Het ‘Family Firm Debate’ tussen 1960 en 2015  
Heineken en Bavaria

Geschiedenis

Onderzoeksseminar III

De opkomst en ondergang van ondernemerschap in Nederland

Dr. Gerarda Westerhuis

Dr. Selin Dilli

Vicky Sassen – 4016378

Catharijnesingel 137

3511 GZ Utrecht

[vickysassen@gmail.com](mailto:vickysassen@gmail.com)

7 juni 2016

Aantal woorden: 8248

*Inhoud*

# Inleiding, theorie en methodologie 3

# Resultaten 12

## Innovaties in de jaren 1960-1990 12 2.1.1. Heineken 12 2.1.2. Bavaria 14 2.1.3. Comparatieve analyse 16

## Innovaties in de jaren 1990-2015 18 2.2.1. Heineken 19 2.2.2. Bavaria 22 2.2.3. Comparatieve analyse 24

# Conclusie 26

# Bibliografie 28

# *Inleiding theorie en methodologie*

*Inleiding*

Het familiebedrijf is al jaren het onderwerp van onderzoek van verschillende economische en bedrijfshistorici. Al sinds de jaren ’40 van de vorige eeuw wordt er gediscussieerd over wat het belang van het familiebedrijf precies is voor de economische groei in een land. Mary Rose, hoogleraar ondernemerschap aan Lancaster University, noemt dit het Family Firm Debate.[[1]](#footnote-1)

Een eenduidige definitie van het familiebedrijf bestaat niet. In haar boek stelt Doreen Arnoldus dat een familieonderneming in ieder geval de drie elementen verwantschap, eigendom en zeggenschap moet bevatten. Om een duidelijker beeld van de definitie van familiebedrijven te scheppen, beschrijft Arnoldus vier soorten particuliere ondernemingen; een *personal enterprise,* een *entrepreneurial or* *family-controlled enterprise,* een *managerially supervised family enterprise* en een *managerial enterprise*.[[2]](#footnote-2)

De eerste betreft een bedrijf waarin eigendom en leiding volledig in handen van de familie is. Een *entrepreneurial or family-controlled enterprise* is een bedrijf die voor honderd procent in het bezit van de familie is, maar waarin de beslissingen op korte termijn genomen worden door gehuurde managers. De derde vorm die Arnoldus beschrijft, een *managerially supervised family enterprise*, is een bedrijf waarin de familie invloed heeft op de beslissingen op lange termijn door middel van hun eigendom en door hun lidmaatschap in de raad van bestuur. Belangrijk in deze vorm, is dat ten minste één familielid zitting heeft in het bestuur van het bedrijf. De laatste vorm is een *managerial enterprise*. Dit is geen familiebedrijf, aangezien eigendom en leiding hierin volledig gescheiden zijn.[[3]](#footnote-3)

Vanaf de tweede helft van de 20ste eeuw ontstond er een golf van kritiek op familieondernemingen. Zo stelde de bedrijfshistoricus David Landes in de vroege jaren ’40, dat de Franse achterstand en de Engelse economische achteruitgang in de 19e eeuw, te wijten waren aan het groot aantal familiebedrijven die bestonden.[[4]](#footnote-4) Aan de andere kant zijn er onderzoeken geweest die stellen dat familieondernemingen juist een grote bijdrage kunnen leveren aan de nationale economie. In Duitsland zou het familiebedrijf de prikkel zijn geweest voor de industrialisatie.[[5]](#footnote-5)

Het hoogtepunt van het Family Firm Debate was in de jaren ’90, toen Alfred Chandler stelde dat *managerial enterprises*, met professionele managers in de top van een bedrijf, succesvoller, en beter voor economische groei zouden zijn dan *family firms*. Familiebedrijven zouden conservatief zijn en dus minder innovaties teweegbrengen.[[6]](#footnote-6) Zijn theorie wordt het uitgangspunt van mijn onderzoek.

Nederland kent veel familiebedrijven. Het is op dit moment ook een belangrijke bron voor economische groei: ruim 40% van de werkgelegenheid wordt geleverd door familiebedrijven.[[7]](#footnote-7) In de bierindustrie bestaan er veel ondernemingen die gerund worden door een familie. Heineken en Bavaria zijn twee grote Nederlandse bierbrouwers die van oorsprong familiebedrijven zijn. Bavaria is dat ook altijd gebleven. Op dit moment is de bierbrouwerij uit Lieshout nog steeds volledig in handen van de familie. Honderd procent van de aandelen zijn in het bezit van de familie, van wie er 27 in het bedrijf werken.[[8]](#footnote-8)

Aan de andere kant is Heineken geen volledig familiebedrijf meer. In de jaren ’30 van de vorige eeuw ondervond het bedrijf financiële problemen, waardoor het genoodzaakt was om een ‘open vennootschap’ te worden.[[9]](#footnote-9) Even leek het erop alsof het bedrijf uit handen van de familie zou vallen, maar Alfred Heineken streefde naar herstel van de machtspositie van de familie, en dit met succes. Tot op de dag van vandaag heeft de familie een zekere invloed op het bedrijf, doordat de familie via een controlerende meerderheid over de strategie (aangaande grote overnames) kan meebeslissen, en het topmanagement kan benoemen.[[10]](#footnote-10) De familie zit echter niet (meer) in de raad van bestuur van het bedrijf Heineken N.V.

Terugkomend op de vier soorten particuliere ondernemingen van Doreen Arnoldus, zou Heineken tussen een *managerially supervised family enterprise* en een *managerial enterprise* zitten. Aan de ene kant heeft de familie een zekere invloed op de beslissingen op de lange termijn, maar aan de andere kant zit er géén familielid in de raad van bestuur. Omdat Heineken het belangrijke vereiste van een familielid in het bestuur mist, is het als beursgenoteerd (familie)bedrijf toch toepasbaar op Chandlers theorie.

Op grond van Chandlers theorie, zou Heineken, als beursgenoteerd (familie)bedrijf, dus ‘succesvoller’ zijn en beter voor economische groei, dan Bavaria, als honderd procent familiebedrijf. Aangezien Chandler de leidraad is in het Family Firm Debate, zal ik in mijn scriptie onderzoeken in hoeverre zijn theorie klopt, door de bedrijven Heineken en Bavaria met elkaar te vergelijken op basis van hun ‘succes’ in Nederland in de jaren 1960-2015.

Maar wat is ‘succes’? Chandler stelt dat familiebedrijven met name niet succesvol zijn, doordat ze conservatief zijn en dus minder innovaties teweegbrengen. Innovatie is een essentiële factor voor succes, aangezien bedrijven risico’s moeten kunnen durven nemen en mee moeten kunnen gaan met markttrends, ofwel aanpassen aan de huidige omstandigheden. Hierdoor zal ik onderzoeken in hoeverre Heineken, dan wel Bavaria innovatief zijn, en daarmee of de een dat meer is dan de ander, en dus ‘succesvoller’. Zo stelt mijn onderzoeksvraag: ‘In hoeverre is een *managerial firm*, in de jaren 1960-2015, inderdaad ‘succesvoller’ dan een *family firm*, volgens Chandlers theorie?’

De jaren 1960-2015 zal ik in twee tijdsperiodes indelen, namelijk de periodes 1960-1990 en 1990-2015. De reden voor deze periode en deze tweedeling is, dat Heineken in de periode 1960-1990 een (beursgenoteerd) familiebedrijf genoemd zou kunnen worden. Alfred Heineken heeft de familie weer een belangrijke positie gegeven en had zelf een grote invloed op het bedrijf, mede door zijn zitting in de raad van bestuur. De grote rol van de familie zou ik kunnen vergelijken met de rol van de familie Swinkels van de bierbrouwerij Bavaria in de jaren 1960-1990. In 1989 trad Alfred Heineken af als voorzitter van de raad van bestuur en in 1995 als lid van de raad van commissarissen. De invloed van de familie Heineken onder zijn dochter Charlene de Carvalho-Heineken nam af. De leiding van het bedrijf werd overgenomen door gehuurde opgeleide managers, van wie het beleid niet voorgeschreven kon worden door de Heinekens.[[11]](#footnote-11) De periode 1990-2015 is daarom een doorslaggevende periode voor Heineken als beursgenoteerd (familie)bedrijf en zou op die manier vergeleken kunnen worden met Bavaria als *family firm*, ook met het verschil in de periode 1960-1990.

In mijn onderzoek zal ik ingaan op twee deelvragen. Ten eerste zal ik de innovatieve activiteiten van zowel Bavaria als Heineken onderzoeken in de jaren 1960-1990: ‘Wat was de invloed van de veranderingen in de economische en politieke context op de ontwikkeling, ofwel de innovatieve activiteiten, van beide bedrijven in de jaren 1960-1990?’. Ten tweede zal ik onderzoeken in hoeverre dit zo was in de jaren 1990-2015. Beide hoofdstukken zullen eindigen in een comparatieve analyse om de verschillen te kunnen verklaren. Tenslotte zal de vergelijking aan de hand van de theorie tussen beide bedrijven nog samenvattend geanalyseerd worden in de conclusie.

*Theorie*

Volgens Karel Davids hebben familiebedrijven niet alleen voordelen en nadelen. Ze bezitten zowel positieve als negatieve kanten, wat vaak sterk afhangt van de omstandigheden. Een familiebedrijf verenigt twee ‘culturen’ of ‘systemen’ met elkaar: het ‘familiesysteem’ en het ‘bedrijfssysteem’. Deze verbinding kan zowel een positieve als een negatieve werking hebben.[[12]](#footnote-12) Indeze paragraaf zal ik de voor- en nadelen van een familiebedrijf aan de hand van de geschreven literatuur beschrijven.

Zoals in de inleiding is beschreven, is Chandler de leidraad van het Family Firm Debate. Volgens de bedrijfshistoricus zijn familieondernemingen minder goed in staat om te investeren in productie, distributie en beheer – wat van essentieel belang is voor het bereiken van concurrentievoordelen van *scale and scope* – dan *managerial firms*. Familiebedrijven zouden conservatief en dus minder innovatief zijn dan door managers bestuurde ondernemingen. Chandler wijt het groot aantal familiebedrijven die in de industriële structuur van Groot-Brittannië bestonden, welke gedomineerd werden door het “persoonlijk kapitalisme”, voor het feit dat er geen succesvolle Tweede Industriële Revolutie bewerkstelligd kon worden. Familieondernemingen zouden een obstakel zijn geweest voor verdere ontwikkelingen.[[13]](#footnote-13) Chandlers benadering is verder uitgewerkt door Lazonick. Hij stelt dat de Britse economische stagnatie te wijten was aan het gebrek van bestuurlijke hiërarchie. Deze had de bedrijven namelijk kunnen helpen om mee te gaan met de technologische veranderingen uit die tijd.[[14]](#footnote-14)

De Nederlandse variant op de theorie van Chandler is het ‘familisme’, welke is ontwikkeld door de bedrijfshistoricus A.L. van Schelven. In zijn boek beschrijft hij het ‘familisme’ als “een wijze van bedrijfsvoering waarbij het kapitalistisch winststreven ondergeschikt gemaakt wordt aan de bloei, het aanzien en de continuïteit van de sociale positie van de familie der kapitaalbezitters.”[[15]](#footnote-15) De onderneming heeft niet als doel om tot winstmaximalisatie over te gaan; het is een middel tot instandhouding van een erfelijke familiale sociale en materiële zekerheid. De productie of dienstverlening zou slechts een afgeleide zijn van het familiebedrijf en de doelstellingen zouden alleen gericht zijn op de belangen van de familie. Wanneer het familiebelang te lang prioriteit bleef hebben, kwam de continuïteit van het bedrijf op den duur in gevaar.[[16]](#footnote-16) Volgens Van Schelven zou het familisme niet per se een voordeel of nadeel zijn, dat hing van de omstandigheden af. Hij stelt dat in tijden van opkomst en bloei, familisme ‘stuwend-positief’ werkte, en in tijden van neergang ‘remmend-negatief’.[[17]](#footnote-17)

Familiebedrijven zouden zich vaak ook vasthouden aan tradities zonder de bereidheid te hebben om te veranderen. De zoon van de oprichter zou dingen binnen de onderneming op dezelfde manier doen, als dat zijn vader deed. Hierdoor zouden deze bedrijven achter kunnen blijven en kunnen hun vaardigheden, als gevolg van technologische veranderingen, snel verouderen. Het leiding geven aan veranderingsprocessen vormt een uitdaging voor het bedrijf, vanwege de mogelijke conflicten tussen familieleden onderling. Buiten deze problemen hebben familieondernemingen ook vaak moeite met het idee om financiële middelen te verwerven bij externe bronnen. Meestal is de onderliggende reden voor deze voorzichtige houding, de angst om de greep op het bedrijf te verliezen.[[18]](#footnote-18)

Ten slotte zou de opvolging van leidende posities in het familiebedrijf een subjectieve beoordeling zijn van een individu, in plaats van een objectieve waarneming. In door managers bestuurde ondernemingen, waarbij het eigendom vaak wijdverspreid is, zijn financiële prestaties meestal het overheersende doel. Bij de opvolging van leidingposities wordt er objectief beoordeeld. In familiebedrijven is het onderhouden van goede familiebanden echter ook uiterst belangrijk. Soms zien families dit doel dan ook als een hogere prioriteit dan de winstgevendheid van het bedrijf, onder anderen, omdat conflicten binnen de familie schadelijk zijn voor het bedrijf.[[19]](#footnote-19) Van Schelven ziet dit fenomeen als disfunctioneel nepotisme.[[20]](#footnote-20)

Aan de andere kant bestaan er ook juist voordelen van familiebedrijven. Er is in eerste instantie veel kritiek ontstaan op de theorieën van Chandler, zoals in het artikel ‘Family Capitalism’ van Jones en Rose uit 1993. Zij vechten Chandlers theorie aan door te stellen dat de gedragskenmerken van familiebedrijven makkelijker verklaarbaar zijn door naar hun omgevingsfactoren te kijken, in plaats van naar hun eigendomsstructuren. De economische stagnatie in Groot-Brittannië lag dus ook niet aan het groot aantal familiebedrijven, maar aan de Britse culturele waarden die toen heersten.[[21]](#footnote-21)

Voordelen van familiebedrijven zijn volgens Rose en Jones, dat ze op lange termijn kunnen denken. Dit in tegenstelling tot beursgenoteerde ondernemingen, waarin de dreiging tot overname bestaat, of die de kans hebben in beslag genomen te kunnen worden door bijvoorbeeld een wisselende aandelenkoers. Bovendien kunnen familieondernemingen een sterk bedrijfscultuur ontwikkelen die krachtige concurrentievoordelen kunnen opleveren. Jonge familieleden ontwikkelen een uitgebreide impliciete kennis van het bedrijf wanneer ze opgroeien, welke hen voorziet van een waardevolle expertise op het moment dat ze beslissingen moeten kunnen nemen.[[22]](#footnote-22)

Church sluit aan bij de these van Rose. In zijn artikel stelt hij dat nationale en bedrijfs- culturele verschillen belangrijkere invloeden op het bedrijfsleven (in Groot-Brittannië) hadden, dan contrasterende organisatorische structuren.[[23]](#footnote-23) Ook Keetie Sluyterman en Hélène Winkelman bekritiseren de theorie van Chandler. In hun artikel onderzoeken zij de these van Chandler – dat het Engelse ‘persoonlijk kapitalisme’ zorgde voor het verlies van het concurrentievermogen van familiebedrijven, en dat het Duitse economische model meer leek op die van de Verenigde Staten. Zij onderzoeken in welk plaatje de Nederlandse economie meer paste, en concluderen dat het meer paste bij het ‘persoonlijk kapitalisme’. Chandler zou de kracht van familiebedrijven sterk onderwaarderen, aangezien Nederlandse familiebedrijven succesvol konden concurreren met grote, gevarieerde bedrijven. Ze wijzen Chandlers idee af, dat familiebedrijven huiverig waren in het ontnemen van inkomen om dat uiteindelijk te gebruiken voor toekomstige investeringen; voor de Nederlandse familieondernemingen was dit namelijk niet het geval.[[24]](#footnote-24)

Families hebben meestal een grote toewijding voor en betrokkenheid in het bedrijf en hebben belang bij het succes ervan. Daarnaast steken familieleden door hun enthousiasme vaak meer tijd en energie in de onderneming, dan dat ze dat bij een andere baan zouden doen. In *Handboek van het familiebedrijf* beschrijven de auteurs de sterkten van een familieonderneming, zoals het onderlinge vertrouwen, de stabiele structuur die er heerst en de snelle besluitvorming. Het contrast is met een beursgenoteerd bedrijf het scherpst als het gaat om de snelle besluitvorming. Bij beursgenoteerde bedrijven zou een wezenlijke verandering door een heel proces moeten gaan van vergaderingen en besluitvormers. In familiebedrijven zou het besluitvormingsproces juist bewust beperkt zijn tot één of twee sleutelfiguren, welke in veel gevallen slechts ‘ja’ of ‘nee’ hoeven te zeggen.[[25]](#footnote-25)

Ten slotte zouden familiebedrijven, in tegenstelling tot wat Van Schelven schreef, juist floreren in tijden van crisis. Door de persoonlijke betrokkenheid van de bedrijfsleiding weten zij vaak hoe het er in het bedrijf aan toe gaat. Door de flexibiliteit in een familieonderneming, zouden familieleden eventueel kunnen inspringen in het productieproces, of geld beschikbaar kunnen maken, wanneer er een economische crisis is. Daarnaast bestaan de investeringen en uitbreidingen vaak uit eigen middelen, waardoor ze minder gevoelig zijn voor recessies.[[26]](#footnote-26)

Zoals Davids al schreef, bestaan er niet alleen voor- en nadelen van familiebedrijven, maar hangen hun positieve of negatieve kanten vaak sterk van de omstandigheden af. In de volgende hoofdstukken zal ik onderzoeken in hoeverre de theorieën over familiebedrijven kloppen, dan wel betrekking hebben op Bavaria in vergelijking met Heineken.

*Methodologie*

Innovatie is een essentiële factor voor succes. Het is het introduceren van nieuwe ideeën voor de onderneming, welke zullen resulteren in een verhoging van de bedrijfsprestaties.[[27]](#footnote-27) Daarnaast wordt ondernemerssucces bepaald door de mate waarop bedrijven kunnen anticiperen op verandering, en daar voordeel uit kunnen halen door organisatorische en technologische veranderingen door te voeren, en op die manier hun concurrentie voor te kunnen blijven.[[28]](#footnote-28) Niet alleen voor de groei van een enkel bedrijf is innovatie essentieel. De minister van Economische Zaken, Henk Kamp, ziet innovatie als “de sleutel om uit de crisis te komen en maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden”.[[29]](#footnote-29)

In mijn onderzoek baseer ik het ‘succes’ van Heineken en Bavaria op grond van hun innovatieve vermogen. De verschillen tussen de ondernemingen worden besproken in een comparatieve analyse. Enerzijds vergelijk ik hun reactie ten aanzien van hun innovaties op economische en politieke veranderingen, anderzijds vergelijk de tijdsperiode 1960-1990 met 1990-2015.

De definitie van productinnovatie is volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek, “de marktintroductie van nieuwe of sterk verbeterde goederen of diensten wat betreft de toepassingsmogelijkheden. Voorbeelden daarvan zijn nieuwe of verbeterde software, gebruiksvriendelijkheid, componenten of subsystemen”.[[30]](#footnote-30) Hierbij zijn de verschillende marketing- of reclamestrategieën die de bierbrouwers gebruiken voor hun producten inbegrepen, aangezien innovaties vaak ook om marketingtechnische redenen plaatsvinden.

Het onderzoek zal zich, zoals ik al schreef, richten op de economische en politieke omstandigheden die zich in de twee periodes voltrok. Ten eerste kenmerken de jaren 1960-1990 zich vooral door een economische expansie in de jaren ’60, wat uiteindelijk uitmondt in een wereldwijde economische crisis in de jaren ’70, mede door de twee oliecrises in 1973 en 1979.[[31]](#footnote-31) Daarnaast kenmerkt deze periode zich door de veramerikanisering van West-Europa, waarin de Verenigde Staten een belangrijke stempel heeft gedrukt op de ontwikkeling van de westerse wereld in economisch, politiek en cultureel opzicht.[[32]](#footnote-32) Een belangrijke ontwikkeling is de opkomst van radio en televisie geweest.

Ten tweede kwam de wereldeconomie vanaf de jaren ’80 uit een lange recessie. De hernieuwde economische groei werd aangewakkerd door een toenemende liberalisering van de markten.[[33]](#footnote-33) De jaren 1990-2015 worden gekenmerkt door het ontstaan van één grote wereldmarkt.[[34]](#footnote-34) Daarnaast kwam met het einde van de Koude Oorlog, het kapitalisme als economisch systeem als overwinnaar naar voren.[[35]](#footnote-35) Uiteindelijk leek het kapitalisme in 2008 toch niet de oplossing te zijn; er ontstond een wereldwijde economische crisis.[[36]](#footnote-36) De globalisering van de wereldeconomie heeft ook invloed gehad op de reclame- en marketingstrategieën, mede door het digitale tijdperk dat zijn intrede deed. Vanaf de jaren ’90 had vrijwel ieder gezin een kleurentelevisie, en in het jaar 1998 was het gebruik van de mobiele telefoon met 130% gestegen.[[37]](#footnote-37)

In mijn comparatieve analyse zal ik in beide tijdsperiodes ten eerste onderzoeken in hoeverre Heineken en Bavaria beïnvloed zijn door de wereldcrises. Hier kijk ik naar hun nettowinst en omzet in hun jaarrekeningen en eventuele personeelsbladen die openbaar verkrijgbaar zijn. Ten tweede onderzoek ik hoe zij, ondanks eventuele groei of verlies, hier via hun innovaties op hebben gereageerd en of deze innovaties door de veramerikanisering van West-Europa beïnvloed zijn. Ik zal de verschillen tussen Heineken en Bavaria verklaren aan de hand van hun strategieën, innovaties en marketing in een comparatieve analyse aan het einde van elk hoofdstuk. Dit onderzoek zal zich ten eerste op de jaren 1960-1990 gaan storten en ten tweede op de jaren 1990-2015. Tenslotte zal ik eindigen in een conclusie, waarin ik antwoord geef op de onderzoeksvraag.

Informatie over Heineken zal naast de openbare digitale gegevens veelvuldig gehaald worden uit het boek *Heineken: brouwerij, merk en familie* van Keetie Sluyterman en Bram Bouwens. Het hetzelfde geldt voor Bavaria. Naast de jaarcijfers die van Bavaria bekend zijn, zal het boek van Antoon Swinkels en Peter Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, gebruikt worden. In dit boek hebben de auteurs veel archiefonderzoek gedaan naar de bierbrouwerij.

# *Resultaten*

*2.1. Innovaties in de jaren 1960-1990*

De jaren 1951-1973 vormden een periode van snelle economische groei, welke in de eerste plaats het gevolg was van de zeer gunstige ontwikkeling van de wereldeconomie.[[38]](#footnote-38) De jaren ’60 voorzagen in een explosieve economische groei, maar vanaf 1970 ontstonden er steeds meer tekenen van een einde hieraan. Het begon met een verslechtering van het internationale klimaat met de ineenstorting van het systeem van vaste wisselkoersen (Bretton Woods) in 1971. Maar de daadwerkelijke economische omslag trad in 1973 in met de (Eerste) Oliecrisis.[[39]](#footnote-39)

Nederland doorstond de eerste crisisjaren goed. De klap van de wereldwijde depressie viel voor Nederland pas na de Tweede Oliecrisis in 1979. Deze crisisjaren waren aanzienlijk zwaarder dan die van 1973-1975. De depressie duurde voort tot 1983, maar het herstel daarna was in Nederland vooralsnog zwak.[[40]](#footnote-40)

Onder Amerikaanse invloed deden de koelkast, televisie en radio hun intrede in de jaren ’60. Ook was er al sinds de jaren ’50 een trend van thuisverbruik van bier.[[41]](#footnote-41) Door deze ontwikkelingen hebben de meeste brouwers, in de strijd om de consument, hun reclame- en marketingstrategieën aangepast.

In dit hoofdstuk onderzoek ik of de economische depressie invloed heeft gehad op de omzet en nettowinst van Heineken en Bavaria en zo ja, hoe zij hierop via hun innovaties op reageerden. Daarnaast onderzoek ik hun innovatieve vermogen op het gebied van marketing en reclame, als gevolg van de intrede van radio en televisie.

*2.1.1. Heineken*

In deze periode is Heineken een echt familiebedrijf. Alfred Heineken, kleinzoon van de oprichter van de brouwerij, trad in 1964 toe tot de raad van bestuur en werd in 1971 voorzitter. Ook had hij in de jaren ’50 Heineken’s Belegging en Beheer Maatschappij (HBBM) opgericht. Deze verwierf onder de naam Heineken Holding N.V. in 1972 de meerderheid van de aandelen van Heineken N.V. (50,005%). Vanaf dit moment was het familiekarakter van het bedrijf weer hersteld sinds 1939: eigendom en leiding zaten nu in één hand.[[42]](#footnote-42)

Tijdens de economische crisis heeft Heineken steeds hogere bedrijfsresultaten geboekt dan het jaar daarvoor. Toch kwam de Amsterdamse bierbrouwerij de gevolgen van de economische omstandigheden niet helemaal ongeschonden door. In het boekjaar 1974/1975 daalde de nettowinst van 81,1 miljoen gulden naar 70,6 miljoen gulden.[[43]](#footnote-43) Daarnaast nam de nettowinst in het boekjaar 1980/1981 terug met 33,9%.[[44]](#footnote-44) Opvallend is dat deze verliezen vlak na de Eerste en Tweede Oliecrisis plaatsvonden.

Door de toenemende Europese integratie ontstond er steeds meer concurrentie op de Nederlandse biermarkt vanaf de jaren ’60. Er ontstond een golf van fusies en overnames, wat in 1968 resulteerde in een fusie tussen Heineken en Amstel. Als gevolg van deze samenwerking verkreeg Heineken de meerderheid van het marktaandeel op de biermarkt in Nederland. Daarnaast vergrootte de fusie de buitenlandse belangen van Heineken. In de jaren ’80 wilde het de marktleider van Europa worden en werd het de derde bierbrouwer ter wereld.[[45]](#footnote-45)

Aan het begin van de jaren ’70 zag Heineken productvariatie nog niet als een belangrijk marketinginstrument, naast enkele varianten als Heineken Bokbier en Amstel Bruin. Wel deed de brouwerij constant onderzoek naar nieuwe wegen om bepaalde processen efficiënter te maken of producten te ontwikkelen en te verbeteren. In 1975 opende het een nieuwe brouwerij in Zoeterwoude, welke de grootste werd van heel West Europa. In deze periode heerste er onder Heineken een wens tot vernieuwing in de technologische uitvoering, in de vorm van nieuwe ketels en tanks, waterzuiveringsinstallaties en automatisering.[[46]](#footnote-46)

Deze onderzoeksinspanning werd ook gestoken in de ontwikkeling van nieuwe producten. In de jaren ’90 produceerde Heineken volledig alcoholvrij bier – Amstel Malta – voor op de buitenlandse markt. Daarnaast ontwikkelde het onder Amerikaanse invloed ook Amstel Light.[[47]](#footnote-47) In Nederland werd het alcoholvrije bier onder de naam Buckler verkocht vanaf 1988. Helaas kon het op de markt van alcoholvrij bier haar concurrentie niet voor blijven, waardoor Buckler in de jaren ’90 niet meer verkrijgbaar was in Nederland.[[48]](#footnote-48)

Tenslotte kwam Heineken in 1982 met haar tankbier op de markt. Tankbier is tapbier dat afkomstig is uit een opslagtank, die gevuld wordt door een tankwagen van de brouwerij. Concurrent Bavaria kwam in 1979 als eerste van Nederland met het tankbier op de markt.[[49]](#footnote-49)

Ten aanzien van reclame zag Heineken al snel het belang ervan in. Prijsacties waren niet alleen schadelijk voor het kwaliteitsimago van Heineken, ook zag het reclame als een krachtiger middel in de strijd om de consument.

Heineken wilde de ‘stootkracht’ van Heineken en Amstel bevorderen en liet dat vooral extern doen door middel van reclamebureaus. Naast de advertenties in dag- en weekbladen, bioscoopfilms en andere hulpmiddelen, begon Heineken vanaf de jaren ’60 intensief reclame te maken op radio en televisie. Op de populaire radio *Veronica* was vaak het bekende ‘Heerlijk, helder Heineken’ te horen.[[50]](#footnote-50) Daarnaast werd op 1 januari 1968 de eerste televisiereclame van 30 seconden uitgezonden. Tot die tijd was het verboden om alcoholhoudende dranken aan te bevelen via televisie.[[51]](#footnote-51) De reclamespot ‘Heerlijk, helder Heineken’ werd in 1979 verkozen als de beste reclamespot onder het Nederlandse publiek.[[52]](#footnote-52) Tenslotte wist Heineken steeds meer bekendheid te creëren door middel van het verspreiden van allerlei reclameartikelen als petjes, vlaggetjes en flessenopeners.[[53]](#footnote-53)

*2.1.2. Bavaria*

Bavaria is voor 100% een familiebedrijf en de waarde van de familie Swinkels werd ook in deze jaren niet miskend. Van de 19 zonen van Frans, Piet en Jan Swinkels – de vijfde generatie – zouden er in deze periode 18 werkzaam zijn in de brouwerij. In elk bedrijfsonderdeel van Bavaria was er wel een Swinkels actief.[[54]](#footnote-54)

Na een enorme terugval van de naoorlogse tegenvallende bierconsumptie, was Bavaria aan het begin van de jaren ’60 eindelijk hersteld. De bierbrouwer zag na de Tweede Wereldoorlog een afzetdaling van 50,4% en deed langer dan gemiddeld over haar herstel.[[55]](#footnote-55) De jaren ’60 begonnen echter voorspoedig en ook Bavaria genoot van de gunstige economische ontwikkelingen.

Door al het fusiegeweld van de jaren ’60 en begin jaren ’70 was Bavaria de vierde brouwer van Nederland geworden. In de eerste helft van de jaren ’70 steeg de afzet in 1972 met 17,8% ten opzichte van een groei van 7,9% in 1971.[[56]](#footnote-56) Daarnaast steeg het marktaandeel van de brouwer van 2,4% in 1964 naar 6,4% in 1974. In de tweede helft van de jaren ’70 groeide Bavaria slechts trendmatig mee, maar boekte het enorme successen op de internationale markt.[[57]](#footnote-57)

In de jaren 1968-1970 begon Bavaria, onder leiding van Frans, Piet en Jan Swinkels, met een nieuwbouwprogramma. Deze bouwgolf zou een forse opschaling van de productiecapaciteit mogelijk maken. Daarnaast introduceerde de Brabantse brouwerij in 1967 voor het eerst een innovatief productconcept met het thuistapsysteem. Hoewel het uiteindelijk geen succes is geworden, liet het wel Bavaria’s ambities zien om op de Nederlandse markt niet alleen een volger te willen zijn.[[58]](#footnote-58)

Een andere belangrijke innovatie van Bavaria is het ‘halve’ kunststof kratje geweest in 1972. Met dit nieuwe concept had Bavaria een *unique selling point*, geen enkele andere brouwerij maakte gebruik van het 12-flessenkrat.[[59]](#footnote-59) De introductie van het halve kratje heeft er in hoge mate aan bijgedragen dat de afzet in 1972 steeg met 17,8%.[[60]](#footnote-60) Daarnaast zijn de twee grootste innovatieve successen van Bavaria de introductie van het tankbier, en de lancering van het alcoholvrije Bavaria Malt geweest. Bavaria was in 1979 de eerste op de Nederlandse markt met het tankbier, waarmee het haar concurrentie tot zeker 1982 voor heeft kunnen blijven.[[61]](#footnote-61) Daarnaast introduceerde Bavaria haar alcoholvrije drank voor het eerst voor pers en publiek op de Horecava in 1988. Niet alleen was Bavaria haar concurrenten net te vlug af, Bavaria Malt werd ook nog eens veel lekkerder gevonden dan de andere alcoholvrije bieren. Vanaf 1990 wist Bavaria zich als marktleider in Nederland in het alcoholvrije en alcoholarme biersegment te voltrekken.[[62]](#footnote-62)

In deze periode lag de nadruk van de strategie van Bavaria op prijsacties. De prijzen van Bavaria doken onder het prijsniveau van Heineken en Amstel, waardoor het een aantrekkelijke partner voor grootwinkelbedrijven werd.[[63]](#footnote-63) Waarschijnlijk zag Bavaria hierdoor meer belang in concurrentie op prijs, in plaats van in reclame.

Ten aanzien van reclame en marketing hield Bavaria tot in de jaren ’80 een conservatieve houding aan. Frans Swinkels was een groot tegenstander van de collectieve reclamecampagne van het Centraal Brouwerij Kantoor om “het bier weer best te maken” in de jaren ’50.[[64]](#footnote-64) Ook in de jaren ’60 hechtte de Swinkels weinig waarde aan reclame, ze vertrouwden volledig op de kracht van traditionele reclamedragers als glazen, viltjes, kartonnen platen en gevellichtbakken. Maar na een onderzoek onder de consument, ontstond het besef dat Bavaria een heel ander consumentenimago had dan gedacht. Dit leidde tot een nieuwe identiteitsvorming in de vorm van reclame.[[65]](#footnote-65)

Waar andere brouwers al jaren hadden geadverteerd in kranten en op televisie en radio, had Bavaria zich op het vlak van mediareclame nauwelijks gemanifesteerd. De Swinkels van de zesde generatie vonden het belangrijker om te investeren in de modernisering van het bedrijf, dan in het maken van reclame. In 1978 diende er meer nadruk gelegd te worden op de begrippen ‘Brabant’, ‘familie’ en ‘traditie’. In 1985 ontstond uiteindelijk de bekende slogan “Zo, nu eerst een Bavaria”, waar de brouwerij in 1991 een prijs voor heeft ontvangen. Tenslotte heeft de brouwerij gebruik gemaakt van (internationaal) bekende personen in haar televisiereclames, waardoor Bavaria voor met name Bavaria Malt internationale bekendheid heeft gekregen in de jaren ’90.[[66]](#footnote-66)

*2.1.3. Comparatieve analyse*

In deze periode zijn zowel Bavaria als Heineken aan te merken als een familiebedrijf. In de termen van Arnoldus is Bavaria een *personal enterprise* en Heineken een *managerially supervised family enterprise*. Ondanks het feit dat de familie een grote rol heeft gespeeld in de ondernemingen, zijn er verschillen in het effect van de wereldcrisis, hun innovaties, strategieën en reclame- en marketingstrategieën.

Aan de ene kant heeft Heineken een duidelijk verlies geleden als gevolg van de economische wereldcrisis. Met een daling van 12,9% in 1974 en 33,9% in 1980 van de nettowinst, is de Amsterdamse brouwerij er niet geheel ongedeerd van af gekomen. Aan de andere kant zijn er bij Bavaria geen grote verliezen bekend.[[67]](#footnote-67) De gevolgen van de twee oliecrises zijn wel te zien aan het feit dat Bavaria vanaf 1975 slechts trendmatig meegroeide.

Op grond van de productinnovaties hadden Heineken en Bavaria duidelijk een andere strategie. Heineken zag het voordeel van productvariatie nog niet in, terwijl Bavaria dat juist wel deed. De bierbrouwerij uit Amsterdam voelde de toenemende concurrentie in Nederland en op het wereldtoneel, waardoor het voornamelijk bezig was haar dominante positie te behouden. Wel was vernieuwing in het productieproces belangrijk. Dat laatste gold in deze periode ook voor Bavaria; beide bierbrouwers openden een nieuwe brouwerij om de productiecapaciteit te verhogen.

In hun productinnovaties hebben de bierproducenten in een zekere zin de trend gevolgd. Door de toenemende export en de verdere geografische spreiding daarvan, ontstond het idee om alcoholvrij bier te produceren voor landen waar geen alcohol gedronken werd. Opmerkelijk was dat Bavaria Malt veel meer succes genoot dan dat Buckler dat deed. De lekkere smaak van het alcoholvrije Bavaria Malt leek de ondergang van Buckler getekend te hebben in de jaren ’90.

Op grond van de reclame en marketing is er ook een groot verschil te zien. Al voordat de televisie en radio hun intrede hadden gedaan, was Heineken al bezig met merkbekendheid creëren. Bavaria zag hier geen waarde in. De Brabantse bierbrouwer zag meer in prijsacties dan in themacampagnes. De conservatieve houding van Bavaria ten aanzien van reclame is opvallend, omdat het in haar productinnovaties een tegenovergestelde houding liet zien. Daarnaast lijkt het bedrijf moeite te hebben gehad om mee te gaan met een trendmatige verandering. Aan het begin van de jaren ’80 heeft Bavaria haar onbedoelde consumentenimago drastisch moeten veranderen door het gebrek aan reclame.

*2.2. Innovaties in de jaren 1990-2015*

Aan het eind van de jaren ’80 kwam de wereldeconomie uit een lange recessie. De nieuwe economie werd gestimuleerd door een toenemende liberalisering van de markten, welke eerst alleen de financiële markten betrof.[[68]](#footnote-68) De periode 1990-2015 wordt gekenmerkt door het ontstaan van één wereldmarkt. Er ontstond een wereldwijde concurrentiestrijd door de toenemende economische verwevenheid. Ook op de biermarkt was er sprake van internationalisering.[[69]](#footnote-69)

Met het einde van de Koude Oorlog kreeg het Amerikaanse model van het kapitalisme steeds meer de overhand in het economische en sociale leven. Daarnaast ontstond er ook door de oplopende beurskoersen van de jaren ’90 het gevoel dat er een nieuwe economische stijl was ontstaan.[[70]](#footnote-70) Maar vanaf het jaar 2000 keerde het tij. De 21ste eeuw begon met een aantal crises, zoals 9/11 en de dot-com crisis, welke een einde maakte aan de beurskoers van de jaren ’90.[[71]](#footnote-71) Ook stagneerde de vraag naar bier in de westerse wereld door de recessie tussen 2001 en 2003.[[72]](#footnote-72)

Uiteindelijk leidde de ineenstorting van de Amerikaanse huizenmarkt tot een bankencrisis en een economische crisis in 2008. De aandelenkoersen in Europa en de Verenigde Staten waren gezakt naar hun waarde van 2003.[[73]](#footnote-73) Er waren ingrijpende gevolgen van deze financiële crisis. In Nederland zakte het Bruto Binnenlands Product (BBP) in 2009 met 4,19%. De wereldwijde crisis leidde tot een diepe recessie in Nederland, met name, doordat het afhankelijk was van buitenlandse handel en financiële diensten.[[74]](#footnote-74)

Aan de andere kant ontstonden er hele andere marketingtechnieken van bedrijven. Met de opkomst van het internet en de digitalisering, werden de producten en marketing daar op afgesteld. Ook ontstond er een ontwikkeling naar het gebruik van sociale media.[[75]](#footnote-75)

In dit hoofdstuk onderzoek ik of de economische schommelingen invloed hebben gehad op het innovatieve vermogen van Heineken en Bavaria. Daarnaast worden de verschillende marketing- en reclamestrategieën van hen in deze periode onderzocht.

*2.2.1. Heineken*

In deze periode nam de invloed van Alfred Heineken in de onderneming af. In 1989 trad hij af als voorzitter van de raad van bestuur en in 1995 uit de raad van commissarissen. Hierna bleef hij via Heineken Holding N.V. invloed uitoefenen op het bedrijf. Via Heineken Holding kon hij het beleid van Heineken beoordelen. Daarnaast streefde de Holding naar het behoud van de meerderheid van de aandelen van Heineken.[[76]](#footnote-76) Noemenswaardig is dat de familie Heineken het beleid van de raad van bestuur niet (meer) kon voorschrijven, en er daarmee een verschuiving plaatsvond van een beursgenoteerd familiebedrijf naar een beursgenoteerd bedrijf.

Op 3 januari 2002 overleed Alfred Heineken.[[77]](#footnote-77) Zijn dochter, Charlene de Carvalho-Heineken, had zitting in de raad van beheer van Heineken Holding en haar echtgenoot in de raad van commissarissen van Heineken N.V. Onder Alfred Heineken heerste er nog een strikt financieel beleid waarbij het eigen vermogen van Heineken gelijk moest zijn aan het vreemd vermogen. Maar vanaf 1997 nam het vreemd vermogen toe. Daarnaast verschoof de focus van de onderneming, onder druk van de aandeelhouders, van omzet naar winstgevendheid.[[78]](#footnote-78)

In de jaren ’80 was Heineken de meest internationale bierbrouwer. In de jaren ’90 was het merk in 170 landen te koop: er was geen ander biermerk die dat had. In deze periode vond er ook een consolidatieproces plaats in de bierindustrie. Door fusies en overnames werd Heineken sterk beconcurreerd op het internationale toneel en dacht het zelfs haar unieke internationale status te hebben verloren.[[79]](#footnote-79)

De economische crisis van 2008 is de Nederlandse bierbrouwer niet onopgemerkt gebleven. Ten eerste zakten de koersen van de aandelen na het barsten van de dot-com bubble in 2001. Tot 2003 hadden veel aandelen in waarde verloren.[[80]](#footnote-80) Daarnaast was er in het boekjaar 2007/2008 nog sprake van een forse groei van de omzet van Heineken van 27,3%, maar van een aanzienlijk lage nettowinst. De nettowinst daalde van 807 miljoen euro in 2007 naar 209 miljoen euro in 2008, wat een daling is van 74,1%.[[81]](#footnote-81) Wel herstelde Heineken al vrij snel; in 2009 was de nettowinst weer gegroeid met 387,1%.[[82]](#footnote-82)

In deze periode was Heineken vooral bezig met zichzelf op de markt zetten als internationaal merk. Het merk moest als positief gewaardeerd worden onder de consument, waardoor de vraag ontstond of Heineken productvarianten ook onder het merk door kon laten gaan. Dit werd afgewezen met het idee dat wanneer het product geen succes oplevert, het merk schade loopt. Zo kwam Heineken in de jaren ’90 met producten als Buckler (wat uiteindelijk geen succes was), Dry 100 en Lingen’s Blond.[[83]](#footnote-83) Daarnaast introduceerde Heineken het populaire Wieckse Witte, wat het dankzij de overname van de Limburgse De Ridder kon lanceren. Ook was Murphy’s Irish Stout aan het assortiment toegevoegd, door de overname ervan in 1983.[[84]](#footnote-84)

Door de opkomst van de nieuwe communicatietechnologie en internet, waren er nieuwe platforms om het merk Heineken te promoten en nieuwe diensten aan te bieden. In 1999 ontwikkelde het ‘BarTrek’, welke het mogelijk maakte om via een *hand-held­* computertje op de site van Heineken kaarten van wereldsteden te downloaden waarop bars te vinden waren die Heineken bier schonken.[[85]](#footnote-85) Daarnaast werd het brouwen van bier gemoderniseerd door middel van een automatiseringssysteem. Ten aanzien van het milieu hield Heineken zich ook meer bezig. In 1999 werden de gele kratjes groen in het kader van de algemene ‘vergroening’ van het merk.[[86]](#footnote-86)

Tenslotte ontwikkelde de Amsterdamse brouwerij in 2002 een nieuw systeem voor de afgifte van bier. Dit David systeem was een nieuw soort tapbier welke speciaal bedoeld was voor bars en restaurants waar relatief kleine aantallen bier werd geschonken. Een kleinere versie van het David systeem werd Xtreme Draught. Een groot succes was ook Heineken Extra Cold in 2005.[[87]](#footnote-87) Naast deze nieuwe producten werden flessen en blikjes ook steeds aangepast naar de huidige trends en ontwikkelingen. In 2012 brak Heineken bijvoorbeeld met een tachtigjarige traditie, door de bierflesjes groen te maken.[[88]](#footnote-88)

Door het consolidatieproces dat zich vanaf de jaren ’90 voltrok – en vanaf 2000 losbarstte – veranderde Heineken van strategie. Door middel van kleine en middelgrote overnames was de brouwerij van plan om gestaag door te groeien. Nadeel was dat de structuur van een familiebedrijf een financiële beperking doorvoerde, waardoor Heineken beperkt was in de strijd om overnames. Vanaf 1997 werd deze beperking verruimd.[[89]](#footnote-89)

In de jaren 2002-2012 heeft Heineken vier grote overnames gedaan. Door de overname van de Oostenrijkse brouwerij BBAG in 2003 werd Heineken de grootste brouwer in oost- en centraal Europa.[[90]](#footnote-90) De overname van Scottish & Newcastle in 2008 maakte Heineken nummer een in Groot-Brittannië. Ten derde zorgde de overname van Femsa in 2010 voor een plek voor Heineken in de top 100 van de beste internationale merken.[[91]](#footnote-91) Tenslotte was de overname van de Aziatische brouwerij Asia Pacific Breweries (APB) Heinekens sleutel tot Zuidoost Azië, wat een grote stap was op de snel groeiende Aziatische biermarkt.[[92]](#footnote-92)

In de periode 1990-2015 waren de meest spraakmakende innovaties van Heineken op het gebied van marketing en branding. Het merkenbeleid werd binnen Heineken een belangrijk onderdeel van de groeistrategie. Door middel van reclamecampagnes werd er gestreefd om het merk steeds meer onder de aandacht van het publiek te brengen, maar ook sponsoring ging een steeds grotere rol spelen. Deze sponsoring vond vooral plaats op sport- en muziekactiviteiten.[[93]](#footnote-93)

Op het gebied van sport had Heineken in 1992 voor het eerst het Holland Heineken House geopend op de Olympische Spelen in Barcelona. Daarnaast was Heineken te zien op internationale tennistoernooien, Engels rugby en vanaf 2006 op de UEFA Championsleague. Daarnaast verkocht Heineken in 2006, in het kader van het WK, een jagershoedje, welke hoog scoorde op aantrekkelijkheid en sympathie.[[94]](#footnote-94) In de 21ste eeuw ging de focus naar het gebruik van YouTube en sociale media. In 2009 lanceerde Heineken een reclame die overal op het internet verscheen. In 2010 won de brouwerij een Gouden Loeki voor deze ‘Walk-in-fridge’-commercial.[[95]](#footnote-95)

*2.2.2. Bavaria*

In 1994 wordt Peter Swinkels voorzitter van de raad van bestuur van Bavaria. Hij vertegenwoordigde de zesde generatie van de familie Swinkels. Aan het begin van de 21ste eeuw deed de zevende generatie zijn intrede en nam vanaf 2007 definitief het roer over. Vanaf dat moment werkten er 21 mannen en zes vrouwen van de zevende generatie Swinkels bij Bavaria.[[96]](#footnote-96)

In december 1996 vond een structuurwijziging van Bavaria plaats. Het werd omgezet van een B.V. in een N.V. om moeizame besluitvormingsprocessen tussen aandeelhouders/familieleden van buiten het bedrijf voor te zijn. De buitenwacht dacht door deze wijziging dat Bavaria een beursgang aan het voorbereiden was, maar de familie liet weten dat dat niet het geval was.[[97]](#footnote-97) Daarnaast werd in november 1988 voor het eerst een niet-familielid benoemd tot de raad van bestuur, namelijk Han van der Veen. Bavaria leek volgens buitenstaanders bezig om in de 21ste eeuw een bedrijf te worden dat professionele competentie en managementervaring boven familieafkomst liet gaan.[[98]](#footnote-98)

Het succes van Bavaria Malt heeft sterk bijgedragen aan verdere profilering van het merk Bavaria. Het was de marktleider van het alcoholvrije en alcoholarme biersegment. Maar vanaf 1992 zakte de consumptie van zowel alcoholvrij als alcoholhoudend bier. Rond de millenniumwisseling was er sprake van een krimpende biermarkt, wat tot een verlies leidde van 3,5 miljoen gulden in het boekjaar 2000 voor Bavaria. In 2001 was er alweer verbetering bij het bedrijf.[[99]](#footnote-99) Aan de andere kant zag Bavaria haar nettowinst ten tijde van de economische wereldcrisis in 2009 stijgen met 53% naar 31,6 miljoen euro. Bavaria wist haar aandeel op de Nederlandse biermarkt, ondanks het relatief slechte bierjaar, toch te vergroten.[[100]](#footnote-100)

In de jaren ’90 was productdiversificatie de strategie van Bavaria. Na het succes van Bavaria Malt introduceerde het ten behoeve van de export nog twee gearomatiseerde varianten, te weten Malt Apple en Malt Karkadé. Daarnaast ontstond er steeds meer vraag naar speciaal- en seizoensbieren, waar de Nederlandse brouwerijen via hun producten op inspeelden. In 1991 introduceerde Bavaria het bokbier Bavaria Tarwebok, in 1994 lanceerde het Bavaria 8.6. Tenslotte introduceerde de bierbrouwer in de jaren ’90 nog Moreeke en Bavaria Millenium Brew. In tegenstelling tot Bavaria Tarwebok en Bavaria 8.6 voldeden de twee laatste producten niet aan de verwachtingen.[[101]](#footnote-101)

Ook in de 21ste eeuw kwam Bavaria weer met een aantal producten op de markt. In 1999 sloot Bavaria onder leiding van Peter Swinkels een samenwerkingsovereenkomst met de bierbrouwerij De Schaapskooi van de paters Trappisten uit Berkel-Elschot. Sinds de samenwerking werkt De Schaapskooi onder de naam Koningshoeven B.V. en werd in 2003 de Witte Trappist aan het assortiment toegevoegd. In datzelfde jaar lanceerde Bavaria het speciaalbier Bavaria Hooghe Bock en in 2006 Bavaria Spring Bock.[[102]](#footnote-102)

Met de introductie van Bavaria 0,0% Wit in 2010 blies de brouwerij uit Lieshout het alcoholvrije bier weer nieuw leven in.[[103]](#footnote-103) In 2011 voegde Bavaria nog Bavaria 0,0% Rosé en in 2012 Bavaria 0,0% Lemon toe.[[104]](#footnote-104) De trend van de productie van het alcoholvrije bier bij Bavaria wordt in 2014 weer bevestigd met de introductie van Bavaria 0,0% Fruity Rosé en Bavaria 0,0% Radler Lemon.[[105]](#footnote-105) Sinds de introductie van Radler in 2013, heeft Bavaria naast Radler Lemon ook nog Bavaria 0,0% Radler Appel, Bavaria 2,0% Radler Appel en Bavaria Radler Grapefruit op de markt gebracht. In deze periode is Bavaria (wederom) de marktleider van het alcoholvrije biersegment.[[106]](#footnote-106) Tenslotte werd in 2003 eenmalig een flesje van 23 cl geïntroduceerd met een ‘twist off’ kroonkurk. Het maakte Bavaria de eerste Nederlandse bierproducent met deze kroonkurk, die een opener overbodig maakt.[[107]](#footnote-107)

Op het gebied van marketing en reclame wist Bavaria in de 21ste eeuw goed op te vallen. De toenemende nadruk op sponsoring van met name sport- en muziekevenementen is de Brabantse bierbrouwer niet ontgaan. Vanaf 2006 is Bavaria zich gaan toeleggen op de autosport door middel van de Bavaria City Racing.[[108]](#footnote-108) In datzelfde jaar viel Bavaria op door de ‘leeuwenhose’, die ontwikkeld was voor het WK. Deze leeuwenhose scoorde in 2006 het hoogste op innovatie en humor in de Oranjebarometer van Trendbox.[[109]](#footnote-109) Op het gebied van muziek organiseerde Bavaria in 2009 voor het eerst een popfestival; Bavaria Open Air.[[110]](#footnote-110) Tenslotte wist Bavaria met de Dutch Dress internationale bekendheid te creëren in de aanloop naar het WK in 2010.[[111]](#footnote-111)

De grootste marketinginvestering van Bavaria was in 2009, toen het bedrijf een nieuw beeldmerk introduceerde. Het nieuwe logo van het merk verscheen niet alleen op kratjes, flessen en blikjes, maar ook op de tap, glazen en uithangborden.[[112]](#footnote-112) De precieze kosten voor deze nieuwe marketingcampagne zijn niet duidelijk, maar het zou om miljoenen zijn gegaan.[[113]](#footnote-113)

*2.2.3. Comparatieve analyse*

In deze periode zijn beide ondernemingen een kleine verandering ondergaan in de familiestructuur. De familie Heineken heeft nog een bepaalde invloed op het bedrijf, maar doordat er geen familielid in de raad van bestuur zit in deze periode, is Heineken aan te merken als een *managerial enterprise*. Bavaria is in deze periode nog steeds een *personal enterprise*. Een verandering was, dat er voor het eerst een niet-familielid zitting had in de raad van bestuur. Deze periode is een doorslaggevende periode als het gaat om het verschil tussen een familiebedrijf en een beursgenoteerd (familie)bedrijf.

De economische crisis heeft enkele negatieve gevolgen met zich mee gebracht voor Heineken. Het begon in de jaren 2001-2003 al, waar de aandelen aanzienlijk in waarde waren gezakt. Daarnaast zakte de nettowinst van de brouwerij in 2008 met 74,1%. Bavaria heeft geen grote verliezen gedraaid. Haar nettowinst steeg in 2009 zelfs met 53%. Een verklaring zou kunnen zijn, dat familiebedrijven inderdaad beter bestand zijn tegen economische schommelingen, maar omdat Heineken in 2009 ook een groei van haar nettowinst zag van 387,1%, zou dat nog niet zozeer geconcludeerd kunnen worden. Aan de andere kant investeerde Bavaria in 2009 miljoenen in een nieuw beeldmerk. Het is opvallend dat de brouwerij uit Lieshout midden in de economische crisis een miljoeneninvestering doet. Hieruit kan worden afgeleid, dat ze inderdaad geen zware verliezen heeft geleden.

Op grond van de productinnovaties is er ook in deze periode weer een groot verschil te zien. Bavaria koos productdiversificatie als strategie, terwijl Heineken haar positie als derde brouwerij van de wereld wilde beschermen. De strategie van de Amsterdamse brouwerij was daarom ook om door middel van overnames groter te worden. Het aantal productinnovaties wijkt bij de twee inmiddels internationale bierbrouwerijen ook af. Bavaria is met meer dan tien nieuwe producten op de markt gekomen in deze periode. Heineken heeft ook veel producten gelanceerd, maar die heeft dat veelal kunnen produceren door middel van overnames. Daarnaast hechtte Heineken veel waarde aan haar merk, waardoor veel producten onder andere namen werden uitgebracht.

De intrede van het digitale tijdperk is bij Heineken in de vorm van de ‘Bartrek’ vormgegeven. Maar het gebruik van internet is bij de brouwerij uit Amsterdam vooral gebruikt voor promotie- en marketingdoeleinden. Het gebruik van YouTube en sociale media is voor Heineken een groot succes geweest voor verdere verspreiding van haar merk. Bij Bavaria was het belang van reclame in deze periode ook doorgekomen. De Brabantse bierbrouwer maakte in de 21ste eeuw naast nationale, ook internationale reclame door middel van de ‘leeuwenhose’ en DutchDress.

Zowel Heineken als Bavaria volgden de trend om reclame te maken in de vorm van sponsoring. Een klein verschil is dat de nadruk van Heineken op internationale evenementen lag, en dat van Bavaria op Nederlandse activiteiten.

# *Conclusie*

Mijn onderzoek richtte zich op het verschil in het innovatieve vermogen tussen een familiebedrijf en een beursgenoteerd bedrijf. Hierin werd Bavaria in de twee periodes als familiebedrijf onderzocht, in vergelijking met Heineken. Heineken was in de jaren 1960-1990 een familiebedrijf, maar vanaf de jaren ’90 begon het steeds meer op een *managerial enterprise* te lijken. De verschillen zijn onderzocht op basis van hun nettowinst ten tijde van de economische crises, hun productinnovaties en strategieën en hun reclame- en marketingstrategieën in de jaren 1960-1990 en 1990-2015.

Volgens de bedrijfshistoricus Van Schelven, zouden familiebedrijven in tijden van crisis negatief werken, en in tijden van bloei juist positief. Aan de andere kant bestaat het beeld dat familiebedrijven juist opbloeien in tijden van economische neergang. Deze denkbeelden zijn onderzocht op basis van de nettowinst van Heineken en Bavaria.

Zowel Heineken als Bavaria merkten een negatieve invloed op hun nettowinst als gevolg van de economische omstandigheden in de jaren 1960-2015. Het verschil is dat die negatieve invloed bij Heineken groter was dan die bij Bavaria. De nettowinst van de brouwerij uit Amsterdam daalde in 1974 met 12,9% en in 1980 met 33,9%. Bij Bavaria waren de negatieve gevolgen merkbaar doordat het bedrijf slechts trendmatig meegroeide vanaf de tweede helft van de jaren ‘70. Een ander opvallend verschil, was dat Heineken in 2008 een groter verlies had dan in de jaren ’70 en ’80, toen het nog een volledig familiebedrijf was. Met een daling van 74,1% was de nettowinst in 2008 aanzienlijk gedaald. Een mogelijke verklaring hiervoor is de verschuiving van het bedrijf van de focus van omzet naar winstgevendheid. Heineken neigde ernaar, een *managerial firm* te worden. Daarnaast deed het familiebedrijf Bavaria ten tijde van de economische crisis van 2008 een miljoeneninvestering. Hieruit zou afgeleid kunnen worden, dat familiebedrijven inderdaad beter bestand zijn tegen economische crises.

Op basis van Alfred Chandlers theorie, zouden familiebedrijven conservatief zijn en minder innovaties teweegbrengen. Daarnaast stelt Chandler dat familiebedrijven minder goed in staat zijn om in productie, distributie en beheer te investeren.

Uit de periode 1960-2015 is gebleken dat Bavaria een groot aantal producten op de markt heeft geïntroduceerd. In de periode 1960-1990 moest de bierbrouwerij nog in een zekere mate op gang komen, maar vanaf de jaren ’90 ontwikkelde het zeer innovatieve producten. Sinds de lancering van het alcoholvrije Bavaria Malt wist de bierproducent met steeds meer resultaat op de markt te komen. Aan de andere kant zag Heineken vanaf de jaren ‘60 meer succes in het behoud van haar dominante positie in Nederland en in de rest van de wereld. Door middel van overnames wist Heineken steeds groter te worden. Voornamelijk onder de naam van andere, overgenomen brouwerijen lanceerde het producten, zoals onder de naam van Amstel, Murphy’s Irish Stout en Wieckse Witte. Daarnaast hebben zowel Bavaria als Heineken in de jaren ’70 een nieuwe brouwerij geopend om de productiecapaciteit te verhogen. Hieruit blijkt dat de twee ondernemingen het belang van snelle en kwaliteitsproductie in zagen. Ze waren, in tegenstelling tot Chandlers theorie, in staat om te investeren in productie, distributie en beheer.

Op het gebied van marketing en reclame is Bavaria minder innovatief geweest. Swinkels en Zwaal beschreven de bierproducent zelfs als conservatief wanneer het op reclame aankwam. In de jaren 1960-1990 had de Brabantse bierbrouwerij nog bijna niets gedaan om merkbekendheid te creëren. De familie Swinkels zag er de waarde niet van in. Vanaf de jaren ’90 begon Bavaria pas met het maken van reclame. Daarnaast was de opkomst van radio en televisie ook nog geen reden voor een nieuwe marketingstrategie. Hieruit blijkt dat de Brabantse brouwerij moeite heeft gehad met deze trend: het aanpassen aan de veranderende omstandigheden bleek in dit opzicht nog geen succes.

Aan de andere kant was Heineken een van de eerste die op televisie en radio reclame maakte. Vanaf het moment dat het mogelijk werd om alcohol aan het publiek aan te bevelen, had de Amsterdamse brouwer een reclame op televisie. Daarnaast maakte Heineken ook meteen gebruik van het internet. Door middel van YouTube en sociale media kon uiteindelijk niemand meer om het merk Heineken heen.

Alfred Chandler stelt dat door managers bestuurde ondernemingen succesvoller zijn dan familieondernemingen. Mijn onderzoeksvraag stelt dan ook, ‘in hoeverre een *managerial firm* in de jaren 1960-2015 succesvoller is dan een *family firm*, op grond van Chandlers theorie.’ Op basis van dit onderzoek heeft Bavaria meer producten op de markt gelanceerd dan Heineken – en met succes. Het succes van het tankbier en de introductie van 0,0% heeft Bavaria veel naamsbekendheid opgeleverd. Sinds het succes van Bavaria Malt wist Bavaria zich als marktleider van het alcoholvrije biersegment te voltrekken. Toch was Heineken succesvoller op het gebied van de reclame. Daarnaast wist het de politieke en sociale omstandigheden sneller in haar beleid op te nemen. Concluderend zou een genuanceerd antwoord passend zijn. Bavaria bracht meer productinnovaties op de markt, maar Heineken was innovatiever in de marketing en reclame. *Managerial firms* zijn in principe dus niet succesvoller dan *family firms*.

# *Bibliografie*

***Bronnenuitgaven***

Heineken Collection Foundation, <http://www.heinekencollection.com/archief/?lang=nl> (geraadpleegd op 25 mei – 2 juni 2016).

***Literatuur***

anon., ‘Bavaria introduceert nieuwe variant alcoholvrij bier’, in: *ANP Pers Support*, 8 maart 2008, [https://www.perssupport.nl/persbericht/63251/bavaria-introduceert-nieuwe- variant-alcoholvrij-bier](https://www.perssupport.nl/persbericht/63251/bavaria-introduceert-nieuwe-%09variant-alcoholvrij-bier) (geraadpleegd op 2 juni 2016).

anon.,‘Bavaria komt na lemon en grapefruit ook Radler Appel’, in: *Helmond Nieuws*, 24 februari 2015, [http://helmond.nieuws.nl/nieuws/20150224/bavaria-komt-na-lemon-en- grapefruit-nu-ook-radler-appel/](http://helmond.nieuws.nl/nieuws/20150224/bavaria-komt-na-lemon-en-%09grapefruit-nu-ook-radler-appel/) (geraadpleegd op 2 juni 2016).

anon.,‘Bavaria Open Air trapt af’, in: *Trouw*, 28 augustus 2009, [http://www.trouw.nl/tr/nl/4512/Cultuur/article/detail/1151423/2009/08/28/Bavaria- Open-Air-trapt-af.dhtml](http://www.trouw.nl/tr/nl/4512/Cultuur/article/detail/1151423/2009/08/28/Bavaria-%09Open-Air-trapt-af.dhtml) (geraadpleegd op 2 juni 2016).

anon., ‘Heineken grootste in Oost-Europa’, in: *NRC Handelsblad*, 2 mei 2003, <http://vorige.nrc.nl/economie/article1588845.ece> (geraadpleegd op 1 juni 2016).

anon., ‘Levendige handel in Bavariajurkjes’, in: *Trouw*, 8 juli 2010, [http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/1105340/2010/07/08/Levendig e-handel-in-Bavariajurkjes.dhtml](http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/1105340/2010/07/08/Levendig%09e-handel-in-Bavariajurkjes.dhtml) (geraadpleegd op 2 juni 2016).

Arnoldus, Doreen, *Family, family firm, and strategy. Six Dutch family firms in the food industry 1880-1970* (Amsterdam 2002).

Boeschoten, W*., Hoofdlijnen van de economische geschiedenis van Nederland 1900-1990* (Amsterdam: Nederlands Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf 1992).

Bruel, M., J.R. Geerlings en J.A. van Hamel, *Uitblinken als familiebedrijf. Over de inrichting en werking van goed bestuur* (Assen 2008).

Centraal Bureau voor de Statistiek, <http://cbs.overheidsdata.nl/80066ned> (geraadpleegd op 17 mei 2016).

Chandler, Alfred D. Jr., *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism* (Cambridge/Londen 1990).

Church, Roy, ‘The Family Firm in Industrial Capitalism: International Perspectives on Hypotheses and History’, in: *Business History* 35 (1993) 4, 17-43.

Davids, Karel, ‘Familiebedrijven, familisme en individualisering, Nederland, ca 1880-1990. Een bijdrage aan de theorievorming’, *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 24, 3/4 (1997) 527-554.

Dijk, Liset van, Jos de Haan en Susanne Rijken, *Digitalisering van de leefwereld. Een onderzoek naar informatie- en communicatietechnologie en sociale ongelijkheid* (Den Haag 2000).

Eerenbeemt, H.F.J.M. van den, *In het spoor van de vooruitgang. Het moderniseringsproces in de Nederlandse samenleving 1730-1980* (Tilburg 1989).

Faber, Hans, ‘Bavaria brouwt een beursgang’, in: *de Volkskrant*, 14 juni 1997, <http://www.volkskrant.nl/voordeel/bavaria-brouwt-een-beursgang~a484751/> (geraadpleegd op 1 juni 2016).

Fernandez, R., *Explaining the decline of the Amsterdam financial centre. Globalizing finance and the rise of a hierarchical inter-city network* (Amsterdam: University of Amsterdam 2011).

Flören, R.H. en E.J. Wijers, *Handboek van het familiebedrijf* (Breukelen: Nijenrode University 1996).

Gilbert, M. en M. Cordey-Hayes, ‘Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation’, in: *Technovation* 16 (1996) 6, 301-312.

Hoelen, H., *De economische problematiek van de biermarkt, in het bijzonder in Nederland* (Amsterdam 1961).

Jones, Geoffrey en Mary Rose, ‘Family capitalism’, in: *Business History* 35 (1993) 4, 1-16.

Keijl, Suzanne, ‘Strategisch belang van innovatie en best practices voor de executie’, in: *Spotlight Special* 21 (2014) 2, 52-55, [https://www.pwc.nl/nl/spotlight/assets/documents/pwc-strategisch-belang-van- innovatie-2014-2-10.pdf](https://www.pwc.nl/nl/spotlight/assets/documents/pwc-strategisch-belang-van-%09innovatie-2014-2-10.pdf) (geraadpleegd op 4 mei 2016).

Kocka, J., ‘The entrepreneur, the family and capitalism. Some examples from the early phase of industrialisation in Germany’, in: *German Yearbook on Business History* (1981).

Levitt, Theodore, ‘The globalization of markets’, in: *Harvard Business Review* (1983).

Medendorp, J., ‘Bavaria: Familiebedrijf voor altijd’, in: *Twentevisie* 10 (2006) 37.

Lin, Carol Yeh-Yun, Leif Edvinsson, Jeffrey Chen en Tord Beding, *National intellectual capital and the financial crisis in Austria, Belgium, the Netherlands, and Switzerland* (New York 2014).

Lowenstein, Roger, *Origins of the Crash. The great bubble and its undoining* (New York 2004)

Posthumus, Niels, ‘Heineken doet grote overname in Azië – Tiger Beer in Nederlandse handen’, in: *NRC Handelsblad*, 28 september 2012, [http://www.nrc.nl/nieuws/2012/09/28/heineken-staat-voor-grote-overname-in-azie- tiger-beer-nu-bijna-nederlands](http://www.nrc.nl/nieuws/2012/09/28/heineken-staat-voor-grote-overname-in-azie-%09tiger-beer-nu-bijna-nederlands) (geraadpleegd op 1 juni 2016).

Rogers, Mark, *The Definition and Measurement of Innovation*. Working Paper No. 10/98. (Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research 1998).

Rose, Mark H., ‘A failure of capitalism. The crisis of ’08 and the descent into depression’, in: Cambridge: *Harvard University Press* (2009).

Rutte, Gerard en Josee Koning, *De supermarkt: 50 jaar geschiedenis* (Baarn 1998).

Schelven, A.L. van, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co te Enschede,* (Leiden 1984).

Schot, J.W., H.W. Lintsen, A. Rip, A.A. Albert de la Brunhèze en E. Homburg, *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. Deel 4: Huishouden, medische techniek* (Zutphen 2001).

Schröter, Harm G., *Americanization of the European Economy. A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s* (Dordrecht 2005).

Sharma, Pramodita, James J. Chrisman, Amy L. Pablo en Jess H. Chua, *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*  (University of Calgary 2001).

Sluyterman, Keetie en Bram Bouwens, *150 jaar Heineken: brouwerij, merk en familie* (Amsterdam 2014).

Sluyterman, Keetie E. en Hélène J.M. Winkelman, ‘The Dutch Family Firm confronted with Chandler’s Dynamics of Industrial Capitalism, 1890-1940’, in: *Business History* 35 (1993) 4, 152-183.

STAP, *Trend rapport 2006. Monitoring van trends en innovaties op het gebied van alcoholmarketing in 2006* (Stichting Alcoholpreventie (STAP), Utrecht 2007).

Stil, Herman, ‘Heineken breekt met traditie; bruin flesje wordt groen’, in: *Het Parool*, 24 september 2012, [http://www.parool.nl/binnenland/heineken-breekt-met-traditie-bruin- flesje-wordt-groen~a3321381/](http://www.parool.nl/binnenland/heineken-breekt-met-traditie-bruin-%09flesje-wordt-groen~a3321381/) (geraadpleegd op 1 juni 2016).

Swinckels, Antoon en Peter Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout* (Lieshout 2008).

Voormolen, Sander, ‘In crisistijd floreert familiebedrijf’, in: *de Volkskrant*, 26 februari 2009, [http://www.nrc.nl/handelsblad/2009/02/26/in-crisistijd-floreert-familiebedrijf- 11689520](http://www.nrc.nl/handelsblad/2009/02/26/in-crisistijd-floreert-familiebedrijf-%0911689520) (geraadpleegd op 4 mei 2016).

Waard, Peter de, ‘De ontstuitbare opmars van 0,0’ in: *de Volkskrant*, 10 juli 2013, <http://www.volkskrant.nl/archief/de-onstuitbare-opmars-van-0-0~a3473153/> (geraadpleegd op 2 juni 2016).

Werf, J. van der, M.G.P.A. Jacobs, W.H.G. Maas*, Heineken 1949-1988* (Heineken 1991).

Wildenberg, E. van den, *Trendrapport 2009. Monitoring van trends en innovaties op het gebied van alcoholreclame en –marketing in 2009* (Nederlands Instituut voor Alcoholbeleid (STAP), Utrecht 2010).

Zanden, J.L. van, en R.T. Griffiths, *Economische geschiedenis van Nederland in de 20e eeuw* (Hentenaar, Wijk bij Duurstede 1986).

1. Doreen Arnoldus, *Family, family firm, and strategy. Six Dutch family firms in the food industry 1880-1970* (Amsterdam 2002) 15. [↑](#footnote-ref-1)
2. Arnoldus, *Family, family firm, and strategy*, 19-20. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ibidem, 20. [↑](#footnote-ref-3)
4. Geoffrey Jones en Mary Rose, ‘Family capitalism’, in: *Business History* 35 (1993) 4, 2-4. [↑](#footnote-ref-4)
5. J. Kocka, ‘The entrepreneur, the family and capitalism. Some examples from the early phase of industrialisation in Germany’, in: *German Yearbook on Business History* (1981) 80. [↑](#footnote-ref-5)
6. Alfred D. Chandler Jr., *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism* (Cambridge/Londen 1990). [↑](#footnote-ref-6)
7. M. Bruel, J.R. Geerlings, J.A. Van Hamel, *Uitblinken als familiebedrijf. Over de inrichting en werking van goed bestuur* (Assen 2008) 7. [↑](#footnote-ref-7)
8. Antoon Swinkels en Peter Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout* (Lieshout 2008) 371, 465 ; J., Medendorp, ‘Bavaria: Familiebedrijf voor altijd’, in: *Twentevisie* 10 (2006) 37. [↑](#footnote-ref-8)
9. Keetie Sluyterman en Bram Bouwens, *150 jaar Heineken. Brouwerij, merk en familie* (Amsterdam 2014) 192, 209. [↑](#footnote-ref-9)
10. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 249, 458, 539. [↑](#footnote-ref-10)
11. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 275, 359-363, 380-384, 458-518. [↑](#footnote-ref-11)
12. Karel Davids, ‘Familiebedrijven, familisme en individualisering, Nederland ca. 1880-1990. Een bijdrage aan de theorievorming’, in: *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 24, 3/4 (1997) 530. [↑](#footnote-ref-12)
13. Chandler, *Scale and scope*. [↑](#footnote-ref-13)
14. Jones and Rose, ‘Family Capitalism’, 3. [↑](#footnote-ref-14)
15. A.L. van Schelven, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming Van Heek & Co te Enschede*, (Leiden 1984) 3. [↑](#footnote-ref-15)
16. Van Schelven, *Onderneming en familisme*, 228-229; K. Davids, ‘Familiebedrijven, familisme en individualisering’, 529. [↑](#footnote-ref-16)
17. Van Schelven, *Onderneming en familisme*, 3. [↑](#footnote-ref-17)
18. R.H. Flören en E.J. Wijers, *Handboek van het familiebedrijf* (Breukelen: Nijenrode University 1996) 12-18. [↑](#footnote-ref-18)
19. Pramodita Sharma, James J. Chrisman, Amy L. Pablo en Jess H. Chua, *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms. A conceptual model* (University of Calgary 2001) 4-5. [↑](#footnote-ref-19)
20. Van Schelven, *Onderneming en familisme*, 224-226. [↑](#footnote-ref-20)
21. Jones en Rose, ‘Family Capitalism’, 4-6, 16. [↑](#footnote-ref-21)
22. Ibidem, 4. [↑](#footnote-ref-22)
23. Roy Church, ‘The family firm in industrial capitalism. International perspectives on hypotheses and history’, in: *Business History* 35 (1993) 4, 17-43. [↑](#footnote-ref-23)
24. Keetie E. Sluyterman en Hélène J. M. Winkelman, ‘The Dutch family firm confronted with Chandler’s dynamics of industrial capitalism, 1890-1940’, in: *Business History* 35 (1993) 4, 152-153, 172-176. [↑](#footnote-ref-24)
25. Flören en Wijers, *Handboek van het familiebedrijf*, 6-11. [↑](#footnote-ref-25)
26. Sander Voormolen, ‘In crisistijd floreert familiebedrijf’, in: *NRC Handelsblad*, 26 februari 2009, <http://www.nrc.nl/handelsblad/2009/02/26/in-crisistijd-floreert-familiebedrijf-11689520> (geraadpleegd op 4 mei 2016); Bruel, e.a. *Uitblinken als familiebedrijf*. [↑](#footnote-ref-26)
27. Mark Rogers, *The definition and measurement of innovation*. Working Paper No. 10/98. Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research (Melbourne 1998) 2. [↑](#footnote-ref-27)
28. M. Gilbert en M. Cordey-Hayes, ‘Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation’, in: *Technovation* 16 (1996) 6, 301. [↑](#footnote-ref-28)
29. Suzanne Keijl, ‘Strategisch belang van innovatie en best practices voor de executie’, in: *Spotlight Special* 21 (2014) 2, 52, <https://www.pwc.nl/nl/spotlight/assets/documents/pwc-strategisch-belang-van-innovatie-2014-2-10.pdf> (geraadpleegd op 4 mei 2016). [↑](#footnote-ref-29)
30. Centraal Bureau voor de Statistiek, <http://cbs.overheidsdata.nl/80066ned> (geraadpleegd op 17 mei 2016). [↑](#footnote-ref-30)
31. H.F.J.M. van den Eerenbeemt, *In het spoor van de vooruitgang. Het moderniseringsproces in de Nederlandse samenleving 1730-1980* (Tilburg 1989) 33. [↑](#footnote-ref-31)
32. Harm G. Schröter, *Americanization of the European economy. A compact survey of American economic influence in Europe since the 1880s* (Dordrecht 2005). [↑](#footnote-ref-32)
33. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 374. [↑](#footnote-ref-33)
34. Theodore Levitt, ‘The globalization of markets’, in: *Harvard Business Review* (1983) 307. [↑](#footnote-ref-34)
35. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 375. [↑](#footnote-ref-35)
36. Mark H. Rose, ‘A failure of capitalism. The crisis of ’08 and the descent into depression’, in: *Cambridge: Harvard University Press* (2009). [↑](#footnote-ref-36)
37. Liset van Dijk, Jos de Haan en Susanne Rijken, *Digitalisering van de leefwereld. Een onderzoek naar informatie- en communicatietechnologie en sociale ongelijkheid* (Den Haag 2000) 77-78. [↑](#footnote-ref-37)
38. J.L. van Zanden en R.T. Griffiths, *Economische geschiedenis van Nederland in de 20e eeuw* (Hentenaar, Wijk bij Duurstede (1986) 210. [↑](#footnote-ref-38)
39. W. Boeschoten, *Hoofdlijnen van de economische geschiedenis van Nederland 1900-1990* (Amsterdam: Nederlands Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf 1992) 53-54, 63-64. [↑](#footnote-ref-39)
40. Van Zanden en Griffiths, *Economische geschiedenis van Nederland in de 20e eeuw*, 256-262. [↑](#footnote-ref-40)
41. J.W. Schot, H.W. Lintsen, A. Rip, A.A. Albert de la Brunhèze en E. Homburg, *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. Deel 4: Huishouden, medische techniek* (Zutphen 2001) 148-149. [↑](#footnote-ref-41)
42. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 251-257, 275, 294. [↑](#footnote-ref-42)
43. Heineken Collection Foundation, *Jaarverslag 1974*, <https://heineken.memorix.nl/issue/JVS/1974-01-01/edition/0/page/8> (geraadpleegd op 25 mei 2016). [↑](#footnote-ref-43)
44. Heineken Collection Foundation, *Jaarverslag 1980*, <https://heineken.memorix.nl/issue/JVS/1980-01-01/edition/0/page/10> (geraadpleegd op 25 mei 2016). [↑](#footnote-ref-44)
45. Sluterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 269-275, 312, 344, 354-374. [↑](#footnote-ref-45)
46. Ibidem, 312-313, 320-325. [↑](#footnote-ref-46)
47. Heineken Collection Foundation, *Jaarverslag 1980*, <https://heineken.memorix.nl/issue/JVS/1980-01-01/edition/0/page/14> (geraadpleegd op 25 mei 2016); Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 324-325. [↑](#footnote-ref-47)
48. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 396-398. [↑](#footnote-ref-48)
49. Ibidem, 382-384; Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 325. [↑](#footnote-ref-49)
50. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 312-317. [↑](#footnote-ref-50)
51. Heineken Collection Foundation, *Vers van ‘t Vat,* januari 1968, <https://heineken.memorix.nl/issue/VVV/1968-01-01/edition/0/page/13> (geraadpleegd op 30 mei 2016). [↑](#footnote-ref-51)
52. Heineken Collection Foundation, *Vers van ‘t Vat,* november 1979, <https://heineken.memorix.nl/issue/VVV/1979-11-01/edition/0/page/5> (geraadpleegd op 30 mei 2016). [↑](#footnote-ref-52)
53. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 318. [↑](#footnote-ref-53)
54. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 337, 341, 346. [↑](#footnote-ref-54)
55. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 240-243. [↑](#footnote-ref-55)
56. Archief Bavaria, *Jaarrekening 1973* (Eindhoven: Nederlandse Accountants Maatschap, 14 november 1973); Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 369. [↑](#footnote-ref-56)
57. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 375. [↑](#footnote-ref-57)
58. Ibidem, 276-281, 366-368. [↑](#footnote-ref-58)
59. Ibidem, 368. [↑](#footnote-ref-59)
60. Archief Bavaria, *Jaarrekening 1973* (Eindhoven: Nederlandse Accountants Maatschap, 14 november 1973); Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 369. [↑](#footnote-ref-60)
61. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 325. [↑](#footnote-ref-61)
62. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 395-403. [↑](#footnote-ref-62)
63. J. van der Werf, M.G.P.A. Jacobs, W.H.G. Maas, *Heineken 1949-1988* (Heineken 1991) 132; Gerard Rutte en Josee Koning, *De supermarkt. 50 jaar geschiedenis* (Baarn 1998) 129-134. [↑](#footnote-ref-63)
64. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 244-245. [↑](#footnote-ref-64)
65. Ibidem, 244-245, 293, 374. [↑](#footnote-ref-65)
66. Ibidem, 390-393, 401-403. [↑](#footnote-ref-66)
67. Wegens gebrek aan (openbare) jaarcijfers van deze periode is eventuele groei of verlies in cijfes niet bekend. [↑](#footnote-ref-67)
68. R. Fernandez, *Explaining the decline of the Amsterdam financial centre. Globalizing finance and the rise of a hierarchical inter-city network* (Amsterdam: University of Amsterdam 2011) 45-76. [↑](#footnote-ref-68)
69. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*,374-378. [↑](#footnote-ref-69)
70. Ibidem, 377. [↑](#footnote-ref-70)
71. Roger Lowenstein, *Origins of the Crash. The great bubble and its undoining* (New York 2004) 157-187, 192-193. [↑](#footnote-ref-71)
72. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 384. [↑](#footnote-ref-72)
73. Ibidem, 455. [↑](#footnote-ref-73)
74. Carol Yeh-Yun Lin, Leif Edvinsson, Jeffrey Chen en Tord Beding, *National Intellectual Capital and the Financial Crisis in Austria, Belgium, the Netherlands, and Switzerland* (New York 2014) 8-9, 14-15. [↑](#footnote-ref-74)
75. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 491. [↑](#footnote-ref-75)
76. Heineken Collection Foundation, *Jaarverslag 1995*, <https://heineken.memorix.nl/issue/JVS/1995-01-01/edition/0/page/13> (geraadpleegd op 31 mei 2016); Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 380-383. [↑](#footnote-ref-76)
77. Heineken Collection Foundation, *Vers van ‘t Vat,* januari 2002, <https://heineken.memorix.nl/issue/WOH/2002-01-03/edition/null/page/3> (geraadpleegd op 31 mei 2016). [↑](#footnote-ref-77)
78. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 383-386. [↑](#footnote-ref-78)
79. Ibidem, 374, 392, 444, 452. [↑](#footnote-ref-79)
80. Ibidem, 384. [↑](#footnote-ref-80)
81. Heineken Collection Foundation, *Jaarverslag 2008*, <https://heineken.memorix.nl/issue/JVS/2008-01-01/edition/0/page/12> (geraadpleegd op 31 mei 2016). [↑](#footnote-ref-81)
82. Heineken Collection Foundation, *Jaarverslag 2009*, <https://heineken.memorix.nl/issue/JVS/2009-01-01/edition/0/page/7> (geraadpleegd op 31 mei 2016). [↑](#footnote-ref-82)
83. Heineken Collection Foundation, *Vers van ‘t Vat,* juli en augustus 1989 & april 1994, <https://heineken.memorix.nl/issue/VVV/1989-07-01/edition/0/page/2> (geraadpleegd op 1 juni 2016). [↑](#footnote-ref-83)
84. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 390-392. [↑](#footnote-ref-84)
85. Heineken Collection Foundation, *Jaarrekening 1999*, <https://heineken.memorix.nl/issue/JVS/1999-01-01/edition/0/page/44> ; *Vers van ‘t Vat*, januari 2000, <https://heineken.memorix.nl/issue/VVV/1999-01-01/edition/0/page/16> (beiden geraadpleegd op 1 juni 2016). [↑](#footnote-ref-85)
86. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 397-398. [↑](#footnote-ref-86)
87. Ibidem, 487-491. [↑](#footnote-ref-87)
88. Herman Stil, ‘Heineken breekt met traditie; bruin flesje wordt groen’, in: *Het Parool*, 24 september 2012, <http://www.parool.nl/binnenland/heineken-breekt-met-traditie-bruin-flesje-wordt-groen~a3321381/> (geraadpleegd op 1 juni 2016). [↑](#footnote-ref-88)
89. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 386, 427-432. [↑](#footnote-ref-89)
90. ‘Heineken grootste in Oost-Europa’, in: *NRC Handelsblad*, 2 mei 2003, <http://vorige.nrc.nl/economie/article1588845.ece> (geraadpleegd op 1 juni 2016). [↑](#footnote-ref-90)
91. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 468-475. [↑](#footnote-ref-91)
92. Niels Posthumus, ‘Heineken doet grote overname in Azië – Tiger Beer in Nederlandse handen’, in: *NRC Handelsblad*, 28 september 2012, <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/09/28/heineken-staat-voor-grote-overname-in-azie-tiger-beer-nu-bijna-nederlands> (geraadpleegd op 1 juni 2016). [↑](#footnote-ref-92)
93. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 389, 395, 491. [↑](#footnote-ref-93)
94. STAP, *Trend rapport 2006. Monitoring van trends en innovaties op het gebied van alcoholmarketing in 2006* (Stichting Alcoholpreventie (STAP), Utrecht 2007) 51. [↑](#footnote-ref-94)
95. Sluyterman en Bouwens, *150 jaar Heineken*, 395, 491-492; Heineken Collection Foundation, *Heineken NL Magazine*, februari 2010, <https://heineken.memorix.nl/issue/HM/2010-02-01/edition/0/page/10> (geraadpleegd op 1 juni 2016). [↑](#footnote-ref-95)
96. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 424, 463-465, 521. [↑](#footnote-ref-96)
97. Hans Faber, ‘Bavaria brouwt een beursgang’, in: *de Volkskrant*, 14 juni 1997, <http://www.volkskrant.nl/voordeel/bavaria-brouwt-een-beursgang~a484751/> (geraadpleegd op 1 juni 2016). [↑](#footnote-ref-97)
98. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 467. [↑](#footnote-ref-98)
99. Ibidem, 398, 401-403, 422-424. [↑](#footnote-ref-99)
100. E. van den Wildenberg, *Trendrapport 2009. Monitoring van trends en innovaties op het gebied van alcoholreclame en –marketing in 2009* (Nederlands Instituut voor Alcoholbeleid (STAP), Utrecht 2010) 36. [↑](#footnote-ref-100)
101. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 405, 424-437. [↑](#footnote-ref-101)
102. Ibidem, 437-447. [↑](#footnote-ref-102)
103. Peter de Waard, ‘De ontstuitbare opmars van 0,0’ in: *de Volkskrant*, 10 juli 2013, <http://www.volkskrant.nl/archief/de-onstuitbare-opmars-van-0-0~a3473153/> (geraadpleegd op 2 juni 2016). [↑](#footnote-ref-103)
104. ‘Bavaria introduceert nieuwe variant alcoholvrij bier’, in: *ANP Pers Support*, 8 maart 2012, <https://www.perssupport.nl/persbericht/63251/bavaria-introduceert-nieuwe-variant-alcoholvrij-bier> (geraadpleegd op 2 juni 2016). [↑](#footnote-ref-104)
105. Bavaria, *Jaarverslag 2014*, <http://www.bavariacorporate.com/flexpaper/Bavaria_jaarrekening_2014.pdf> (geraadpleegd op 2 juni 2016). [↑](#footnote-ref-105)
106. ‘Bavaria komt na lemon en grapefruit ook Radler Appel’, in: *Helmond Nieuws*, 24 februari 2015, <http://helmond.nieuws.nl/nieuws/20150224/bavaria-komt-na-lemon-en-grapefruit-nu-ook-radler-appel/> (geraadpleegd op 2 juni 2016). [↑](#footnote-ref-106)
107. Swinkels en Zwaal, *Biografie van een brouwerij en een familie uit Lieshout*, 519. [↑](#footnote-ref-107)
108. STAP, *Trend rapport 2006. Monitoring van trends en innovaties op het gebied van alcoholmarketing in 2006* (Stichting Alcoholpreventie (STAP), Utrecht 2007) 7. [↑](#footnote-ref-108)
109. STAP, *Trend rapport 2006*, 51. [↑](#footnote-ref-109)
110. ‘Bavaria Open Air trapt af’, in: *Trouw*, 28 augustus 2009, <http://www.trouw.nl/tr/nl/4512/Cultuur/article/detail/1151423/2009/08/28/Bavaria-Open-Air-trapt-af.dhtml> (geraadpleegd op 2 juni 2016). [↑](#footnote-ref-110)
111. ‘Levendige handel in Bavariajurkjes’, in: *Trouw*, 8 juli 2010, <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/1105340/2010/07/08/Levendige-handel-in-Bavariajurkjes.dhtml> (geraadpleegd op 2 juni 2016). [↑](#footnote-ref-111)
112. ‘Bavaria introduceert nieuw beeldmerk’, in: *Trouw*, 12 november 2009, <http://www.trouw.nl/tr/nl/4504/Economie/article/detail/1159773/2009/10/12/Bavaria-introduceert-nieuw-beeldmerk.dhtml> (geraadpleegd op 2 juni 2016). [↑](#footnote-ref-112)
113. Van den Wildenberg, *Trendrapport 2009*, 37. [↑](#footnote-ref-113)