

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
NIZOZEMŠTINA PRO HOSPODÁŘSKOU PRAXI

**De overname van Drinks Union door Heineken**

**The acquisition of Drinks Union by Heineken**

Vedoucí práce:

drs. Bas Hamers

Vypracovala:

Adéla Zelená

---

Olomouc 2012

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

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

V Olomouci dne 14. Května 2012

Adéla Zelená

Chtěla bych ze srdce poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Basu Hamrsovi za trpělivost, za rady které mi poskytl a hlavně za jeho kritiku a podporu. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Monice Kubíčkové za užitečné rady v oblasti ekonomiky a v neposlední řadě bych ráda poděkovala firmě Heineken Česká republika, a. s. za informace, které mi poskytli.

Ik wil van harte mijn begeleider Bas Hamers bedanken voor zijn geduld, adviezen en vooral zijn kritiek en ondersteuning. Verder wil ik mijn dank betuigen aan Ing. Monika Kubíčková voor de adviezen op economisch gebied die zij mij gegeven heeft en tenslotte wil ik graag het bedrijf Heineken Česká republika, a. s. bedanken voor de informatie die zij mij gegeven hebben.

Adéla Zelená

## Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Het begrip “Overname” “Fusie” en “Grensoverschrijdende fusie”</b> .....	<b>7</b>
1.1. Overname .....	7
1.2. Fusie .....	7
1.3. De grensoverschrijdende fusie .....	7
1.3.1. Algemeen over de grensoverschrijdende fusies en overnames .....	7
1.3.2. Weg naar grensoverschrijdende fusies vergemakkelijken.....	8
1.3.3. Aantal grensoverschrijdende fusies in Tsjechië.....	9
<b>2. Medewerking over de grens van cultuur</b> .....	<b>11</b>
2.1. Het begrip “cultuur” .....	11
2.2. Multinationale cultuur en communicatie .....	12
2.3. Eigen + Vreemd = Intercultuur .....	13
<b>3. Bedrijven Heineken en Drinks Union (DU)</b> .....	<b>16</b>
3.1. Drinks Union a. s. ....	16
3.1.1. Brouwerij Krásné Březno .....	17
3.1.2. Brouwerij Velké Březno .....	18
3.1.3. Brouwerij Louny.....	18
3.1.4. Brouwerij Kutná Hora .....	19
3.2. Heineken N.V.....	20
<b>4. Het begin van overname Drinks Union door Heineken</b> .....	<b>22</b>
4.1. Situatie voor de overname.....	22
4.2. Situatie na de overname .....	23
4.2.1. Brouwerij Kutná Hora na de overname .....	26
4.2.2. Brouwerij Louny na de overname .....	28
4.2.3. Brouwerijen Krásné en Velké Březno na de overname.....	29
4.3. Vergelijking van het interview met Lieven van der Borgh van 2008 met de huidige situatie .....	32
4.4. Invloed van de grensoverschrijdende fusies of overnames.....	33
<b>5. Multicultureel Heineken</b> .....	<b>41</b>
5.1. Heineken N. V. vanuit cultuur oogpunt .....	41
5.2. Heineken Česká republika, a. s. vanuit het cultureel en comm. oogpunt .....	44
<b>Conclusie</b> .....	<b>47</b>
<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>50</b>
<b>Internetbronnen</b> .....	<b>51</b>
<b>Resumé in het Tsjechisch</b> .....	<b>53</b>
<b>Resumé in het Engels</b> .....	<b>54</b>
<b>Annotatie</b> .....	<b>55</b>

## **Inleiding**

Omdat ik enorm geïnteresseerd in economie en in talen, heb ik een onderwerp voor mijn bachelorscriptie gekozen dat beide aspecten bevat. Daarom zou ik graag in mijn scriptie schrijven over grensoverschrijdende samenwerking in bedrijven. In die bedrijven die bijvoorbeeld door overnames door buitenlandse bedrijven of grensoverschrijdende fusies werden opgericht. Maar ik wil dit onderwerp niet alleen van de economische kant bekijken, zou ik ook graag bekijken hoe twee of meer landen kunnen samenwerken en welke taal in het bedrijf de voertaal is en of het bedrijf nieuwe regels moet accepteren en hoe dat werkt. Ik zal twee vragen behandelen. De eerste vraag zal de economische kant betreffen en de tweede vraag zal over de samenwerking en talen gaan vanuit een algemeen oogpunt.

Omdat ik uit Noord-Bohemen kom en het niet zo lang geleden is dat het Nederlandse bedrijf Heineken het Tsjechische bedrijf Drinks Union overnam, zal ik me op deze overname richten, omdat ik enkele veranderingen in het bedrijf Drinks Union heb gezien na de overname. Ik zal ook het proces van de overname beschrijven. Een andere reden voor mijn keuze is dat bier iets heel typisch voor ons land is en het dus jammer is dat de Tsjechische brouwerijen nu meestal in buitenlandse handen zijn.

Ik heb al gezegd dat ik fusies en overnames niet alleen vanuit het economische perspectief wil bekijken, maar ook vanuit het punt wat betreft talen en verschillende culturen die samen moeten werken. Ik wil ook graag tonen welke invloed deze grensoverschrijdende fusies en overnames op onze Tsjechische economie in het algemeen heeft en op de Tsjechische biermarkt en waarom Heineken Drinks Union koos.

In het eerste hoofdstuk van de scriptie wil ik me op de economische kant richten en zou ik graag drie belangrijke begrippen uitleggen. De eerste is *Overname*, de tweede is *Fusie* en de derde *Grensoverschrijdende fusie*. Ik wil deze begrippen uitleggen omdat de verschillen tussen fusie, grensoverschrijdende fusie en overname soms niet duidelijk zijn en ook toen Tsjechië op 1 mei 2004 lid van de Europese Unie werd, veranderde het systeem van de grensoverschrijdende fusies en ontstond er een makkelijker systeem voor de fusies met landen uit de Europese Unie. Verder zal ik beschrijven wat een bedrijf moet doen om een fusie geldig te laten zijn en verder zullen wij zien dat grensoverschrijdende fusies twee varianten heeft. Ik zal hier ook bespreken welke soorten fusies de bedrijven Heineken en Drinks Union gebruikten en of die een

grensoverschrijdend karakter hadden of niet. Ik zal ook tonen hoeveel fusies Tsjechië met de landen van de Europese Unie heeft en op welke plaats Nederland staat.

In het tweede hoofdstuk zal ik me richten op de culturele kant. Ik zal ook het begrip “cultuur” uitlegen, omdat het vaak onduidelijk is wat wordt verstaan onder dit begrip. Welke taal wordt in de multinationale bedrijven meestal gebruikt en waaraan moeten mensen denken als zij met een andere cultuur moeten werken? Ik zal ook tonen dat taal soms niet voldoende is voor succesvolle werk .

In het volgende deel zal ik me richten op informatie over beide bedrijven, namelijk hun geschiedenis en aandeel op de markt. Bij Drinks Union wil ik beschrijven hoe dit bedrijf voor de overname en dan na de overname eruit zag. Ik zal ook beschrijven hoe alle brouwerijen die Drinks Union bezat eruit zagen.

In het vierde hoofdstuk richt ik me op het begin van de overname tussen Heineken en Drinks Union. Wanneer begon dit proces? Waarom wou Heineken Drinks Union? In een ander deel zal ik schrijven, wat de situatie van de brouwerijen van Drinks Union vandaag is. Zijn ze nog steeds open of moest de nieuwe directie sommige brouwerijen sluiten? In dit hoofdstuk is ook een interview opgenomen over de plannen die Heineken heeft gehad met Drinks Union en zijn brouwerijen en vervolgens zal ik deze informatie van 2008 vergelijken met het heden. Verder zal ik beschrijven welke invloed deze overname op de biermarkt heeft.

In het laatste deel zal ik me richten op de situatie van Heineken vanuit het cultuur en communicatief aspect. Welke nationaliteiten zitten in het management bij Heineken N.V. en welke in het management in Tsjechië en hoe is de communicatie binnen in het bedrijf en welke taal wordt daar gebruikt.

# **1. De begrippen “Overname” “Fusie” en “Grensoverschrijdende fusie”**

## **1.1. Overname**

“De rechtshandeling waarbij het vermogen van een vennootschap, zowel rechten als verplichtingen, als gevolg van haar ontbinding zonder vereffening, in zijn geheel op verscheidene vennootschappen overgaat tegen uitreiking aan de aandeelhouders van de gesplitste vennootschap, van aandelen van de vennootschappen die delen in het gesplitste vermogen, hierna 'verkrijgende vennootschappen' te noemen, eventueel met een bijbetaling in geld welke niet meer mag bedragen dan 10 % van de nominale waarde of, bij gebreke van een nominale waarde, van de fractiewaarde van de uitgereikte aandelen”<sup>1</sup>

In de meeste zaken zijn opvolgingsbedrijven groter dan overgenomen bedrijven.

## **1.2. Fusie**

“Samenvoeging van twee bedrijven op basis van gelijkwaardigheid waarbij de directies van beide bedrijven gezamenlijk een nieuwe directie vormen. Bij ongelijkwaardigheid is sprake van overname.

Er zijn twee soorten fusies:

- 1- Aandelenfusie, waarbij ruil van aandelen plaats vindt waardoor de oude bedrijven als zelfstandige onderdelen voortbestaan.
- 2- Bedrijfsfusie, waarbij ruil of samenvoeging van activa en passiva plaats vindt.”<sup>2</sup>

## **1.3. De grensoverschrijdende fusie**

### **1.3.1. Algemeen over de grensoverschrijdende fusies en overnames**

Wij praten over een grensoverschrijdende (of multinationale) fusie en overname als fuserende bedrijven hun verblijfplaats in verschillende lidstaten van de Europese Unie hebben. De zetel van het nieuwe bedrijf kan zowel in een van de landen van de bedrijven die fuseren zijn, als in andere lidstaten van de Europese Unie. De grensoverschrijdende fusies hebben de volgende effecten :

---

<sup>1</sup> <http://www.encyclo.nl/begrip/splitsing%20door%20overneming>, 17-2-2012

<sup>2</sup> <http://www.fons-vernooij.nl/bb-site/hoofdf.html>, 17-2-2012

1. “de overgenomen vennootschappen of de fuserende vennootschappen houden op te bestaan;
2. het vermogen van de betrokken fuserende vennootschappen, zowel activa als passiva, gaat in zijn geheel over op de nieuwe entiteit (hetzij de overnemende vennootschap, hetzij de nieuwe vennootschap);
3. de deelgerechtigden van de betrokken fuserende vennootschappen worden deelgerechtigden van de nieuwe entiteit.”<sup>3</sup>

### 1.3.2. Weg naar grensoverschrijdende fusies vergemakkelijken

Het is niet zo lang geleden dat Tsjechische bedrijven problemen hadden als zij wilden fuseren met bedrijven uit andere landen in de Europese Unie. Zij moesten met veel rechtsbehandelingen afrekenen of zij moesten hun bedrijven afschaffen en nieuwe oprichten of een gecompliceerde samenvoeging van bedrijven bedenken.<sup>4</sup>

De eerste hulp om dit proces makkelijker te maken was een nieuwe multinationale rechtsvorm genaamd Europese vennootschap (SE)<sup>5</sup>. De Tsjechische Republiek voerde deze artikelen van de Europese vennootschap in onze rechtsorde in 2004 uit.

Maar na verloop van tijd werd deze regeling als ontoereikend beschouwd en was niet duidelijk omdat in enkele onduidelijke vragen deze regeling naar wetgeving van fusie op nationaal niveau verwees. Dit probleem werd opgelost dankzij de nieuwe Richtlijn 2005/56/EG<sup>6</sup> zogenaamd 10. van Richtlijn van Europees Parlement en Raad voor EG<sup>7</sup> die in 2008 in de Tsjechische rechtsorde door de rechtsomvorming werd ingevoerd. Dankzij de nieuwe richtlijn werden fusies beter voor bedrijven die niet een Europese vennootschap wilden oprichten.

<sup>3</sup> [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/company\\_law/l26041\\_nl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/company_law/l26041_nl.htm) 25-1-2012

<sup>4</sup> <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-preshranicni-fuze.html>, 25-1-2012 (mijn vertaling)

<sup>5</sup> „De Europese vennootschap (Societas Europaea – SE) is een Europese vennootschapsvorm, ingesteld bij verordening van 8 oktober 2001 van de Europese Raad met betrekking tot de Europese Vennootschap (EG 2157/2001). Deze verordening biedt ondernemers de mogelijkheid om een grensoverschrijdende rechtspersoon op te richten en de mogelijkheid van juridische fusies tussen in verschillende landen van de Europese Unie gevestigde bedrijven.“ [http://nl.wikipedia.org/wiki/Europese\\_vennootschap](http://nl.wikipedia.org/wiki/Europese_vennootschap), 2-2-2011

<sup>6</sup> „Deze richtlijn heeft ten doel grensoverschrijdende fusies tussen kapitaalvennootschappen uit de Europese Unie (EU) te vergemakkelijken. De EU wil daartoe een reeks maatregelen invoeren waarmee wordt beoogd dergelijke transacties goedkoper te maken, de rechtszekerheid ervan te waarborgen en deze binnen het bereik te brengen van zoveel mogelijk ondernemingen, en dan vooral die welke geen Europese vennootschap wensen op te richten.“

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/company\\_law/l26041\\_nl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/company_law/l26041_nl.htm), 20-2-2012

<sup>7</sup> Europese Gemeenschap



Tegenwoordige bestaan op de Tsjechische markt 2 varianten van fusie. De eerste variant is een grensoverschrijdende fusie met een nationale vorm van handelsbedrijf. De tweede mogelijkheid is fusie van multinationale naamloze bedrijven wanneer word in elk geval de Europese vennootschap opgericht.<sup>8</sup>

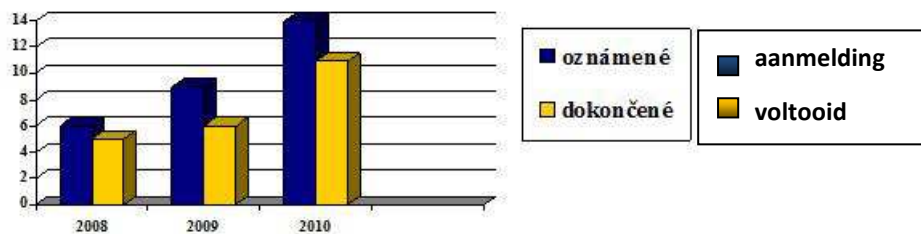
Om te fuseren, moet het Antimonopolie Bureau toestemmen dat het overnemende bedrijf een marktaandeel krijgt van niet hoger dan 25 %.

Welke proces was gebruikt bij Heineken en Drinks Union zal ik in hoofdstuk nr. **4.2. Situatie na de overname** uitleggen.

### 1.3.3. Aantal grensoverschrijdende fusies in Tsjechië

Vanaf juni 2008 geldt in de Tsjechische republiek het recht dat de grensoverschrijdende fusie tussen bedrijven in lidstaten van de Europese Unie mogelijk maakt. In het handelsblad werden van 1 januari 2008 tot 31 december 2010 in totaal 29 zaken van projecten van een grensoverschrijdende fusies gemeld. Daarvan waren 22 fusies succesvol en werden in het Tsjechische handelsregister en in het handelsregister van het betreffende land in de Europese Unie ingeschreven.

**Diagram nr. 1** Overzicht van de grensoverschrijdende fusies van 2008 tot 2010<sup>9</sup>



Tsjechië maakt het vaakst fusies met Slowakije. De reden is dat de Slowaakse regeling dichtbij de Tsjechische regeling staat. In 2009 werden met dit land slechts 4 grensoverschrijdende fusies afgesloten, maar in 2010 waren het er al 9.

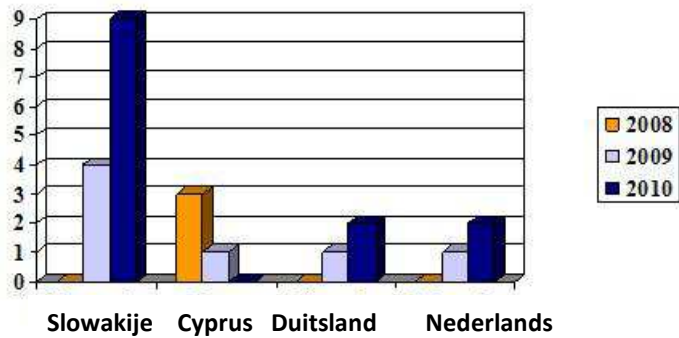
Op de tweede positie staat Cyprus. In alle gevallen is het een fusie dat het Tjsechische bedrijf ophoudt te bestaan en verhuist naar Cyprus.

De andere bedrijven zijn uit Duitsland en Nederland. Met elk land werden 3 fusies gemaakt.

<sup>8</sup> Špatná Blanka, Přeshraniční a nadnárodní fúze obchodních společností z ČR a dalších členských států EU. Ostrava KEY Publishing s.r.o. 2010, ISBN 978-80-7418-058-3, p. 3. (mijn vertaling)

<sup>9</sup> <http://www.ecpm.cz/cz/clanky/3172-preshranicni-fuze>, 29-1-2012 (mijn vertaling)

**Diagram nr. 2 Aantal grensoverschrijdende fusies volgens landen en jaar<sup>10</sup>**



Dankzij deze informatie en grafiek kunnen wij zien dat van de 27 lidstaten van de Europese Unie Nederlands op de 4e positie staat van landen waarmee Tsjechië een fusie en overname aangaat.

<sup>10</sup> <http://www.ecpm.cz/cz/clanky/3172-preshranicni-fuze>, 29-1-2012 (mijn vertaling)

## 2. Medewerking over de grens van cultuur

Medewerking over de grens van cultuur is een zeer uitgebreid onderwerp. Toch wil ik graag in dit hoofdstuk ten minste tonen hoe multinationale samenwerking kan lopen en of er problemen voor een andere cultuur, gewoonten of talen kunnen plaatsvinden. Ik zal ook uitleggen wat precies het woord “cultuur” betekent omdat cultuur belangrijk is binnen multinationale bedrijven.

De ontmoeting met mensen uit andere culturen van wereld is nu niks speciaals. Bijna elke dag ontmoeten wij mensen, die andere talen spreken en die verschillende gewoontes hebben en zich anders dan wij gedragen. Wij vergelijken deze verschillen en het is iets exotischs, want soms zijn deze verschillen iets heel speciaals en bijzonders voor ons. In de handelssector is het niet anders. Maar in dit geval betreffen deze culturele verschillen ons, want wij moeten samenwerken en wij moeten ook bepaalde doelen bereiken. In Tsjechië bestaan vele bedrijven met een multinationaal karakter die bijvoorbeeld door fusie en overname werden opgericht. Maar sommige mensen verwachten dat de kennis van de Engelse taal of de concrete taal van de medecontractant voldoende is om in deze samenwerking succesvol te worden of het verwachte doel te bereiken. Uit taal-oogpunt kunnen wij door taal snel en makkelijk afspraken maken voor het bereiken van de gezamenlijke doelen, maar voor succesvolle samenwerking is het niet genoeg, omdat onder de schijnbaar universele termen mensen uit verschillende culturen iets anders verstaan dan wij. Verschillen tussen culturen, die met elkaar communiceren en samenwerken, zullen altijd bestaan. Goede communicatie en succesvolle samenwerking is afhankelijk van concrete personen en hun kennis van taal en cultuur van zijn partner.

### 2.1. Het begrip “cultuur”

Hierboven heb ik het begrip “cultuur” meermaals vernoemd. Voor dit woord bestaan vele definities. Sinds 1952 worden er al meer dan 150 definities geteld. De bekende Amerikaanse psycholoog, Harry Triandis, definieert cultuur zo : “*De term “cultuur” versta ik als een deel van het levensmilieu dat door mensen werd gevormd.*”<sup>11</sup> De wereldberoemde psycholoog uit Nederland, Hofstede, definieert cultuur als een collectief bewustzijn (*collective programming of the mind*). Alle wetenschappers die zich bezighouden met de theorie van de term cultuur, zijn het erover eens dat de cultuur

---

<sup>11</sup> Triandis Harry (1989): Intercultural Education and Training. In: Funke, P.(Hg.), Understanding the U. S. – Across Culture Prospective. Tübingen, p. 306, (mijn vertaling)

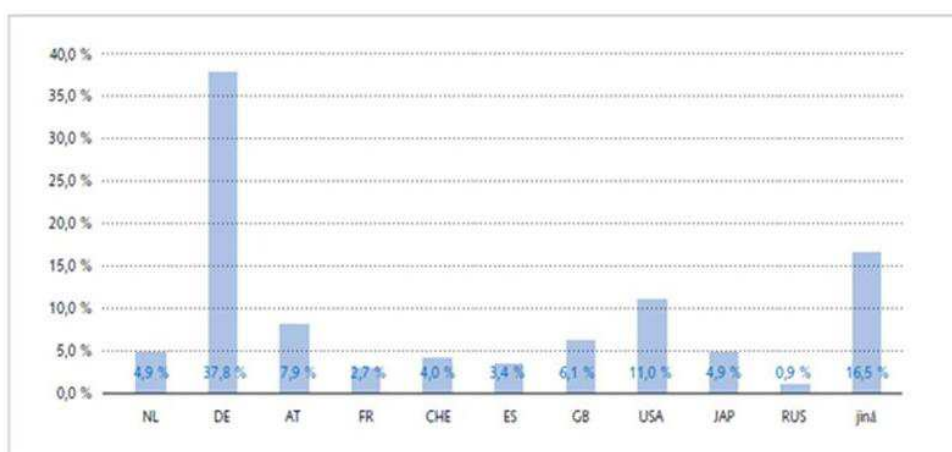
een zeer wijd gebied is van door mensen gemaakte voorwerpen, talen, waarden, ideeën, kijken op de wereld, filosofie en manier van behandeling van levende en niet levende dingen.

## 2.2. Multinationale cultuur en communicatie

De cultuur van een multinationaal bedrijf wordt gepresenteerd als een geheel van waardigheid, normen, standaard van gedrag en navolgende verwachting bij persoonlijke *interactie*<sup>12</sup> en groepen mensen in het kader van door de organisatie te bereiken doelen. De cultuur van een multinationaal bedrijf behoort tegenwoordig tot een belangrijke sector waarbij de aandacht zich op een geglobaliseerde wereld richt. De theoretische kennis meldt dat de multinationale cultuur door een globale visie wordt gevormd en door de manier van bestuur in een multinationaal bedrijf. In multinationale bedrijven speelt de invloed van het nationaal bedrijf een hoofdrol.

Na 1990 begonnen de buitenlandse bedrijven Tsjechische bedrijven over te nemen of met hen te fuseren. Tegenwoordig is de situatie zo dat het grootste deel van buitenlandse investeerders Duitse bedrijven zijn. Dat betekent dat de cultuur op de Tsjechische markt meestal de Duitse cultuur is. De tweede belangrijke groep is de Amerikaanse cultuur. De andere culturen die de Tsjechische markt beïnvloeden zijn traditionele Europese investeerders als Oostenrijk, Groot-Brittannië en Nederland.<sup>13</sup> In onderstaande grafiek kunnen wij zien hoe groot het aandeel van elk land is.

**Diagram nr.3 Invloed van multinationale cultuur**<sup>14</sup>



<sup>12</sup> wederzijdse werking op elkaar

<sup>13</sup> Nadnárodní společnosti v České republice II.,(Kvalitativní a kvantitativní výzkum), Blažek Ladislav a kolektiv, Brno 2011, str. 55. (mijn vertaling)

<sup>14</sup> Nadnárodní společnosti v České republice II.,(Kvalitativní a kvantitativní výzkum), Blažek Ladislav a kolektiv, Brno 2011, str. 55.

Wat betreft communicatie en taal is de dominante officiële taal het Engels. Niet alleen op de Tsjechische markt, maar overal ter wereld. Het Engels is de *lingua franca*<sup>15</sup> geworden en wordt als voertaal gebruikt. Het is een klein nadeel voor landen die als officiële taal niet het Engels hebben. Zelfs als men deze taal perfect beheerst, blijft deze taal voor hen voor altijd een vreemde taal. In dit geval hebben landen die het Engels als moedertaal hebben een communicatievoordeel. De tweede voertaal is de taal van het land waar het hoofdkantoor van het bedrijf is gevestigd. De taal van het gastland van het dochterbedrijf wordt meestal alleen door mensen in het lagere kader gesproken die geen direct contact met het hoofdkantoor hebben.

### 2.3. Eigen + Vreemd = Intercultuur<sup>16</sup>

Elke nationaliteit heeft bepaalde karaktertrekken en vanwege deze karaktertrekken ontstaan soms misverstanden wat betreft communicatie, omdat één nationaliteit een zin anders begrijpt dan een andere nationaliteit. Iedereen kijkt naar hetzelfde ding vanuit zijn eigen invalshoek. Mensen denken meestal dat hoe zij zich gedragen, iedereen zich moet gedragen.

De Amerikaanse psycholoog Harry Triandis heeft de moeilijke samenwerking tussen een Amerikaanse manager en zijn Griekse medewerker bekeken in een Amerikaanse dochteronderneming in Griekenland. In dit voorbeeld kunnen wij zien hoe belangrijk intercultureel denken in een multinational bedrijf is. Onderstaande conversatie bestaat uit twee kolommen. De verbale dialoog staat in de eerste kolom die wij *gedragen* noemen en in de tweede kolom staan gedachten, bedoeling en het gevoel, de zogenaamde *attributie*<sup>17</sup>

#### Schema nr. 4 Gedrag en Attributie<sup>18</sup>

GEDRAGEN	ATTRIBUTIE
<i>Amerikaan:</i> Hoe lang zal het duren om het rapport af te maken ?	<i>Amerikaan:</i> Ik vraag hem om het af te handelen.
<i>Griek:</i> Ik weet niet. Hoe lang zou het duren?	<i>Griek:</i> Zijn gedrag heeft geen betekenis. Hij is baas. Waarom zegt hij mij niet hoe lang het moet duren. <i>Amerikaan:</i> Hij weigeert verantwoordelijkheid <i>Griek:</i> Ik vroeg hem om instructie.
<i>Amerikaan:</i> Dat kan je zelf schatten hoe lang u het	<i>Amerikaan:</i> Ik dwing hem om de

<sup>15</sup> Het verbasterde Italiaans dat in de Levant als handelstaal en internationale omgangstaal gebruikt wordt

<sup>16</sup> De relatie van versch. culturen betreffend, tussen de culturen

<sup>17</sup> Attributie begrijpen wij als kenmerk die mensen van bepaalde redenen toeschrijven bij hun gedragen en gedragen van hun partners

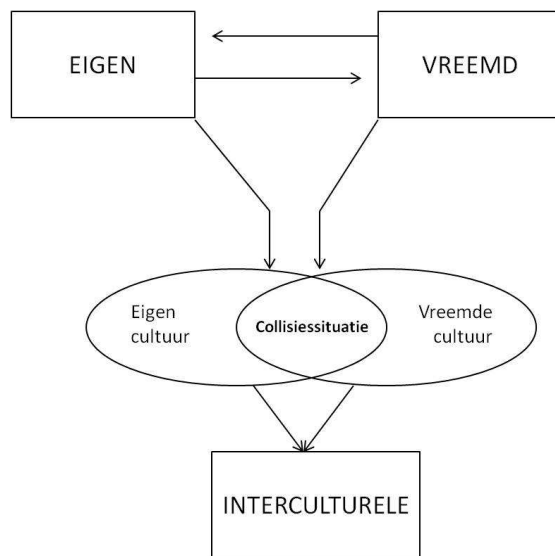
<sup>18</sup> Triandis, H.C.- Vassiliou, V. (1972): A comparative analysis of subjective culture. In: Triandis, H.C. et al. (Hg.): The analysis of subjective culture. New York, p. 299-335. (mijn vertaling)

duurt.	verantwoordelijkheid voor zijn acties te nemen. <i>Griek:</i> Dat is onzin ?Ik antwoord hem liever niet.
<i>Griek:</i> 10 dagen.	<i>Amerikaan:</i> Hij is niet in staat de goede tijd te schatten. Deze schatting is absoluut onrealistisch.
<i>Amerikaan:</i> Liever 15. Bent u het daarmee eens dat u het binnen 15 dagen af kunt handelen ?	<i>Amerikaan:</i> Ik bied hem een compromis aan. <i>Griek:</i> Het is mijn aanbeveling : 15 dagen.
	<b>In feite is voor dit rapport 30 werkdagen nodig. De Griek werkt wakend of slapend, maar na 15 dagen heeft hij nog een andere dag nodig.</b>
<i>Amerikaan:</i> Waar is het rapport ?	<i>Amerikaan:</i> Ik verzeker me ervan dat hij zich aan onze afspraak houdt. <i>Griek:</i> Hij wil het rapport.
<i>Griek:</i> Morgen zal het klaar zijn.	
<i>Amerikaan:</i> Maar wij hebben een afspraak dat het rapport vandaag klaar zal zijn.	<i>Amerikaan:</i> Ik moet hem leren dat hij zich aan een deadline moet houden. <i>Griek:</i> Hij is gek, een niet competente baas! Niet alleen dat hij mij slechte instructie gaf, maar ook waardeert hij niet dat ik het werk dat normaal 30 dagen duurt, binnen 16 dagen deed.
<i>Griek:</i> Hij heeft ontslag aangeboden.	<i>Amerikaan</i> is verbaasd. <i>Griek:</i> Voor deze man kan ik niet werken.

Hierboven zien wij een concreet voorbeeld van een interculturele situatie en een aanvaring die wegens het onbegrip van een andere cultuur ontstaan is. De Amerikaanse manager en Griekse medewerker zijn bekwame werknemers. Alle twee zijn ze heel goed in hun positie. Geen van beide is agressief. Hun gedrag tegenover elkaar is vriendelijk. Zij willen een goed resultaat bereiken en zij proberen samen te werken. Er zijn optimale omstandigheden voor productief werk. En toch biedt de Griek zijn ontslag aan. De Griek wil niet meer voor ‘deze’ persoon werken en de Amerikaan is ‘stom verbaasd’. Waar is het probleem? Alle twee de partners denken en handelen op grond van hun eigen (mono)cultureel achtergrond, hoewel zij in een interculturele situatie zijn. Alle twee de personen zijn er vast van overtuigd dat ze misleid worden en zijn gedrag geen betekenis heeft. Geen van hen is zich bewust van zijn monoculturele handeling en hij weet niks over de andere partner.

Voor alle twee de partners is het heel belangrijk tussen hun eigen cultuur de intercultuur te vinden. Zie onderstaand beeld :

**Schema nr. 5 Eigen + Vreemd = Intercultuur<sup>19</sup>**



---

<sup>19</sup> Nový, Ivan en Schroll-Machl, Sylvia, Spolupráce přes hranice kultur, Management Press 2005, str. 33 (mijn vertaling).

### 3. Bedrijven Heineken en Drinks Union (DU)

In dit hoofdstuk zou ik graag het bedrijf Heineken en Drinks Unions presenteren. Ik zal iets vertellen over hun geschiedenis, wanneer de bedrijven werden opgericht en hoe groot ze zijn. Ook de positie van Heineken op de wereldmarkt zal worden besproken. Ik zal ook de positie tonen die DU op onze markt had. Bij DU wil ik beschrijven hoeveel brouwerijen dit bedrijf bezat en ook zal ik hun geschiedenis behandelen. Ik zou graag in dit deel van de scriptie tonen hoe de brouwerijen eruit zagen voor de overname en in een ander hoofdstuk zal ik beschrijven wat de situatie nu is.

#### 3.1. Drinks Union a. s.<sup>20</sup>

Drinks Union a. s. was een Noord-Tsjechisch bedrijf in de drankensector die op 29 september 1997 werd opgericht in de noordelijke stad Ústí nad Labem.<sup>21</sup> In 2001 bestond deze drankengroep uit 5 naamloze vennootschappen en de topholding was de naamloze vennootschap Ústecke pivovary, a. s.. De groep Drinks Union wilde in april 2002 met de tweede grootste brouwerij in Noord-Tsjechië fuseren. Het was de brouwerij Louny die in 1892 werd opgericht en het bekende bier Louny in Noord-Bohemen produceerde. Volgens de vertegenwoordigers van DU was de reden van de fusie een betere positie op de markt te krijgen. DU was de grootste exporteur van de brouwerijgroep op de nationale markt. In 2002 maakte DU met brouwerij Louny een beheerscontract. Dat betekent dat het eigenlijk geen fusie was, maar DU was de enige bezitter van Louny. Aan het begin van oktober 2002 kocht DU brouwerij Kutná Hora. DU exporteerde naar Zweden, Finland, Denemarken, Servië, Montenegro, Spanje, Italië, Canada, Groot-Brittannië en Australië, maar de belangrijkste was de Duitse markt voor DU. Drinks Union was de derde grootste brouwerijgroep in Tsjechië dankzij zijn jaarlijkse productie van bijna 1 miljoen hectoliter. In 2007 was het bedrijf bezitter van vier brouwerijen - Krásné Březno, Velké Březno, Louny en Kutná Hora. De biermerken zijn het nationale merk Zlatopramen en de provinciale merken Březňák, Louny, Dačický, Lorec, Jaroš en Pivrnec. Het bedrijf produceert ook de likeur Granette.<sup>22</sup> In het voorjaar van 2007 wordt een grote operatie voorbereid. De bedrijven UP, Drinks Union, PaSB en Pivovar Kutná Hora beslisten dat ze onder een administratie

---

<sup>20</sup> Is het Tsjechische vorm van de naamloze vennootschap. Is een rechtspersoon waarvan het maatschappelijk kapitaal verdeeld is in aandelen die in beginsel vrij overdraagbaar zijn.

<sup>21</sup> [http://www.pivovary.info/prehled/up/up\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/up/up_h.htm) , 18-1-2011 (mijn vertaling)

<sup>22</sup> <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=600562> , 19-1-2012 (mijn vertaling)



zullen fuseren. Na de inschrijving in het handelsregister was de enige eigenaar het bedrijf ÚP, a. s. . Sinds dit moment trad het bedrijf op onder één naam, Drinks Union, die tot de zeven grootste bierproducenten in Tsjechië behoorde. In 2007 bestond Drinks Union uit vier brouwerijen en de likeurproducent Granette. De export van bier nam in totale verkopen met ongeveer een derde toe in het jaar 2007. Het bedrijf exporteerde vooral naar Duitsland maar er waren ook nieuwe bestemmingen, bijvoorbeeld naar Vietnam. Verder was het Australië, Japan en Israël. Het bedrijf had 523 werknemers en in het jaar 2007 was de totale productie 900 000 hl. In 2008 begon speculatie over de overname met de grote bierproducent Heineken. De structuur van Drinks Union voor de overname met Heineken was als volgt :

**Schema nr. 6 Structuur van DRINKS UNION, a. s. voor de overname** <sup>23</sup>



**3.1.1. Brouwerij Krásné Březno**

Krásné Březno is een stad die ligt op de linkeroever van de rivier Labe in Noord-Bohemen en is deel van de stad Ústí nad Labem. De eerste vermelding over de stad stamt al uit het midden van de 12e eeuw en de huidige naam Krásné Březno werd in 1876 aangenomen. De brouwerij werd hier in 1795 gesticht. In deze brouwerij wordt het bekende biermerk Zlatopramen gebrouwen. In 1992 werd de brouwerij geprivatiseerd in de naamloze vennootschap Ústecké pivovary en in 1997 werd de dochteronderneming Drinks Union opgericht.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Zelf gecreëerd

<sup>24</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar\\_Kr%C3%A1sn%C3%A9\\_Březno](http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Kr%C3%A1sn%C3%A9_Březno), 19-1-2012 (mijn vertaling)

### 3.1.2. Brouwerij Velké Březno

De moderne geschiedenis van de brouwerij in Velké Březno is in 1753 begonnen. Maar het bier werd hier al in 1628 gebrouwen.<sup>25</sup> Dankzij zijn hoge kwaliteit was het bier heel populair, niet alleen in het binnenland, maar ook in het buitenland. De successen van het bier waren zo groot dat de hofkanselarij van het Oostenrijkse keizerrijk aan de brouwerij toestemming gaf voor het gebruik van het embleem van de “Oostenrijkse arend” op het bedrijfsmerk en de zegel. Nu gebruikt het bedrijf het embleem niet meer. In plaats van de “arend” versiert het gezicht van meneer Zippich, die postmeester was, het merk. Zijn gezicht staat tot nu op het etiket van de bieren van Březno. Na de bouw van een nieuwe gepasteuriseerde lijn werden hier ook bieren van de brouwerij Krásé Březno gebotteld. Vanaf 1992 hoorde de brouwerij bij de vennootschap Ústecké pivovary, a. s.<sup>26</sup> In 1 juli 2000 nam het bedrijf Drinks Union ten volle de productie van het bier van zijn moederverenootschap Ústecké pivovary, a. s. over.

### 3.1.3. Brouwerij Louny

Louny is een stad die in het noordwesten van Tsjechië ligt. De brouwerij werd in 1892 door de vorst Schwarzenberg gesticht, toen hij de rechten voor het brouwen van bier kocht. De brouwerij Louny produceerde het bier Louny en Pivnec.<sup>27</sup> Voor het opgaan in het bedrijf Drinks Union was de brouwerij Louny de tweede grootste brouwerij in Noord Tsjechië en zijn bieren werden naar Nederland, België, Duitsland en Spanje geëxporteerd.<sup>28</sup>

In de herfst van 2001 meldde de brouwerij de fusie met de grotere drankgroep Drinks Union. Zij wilde door de fusie op de zesde plaats van binnenlandse producenten van bier komen. *“Met deze stap willen wij tegen de multinationale druk vechten. Maar wij praten nog niet over de samenvoeging van management en blijven nu twee rechtspersonen en blijven onze biermerken behouden,”* zei de handelsdirecteur van de brouwerij Radek Vinčák.<sup>29</sup> In 2002 maakte brouwerij Louny met de drankgroep Drinks Union een beheersovereenkomst en DU is de enige eigenaar geworden.

---

<sup>25</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Velk%C3%A9\\_Březno](http://cs.wikipedia.org/wiki/Velk%C3%A9_Březno), 19-1-2012 (mijn vertaling)

<sup>26</sup> [http://www.pivovary.info/prehled/up/up\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/up/up_h.htm), 18-1-2011 (mijn vertaling)

<sup>27</sup> [http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar\\_Louny](http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Louny), 18-1-2011 (mijn vertaling)

<sup>28</sup> [http://www.pivovary.info/historie/l/louny/louny\\_h.htm](http://www.pivovary.info/historie/l/louny/louny_h.htm), 18-1-2011 (mijn vertaling)

<sup>29</sup> [http://www.pivovary.info/historie/l/louny/louny\\_h.htm](http://www.pivovary.info/historie/l/louny/louny_h.htm), 18-1-2011 (mijn vertaling)

### 3.1.4. Brouwerij Kutná Hora

Kutná Hora is een stad in Midden-Tsjechië met 21 duizend inwoners. De eerste schriftelijke vermelding over de vesting Lorec is van 1418. Al sinds 1544 waren hier meldingen over de brouwerij. Maar de geschiedenis van de huidige brouwerij begon in 1559 toen Ondřej Dačický deze vesting kocht. Václav Dačický van Heslov, de zoon van Ondřej, liet hier in 1573 een nieuwe brouwerij bouwen en in 1589 kocht de stad Kutná Hora de vesting met brouwerij. Behalve enkele uitzonderingen bezat vanaf die tijd Kutná Hora de vesting. Langzamerhand verloor het de vorm van vesting en werd het tot brouwerij omgebouwd.

Kutná Hora is een kleine regionale brouwerij. Het wou zijn plaats op de Tsjechische markt behouden en hield stand tegen de grote concerns. De directeur Zdeněk Siblík hoopte dat het bier niet alleen in de buurt van de stad, maar ook in andere delen van Tsjechië en in het buitenland zou worden afgenomen. *”Als wij kunnen overleven, zouden wij graag als Tsjechisch bedrijf overleven. Wij willen onze brouwerij niet aan een grote investeerder verkopen,”* zei directeur Zdeněk Siblík in april 2002.<sup>30</sup> Sinds 2000 exporteerde het bedrijf zijn bier naar Zweden, Duitsland en soms ook naar Italië, Spanje, Litouwen en Rusland. De biermerken die door de brouwerij worden geproduceerd zijn Dačický en Lorec.

De nieuwe bezitter van de brouwerij is op 1 oktober 2002 Drinks Union geworden, maar de stad Kutná Hora bleef eigenaar van het gebied van de brouwerij en ook van delen van de technologie. Drinks Union maakte hier alleen de bieren. De brouwerij verwachtte van de samenvoeging verdere groei op de wat concurrentie betreft lastige markt. De gebouwen en goederen van de brouwerij werden in mei 2004 te koop gezet. Het recht van verkoop had de huurder van de brouwerij, Drinks Union. Maar niemand was in een koop geïnteresseerd. De brouwerij bleef in bezit van de stad en verlengde het huurcontract met de bestaande huurder DU tot 2010.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> [http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora\\_h.htm](http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h.htm), 18-1-2011 (mijn vertaling)

<sup>31</sup> [http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora\\_h.htm](http://www.pivovary.info/historie/k/kutnahora/kutnahora_h.htm), 18-1-2011 (mijn vertaling)

### 3.2. Heineken N.V.<sup>32</sup>

Heineken is een Nederlands multinational bedrijf in de bier- en drankensector en zijn handelsmerk kunnen wij niet alleen in Europa vinden, maar ook overzees.<sup>33</sup> Heineken behoort tot de grootste brouwerijen ter wereld. Voor Heineken staan nog het Belgische Anheuser-Busch InBev en het Zuid-Afrikaanse SABMiller.

De eerste vermelding over dat bedrijf stamt uit 1864 toen Gerard Adriaan Heineken de brouwerij 'De Hooiberg' in Amsterdam kocht. In 1929 begon Heineken de brouwerij in Nederlandse Oost-Indië ( vandaag Indonesië) te bouwen en het expandeerde naar Azië. In 1953 kocht het bedrijf de brouwerij 'De Sleutel' in Nederland<sup>34</sup> en begon een nieuwe brouwerij in 's Hertogenbosch ( Nederland) te bouwen. Verder liet Heineken nog enkele brouwerijen op het Afrikaanse continent bouwen ( Nigeria - Aba, Zimbabwe - Boma, Ghana - Kumasi, etc. ). Hierdoor verkreeg Heineken de eerste positie op de Afrikaanse biermarkt. Aan het einde van het decennium bezat of medebezat Heineken 4 brouwerijen in Nederland en 24 in het buitenland (inclusief landen als Egypte, Italië, Venezuela en Angola). Heineken fuseerde met zijn grootste concurrent, het 'Amsterdamse Amstelbier' in 1968. In 1972 kreeg het bedrijf een meerderheid van de aandelen in de bedrijven 'French ALBRA' group die in die periode de derde grootste biergroep in Frankrijk was, 'Ibecor' uit Brussel, 'Athenian Brewery' uit Athene of 'Alber Maltings' uit België. Zijn positie maakte Heineken nog sterker toen het 100 % van de aandelen van de bedrijven 'The Dreher group' de (Italië) en 'French ALBRA' group verwierf. Naast deze uitbreiding in Europa expandeerde Heineken ook naar verre markten. Heineken maakte een overname bijvoorbeeld met de bedrijven 'Malayan Breweries' in Singapore, 'Perusahaan Bir' in Indonesië, 'Surimaanse Brouwerij' in Paramaribo. In 1982 nam Heineken 'Brouwerij de Ridder B. V.' in Maastricht over en verdubbelde zijn aandeel in een paar bedrijven in Centraal-Afrika. In hetzelfde jaar sloot Heineken de productie in brouwerij 'Amstel' en verhuisde het naar zijn brouwerij in Zoeterwoude. Dankzij andere aanwinsten op de Braziliaanse, Japanse en Chinese markten was Heineken de tweede grootse brouwerijgroep ter wereld geworden en zijn bieren werden in meer dan 170 landen verkocht.

---

<sup>32</sup> De naamloze vennootschap (afgekort tot nv) is een rechtspersoon waarvan het maatschappelijk kapitaal verdeeld is in aandelen die in beginsel vrij overdraagbaar zijn.

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Naamloze\\_vennootschap](http://nl.wikipedia.org/wiki/Naamloze_vennootschap), 18-1-2011

<sup>33</sup> <http://nl.wikipedia.org/wiki/Heineken>, 18-1-2011)

<sup>34</sup> In 1969 werd de brouwerij gesloten.

In de jaren negentig richtte Heineken zich op landen waar het nog geen belangrijke marktpositie had – VS, Hongarije, Polen. Aan het eind van de 21e eeuw expandeerde Heineken ook naar de Chinese, Nigeriaanse, Zweeds, Belgische, Spaanse en Slowaakse markt. Maar de grote expansie kwam in 2003 toen Heineken de Oostenrijkse drankgroep ‘BBAG’<sup>35</sup> overnam. Met deze stap verstevigde Heineken zijn positie in heel Europa en ook verkreeg het de eerste positie op de Oostenrijkse, Roemeense en Hongaarse markt en kreeg nieuwe aandelen van de biermarkt in Polen en Tsjechië. In 2004 en 2005 kocht Heineken nog aandelen bij een paar brouwerijen in Rusland, China en Duitsland en tegelijk begon een samenwerking met bierorganisatie in VS en Australië. In 2008 fuseerde Heineken met het Deense ‘Carlsberg’ en het Schotse ‘Scottish & Newcastle’. Door deze fusie kreeg Heineken onder andere de merken ‘Foster’s Lager’, ‘Beamish en Strongbow’ in handen. In 2010 kocht Heineken de bierafdeling van het Mexicaanse ‘FEMSA’ aan.<sup>36</sup>

De wereldmarkt wordt door Heineken in 5 regio’s verdeelt :

1. West-Europa is de regio waar Heineken de sterkste positie heeft.
2. Midden- en Oost-Europa is de sleutelmarkt in termen van verdere expansie van het bedrijf.
3. De verkoop in Amerika is als volgt verdeelt : 2/3 in de VS en de rest in landen in het Caribisch gebied en Midden-Amerika.
4. Afrika en het Midden-Oosten zijn ongeveer 10 % van de wereldwijde productie en Heineken liet hier een paar belangrijke brouwerijen bouwen.
5. Azië en Stille-Zuidzee zijn de kleinste van de 5 regio’s. Toch is deze markt voor Heineken belangrijk, want ook hier maakt hij overname en joint ventures.<sup>37</sup>

Op deze markten biedt Heineken tegenwoordig meer dan 125 biermerken aan, die door meer dan 125 brouwerijen worden geproduceerd in 71 landen ter wereld.

---

<sup>35</sup> BBAG Österreichische Brau-Beteiligungs AG. Vanaf 1994 hoorde Tsjechische brouwerij STAROBRNO tot dit bedrijf en het was eerste contact voor Heineken met de Tsjechische markt.

<sup>36</sup> <http://nl.wikipedia.org/wiki/Heineken>, 18-1-2011

<sup>37</sup> Een samengaan van twee of meer ondernemingen ten behoeve van een bep. project, waarvoor kapitaal en knowhow bijeengebracht worden, op basis van gedeeld risico.  
Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal 14

## 4. Het begin van overname Drinks Union door Heineken

### 4.1. Situatie voor de overname

Het eerste contact met de Tsjechische markt was in 2003 toen Heineken het Oostenrijkse bedrijf 'BBAG' die de Tsjechische brouwerij STAROBRNO, a. s. bezat, overnam. Daarna kocht Heineken de brouwerij Královské Krušovice van het bedrijf 'Radeberger Gruppe'. Na deze aankoop klom Heineken naar de derde plaats op de Tsjechische markt en Tsjechië sloot aan bij omringende landen als Slowakije, Polen en Roemenië waar Heineken vecht voor de eerste plaats op de markt tegen de groep 'SABMiller',<sup>38</sup> die bijna de helft van de Tsjechische markt bezat door Plzeňský Prazdroj, a. s. Onder Plzeňský Prazdroj vallen heel bekende Tsjechische biermerken als Gambrinus, Pilsner Urquell, Radegast en Kozel.

In 2007 begon speculatie dat de DU onderhandelde over de verkoop van succesvolle brouwerijen aan buitenlandse bedrijven. Maar DU zei niks over deze informatie. De eerste vermelding dat Heineken het brouwerijenennetwerk van Drinks Union wilde kopen, werd in november 2007 door het Tsjechische tijdschrift MF DNES gemeld.

In 2008 begon de overname van DU door Heineken. De bedrijven moesten op de verklaring van het Antimonopolie Bureau wachten of hun samenvoeging niet de 25 % grens van het marktaandeel overschrijdt. Zij wachtten op het resultaat niet alleen wat betreft de Tsjechische markt, maar ook uit Duitsland, Spanje en Slowakije, omdat ook hier het Antimonopolie Bureau deze overname moest toestaan. Op 28 april 2008 keurde het Antimonopolie Bureau de verkoop aan Heineken goed. “ *Het marktaandeel van het subject, die door overname werd opgericht, zal in geen geval de 15 % grens overschrijden en blijft diep onder de grens van 25 %. Onder de 25 % van het marktaandeel moeten alle bedrijven blijven om de economische concurrentie niet te verstoren,*” zei het hoofd Martin Pecina van het Bureau voor bescherming van economische concurrentie.<sup>39</sup>

De operatie was op 1 juli 2008 afgesloten. Drinks Union was een bedrijf dat een netwerk van brouwerijen bezat van bekende merken – Zlatopramen, Březňák, Dačický,

---

<sup>38</sup> SABMiller ( South African – Bavaria – Miller) is na het bedrijf InBew de tweede grootste brouwerijgroep ter wereld. He is samenvoeging tussen Zuidafrikaanse brouwerijgroep South African Breweries en Noordamerikaanse Miller Brewing. In 2005 fuseerde deze bedrijf met vennootschap Bavaria Brewery. Deze vennootschap heeft verblijf plaats in Londen.

<http://cs.wikipedia.org/wiki/SABMiller>, 18-1-2011

<sup>39</sup> [http://www.pivovary.info/prehled/up/up\\_h.htm](http://www.pivovary.info/prehled/up/up_h.htm) , 18-1-2011 (mijn vertaling)

Lorec, Jarošov, Pivrnec en indirect Louny. Deze bieren worden in Krásné Březno, Velké Březno, Louny en Kutná Hora gebrouwen. Naast deze brouwerijen bezat het ook de likeur Granette ( merken Stara myslivecka, Vodka 42).<sup>40</sup> Deel van de aankoop was ook 10 hectaren hop. Volgens het bestuur van Drinks Union was de overname nuttig en bracht het een strategische eigenaar op de Tsjechische markt die het bedrijf verder zal ontwikkelen.

In het voorjaar van 2008 werden alle activiteiten van de 3 bedrijven<sup>41</sup> in Tsjechië, in bezit van Heineken, door de Belg Lieven Van der Borght geleid. Lieven Van der Borght was van 2008 tot 1 september 2010 directeur-generaal van Heineken in Tsjechië en daarvoor was hij directeur-generaal van Heineken in Cambodja en Curacao. Tijdens zijn inwerking maakte hij een succesvolle integratie van deze 3 bedrijven die Heineken door de overname heeft verkregen, in een nieuwe structuur van Heineken. Onder zijn leiding was Heineken in de Tsjechische republiek één van de grootste exporteurs van Tsjechische bieren geworden en het aandeel van de export was gestegen. Hedentendage is Lieven Van der Borght directeur van Heineken voor Afrika en het Midden Oosten en hij verhuisde naar Amsterdam. Op zijn positie in Tsjechië is nu de Nederlander Etienne Strijp.<sup>42</sup>

Lieven Van der Borght gaf een interview op 16 april 2008 aan idnes.cz over de overname van het bedrijf Drinks Union door Heineken. Bij dit artikel wil ik graag onderzoeken welke plannen Heineken aan het begin van de overname had en wat er werkelijk gebeurd is met de brouwerijen en wat zijn plannen waren. Dit artikel zal ik vergelijken in hoofdstuk **4.3 Vergelijking van het interview met Lieven van der Borght van 2008 met de huidige situatie**

#### **4.2. Situatie na de overname**

Vanaf 1 juli 2008 behoort het bedrijf Drinks Union tot het multinationalaal bedrijf Heineken. Dankzij de overname verstevigde Heineken zijn derde positie op de Tsjechische markt. Voor Heineken zijn nu ‘SABMiler’ - Plzeňský Prazdroj met de merken Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast, Birell, Velkopopovický Kozel, Primus, Klasik die op de eerste positie staat<sup>43</sup> en op de tweede positie staat ‘CVC Capital

---

<sup>40</sup> <http://cs.wikipedia.org/wiki/Heineken>, 18-1-2011

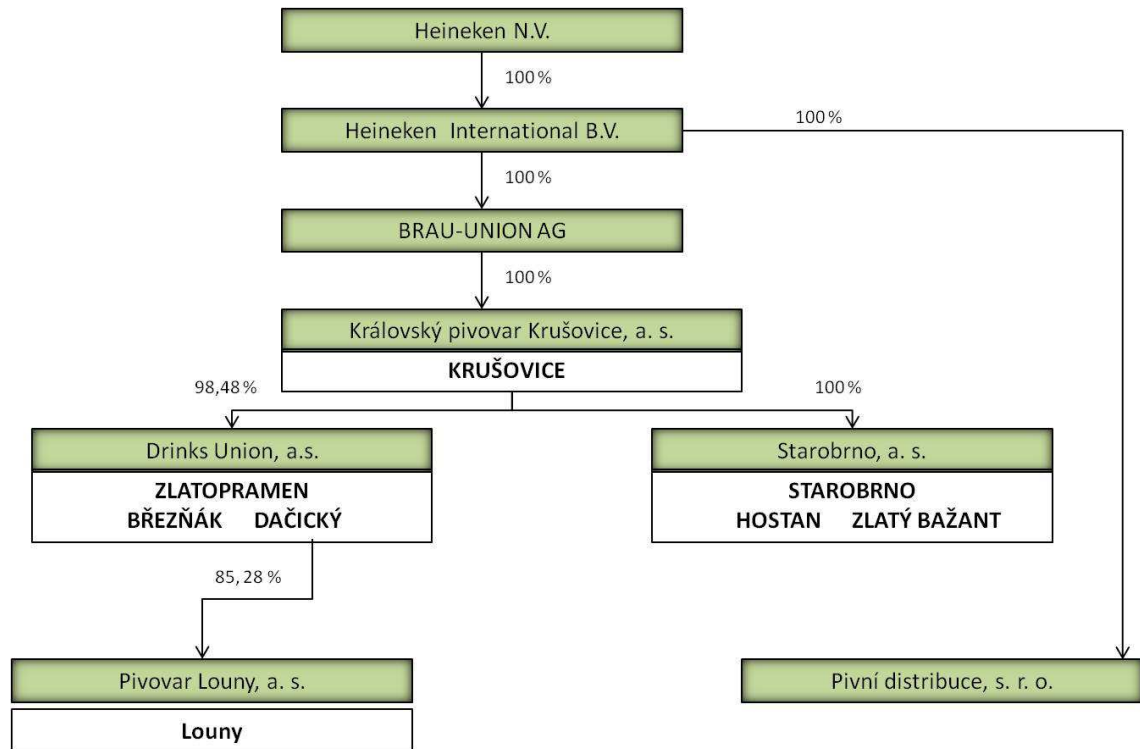
<sup>41</sup> Deze groepen bestaat uit Starobrno a.s., Kralovsky pivovar a.s. en Drinks Union a. s.

<sup>42</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/2010/155>, 18-1-2011, (mijn vertaling)

<sup>43</sup> <http://www.prazdroj.cz/>, 26-2-2012 (mijn vertaling)

Partners – StarBev<sup>44</sup> - Brouwerij Staropramen met de merken Staropramen, Braník, Velvet, Ostravar, Mestan, Stella Artois en Belgische bieren ( Hoegaarden en Leffe Bruin).

#### Schema nr. 7 Eigendomsstructuur van Heineken in Tsjechië in 2008<sup>45</sup>



Vanaf 1 januari 2010 was Královský pivovar Krušovice het hoofdbedrijf in Tsjechië voor alle bedrijven. Sinds dit jaar werd dit bedrijf in het handelsregister als Heineken Česka republika, a. s. ingeschreven. Dat was een andere stap in de richting van een fusie van de oorspronkelijke bedrijven, Královský pivovar Krušovice a.s., STAROBRNO, a.s. en Drinks Union a.s., om één juridische eenheid te worden. Het bedrijf Drinks Union bleef een onafhankelijke eenheid maar alleen tot 1 maart 2010 wanneer DU bij Heineken Česka republika, a. s. werd ingevoegd. De fusie tussen Tsjechische bedrijven had een binnenlandse karakter. Alleen met brouwerij Louny, een van de 4 brouwerijen die bij Drinks Union hoorde, lukte de fusie niet helemaal. In deze zaak werd de standaardstrategie gecompenseerd via het zogenaamde beheerscontract.

<sup>44</sup> StarBev is een brouwer in Midden-Europa, met leidende posities in Bosnië-Herzegovina, Bulgarije, Hongarije, Kroatië, Montenegro, Roemenië, Servië, Slowakije en Tsjechië. StarBev werd verkocht aan het investeringfonds CVC Capital Partners.

<http://trends.knack.be/economie/nieuws/bedrijven/ab-inbev-is-een-logische-koper-van-starbev/article-4000048458678.htm> , 6-3-2012 (mijn vertaling)

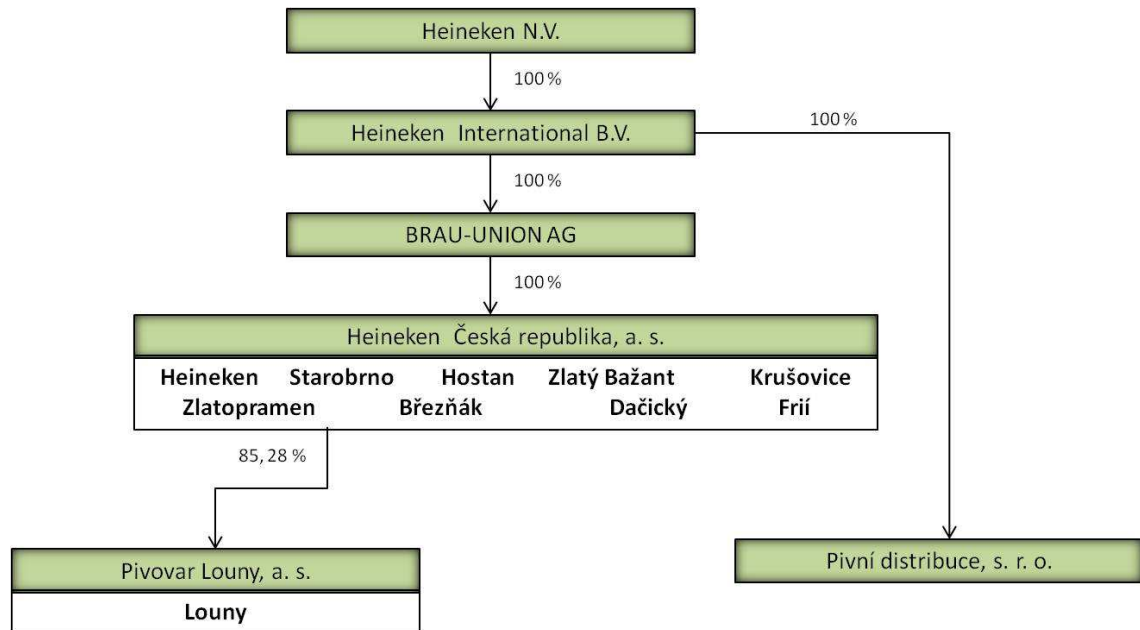
<sup>45</sup> BLAŽEK, Ladislav a kol.. Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno : Masarykova univerzita, 2010. 189 s. ISBN 978-80-210-5327-4, p. 171 (mijn vertaling)



Feitelijk was brouwerij Louny in handen van Heineken dat meer dan 85 % van de aandelen van de brouwerij Louny bezat.

De reden van deze fusie was om de efficiency te vergroten en omgekeerd de administrative kosten te verlagen.<sup>46</sup> Sindsdien kijken wij naar deze brouwerijen als naar één eenheid.

### Schema nr. 8 Eigendomsstructuur van Heineken in Tsjechië aan het begin 2010<sup>47</sup>



Na de overname kwamen grote veranderingen bij sommige brouwerijen en niet alleen bij de brouwerijen die bij Drinks Union hoorden maar ook bij STAROBRNO a. s. Sommige van de brouwerijen werden gesloten en hun productie werd naar andere brouwerijen verhuisd. De brouwerijen werden misschien gesloten, maar de merken van hun bieren werden behouden.

In het volgende hoofdstuk zal ik me met de situatie na de overname in alle brouwerijen die bij Drinks Union hoorden bezighouden. Drie van de 4 brouwerijen werden gesloten en ik wil meer de reden van sluiting uitleggen en beschrijven wat met de werknemers gebeurde of met de gebouwen waar de brouwerijen zich bevonden en of de biermerken werden behouden. Ik vergelijk ook het interview, die Lieven Van der Borght in april 2008, gaf aan idnes.cz, met de huidige situatie.

<sup>46</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/2010/91>, 26-2-2012 (mijn vertaling)

<sup>47</sup> BLAŽEK, Ladislav a kol.. Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno : Masarykova univerzita, 2010. 189 s. ISBN 978-80-210-5327-4, p. 173 (mijn vertaling)

#### 4.2.1. Brouwerij Kutná Hora na de overname

De brouwerij in Kutná Hora was de eerste van Drinks Union die werd gesloten. Niet lang na de overname heeft Heineken op 15 juni 2009 gemeld dat de brouwerij Kutná Hora zal worden gesloten. Zoals bij elke sluiting van een bedrijf waarin iets wordt geproduceerd werden ook hier een paar werknemers ontslagen. In de brouwerij werkten in die periode 17 werknemers. *“Het was een gecompliceerde beslissing, maar wegens kosten, efficiency en veiligheid is het niet mogelijk de productie in de brouwerij te behouden en moeten wij ook iemand ontslaan. Wij hebben onze best gedaan om een nieuwe positie voor de werknemers van brouwerij Kutná Hora te vinden,”* heeft de directeur generaal van Tsjechië Lieven van der Borgh gezegd.<sup>48</sup> Aan 15 werknemers werd een nieuwe positie aangeboden. Vier werknemers zouden in brouwerij Krušovice kunnen werken, één in brouwerij Louny. Vier werknemers zouden als beveiligers in de ruimte van brouwerij Kutná Hora werken en zes zouden tijdelijke werk bij de demontage van de productietechnologie kunnen vinden. *“Wij boden deze werknemers advies bij het zoeken van nieuw werk en hulp samenhangend met het einde van de overeenkomst. Wij hebben een afspraak met de vakbond over een volle vergoeding bij vertrek gemaakt,”*<sup>49</sup> zei Van der Borgh. De productie van bier werd naar de brouwerijen Velke Brezno, 160 km van Kutná Hora, verhuisd. Dus het merk Dačický wordt behouden.

De brouwerij Kutná Hora bestond vanaf 1573 en voor lokale bewoners was het een belangrijk beeld van de stad Kutná Hora en het bierbrouwen was een traditie die hier 436 jaar duurde. De sluiting van brouwerij Kutná Hora riep protest op onder de bewoners van Kutná Hora en liefhebbers van het bier Dačický, die beweerden dat het bier niet dezelfde smaak zal hebben. Op het sociale netwerk Facebook werd een groep opgericht met de naam *“Niet sluiten Kutnorsky’s brouwerij.”*<sup>50</sup> Het hoofdprotest was op 27 juni 2009 waar vertegenwoordigers van Heineken aanwezig waren en ook de Tsjechische televisie Prima. Op dit proces kwamen ongeveer 100 mensen af. Maar niemand verwachtte dat Heineken zijn besluit over sluiting zou veranderen.

---

<sup>48</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/2009/16, 5-4-2012>(mijn vertaling)

<sup>49</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/2009/16, 5-4-2012> (mijn vertaling)

<sup>50</sup> Vandaag deze groep bestaat niet meer op het facebook.

## WERKNEMERS

Ik heb al gezegd dat 15 van de 17 medewerkers een aanbieding voor nieuw werk kregen. Vijf van hen konden in een andere brouwerij die bij Heineken hoort beginnen te werken, namelijk in de brouwerij Krušovice en Louny. Ik denk echter dat het voor sommige van de vier mensen een moeilijke beslissing was, want Krušovice ligt 150 km van Kutná Hora. Het is ongeveer 2 uur met de auto. Dus deze vier werknemers zouden met hun familie naar Krušovice moeten verhuizen, want het is onmogelijk elke dag naar het werk te rijden. Dezelfde situatie gold ook voor één werknemer die in brouwerij Louny kon werken. Louny ligt 168 km van Kutná Hora. De rest van de tien werknemers hadden alleen tijdelijk werk. Heineken heeft door zijn persberichten gemeld dat zij deze werknemers hulp hebben aangeboden om een andere baan te vinden, maar hoeveel van hen werk vonden en of de vijf werknemers verhuisd zijn, hebben de bronnen niet gemeld.

Kutnohorsky's dagblad heeft deze werknemers aangesproken en zij hebben bevestigd dat Heineken hen ander werk heeft aangeboden maar zij, in hun eigen woorden, bevonden zich in een gecompliceerde situatie.<sup>51</sup>

## GEBOUW VAN DE BROUWERIJ

Heineken bezat het merk Dačický en ook alle technologie van de brouwerij maar de stad Kutná Hora bezit het gebouw. Op 17 juni 2009 gaf de loco-burgemeester, Václav Vančura, een interview aan Kutnohorsky's dagblad. *“Volgens mijn persoonlijke mening kunnen wij sommige handelsgroepen, die in de bierproductie werken, aanspreken als zij hier bier willen brouwen.”*<sup>52</sup> Volgens zijn verklaring denkt Heineken na over toekomstige samenwerking met hen en zij willen van het gebouw een distributiecentrum maken. *“Anders gezegd, een biermagazijn,”* voegde Vančura toe.<sup>53</sup>

In 2011 kwam architect David Vávra met een idee wat te doen met het voormalige brouwerij. De brouwerij zal een recreatiecentrum worden. Hier zal een minibrouwerij ingericht worden met restaurant en er zal ruimte voor culturele feesten zijn en een parkeerplaats. Hij wil hier ook nog een wellnesscentrum met café bouwen. De

---

<sup>51</sup> [http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy\\_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html](http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html), 6-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>52</sup> [http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy\\_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html](http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html), 6-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>53</sup> [http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy\\_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html](http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html), 6-3-2012 (mijn vertaling)

gemeenteraad was enthousiast en sommige ondernemers zouden graag mee willen werken.<sup>54</sup>

Maar of dat echt gebeurt, dat zullen we zien na een paar jaren. Ik hoop dat wel want in Tsjechië zijn vele grote mooie gebouwen die gewoon staan en vervallen.

#### **4.2.2. Brouwerij Louny na de overname**

Op 25 januari 2010 heeft Heineken gemeld dat na brouwerij Kutná Hora ook de bierproductie in brouwerij Louny zal stoppen en hierdoor, kan Heineken de efficiency van het netwerk vergroten. Daarna zal de tweede stap volgen en zal de aftapping in de biervaten worden gestopt.<sup>55</sup> Deze brouwerij werd in 1892 opgericht en zoals andere brouwerijen in Tsjechië had ook deze een rijke geschiedenis.

De hoofdreden van dit besluit was de slechte technische staat van de brouwerij en ook de grote noodzakelijke investering voor behoud van alle benodigheden voor veiligheid en kwaliteit en ook was er een blijvend verval van productie. Ook was hier de invloed van de economische crisis wegens verminderde bierconsumptie in Tsjechië en ook op de buitenlandse markten. De productie van het bier uit Louny werd naar de brouwerijen in Velké en Krásné Březno verhuisd. Heineken wil de originele receptuur van het bier bewaren, want dit biermerk is heel geliefd in alle regio's.

#### **WERKNEMERS**

In de periode dat de productie in de brouwerij werd gestopt, werkten er 68 werknemers. Aan het einde van januari 2010 waren 29 werkposities overbodig en na een paar weken gold dat voor 30 andere werkposities. De dertien werknemers hadden succes en het bedrijf heeft hen werk in andere brouwerijen aangeboden. De dichtstbijzijnde brouwerij was in Krušovice, 29 km van Louny. Of de werknemers het werk hebben geaccepteerd, hebben de bronnen niet gemeld. *“Wij zullen zeker onze best doen om onze werknemers te helpen. Wij zullen de werknemers, die we moeten ontslaan, advies geven en een nieuwe baan helpen te vinden. Met de vakbond hebben wij een afspraak over de voorwaarden van vergoeding bij vertrek gemaakt,”* zei de directuer van het bedrijf.<sup>56</sup>

De burgemeester van Louny accepteerde het feit dat de productie in de brouwerij werd gestopt. Voor hem was het belangrijk dat het bedrijf de biermerk en receptuur van het bier zal bewaren. *“Ik begrijp het bedrijf. Ik was in het vorige najaar op een excursie*

---

<sup>54</sup> [http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy\\_region/kh-pivovar20120222.html](http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy_region/kh-pivovar20120222.html), 6-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>55</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/2010/95>, 9-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>56</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/2010/95>, 8-3-2012 (mijn vertaling)

*in de brouwerij en ik overtuigde mezelf dat Heineken in de brouwerij veel geld zal moeten investeren. Ze moeten investeren in de reconstructie van het gebouw, de instelling en verzekeringsrecht alle regelingen voor de veiligheid, kwaliteit en hygiënische productie. En dat is niet winstgevend voor een kleine brouwerij,”* legde toenmalige burgemeester Jan Kerner uit.<sup>57</sup>

#### GEBOUW VAN DE BROUWERIJ

Het verschil tussen de sluiting van brouwerij Kutná Hora is dat brouwerij Louny een distributiecentrum is geworden. Vandaag werken daar meer dan dertig werknemers.<sup>58</sup> Ik denk dat Heineken de ruimte van de brouwerij voortaan wilde gebruiken, want het is ook zijn bezit in tegenstelling tot de ruimte in brouwerij Kutná Hora die Heineken alleen huurde.

Tegen de stopzetting van de bierproductie in Louny waren geen protesten zoals in Kutná Hora. Volgens mij wisten de mensen heel goed dat de technologie echt oud is en hun brouwerij was niet zo groot om erin te investeren.

Het is zeker dat de bierproductie niet zal terugkomen in Louny. Het bedrijf is tevreden met de verhuizing, want het bespaart tientallen miljoenen Tsjechische kronen en het bier wordt in dezelfde regio, Lounsko, Mostecko, Chomutovsko, gedronken. Het is ook positief dat Heineken verder de culturele, sportieve en maatschappelijke activiteiten in de Louny regio sponsort.

#### **4.2.3. Brouwerijen Krásné en Velké Březno na de overname**

De laatste sluiting vond niet lang geleden plaats. Voor veel mensen was het geen grote verrassing, want de brouwerijen Krásné a Velké Březno liggen alleen op de andere kant van de rivier Labe, Krásné Březno op de linkeroever en Velké Březno op de rechteroever. Ook uit economisch oogpunt is het beter en financieel winstgevend. Dus op 21 september 2011 heeft Heineken in een persbericht gemeld dat het de andere brouwerij zal sluiten. Na een diepgaand onderzoek van de staat van de brouwerijen in Krásné en Velké Březno heeft Heineken besloten dat deze twee brouwerijen zullen integreren. Uit het onderzoek blijkt, dat het beter is als de bierproductie, werknemers en faciliteiten van de brouwerij in Krásné Březno naar Velké Březno zullen verhuizen omwille van de effectiviteit. De laatste Zlatopramen werd half november gebrouwen en

---

<sup>57</sup> <http://byznys.ihned.cz/c1-40161060-heineken-zavre-pivovar-v-lounech-o-praci-prijde-60-lidi>, 8-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>58</sup> <http://byznys.ihned.cz/c1-40161060-heineken-zavre-pivovar-v-lounech-o-praci-prijde-60-lidi>, 8-3-2012 (mijn vertaling)

de productie werd naar brouwerij Krušovice verhuisd. De technische staat van brouwerij Krásné Březno was heel slecht en ook waren er slechte omstandigheden wat betreft verkeer en een uitbreiding van de brouwerij was niet mogelijk, want het gebouw staat in het midden van de stad.

#### WERKNEMERS

In de periode dat de brouwerij Krásné Březno werd gesloten, werkten er 54 werknemers. Heineken heeft een werkplaats aan 28 werknemers in andere onderbedrijven aangeboden. De werkplaatsen waren in het distributiecentrum in Louny, in de klanten-service in Ústi nad Labem en in de brouwerijen Krušovice en Starobrnno. Maar volgens de woordvoerder van het bedrijf was er weinig interesse voor deze aanbieding. Misschien was de belangrijkste reden hiervoor dat het aangeboden werk ook in Brno en in Krušovice was. Krušovice ligt niet zo ver van Krásné Březno, ongeveer 100 km. Maar de werknemer moet er rekening mee houden of het nog lonend is als hij elke dag ongeveer 200 km naar zijn werk moet rijden. Wat betreft brouwerij Starobrnno die in de stad Brno ligt, ongeveer 300 km van Krásné Březno, is het duidelijk dat de werknemer naar Brno moet verhuizen, omdat het niet mogelijk is elke dag naar het werk te rijden. Maar Heineken beloofde aan zijn werknemers dat als zij deze aanbieding zullen accepteren het speciale hulp bij de verhuizing zal geven.<sup>59</sup>

#### GEBOUW VAN DE BROUWERIJ

De oorspronkelijk adellijke brouwerij, die in 1642 werd opgericht, werd eind 2011 gesloten. Daarna was in het gebouw beveiliging. *“Wij beloven aan de stad dat wij de brouwerij zullen beveiligen. Maar wat wij met de brouwerijen zullen doen, weten wij nog niet. Wij maken nu een analyse,”* zei de woordvoerder van Heineken.<sup>60</sup>

Ook bij deze sluiting was geen protest zoals in Louny. Een van de werknemers van Krásné Březno heeft gezegd dat zij deze beslissing van de kant van Heineken zal verwachten. Één van de werknemers gaf aan de Ústecký deník.cz een interview : *“Dat de “Krásňak”(brouwerij Krásné Březno) zal worden gesloten was heel duidelijk. Wij wachten alleen op een datum. De technologie is oud, het gebouw vervallen en er is geen plaats voor uitbreiding,”* zei hij.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> [http://ustecky.denik.cz/zpravy\\_region/20110922-wv-pivovar-brezno-dovaryl.html](http://ustecky.denik.cz/zpravy_region/20110922-wv-pivovar-brezno-dovaryl.html), 9-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>60</sup> <http://www.denik.cz/ekonomika/heineken-v-usti-zavira-pivovar-vyrobu-prestehuje.html>, 9-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>61</sup> [http://ustecky.denik.cz/zpravy\\_region/20110922-wv-pivovar-brezno-dovaryl.html](http://ustecky.denik.cz/zpravy_region/20110922-wv-pivovar-brezno-dovaryl.html), 9-3-2012 (mijn vertaling)

Wat betreft de situatie bij brouwerij Velké Březno, de brouwerij bestaat nog steeds en volgens mij zal hij in de toekomst blijven bestaan. Omdat het bedrijf Heineken veel geld investeert in de brouwerij.

In de brouwerijen Krásné en Velké Březno werkten in de periode van de integratie in totaal 119 mensen, 54 in Krásné Březno en 65 in Velké Březno. Na de integratie en verhuizing naar Velké Březno waren er slechts 83 werkposities. Maar iedereen in Velké Březno heeft hun baan gehouden. Deze verandering van baan betreft alleen werknemers uit Krásné Březno.

Heineken heeft in een persbericht gemeld dat in de volgende 3 jaren ( 2012-2014) een plan van investering ter waarde van 100 miljoen Tsjechische kronen wordt gemaakt. Dankzij deze investering zullen zij een vergroting van de productiecapaciteit, verhuizing van de faciliteit van Krásné Březno naar Velké Březno en de hoogste standaard van veiligheid en arbeidsvoorwaarden voor de werknemers kunnen garanderen.<sup>62</sup> *“Al dit jaar beginnen wij met vijf ontwerpen, die kosten veel geld. Dit omvat ook de verhuizing van de lijn van de overtappingen in biervaten van Krásné Březno die rond 12 miljoen Tsjechische kronen kost en de verhoging van de brouwerijcapaciteit van rond 15 miljoen kronen en ongeveer 50 miljoen zal voor de verbetering van de technische staat van de brouwerij bestemd zijn,”* zei de woordvoerder van Heineken.<sup>63</sup>

Nu worden in Velké Březno de volgende biermerken geproduceerd : Dačický van Kutná Hora en Březno.

Heineken sloot vanaf 2003, toen het op de Tsjechische markt door aankoop Starobrno kwam, vier brouwerijen. Znojemský's Hostan, die bij STAROBRNO, a. s. hoorde, Louny, Kutná Hora en Krásné Březno. Maar hun biermerken werden niet afgeschaft en worden nu alleen in andere brouwerijen, die Heineken bezit, gebrouwen. Als ik zeg dat Heineken 3 van de 4 brouwerijen van het voormalige bedrijf Drinks Union sloot, klinkt het vreselijk. Maar wij moeten er rekening mee houden dat een oorspronkelijke brouwerij te veel op de markt probeert te blijven maar als hij deel van een groot concern wordt, dan gaat het overnemende bedrijf bekijken wat beter voor het hele bedrijf is en niet wat beter voor elke brouwerij is.

---

<sup>62</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/2011/356>, 9-3-2012 (mijn vertaling)

<sup>63</sup> <http://www.denik.cz/ekonomika/heineken-v-usti-zavira-pivovar-vyrobu-prestehuje.html>, 9-3-2012 (mijn vertaling)

### 4.3. Vergelijking van het interview met Lieven van der Borgh van 2008 met de huidige situatie

***“Wat betekent de overname voor de consumenten ? Het eind van kleine biermerken en concentratie alleen op grote merken ?***

*Nee. In geen geval willen wij de brouwerijen en hun merken opkopen en dan hun productie stopen. Elk biermerk heeft zijn groep van consumenten en zeker houden wij alle merken op de markt.”*<sup>64</sup>

Alle merken, die Heineken kocht van brouwerijen in Tsjechië en niet alleen brouwerijen die bij Drinks Union hoorden, maar ook van Starobrnó a Krušovice, bestaan nog steeds. Geen van hen stopte om te brouwen.

***“Behoudt u de productie in alle brouwerijen ? Kunt u zich voorstellen dat u bijvoorbeeld Louny zal brouwen in het nabij gelegen Krušovice ?***

*Ja, het is waar dat het niet ver is. Maar voorlopig bestaat er geen concreet doel wat betreft gebruik van brouwerijen. Eerst moeten wij kijken in welke conditie de brouwerijen verkeren en dan zullen wij zien wat nodig is om te investeren en of een brouwerij nuttig voor onze langlopende doelen is.”*<sup>65</sup>

In feiten was Heineken een beetje meer radikaal. Maar voor het merendeel van de mensen was het geen grote verrassing dat Heineken na een korte periode sommige brouwerijen heeft gesloten. Brouwerij Kutná Hora - waarom betalen voor de huurruimte als ik gewoon de bierproductie kan verhuizen naar één van mijn brouwerijen en dan bespaar ik geld voor de huur. Louny – brouwerij met oude technologie en ligt niet zo ver van Krušovice, die het vlaggenschip van Heineken is geworden. Dus het is beter, liever dan veel geld investeren in nieuwe technologie, de productie van Louny te verhuizen. Krásné en Velké Březno – twee brouwerijen bijna in een stad en één van hen heeft een slechte ligging in het midden van de stad en zijn technologie is oud. Het goedkoopste is hem te sluiten en zijn productie te verhuizen naar een andere brouwerij.

Ik denk dat al deze stappen uit economisch oogpunt logisch waren. Omdat in de periode van economische crisis bedrijven willen besparen, overal waar zij kunnen.

***“U bent de derde grootste bierproducent in Tsjechië. Is het genoeg voor u ? Het zou niet slecht zijn de tweede te zijn, maar nu is het niet onze prioriteit.”***<sup>66</sup>

Ondanks dat Heineken dankzij de overname met Drinks Union 4 nieuwe brouwerijen en nieuwe biermerken overnam, blijft hun positie op de Tsjechische markt dezelfde. Nog

---

<sup>64</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415\\_185413\\_ekoakcie\\_maf\\_7-2-2012](http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf_7-2-2012), (mijn vertaling)

<sup>65</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415\\_185413\\_ekoakcie\\_maf\\_7-2-2012](http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf_7-2-2012), (mijn vertaling)

<sup>66</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415\\_185413\\_ekoakcie\\_maf\\_7-2-2012](http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf_7-2-2012)



steeds staan ‘SABMiler’ - Plzeňský Prazdroj en ‘StarBev’ (Brouwerijen Staropramen) nog voor Heineken.

***“Hoe kunt u nummer twee worden ? Hebt u een plan van uw concurrenten te kopen ?***

*Nu zijn wij heel tevreden met wat wij al hebben. Maar als zich in de toekomst een mogelijkheid voor een andere overname zal voordoen, zouden wij natuurlijk geïnteresseerd zijn. Voorlopig bestaan er geen concrete plannen.”*<sup>67</sup>

Deze situatie is nog niet veranderd. Geen van de bronnen melden dat Heineken nadenkt over een overname of fusie van andere Tsjechische brouwerijen.

***“En welke positie zal uw bier Heineken hebben ?***

*Ons doel is niet een stijging van de verkoop van Heineken bier. Wij weten dat de lokale consumenten van binnenlandse merken houden. Heineken zal hier natuurlijk verkocht worden want er bestaat een bepaalde groep van jonge mensen die kosmopolitisch zijn. Vooral willen wij hier Krušovice, Zlatopramen en anderen merken ontwikkelen.”*<sup>68</sup>

Na de overname steeg de verkoop van Heineken niet veel omdat de Tsjechische consumenten van Tsjechische merken houden. De Tsjechische Vereniging van brouwerijen en mouterijen heeft een studie gedaan in 2011 en volgens deze studie stijgt de tendens van de consument aan bepaalde biermerken uit een concrete brouwerij. De Tsjechische bierconsument is eerder conservatief, maar de laatste jaren ziet hij een uitbreiding van aanbod van bieren inclusief speciale bieren. Ze zijn niet bang om te experimenteren met nieuwe merken of biersoorten.<sup>69</sup>

#### **4.4. Invloed van de grensoverschrijdende fusies of overnames**

Fusies en overnames hebben altijd een bepaalde invloed op de markt, maar niet alleen op de markt maar ook op andere zaken als urbanisatie, gebouwen, werkloosheid en dergelijke. Wij kunnen zeggen dat fusies of overnames altijd nadelen en voordelen hebben. In dit deel zal ik deze nadelen en voordelen beschrijven en tonen welke invloed de overname van Drinks Union door Heineken op de situatie op de Tsjechische biermarkt heeft gehad.

---

<sup>67</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/nychceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415\\_185413\\_ekoakcie\\_maf,7-2-2012](http://ekonomika.idnes.cz/nychceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf,7-2-2012) (mijn vertaling)

<sup>68</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/nychceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415\\_185413\\_ekoakcie\\_maf,7-2-2012](http://ekonomika.idnes.cz/nychceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf,7-2-2012) (mijn vertaling)

<sup>69</sup> [http://www.cspas.cz/index2.asp?KatId=36&DatId=1071&Archiv=,11-3-2012](http://www.cspas.cz/index2.asp?KatId=36&DatId=1071&Archiv=) (mijn vertaling)

## NADEEL

Een groot nadeel van de fusies of overnames is dat sommige bedrijven ophouden te bestaan. Verder heeft het werkloosheid, urbanisatie,<sup>70</sup> het ontstaan van monopolies en dergelijke tot gevolg. De binnenlandse fusie tussen Heineken Česká republika en Union Drinks heeft ook invloed op sommige zaken gehad. Ik zal zowel de positieve als de negatieve invloeden beschrijven.

### Werkloosheid

Drie van de vier brouwerijen werden gesloten. In deze brouwerijen werkten in totaal 204 werknemers. 17 werknemers in Kutná Hora, 68 werknemers in Louny, 54 werknemers in Krásné Březno en 65 werknemers in Velké Březno. Sommige van deze werknemers werden na de overname ontslagen. In Kutná Hora ging het om het 2 werknemers, Louny 55 werknemers en in Krásné Březno 26 werknemers. In totaal verloren 83 van de 204 werknemers hun baan. Als voorbeeld waarbij ik zal tonen dat dit ontslag invloed op de werkloosheid heeft gehad, heb ik de stad Louny gekozen. Ik heb deze stad gekozen, omdat hier het aantal ontslagen werknemers het grootste van de 3 brouwerijen was.

Het einde van het brouwen was een negatief aspect voor het district van Louny volgens de directeur van het lokale arbeidsbureau, Vratislav Pražák, omdat het werk in een brouwerij een gespecialiseerd werk is en hierdoor hebben mensen problemen omdat in deze regio weinig werk in deze sector is. Maar het lokale arbeidsbureau verwachtte ook wegens de crisis een slechtere invloed op de werkloosheid. Aan het einde van 2009 waren er meer dan 6000 werklozen in het district van Louny en het werkloosheidspercentage bereikte 11,7 % maar volgens de directeur van het lokale arbeidsbureau, Vratislav Pražák, was het district van Louny het minst getroffen gebied van de Ústecký regio. *“In vergelijking met andere districten in de Tsjechische republiek daalde het werkloosheidspercentage relatief veel en dat is goed,”* aldus Pražák.<sup>71</sup> In het *“Rapport over de situatie op de arbeidsmarkt in Louny voor het jaar 2010”*, die door het arbeidsbureau werd uitgegeven, staat dat er tijdens het jaar 2010 negen vermeldingen door bedrijven in het district van Louny waren over collectieve ontslagen. Het gaat om 846 werknemers (van dit aantal 220 direct uit de stad Louny). 54 werknemers waren van brouwerij Louny. Verder staat in dit rapport welke bedrijven worden gerekend tot

---

<sup>70</sup> Vorming van een stedelijke agglomeratie door uitbreiding van de bebouwing over het aangrenzende platteland.

<sup>71</sup> <http://byznys.ihned.cz/c1-40161060-heineken-zavre-pivovar-v-lounech-o-praci-prijde-60-lidi>, 8-3-2012 (mijn vertaling)

de belangrijkste werkgevers in het district Louny en bij welke bedrijven de grootste personeelsbeweging (toename, afname) in 2010 werd geregistreerd. Daar kunnen wij zien dat Heineken hierbij niet wordt gerekend.<sup>72</sup>

Elk ontslag heeft een bepaalde invloed op de werkloosheid. Maar Heineken was niet de enige in de regio waar ontslagen vielen en volgens bovenstaande informatie werd Heineken niet tot de belangrijkste werkgevers gerekend waarbij een grote personeelsbeweging in 2010 geregistreerd werd.

### Urbanisatie

Na fusies of overnames gebeurt het dat sommige overgenomen bedrijven worden gesloten en mensen die er werkten naar grotere steden moeten verhuizen wegens te weinig werk in de plaats waar zij wonen. Ook staan sommige gebouwen leeg na sluiting.

De exacte definitie van urbanisatie is :

“Dit begrip kan twee betekenissen hebben: 1. het migratieproces van platteland naar de stad. Vooral ten tijde van de industrialisatie. 2. het proces waarbij een toenemend aandeel van de bevolking woonachtig is in als stedelijk geclassificeerde gemeenten.”<sup>73</sup>

De rest van de werknemers (56 mensen) van de gesloten brouwerijen kregen het aanbod om op een nieuwe lokatie van Heineken te gaan werken. Dit aanbod gold niet alleen voor hun woonplaats, maar ook in andere bedrijven die onder leiding van Heineken staan in de Tsjechische republiek en die in een ander deel van Tsjechië liggen. Soms bevonden de nieuwe lokaties zich in nabijgelegen steden, maar sommige niet. Enige werknemers, bijvoorbeeld van de gesloten brouwerij Krásné Březno, kregen een aanbod te gaan werken in brouwerij STAROBRNO in Brno, die 300 km ver is en die de tweede grootste stad in Tsjechië is. Dat betekent dat deze werknemers daarnaartoe moesten verhuizen. Deze situatie deed zich ook voor bij werknemers van de gesloten brouwerij Kutná Hora die een aanbod kregen te gaan werken in Krušovice of Louny. In de beschikbare bronnen werd niet vermeld of deze werknemers dit aanbod hebben geaccepteerd. Ik kan dus niet met zekerheid bevestigen of er een verhuizing en dus urbanisatie, en dus urbanisatie, plaatsvond.

---

<sup>72</sup> [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/louny/ke\\_stazeni/lnokres2010.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/louny/ke_stazeni/lnokres2010.pdf), 18-4-2012 (mijn vertaling)

<sup>73</sup> [http://www.digischool.nl/ak/onderbouw-vmbo/materiaal/begrip/b\\_ro.htm](http://www.digischool.nl/ak/onderbouw-vmbo/materiaal/begrip/b_ro.htm), 19-4-2012

### Lokale middelen

Een ander nadeel is dat de multinationale bedrijven niet voldoende de lokale middelen gebruiken, omdat zij goedkopere grondstoffen hebben die uit andere landen worden aangevoerd. Dat heeft grote invloed op de lokale landbouw en productie.

Bij Heineken kan de situatie een beetje anders zijn, want Tsjechië behoort tot de grootste producenten van hop, wat de belangrijkste grondstof voor bierproductie is. En volgens de beschikbare informatie gebruikt Heineken Tsjechische hop. Zijn brouwerij Krušovice behoort tot de belangrijkste gebruiker van de “Žatecký chmel” (Hop van Žatec).<sup>74</sup> De omvang van de hopkweek in 2010 in de Tsjechische republiek was 10,3 % van de wereldproductie. Tsjechië staat op de derde positie van de grootste hopkwekers. Voor Tsjechië staat op de eerste positie Duitsland met 36,2 % en op de tweede positie de VS met 24,9 % en na Tsjechië staat op de vierde positie China met 9,9 %. Hop wordt vooral naar Duitsland geëxporteerd en tot de andere belangrijke afnemers behoren Peru, Polen, Colombia, VS, Nieuw-Zeeland, Oekraïne, Roemenië, Hongarije en Slowakije. Vanuit het oogpunt van brouwerijen en brouwerijgroepen zijn de grootste afnemers van Tsjechische hop, naast Japanse, de Tsjechische brouwerijen en de brouwerijgroepen ‘ABInBev’, ‘SABMiller’ en Heineken.

### Monopolie,<sup>75</sup> concurrentie op de biermarkt

Door het ontstaan van de multinationale bedrijven gebeurt het dat de concurrentie op de markt verloren gaat. Niet alleen op de nationale markt, maar ook op de wereldmarkt. De bedrijven verdelen de aandelen van de markt tussen elkaar en daarom gaat het concurrentievermogen van andere bedrijven verloren<sup>76</sup>. Als wij kijken naar Tsjechische biermarkt kunnen wij zien dat 74 % behoort tot de eerste drie wereldconcerns, het Belgische ‘InBev’, het Zuid-Afrikaanse ‘SAB-Miller’ en het Nederlandse Heineken. Dat betekent dat deze concerns lage prijzen van bier op de markt stellen en sommige kleine brouwerijen in Tsjechië kunnen niet met deze prijzen concurreren. In onderstaande grafiek kunnen wij zien hoe groot het aandeel in 2008 volgens de bierproductie van alle brouwerijen op de Tsjechische markt was.

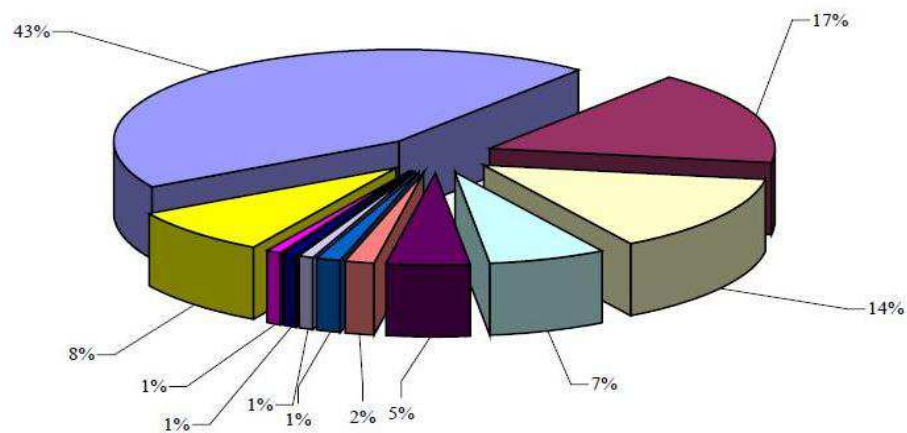
---

<sup>74</sup> [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/louny/ke\\_stazeni/lnokres2010.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/louny/ke_stazeni/lnokres2010.pdf) pag. 4, 20-4-2012 (mijn vertaling)

<sup>75</sup> “Het is marktvorm waarbij een ondernemer de enige aanbieder is. De prijsafzetcurve van de monopolist is een dalende curve, en valt samen met de collectieve vraagcurve. De soorten monopolies zijn : het natuurlijk monopolie, het overheidsmonopolie, technologisch monopolie en het feitelijke monopolie.”

<sup>76</sup> Mate waarin organisaties, bestuurlijke eenheden enz. in staat zijn te concurreren.

**Taartdiagram nr. 9 De bierproductie van de bedrijven op de Tsjechische biermarkt in 2008<sup>77</sup>**



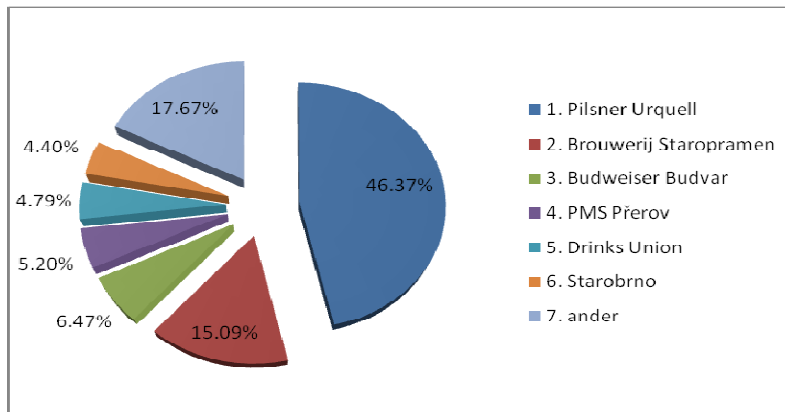
■ Prazdroj, a.s.	■ Piv. Staropramen, a.s.	□ Heineken Czech	□ Budějovický Budvar, n. p.
■ PMS Píerov, a.s.	■ Pivovar Svijany, a.s.	■ Pivovar Platan, s.r.o.	□ Pivovar Bernard
■ Pivovar Černá Hora, a.s.	■ Bud. M. pivovar, a.s.	■ ostatní	

Op de eerste positie met 43 %, staat Plzeňský Prazdroj dat onder leiding van het multinationale bedrijf ‘SABMiller’ staat. Op de tweede positie staat Brouwerij Staropramen die deel van Belgische ‘InBev’<sup>78</sup> is en op de derde positie staat Heineken. Al op de vierde positie vinden wij het nog steeds Tsjechische bedrijf Budweiser Budvar. Maar in het jaar 2003, voor de overname van Drinks Union door Heineken was het aandeel op de markt anders. De bedrijven die vandaag onder leiding van Heineken staan (Krušovice, Starobrno en Drinks Union) waren eigenlijk concurrenten op de biermarkt.

<sup>77</sup> [http://eagri.cz/public/web/file/129275/CHMEL\\_8\\_\\_2011.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/129275/CHMEL_8__2011.pdf), pg. 61, 25-4-2012

<sup>78</sup> Vandaag is Staropramen onder leiding van het bedrijf StarBev.

## Taartdiagram nr. 10 De produktie van de bedrijven op de Tsjechische biermarkt in 2003<sup>79</sup>



In deze grafiek kunnen wij zien dat de eerste twee posities hetzelfde waren. Maar op de derde en vierde positie was de situatie anders. Voor de overname tussen Heineken en Drinks Union stond op de derde positie Budweiser Budvar. Drinks Union met zijn 4 brouwerijen stond op de vijfde positie voor brouwerij Starobrno. Kralovský Pivovar Krušovice werd tot 'ander' gerekend. Ook bij het bedrijf PMS Prerov was er verandering zichtbaar. Voor de overname van Drinks Union stond het op de vierde positie. In 2008 was dat de vijfde. Hier kunnen wij zien hoe de concurrentie langzamerhand verloren gaat.

Hoe de biermarkt er vandaag uitziet kunnen wij zien in taartdiagram nr. 10. Maar hoeveel brouwerijen werden gesloten en hoeveel er nog bestaan op onze biermarkt is een andere vraag.

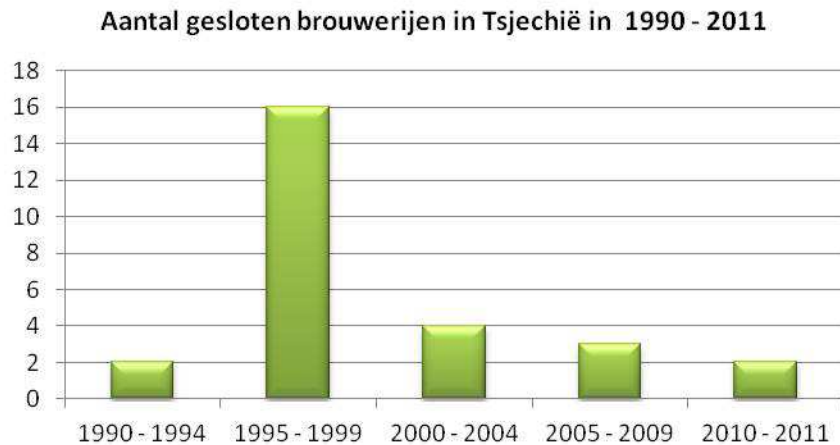
Na de sluiting van de 3 brouwerijen staat alleen een gebouw leeg. Dit gebouw staat in Krásné Březno. Andere gebouwen worden op andere manieren gebruikt. Het gebouw in Louny is een distributiecentrum geworden en het gebouw in Kutná Hora was het eigendom van de stad Kutná Hora die een plan heeft wat zij met het gebouw zal doen. In de toekomst zal in de brouwerijen Louny en Krásné Březno geen bier meer gebrouwen worden en in brouwerij Kutná Hora misschien wel, maar alleen een lokaal bier voor het restaurant in het areaal van de brouwerij zal zijn.

Al voor de komst van multinationale bedrijven werden in Tsjechië al brouwerijen gesloten. In onderstaande grafiek kunnen wij zien hoeveel brouwerijen van 1990 tot 2011 werden gesloten.

<sup>79</sup> Zelf gecreëerd

<http://www.pratelepiva.cz/svet-piva/archiv/2003/pivovarstvi-a-sladarstvi-v-ceske-republice-v-roce-2003-ve-faktech-a-cislech/> , 26-4-2012 (mijn vertaling)

## Diagram nr. 11 Aantal gesloten brouwerijen in Tsjechië<sup>80</sup>



Volgens „Sdružení přátel piva“ (Vereniging van biervrienden) werden de brouwerijen vooral gesloten vanwege de slechte technische staat van de brouwerijen en slecht management. Uitzondering zijn de laatste 5 brouwerijen (4 behoorden tot Heineken) die door multinationale bedrijven werden gesloten en deze bedrijven gebruikten graag als reden van sluiting dat zij “optimaliseren”.<sup>81</sup>

Maar zoals wij al weten van bovenstaande informatie verwachtten de werknemers, van de brouwerijen Louny en Krásné Březno zelf, de sluiting van de brouwerijen, omdat de technische staat slecht was. Het was misschien alleen een kwestie van tijd dat de brouwerijen zouden moeten sluiten. Na deze sluiting bestaan er in Tsjechië, tot 1 maart 2012, nog 48 industriebrouwerijen en 127 minibrouwerijen.<sup>82</sup> En dat is niet weinig.

### VOORDEEL

De bedrijven die de fusie of overname overleven, verkrijgen een groot voordeel. Meestal investeert de moedermaatschappij erin. De multinationale bedrijven brengen in de productie nieuwe technologie en modernisering. De binnenlandse producten worden naar andere landen geëxporteerd. Bedrijven investeren ook in de uitbreiding van de gebouwen en brengen ook nieuwe werkwijzes. De kwalificatie van werknemers wordt verhoogd en ook de productiviteit van het werk wordt verhoogd. Zij geven aan werknemers de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen en bereiken een hogere positie bijvoorbeeld in andere landen.

<sup>80</sup> Zelf gecreëerd, <http://www.prateleypiva.cz/akce/informace-a-akce-za-rok-2011/vyhlaseni/>, 20-2-2012

<sup>81</sup> <http://www.prateleypiva.cz/akce/informace-a-akce-za-rok-2011/vyhlaseni/>, 20-2-2012 (mijn vertaling)

<sup>82</sup> <http://www.prateleypiva.cz/pivovary/>, 20-2-2012 (mijn vertaling)

Heineken sloot weliswaar de productie in 3 van de 4 brouwerijen maar in brouwerij Velké Březno zal ongeveer 100 miljoenen Tsjechische kronen geïnvesteerd worden. Deze investering zal over de volgende 3 jaren (2012-2014) gespreid worden. Deze investering is bedoeld voor een vergroting van de productiecapaciteit, verhuizing van de faciliteit van Krásné Březno naar Velké Březno en om de hoogste standaard van veiligheid en arbeidsvoorwaarden voor de werknemers te garanderen.



## 5. Multicultureel Heineken

In dit hoofdstuk zal ik Heineken vanuit een cultureel oogpunt beschrijven. Ik wil graag laten zien welke nationaliteiten bij Heineken werken en welke plaats DU inneemt. Hoe verloopt de communicatie van het lagere management naar het topmanagement. Verder zal ik beschrijven wat het voor de werknemers van het voormalige bedrijf DU precies betekent onder de leiding van een andere cultuur te werken en welke talen er worden gebruikt.

### 5.1. Heineken N. V. vanuit cultureel oogpunt

Heineken N.V. is een internationaal bedrijf waar veel culturen van heel de wereld elkaar ontmoeten. Zij moeten samenwerken en samen de beste doelen bereiken. Op de website van Heineken staan korte filmjes met werknemers die bijvoorbeeld uit Frankrijk, Oostenrijk, Slowakije komen. Deze werknemers praten in deze filmjes over hoe het is bij Heineken te werken. Zij zijn het met elkaar eens dat een groot voordeel is dat zij bij een internationaal bedrijf werken en dat zij mensen uit andere landen, andere werelddelen en andere culturen ontmoeten. Zij ontwikkelen zichzelf niet alleen wat betreft werk, maar ook van de culturele kant. Als *lingua franca* wordt er het Engels gesproken. En als iemand geïnteresseerd is in het 'Internationale graduate Programma' die Heineken plaatsvindt moet minimaal 3 talen spreken. Één van deze talen is Engels en de twee andere (bij voorkeur Europese taal).

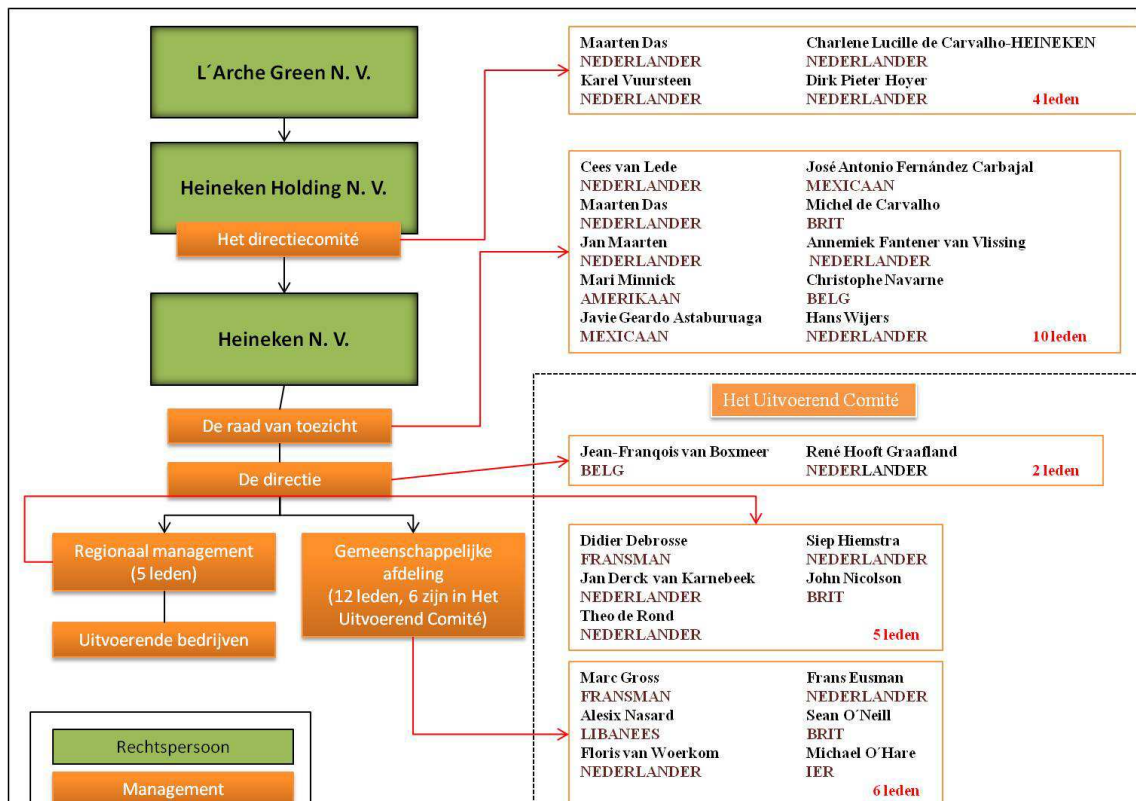
In het onderstaande diagram kunnen wij zien welke nationaliteiten er zitten in het management van Heineken N.V. en Heineken Holding B.V.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Heineken Holding N.V. werd opgericht in 1952 om verzeekt besturing en controle van de groep Heineken en geeft dochtersbedrijven servicedienst. Hein.Hold.N.V. is heel belangrijk voor continuïteit en stabiliteit voor geheel groep.

## Schema nr. 12 Structuur van management Heineken<sup>84</sup>

85



Het directiecomité van Heineken Holding N.V. bestaat uit 4 mensen die allen Nederlanders zijn. De Raad van Toezicht<sup>86</sup> heeft 10 leden die uit 5 Nederlanders, 2 Mexicanen, 1 Brit en 1 Belg bestaat. De directie<sup>87</sup> bestaat uit 1 Belg en 1 Nederlander. Het Uitvoerend Comité<sup>88</sup> bestaat uit de directie ( 2 leden) en uit 6 leden van de Gemeenschappelijke afdeling - 2 Nederlanders, 1 Fransman, 1 Libanees, 1 Brit, 1 Ier en uit 5 leden van het Regionaal management 3 Nederlanders, 1 Fransman en 1 Brit. Wij kunnen zien dat het management vooral uit Europeanen bestaat waarvan de meesten de Nederlandse nationaliteit hebben.

<sup>84</sup> Zelf gecreëerd [http://www.heinekeninternational.com/ownership\\_cg.aspx](http://www.heinekeninternational.com/ownership_cg.aspx), 25-4-2012 (mijn vertaling)

<sup>85</sup> L'Arche Green is de vennootschap waarin de families Heineken en Hoyer hun aandelenbelangen in Heineken Holding hebben ondergebracht.

<sup>86</sup> In een naamloze vennootschap met een tweeledige structuur is deze Raad het controlerende lichaam tegenover de directie van de onderneming.

<http://www.mijnwoordenboek.nl/thema/JU/NL/EN/R/1.html>, 21-4-2012

<sup>87</sup> Ander woord voor de directie van een bedrijf; orgaan van een N.V. gewoonlijk benoemd door aandeelhouders, met verstrekende bestuursbevoegdheden.

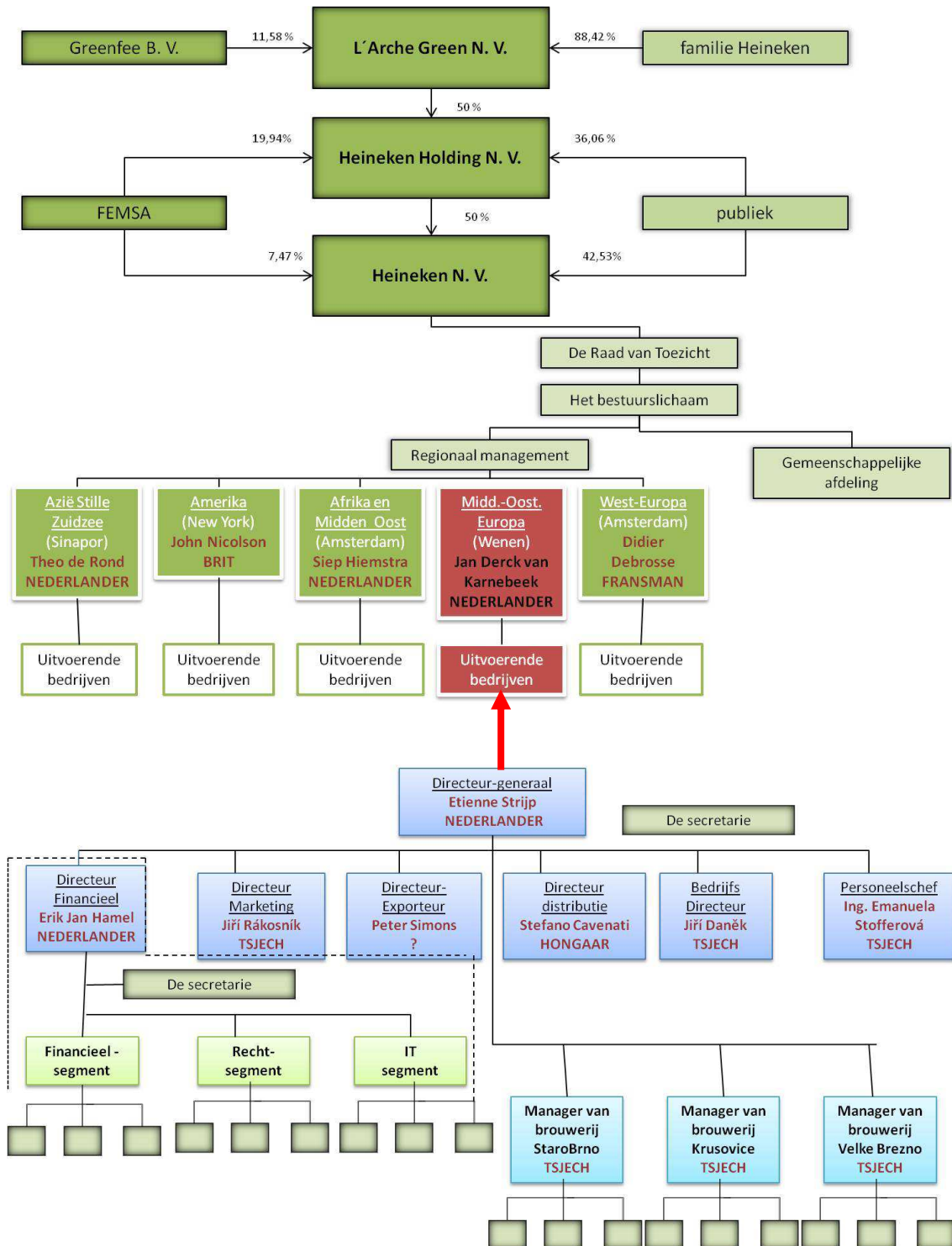
<http://www.encyclo.nl/begrip/Raad%20van%20bestuur>, 21-4-2012

<sup>88</sup> Groep mensen die beslissen over de strategieën en het beleid uit te voeren door het organiserend comite.

<http://www.mijnwoordenboek.nl/vertaal/NL/EN/uitvoerend%20comit%C3%A9>, 21-4-2012

In het onderstaande schema kunnen wij het communicatieschema van het lagere management tot het topmanagement zien en onder welke Regionale directeur Heineken Česká republika, a.s. staat.

**Schema nr. 13 Communicatie**<sup>89</sup>



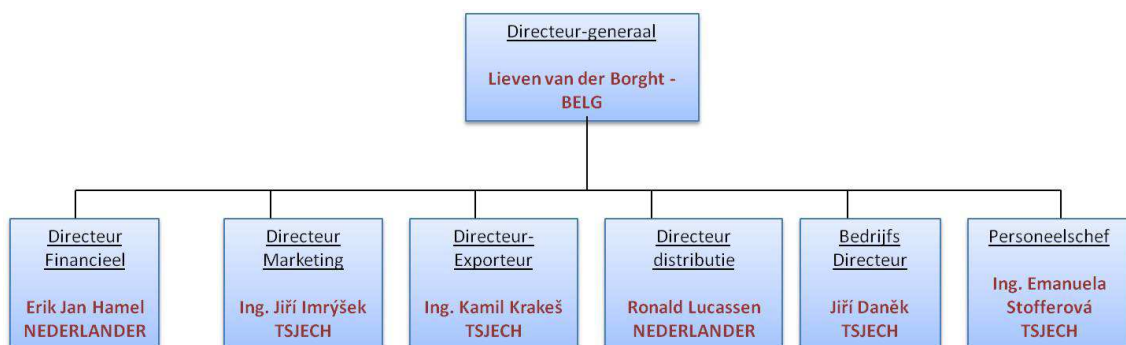
<sup>89</sup> BLAŽEK, Ladislav a kol.. Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno : Masarykova univerzita, 2010. 189 s. ISBN 978-80-210-5327-4., p. 174 (mijn vertaling)  
[http://www.heinekeninternational.com/ownership\\_cg.aspx](http://www.heinekeninternational.com/ownership_cg.aspx), 25-4-2012 (bij schema zelf iets bijvoegen)

Heineken verdeelt zijn productie in 5 regio's – Azië-Stille Zuidzee, Amerika, Afrika en Midden-Oosten, Midden- en Oost-Europa en West-Europa. Elke regio heeft zijn Regionale management. Tsjechië staat als Midden-Europees land onder leiding van Jan Derck van Karnbeer die uit Nederland komt. Dit management heeft zijn hoofdkantoor in Wenen.

## 5.2. Heineken Česká republika, a. s. vanuit het cultureel en communicatie oogpunt

In 2008 begon de overname van Drinks Union door Heineken die als binnenlandse fusie van samenvoeging zonder liquidatie in 2010 werd voltooid. In september 2008 heeft het management van Heineken een verslag uitgegeven waarin de informatie over de actuele en toekomstige situatie in alle bedrijven staat ( Královský Pivovar Krušovice, Starobrno en Drinks Union). Verder wordt vermeld wie er in het management voor de Tsjechische republiek zit en ook nieuwe informatie over de nieuwe structuur van het bedrijf.

### Schema nr. 14 De structuur van organisatie van het management in Tsjechië 2008<sup>90</sup>

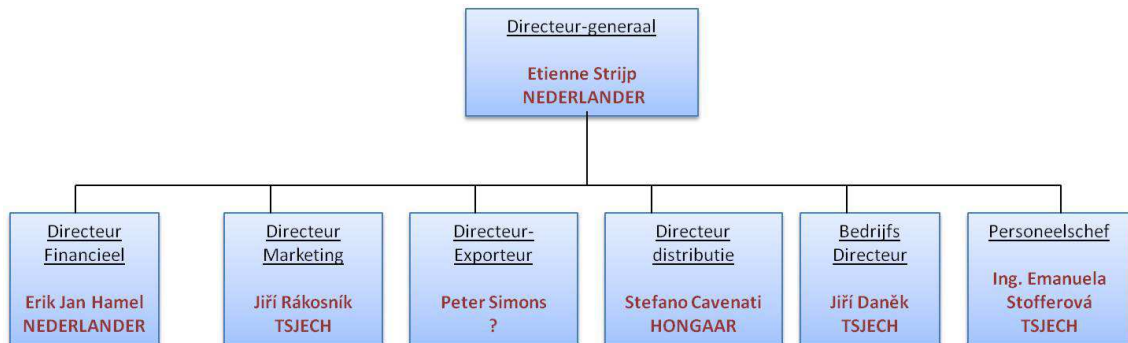


In de diagram kunnen wij zien dat het management uit meer dan 1 nationaliteit bestond. De Belg Lieven van der Borgh was hoofd van het management en hij had al ervaring met andere mensen uit andere landen te werken. Voor de positie in Tsjechië heeft hij in Cambodja en Curaçao gewerkt. De Nederlander Erik Jan Hamel kwam naar Tsjechië vanuit Heineken Slowakije en de Nederlander Ronald Lucassen kwam van Heineken Nederland. De rest van het management zijn Tsjechen die van de bedrijven die Heineken overnam kwamen. Behalve Jiří Daněk, die van de keten van de kleinhandel TESCO kwam. Ing. Jiří Imrýšek en Ing. Emanuela Stofferová hebben bij het bedrijf Starobrno gewerkt en Ing. Kamil Krakeš bij Královský Pivovar Krušovice. In totaal

<sup>90</sup> Zelf gecreëerd, Intern bron (mijn vertaling)

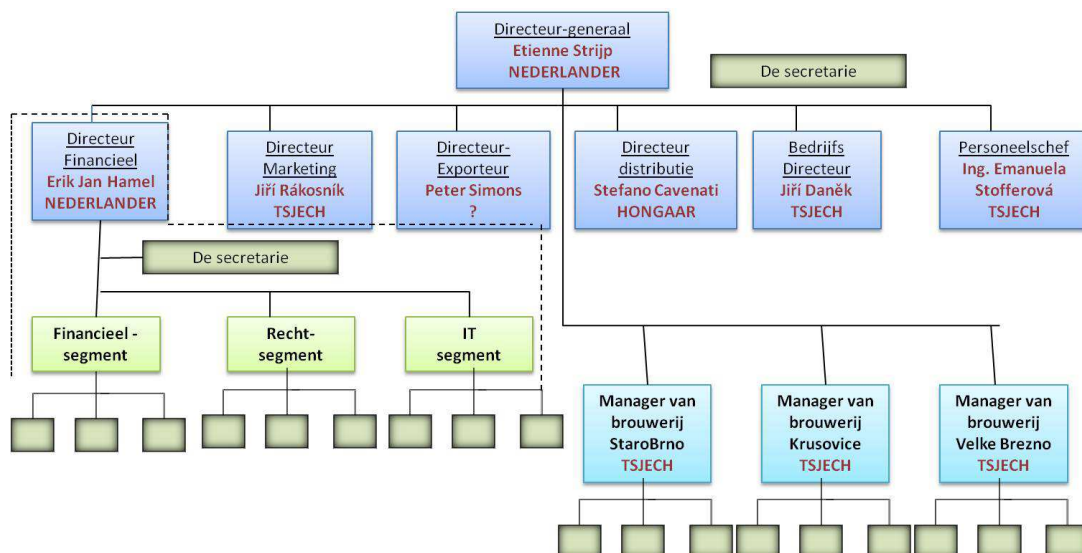
zitten in het management 7 mensen en het bestaat uit 1 Belg, 2 Nederlanders en 4 Tsjechen. Sinds jaar 2008 werd de structuur van het management veranderd op vier posities. Directeur-generaal is nu Etienne Strijp – Nederlander, Directeur van Marketing is nu Jiří Rákosník – Tsjech, Directeur van Export is Peter Simons en Directeur van distributie is Stafano Cavenati – Hongaar. Het huidige management bestaat uit 2 Nederlanders, 1 Hongaar en 3 Tsjechen.

**Schema nr. 15 Structuur van organisatie van het management in Tsjechië 2012<sup>91</sup>**



Eigenlijk is het management de enige plaats waar het tot contact met andere culturen komt. In het onderstaande schema kunnen wij zien hoe de structuur van Heineken in Tsjechië eruit ziet en hoe de communicatie binnen het bedrijf verloopt.

**Schema nr. 16 Organisatie structuur van Heineken Česká republika, a. s. in 2010<sup>92</sup>**



<sup>91</sup> <http://www.heinekenceskarepublika.cz/predstavenstvo-a-management?age=more>, 20-4-2012, (mijn vertaling)

<sup>92</sup> BLAŽEK, Ladislav a kol.. Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno : Masarykova univerzita, 2010. 189 s. ISBN 978-80-210-5327-4., pg. 174. ( bij schema zelf iets bijvoegen)

De werknemers uit de brouwerijen staan niet in direct contact met het management en dat betekent dat zij niet in direct contact met een andere cultuur staan. Zij verantwoorden zich aan de managers van de brouwerij.

Heineken brengt mensen uit de hele wereld door het werk samen. De strategie is niet alleen economisch (nieuwe strategie, nieuwe technologie) maar ook cultureel heel goed uitgewerkt. Van werknemers-arbeid komen wij stap voor stap tot het management. In de lagere functies, zoals arbeiders, spreken mensen in hun moedertaal en gebruiken alleen in uitzonderingssituaties een andere taal. Elke brouwerij – Starobrno, Krušovice en Velké Březno hebben managers die verantwoordelijk zijn voor de gang van zaken in de brouwerijen. Deze managers staan onder leiding van het management in Tsjechië, en die leggen verantwoording af aan het Hoofdkantoor voor Centraal- en Oost-Europa in Wenen waar de hoofddirecteur voor dit deel van Europa, Jan Derck van Karnbeer die uit Nederland komt, zit. Na al deze stappen zijn wij in het Hoofdkantoor van Heineken in Amsterdam.

## Conclusie

Ik heb lange tijd nagedacht over het onderwerp van mijn bachelorscriptie. Ik wilde iets kiezen wat iets heeft te maken met economie, maar ook met taal en cultuur. Toen kwam het idee over de overname het van Tsjechische bedrijf Drinks Union door het Nederlandse bedrijf Heineken. Maar niet alleen vanuit economisch oogpunt, maar ook van de culture kant.

Ik was een beetje verbaasd hoe weinig boeken die zich op grensoverschrijdende fusies richten er zijn. Voor de definite van de grensoverschrijdende fusie heb ik een publicatie van Blanka Šťastná gebruikt en verder heb ik meestal met economische webpagina's gewerkt. Heel belangrijk voor mij was de publicatie die de Masaryk universiteit heeft gepubliceerd 'Nadnárodní společnosti v České republice.' Het is een publicatie over de multinationale bedrijven in Tsjechië en als voorbeeld van deze bedrijven wordt Heineken behandeld. Verder heb ik me meer op de situatie wat betreft Heineken en Drinks Union gericht. Ik heb van regionale tijdschriften en van de persberichten van Heineken en hun internationale webpagina gebruik gemaakt. Ook heb ik direct met Heineken contact opgenomen. Wat betreft de culture kant was voor mij de publicatie 'Spolupráce přes hranice kultur' van Ivan Nový heel belangrijk. Hierin wordt onderzoek gedaan tussen andere culturen.

Mijn bachelorscriptie heeft 5 hoofdstukken. De eerste twee hoofdstukken bevatten algemene informatie. In het eerste hoofdstuk leg ik de begrippen "*fusie*", "*overname*" en "*grensoverschrijdende fusie*" uit. Deze begrippen zijn belangrijk, omdat ik verder in de bachelorscriptie het proces van de overname van Drinks Union door Heineken beschrijf en daarom is het verschil tussen deze begrippen heel belangrijk. In het tweede hoofdstuk beschrijf ik de samenwerking tussen culturen en vraag ik me af of zij kunnen samenwerken. Ik schrijf wat belangrijk bij samenwerking tussen twee en meer verschillende culturen is en dat wij er rekening mee moeten houden dat kennis van de taal soms niet genoeg is en dat wij intercultuur moeten denken als wij met andere culturen moeten werken. Maar het is ook heel belangrijk te beseffen dat samenwerking afhangt van personen. Dus de samenwerking tussen verschillende culturen kan, maar beide kanten moeten zich aanpassen aan de interculturele situatie.

De laatste 3 hoofdstukken zijn gericht op Heineken en Drinks Union. Hoofdstuk 3 verdeel ik in 3 delen. In het eerste deel beschrijf ik de situatie voor de overname en presenteer ik Heineken en de brouwerijen die bij Drinks Union behoorden. De rijke

geschiedenis van Heineken, hoeveel biermerken onder Heineken vallen en in welke landen kunnen wij deze biermerken vinden. Verder beschrijf ik de situatie in de brouwerijen die tot DU behoorden voor de overname door Heineken. Ik beschrijf hun geschiedenis, productie en wanneer en waarom zij fuseerden met DU. In het tweede deel beschrijf ik de situatie na de overname en hoe de situatie in sommige brouwerijen veranderde. Hierbij beschrijf ik ook heel het proces van de overname van DU in 2008 tot de fusie tussen alle bedrijven in Tsjechië die Heineken overnam, STAROBRNO, a.s., Královský pivovar Krušovice, a. s. en Drinks Union, a. s. tot een eenheid. Tijdens dit proces werd Královský pivovar Krušovice, a. s. omgedoopt tot Heineken Česká republika, a. s. Verder kunnen wij zien dat Heineken DU via Královský pivovar Krušovice, a.s. overnam en de fusie die in 2010 plaatsvond met Heineken Česká republika, a. s. was eigenlijk een binnenlandse fusie. Hierbij schrijf ik ook de reden waarom Heineken Drinks Union gekozen heeft. De reden was dat DU een zeer sterke positie in de regio heeft gehad waarin Heineken niet zo sterk met hun merken is geweest. Dankzij deze fusie heeft Heineken een nieuwe afzetgebied – Noord- en Oost-Tsjechië gekregen en heeft zijn derde positie op de Tsjechische markt verstevigd. Dit deel bevat ook informatie over wat er gebeurt met de brouwerijen die tot DU behoorden en dat drie van de 4 brouwerijen werden gesloten terwijl de biermerken van deze brouwerijen werden gehandhaafd. Alle redenen waarom Heineken de brouwerijen sloot, waren vanuit economisch oogpunt logisch maar sommige van de werknemers hebben ontslag gekregen. In het derde deel in dit hoofdstuk schrijf ik over de invloed van fusie en overname met een buitenlands bedrijf. Hierbij stel ik de vraag of deze fusies en overnames goed zijn voor de economie of niet. Ik toon dit aan de hand van voorbeelden betreffende Heineken. Ik concludeer hier dat alles nadelen en voordelen heeft en bij de fusies en overnames is het niet anders. Een van de grote nadelen is dat deze grote bedrijven lagere prijzen stellen waarmee de kleine bedrijven niet kunnen concurreren en ook dat het concurrentievermogen langzaam verloren gaat. Als voordeel kunnen wij zien dat misschien zonder deze fusies en overnames sommige bedrijven niet op de markt overleven. Dus ik kan niet zeker zeggen of deze fusies en overnames positief of negatief zijn.

In het laatste hoofdstuk 5 beschrijf ik Heineken van culturele kant. Heineken is een Europees bedrijf met het hoofdkantoor in Amsterdam. Wij vinden Heineken in alle continenten ter wereld. Heineken is een multicultureel bedrijf dat mensen over ter wereld werk geeft en waarin mensen uit verschillende landen elkaar ontmoeten. Als wij



naar het management van Heineken kijken, zien wij dat daar meestal mensen uit Nederland zitten. De *lingua franca* is Engels. Maar op de lagere posities wordt de moedertaal van het land waar de dochteronderneming gevestigd is, gebruikt. Dus de werknemers van brouwerijen van het voormalige Drinks Union staan niet in direct contact met andere talen of culturen en zij zien meestal alleen de positieve dingen. Nu zij onder leiding van een multinationalaal bedrijf staan, brengt dat een nieuwe mogelijkheden voor hen met zich mee, zoals verdere kwalificatie, nieuwe werkswijzen en technologie. Als negatief ding zien zij dat 3 brouwerijen werden gesloten en sommige werknemers ontslag hebben gekregen.

Aan het eind van deze conclusie wil ik graag nog terugkomen op het feit dat na de overname van Drinks Union, Heineken 3 van de 4 brouwerijen sloot. Over deze sluitingen van de brouwerijen in Tsjechië ( en niet alleen wat betreft sluiting door Heineken maar in het algemeen) heb ik een mooi en treffend artikel op een webpagina die zich op de biersituatie in Tsjechië richt, gelezen en waarmee ik graag mijn bachelorscriptie wil afsluiten.

*“En hoe is het bij ons ? Brouwerijen werden toch tijdens de regering van één partij gesloten en ook lang daarvoor. Fuseren onder druk van concurrentie was er steeds, maar alleen een communist sloot brouwerijen wegens onvoldoende investering en onduidelijke eigendomsverhoudingen. De moderne “kapitalistische” tijd versnelt alleen sommige processen uit het verleden en voert nieuwe dingen als optimalisatie en moderne productiemethoden in.”<sup>93</sup>*

---

<sup>93</sup> <http://www.pivnidenik.cz/clanek/3905-Pivni-svet-podle-gigantu/index.htm>, 20- 1- 2012, auteur Jan Kočka, 21 juni 2009, (mijn vertaling)

## **Literatuurlijst**

ŠPATNÁ, Blanka, Přeshraniční a nadnárodní fúze obchodních společností z ČR a dalších členských států EU. Ostrava KEY Publishing s.r.o. 2010,

TRIANDIS, Harry (1989): Intercultural Education and Training. In: Funke, P.(Hg.), Understanding the U. S. – Across Culture Prospective. Tübingen.

TRIANDIS, H.C.- Vassiliou, V. (1972): A comparative analysis of subjective culture. In: Triandis, H.C. et al. (Hg.): The analysis of subjective culture.

NOVÝ, Ivan en Schroll-Machl, Sylvia, Spolupráce přes hranice kultur, Management Press 2005.

BLAŽEK, Ladislav a kol.. Nadnárodní společnosti v České republice 1. Brno : Masarykova univerzita, 2010., p. 189.

BLAŽEK, Ladislav a kol.. Nadnárodní společnosti v České republice 2.,(Kvalitativní a kvantitativní výzkum), Brno : Masarykova univerzita, 2011, p. 189.

## **Internetbronnen**

<http://www.encyclo.nl/begrip/splitsing%20door%20overneming>

<http://www.fons-vernooij.nl/bb-site/hoofdf.html>

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/company\\_law/126041\\_nl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/company_law/126041_nl.htm)

<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-preshranicni-fuze.html>

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Europese\\_vennootschap](http://nl.wikipedia.org/wiki/Europese_vennootschap)

<http://www.ecpm.cz/cz/clanky/3172-preshranicni-fuze>

<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=600562>

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar\\_Kr%C3%A1sn%C3%A9\\_B%C5%99ezno](http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Kr%C3%A1sn%C3%A9_B%C5%99ezno)

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Velk%C3%A9\\_B%C5%99ezno](http://cs.wikipedia.org/wiki/Velk%C3%A9_B%C5%99ezno)

<http://www.pivovary.info>

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar\\_Louny](http://cs.wikipedia.org/wiki/Pivovar_Louny)

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Naamloze\\_vennootschap](http://nl.wikipedia.org/wiki/Naamloze_vennootschap)

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

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

<http://www.heinekenceskarepublika.cz>

<http://www.prazdroj.cz/>

<http://trends.knack.be/economie/nieuws/bedrijven/ab-inbev-is-een-logische-koper-van-starbev/article-4000048458678.htm>

[http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy\\_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html](http://kutnohorsky.denik.cz/zpravy_region/uzavreni-pivovaru-obcany-kutne-hory-poradne-rozlit.html)

<http://byznys.ihned.cz/c1-40161060-heineken-zavre-pivovar-v-lounech-o-praci-prijde-60-lidi>

[http://ustecky.denik.cz/zpravy\\_region/20110922-wv-pivovar-brezno-dovaril.html](http://ustecky.denik.cz/zpravy_region/20110922-wv-pivovar-brezno-dovaril.html)

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

[http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415\\_185413\\_ekoakcie\\_maf](http://ekonomika.idnes.cz/nehceme-lidi-ucit-pit-heineken-rika-jeho-cesky-sef-fsw-/ekonomika.aspx?c=A080415_185413_ekoakcie_maf)

<http://www.cspas.cz/index2.asp?KatId=36&DatId=1071&Archiv=>

<http://byznys.ihned.cz/c1-40161060-heineken-zavre-pivovar-v-lounech-o-praci-prijde-60-lidi>

[https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/louny/ke\\_stazeni/lnokres2010.pdf](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/kop/louny/ke_stazeni/lnokres2010.pdf)

[http://www.digischool.nl/ak/onderbouw-vmbo/materiaal/begrip/b\\_ro.htm](http://www.digischool.nl/ak/onderbouw-vmbo/materiaal/begrip/b_ro.htm)

[http://eagri.cz/public/web/file/129275/CHMEL\\_8\\_\\_2011.pdf](http://eagri.cz/public/web/file/129275/CHMEL_8__2011.pdf)

<http://www.pratelepiva.cz/svet-piva/archiv/2003/pivovarstvi-a-sladarstvi-v-ceske-republice-v-roce-2003-ve-faktech-a-cislech/>

<http://www.pivnidenik.cz/clanek/3905-Pivni-svet-podle-gigantu/index.htm>

## **Resumé in het Tsjechisch**

Ve své bakalářské práci se zabývám nadnárodní spoluprací firem, které vznikají například akvizicí se zahraničními firmami nebo přeshraniční fúzí. Nenahlížím na tuto spolupráci pouze z ekonomického hlediska, ale i z hlediska kulturního a jazykového. Z ekonomického hlediska řeším, jaký vliv mají tyto nadnárodní spolupráce na trh. Například na nezaměstnanost, konkurenceschopnost apod. Z kulturního hlediska řeším, jakým způsobem probíhá komunikace ve firmě a jestli nedochází k problémům kvůli kulturním rozdílům. Jako příkladovou firmu, na které všechno ukazuji, jsem si vybrala nadnárodní firmu Heineken, která v roce 2008 provedla akvizici se severskou nápojovou skupinou Drinks Union. Zaznamenávám celý postup od nákupu až po sloučení všech firem, které Heineken v České republice koupila. Poukazuji i na multikulturalismus ve firmě a jak je rozdělena komunikace od managementu v Amsterdamu až po její dceřiné společnosti, které jsou po celém světě; a kde v tomto velkém konceptu stojí bývalá společnost Drinks Union.

## **Resumé in het Engels**

In my bachelor's final project I deal with multinational cooperation between companies which are established by acquisition or by cross-border fusion. I am looking at this cooperation from economic, but also cultural and language view. In the economic view I'm trying to examine the influence of this multinational cooperation on the market. For example unemployment, competitive ability etc. In the cultural view I'm trying to examine the ways of communication in the company and if there's any conflicts because of the national cultural differences. As an example I used the company Heineken, who did the acquisition in 2008 with the northern multinational firm Drinks Union. I'm describing the whole procedure from buing to merge of the companies by Heineken in Czech Republic. I indicate the multicultural aspect in the company and how the communication is divided from management in Amsterdam to the subsidiaries all over the world and where the previous company Drinks Union plays a big part.

## **Annotatie**

**Jméno:** Adéla Zelená

**Název katedry a fakulty:** Katedra nederlandistiky FF UP v Olomouci

**Název bakalářské práce:** De overname van Drinks Union door Heineken

**Vedoucí bakalářské práce:** Drs. Bas Hamers

**Počet znaků:** 77 057

**Počet příloh:** 0

**Klíčová slova:** Heineken, Drinks Union, kultura, akvizice, fúze, pivovary, nadnárodní spolupráce

**Krátká charakteristika:** Ve své bakalářské práci se zabývám nadnárodní spoluprací firem, které vznikají například akvizicí se zahraničními firmami nebo přeshraniční fúzí. Nenahlížím na tuto spolupráci pouze z ekonomického hlediska, ale i z hlediska kulturního a jazykového. Z ekonomického hlediska řeším, jaký vliv mají tyto nadnárodní spolupráce na trh. Například na nezaměstnanost, konkurenceschopnost apod. Z kulturního hlediska řeším, jakým způsobem probíhá komunikace ve firmě a jestli nedochází k problémům kvůli kulturním rozdílům. Jako příkladovou firmu, na které všechno ukazuji, jsem si vybrala nadnárodní firmu Heineken, která v roce 2008 provedla akvizici se severskou nápojovou skupinou Drinks Union.