaf 1907¹⁹ verbonden met de Tsjechische brouwerij Budejovicky budvar omdat zij langdurige rechtszaken hebben uitgevochten over het gebruik van de naam – Budweiser.

2.2.4. Interbrew + AmBev + Anheuser-Busch = AB InBev

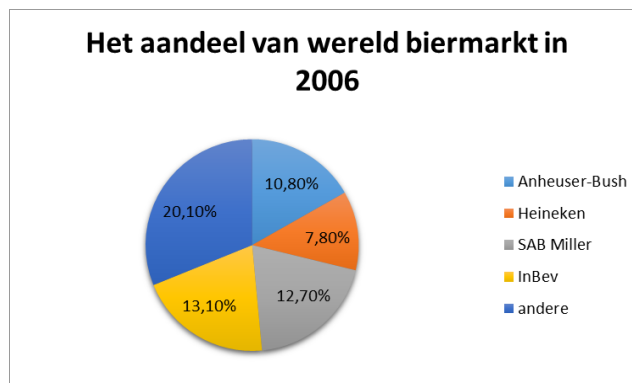
In 2004 kwamen twee belangrijke bedrijven, Interbrew en AmBev, in de bierindustrie overeen dat zij gaan fuseren. De bedrijven Interbrew en AmBev besloten dat zij de naam InBev zullen gebruiken. De hoofdvestiging van het bedrijf werd de stad Leuven in België. Dankzij deze fusie versterkten zij hun positie op de wereldwijde biermarkt. Voor deze fusie was de situatie van de belangrijkste bierproducenten als volgt: op de eerste positie op de wereldwijde biermarkt stond het familie bedrijf Anheuser-Busch. De tweede positie bezat het Zuid-Afrikaanse bedrijf SABMiller. Op de derde positie kwam

¹⁹ <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/66129-budvar-nema-pravo-na-vyhradni-pouzivani-znacky-bud/v; 18/1/2014>

Interbrew. Heineken hield in die tijd de vierde positie en op de vijfde was drankgroep AmBev.

Na de fusie werden de positie op de wereldwijde biermarkt veranderd en Inbev nam de tweede positie over. Zie hieronderstande taartdiagram.

Taartdiagram nr. 1 Het aandeel van biermarkt in 2006²⁰



In 2007 begon een speculatie zich te verspreiden dat het Belgische-Braziliaanse Inbev de leider op de Amerikaanse biermarkt in de VS, Anheuser-Busch Companise, Inc wil overname. Deze overname leek specialisten een zeer winstgevend idee omdat Inbev de grootste internationale bierproducent was en sterke positie in Europa en Zuid-Amerika had en anderzijds was Anheuser-Busch de grootste brouwerij in de VS waar het bedrijf een zeer sterke positie op de markt had. Aan het einde van 2008 keurde het Amerikaanse Ministerie van Justitie deze overname goed onder beding dat InBev zijn biermarkt Labatt aan de VS verkocht. Inbev beloofde ook nog dat geen van de 12 brouwerijen in de VS zouden worden gesloten. Dankzij deze overname was een gigant in de biermarkt ontstaan en onmiddellijk nam het de eerste positie op de wereldwijde biermarkt in (zie het taartdiagram op de pagina 22).

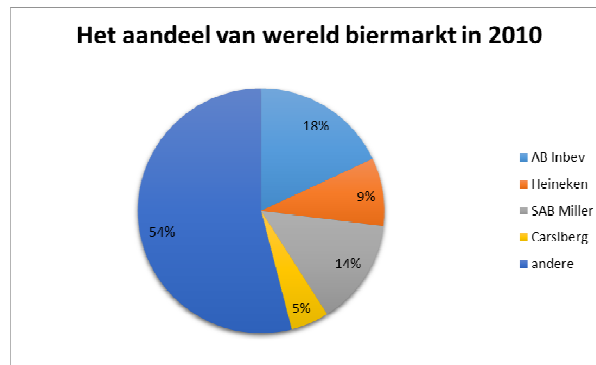
²⁰ Zelf gecreëerd

http://www.ab-inbev.com/pdf/Full_Report2003NL.pdf; 12/1/2014

http://www.annualreport.heineken.com/archive/2006/nl/downloads/heineken_arNL_06_complete.pdf; 12/1/2014

<http://www.slideshare.net/finance15/anheuserbusch-2004arfinancialoverview>; 12/1/2014

Taartdiagram nr. 2 Het aandeel van biermarkt in 2010²¹



²¹ <http://www.craftbeeranalytics.com/3/post/2012/04/global-beer-sales-by-volume-2010.html>; 12/1/2014

3. De overname op de Tsjechische biermarkt

Na de Fluwelen revolutie in 1989 werd de Tsjechische biermarkt voor buitenlandse investeerders geopend. De eerste buitenlandse bedrijven die belangstelling hadden om in de Tsjechische brouwerijen te investeren, waren de Engelse groep Bass PLC²² en de Zuid-Afrikaanse groep SAB Miller.²³ Na paar jaar steeg de buitenlandse overname van Tsjechische bedrijven. Vandaag de dag worden de eerste drie posities op de Tsjechische biermarkt bezet door de grote multinationale bedrijven SAB Miller (Plzensky Prazdroj), Molson Coors (Staropramen) en Heineken (Heineken Ceska republika). In dit hoofdstuk zal ik me op de overnames door de bedrijven Heineken en AB Inbev op de Tsjechische markt richten.

3.1. De Tsjechische brouwerijen voor de overname door Heineken

Heineken verscheen voor de eerste op de Tsjechische biermarkt in 2003 toen Heineken het Oostenrijkse bedrijf BBAG,²⁴ dat het Tsjechische bedrijf Starobno bezat, overnam. In 2007 nam Heineken het Tsjechische bedrijf Kralovsky pivovar Krusovice over en in 2008 werd de dranksgroep Drinks Union door Heineken overgenomen.

3.1.1. De brouwerij Starobno, a.s.

Deze brouwerij bestaat sinds de 13e eeuw toen koning Vaclav I. aan de stad Brno het mijlrecht²⁵ gaf. Van de 15e tot de 19e eeuw onderging de brouwerij veel dramatische veranderingen. De brouwerij brandde uit, werd opnieuw geopende en er werd een aantal maal van eigenaars veranderd. De moderne geschiedenis van de brouwerij begon in 1872 toen de toenmalige eigenaars Josef Mandel en zijn schoonzoon Herrmann Hayek beslisten om de brouwerij te reconstrueren. Vanaf de oprichting van de nieuwe brouwerij heette de brouwerij ‘Starobnensky pivovar a starobnenske pivo’ (Starobnensky brouwerij en starobnenske bier). In 1889 werd de brouwerij verkocht en werd in ‘Prvni brnensky pivovar a sladovna v Brne’ (De eerste Brnensky brouwerij en mouterij in Brno) omgedoopt. In de brouwerij werd veel geïnvesteerd en hij werd winstgevend. Maar

²² Bass Plc bezat van 34 % aandelen van de brouwerij – Prazske pivovary (vandag Staropramen)

²³ Sinds 1999 bezat SAB Miller brouwerij Plzensky Prazdroj

²⁴ Het Oostenrijkse onderneming BBAG - Brau-Beteiligungs AG. Zijn dochteronderneming Brau-Union AG nam de Tsjechische brouwerijen Starobno in 1994 over.

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/bbag-osterreichische-brau-beteiligungs-ag-history/>; 1/3/2014

²⁵ Eén mijl van de stad mogen niemand bierbrouwde.

tijdens de Tweede Wereldoorlog werd de brouwerij ernstig beschadigd, de productie werd gestopt en het bezit werd weggestolen. Maar dankzij de ijverige werknemers werd de brouwerij na de Tweede Wereldoorlog opnieuw hersteld. Op 28 oktober 1945 werd de brouwerij genationaliseerd en in 'Starobrnensky pivovar a sladovna, narodni podnik' (Starobrnensky brouwerij en mouterij, staatsonderneming) omgedoopt. In 1948 vond er nog een andere herstructurering van het bedrijf plaats en de brouwerij werd in 'Narodni podnik Středomoravske pivovary Brno' (De nationale onderneming Středomoravske brouwerij Brno) omgedoopt. Na het jaar 1989 werkte de brouwerij als 'Starobrnno, narodni podnik' (Starobrnno, nationale onderneming) en in 1992 werd de brouwerij van een staatsonderneming in een naamloze vennootschap omgevormd en werd in het handelsregisters als Starobrnno a. s. ingeschreven.

In 1994 werd de brouwerij door het Oostenrijkse bedrijf Brau-Beteiligungs²⁶ overgenomen. De brouwerij was in vreselijke stand en de Oostenrijkse eigenaars moesten er veel in investeren. De investering in de productie kostte 500 miljoen Tsjechische kroon. Verder investeerde het bedrijf 100 miljoen Tsjechische kroon in transport en informatienetwerken. Sinds de overname leed Starobrnno alleen verlies en de brouwerij stond op de zesde plaats van de bierproductie in Tsjechië in 1999. In 2002 verkreeg het bedrijf BBAG de Tsjechische brouwerij Znojemsky Hostan door een fusie tussen Starobrnno en Hostan. Zij wilden door deze fusie de positie op de Tsjechische biermarkt versterken en werd de sterkste biergroep in Zuid-Moravië. Na deze fusie maakte Starobrnno eindelijk winst aan het eind van het jaar. In hetzelfde jaar bereikte Starobrnno de vijfde positie op de Tsjechische biermarkt. In 2003 besloot BBAG, dat in deze tijd de tweede grootste bierproducent in Middel-Europa was, het hele concern met inbegrip van het Tsjechische Starobrnno en Hostan, te verkopen. Er waren drie potentiële kopers – het Zuid-Afrikaanse SAB Miller (SAB) dat in Tsjechië Plzensky Prazdroj bezat, en het Belgische Interbrew dat Prazske pivovary bezat en Britse Scottish & Newcastle dat nog geen aandeel op de Tsjechische markt had. Ten slotte verscheen nog een andere concern die belang in BBAG had, namelijk Heineken. In 2003 nam het Nederlandse Heineken het Oostenrijkse BBAG over en werd een nieuwe belangrijke „speler“ op de Middel-Europese biermarkt. Heineken nam 75 % van de aandelen van het bedrijf GeBAG, dat 68,7 % de aandelen van BBAG bezat, over en het duurde niet langer of Heineken nam de restende aandelen over. Na de overname creëerde Heineken het nieuwe bedrijf Brau Union AG.

²⁶ Sinds 1998 BBAG

Dit bedrijf werd het hoofdbedrijf dat voor vooral de biermerken in Middel- en Oost-Europe – Oostenrijk, Polen, Hongarije, Roemenië, Slowakije, Kroatië, Bosnië en Herzegovina, Albanië, Slovenië, Macedonië en Tsjechië zorgde. In het onderstaande schema kunnen wij zien hoe de brouwerij Starobrno eruit zag voor de overname van Heineken.

Schema nr. 1 Structuur van de brouwerij Starobrno voor de overname²⁷



3.1.2. De brouwerij Kralovske pivovar Krusovice

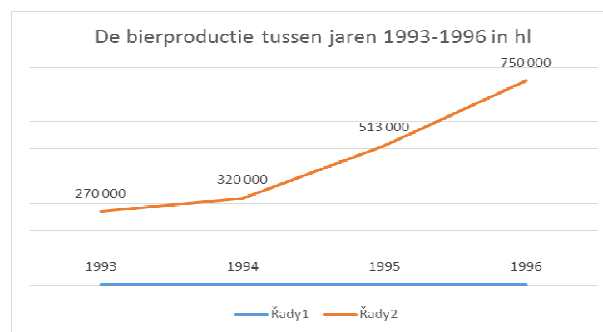
De eerste schriftelijke meldingen over deze brouwerij zijn uit 1581. Sinds dit jaar werd de productie van bier bijna nooit onderbroken. De brouwerij ontwikkelde zich heel snel dankzij de goede ligging bij de handelsweg van de Duitse landen naar Praag en de kwaliteit van de binnenlandse gerst en hop die in de omgeving werden gekweekt. Tijdens de Dertigjarige Oorlog werd de brouwerij meermalen geplunderd en later ook afgebrand, maar altijd werd de brouwerij heel snel opnieuw opgebouwd. De brouwerij werd samen met het Krivoklatske landgoed aan Arnost Josef uit Valdstejn in 1648 verkocht. Dankzij het huwelijk in 1731 ging de brouwerij over in handen van de familie Fürstenberk. De familie bezat deze brouwerij tot 1945 en de brouwerij werd nog steeds ontwikkeld en gemoderniseerd. Na het jaar 1945 werd de brouwerij samen met andere brouwerijen in 'Stredoceske pivovary' (Middel-Bohemian brouwerij) geïntegreerd en werd een staatsonderneming. Op 28 december 1990 werd de zelfstandige brouwerij Pivovary Krusovice, staatsonderneming op 28 december 1990 opgericht en in 1993 werd de staatsonderneming uit het handelsregister geschrapt. Na de privatisering ontwikkelde de brouwerij zich snel. De brouwerij had moderne technologie en heel goede marketing. Zij wilden zo snel mogelijk één van de belangrijkste brouwerijen in Tsjechië worden.

²⁷ Zelf gecreëerd

Krusovice was de eerste brouwerij in Tsjechië die het biervat van het roestvrij staal²⁸ gebruikt. De brouwerij was zo succesvol dat al in 1995 het bedrijf van de dertigste positie naar de zevende positie op de Tsjechische biermarkt klom. In hetzelfde jaar begon de brouwerij de nieuwe handelsnaam 'Kralovsky pivovar Krusovice' (De Koninklijke brouwerij Krusovice) te gebruiken. De kleine regionale brouwerij van vroeger behoorde nu tot de modernste brouwerijen in Tsjechië.

Maar deze snelle ontwikkeling was te danken aan het Duitse bedrijf Binding Brauerei AG²⁹ dat deze brouwerij in 1994 overnam en dankzij deze overname ging de brouwerij ook naar buitenlandse exporteren. In grafiek nr. 1 kunnen wij zien hoe snel het bedrijf zich na de komst van de buitenlandse investeerder ontwikkelde.

Grafiek nr. 1 De bierproductie tussen 1993-1996 in hl³⁰



De brouwerij ontwikkelde zich steeds meer en ging zich ook steeds meer op de export richten. De brouwerij exporteerde bijvoorbeeld naar landen als Slowakije, Duitsland, Rusland maar ook naar Australië, de VS en Israël.³¹

In 2007 besloot het Duitse bedrijf Binding Brauerei AG het bedrijf Kralovsky pivovar Krusovice aan Heineken te verkopen. Na de overname Starobrno nam Heineken dus ook Kralovsky pivovar Krusovice over. Dankzij deze overname kreeg Heineken de derde positie op de Tsjechische biermarkt. Volgens de toenmalige directeur-generaal van Krusovice, Pavel Gregoric, was de verandering van eigenaar van de brouwerij heel positief en het hielp de brouwerij om zich verder te ontwikkelen.³² In het schema op pagina 27 kunnen wij zien hoe de brouwerij eruit zag voor de overname door Heineken.

²⁸ De eerste keer werden deze vatten in Groot-Britanië in 1964 gebruikt.
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Keg>; 12/3/2014

²⁹ Binding Brauereis AG was een bedrijf dat tot het multinationale bedrijf Dr. Oetker behoort.

³⁰ Zelf gecreëerd
http://www.pivovary.info/prehled/krusovice/krusovice_h.htm; 8/3/2014

³¹ http://www.pivovary.info/prehled/krusovice/krusovice_h.htm; 8/3/2014

³² <http://euro.e15.cz/profit/heineken-muze-koupit-pivovar-krusovice-886434>; 10/2/2014

Schema nr. 2 Structuur van de brouwerij Kralovsky pivovar Krusovice voor de overname³³



3.1.3. Het bedrijf Drinks Union, a.s.³⁴

Het Noord-Tsjechische bedrijf Drinks Union a. s. (hierna te noemen: DU) werd op 29 september 1997 door het bedrijf Ustecke pivovary a. s. dat uit de brouwerijen Velke Brezno en Krasne Brezno bestond, opgericht als de dochteronderneming. DU was het bedrijf dat voor vooral van de verkoop en distributie van de producten van Ustecke pivovary a.s. zorgde. Maar op 1 juli 2001 nam DU de hele productie van zijn moedermaatschappij over en Ustecke Pivovary was alleen voor de financiën verantwoordelijk. Sinds 2001 bestond DU uit brouwerijen – Velke en Krasne Brezno. In 2002 nam het bedrijf de andere twee brouwerijen in Tsjechië. In 2002 maakte DU een beheerscontract³⁵ met brouwerij Louny. Louny werd in 1892 opgericht en het was de tweede grootste brouwerij in Noord-Tsjechië. De reden van de overname was om een betere positie op de Tsjechische biermarkt te bereiken. Aan het begin van oktober 2002 nam DU de brouwerij Kutna Hora over. DU verkochte het bier niet alleen op nationale biermarkt maar het bedrijf exporteerde bijvoorbeeld ook naar Zweden, Finland, Servië, Montenegro, Canada, Groot-Brittannië, Australië en het belangrijkste land voor DU was Duitsland. In 2007 bestond DU uit vier brouwerijen – Velke Brezno, Krasne Brezno, Louny en Kutna Hora. In 2008 werd er gespeculeerd dat Heineken interesse had om DU over te nemen. In het schema kunnen wij de structuur van DU zien voor de overname door Heineken.

³³ Zelf gecreëerd

³⁴ Is een rechtspersoon waarvan het maatschappelijk kapitaal verdeeld is in aandelen die in beginsel vrij overdraagbaar zijn.

³⁵ Dat betekent dat het eigenlijk geen fusie was, maar DU was de enige bezitter van de brouwerij Louny. ZELENA, Adela, bachelor scriptie De overname van Drinks Union door Heineken, Olomouc 2012

Schema nr. 3 Structuur van de drankgroep Drinks Union voor de overname³⁶



3.2. De Tsjechische brouwerijen na de overname door Heineken

Sinds het jaar 2008 toen Heineken de drie bedrijven overgenomen, begon Heineken in deze bedrijven veranderingen door te voeren.

3.2.1. De brouwerij Starobrno

Door de overname van BBAG kreeg Heineken op de Tsjechische markt ineens twee brouwerijen –Starobrno en Hostan- die al waren gefuseerd. Maar de biermerken Starobrno en Hostan waren voor Heineken niet de merken die overal in de Tsjechische republiek wilde verkopen. Met deze merken wilde Heineken zich vooral op de markt in Moravië richten. Voor Starobrno betekende deze overname alleen een verandering van één buitenlandse eigenaar naar een andere. Maar toch verwachtte Starobrno van deze nieuwe situatie vooral een verbetering van de marketing, verkoop en distributie van Tsjechische bieren. De overname betekende ook dat het biermerk Heineken op de Tsjechische markt verkocht zou worden. Sinds 2004 werden het Heineken bier en Amstel bier onder auspiciën van Starobrno op de Tsjechische markt verkocht. Ook in 2004 begon de samenwerking met het Slowaakse bedrijf Heineken Slovensko, a.s. en op grond van de licentieovereenkomst van bierbrouwen, mocht de brouwerij Starobrno het Slowaakse bier Zlaty Bazant brouwen.

De eerste grote stap die Heineken op de Tsjechische markt zette was het overbrengen van het bier van de brouwerij Hostan in Znojmo naar de brouwerij Starobrno in 2005, waar het gebotteld werd, maar de bierproductie van het biermerk Hostan bleef nog in Znojmo. Maar in 2009 stopte de bierproductie definitief in deze brouwerij met

³⁶ Zelf gecreëerd

18³⁷ werknemers en de bierproductie werd naar de brouwerij Starobrnno verhuisd. De werknemers kregen het aanbod bij een andere vestiging van Heineken in Tsjechië te werken. De reden van de sluiting was, volgens het bedrijf, de slechte bereikbaarheid want de brouwerij staat in de centrale historische stad Znojmo waar geen zware vrachtauto's mogen komen. Andere reden waren ook ecologische problemen zoals gasvoorziening, amoniaktank in het midden van de stad en afvalwater. De noodzakelijke investering in nieuwe technologie en het herstel van het gebouw, zouden zeer gecompliceerd en duur zijn vanwege de ligging van het historische deel van de stad.³⁸ In 2009 stopte de bierproductie in deze brouwerij en het gebouw van de brouwerij werd in 2001 aan de stad Znojmo verkocht. In 2014 is dit gebouw in handen van de stad Znojmo omdat er was geen interesse in deze brouwerij dus de brouwerij is nog steeds het bezit van de stad en er wordt onderzoek gedaan over toekomstig gebruik van dit gebouw. Ondertussen vinden in de toenmalige brouwerij culturele evenementen plaats en wordt door toeristen met een gids bezocht.³⁹

Hiertegenover begon Heineken de andere brouwerij, Starobrnno, te moderniseren. De totale projectkosten bedroegen 137 miljoen Tsjechische kroon in 2005. De grootste investering was op het gebied van de productie, namelijk de bouw van de nieuwe cilindro conische tanken. Andere belangrijke investeringen in de productie waren de modernisering van de bottelarij voor nieuwe flessen van het bier Starobrnno, Hostan en Zlaty Bazant, de nieuwe automatische filtratie, de vervanging van de flessen, de aankoop van biervatten en de aankoop van nieuwe flessen. Ten slotte werd het gebouw van de brouwerij gemoderniseerd. De reconstructie van de brouwerij duurde tot 2008 en dankzij deze investering behoorde de brouwerij Starobrnno tot de modernste brouwerijen in Europa.⁴⁰

In 2007 melde brouwerij Starobrnno verhoging van de winst die was dankzij vooral de vernieuwing in de marketingstrategie van Heineken en uitbreiding van de verkoop van biermerken en ook dankzij de nieuwe technologie in de brouwerij. In 2010 trad in Starobrnno de nieuwe bottelarij in werking voor de zogenaamde maxiflessen.⁴¹ Het was de eerste bottelarij in de Tsjechische republiek voor de flessen van deze maten. De bottellijnen kostten 100 miljoen Tsjechische kroon.

³⁷ <http://byznys.ihned.cz/c1-37452910-heineken-uzavre-pivovary-ve-znojme-a-kutne-hore>; 10/3/2014

³⁸ <http://znojemsky.denik.cz/podnikani/pivovar-hostan-skoncil-heineken-jedna-o-vyuziti-ar.html>; 10/3/2014

³⁹ Contact opnemen met secretaresse van de burgemeester van Znojmo, Zuzana Paštrňáková; 1/4/2014

⁴⁰ <http://www.pivnidenik.cz/clanek/1427-Spolecnost-STAROBRNO-v-roce-2005-s-rekordnim-ziskem/index.htm>; 9/3/2014

⁴¹ Over maxiflessen zal ik in het 4. hoofdstuk – De vernieuwing op de Tsjechische markt - bezighouden.

3.2.2. De brouwerij Kralovsky pivovar Krusovice

Dankzij de overname van Kralovsky pivovar Krusovice die een sterk biermerk op de Tsjechische biermarkt bezat, bereikte Heineken de derde positie op de Tsjechische markt. Het biermerk Krusovice was al heel bekend overal in Tsjechië en ook heel populair. Daarom koos Heineken dit bedrijf als zijn hoofdbedrijf in Tsjechië en in 2010 werd de naam van Kralovsky pivovar Krusovice in Heineken Ceska republika, a. s. veranderd. Toen Heineken de brouwerij overnam, had de brouwerij al een buitenlandse eigenaar die er veel in investeerde en van Krusovice één van de modernste brouwerijen in Tsjechië maakte. In 2010 begon Heineken in Krusovice te investeren in de modernisering. Deze modernisering hadden niet direct invloed op het proces van de bierproductie. Deze investering was op processen en technologie die voor moderne bierproductie heel belangrijk zijn. Het was vooral gericht op het wassen van bierflessen en desinfectie van de brouwerijen en gistkuipen. De modernisering van de brouwerij betrof ook de afvalwaterzuiveringsinstallatie die een hogere kwaliteit van het water verzekert. Verder investeerde Heineken in de uitbreiding van de bottelarij en een nieuwe inrichting voor de verpakking van flessen in karton. Deze investering bedroeg tussen 6 tot 7 miljoen euro (ongeveer 168 miljoen Tsjechische kroon)⁴². De investering die Heineken heeft gedaan had drie redenen. Ten eerste een verminderde invloed op het milieu, vermindering van de productie kosten en verhoging van de productiecapaciteit van de brouwerij die nu bijna 10 % hoger is. Dankzij deze investeringen bespaart de brouwerij bij de bierproductie al 40 % op het waterverbruik.⁴³

3.2.3. Het bedrijf Drinks Union

Door de overname van Drinks Union (hierna te noemen: DU) versterkte Heineken zijn derde positie op de Tsjechische biermarkt en bezat vier nieuwe brouwerijen die Drinks Union vormden – Velke Brezno, Krasne Brezno, Kutna Hora en indirect ook Louny.

De eerste brouwerij van DU die Heineken sloot was Kutna Hora in 2009. Het was op dezelfde tijd dat de brouwerij Hostan werd gesloten. De brouwerij Kutna Hora werd in 1573 opgericht en voor de bewoners was het een belangrijke symbool van de stad en het merk Dacicky had hier een lange traditie. Tijdens de sluiting van de brouwerij werkten

⁴² http://www.tyden.cz/rubriky/apetit/pivo/krusovicky-pivovar-se-docka-modernizace-za-miliony-eur_145434.html#.UyhWGc5qtdg; 10/3/2014

⁴³ http://rakovnický.denik.cz/zpravy_region/krusovicka-stacirna-projde-rekonstrukci20100222.html?reakce=561332; 10/3/2014
<http://www.kamnápivo.sk/webtron/krusovice-investuju.html>; 10/3/2014

hier 17⁴⁴ werknemers die direct een aanbod voor een andere baan van Heineken kregen. Zes werknemers kregen alleen een tijdelijke baan bij de demontage van de productietechnologie. De reden waarom de brouwerij werd gesloten, werd in nieuwsblad “Hospodarske noviny” door de voormalige directeur-generaal van Heineken Ceska republika, Lieven van der Borghut uitgelegd: “Wegens de kosten⁴⁵, efficiency en veiligheid is het niet mogelijk de productie in de brouwerij te behouden.”⁴⁶ Het biermerk Dacicky dat voor lange tijd met de stad was verbonden, werd naar de brouwerij Kralovsky pivovar Krusovice verhuisd waar het gehuivest is. Het merk Dacicky en alle technologie in de brouwerij was eigendom van Heineken, maar het gebouw was in handen van de stad Kutna Hora, dus na de sluiting werd alle technologie van de brouwerij verwijderd.

Tot nu toe is het gebouw van de voormalige brouwerij verlaten maar, in 2011 werd een nieuwe Pivovar Kutna Hora spol. s. r. o. opgericht die het biermerk Dacicky volgens het originele recept brouwt. Vandaag de dag wordt het bier tijdelijk in de stad Chotebore gebrouwen en naar Kutna Hora getransporteerd, maar over een paar jaar wordt niet ver van de oorspronkelijke brouwerij Kutna Hora een nieuwe kleinere brouwerij gebouwd worden die hetzelfde water zal gebruiken als vroeger dus, het bier zal dezelfde smaak hebben. De eigenaars kregen ook een vergunning om het handelsmerk Dacicky te gebruiken.⁴⁷

Afbeelding nr. 6 Verschillen tussen Dacicky van Heineken en van Pivovar Kutna Hora spol. s. r. o.



De derde brouwerij die door Heineken werd gesloten, was brouwerij Louny in 2010. De brouwerij werd in 1982 opgericht en zoals bijna elke brouwerij in Tsjechië had

⁴⁴ <http://byznys.ihned.cz/c1-37452910-heineken-uzavre-pivovary-ve-znojme-a-kutne-hore; 10/3/2014>

⁴⁵ Heineken moet een huur aan stad betalen omdat de stad eigenaar van het gebouw van de brouwerij was.

⁴⁶ <http://byznys.ihned.cz/c1-37452910-heineken-uzavre-pivovary-ve-znojme-a-kutne-hore; 10/3/2014> (mijn vertaling)

⁴⁷ <http://kutnahora.pres.cz/?page=clanek&rok=2013&idc=1365; 10/3/2014>

ook deze een rijke geschiedenis. Er werden vele redenen genoemd waarom deze brouwerij gesloten moest worden. De hoofdreden was de slechte technische staat waarin Heineken veel geld zou moeten investeren. De toenmalige burgemeester van de stad Louny, Jan Kerner, erkende dat de brouwerij in heel slechte staat was en dat het niet winstgevend was erin te investeren omdat de brouwerij het bier Louny alleen in de regio verkocht. Ook was hier in deze tijd de invloed van de economische crisis te merken een daling van het aantal bierconsumenten veroorzaakte en een blijvend verval van de bierproductie. De bierproductie werd vervolgens naar de brouwerij Velke Brezno verhuisd. Dus ook in dit geval werd het biermerk behouden. Tijdens de sluiting van de brouwerij werkten daar 68 werknemers. De eerste 39 werknemers werden aan het eind van januari 2010 ontslagen en een paar weken later werd de rest van de werknemers ook ontslagen. Sommige van hen kregen van Heineken het aanbod om in de nabije brouwerijen Kralovsky pivovar Krusovice en Velke Brezno te werken. In vergelijking met Kutna Hora waar Heineken eigenaar van het biermerk en biertechnologie was, bezat Heineken in dit geval ook het gebouw waar de brouwerij was. Dus Heineken maakte van de brouwerij een distributiecentrum waar vandaag de dag meer dan 30 mensen werken.

Ook in Louny waren mensen die de brouwerij naar de stad willen terugbrengen. In 2013 werd het bedrijf Pivo ZLoun, s. r. o. opgericht dat graag op traditie van het bierbrouwen in Louny wilde voortzetten. Het gaat hier echter om een kleine zogenaamde minibrouwerij samen met een restaurant. Het bedrijf is nieuw en alleen tijd zal aantonen of het bier uit de nieuwe kleine brouwerij met het biermerk 'Tvrdak' bij de lokale bewoners populair zal zijn, omdat zij het bier niet volgens oude recepten zoals bij geval van nieuwe brouwerij Pivovar Kutna hora, brouwen.⁴⁸

De derde en tot nu toe laatste sluiting die Heineken op de Tsjechische markt deed was de sluiting van de brouwerij Krasne Brezno in Noord-Bohemen. Eigenlijk was het geen verrassing dat Heineken ook deze brouwerij sloot, omdat deze oude brouwerij niet ver van de meer moderne brouwerij Velke Brezno ligt. Deze twee brouwerijen werden alleen door de rivier Elbe gescheiden. De brouwerij Krasne Brezno werd in 1795 gesticht en hier werd het bekende biermerk Zlatopramen gebrouwen. In 1992 werd de brouwerij geprivatiseerd in Ustecke pivovar, a. s. samen met de brouwerij Velke Brezno. Sinds 2001 behoorden beide brouwerijen tot de dochteronderneming van Ustecke pivovary, Drinks Union, a. s.

⁴⁸ <http://www.pivozloun.cz/uvod-1/>; 10/3/2014

Na onderzoek van de staat van beide brouwerijen besloot de leiding van Heineken dat de brouwerij Krasne Brezno niet winstgevend is en besloot dat de brouwerijen Krasne en Velke Brezno geïntegreerd zullen worden. De redenen waarom de brouwerij werd gesloten waren vooral de oude technologie waarin veel geld geïnvesteerd moest worden, het gebouw was in heel slechte staat en vervallen en er was geen plaats voor uitbreiding omdat de brouwerij in midden van de stad stond, dus elke uitbreiding was zeer gecompliceerd en duur en de bereikbaarheid was ook slecht. Niet alleen de faciliteit van de brouwerij en bierproductie moest naar Velke Brezno verhuisd worden, maar ook de werknemers. In de periode van de integratie van de brouwerijen werkten in beide brouwerijen in totaal 119 werknemers, in Krasne Brezno 54 werknemers en in Velke Brezno 65. Na de integratie waren er slechts 83 van een werkpositie verzekerd. Iedereen in Velke Brezno was rustig omdat het ontslag alleen de werknemers uit Krasne Brezno betrof. De werknemers die niet in Velke Brezno mochten werken, kregen het aanbod van Heineken in andere brouwerijen of distributiecentra te werken. In november 2011 werd hier het laatste bier gebrouwen en begon de grote verhuizing. Het gebouw van de brouwerij werd verlaten en Heineken moest beslissen wat ermee gedaan zou worden. *“Wij beloven aan de stad dat wij de brouwerij zullen beveiligen zodat daar daklozen zullen gaan wonen. Maar wat wij met de brouwerijen zullen doen, weten wij nog niet. Wij maken nu een analyse erover,”*⁴⁹ zegt de woordvoeder van Heineken op de vraag in 2011 wat met het gebouw zal gebeuren. Vandaag de dag is het gebouw nog steeds verlaten.

In vergelijking met de brouwerij Krasne Brezno werd in de brouwerij Velke Brezno veel geïnvesteerd. Het bedrag dat Heineken in Velke Brezno investeerde was ongeveer 100 miljoen Tsjechische kroon. Heineken had 5 projecten die binnen drie jaar (2011-2014) waren realiseerd. De investering richtte zich vooral op de modernisering van productie en de uitbreiding van de capaciteit. Het eerste grote project was de verhuizing van de lijn van de overtappingen in biervatten die uit jaar 1931 komt,⁵⁰ van Krasne Brezno naar Velke Brezno. Dit kostte rond 12 miljoen Tsjechische kroon. Een andere project was de vergroting van de brouwerijcapaciteit voor ongeveer 15 miljoen kroon. Verder werd 50 miljoen in de verbetering van de technische staat van de brouwerij geïnvesteerd. In deze brouwerij worden de bieren van de gesloten brouwerijen Kutna Hora, Louny en Krasne Brezno gebrouwen. In deze brouwerijen werden de biermerken – Dacicky, Louny en Zlatopramen – gebrouwen.

⁴⁹ <http://www.denik.cz/ekonomika/heineken-v-usti-zavira-pivovar-vyrobu-prestehuje.html>; 15/3/2014 (mijn vertaling),

⁵⁰ ZELENA, Adela, bachelor scriptie De overname van Drinks Union door Heineken, Olomouc 2012

Huidige situatie van Heineken op de Tsjechische markt

Het bedrijf Heineken is sinds 2003 actief op de Tsjechische markt. Tijdens deze 11 jaren hebben veel veranderingen in de brouwerijen plaatsgevonden. Het hoofdbedrijf is tot nu toe het voormalige bedrijf Kralovsky Pivovar Krusovice dat in 2010 in Heineken Ceska republika, a. s. werd omgedoopt. Na de sluiting van de vier brouwerijen heeft Heineken geen andere brouwerijen meer gesloten. Heineken heeft tot nu toe dus drie brouwerijen - Starobrna, Kralovsky pivovar Krusovice en Velke Brezno. In deze drie brouwerijen werd het bier van de gesloten brouwerijen, Hostan, Kutna Hora, Louny en Krasne Brezno, gebrouwen, zie schema op de pagina 33. Vandaag de dag heeft Heineken de volgende Tsjechische biermerken: Krusovice, Zlatopramen, Starobrna, Hostan, Breznak en de regionale biermerken Louny en Dacicky. Naast de Tsjechische biermerken verkoopt Heineken ook buitenlandse biermerken op de Tsjechische markt: Heineken, Zlaty Bazant (Slowakije), Desperados (Nederland), Affligem (België) en Edelweiss (Austria). Heineken neemt nog steeds de derde positie op de Tsjechische biermarkt in en in de toekomst heeft Heineken geen plannen om andere brouwerij in Tsejchië over te nemen.

Schema nr. 4 In welke brouwerij wordt welk bier gebrouwen⁵¹



3.3. De Tsjechische brouwerijen voor de overname door AB Inbev

De eerste melding over AB Inbev op de Tsjechische markt kwam in het jaar 2000 toen het bedrijf de Tsjechische brouwerij Staropramen overnam. Maar eigenlijk was het nog niet AB Inbev maar alleen de Belgische onderneming Interbrew.

⁵¹ Zelf gecreëerd

3.3.1. Pivovary Staropramen s. r. o.

De brouwerij Staropramen werd in 1869 als ‘Akcionarsky pivovar a sladovna’(Aandeelhoudersbrouwerij en mouterij) in de stadswijk van de hoofdstad Praag – Smichov opgericht. Maar het eerste bier werd hier pas in 1871 gebrouwen. Dankzij de goede ligging was de verkoop van het bier heel groot. De belangrijke stap voor de promotie van de nieuwe brouwerij was de oprichting van het café ‘Na Verande’ in 1871 en ook het bezoek in 1880 van keizer Franz Josef I. die het lokale bier heeft geprezen en hij heeft de brouwerijkroniek in het Tsjechisch ondertekend. De brouwerij werd sinds zijn oprichting heel snel technisch ontwikkeld. Hier werd bijvoorbeeld één van de eerste bottelarijen in het toenmalige Oostenrijk-Hongarije gebouwd. De brouwerij bloeide steeds meer en zijn groei veroorzaakte de beëindiging van enkele kleine brouwerijen in het midden van Praag. In Smichov werd er in deze tijd door twee grote brouwerijen – Staropramen en Obcansky pivovar (Burgelijksbrouwerij), bier brouwen. Omdat de brouwerij vreesde dat zijn bier met het bier van de tweede brouwerij verwisselen zou worden, liet de brouwerij zijn merk Staropramen als handelsmerk registreren. In 1939 heeft Staropramen de tweede grote brouwerij in de stadswijk, Obcansky pivovar overgenomen. Na de Tweede Wereldoorlog werd de brouwerij genationaliseerd en na de revolutie in 1992 werd de brouwerij deel van het bedrijf Prazske pivovary a.s. Tot Prazske pivovar (hierna te noemen: PP) behoorden later ook de brouwerijen Ostravar en Branik.

In 1993 werd het Britse bedrijf Bass PLC een belangrijke investeerder in het bedrijf PP. Het bedrijf bevond zich in een slechte financiële staat en de Tsjechische eigenaars hoopten dat de nieuwe buitenlandse investeerder zou helpen. Vanaf 1995 werd PP gemoderniseerd en begon naar het buitenland te exporteren. In 1995 nam Bass PLC ook de Moravische brouwerij Ostravar over die één jaar later fuseerde met het bedrijf PP. Hoewel het leek dat de buitenlandse investeerder de brouwerij uit de financiële crisis wilden helpen, was de realiteit anders. PP had nog steeds financiële problemen en volgens sommige experts zou heel het bedrijf PP in staat van faillissement zijn. Volgens de experts deed het Britse bedrijf Bass niet veel in de Tsjechische brouwerij. Het bedrijf bracht niet genoeg geld op en ook konden de Tsjechische biermerken niet naar buitenlandse geëporteerd worden. Het bedrijf PP had veel schulden en was verliesgevend. Ook was PP op de Tsjechische markt niet zo succesvol als de eigenaars hoopte. Daarom wilde Bass PLC andere Tsjechische bedrijf, Radegast, overname. Deze overname had het

bedrijf de positie op de Tsjechische biermarkt met 30 % kunnen versterken. Dat niet gebeurde echter niet en de brouwerij Radegast nam de grootste rivaal van Bass, het Japanse Nomura⁵² over. In 1999 was de situatie met PP niet beter en bovendien werd gespeculeerd dat het Britse Bass de Tsjechische biermarkt wilde verlaten. Bass zocht nog steeds varianten om de situatie met PP te verbeteren en de speculatie over de verkoop van PP werd steeds actueler. Op 14 juni 2000 nam de Belgische bierproducent Interbrew de bierdivisie van het Britse Bass over. In deze tijd had PP de tweede positie op de Tsjechische markt met 13 %. Interbrew had met het bedrijf grote plannen en wilde het zeker behouden, hoewel het bedrijf zich in de “rode cijfer” bevond. *“Het bedrijf Prazske pivovar willen wij zeker behouden. Ik ben ervan verzekerd dat ondanks de verliezen, het een heel solide bedrijf is. Wij willen kracht met het Tsjechische management van de brouwerijen verbinden en van het bedrijf een winstgevend bedrijf maken. Staropramen is een goed biermerk”*⁵³,” drukte de toenmalige directeur-generaal, Hugo Powell zich uit over de toekomst van de brouwerijen die het bedrijf Prazske pivovary vormden. Het Belgische bedrijf Interbrew heeft al in andere landen in Middel-Europa geïnvesteerd en de Tsjechische republiek was de volgende. Hugo Powell heeft nog toegevoegd dat PP tot de belangrijkste leden van zijn groep zal behoren. Hieronder kunnen wij zien welke brouwerijen en welke belangrijke biermerken in deze tijd tot het bedrijf PP behoorden.⁵⁴

Schema nr. 5 Structuur van het bedrijf Prazske pivovar, a. s. voor de overname



⁵² In deze tijd was het bedrijf Nomura ook de eigenaar van Plzensky Prazdroj. Paar jaar later verkocht Nomura deze brouwerijen aan SAB-Miller.

⁵³ http://ekonomika.idnes.cz/interbrew-koupi-pivni-divizi-britskeho-bassu-fo4-ekoakcie.aspx?c=A000614230923ekoakcie_ond; 10/3/2014 (mijn vertaling)

⁵⁴ http://www.pivovary.info/prehled/pp/pp_h.htm; 1/3/2014

3.4. De Tsjechische brouwerijen na de overname door AB Inbev

Het bedrijf Prazske pivovar, a. s. (hierna te noemen: PP) bestaat uit de brouwerijen Staropramen, Branik en Ostravar. PP was eigenlijk het enige bedrijf dat AB Inbev op de Tsjechische biermarkt heeft overgenomen. Ik wil nog graag toevoegen dat het bedrijf AB Inbev op Tsjechische markt begon als het Belgische bedrijf Interbrew maar sindsdien één grote fusie en één grote overname heeft gedaan en daarom is het twee keer van naam veranderd – Interbrew – Inbev – AB Inbev.

3.4.1. Pivovary Staropramen, s.r.o.

Sinds 6 september 2000 was bedrijf PP voor 97 % in handen van Interbrew. Hoewel PP verliesgevend was, zag Interbrew de toekomst van het bedrijf heel positief en dacht dat het bedrijf potentieel had om een winstgevend bedrijf te worden. De eerste stap voor Interbrew was de vermindering van de grote verliezen van het bedrijf, die ongeveer 789 miljoen kroon bedroegen. Sinds 2001 begon in PP een “gezondheidsprocedure” waarin de Belgen 3 miljard Tsjechische kroon wilden investeren. Verder ondersteunde Interbrew ook de nieuwe reclamecampagne van Staropramen. Er werden drie hoofdbiermerken gekozen waarmee Interbrew op de Tsjechische biermarkt wilde rivaliseren – Staropramen, Branik en Ostravar. Naast deze grote biermerken behield het bedrijf ook lokale biermerken als Mestan en Vratislav. Het biermerk Ostravar was eigenlijk ook alleen regionaal, maar binnen 2 jaar steeg zijn populariteit zo snel⁵⁵ dat dit biermerk ook één van de hoofdmerken werd. De eerste melding over de verbetering van de situatie van het bedrijf kwam binnen één jaar.

De nieuwe reclamecampagne waarin Interbrew van juni 2000 tot mei 2001 meer dan 108 miljoen Tsjechische kroon investeerde, was heel succes. *“Wij zijn erin geslaagd om de groei van de verkoop van het bier Staropramen te herstellen wat in deze tijd van recessie heel positief is,”*⁵⁶ zei de voormalige manager van het biermerk Staropramen, Petr Dvořák in het nieuwsblad over succesvolle reclamecampagnes met de naam *“Chlapi sobe – pivni tabor.”* (Mannen voorelkaar – bierkamp). De andere vernieuwing in het bedrijf vond plaats in april 2001 toen PP aan zijn assortiment ook het biermerk van zijn Belgische eigenaar Interbrew – Stella Artois toevoegde. Dit biermerk werd in Tsjechië heel populair en van januari tot augustus steeg de verkoop van dit merk met factor elf.

⁵⁵ http://ekonomika.idnes.cz/staropramen-polkne-miliardy-dg8-/ekoakcie.aspx?c=A010228_212100_ekoakcie_was;19/3/2013

⁵⁶ <http://www.agris.cz/clanek/105506/jsou-milionove-kampane-pivovaru-ucinne;19/3/2014> (mijn vertaling)

Omdat de populariteit van Stella Artois zo steeg, besloot Interbrew dat dit merk ook op de Tsjechische markt in de vaten zou worden verkocht. Bovendien kreeg de brouwerij Branik een licentie om dit merk te brouwen. Deze productie was bedoeld alleen voor de Tsjechische en Slowaakse markt.

In 2002 was de leiding van PP heel tevreden, omdat PP na zeven jaar voor de eerste keer winstgevend was. In 2002 maakte het bedrijf een nettowinst van 75 miljoen Tsjechische kroon, wat een groot verschil was met het voorgaande jaar toen er een verlies 179 miljoen kroon werd geleden. Een groot aandeel in deze groei had vooral het biermerk Staropramen. PP was ook succesvol op de buitenlandse markten. Aan het begin van 2002 begon de leiding van PP na te denken over de verandering van de naam van het bedrijf PP, omdat het bedrijf een uitzondering was onder de bierbedrijven, omdat de naam van het bedrijf niet de naam van een biermerk bevatte. Tenslotte besloot de leiding van PP in juli 2003 dat de naam van het bedrijf zou veranderen. De naam Prazske pivovary, a. s. werd in Pivovary Staropramen, a. s. omgedoopt op 13 oktober 2003. *“Het was al heel lang noodzakelijk om de naam van het bedrijf te veranderen vooral op het gebied van communicatie met onze handelspartners, klanten en met publiek”*⁵⁷ zei de toenmalige directeur van het bedrijf, Vincent Lefere. In hetzelfde jaar steeg ook het biermerk Staropramen op de wereldmarkt en daarom vroegde Interbrew dit biermerk aan zijn globale 6 premiummerken heeft toegevoed.

In 2004 vond binnen Belgische Interbrew een grote gebeurtenis plaats dat Pivovar Staropramen niet direct betrof. Interbrew fuseerde met de Braziliaanse onderneming Ambev. Deze fusie was één van de grootste op de wereldbiermarkt. De bedrijven Interbrew en AmBev besloten dat zij de naam Inbev zouden gebruiken. Vanaf 2004 was de eigenaar dus niet meer het Belgische Interbrew maar het Belgische-Braziliaanse Inbev.

In 2007 kwam het bericht dat het bedrijf Inbev één van de drie brouwerijen wilde sluiten, namelijk Branik. Branik was een Praagse brouwerij die in 1898 werd opgericht. Deze brouwerij werd binnen 14 maanden gebouwd en heette Spolecensky pivovar prazskych sladku (Maatschappelijke brouwerij van Praagse bierbrouwers).⁵⁸ Het biermerk Branik was en is nog steeds de tweede grootste producent bierflessen in Tsjechië. De bierproductie werd naar de brouwerij Staropramen verhuisd. De reden waarom de brouwerij gesloten werd, werd door de toenmalige productie manager

⁵⁷ http://ekonomika.idnes.cz/staropramen-pretekl-do-nazvu-pivovaru-dy8-ekoakcie.aspx?c=A030703_093201_ekoakcie_klu; 18/3/2014 (mijn vertaling)

⁵⁸ http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Bran%C3%ADk; 18/3/2014 (mijn vertaling)

Frantisek Samal in het nieuwsblad 'Mlada Fronta dnes', uitgelegd. *“Er was modernisering nodig met betrekking tot de constante groei van de bierproductie in de brouwerij. De brouwerij bereikte de maximum capaciteit en een andere modernisering is niet mogelijk vanwege de slechte bereikbaarheid van de brouwerij en ook omdat het gebouw een cultuurmonument is. De brouwerij Staropramen werd daarentegen wel gemoderniseerd en had een potentieel voor nog een uitbreiding. Tevens heeft Staropramen genoeg plaats voor de plaatsing van de productietechnologie van brouwerij Branik.”*⁵⁹ In de brouwerij Staropramen werden nieuwe hallen gebouwd voor een moderne verpakkingslijn en nieuwe inpakruimte voor de brouwerij Branik. Dankzij deze modernisering werd de capaciteit van Staropramen vergroot, dus de verhuizing van de productie en technologie was geen probleem. De totale hoogte van de investering was ongeveer 20 miljoen EUR (ongeveer 570 miljoen Tsjechische kroon)⁶⁰ In 2006 werd het bier Branik en Stella Artois ook in Staropramen gebrouwen en sinds februari 2007 werd de hele productie naar Staropramen verhuisd. Vanwege de sluiting werden ongeveer 80 werknemers ontslagen. Niemand van hen kreeg het aanbod om in andere brouwerijen, Staropramen en Ostravar, te werken. Volgens de toenmalige directeur van human resources, Jan Macejovsky, was er voor hen een ondersteuningsprogramma voorbereid.⁶¹ Toen alle technologie van de brouwerij Branik werd verhuisd, werd een competitie voor het gebouw van de brouwerij uitgeroepen. De competitie werd door het bedrijf ING Real Estate Development gewonnen. *“Onze doelstelling op grond van de oppervlakte rond 5 ha met 13 gebouwen is een aantrekkelijke plaats en de aangename sfeer van een wereldstad te creëren. Nu is het project nog niet helemaal klaar. Wij zouden hier woningen kunnen bouwen met nuttige faciliteiten als kleinhandel en andere diensten,”*⁶² zei de woordvoeder van het beleggingsmaatschappij ING, Renata Kodadova. Maar in 2012 verkocht de onderneming ING dit complex aan een paar investeerders die het bedrijf Karamavere⁶³ samen hebben opgericht. Zij wilden niet met het idee om woningen in het areaal te bouwen doorgaan. Zij wilden de ruimte in het areaal verhuren aan andere

⁵⁹ http://ekonomika.idnes.cz/inbev-zavre-prazsky-pivovar-branik-pivo-zustane-f6s-/ekonomika.aspx?c=A060224_093535_pivo_maf; 14/3/2014 (mijn vertaling)

⁶⁰ http://ekonomika.idnes.cz/inbev-zavre-prazsky-pivovar-branik-pivo-zustane-f6s-/ekonomika.aspx?c=A060224_093535_pivo_maf; 14/3/2014

⁶¹ http://ekonomika.idnes.cz/branicky-pivovar-skoncil-branik-se-vari-na-smichove-fhn-/ekonomika.aspx?c=A070207_172601_pivo_ven; 14/3/2014

⁶² <http://pivni.info/news/72-branik-ma-noveho-majitele.html; 14/3/2014> (mijn vertaling)

⁶³ Dit bedrijf werd door investeerders opgericht alleen wegens de voormalige brouwerij Branik.

bedrijven als magazijnen of kantoren. Ook wilden zij hier een minibrouwerij bouwen. Maar tot nu toe is alles nog in onderhandeling.⁶⁴

In april 2008 werd de laatste modernisering in Staropramen afgerond. Er werd een bottelarij gemoderniseerd die 16 flessen per seconde kan vullen. Dankzij deze bottelarij behoort Staropramen tot de modernste brouwerijen in Europa.

Aan het einde van 2008 nam het Belgische-Braziliaanse Inbev de leider op de Amerikaanse biermarkt in de VS, Anheuser-Busch Companise, Inc. over. Dankzij deze overname werd het bedrijf een heel belangrijke bierproducent op de wereldmarkt. Het bedrijf veranderde opnieuw zijn naam en sinds 2008 heet het bedrijf AB Inbev. Deze overname betekende voor het bedrijf Pivovary Staropramen een grote verandering.

In de eerste helft van 2009 werd er gespeculeerd dat Pivovary Staropramen en andere brouwerijen in Midden- en Oost- Europa van AB Inbev verkocht zouden worden. De reden van de verkoop van de brouwerijen was eigenlijk logisch, omdat de Belgen meer dan 50 miljard dollar voor de overname van Anheuser-Busche moesten betalen. Bovendien vond AB Inbev de activiteiten in Midden- en Oost- Europa vanuit de strategie niet belangrijk. Zij wilden zich meer op de markten in Noord- en Zuid- Amerika concentreren. Onder de gegadigde voor Pivovary Staropramen was ook het Nederlandse Heineken. De woordvoeder van Heineken, Katerina Eliasova, spreekt deze hypothese echter tegen: *“Wij zijn in deze tijd bezig met de fusie van onze brouwerijen en spreken over de overname van Staropramen is te vroeg.”*⁶⁵ Tenslotte werden de brouwerijen door CVC Capital partners gekocht.⁶⁶ Deze onderneming kocht voor 38,6 miljard Tsjechische kroon de negen brouwerijen in landen zoals Tsjechië, Bosnië en Herzegovina, Bulgarije, Kroatië, Hongarije, Montenegro, Roemenië, Servië, Slowakije.⁶⁷ Sinds 2 december 2009 had Pivovary Staropramen een nieuwe eigenaar en met andere brouwerijen in Midden- en Oost- Europa vormde het de drankgroep StarBev. Staropramen werd het hoofdbedrijf in deze drankgroep. Een deel van de transactie tussen AB Inbev en CVC was ook de overeenkomst dat CVC de licentie over de productie en distributie van biermerken zoals Stella Artois, Beck's, Löwenbräu, Hoegaarden, Stappen en Leffe kreeg terwijl AB Inbev het recht behield om biermerk Staropramen te brouwen en distribueren in de landen

⁶⁴ <http://magazin.e15.cz/bydleni/aktuality/byvaly-pivovar-v-braniku-koupila-skupina-investoru-0-975404>; 14/3/2014

⁶⁵ <http://byznys.ihned.cz/c1-37435000-staropramen-na-prodej-anheuser-busch-inbev-chce-odejit-z-evropy>; 14/3/2014 (mijn vertaling)

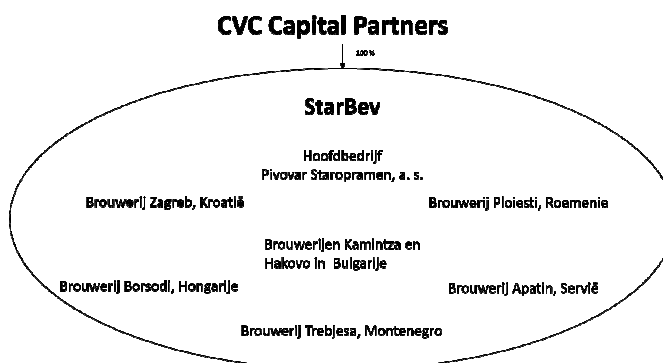
⁶⁶ CVC Capital Partners is een van de vijf grootste private-equitybedrijven in de wereld. Sinds 1981 heeft CVC meer dan 300 investeringen afgerond in een breed scala van industrieën in een flink aantal landen.

http://nl.wikipedia.org/wiki/CVC_Capital_Partners; 14/3/2014

⁶⁷ <http://byznys.ihned.cz/c1-38662060-nejvetsi-pivovar-sveta-prodava-staropramen-i-dalsi-evropske-pivovary>; 14/3/2014

Oekraïne, Rusland, de VS, Duitsland en Groot-Brittannië en ook het voorkeursrecht als CVC StarBev in de toekomst zou verkopen.⁶⁸ Zie hieronder de structuur van Pivovary Staropramen aan het begin van 2012.

Schema nr. 6 De structuur van Pivovary Staropramen aan het begin van 2012⁶⁹



De verandering van eigenaar bij Pivovary Staropramen heeft geen directe invloed op gehad, behalve dat Pivovary Staropramen in handen van een beleggingsmaatschappij was die eigenlijk niets heeft te maken met bierbrouwen. Binnen twee jaar werd in de brouwerij geïnvesteerd. In mei 2011 werd de nieuwe moderne bottelarij voor petflessen in brouwerij Staropramen in gebruik genomen. Op deze nieuwe bottelarij werd vooral het bier Staropramen en Branik gebotteld. Deze investering kostte 113 miljoen Tsjechische kroon. Aan het begin van 2012 investeerde Staropramen na zes jaar 200 miljoen Tsjechische kroon in het nieuwe uiterlijk van de flessen van Staropramen. Deze investering kwam echter uit de winst van de brouwerijen zelf en niet van het buitenlandse bedrijf CVC.

Na drie jaar werd gemeld dat de hele drankgroep StarBev opnieuw verkocht zou worden. In april 2012 verkocht CVC Capital Partners zijn brouwerijgroep StarBev aan Molson Coors. Molson Coors Brewing Company is een Noord-Amerikaanse brouwerijgroep met haar zetel in Denver, Colorado. Molson Coors behoort tot de tien belangrijkste bedrijven in de biermarkt. Deze groep werd in 2005 opgericht door een fusie tussen het Canadese Molson Brewery en de Amerikaanse Coors Brewing Company. Deze onderneming heeft twee hoofdeigenaars – de familie Coors en Molson. Dit bedrijf is vooral actief op de markten in Canada, de VS, Groot-Brittannië en nu ook in Midden- en Oost- Europa. De belangrijkste biermerken zijn Coors Light, Molson Canadian,

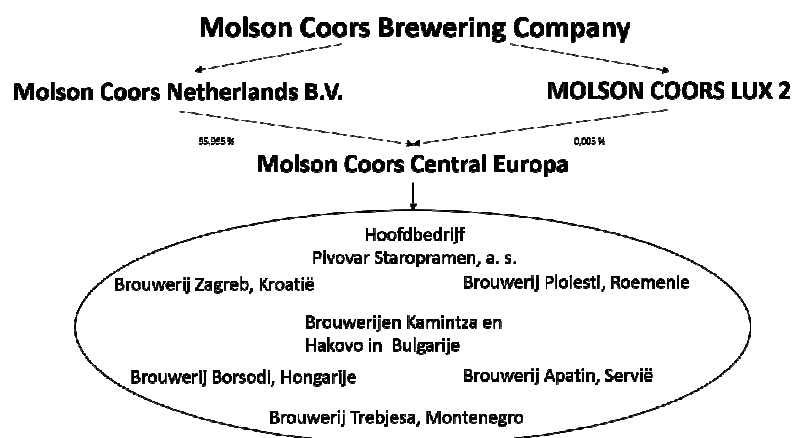
⁶⁸ <http://byznys.ihned.cz/c1-37435000-staropramen-na-prodej-anheuser-busch-inbev-chce-odejit-z-evropy>; 14/3/2014

⁶⁹ Zelf gecreëerd

Carling en nieuw ook Staropramen. De brouwerijgroep betaalde voor StarBev bijna 68 miljard Tsjechische kroon⁷⁰ wat 30 miljard Tsjechische kroon meer was dan CVC betaald had aan AB Inbev. StarBev werd na de overname naar in Molson Coors Central Europe omgedoopt en Pivovary Staropramen werd het hoofdbedrijf en werd van naamloze vennootschap (a. s.) naar besloten vennootschap (s. r. o.) getransformeerd. De hoofdzetel van Molson Coors Central Europe was sinds 2012 in Praag. Dankzij deze overname verkreeg Molson Coors de eerste aandelen op de Midden- en Oost- Europese markt en wil nog verder uitbreiden.

Tot nu toe is Pivovary Staropramen in handen van Molson Coors en er zijn geen meldingen over een andere verkoop en het aandeel op de Tsjechische markt is nog steeds 15 %, de tweede positie, achter Pilsner Urquell (SAB Miller) en voor Heineken Ceska republika, a. s. Hieronder volgt de structuur van Pivovary Staropramen aan het begin van 2014.

Schema nr. 7 De structuur van Pivovary Staropramen s.r.o. aan het begin van 2014⁷¹



Huidige situatie van AB Inbev op de Tsjechische markt

AB Inbev bezit hedentegen geen brouwerijen in Tsjechië en in Midden- en Oost-Europa. Toen het bedrijf in 2008 de brouwerijen in Midden- en Oost- Europa verkocht, ging het zich meer op de biermarkten in Amerika concentreren en zijn voorkeursrecht van de brouwerijen die het in 2008 verkocht aan CVC, werd niet gebruikt toen het bedrijf CVC zijn brouwerijen, inclusief Staropramen, verkocht. Pivovary Staropramen is

⁷⁰ <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2092916/molson-coors-dokoncil-koupi-skupiny-starbev-majitele-staropramenu.html>; 14/3/2014

⁷¹ Zelf gecreërd
Van uittreksel uit het handelsregister.

volledig in het Canadese-Amerikaanse bedrijf Molson Coors opgegaan en heeft niets meer te maken met AB Inbev. Toch vinden wij AB Inbev nog terug op de Tsjechische markt. Ten eerste heeft AB Inbev in Tsjechië een logistiek afdeling – **AB Inbev Business Services Czech s.r.o.** die in Tsjechië sinds 2006 bestaat (voor de overname met Anheuser-Busch heette het bedrijf Inbev Business Services Czech s.r.o.)⁷². Verder wordt AB Inbev heel vaak in de Tsjechische kranten besproken in verband met een langdurige rechtsstrijd tussen het voormalige Anheuser-Busch en een nog steeds Tsjechisch bierbedrijf dat nog niet werd geprivatiseerd, Budejovicky budvar en de kleine brouwerij Budejovicky mestansky pivovar (huidige Pivovar Samson). De rechtsstrijd duurt al ongeveer 30 jaar en gaat om de handelsmerken Budweiser en Budweiser Budvar. Vanwege de registratie van deze handelsmerken door Budejovicky budvar mag het grote concern AB Inbev zijn belangrijke merk – Budweiser – in bijna 70 landen niet gebruiken. Maar aan het begin van 2012 kocht AB Inbev een deel van de brouwerij Budejovicky mestansky pivovar. Het deel dat het bedrijf kocht, was alleen het water en het merk en dankzij deze koop mocht AB Inbev het merk Budweiser zonder probleem gebruiken in enkele landen. Dus als het in de toekomst zal gebeuren dat Budejovicky budvar door AB Inbev wordt overgenomen, zal het niet om bier gaan, maar alleen over het merk dat AB Inbev echt nodig heeft.⁷³

Conclusie

Een groot verschil tussen de overname door Heineken en de overname door Interbrew (nu AB Inbev) was dat Interbrew nam een verliesgevend bedrijf Prazske pivovary (brouwerijen Staropramen, Branik en Ostravar) overnam, terwijl Heineken drie winstgevende bedrijven Starobrno, Kralovsky pivovar Krusovice, Drinks Union (brouwerijen Starobrno, Hostan, Krusovice, Kutna Hora, Louny, Krasne en Velke Brezno) overnam. Interbrew moest eerst in het Tsjechische bedrijf investeren om van Prazske pivovary een winstgevend bedrijf te maken. De eerste investeringen in 2001 betroffen niet de modernisering van de brouwerij maar de reclamecampagne. Het bedrag van deze investering was 108 miljoen Tsjechische kroon. Het was een goede stap, omdat dankzij deze reclamecampagne Prazske pivovary al na één jaar winstgevend was en de andere investeringen bedroegen in 2007 al 570 miljoen Tsjechische kroon. Heineken begon pas twee jaar na de overname van Starobrno te investeren. Eerst werd in de

⁷² <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100038869&typ=full&klic=itpask; 20/3/2014>

⁷³ <http://www.financninoviny.cz/zpravy/ab-inbev-popira-zajem-o-koupi-budejovickeho-budvaru/939210; 20/3/2014>

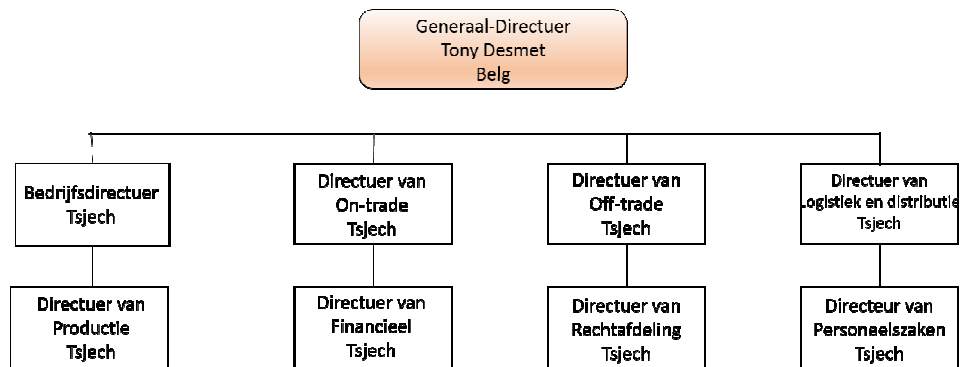
brouwerij Starobrno geïnvesteerd, daarna in Krusovice en ten slotte in Velke Brezno. De investeringen betroffen vooral de modernisering van de technologie. In totaal investeerde Heineken in de brouwerijen ongeveer 505 miljoen Tsjechische kroon. Beide bedrijven hebben ook een brouwerij gesloten, Heineken drie (Kutna Hora, Louny en Krasne Brezno) en AB Inbev één (Branik). Bij Heineken waren de reden vooral de slechte staat van de brouwerijen. Branik werd door AB Inbev gesloten omdat de maximum capaciteit van de brouwerij bereikt was en uitbreiding niet mogelijk was. Het personeel van de gesloten brouwerijen, Kutna Hora en Louny, reageerden op deze sluiting met de oprichting van andere brouwerijen in deze steden. Het andere grote verschil tussen de bedrijven was het feit dat Heineken nog steeds de Tsjechische brouwerijen bezit en AB Inbev niet. AB Inbev moest zijn brouwerijen in Midden- en Oost- Europa verkopen om de overname van het Amerikaanse bedrijf Anheuser-Busch te financieren.

3.5. Vergelijking van de overnames door Heineken en AB Inbev

In 2000 nam het Belgische bedrijf Interbrew (nu AB Inbev) één divisie van het Britse bedrijf Bass PLC die op het bierbrouwen gericht was, over. Tot deze divisie behoorde ook het bedrijf Prazske pivovary. Maar de overname was niet zonder problemen, omdat de Britse Mededingingsautoriteit deze overname niet goedkeurde. Volgens hem bestond er de mogelijkheid dat vanwege deze overname een monopolie op de Britse markt zal ontstaan. Interbrew moest op deze situatie direct reageren. Het verkocht onmiddellijk een overgenomen brouwerij en biermerken zoals Carling en Worthington aan zijn concurrent Coors (huidige Molson Coors). Maar toch verloor Interbrew.

Voor het bedrijf Prazske pivovary was deze overname geen grote verandering wat betreft verandering van de bedrijfsorganisatie. Interbrew investeerde veel geld in de reclamacampagne en later ook in de moderniseren maar eigenlijk werd PP niet in de bedrijfscultuur van Interbrew geïntegreerd. Interbrew ondersteunde vooral lokale organisatie op de lokale markt. Dat kunnen wij ook zien in de organisatiestructuur die voor 95% uit Tsjechen bestond. De enige buitenlander in deze structuur was de generaal-directeur die door Interbrew werd benoemd, zie onderstaande schema. Ook het idee om de naam van het bedrijf van Prazske pivovary naar Pivovar Staropramen te veranderen was van Tsjechische kant. Interbrew heeft alleen toestemming gegeven.

Schema nr. 8 Organisatie structuur van Prazske pivovary in 2001



De positie van generaal-directeur werd binnen acht jaar door drie buitenlanders ingenomen. Van 2000 tot 2003 door de Belg Tony Desmet, daarna door een andere Belg, Vincent Lefera, die daar tot 2006 was. Ten slotte toen het bedrijf nog onder leiding van Inbev (Interbrew fusierde met Ambev en werd omgedoopt in Inbev) was, was de Turk Tunc Cerrahoglu generaal-directeur. Op de Tsjechische markt heeft Interbrew één belangrijke fusie en één belangrijke overname gedaan en twee keer werd de naam (Interbrew - Inbev – AB Inbev) veranderd. De overname, met het Amerikaanse Anheuser-Busch, betekende voor Staropramen een grote verandering. Omdat Inbev voor de overname met AB moest betalen, verkocht Inbev zijn brouwerijen in Midden- en Oost- Europa waartoe Staropramen ook behoorde. Voor Inbev was deze markt niet meer belangrijk en wilde zich meer op Amerika concentreren. Vandaag de dag is Staropramen in handen van Molson Coors en werd helemaal in Molson Coors Central Europa geïntegreerd en werd het hoofdbedrijf van Molson Coors Central Europa, maar zonder de naam te veranderen. De leiding van Pivovary Staropramen bestaat nu alleen uit Tsjechen en de generaal-directeur is Zbynek Kovar.

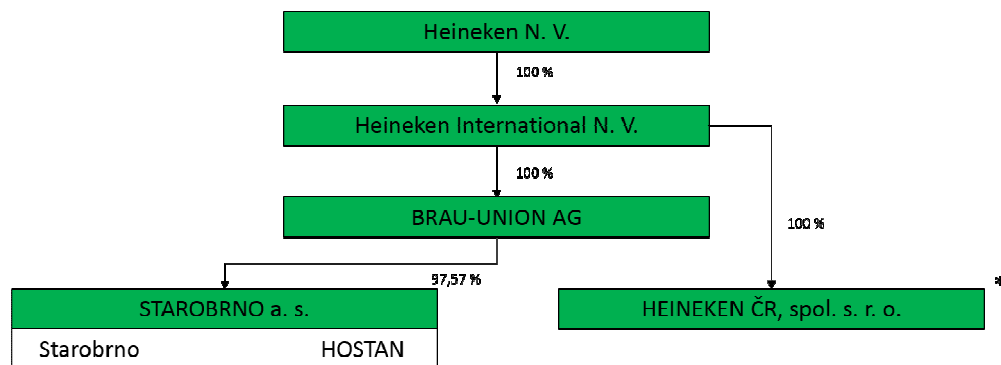
Interbrew (nu AB Inbev) nam via het Britse bedrijf Bass PLC in Tsjechië eigenlijk maar één bedrijf. Heineken nam in Tsjechië drie brouwerijen over. De eerste brouwerij Starobno nam het via het Oostenrijkse bedrijf BBAG over. Het tweede bedrijf, Krusovice, werd van het Duitse bedrijf Binding Brauerei AG overgenomen en het derde bedrijf, Drinks Union, werd via zijn bedrijf Krusovice in Tsjechië overgenomen. De eerste twee overnames hadden een buitenlandse karakter (zoals bij Interbrew en Prazske Pivovar) en de derde was een binnenlandse fusie die Heineken via Kralovsky pivovar Krusovice maakte. De reden waarom alle bedrijven in één juridische eenheid te integreren, was om de efficiency te vergroten en in de bedrijfscultuur van Heineken te integreren. Het is ook een strategie van Heineken in de landen waar het brouwerijen

bezit. Eén bedrijf van de overgenomen bedrijven wordt door Heineken als hoofdbedrijf aangewezen dat in Heineken (+ naam van het land), rechtspersoon, wordt omgedoopt. Daarna worden andere bedrijven met dit bedrijf gefuseerd. Deze strategie beschrijf ik hieronder in het voorbeeld van Tsjeschië. In vergelijking met Interbrew had Heineken geen probleem wat betreft goedkeuring van de Mededingingsautoriteiten van Oostenrijk, Tsjechië en andere landen.

De vorming van structuur van Heineken in Tsjechië

In 2003 nam Heineken een meerderheidsdeelneming in het Oostenrijkse bedrijf BBAG. Onmiddellijk richtte Heineken een nieuw bedrijf, Brau-Union AG, op en werd zijn enige eigenaar. Door middel van dit bedrijf bezat Heineken ook het Tsjechische bedrijf Starobrnno met inbegrip van de brouwerij Hostan die eerder met Starobrnno gefuseerde was.

Schema nr. 9 Structuur van Heineken in Tsjechië aan het eind van 2003⁷⁴



*dit bedrijf is alleen gericht op verkoop en distributie en heeft niets te maken met bierproductie

De belangrijke doorbraak bij de vorming van de structuur van Heineken in Tsjechië was de overname van het bedrijf Kralovsky pivovar Krusovice, a. s. van het Duitse bedrijf Binding Brauerei AG. Na de overname verhoogde Heineken het maatschappelijke kapitaal van Kralovsky pivovar Krusovice door storting van aandelen van het bedrijf Starobrnno en zo werd Kralovsky pivovar Krusovice de directe eigenaar van Starobrnno. Dit bedrijfsinterne proces betekende een eerste stap voor onmiddellijke voorbereiding van de binnenlandse fusie tussen deze bedrijven. Voordat de feitelijke fusie plaatsvond, trad op 1 januari 2008 een nieuwe gemeenschappelijke

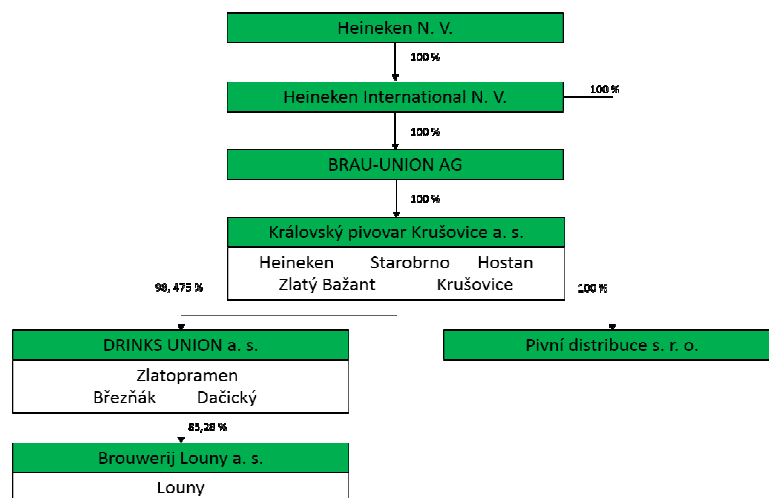
⁷⁴ BLAŽEK, Ladislav a kol., Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno: Masarykova univerzita 2010. 189 s. ISBN 978-80-210-5327-4, p. 168

organisatiestructuur van Krusovice en Starobrnó sinds in werking. De beide brouwerijen verkochten als één groep de biermerken Krusovice, Starobrnó, Hostan, Zlatý Bazant en Heineken aan te bieden. De nieuwe gemeenschappelijke organisatie vertegenwoordigde een nieuwe management die door een combinatie van managers uit beide brouwerijen en sommige nieuwe mensen (buitenlanders) werd geformeerd.

Het concern Heineken nam door het bedrijf Kralovsky pivovar Krusovice een meerderheidsdeelnemingen in het bedrijf Drinks Union, a. s. over. Dankzij deze overname verstevigde Heineken zijn derde positie op de Tsjechische biermarkt.

Op 1 januari 2009 vond de feitelijke fusie tussen de bedrijven Starobrnó en Krusovice plaats. Sinds deze tijd is Starobrnó geen rechtspersoon meer, werd uit het handelsregister geschrapt en is deel van de naamloze vennootschap Kralovsky pivovar Krusovice. Zie het hieronderstande schema van de structuur van Heineken in Tsjechië aan het eind van 2009.

Schema nr. 10 Structuur van Heineken in Tsjechië aan het eind van 2009⁷⁵

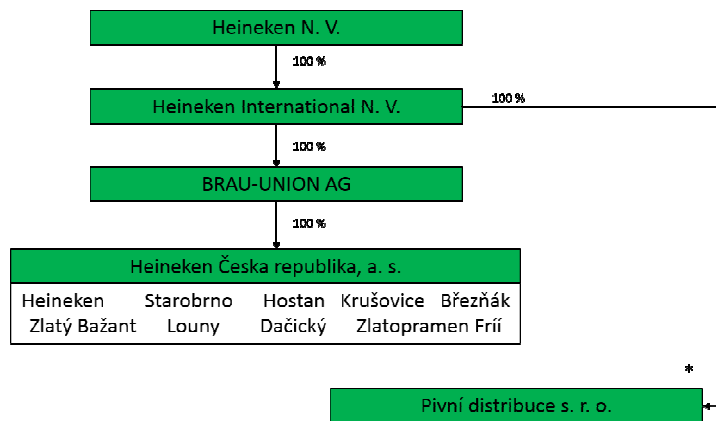


De grote verandering kwam in 2010. Op 1 januari 2010 werd het bedrijf Kralovsky pivovar Krusovice in Heineken Ceska republika, a. s. omgedoopt. In de eerste helft van 2010 startte het “nieuwe” bedrijf Heineken Ceska republika, a. s. een project van een binnenlandse fusie tussen de bedrijven Heineken Ceska republika en Drinks Union. Dankzij het feit dat beide bedrijven dezelfde eigenaar hadden, ging de fusie zonder een enkel probleem en de fusie vond op 1 juni 2010 plaats. Sindsdien zijn deze brouwerijen één eenheid die tot het grote multinationale bedrijf Heineken behoren.

⁷⁵ BLAŽEK, Ladislav a kol., Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno: Masarykova univerzita 2010. 189 s. ISBN 978-80-210-5327-4, p. 172

Alleen met brouwerij Louny die in Drinks Union hoorde, lukte de fusie niet. In dit geval werd het normale proces van fusie vervangen door een zogenaamd beheerscontract. Maar feitelijk bezat Heineken brouwerij Louny voor 85 %. Zie het hieronderstande schema van de structuur in Tsjechië 2014.

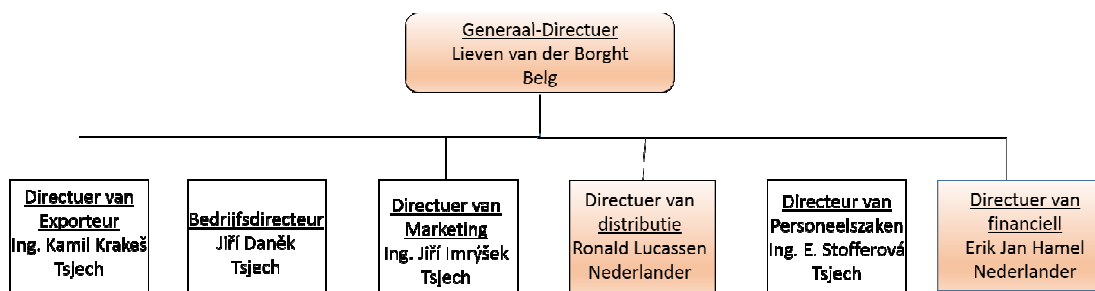
Schema nr. 11 Structuur van Heineken in Tsjechië aan het begin van 2014⁷⁶



*Pivni distribuce, s. r. o. was vroeger genoemd Heineken ČR, spol. s. r. o. maar Heineken veranderde de naam in 2008 omdat Heineken niet wilde dat dit bedrijf met bedrijf Heineken Ceska republika verwisseld werd.

In vergelijking met Interbrew zette Heineken op de leidinggevende posities van het bedrijf meer eigen mensen. Aan het begin van de vorming van de organisatiestructuur in Tsjechië bestond de leiding van het bedrijf uit 57% Tsjechen en 43% buitenlanders, zie onderstaande schema.

Schema nr. 12 Organisatiestructuur van management in 2008⁷⁷



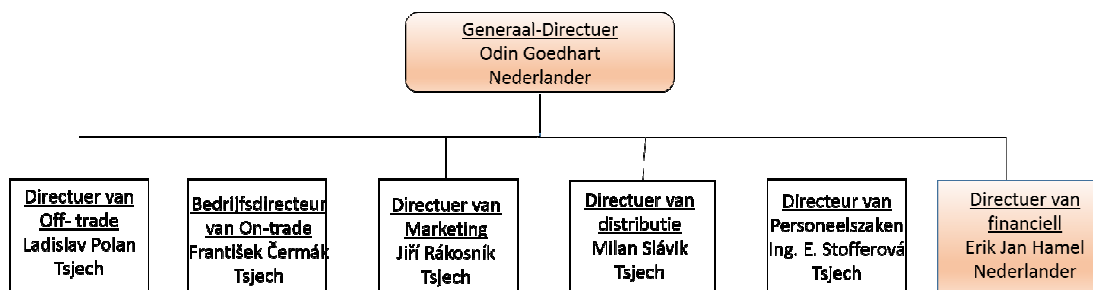
Van 2008 tot 2014 werd op de positie van de generaal-directeur door vier buitenlanders ingenomen. Van 2008 tot september 2010 was de Belg Lieven van der Borgt. Tijdens zijn periode vond de succesvolle integratie van de drie bedrijven in

⁷⁶ BLAŽEK, Ladislav a kol., Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno: Masarykova univerzita 2010. 189 s. ISBN 978-80-210-5327-4, p. 173

⁷⁷ Zelf gecreërd

Tsjechië plaats. Aan het begin van september 2010 werd deze positie door de Nederlander Etienne Strijp ingenomen. Etienne Strijp werd in 2013 door de Nederlandse Door Plantenga vervangen. Door Plantega is eigenlijke generaal-directeur van Heineken, Slovenko en positie van de generaal-directeur in Tsjechië was alleen tijdelijk. Sinds 1 januari 2014 is de Nederlander Odin Goedhart general-directeur. Vandaag de dag bestaat het management uit zeven mensen, 29% buitenlanders en 71% Tsjechen. Het aantal Tsjechen in het management is dus groter in vergelijking met het jaar 2008. Zie onderstaande schema.

Schema nr. 13 Organisatiestructuur van management in 2014



4. De vernieuwing op de Tsjechische biermarkt

Zoals ik in het hoofdstuk 1.2. heb geschreven, is de Tsjechische consument heel conservatief en houdt niet van vernieuwing wat betreft bier. Weining vernieuwingen worden door Tsjechische bierconsumenten positief geaccepteerd. Een belangrijke rol bij de vernieuwing van producten zijn de financiën. De bedrijven moeten heel goed nadenken of een vernieuwing voor hen winstgevend zal zijn. Vooral voor de kleine brouwerijen zullen elke slechte beslissing over het lanceren van een vernieuwing op de markt grote problemen geven. Daarom is het heel belangrijk om marktonderzoek te doen. Voor marktonderzoek hebben kleine brouwerijen echter weining financiën, dus de meeste vernieuwing komen op de markten dankzij de grote bedrijven die zich verliezen kunnen veroorloven. Op de Tsjechische biermarkt is het niet anders en daarom wil ik in dit hoofdstuk schrijven over de vernieuwingen die Heineken en AB Inbev op de Tsjechische biermarkt brachten.

4.1. Stella Artois vs. Heineken bier

Toen toenmalige Interbrew (nu AB Inbev) in 2000 op de Tsjechische markt kwam, verklaarde de toenmalige generaal-directeur, Tom Desmet, dat zij vooral de regionale biermerken zouden willen ondersteunen, maar zij probeerden toch hoe groot de belangstelling zou zijn in buitenlandse biermerken, zoals Stella Artois, Leffe, Hoegaarden enz., maar zij wilden deze bieren hier niet brouwen.⁷⁸ In april 2001 bracht Interbrew zijn premiummerk Stella Artois op de Tsjechische markt. Zij zagen hierin ook een concurrentievoordeel, want zij vermoedden dat binnen vijf jaar de Tsjechische consumenten een beetje veranderd zou zijn dankzij de nieuwe generatie die meer nieuwsgierig zou zijn om buitenlandse bier te proberen. Van januari tot augustus was de verkoop van buitenlandse biermerken gestegen, dus bleef Interbrew dit biermerk verkopen. Het meeste succesvolle merk was Stella Artois gevolgd door Hoegaarden. De klanten werden door de andere smaak van het bier aangetrokken en dit bier was vooral bij mensen tussen 18-30 jaar populair. Sinds november 2003 begon Interbrew zelfs met de licentieproductie van het Belgische bier Stella Artois in de brouwerij Branik.⁷⁹ Staropramen heeft ook een netwerk van restaurants waar al deze buitenlandse bieren

⁷⁸ [http://hn.ihned.cz/index.php?p=500000_d&&article\[id\]=11655750; 22/3/2014](http://hn.ihned.cz/index.php?p=500000_d&&article[id]=11655750; 22/3/2014)

⁷⁹ Vandag wordt dit bier in brouwerij Staropramen gebrouwen.

worden aangeboden.⁸⁰ In Tsjechië zijn 20 restaurants met de naam “Potrefena Husa.” Maar ook in andere café’s, clubs en restaurants in Tsjechië kunnen wij deze Belgische biermerken vinden. Het aantal van is ongeveer 635.

Het tweede bedrijf dat ook zijn premiummerk op de Tsjechische biermarkt bracht was Heineken. Via het bedrijf Starobrnó werd in 2004 het premiummerk Heineken en Amstel op de markt gebracht. Bovendien werden beide biermerken ook in vaten verkocht maar in vergelijking met AB Inbev worden deze biermerken in Tsjechië niet gebrouwen. Voor Heineken was de verkoop van zijn premiummerken echter niet belangrijk. Zij gaf altijd prioriteit aan de lokale merken waaraan de Tsjechische consument gewend was. De doelgroep voor deze buitenlandse merken waren vooral jongeren en kosmopolitische mensen die willen experimenteren. Heineken is zich er in het algemeen bewust van dat de lokale biermerken belangrijk zijn want het Heineken bier heeft minder dan 20 % wereldaandeel in de bierverkoop. Vandaag de dag vinden wij in Tsjechië ongeveer 446 restaurants en clubs waar bier Heineken wordt getapt. Tot nu toe wordt ook geen Heineken bier in de Tsjechische brouwerij gebrouwen. De vaten kunnen wij hier wel kopen, maar ze worden uit een ander land geïmporteerd.⁸¹

De andere grote speler op de Tsjechische biermarkt, Budejovický budvar, kwam ook met een buitenlands biermerk op de markt. Dit bedrijf werd nog niet geprivatiseerd, dus het is het laatste grote bedrijf in Tsjechië dat niet onder leiding van een buitenlands bedrijf staat. Maar toch bracht Budejovický Budvar een buitenlandse biermerk, het Deense Carlsberg, op de Tsjechische biermarkt. Dit bier wordt in Tsjechië verkocht door een overeenkomst die Budejovický budvar Carlsberg heeft. Maar ook voor Budejovický budvar is dit merk niet belangrijk. Het was alleen vervul van hen bierportfolio.⁸²

Tot nu toe de grootste producent en de leider op de Tsjechische biermarkt Plzeňský prazdroj van het concern SAB Miller verkoopt geen buitenlandse biermerken op de Tsjechische biermarkt.

Conclusie

Alle buitenlandse biermerken hebben een bepaalde plaats in de Tsjechische biermarkt, maar niet zo groot. Deze buitenlandse biermerken worden vooral in moderne clubs en duurdere restaurants verkocht en de doelgroep is vooral mensen tussen 18-30

⁸⁰ [http://hn.ihned.cz/index.php?p=500000_d&&article\[id\]=11655750; 25/3/2014](http://hn.ihned.cz/index.php?p=500000_d&&article[id]=11655750; 25/3/2014)

⁸¹ http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf; 25/3/2014

⁸² <http://hn.ihned.cz/c1-21201860-budvar-bude-prodavati-pivo-carlsberg; 28/3/2014>

jaar die vanwege het image van het biermerk bereid zijn meer geld ervoor uit te geven. Maar nog steeds bestaat de trend dat iedere Tsjechische bierconsument naar het Tsjechische biermerk terugkeert. De directeur van ‘Ceskeho svazu pivovaru a sladoven’ (de Tsjechische Bier- en maltorganisatie) heeft over deze vernieuwing op de Tsjechische markt gezegd: *“De buitenlandse bieren betekenen voor de Tsjechische biermarkt alleen een ervaring. Ik ben van mening dat het geen bedreiging voor de Tsjechische brouwerij is. Onze biermarkt is gevarieerd en kan deze concurrentie heel goed vechte aan. Maar wat het belangrijkste is, de Tsjechen houden vooral van de Tsjechische bieren.”*⁸³

4.2. Petflessen

Sinds de eerste kennis over het bierbrouwen in Mesopotamië waar het bier in huizen werd gebrouwen, waren vele mensen bezig met onderzoek naar hoe het bier bewaard en vervoerd werd. Vele eeuwen was voor het vervoer en aarden kan typisch en later ook ceramische- en tinnen- kannen. Later verschenen op de biermarkt de houten vaten. Parallel met de ontwikkeling van het bierbrouwen werd ook de glasindustrie aan het begin van de 19e eeuw ontwikkeld en in de helft van de 19e eeuw begonnen de brouwerijen glazen flessen te gebruiken omdat dankzij glazen flessen het vervoer van het bier makkelijker was. Aan het begin van de 20e eeuw werd het systeem van vaten en flessen gestabiliseerd en de industriebrouwerijen vervoerden het bier in vaten en in flessen en begonnen het systeem van inleverbare verpakking te ontwikkelen. In veel landen, waaronder Tsjechië, was het bij veel families populair ceramische kannen te gebruiken om het bier van kroeg naar huis te brengen. In de tweede helft van de 20^e eeuw werd de bierverpakking uitgebreid met blikken.⁸⁴ Een paar jaar later verscheen op de biermarkten een nieuwe bierverpakking – petflessen.

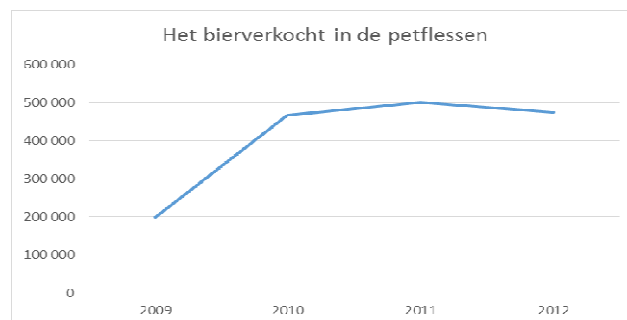
De eerste bottelarij voor petflessen werd in 2001 in de brouwerij Nova Paka geïnstalleerd waar alleen het lokale bier van deze brouwerij werd gebotteld. Hetzelfde jaar werd deze bottelarij in Nova Paka op grond van een overeenkomst ook door het bedrijf Prazske pivovary gebruikt, maar alleen voor zijn lokale biermerk Mestan. Bij deze nieuwe verpakking hoorde geen reclamecampagne, dus het merendeel van de inwoners van Tsjechië hadden over deze nieuwe verpakking geen idee en deze verpakking verdween langzaam van de biermarkt. De pionier in het lanceren van de petflessen was

⁸³ <http://hn.ihned.cz/c1-21201860-budvar-bude-prodavac-pivo-carlsberg>; 26/3/2014 (mijn vertaling)

⁸⁴ <http://www.pratelepeva.cz/svet-piva/pivo-a-pivovarnictvi/je-narust-spotreby-piva-v-lahvich-ohrozenim-pivni-kultury/?/>; 20/3/2014

Heineken die met zijn maxiflessen (1,5l en 2 l) heel succesvol op de Tsjechische markt was. Eerste werd in 2009 het bier Starobrno (1,5 l) in petflessen gebotteld en later ook Zlatopramen (2 l), Breznak (2 l) en Krusovice (2 l). Deze maxiflessen verschillen van de gewone petflessen vooral in samenstelling, grotere breedte en sterkte van het plastic. Deze verpakking zorgt voor 10 keer grotere bescherming tegen doordringing van zuurstof, 2 keer zo duurzame producten en 2 keer grotere bescherming tegen doordringing van CO2. Omdat Heineken geen bottelarij voor petflessen in Tsjechië had, moest het bier eerste in Slowakije, waar Heineken een bottelarij bezit, worden gebotteld. Maar dat duurde niet lang, omdat in 2010 een bottelarij voor maxiflessen in gebruik werd genomen bij Starobrno. Deze bottelarij voor speciale flessen was in Tsjechië de enige en kostte ongeveer 100 miljoen Tsjechische kroon. Heineken was ook de eerste die het alcoholvrij bier Frii in de maxiflessen bottelde. Het bewijs dat de nieuwe bierverspakking heel positief werd ontvangen door de conservatieve Tsjechische consumenten kunnen wij zien in de onderstaande grafiek.

Grafiek nr. 2 Bier verkocht in de petflessen⁸⁵



In de grafiek kunnen wij zien dat het bier verkocht in petflessen in 2010 met 100% was gestegen in vergelijking met 2009 en deze groei duurt nog steeds voort.

De anderen bedrijven namen dit van Heineken over. De eerste was Staropramen (CVC Capital Partners) die in de zomer 2010 petflessen met zijn biermerk Branik (2 l) op de markt gebracht. Binnen een half jaar werd ongeveer 70 000 hl Branik verkocht wat voor het bedrijf een groot succes was. Daarom werd in de brouwerij in mei 2011 een nieuwe moderne bottelarij voor petflessen in gebruik genomen en in hetzelfde jaar bracht Staropramen een ander biermerk op de markt – Staropramen. Maar dit waren alleen 1 liter-petflessen en deze waren nog niet op de markt. Deze investering kostte Staropramen

⁸⁵ Zelf gecreëerd

<http://alkoholia.cz/magazin/pivovarska-skupina-heineken-prodala-mene-piva-maxilahve-ale-bodovaly; 20/3/2014>
<http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/528?age=more; 20/3/2014>

ongeveer 113 miljoen kroon.⁸⁶ In augustus 2011 werd ook bij Plzensky Prazdroj (SAB Miller) een moderne bottelarij in gebruik genomen. De petflessen gebruikte Plzensky Prazdroj voor de merken Kozel, Primus en Klasik. De investering bedroeg 150 miljoen kroon⁸⁷. De vierde belangrijke speler op de Tsjechische biermarkt, Budejovicky budvar, weigert deze verpakking tot nu toe, want het bedrijf wil niet een winst krijgen van deze verpakking.⁸⁸

Conclusie

Deze vernieuwing werd heel positief door de Tsjechische bierconsument ontvangen. Vraag is nu of deze verpakking een goede vernieuwing is of niet. Het grote voordeel van deze verpakking is zijn doelmatigheid. Deze verpakking biedt de consumenten meer gemak. Het volume de fles is 3 keer of 4 keer groter dan de gewone flessen, de fles is makkelijk om te dragen en de flessen zijn licht en onbreekbaar. Uit ecologische oogpunt betekenen deze petflessen geen grote bedreiging. Het meest milieuvriendelijk blijven nog steeds de glazen flessen omdat deze flessen voor statiegeld worden verkocht. Het minst milieuvriendelijk zijn de blikjes. De petflessen komen hier ergens tussen. Het kan lijken dat deze verpakking vooral voordelen heeft en grote potentie om de meest gebruikte verpakking van bier te worden.⁸⁹ Er was dan ook de vrees dat de petflessen de glazen flessen van de markt zouden duwen. Dat gebeurde niet, maar vanwege de petflessen is wel de verkoop van vaten gedaald. De vele mensen kunnen gemakkelijk tellen dat als zij bijvoorbeeld biermerk Breznak in 2 l petflessen voor ongeveer 40 Tsjechische kroon kopen, is het heel goedkoper dan wanneer zij naar kroeg gaan omdat 0,5 l van bier kost daar ongeveer 20 kroon. In totaal besparen zij rond 40 kroon. En dat is grote nadeel van de petflessen. De bedrijven verdienen dankzij petflessen maar de eigenaars van de kroegen verliezen nog meer.

⁸⁶ <http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/2011/pivovary-staropramen-spousti-na-prazskem-smichove-staceci-linku-na-pet-lahve/>; 20/3/2014

⁸⁷ [http://www.prazdroj.cz/cz/media/archiv-tiskovych-zprav/tiskove-zpravy/1019-prazdroj-zahajil-zkusebni-provoz-staceci-linky-na-pet-lahve?test_agecheck_passed=true&show_ac=true&ac_day=12&ac_month=12&ac_year=1987](http://www.prazdroj.cz/cz/media/archiv-tiskovych-zprav/tiskove-zpravy/1019-prazdroj-zahajil-zkusebni-provoz-staceci-linky-na-pet-lahve?test_agecheck_passed=true&show_ac=true&ac_day=12&ac_month=12&ac_year=1987;); 20/3/2014

⁸⁸ [http://byznys.lidovky.cz/budvar-nakonec-rekl-michanemu-pivu-ano-radlerem-chce-zvysit-trzby-1cn-/moje-penize.aspx?c=A130327_144231_moje-penize_mev](http://byznys.lidovky.cz/budvar-nakonec-rekl-michanemu-pivu-ano-radlerem-chce-zvysit-trzby-1cn-/moje-penize.aspx?c=A130327_144231_moje-penize_mev;); 20/3/2014

⁸⁹ <http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/nahradi-pet-lahve-na-pivo-sklenene-obaly>; 20/3/2014

5. De bedrijfscultuur van Heineken en AB Inbev

In dit hoofdstuk zal ik met bedrijfscultuur van Heineken en AB Inbev bezighouden. Aan het begin zal ik bedrijfscultuur in het algemeen beschrijven en dan richt ik me naar de twee elementen van bedrijfscultuur – symbolen en waarden en grondbeginselen. Deze twee elementen beschrijf ik in beide bedrijven en dan vergelijk ik de verschillen erbij.

5.1. De term – ‘Bedrijfscultuur’

De term bedrijfscultuur werd lang niet belangrijk gevonden. Eén van de belangrijkste redenen waarom deze term onderzocht begon te worden was dat de cultuur soms een hoofdoorzaak van mislukkingen bij fusie, overnames en diversificaties was. Binnen bedrijven kwamen na een fusie conflicten tussen afdelingen en mensen voor. Een andere reden waarom bedrijfscultuur zo belangrijk werd, was dat de cultuur invloed had op strategie- ontwikkeling en productiviteit.⁹⁰

Bedrijfscultuur wordt gedefinieerd als *de gemeenschappelijke verstandhouding van de leden en de belanghebbenden bij het bedrijf*. De gemeenschappelijke verstandhouding hangt samen met hoe het dagelijks in het bedrijf toegaat. De gemeenschappelijke verstandhouding heeft twee elementen – “verstandhouding” en “gemeenschappelijke.”

“Verstandhouding” *“Bedrijfscultuur en cultuur in het algemeen. De culturen zitten in de hoofden van de mensen en ze behoren tot de software. Dus dat betekent dat de cultuur is niet direct zichtbaar. De cultuur wordt namelijk door manier waarop mensen zich dragen afgeleid.”*⁹¹

“Gemeenschappelijke” *“Er si allen sprake over bedrijfscultuur wanneer deze soort van mensen woordt gedeelt, of tenminste door een belangrijke groep mensen. Opvatting en meningen die alleen maar bij één individu horen, maken geen deel uit van de bedrijfscultuur, maar van zijn of haar persoonlijke bagage.”*⁹²

Samenvattend kunnen we volgens Sanders⁹³ en Neuijen zeggen dat:

⁹⁰ SANDERS Geert en NEUIJEN Bram, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Koninklijke van Gorcum BV, Assen 2005, druk 8, p. 152, ISBN 90 232 2688 7, p. 9

⁹¹ SANDERS Geert en NEUIJEN Bram, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Koninklijke van Gorcum BV, Assen 2005, druk 8, p. 152, ISBN 90 232 2688 7, p. 12

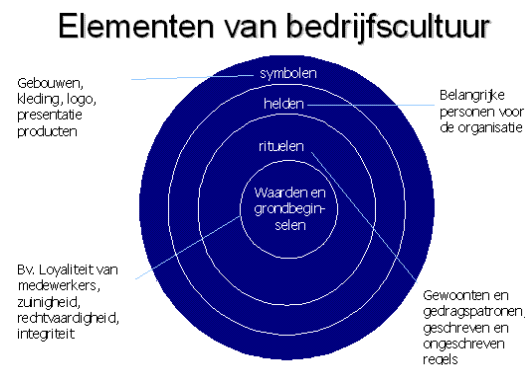
⁹² SANDERS Geert en NEUIJEN Bram, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Koninklijke van Gorcum BV, Assen 2005, druk 8, p. 152, ISBN 90 232 2688 7, p. 12

⁹³ Geert Sanders is expert op het terrein van organisatieculturen en veranderingsmanagement.
<http://www.geertsanders.com/>; 27/2/2014

“Bedrijfscultuur wordt opgevat als de gemeenschappelijke verstandhouding als van de leden van een bedrijf met betrekking tot hoe het in hun onderneming dagelijks toegaat. Het betreft hier het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft.”⁹⁴

De cultuur van een organisatie heeft ook verschillende elementen of lagen die belangrijk zijn. De elementen van de cultuur zijn symbolen, helden en rituelen. Deze elementen verwijzen naar waardepatronen en grondbeginselen die dieper geworteld zijn dan symbolen, helden en rituelen en die het hart van bedrijfscultuur maken.

Afbeelding nr. 1 Elementen van de bedrijfscultuur⁹⁵



*“**Symbolen** zijn voorwerpen, woorden of handelingen die, naast een dagelijkse betekenis, tot uitdrukking brengen wat de organisatie wil zijn of wil betekenen. Symbolische zeggingskracht heeft de aard van huisvesting van een bedrijf, de kantoorinrichting en het kantooronderhoud, evenals het taalgebruik en het soort humor. Ook geldt dit voor de portretten en afbeeldingen die men ziet, de kleding die men draagt en de gehanteerde kenmerken van de status van organisatieleden.*

***Helden** of antihelden zijn reële of imaginaire personen die de organisatieleden bewonderen of verafschuwen. Ideeën over helden verwijzen naar wat binnen de organisatie of delen van de organisatie als wenselijk of onwenselijk wordt beschouwd.*

***Rituelen** zijn sociale gewoonten die voor de organisatieleden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen. Rituelen zijn onder*

⁹⁴ SANDERS Geert en NEUIJEN Bram, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Koninklijke van Gorcum BV, Assen 2005, druk 8, p. 152, ISBN 90 232 2688 7, p. 14

⁹⁵ SANDERS Geert en NEUIJEN Bram, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Koninklijke van Gorcum BV, Assen 2005, druk 8, p. 152, ISBN 90 232 2688 7, p. 15

andere verboden aan begroetingen, vergaderingen, gedrag patronen tijdens de lunchpauzes en aan het vieren van verjaardagen en jubilea.

Waarden en grondbeginselen horen bij elkaar. Waarden hebben een 'gij-behoort'-karakter dat het waarnemen, denken, voelen en handelen van de leden van de organisatie betreft: de leden ontlenu hieraan veel van hun oordelen over wat zij goed of slecht, mooi of lelijk, rationeel of irrationeel vinden. Het gaat hier om hun oordeel binnen de bedrijfscontext. Grondbeginselen vallen samen met wat stilzwijgend voor waar wordt aangenomen. Het zijn de bedrijfsgebonden premissen die aan de basis liggen van de eerder behandelde uitingsvormen.

Voor het achterhalen van grondbeginselen en waarden lijkt bestudering van de geschiedenis van de organisatie van groot belang te zijn."⁹⁶

5.2. Symbolen van Heineken en AB-Inbev

Een van de meeste belangrijk symbool voor bedrijven is logo dat eerste indruk van mensen maakt. De definitie van logo is:

*"Een grafische uiting die met een bedrijfs- of productnaam geassocieerd wordt. Het woord "logo" is afgeleid van het Griekse woord "λογος", dat kan worden vertaald als "woord".*⁹⁷

Het logo wordt door een beeldmerk, een woordmerk of combinatie van beide gevormd. Elk logo is dan opgebouwd uit een combinatie van vier elementen – woordmerk, beeldmerk, kleur en typografie. Een woordmerk is meestal de naam van een organisatie of van een product. Voor een beeldmerk wordt vaak een vaste combinatie met woordmerk gebruikt en het is een uitdrukking van de identiteit van een bedrijf door middel van een symbool of icoon. Elke kleur heeft een betekenis. Bijvoorbeeld blauw staat voor ratio en zakelijkheid, groen voor rust en rood voor warmte. Kleur is dus een hulpmiddel om variatie in het gebruik van de huisstijl te brengen. Bij typografie gaat het om lettertype, de puntsgrootte en de uitingsvorm (vet, cursief, ruimte tussen letters, alinea, enz.)⁹⁸

⁹⁶ SANDERS Geert en NEUIJEN Bram, Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding, Koninklijke van Gorcum BV, Assen 2005, druk 8, p. 152, ISBN 90 232 2688 7, p. 15-16

⁹⁷ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Beeldmerk>; 15/02/2014

⁹⁸ <http://www.huisstijlstarter.nl/logo/>; 16/02/2014

5.2.1. Het logo en de kleur van Heineken

Heineken is over ter wereld bekend als het bedrijf met de groene flessen, een groen logo en het etiket van Heinekenbier met de rode ster erop. De groene kleur van de flessen en de ster in het logo hebben een bepaalde betekenis.

Het logo heeft een rijke geschiedenis en heeft maar een aantal veranderingen ondergaan vanaf de oprichting van het bedrijf. Heineken was één van de eerste bedrijven in de wereld die zijn logo zelf heeft gecreëerd. Een grote aandeel in de vorming van het logo dat wij vandaag de dag kennen, had vooral Alfred Henry “*Freddy*” Heineken, die sinds de jaren veertig voor de marketing en de reclame van Heineken verantwoordelijk was, omdat hij in New York een marketing- en reclametraining volgde. Freddy Heineken was degen die de lachende 'e' in de merknaam bedacht, maakte groen tot de merkkleur Heineken en was de geestelijk vader van het huidige Heineken beeldmerk, de combinatie van ster, balk en hoprank. Alles rond het Heineken merk werd zijn levenswerk en zijn slogan “*Ik verkoop geen bier, maar gezelligheid*”⁹⁹ werd heel populair.

Heineken merkleur

Heineken behoorde tot de eerste bedrijven die bier in flessen exporteerde. Heineken wilde zijn bier van andere lokale bieren in het buitenland onderscheiden. Dus in plaats van bruine flessen die alle brouwerijen gebruikten, besloot Heineken dat zijn bier in groene flessen gebotteld zouden worden. Heineken heeft ook voor groen gekozen omdat groen frisheid, natuurlijkheid en zuiverheid betekent.

Ster-Heineken

De rode ster is het originele symbool van Heineken dat al bijna 130 jaar op het logo en etiket staat. De exacte afkomst van de rode ster is onbekend, maar toch bestaan er een paar theorien. Sommige mensen denken dat het een symbool van Europese bierbrouwers in de middeleeuwen was en dat de ster mystieke kracht heeft om het brouwsel te beschermen. Een andere theorie zegt dat vier van de vijf punten van de ster aarde, vuur, water en lucht symboliseren en dat de vijfde punt onbekend is en het feit voorstelt dat de brouwers in de middeleeuwen geen regels hadden. In de derde versie

⁹⁹ <http://www.cambrinus.nl/bier/spinoff/bieroemdheden/freddyheineken.htm>; 14/2/2014

wordt gezegd dat de fase in het brouwproces aan de hand van de positie van een ster op de voordeur van de brouwerij werd aangegeven.¹⁰⁰

De rode ster in het logo bracht voor Heineken soms ook problemen met zich. De ster staat op het logo van het bedrijf sinds 1883 en tijdens de Koude Oorlog werd de originele rode ster met het communisme vergeleken. Dus Heineken verving de rode ster door een witte ster met een rood randje. Maar na de Koude Oorlog keerde de rode ster terug op het logo en etiket. Maar toch moest Heineken zich drie keer verweren tegen ernstige beschuldigingen van de verspreiding van het communisme. Alle drie de beschuldigen hadden geen gevolgen want niemand kon de rechtbanken ervan overtuigen dat de ster op het logo iets met de communistische ideologie te maken had.¹⁰¹

Heineken is erom bekend dat het eigenlijk twee logo's gebruikt:

Authentiek logo dat voor versterking van de bierkwaliteit, traditie en authentiek werd gecreëerd. Dit logo is vast verbonden met het Heinekenbier.

Afbeelding nr. 2 Authentiek logo¹⁰²



Heineken-ster logo dat speciaal voor communicatie en versterking van moderniteit en energie van het merk werd gecreëerd. Dit logo wordt in communicatie, sponsoring, merchandising en verpakking gebruikt. De Heineken-ster wordt meestal op een groene achtergrond gebruikt, omdat het meer het karakter van het bedrijf illustreert.

¹⁰⁰ <http://www.heineken.com/global/faq/faq-category.aspx?category=HeinekenHistory>, 17-2-2014

¹⁰¹ http://ekonomika.idnes.cz/heineken-celi-zalobe-kvuli-rude-hvezde-dhz-ekonomika.aspx?c=A050726_172057_pivo_ven, 15-2-2014, mijn vertaling

¹⁰² <http://www.thelogomix.com/blog/famous-logo-design-history-heineken-10101141.html>, 14-2-2014

Afbeelding nr. 3 Heineken-ster logo¹⁰³



Maar we moeten er ook nog rekening mee houden dat bovenstaande logo's eigenlijk "productielogo's" zijn en dat Heineken ook nog een logo gebruikt dat het bedrijf als concern symboliseert. Dit logo bestond uit groene letters - grote letter "H" en de andere waren klein, met een gele lijn en een indicatie van een bepaalde organisatie. Maar sinds 2011 werd dit logo veranderd. De kleine letters van de naam werden door grote letters vervangen en de gele lijn is weg en de rode ster werd toevoegde.

Afbeelding nr. 4 Het nieuwe en oude logo¹⁰⁴



5.2.2. Het logo en de kleur van AB Inbev

In vergelijking met het logo van Heineken, moest het logo van AB Inbev lange weg gaan voordat het logo dat wij vandaag kennen bereikt werd. De bedrijven veranderen hun logo's om een paar redenen – overname of fusie met een ander bedrijf, naamswijziging, heropleving van het logo, verandering in het bedrijf en een slecht gevisualiseerd logo. Bij AB Inbev was de reden voor het veranderen van het logo één fusie en één overname.

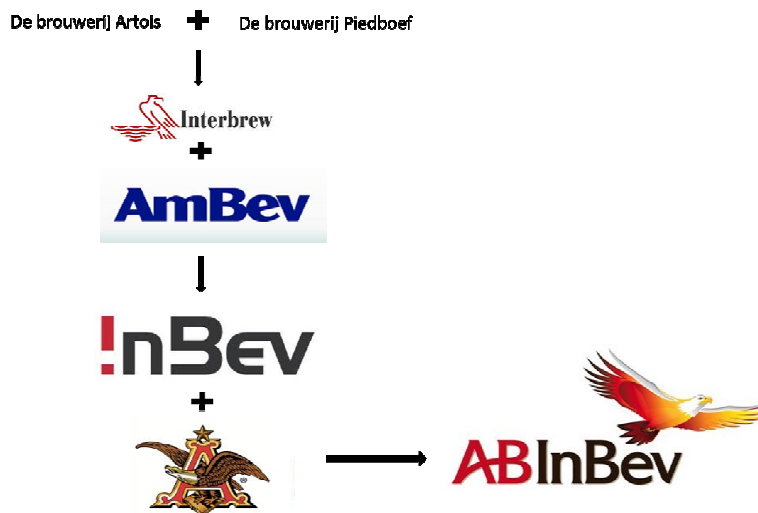
Aan het begin van het logo van AB Inbev staan de twee brouwerijen in België – Artois en Piedboeuf die in 1987 besloten om te fuseren. Beide brouwerijen waren overeengekomen dat ze de naam **Interbrew** zouden gebruiken. In het jaar 2004 vond een andere fusie plaats. Interbrew fuseerde met het Braziliaanse Ambev. Voor de biermarkt was deze fusie één van de grootste. Na de fusie besloten beide bedrijven, Interbrew en

¹⁰³ <http://www.thelogomix.com/blog/famous-logo-design-history-heineken-10101141.html>; 14/2/2014

¹⁰⁴ <http://breakingcopy.com/new-heineken-logo/>; 14/2/2014

Ambev, dat ze **Inbev** zouden heten. Drie jaar later werd bekend dat een reus in de bierbrouwerij, het Amerikaanse **Anheuser-Busch** door Belgische-Braziliaanse Inbev, overgenomen zou worden en in 2008 nam Inbev Anheuser-Busch over en het logo van het bedrijf werd opnieuw veranderd naar **AB Inbev**.

Afbeelding nr. 5 Het schema van logo's¹⁰⁵



Het logo van AB Inbev bestaat uit een combinatie van beeldmerk en woordmerk. De letters zijn een combinatie van grote en kleine letters in rood en zwart. De arend werd van het logo van het Amerikaanse bedrijf overgenomen. Het nieuwe logo zou gedrevenheid, authenticiteit en vriendschap uitstralen.

AB Inbev merkleur

Met de warme kleuren – rood, zwart en geel – wil het bedrijf tonen wat ze, volgens hen, het beste kunnen doen, namelijk de fantastische bieren brouwen.¹⁰⁶ Maar eigenlijk deze drie kleuren waren in de toenmalige logo's van bedrijven (Inbev – rood en zwart en Anheuser-Busch – rood en geel) en daarom werden gekozen voor hun nieuwe logo.

¹⁰⁵ Zelf gecreëerd

<http://asklogo.com/show/detail/I/interbrew-logo#.UxH8IM67e2k>; 15/2/2014

¹⁰⁶ http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/about_our_new_identity.cfm; 15/2/2014

De arend op het logo

De arend op het logo symboliseert kracht en alertheid verwijzend naar de rijke erfenis van de beide bedrijven en de gemeenschappelijke visie en gedrevenheid.¹⁰⁷ Maar eigenlijk symboliseert de arend vooral dat AB Inbev ook een Amerikaanse bedrijf is, want de arend met uitgestrekte vleugels is het nationale symbool van de VS.

Conclusie

Het grote verschil tussen de logo's van beide bedrijven hangt samen met de geschiedenis. Het logo van AB Inbev is veel "jonger" dan het logo van Heineken. Het logo van AB Inbev werd door fusie en overname geleidelijk gecreëerd. Op de afbeelding nr. 5 op de pagina 61 kunnen we zien dat het huidige logo van AB Inbev bestaat uit de letters van de oorspronkelijke logo's van de bedrijven voor de fusie en overname. **Interbrew – Ambev – Anheuser-Busch = AB Inbev**. De arend stond zowel op het logo van Interbrew als op het logo van Anheuser-Busch. De arend werd eigenlijk van Anheuser-Busch overgenomen want hij stelt vooral het symbool van de VS voor. Het logo van Heineken werd vanaf zijn oprichting bijna niet veranderd. De merkleur en het logo zijn een belangrijk deel van het bedrijf. Heineken nam ook een paar brouwerijen over, maar nooit gebeurde het dat er werd nagedacht of het logo zou moeten veranderen. Het logo is diep geworteld in de bedrijfscultuur.

5.3. De waarden en grondbeginselen van Heineken en AB Inbev

Ieder bedrijf heeft zijn eigen bedrijfscultuur en de belangrijkste elementen hiervan zijn waarden en grondbeginselen die het kern van bedrijf maken.

5.3.1. De waarden en grondbeginsel van Heineken

De waarden van Heineken vertegenwoordigen hoe het bedrijf in de ogen van de maatschappij, handelspartners en werknemers wordt gezien. Het bedrijf wordt door deze waarden geïnspireerd en ze zijn diep geworteld in de mensen van diverse afdelingen van en functies uit diverse delen van wereld.

1. **Plezier** – Heineken brengt plezier aan zijn klanten door verantwoorde promotie van zijn producten en via sponsoring van evenementen (Olympische spelen in 2012 in

¹⁰⁷ http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/about_our_new_identity.cfm; 15/2/2014

London, UEFA 2013,) die klanten belangrijk vinden. Voor het bedrijf is het ook belangrijk dat de werknemers van hun werk bij Heineken genieten.

2. Respect – voor mens, samenleving en milieu. Het bedrijf is stevig geworteld in de lokale gemeenschappen waarin het actief is. Dat betekent dat het bedrijf mensen en omgeving met grote zorg behandelt. Het bedrijf volgt de fundamentele rechten van de mens en Universele Verklaring van de Rechten van de Mens.¹⁰⁸ Heineken respecteert ook de rechten en regels van alle lokale markten waar Heineken actief is en de verschillen tussen mensen en culturen. Het bedrijf is ook geïnteresseerd in verantwoord het drinken van alcohol, maatschappij en milieu. Heineken is één van de bedrijven die voor het milieu zorgen en in 2010 startte wereldwijd de duurzaamheidsstrategie “Brewing a Better Future.” *“Deze strategie heeft als doel om in 2020 de 'groenste' brouwer ter wereld te zijn en richt zich op de vier focus gebieden waar HEINEKEN het grootste verschil kan maken.”*¹⁰⁹ De vier focus gebieden zijn:

Reduceren van watergebruik – In 2011 heeft Heineken de hoeveelheid water die bij bierbrouwen nodig is enorm gereduceerd. Zij willen deze reductie ook in volgende jaren aanhouden.

Vermindering van energiegebruik - Heineken vermindert de CO₂-uitstoot¹¹⁰ door de gehele productieketen heen.

Duurzaam en verantwoord inkopen – Heineken zorgt samen met boeren en leveranciers ervoor dat de inkoop van grondstoffen en materialen verantwoord en duurzaam plaatsvindt.

Verantwoord alcoholgebruik – Het bedrijf wil zijn consumenten informeren om verantwoordelijkheid in acht te nemen bij het drinken van bier.¹¹¹

3. Passie voor kwaliteit - Vanaf het allereerste begin heeft Heineken het grootste belang in de kwaliteit van het bier. Dit is reden waarom Heineken investeert in zijn werknemers, technologie en de doorlopende verbetering van de organisatie en activiteiten.

4. Gedragscode van Heineken – *“Duurzame groei vereist dat het bedrijf handelt volgens zijn langdurige waarden van genot, respect en passie. Deze drie waarden vormen de kern van de Gedragscode van Heineken. In januari 2013 werd de laatste uitgave van*

¹⁰⁸ The code of business conduct, versie 1.0., januari 2013

<http://www.theheinekencompany.com/about-us/business-conduct/the-heineken-code-of-business-conduct>; 28/2/2014

¹⁰⁹ <http://www.heinekennederland.nl/Visie/Brewing-a-better-future.aspx>; 28/2/2014

¹¹⁰ Kooldioxyde. Een gas dat vrij komt bij verbranding van fossiele brandstoffen. Verder is het van belang voor de planten.

http://oud.digischool.nl/ak/onderbouw-vmbo/materiaal/begrip/b_milieu.htm; 8/3/2014

¹¹¹ <http://www.heinekennederland.nl/Visie/Brewing-a-better-future.aspx>; 28/2/2014

de Gedragscode voor werknemers gepubliceerd waarin staat beschreven wat het bedrijf van zijn medewerkers verwachten zowel individueel als in teamverband. De Heineken Gedragscode bevat de basisbeginselen waaraan iedere medewerker zich tijdens zijn dagelijkse werkzaamheden moet houden.”¹¹²

Aan de *grondbeginselen van Heineken* moet iedere medewerker zich houden. De grondbeginselen bestaan uit drie elementen – Persoonlijke integratie, Commerciële integratie en Integratie van de onderneming.

Persoonlijke integratie

1. Verantwoorde consumptie en communicatie

Het bedrijf stimuleert het verantwoord drinken van bier als onderdeel van een gezonde en gebalanceerde levensstijl. Heineken promoot en verkoopt zijn merken op een verantwoorde manier en werkt ook samen in partnerships om alcohol gerelateerde schade terug te dringen.

2. Werknemers- en mensenrechten, intimidatie en discriminatie

Medewerkers zijn voor Heineken het belangrijkste “bezit.” Alle medewerkers werken als een team en behandelen elkaar met respect. Er bestaat ook respect voor culture diversiteit en meningsverschillen.

3. Gezondheid, veiligheid en milieu¹¹³

Alle medewerkers hebben het recht in een veilige en hygiënische werkomgeving te werken en wat betreft milieu is Heineken bezig om ervoor te zorgen dat zijn werkzaamheden zo min mogelijk impact hebben op het milieu.

4. Belangenverstelling

Het bedrijf verwacht van zijn medewerkers dat zij betrouwbaar en professioneel zijn en in het belang handelen van de onderneming. Heineken wil ook alle situaties voorkomen waarin belangenverstrengeling mogelijke zou zijn.

¹¹² The code of business conduct, versi 1.0., januari 2013
<http://www.theheinekencompany.com/about-us/business-conduct/the-heineken-code-of-business-conduct;28/2/2014>

¹¹³ The code of business conduct, versi 1.0., januari 2013
<http://www.theheinekencompany.com/about-us/business-conduct/the-heineken-code-of-business-conduct;28/2/2014>

Commerciële integratie

5. Mededingen

Het bedrijf is voorstander van harde maar eerlijke mededinging en houdt zich aan de regelingen en mededingingswetten.

6. Omkoping en oneigenlijke bevoordeling

Voor Heineken is omkoping of oneigenlijke bevoordeling ontoelaatbaar.

7. Geschenken

Het bedrijf geeft en accepteert geschenken bij het creëren van goodwill.

8. Entertainment en hospitality

Eén van het belangrijke punten is ook de organisatie van en deelname aan evenementen.

9. Politieke bijdragen en donaties aan goede doelen

Heineken steunt geen politieke partijen, maar wel staat open voor sociale en culturele tradities.

10. Business partners

Het bedrijf wil eerlijke zakenrelaties opbouwen en onderhouden met zijn leveranciers en andere partners die zijn gebaseerd op vertrouwen zowel als Heineken.

Integratie van de onderneming

11. Gebruik van bedrijfsmiddelen

Iedereen in het bedrijf is verplicht de bedrijfsmiddelen van de onderneming, waaronder de merken, innovaties en intellectuele eigendomsrechten, te beschermen.

12. Vertrouwelijke informatie

De medewerkers moeten zorgvuldig en professioneel met de interne en geheime informatie omgaan.

13. Handel met voorwetenschap (zogenaamde Insider training)

De medewerkers mogen geen niet-openbare informatie bekend maken of ervan gebruik maken, omdat sommige informatie voor beleggers van waarden kan zijn.

14. (Financiële) bescheiden

Iedereen is verplicht in het bedrijf om ervoor te zorgen dat de financiële bescheiden correct, volledig, consistent en actueel zijn.

15. *Fraude*

Alle medewerkers zijn verplicht fraude binnen de onderneming te voorkomen en eventuele fraude te melden.¹¹⁴

5.3.2. De waarden en grondbeginsel van AB Inbev

De belangrijkste waarden voor AB Inbev zijn vooral – **Droom-Mensen-Cultuur** en **Werken aan een betere wereld**. De medewerkers zouden de droom om het Beste Bierbedrijf in een Betere Wereld moeten delen. Deze droom zal alle medewerkers inspireren om de lat hoger te leggen en nooit toe te geven op integratie, kwaliteit of resultaten. Het bedrijf maakt het heel duidelijk dat de medewerkers voor hen het belangrijkste concurrentievoordeel zijn, omdat goede ondernemingen altijd door de ijverige mensen worden gevormd.

De waarde – **Droom-Mensen-Cultuur** bevat 10 grondbeginselen van het bedrijf. Het bedrijf eist van zijn medewerkers om deze grondbeginselen na te leven.

Droom

1. Voor het bedrijf is het belangrijk om met de medewerkers een droom te delen, omdat een gedeelde droom energie geeft voor het werk om het beste bierbedrijf ter wereld te worden.

Mensen

2. De medewerkers betekenen voor het bedrijf een belangrijk “bezit.” Hun bekwaamheid wordt door bepaalde financiële compensatie gewaardeerd en de medewerkers hebben de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen. AB Inbev belijdt ook waarden als meritocratie (de beste mensen groeien sneller dan de gemiddelde mensen), niet vormelijke kleding en openheid (de mensen krijgen regelmatige en eerlijke feedback over hun werk).

3. Het bedrijf moet de mensen kiezen die een beter potentieel hebben dan anderen. De mensen moeten bekwaam zijn, niet alleen om te helpen om het bedrijf op te bouwen, maar ook om de bedrijfsdoelen te bereiken.¹¹⁵

¹¹⁴ The code of business conduct, versie 1.0., januari 2013

<http://www.theheinekencompany.com/about-us/business-conduct/the-heineken-code-of-business-conduct>; 28/2/2014

¹¹⁵ http://www.ab-inbev.be/nl_BE/bedrijfscultuur.html; 28/2/2014

Cultuur

4. De medewerkers zijn nooit tevreden met hun resultaten die de basis voor het bedrijf zijn. De medewerkers moeten tijd besparen en effectief werken.
5. De consumenten zijn de baas. De medewerkers worden door de biermerken, erfenis en innovatie met hen verbonden. De medewerkers moeten weten wat zij verkopen.
6. De medewerkers zouden zich voelen alsof zij de eigenaar waren. Daarom moeten zij in het belang van het bedrijf beslissen.
7. Het bedrijf gelooft dat gezond verstand en eenvoudigheid meestal beter zijn dan onnodige verfijning en gecompliceerdheid.
8. AB Inbev spaart kosten om hun andere doelen te ondersteunen.
9. Leiderschap door persoonlijk voorbeeld is de beste weg om het bedrijfscultuur te tonen.
10. Integriteit, hard werken en kwaliteit zijn de sleutels om het beste bedrijf te bouwen.¹¹⁶

In de tweede waarden **Werken aan een betere wereld**, toont AB Inbev zijn drie pijlers van het plan om hier naar te streven:

1. Impact op het milieu verminderen

Het bedrijf doet moeite om het milieu te vrijwaren en te beschermen door zijn energie- en waterverbruik te verbeteren en rivieren en openbare ruimtes te helpen opruimen.

2. Verantwoorde consumptie promoten

“AB Inbev ondersteunt grootschalige campagnes tegen drankachter het stuur om de keuze voor bestuurders die niet drinken te promoten en moedigen ouders en jongeren ertoe aan om te praten over alcoholgebruik bij jongeren onder de wettelijke leeftijd.”¹¹⁷

3. Iets teruggeven aan de gemeenschappen waarin het bedrijf actief is

“AB Inbev geeft ook iets terug aan de gemeenschappen waarin bedrijf woont en werkt door hulp te bieden aan slachtoffers van natuurrampen, financiële steun en bijstand van vrijwilligers te voorzien voor een brede waaier bedrijfsinvesteringen te doen, wereldwijd.”¹¹⁸

Conclusie

Zowel Heineken als AB Inbev zijn multinationale en multiculturele bedrijven die wereldwijd actief zijn en die aan bescherming van het milieu deelnemen. Ze zijn ook heel

¹¹⁶ http://www.ab-inbev.com/pdf/AB-InBev_Ten_principles.pdf; 28/2/2014

¹¹⁷ http://www.ab-inbev.be/nl_BE/bedrijfscultuur.html; 28/2/2014

¹¹⁸ http://www.ab-inbev.be/nl_BE/bedrijfscultuur.html; 28/2/2014

actief in diverse campagnes voor gezonde consumptie van alcohol. De grondbeginselen van Heineken staan in de Gedragscode van het bedrijf en elke medewerker moet deze grondbeginselen naleven. AB Inbev daarentegen heeft ook een Gedragscode, zoals elk bedrijf, maar heeft daarnaast nog 10 principes voor medewerkers en waarmee ze rekening moeten houden.

6. Vergelijking van Heineken en AB Inbev

Aan de oorsprong van deze grote bierconcerns stonden twee kleine brouwerijen – één in België en de andere in Nederland. Beide brouwerijen hebben een lange geschiedenis en hadden eerste een andere eigenaar. In 1768 kocht Sebastian Artois een brouwerij in België en gaf het de naam De brouwerij Artois. De brouwerij werd heel succesvol in België en na de dood van Sebastian Artois leidde de brouwerij Edmond Willems. Na zijn dood was de brouwerij in handen van zijn nazaat. In Nederland kocht Gerard Heineken met zijn moeder in 1864 een brouwerij en deze kreeg een nieuwe naam – Heinekens Bierbrouwerij Maatschappij N. V. Deze brouwerij begon kleine brouwerijen in Nederland over te nemen en in 1914 werd het bier naar de VS geëxporteerd. In 1930 bouwde Heineken zijn eerste brouwerij in het buitenland in het huidige Indonesië en begon naar Azië te exporteren. Verder bouwde Heineken een brouwerij in Singapore en in 1950 richtte Heineken zich op het Afrikaanse continent. Eigenlijk was Heineken meer bekend in andere continenten dan in Europa. In 1968 nam Heineken zijn grote concurrent, het Amsterdamse Amstelbier, over en begon ook brouwerijen in Europa over te nemen bijv. in Frankrijk, België en Griekenland. Aan het einde van de 20e eeuw was Heineken in 170 landen actief. De brouwerij Artois kende een ander verloop en werd niet zoveel en snel verspreid. Deze brouwerij richtte zich vooral op België waar het enkele Belgische brouwerijen had overgenomen bijv. Brouwerij Lories – Hoegaarden, Dommelsche Bierbrouwerij (1968) – Dommelen, Brouwerij Ginder-Ale (1973) – Merchtem, Brouwerij Leopold (1976) – Brussel en anderen. Het keerpunt voor Artois was het jaar 1987 toen de brouwerij fuseerde met zijn grote concurrent in België, De brouwerij Piedboeuf. Deze brouwerijen gingen in 1989 akkoord om de naam Interbrew te gebruiken. Het was dus de eerste keer, maar niet de laatste keer, dat het bedrijf zijn naam wijzigde. Sinds deze tijd werd Interbrew ook actief in het buitenland. Eerst nam Interbrew een Hongaarse brouwerij over, daarna in Canada, de brouwerij SUN in Rusland. In 2000 nam Interbrew de divisie van de Oost Europese brouwerijen van het Britse bedrijf Bass (waartoe Prazske pivovary behoorde). Het jaar 2000 was voor Interbrew een ander keerpunt, omdat het bedrijf geen familiebedrijf meer was zoals Heineken. Wij kunnen zien dat beide bedrijven niet in dezelfde tijd werden uitgebreid en ook richtte elk bedrijf zich op andere landen. Heineken richtte zich meer op andere continenten en Interbrew richtte zich meer op Europa. In 2003 werkte Interbrew al een paar jaar op de Midden- en Oost- Europese markt, terwijl Heineken in dit deel van

Europa pas net begon. Maar dat veranderde in 2003 toen Heineken de Oostenrijkse biergroep BBAG die de brouwerijen uit Poland, Hongarije, Roemenië en Tsjechië overnam. Daarna nam Heineken nog het Mexicaanse FAMSE over en in 2012 besloot het bedrijf F&N om aandelen in de biergroep Asia Pacific Breweries (APB) aan Heineken te verkopen. Heineken moest echter beloven dat het in de toekomst niet zou proberen om het bedrijf F&N over te nemen. Heineken wordt merendeels eigenaar (80 %) van het Aziatische biermerk Tiger. De rest van de aandelen bezit het bedrijf F&N. Dankzij deze overname kreeg Heineken toegang tot de Aziatische markt. Voor Interbrew vond in 2004 een belangrijke fusie plaats toen Interbrew met de groep AmBev (Beverages Company of the Americas) fuseerde en het bedrijf verkreeg zo de belangrijkste aandelen in de biermarkt op de Zuid-America en de Caraïben en de naam van het bedrijf werd veranderd naar Inbev. Tot nu toe de laatste overname bij Inbev vond in 2008 plaats toen Inbev het gigantische Amerikaanse bedrijf Anheuser-Busch overnam. Na deze overname werd opnieuw de naam van het bedrijf veranderd, naar AB Inbev. Maar om deze overname te financieren moest AB Inbev al zijn brouwerijen in Midden- en Oost- Europa, waaronder ook de Tsjechische Pivovar Staroprame, verkopen. Vanwege deze overname verkocht AB Inbev ook zijn brouwerijen in Schotland, China, Ierland en in Zuid-Korea. AB Inbev verliet de markt in Midden- en Oost- Europa en begon zich meer op de markten in Noord- en Zuid- Amerika te concentreren. En hier is ook ander groot verschil tussen Heineken en AB Inbev. Heineken heeft geen van de overgenomen bedrijven verkocht en tot nu heeft het geen enkele biermarkt waar het bedrijf actief was verlaten. Op de eerste onderstaande afbeelding kunnen wij zien waar Heineken actief is en op de tweede afbeelding waar AB Inbev actief is.

Afbeelding nr. 7 Waar is Heineken actief.¹¹⁹



¹¹⁹ <http://www.annualreport.heineken.com/archive/2010/Overview/The-quick-read.html>; 30/3/2014

Afbeelding nr. 8 Waar is AB Inbev actief.¹²⁰



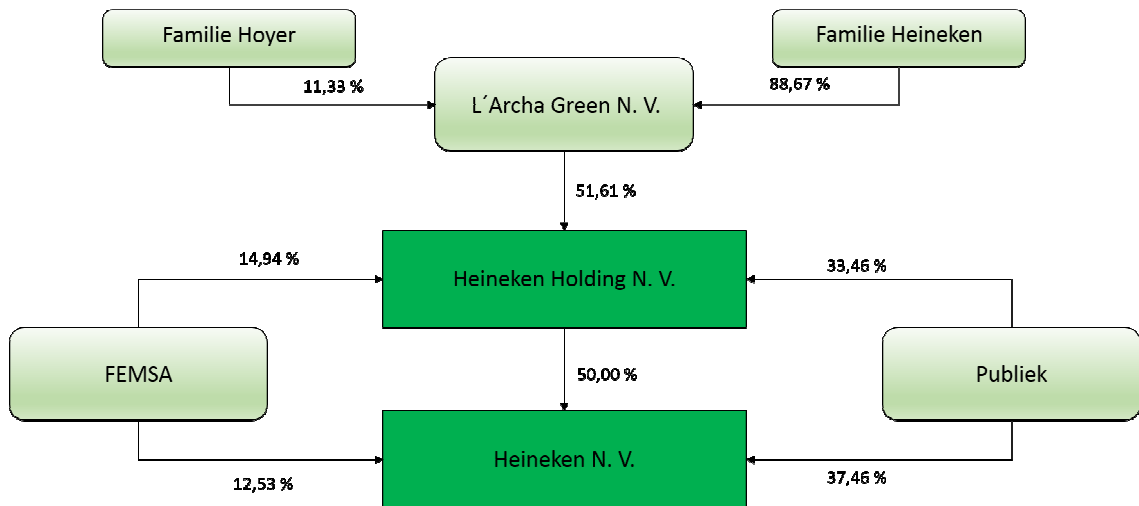
Op de afbeelding nr. 7 kunnen wij zien dat Heineken bijna in alle continenten actief is in tegenstelling tot AB Inbev. Heineken is in 5 regio's actief. Ten eerste West Europa (35,1% van de totale winst) waar Heineken de sterkste positie heeft. Ten tweede Midden- en Oost- Europa (16,2% van de totale winst) waar Heineken de mogelijkheid ziet om nog verder te groeien. De derde regio is Amerika die in de VS, het Caraïbische gebied en Midden-Amerika is verdeeld (25% van de totale winst). De vierde regio is Afrika en het Midden Oosten (14,5% van de totale winst) waar Heineken ook een sterke positie heeft en in het verleden daar een paar belangrijke brouwerijen laat bouwen. De laatste is Azië Stille Zuidzee (11,3% van de totale winst¹²¹) waar Heineken nu ook de een sterke speler is dankzij de overname van het bedrijf APB. AB Inbev is in 6 regio's actief. De eerste en tweede regio is Noord-Amerika en Noord-Latijns Amerika waar het bedrijf het meest geconcentreerd is. De derde regio is Zuid Latijns Amerika. De vierde is Mexico en de vijfde is Europa, vooral in het westen. In het oosten bezit AB Inbev alleen een bedrijf in Rusland (SUN InBev Russia) en ten laatste regio is Azië Stille Zuidzee. In vergelijking met Heineken heeft AB Inbev geen aandeel in de Afrikaanse markt en op de Midden- en Oost- Europese markt heeft alleen één bedrijf in Rusland, SUN InBev Russia.

Het andere grote verschil tussen deze bedrijven is het feit dat Heineken heel snel werd ontwikkeld en nog steeds een familiedrijf is. Uit de onderstaande structuur kunnen wij zien dat de grootaandeelhouder van het bedrijf nog steeds de familie Heineken is.

¹²⁰ http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/ab_inbev_company_profile.cfm; 30/3/2014

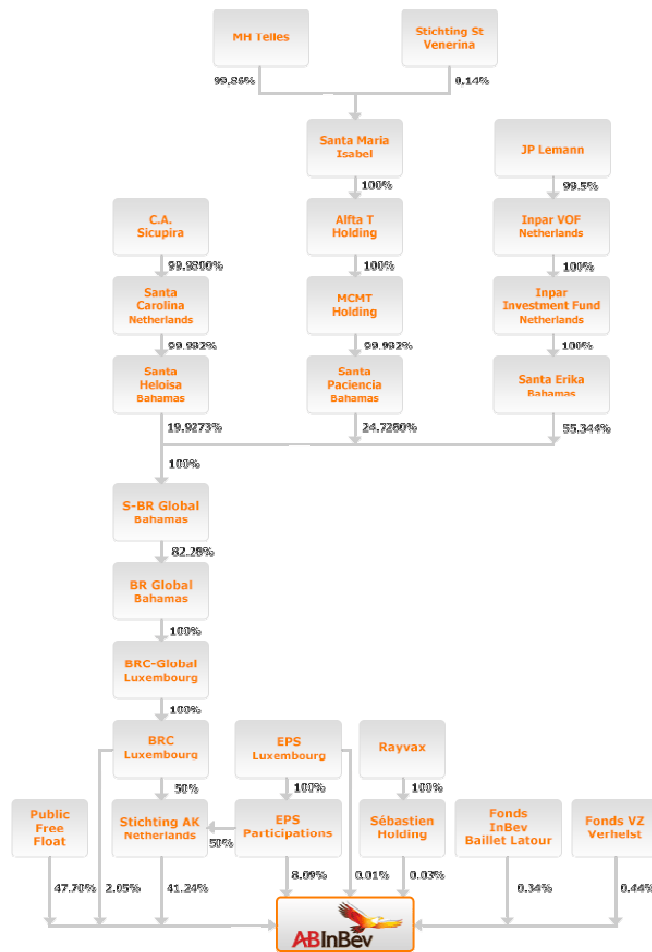
¹²¹ <http://www.theheinekencompany.com/about-us/our-global-presence#view=regions>; 3/4/2014

Schema nr. 14 Structuur van Heineken N.V. van 1 maart 2014¹²²



De structuur van AB Inbev is veel complexer, zie onderstaande schema.

Schema nr. 15 Structuur van AB Inbev van 15 januari 2014¹²³



¹²² <http://www.theheinekencompany.com/about-us/ownership-structure; 30/3/2014>

¹²³ http://www.ab-inbev.com/go/investors/overview/shareholder_structure.cfm; 30/3/2014

In deze structuur kunnen wij zien dat AB Inbev allang geen Leuvense kleine familiebrewerij is. Het is een brouwersgroep die wereldwijde proporties aangenomen heeft via fusies en overnames. Maar toch heeft dit bedrijf nog iets met België te maken. De belangrijkste aandeelhouders van de groep zijn drie Belgische families. Deze drie adellijke Belgische families – de Spoelberch, de Mévius en Vandamme - behoren dankzij AB Inbev tot de rijkste mensen in België. In het begin van de 20e eeuw was de brouwerij Artois in handen van Edmond Willems. Hij had twee dochters Elise en Amélie. Elise huwde de burggraaf Adolphe de Spoelberch en Amélie huwde Eugéne de Mévius. Via de fusie met de Luikse brouwerij Piedboeuf kwam de derde familie ten tonele – Vandamme. Hoe groter het bedrijf werd, hoe groter de afstand van de families tot het bedrijf was, maar ze werden wel steeds rijker.¹²⁴ Hun vermogen bedraagt, vooral dankzij de biergigant AB Inbev, 25, 681 miljard euro in 2013.¹²⁵ Elke Belgische familie controleert Stichting Inbev vanuit een Luxemburgse onderneming.¹²⁶

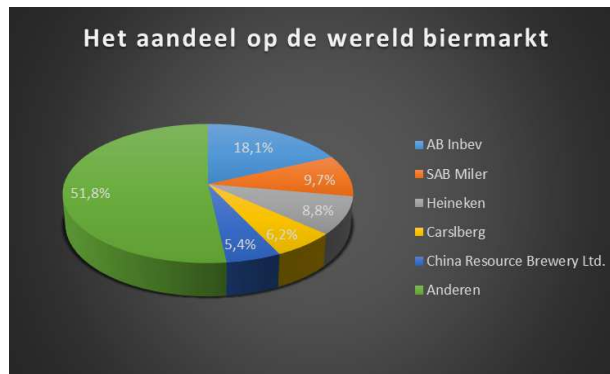
Vandaag de dag heeft Heineken ongeveer 250 biermerken die door zijn 71 productie bedrijven tot 178 landen verkocht worden. Heineken geeft werk aan 85000 mensen overal in de wereld. Op de wereldmarkt neemt Heineken de derde positie in en in Europa neemt Heineken de eerste positie in. In vergelijking met Heineken heeft AB Inbev “maar” 29 productie bedrijven en 200 biermerken en geeft het werk aan 150.000 mensen. Beide bedrijven behoren tot de 5 belangrijkste bierproducenten ter wereld. Hoewel het kan lijken dat dankzij meer biermerken en meer productie bedrijven Heineken de eerste positie op de wereldmarkt heeft, is het anders. De eerste positie wordt sinds de overname van Anheuser-Busch door het bedrijf AB Inbev ingenomen. Heineken bezit de derde positie. Zie diagram nr. 5 op de pagina 73.

¹²⁴ <http://www.vanhalewyck.be/sites/default/files/document/extract/9789461310262.pdf>; 30/3/2014

¹²⁵ <http://plazilla.com/page/4295051335/de-top-10-van-rijkste-belgen-in-2013>; 30/3/2014

¹²⁶ <http://www.miljonairstaks.be/nieuws/de-miljonairroute-5-de-familie-de-spoelberch>; 30/3/2014

Taartdiagram nr. 3 Het aandeel van de bedrijven op de wereld biermarkt 2013.¹²⁷



Eén van de redenen waarom AB Inbev hogere positie dan Heineken heeft, is dat AB Inbev 4 biermerken heeft die tot de Top 10 biermerken in de wereld behoren en Heineken heeft er maar één. Zie onderstaande tabel nr. 6.

Tabel nr. 3 De Top 10 wereld biermerken¹²⁸

Positie	Biermerk	Onderneming
1.	Snow Beer	SAB Miller
2.	Tsingtao	Tsingtao Brewery Company Ltd
3.	Budweiser	AB Inbev
4.	Yanjing Beer	Beijing Yanjing Beer Group Corporation
5.	Bud Light	AB Inbev
6.	Corona Extra	AB Inbev
7.	Skol	Carelsberg Breweries
8.	Heineken	Heineken
9.	Coors Light	Molson Coors
10.	Brahma	AB Inbev

¹²⁷ Zelf gecreërd

<http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/top-five-largest-beer-brewing-companies-in-the-world/4/>; 5/4/2014

¹²⁸ Zelf gecreërd

<http://www.thedrinksbusiness.com/2013/06/the-worlds-top-10-beer-brands/>; 5/4/2014

Conclusie

Ik was verbaasd hoeveel boeken er bestaan in Tsjechië over de geschiedenis van het bier en het bierbrouwen. Van deze vele boeken heb ik er één gekozen dat heel goed en overzichtelijk werd geschreven, namelijk: ‘Pivovarnictví’ (Brouwerijsector) van Vladislav Chládek. Het boek bevat informatie over bier in het algemeen, de geschiedenis van het bierbrouwen en de technologie die voor het bierbrouwen nodig is. Voor mij waren vooral twee hoofdstukken van het boek belangrijk - de geschiedenis van het bierbrouwen en het begin van het bierbrouwen in Tsjechië. De informatie over de bedrijfscultuur nam ik van het Nederlandse wetenschappelijke boek ‘‘Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding’’ van Geert Sanders en Bram Neuijen. Het andere boek dat ik heb gebruikt was de publicatie ‘Nadnárodní společnosti v České republice’ (Multinationale bedrijven in de Tsjechische republiek) van Ladislav Blažek en collectief waaruit ik de informatie over Heineken heb gebruikt. Ik heb ook informatie vanuit mijn bachelorscriptie gebruikt. Maar meer nog dan boeken heb ik de webpagina’s gebruikt die op de biermarkten overal in de wereld gericht zijn en de webpagina’s van verschillende nieuwsbladen. Ik heb ook vele informatie over de bedrijven Heineken en AB Inbev van hun internationale webpagina’s gehaald en van hun jaarverslag. Ik heb ook veel met het Tsjechische handelsregister gewerkt.

Mijn masterscriptie bestaat uit 6 hoofdstukken. De eerste twee hoofdstukken zijn theoretisch. In het eerste hoofdstuk schrijf ik over de geschiedenis van het bierbrouwen in het algemeen en vervolgens over het begin van het bierbrouwen in Tsjechië. Verder beschrijf ik in dit hoofdstuk de typische Tsjechische bierconsument. In het tweede hoofdstuk stel ik de bedrijven Heineken en AB Inbev voor. Ik beschrijf de geschiedenis van de bedrijven en hun huidige situatie.

Vanaf het derde hoofdstuk begint het praktische deel. In het derde hoofdstuk hield ik me bezig met veranderingen die door de bedrijven in Tsjechië werden doorgevoerd en ik vergeleek de verschillen tussen de overnames door Heineken en AB Inbev. Ik concludeerde dat het grote verschil tussen de overnames was, dat Heineken winstgevende bedrijven die niet in de crisis waren, overnam en Interbrew (nu AB Inbev) niet. Toen Interbrew Prazske pivovary overnam, was Prazske pivovary al zeven jaar verliesgevend en na twee jaar in handen van Interbrew bereikte Prazske pivovary eindelijk winst. Een verschil was ook dat Interbrew slecht één bedrijf in Tsjechië overnam en Heineken drie. Deze buitenlandse bedrijven hadden gemeen dat ze in brouwerijen in Tsjechië

geïnvesteerd hebben. Maar elk bedrijf heeft in andere afdelingen geïnvesteerd. De eerste investering van Interbrew was in de reclamacampagne die Prazske pivovary veel heeft geholpen en de eerste investering van Heineken was in de modernisering van de brouwerij Starobno. Beide bedrijven hebben echter ook sommige brouwerijen gesloten. Heineken heeft van de zeven brouwerijen er vier gesloten. De redenen van de sluiting waren vooral de slechte bereikbaarheid, oude technologie en slechte staat van de gebouwen. Interbrew kreeg via het bedrijf Prazske pivovary drie brouwerijen en één van ervan werd gesloten. De reden was dat de capaciteit in de brouwerij niet meer verhoogd kon worden. Heineken heeft de Tsjeschische bedrijven in één eenheid geïntegreerd en vandaag de dag werken deze bedrijven onder de naam Heineken, Ceska republika, a. s. Wat betreft de structuur van Prazske pivovary werd er geen verandering plaatsgevond. Ook in de leiding van Prazske pivovary was er maar één buitenlander die de positie van generaal-directeur innam en die door Interbrew werd benoemd. Heineken heeft meer buitenlanders in de leiding in Tsjechië benoemd. Het andere belangrijke verschil was dat Heineken nog steeds brouwerijen in Tsjechië bezit en Interbrew niet, omdat toen Interbrew op de Tsjechische markt actief was, een belangrijke fusie met Ambev plaatsvond (het bedrijf werd omgedoopt in Inbev in 2004) en een belangrijke overname van Anheuser-Busch (het bedrijf werd omgedoopt in AB Inbev in 2008). De overname van Anheuser-Busch moest door het toenmalige Inbev gefinancierd worden en Inbev moest zijn brouwerijen in Midden- en Oost-Europa verkopen. Omdat AB Inbev snel geld nodig had, verkocht AB Inbev deze brouwerijen aan een beleggingsmaatschappij die niets met bierbrouwen had te maken. Ten slotte werd Pivovar Staropramen (Prazske Pivovary werd van naam veranderd 2003) nog een keer verkocht aan de biergroep Molson Coors.

In het vierde hoofdstuk, dat over vernieuwingen op de Tsjechische markt gaat, kwam ik tot de conclusie dat de conservatieve Tsjechische bierconsumenten soms wel openstaan voor vernieuwingen. Zij zijn misschien trouw aan het Tsjechische bier, maar zij proberen ook graag iets anders. De biermerken Stella Artois en Heineken zijn in Tsjechië populair, maar vooral bij jonge mensen tussen 18-30 jaar. De Tsjechen geven hierbij de voorkeur aan Stella Artois. De reden hiervoor is dat Stella Artois in Tsjechië al bestond. Hoewel deze biermerken in Tsjechië populair werden, kwam het Tsjechische bier niet in gevaar, omdat de Tsjechen altijd naar Tsjechisch bier terugkeren en deze buitenlandse bieren zijn alleen een opleving op de Tsjechische biermarkt. Wat betreft nieuwe verpakkingen die Heineken op de Tsjechische biermarkt bracht, waren de

petflessen heel succesvol. Bij de Tsjechen werd deze verpakking heel populair. Niet alleen omdat deze verpakking praktischer is, maar vooral vanwege de prijs. Deze verpakking bracht echter in de eigenaars van de kroegen in de problemen, omdat mensen vanwege deze gunstige prijs nu liever thuis bier drinken dan in de kroegen. Een andere belangrijke conclusie in dit hoofdstuk was dat de vernieuwingen vooral onder leiding van grote bedrijven plaatsvonden, omdat als een vernieuwing geen succes heeft voor grote bedrijven niet zo'n groot verlies is als voor kleine bedrijven. Voor kleine bedrijven kan dit verlies ook het eind van de brouwerij betekenen

Het vijfde hoofdstuk bestaat uit twee delen. In het eerste deel leg ik de term "bedrijfscultuur" uit en kijk ik door welke elementen de bedrijfscultuur wordt gevormd. In het tweede deel heb ik de twee elementen, Symbool – Logo, en waarden en grondbeginselen van Heineken en AB Inbev bekeken. Wat betreft het logo kwam ik tot de conclusie dat het logo van Heineken even oud is als het bedrijf zelf, dat het een lange geschiedenis en traditie heeft en lange tijd diep geworteld is in de bedrijfscultuur. Hoewel Heineken een paar overnames heeft gedaan, werd zijn bedrijfsnaam nooit veranderd. Het logo van AB Inbev is echter, in vergelijking met Heineken, heel "jong" en werd door fusies en overnames gecreëerd en vertegenwoordigt het bedrijf nog niet zo veel als het logo van Heineken. Bij de waarden en grondbeginselen concludeerde ik dat waarden en grondbeginselen van Heineken meer op de klanten en partners gericht zijn dan bij AB Inbev, waar de waarden en grondbeginselen vooral op de werknemers gericht zijn. Terwijl de gedragscode van Heineken ook de grondbeginselen van het bedrijf bevat, heeft AB Inbev naast gedragscode nog 10 grondbeginselen waarin het meestal gaat over dat de middelmatigheid niet genoeg is en alle werknemers en ieder resultaat van de werknemers het best moeten zijn. Middelmatigheid is niet toelaatbaar in dit bedrijf. Voor beide bedrijven geldt dat zij heel actief in milieubescherming zijn en verschillende campagnes voeren voor het "gezonde" drinken van alcohol.

In het laatste hoofdstuk, over de vergelijking tussen Heineken en AB Inbev, concludeerde ik dat beide bedrijven overal ter wereld actief zijn door fusies, overnames, partnerships en licentieovereenkomsten. De naam Heineken werd echter nooit veranderd, de hoofdeigenaar is nog steeds de familie Heineken, dus het is nog steeds een familiebedrijf. De hoofdzetel van het bedrijf is in Nederland. De naam AB Inbev daarentegen, is een paar keer veranderd en het bedrijf is niet heel lang een familiebedrijf geweest. Met België heeft AB Inbev nu alleen twee dingen gemeen. De hoofdzetel is daar en drie Belgische families, nazaten van de eigenaars van de brouwerijen Artois en

Piedboeuf, zijn dankzij dit bedrijf de rijkste Belgen. Hoewel Heineken zich in het verleden meer op andere continenten richtten en Interbrew (nu AB Inbev) zich vooral op België en later Europa richtte, is de huidige situatie anders. Heineken is nu vooral op West Europa gericht en AB Inbev richt zich vooral op Noord Amerika en Noord Latijns Amerika. Ik kwam ook tot de conclusie dat hoewel Heineken meer productiebedrijven en meer biermerken heeft, AB Inbev de nummer één op de wereld biermarkt is. De reden is vooral dat AB Inbev vier biermerken bezit die tot de tien meest gedronken bieren in de wereld behoren.

Tenslotte wil ik graag zeggen dat het interessant is hoe deze twee bedrijven uit twee kleine landen enorme macht via fusies en overnames hebben gekregen en dat één ervan een familiebedrijf blijft en het andere niet.

Literatuurlijst

CHLÁDEK, Ladislav, Pivovarnictví, Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1616-9, první vydání Praha 2007, p. 208

BLAŽEK, Ladislav a kol., Nadnárodní společnosti v České republice 1. ISBN 978-80-210-5327-4, Brno: Masarykova univerzita 2010, p. 189

SANDERS Geert en NEUIJEN Bram, Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding, Koninklijke van Gorcum BV, ISBN 90 232 2688 7, Assen 2005, druk 8, p. 152,

Scriptie

ZELENA, Adela, bachelor scriptie De overname van Drinks Union door Heineken, Olomouc 2012, p. 55

Internetbronnen

<http://www.ceske-pivo.cz/vyzkum-o-ceskem-konzumentovi-piva>

http://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2012/1226_01.html

<http://www.rediff.com/business/slide-show/slide-show-1-20-most-beer-drinking-countries/20130403.htm#21>

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/66129-budvar-nema-pravo-na-vyhradni-pouzivani-znacky-bud/>

<http://www.pivnidenik.cz>

<http://www.mt.nl/479/76184/dossier-mt500/de-opmars-van-bierconcern-heineken.html>

<http://anheuser-busch.com/index.php/our-heritage/history>

<http://www.slideshare.net/finance15/anheuserbusch-2004arfinancialoverview>

<http://www.craftbeeranalytics.com/3/post/2012/04/global-beer-sales-by-volume-2010.html>

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/bbag-osterreichische-brau-beteiligungs-ag-history/>

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Keg>

http://www.pivovary.info/prehled/krusovice/krusovice_h.htm

<http://euro.e15.cz/profit/heineken-muze-koupit-pivovar-krusovice-886434>

<http://byznys.ihned.cz/c1-37452910-heineken-uzavre-pivovary-ve-znojme-a-kutne-hore>

<http://znojemsky.denik.cz/podnikani/pivovar-hostan-skoncil-heineken-jedna-o-vyuziti-ar.html>

<http://www.pivnidenik.cz/clanek/1427-Spolecnost-STAROBRNO-v-roce-2005-s-rekordnim-ziskem/index.htm>

http://www.tyden.cz/rubriky/apetit/pivo/krusovicky-pivovar-se-docka-modernizace-za-miliony-eur_145434.html#UyhWGc5qtdg

http://rakovnický.denik.cz/zpravy_region/krusovicka-stacirna-projde-rekonstrukci20100222.html?reakce=561332

<http://www.kamnapivo.sk/webtron/krusovice-investuju.html>

<http://byznys.ihned.cz/c1-37452910-heineken-uzavre-pivovary-ve-znojme-a-kutne-hore>

<http://kutnahora.pres.cz/?page=clanek&rok=2013&idc=1365>

<http://www.pivozloun.cz/uvod-1/>

<http://www.denik.cz/ekonomika/heineken-v-usti-zavira-pivovar-vyrobu-prestehuje.html>

<http://www.pivovary.info/prehled/prazdroj/fuze.htm>

http://ekonomika.idnes.cz/interbrew-koupi-pivni-divizi-britskeho-bassu-fo4-ekoakcie.aspx?c=A000614230923ekoakcie_ond

http://ekonomika.idnes.cz/staropramen-polkne-miliardy-dg8-ekoakcie.aspx?c=A010228_212100_ekoakcie_was

<http://www.agris.cz/clanek/105506/jsou-milionove-kampane-pivovaru-ucinne>

http://ekonomika.idnes.cz/staropramen-pretek1-do-nazvu-pivovaru-dy8-ekoakcie.aspx?c=A030703_093201_ekoakcie_klu

http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Bran%C3%ADk

http://ekonomika.idnes.cz/inbev-zavre-prazsky-pivovar-branik-pivo-zustane-f6s-ekonomika.aspx?c=A060224_093535_pivo_maf

http://ekonomika.idnes.cz/branicky-pivovar-skoncil-branik-se-vari-na-smichove-fhn-ekonomika.aspx?c=A070207_172601_pivo_ven

<http://pivni.info/news/72-branik-ma-noveho-majitele.html>

<http://magazin.e15.cz/bydleni/aktuality/byvaly-pivovar-v-braniku-koupila-skupina-investoru-0-975404>

<http://byznys.ihned.cz/c1-37435000-staropramen-na-prodej-anheuser-busch-inbev-chce-odejit-z-evropy>

http://nl.wikipedia.org/wiki/CVC_Capital_Partners

<http://byznys.ihned.cz/c1-38662060-nejvetsi-pivovar-sveta-prodava-staropramen-i-dalsi-evropske-pivovary>

[http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2092916/molson-coors-dokoncil-koupi-skupiny-starbevmajitele-staropramenu.html,](http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2092916/molson-coors-dokoncil-koupi-skupiny-starbevmajitele-staropramenu.html)

[http://hn.ihned.cz/index.php?p=500000_d&&article\[id\]=11655750](http://hn.ihned.cz/index.php?p=500000_d&&article[id]=11655750)

http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf

<http://hn.ihned.cz/c1-21201860-budvar-bude-prodavat-pivo-carlsberg>

<http://www.pratelepiva.cz/svet-piva/pivo-a-pivovarnictvi/je-narust-spotreby-piva-v-lahvich-ohrozenim-pivni-kultury/?/>

<http://alkoholia.cz/magazin/pivovarska-skupina-heineken-prodala-mene-piva-maxilahve-ale-bodovaly>

<http://www.heinekenceskarepublika.cz/tiskove-zpravy/528?age=more>

<http://www.pivovary-staropramen.cz/cs/tiskove-centrum/tiskove-zpravy-a-zajimavosti/2011/pivovary-staropramen-spousti-na-prazskem-smichove-staceci-linku-na-pet-lahve/>

http://www.prazdroj.cz/cz/media/archiv-tiskovych-zprav/tiskove-zpravy/1019-prazdroj-zahajil-zkusebni-provoz-staceci-linky-na-pet-lahve?test_agecheck_passed=true&show_ac=true&ac_day=12&ac_month=12&ac_year=1987

http://byznys.lidovky.cz/budvar-nakonec-rekl-michanemu-pivu-ano-radlerem-chce-zvysit-trzby-1cn-/moje-penize.aspx?c=A130327_144231_moje-penize_mev

<http://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/zpravy/nahradi-pet-lahve-na-pivo-sklenene-obaly>

<http://www.geertsanders.com/>

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Beeldmerk>

<http://www.huisstijlstarter.nl/logo/>

<http://www.cambrinus.nl/bier/spinoff/bieroemdheden/freddyheineken.htm>

<http://www.heineken.com/global/faq/faq-category.aspx?category=HeinekenHistory>

http://ekonomika.idnes.cz/heineken-celi-zalobe-kvuli-rude-hvezde-dhz-/ekonomika.aspx?c=A050726_172057_pivo_ven

<http://www.thelogomix.com/blog/famous-logo-design-history-heineken-10101141.html>

<http://breakingcopy.com/new-heineken-logo/>

<http://asklogo.com/show/detail/I/interbrew-logo#.UxH8IM67e2k>

http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/about_our_new_identity.cfm,

<http://www.heinekennederland.nl/Visie/Brewing-a-better-future.aspx>,

http://oud.digischool.nl/ak/onderbouw-vmbo/materiaal/begrip/b_milieu.htm

http://www.ab-inbev.be/nl_BE/bedrijfscultuur.html,

http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/ab_inbev_company_profile.cfm

<http://www.theheinekencompany.com/about-us/our-global-presence#view=regions>,

<http://www.theheinekencompany.com/about-us/ownership-structure>

http://www.ab-inbev.com/go/investors/overview/shareholder_structure.cfm

<http://www.vanhalewyck.be/sites/default/files/document/extract/9789461310262.pdf>

<http://plazilla.com/page/4295051335/de-top-10-van-rijkste-belgen-in-2013>

<http://www.miljonairstaks.be/nieuws/de-miljonairsroute-5-de-familie-de-spoelberch>

<http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/top-five-largest-beer-brewing-companies-in-the-world/4/>

<http://www.thedrinksbusiness.com/2013/06/the-worlds-top-10-beer-brands/>

Verslag

(Full Report 2003)

http://www.ab-inbev.com/pdf/Full_Report2003NL.pdf

(Annual report Heineken 2006)

http://www.annualreport.heineken.com/archive/2006/nl/downloads/heineken_arNL_06_complete.pdf

(Annual report Heineken 2010)

<http://www.annualreport.heineken.com/archive/2010/Overview/The-quick-read.html>

(The code of business conduct, versi 1.0., januari 2013)

<http://www.theheinekencompany.com/about-us/business-conduct/the-heineken-code-of-business-conduct>

(Ten principles 2014)

http://www.ab-inbev.com/pdf/AB-InBev_Ten_principles.pdf

Resumé in het Tsjechisch

Ve své diplomové práci se zabývám dvěma pivovarskými giganty, Nizozemskou společností Heineken a belgicko-brazílsko-americkou společností AB Inbev, a jejich vlivem na český trh. Na začátku práce společností porovnávám a rozebírám z hlediska způsobu, jakým ovlivnily zdejší trh skrze akvizice s českými společnostmi, a jaké změny provedly v převzatých českých pivovarech. Ve své práci sleduji také to, jaké novinky firmy uvedly na český trh a jak byly přijaty českými konzervativními konzumenty. Neopomenula jsem se zaměřit také na základní rozdíly mezi těmito společnostmi. V této kapitole sleduji odlišnosti ve firemní kultuře, kde k výzkumu využívám dva elementy z firemní kultury – a to symbol společnosti logo, jako první element, a hodnoty a principy společnosti, jako druhý element. Na závěr se pak zaměřuji na historický vývoj obou firem, vlastnickou strukturu a na jakých trzích tyto společnosti převážně obchodují.

Resumé in het Engels

In my diploma thesis I am looking at two brewery companies. Heineken from Netherlands and AB Inbev which is Belgium-Brazil-US beverage and brewery company and their influence on Czech market. At the start of this thesis I am comparing these two companies and I analyse the way they have influenced local market via merges with Czech breweries and I am looking into the changes they have made after those merges. I am also paying attention to the way those brewery giants introduced new products and how they have been accepted by conservative Czech consumers. We will have a closer look at the main differences between Heineken and AB Inbev. In this chapter I am looking at the differences in company structure and policy. To compare that, I am focusing on two elements. First element is company logo and the second is company values and principles. In the end I am focusing on the history of the company development, the ownership structure and the markets they operate on.

Annotatie

Jméno a příjmení:	Adéla Zelená
Název katedry a fakulty:	Katedra nederlandistiky FF UP v Olomouci
Název diplomové práce:	Nederlands bedrijf Heineken vs. Belgisch bedrijf AB Inbev op de Tsjechische markt
Vedoucí diplomové práce:	Drs. Bas Hamers
Počet znaků:	134 030
Počet příloh:	0
Klíčová slova:	Heineken, AB Inbev, firemní kultura, pivovary, akvizice, fúze
Krátká charakteristika:	Ve své diplomové práci se zabývám dvěma pivovarskými giganty, Nizozemskou společností Heineken a belgicko-brazílsko-americkou společností AB Inbev, a jejich vlivem na český trh. Na začátku práce společnosti porovnávám a rozebírám z hlediska způsobu, jakým ovlivnily zdejší trh skrze akvizice s českými společnostmi, a jaké změny provedly v převzatých českých pivovarech. Dále se pak zaměřuji na odlišnosti ve firemní kultuře a nazávěr zkoumám historický vývoj obou firem, vlastnickou strukturou a na jakých trzích tyto společnosti převážně obchodují.