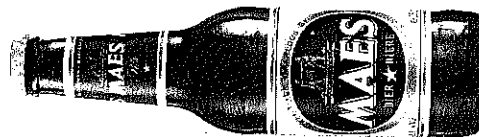


"Op een betere wereld"



EEN VERRASSENDE ONTMOETING. EEN PRETTIG  
WEERZIEN. ENKELE GEZELLIGE MOMENTEN. EEN LUCHTIG  
PRAATJE. EEN DIEPZINNIG GESPREK. EEN GRAP EN EEN  
SCHOUDERKLOPPJE. EEN WITTE, SCHUIMENDE KRAAG.  
EEN HEERLIJK FRISSE MAES.



*Een bier met diepde gehavene, drink je met voorstand.* *Amollius*

## De structuur van de Belgische bierbrouwerijsector: analyse, verklaring en managementimplicaties

De structuur van de bierbrouwerijsector wordt gekenmerkt door (1) de hoge concentratiegraad, (2) sterke produktdifferentiatie zowel in de pilsmarkt als in de markt van de andere bieren, (3) toetredingsdrempels die vooral in de pilsmarkt een rol spelen, en (4) toenemende macht van de kopers, gezien het toenemende belang van de verkoop van bier via de detailhandel in algemene voeding. Een verklaring van deze toestand kan worden gevonden in factoren zoals de structuur van de vraag, de kostenstructuur, verticale integratie, fusies en overnames, en, in mindere mate, overheidsinmenging. Deze structuur legt grote beperkingen op ten aanzien van de strategische manoeuvreerruimte van de kleine en middelgrote bedrijven. Vooral hun actievrijheid inzake strategische breedte, ook het concurrentiebereik genoemd, is beperkt. Niettemin hoeft dit niet te leiden tot verstarring want deze bedrijven kunnen hun strategische positie versterken via het opvoeren van de differentiatie en door innovatie.

### Inleiding

De Belgische bierbrouwerijsector is een interessant studiedomein om tal van redenen. Vooral het feit dat het een sector betreft met bedrijven die alleen in die sector actief zijn (niet-gediversifieerde ondernemingen) maakt ze bijzonder geschikt voor empirisch onderzoek inzake strategie: de ondernemingsstrategie en de concurrentiestrategie vallen samen (Hofer, 1975; Jauch en Glueck, 1988, blz. 9; Boseman en Phatak, 1989, blz. 16-17). Bovendien hebben de meeste ondernemingen (op Alken-Maes en Interbrew na) slechts één produktievestiging, wat de studie van schaalvoordelen vergemakkelijkt (de 'vestiging' valt samen met de 'onderneming'). Bovendien is de invloed van 'het buitenland' op/in

\* VLEKHO, Brussel

deze sector miniem: er zijn geen buitenlandse bedrijven in België gevestigd, en de import is miniem (hooguit vijf percent van de consumptie).<sup>1</sup>

De bierbrouwerijsector is daarom uitgekozen als 'testterrein' voor het inschatten van het belang van een aantal factoren voor de structuur van de industrietak en dus rechtstreeks en onrechtstreeks voor de strategie van de betrokken bedrijven. Het doel van dit artikel is derhalve in eerste instantie de structuur van de bierbrouwerijsector te schetsen om vervolgens te pogen deze structuur te verklaren. Dit alles is een aanzet om na te denken over de implicaties van de structuur van een industrietak voor de strategie van de bedrijven die in de betrokken sector actief zijn.

Een eerste deel van deze bijdrage handelt over het productieproces en de biertypes die in België worden geproduceerd. Dit preliminaire 'technische' deel kan zonder meer worden overgeslagen door degenen die reeds bekend zijn met de betrokken sector. Voor de anderen zal dit deel het begrijpen van de rest van dit artikel vergemakkelijken. In een tweede deel wordt dan de structuur zelf van de bierbrouwerijsector besproken, waarna in deel drie de determinanten van deze structuur aan de orde komen. In het laatste deel wordt nagegaan welke de implicaties van deze verklaringsgronden zijn voor de strategie van een individuele brouwerij en met name voor de strategische manoeuvreerruimte.

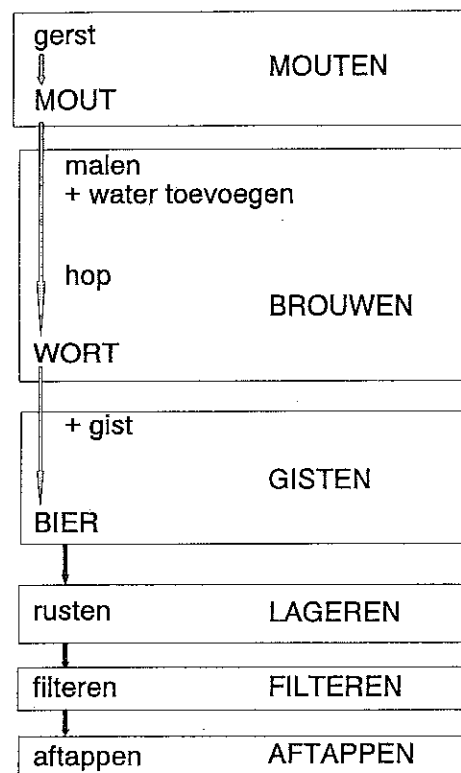
### Het productieproces

Het productieproces van bier is een complex gebeuren, dat verloopt in zes stadia (zie afbeelding 1). In een eerste fase van het productieproces wordt de gerst gemout. Gerst is veruit de meest gebruikte graansoort bij het brouwen. Daarnaast worden ook tarwe, rijst en maïs in secundaire orde gebruikt. Gerst is als zodanig echter niet bruikbaar, daar het zetmeel niet oplost en niet gist. Bij het mouten wordt de zetmeelrijke gerstkorrel door weken en kiemen omgezet in mout en daarna gedroogd. Het kiemen schept een actief leven, dat een aantal enzymen voortbrengt die nodig zijn om het zetmeel af te breken. Het drogen of eesten geschiedt met behulp van hete lucht. Hoe heter de lucht, hoe donkerder het mout wordt. Het is evident dat voor blond bier bleek mout nodig is en voor bruin bier donker mout. De totale productie van

1 Wel moet worden aangestipt dat de afhankelijkheid van de Belgische producenten van buitenlandse markten niet onbelangrijk is: het exportvolume bedraagt meer dan 20 percent van de productie. Voor sommige bedrijven kan dit percentage zelfs veel hoger oplopen.

die mouterijen wordt voor 20 à 30 percent door Belgische brouwerijen verwerkt, de rest, en dat is dus duidelijk het leeuwedeel, wordt uitgevoerd.<sup>2</sup> Alleen enkele speciale moutsoorten worden ingevoerd, vooral uit Frankrijk en het vroegere Tsjecho-Slowakije.

Afbeelding 1  
Het productieproces



Tijdens het eigenlijke brouwproces, de tweede fase, worden de moutkorrels fijngemalen en dan met water vermengd. Dit beslag wordt dan in de (meestal) koperen brouwketels verwarmd tot circa 75 graden. Tijdens dit proces komen de oplosbare bestanddelen van het mout vrij en

2 Er zijn in totaal nog een zestal mouterijen actief in België. Een bespreking van de mouterijsector valt buiten de opzet van deze bijdrage. Dit artikel handelt enkel over de bierbrouwerijsector, exclusief mouterijen.

wordt het zetmeel omgezet in maltose (suiker). Dat mengsel wordt vervolgens gefilterd, waarbij men enerzijds een vloeistof verkrijgt (het wort) en anderzijds het moutafval overhoudt (de draf). Deze draf wordt als veevoeder verkocht. Het wort wordt vervolgens onder toevoeging van hop gekookt. Dit koken gedurende ongeveer twee uur is nodig om het wort te steriliseren, te doen 'indikken' (densiteit verhogen), en om de enzymen te vernietigen. De hop geeft aan het bier zijn typische aroma en bittere smaak, en laat ook toe het bier langer te bewaren. Na afkoeling in open koelbakken of in gesloten bakken wordt deze vloeistof via een buizensysteem of door platenkoelers verzadigd met zuurstof. Deze is nodig voor de vermenigvuldiging van de gist.

Het toevoegen van gist geschiedt in een derde fase van het brouwproces. Het wort komt vanuit de afkoeling in grote gistingskuipen terecht. De gist zet de suiker om in ethylalcohol en in koolzuurgas.<sup>3</sup> Dit is de hoofdgisting. Het wort is nu al bier geworden. Wanneer het bier de gistingskuipen verlaat, heeft het reeds al zijn eigenschappen behalve dat zijn smaak nog wat 'jong' aanvoelt en dat de 'helderheid' nog niet perfect is. Daarom moet het bier gelagerd worden (vierde fase van het productieproces). Het lageren geschiedt bij een temperatuur van nul graden Celsius gedurende een periode van veertien dagen tot drie maanden naar gelang van het biertype. Het doel van het lageren is (1) het bier te laten rijpen, (2) de gist te laten bezinken, en (3) het bier verder te verzadigen door een secundaire gisting. Wanneer het bier rijp genoeg is, wordt het gefilterd door het te pompen over platen die bedekt zijn met filtrerende stoffen. Op die manier worden gistcellen en andere zwevende bestanddelen verder verwijderd. Tenslotte wordt het bier afgetapt in vaten, flessen of blikken.

### De biertypes

De Belgische bierproductie stabiliseert rond de 14 miljoen hectoliter per jaar (zie tabel 1). België is daarmee de zesde grootste bierproducent in de EG na, in dalende grootte-orde, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Nederland, Spanje en Frankrijk. Deze productie is ongelijk verspreid over de verschillende biertypes. Men kan een onderscheid maken tussen drie biertypes: bieren van lage gisting, bieren van hoge gisting en bieren van spontane gisting (zie afbeelding 2). Dit onderscheid heeft niets te maken met het alcoholgehalte. *Bieren van lage gisting* worden met bleek mout gebrouwen op een temperatuur van 6 tot 10 graden

<sup>3</sup> In moderne brouwerijen gebruikt men gesloten gistingskuipen om het koolzuurgas te kunnen recupereren en te hergebruiken bij het tappen van het bier.

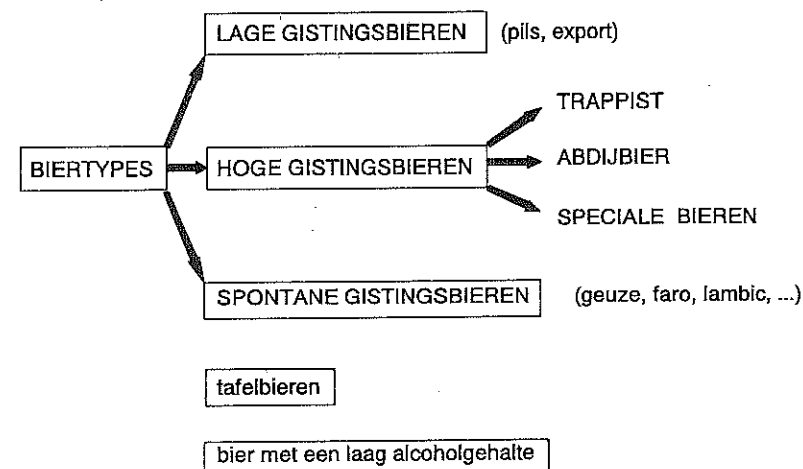
Celsius en dit gedurende ongeveer 10 dagen. De gistcellen bezinken op de bodem van de gistingskuip. Tot de lage-gistingsbieren behoren alle pilsbieren en de meeste tafelbieren.

Bij de hoge-gistingsbieren komt de gist op het einde van de gisting boven drijven en hij kan door afschuimen verwijderd worden. Bij hoge-gistingsbieren wordt gewoonlijk een mout van donkerder kleur genomen.

Tabel 1  
De Belgische productie, consumptie en internationale handel van bier (in duizend hl)

Jaar	Productie	Invoer	Uitvoer	Consumptie
1980	14.291	969	2.315	12.945
1981	13.811	871	2.432	12.250
1982	14.629	818	2.419	13.028
1983	14.224	775	2.389	12.610
1984	14.311	715	2.585	12.441
1985	13.931	623	2.632	11.922
1986	13.715	568	2.462	11.821
1987	13.987	565	2.635	11.917
1988	13.792	554	2.636	11.710
1989	13.164	642	2.394	11.412
1990	14.141	648	2.752	12.037
1991	13.799	459	3.145	11.113

Afbeelding 2  
De biertypes



De gisting heeft maar plaats gedurende maximum vijf dagen bij een temperatuur van 15 tot 20 graden. Tot dit type behoren drie subgroepen: (1) de trappistenbieren, (2) de abdijbieren en (3) de speciale bieren. Tot deze laatste subgroep behoren alle bieren afgeleid van oude Engelse 'ale'-recepten en de zogenaamde streekbieren (ook regionale bieren genoemd, of in het Frans 'bières du terroir').

*Bieren van spontane gisting* zijn typisch Belgische bieren waar men het gistingsproces een spontane ontwikkeling laat kennen zonder gist in te brengen. Deze methode wordt van oudsher toegepast in de Zennevallei in Brabant. Tot dit van nature zure biertype behoren de geuze, kriek, lambiek en faro.

### 1. De structuur van de industrietak

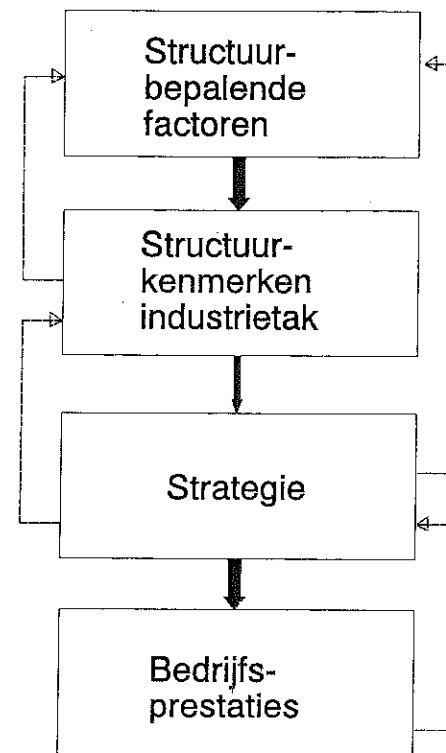
Het hier gebruikte model voor de structurele analyse van de bierbrouwerijsector slaat een brug tussen de disciplines 'industriële economie' en 'strategisch management'. Het traditionele 'structure-conduct-performance'-paradigma (het structurele SCP-paradigma) argumenteert dat de performantie van de industrietak sterk bepaald wordt door de structuurkenmerken van die industrietak. Deze kenmerken omvatten aspecten als concentratiegraad (aantal en relatieve grootte van de bedrijven), toetredingsdrempels, produktdifferentiatie, groei van de industrietak enz.<sup>4</sup> Deze structuurkenmerken determineren het gedrag van de bedrijven. Dit 'gedrag' wordt in het strategisch management 'strategie' genoemd. Vernuits de bedrijven die opereren binnen een industrietak geconfronteerd worden met dezelfde structuurkenmerken, zullen ze zich op dezelfde manier gedragen, zodat in studies met een structurele SCP-visie het gedrag grotendeels verwaarloosd wordt. In een aangepaste versie van het SCP-paradigma, het zogenaamde behavioristische SCP-paradigma, gaat men ervan uit dat managers wel strategische keuzen kunnen maken die enerzijds de performantie van de sector beïnvloeden en anderzijds de structuurkenmerken van de industrietak mee bepalen. Het hier gehanteerde model is in wezen een behavioristisch SCP-paradigma, maar aangepast vanuit een perspectief

<sup>4</sup> Voor een omstandige behandeling van de elementen van de structuur van een industrietak verwijzen we naar Scherer en Ross (1990), speciaal hoofdstuk 3 (elementen van de industrietakstructuur) en hoofdstuk 4 (determinanten van de structuur). Een overzicht van de elementen van de industrietakstructuur vindt de lezer ook in Porter (1985, blz. 6, figuur 1-2) en Porter (1980, hoofdstuk 1). Zie voor een overzicht van de verschillende paradigma's ter verklaring van de bedrijfs(tak)prestaties Park en Mason (1990, blz. 157-202).

van strategisch management. Dit laatste brengt mee dat de bedrijfspersformantie en niet de bedrijfstakperformantie centraal staat in het model en dat geen normatieve conclusies worden getrokken naar het overheidsbeleid toe. Een overzicht van het gehanteerde model staat in afbeelding 3. De concrete uitwerking ervan is gesteund op empirisch onderzoek, dat startte in 1985 maar nog steeds voortduurt, door middel van schriftelijke enquêtes en persoonlijke interviews waaraan quasi de volledige populatie brouwerijen bereid was mee te werken. Dit onderzoek toont aan dat de structuur van de bierbrouwerijsector wordt gekenmerkt door de hoge concentratiegraad, het bestaan van toetredingsdrempels<sup>5</sup>, de produktdifferentiatie en tenslotte de toenemende concentratie aan de koperszijde van de markt. Deze kenmerken komen achtereenvolgens aan de orde.

Afbeelding 3

Het gehanteerde structuuranalysemodel



<sup>5</sup> Toetredingsdrempels zijn elk voordeel van welke aard ook dat bestaande bedrijven hebben tegenover nieuwe bedrijven (toetreders).

## A. Concentratie

De Belgische brouwerijsector is sterk geconcentreerd, zowel in termen van output voortgebracht door de grootste bedrijven als in termen van hun controle over de distributiekanaalen (verticale integratie, cf. infra). Tabel 2 toont het aandeel van de 10 grootste bierproducenten in België. De kolom cumulatieve productie uitgedrukt in procent van de totale productie (14 miljoen hectoliter) is een maatstaf van de *concentratiegraad*. Het aandeel van de vier grootste brouwerijen (de zogenaamde C<sub>4</sub>) bedraagt meer dan 85 procent. De acht grootste bedrijven (de C<sub>8</sub>) zijn goed voor 90 procent van de bierproductie.

Tabel 2

De geraamde productie van de 10 grootste Belgische brouwerijen (in hl)

Naam	Productie	Cumulatieve productie	Cumulatieve productie in % van totale productie
Interbrew	9.000.000	9.000.000	64,2
Alken-Maes	2.000.000	11.000.000	78,6
Haacht	600.000	11.600.000	82,9
Palm	450.000	12.050.000	86,1
Moortgat	240.000	12.290.000	87,8
De Koninck NV	135.000	12.425.000	88,8
De Brabandere	120.000	12.545.000	89,6
Riva	100.000	12.645.000	90,3
Rodenbach	100.000	12.745.000	91,0
Trappisten Westmalle	100.000	12.845.000	91,8

Negentig procent van de brouwerijen concurreren om (minder dan) twintig procent van de markt (het deel dat niet door de 'top drie' bezet is). Deze brouwerijen kan men verder opsplitsen in regionale en lokale brouwerijen. Regionale brouwerijen zijn brouwerijen met een output van om en bij de 75.000 hectoliter tot een 500.000 hectoliter. Naar onze mening is 500.000 hectoliter een drempel om te spreken van 'nationale schaal'. De 'lokale' brouwerijen (met minder dan 75.000 hectoliter) richten zich op geografisch beperkte markten, of – op het eerste gezicht eigenaardig genoeg – ook tot de buitenlandse markt via buitenlandse importeurs. Een sterke plaatselijke verankering blijkt ook een uitvalsbasis te zijn voor export.

De twee grootste brouwerijgroepen in België, Interbrew en Alken-Maes, hebben ongeveer 90 procent van de pilsmarkt in handen. Hun deel in dit segment is dus groter dan hun aandeel in de totale markt, wat de grote kapitaalvereisten voor pilsproductie en de macht van deze brouwerijgroepen in deze deelmarkt reflecteert. De macht van de twee brouwerijgroepen in de niet-pilssegmenten is veel kleiner.

Concurrentie vanuit het buitenland is niet belangrijk in deze industrietak en vormt (momenteel) geen echte dreiging voor de Belgische brouwerijsector. Het importvolume daalt bovendien de laatste jaren. De import verloopt trouwens via licentieakkoorden of commerciële akkoorden met binnenlandse brouwerijen.

## B. Potentiële toetreding en toetredingsdrempels

De mate van 'interne rivaliteit' (de concurrentie tussen de bestaande bedrijven in een industrietak) kan, onder meer en tot op zekere hoogte, beïnvloed worden door het aantal (en de aard) van de nieuwe firma's die tot de industrietak toetreden. Het bestaan van toetredingsdrempels bemoeilijkt de intrede van nieuwe bedrijven op de markt. Vooral ten aanzien van de pilsmarkt zijn de toetredingsdrempels hoog. Dit is veel minder het geval voor niet-pilsbieren. In de pilsmarkt zijn de toetredingsdrempels hoog wegens de volgende factoren:

- (1) De toegang tot het belangrijkste afzetkanaal (de horeca, cf. infra) is quasi afgesloten: het aantal vrije cafés is beperkt en een nieuwe pils verkopen in een gebonden café<sup>6</sup> is onmogelijk.
- (2) De merkbekendheid van de grote, reeds lang bestaande pilsbrouwers is een sterke handicap voor een potentiële nieuwkomer. De 'food'-sector, het tweede-belangrijkste afzetkanaal, is niet geneigd ruimte te bieden aan onbekende pilsmerken. De nieuwkomer moet als het ware zijn plaats afkopen met 'predatory prices', wat zijn winstverwachtingen fel uitholt en toetreding weinig aantrekkelijk maakt. Merkbekendheid kan het gevolg zijn van reclamevoering (cf. infra) maar ook van 'word-of-mouth advertising'. Dit laatste staat in verhouding tot de eenvoudige aanwezigheid op de markt, en dus in relatie tot de productiehoeveelheden.<sup>7</sup>

6 Een gebonden café is een café dat met een brouwerij een exclusiviteitscontract heeft afgesloten om alleen haar bieren af te nemen en te verkopen in het desbetreffende café (cf. infra).

7 Martens (1988) meet, voor de farmaceutische sector, de 'reputatie' van een merk via de output van de bedrijven. Het outputvolume is uiteraard in eerste instantie een indica-

- (3) Relatieve kostenvoordelen voor de bestaande grote pilsbrouwers, te wijten aan schaalvoordelen. Schaalvoordelen betekenen lagere kostprijzen per eenheid naarmate men meer produceert (jaarlijkse produktie).
- (4) De vereiste investeringen. Pils brouwen moet op grote schaal kunnen gebeuren om concurrentieel te zijn qua prijszetting, om de nodige reclamekosten te kunnen maken, om de nodige promotionele ondersteuning (anders dan via reclame) te kunnen geven, en om tevens de investering in cafés te kunnen verantwoorden. Grote investeringsuitgaven zijn derhalve nodig voor de produktie maar ook voor de marketing en distributie. Gezien de geringe kans op succes voor een nieuwe pils, zal een bedrijfseconomische calculus van de kosten en de baten van de investering deze laatste afwijzen.

Dit alles maakt dat ook de nog bestaande kleine pilsbrouwers, zoals b.v. Eupener Bierbrauerei (Eupen) of Walraeve (Laarne), deze produktie slechts kunnen volhouden op voorwaarde dat zij gebonden eigen cafés hebben.

De toestand is totaal anders voor de niet-pilsbieren. De verkoopprijzen liggen er hoger, zodat de kostprijzen ook hoger kunnen liggen zonder dat de kosten een concurrentiële handicap vormen. De kleinschalige produktie is misschien vanuit kostenstandpunt een nadeel op lange termijn, maar is anderzijds ook een commerciële troef. De ambachtelijkheid van het produkt is een differentiatiemiddel bij uitstek, dat wordt uitgespeeld tegen de differentiatie via reclame door de grote bekende brouwers. Een lokale verankering maakt dat de toetredingsdrempels niet onoverkomelijk zijn voor de niet-pilssegmenten.

### C. Produktdifferentiatie

Produktdifferentiatie<sup>8</sup> bestaat wanneer getracht wordt grotendeels gelijksoortige produkten (b.v. pilstypes, diverse abdijbieren enz.) in de ogen van de koper als verschillend te doen overkomen, door middel

tor voor de grootte van de bedrijven. Volume is daarnaast een indicator van de strategische voorraadgrootte 'merkbekendheid' of 'loyauteit jegens de onderneming' of 'imago' van de onderneming (Martens, 1988, 1989, blz. 260). De relatie volume/merkbekendheid kan echter niet zomaar worden verondersteld op te gaan in alle bedrijfstakken. Deze relatie volume/merkbekendheid is vooral van toepassing in sectoren waar reclame van ondergeschikt (de facto of wettelijk beperkt) belang is.

8 Een omstandige bespreking van produktdifferentiatie kan worden gevonden in Konings (1992).

van merknaam, verpakking, reclame (die eventueel kwaliteitsverschillen kan benadrukken) en zo meer. De bedoeling is uiteraard macht te verkrijgen over de kopers, wat zich uit in de geringere prijsgevoeligheid van de koper (grotere merktrouw) en in het feit dat hij bereid is een hogere prijs te betalen voor het merk dat zijn voorkeur wegdraagt. Produktdifferentiatie lijkt gemakkelijk aan te wijzen in de praktijk, maar is al met al moeilijk meetbaar. Meestal wordt daarom een proxy gehanteerd, d.i. het niveau van de reclame-uitgaven. In de Belgische bierbrouwerijsector is het niveau van de reclame-uitgaven vrij laag in vergelijking met de brouwers uit onze buurlanden, waar men gemiddeld twee percent van de omzet aan reclame besteedt (*Weekberichten Kredietbank*, 1987). In België wordt meer belang gehecht aan andere vormen van promotie dan reclame, b.v. het verstrekken van gratis bierglazen, financiële hulp aan café-uitbaters, lichtpanelen enz. Eigen onderzoek wijst erop dat slechts 12 brouwers reclame maakten gedurende elk jaar van de onderzochte periode, 1985-1988. Slechts 20 brouwerijen hebben ooit gedurende de periode 1985-1988 reclame gemaakt. Uit het onderzoek blijkt ook dat de proxy 'reclame-uitgaven per omzet' meer een maatstaf is voor de grootte van een bedrijf dan van de produktdifferentiatie.<sup>9</sup> Het is niet omdat een kleinere brouwerij geen reclame maakt dat het produkt van die brouwerij niet gedifferentieerd is.

### D. Het distributiesysteem en de concentratie aan koperszijde

De afzet van bier op de binnenlandse markt verloopt via twee belangrijke onderscheiden afzetkanalen (zie afbeelding 4). Het leeuwedeel van de afzet verloopt via de bierhandel. Er zijn naar schatting zo'n 2.500 bierhandelaars in België. Deze gespecialiseerde handelaars staan in voor de huis-aan-huislevering<sup>10</sup> van dranken, de uitbating van een drankendiscount (drive-in), de bevoorrading van collectiviteiten en vooral van de horeca. De grote brouwerijen beleveren hun gebonden cafés in grote mate via de gespecialiseerde bierhandel.<sup>11</sup> De buitens-

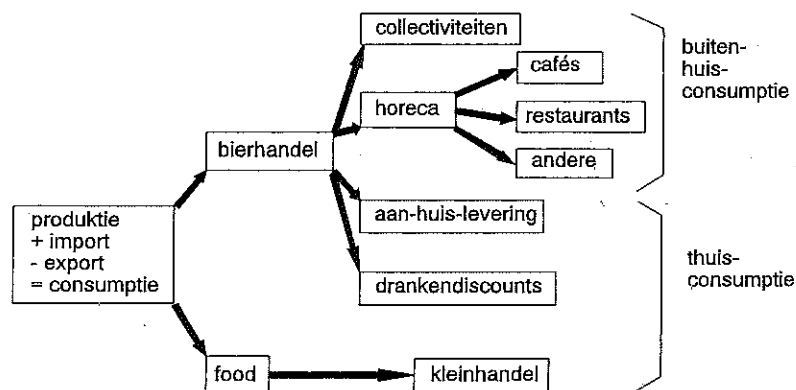
9 De ratio reclame-uitgaven per omzet blijkt significant te correleren met de grootte van het bedrijf. De Spearman-rangcorrelatiecoëfficiënt bedraagt 0,6919, wat significant is op 0,001-niveau. De schaalvoordelen bij reclame zijn zo groot dat enkel grote brouwerijen zich deze promotie kunnen veroorloven. Het afwezig zijn van reclame doet niets af aan de feitelijke verschillen die tussen de produkten bestaan, zoals de koper die waarneemt of kan waarnemen (kleur, smaak, gepercipieerde kwaliteit enz.). De reclamegegevens werden verstrekt door Media Marketing Belgium, een privé-bureau voor onderzoek naar de reclameuitgaven van bedrijven.

10 Dit is een typisch Belgisch verschijnsel, dat evenwel fel terugloopt.

11 Bij een 'exclusiviteitscontract', dat dus een bevoorradingcontract is, is naast de brouwer en de café-uitbater meestal een derde partij betrokken: de brouwer duidt een bierhandelaar aan bij wie de café-uitbater de bieren moet inkopen.

huisconsumptie, dat is de som van de verkoop aan collectiviteiten en horeca, staat in voor een 68 percent van de totale consumptie (in omzettermen). Daarvan verloopt het overgrote deel via de horeca. De buitenshuisconsumptie verloopt dalend, ten voordele van het thuisverbruik. De thuisconsumptie omvat de aan-huislevering, de verkoop via drankendiscounts en de verkoop via de kleinhandel. Het grootste deel van deze thuisconsumptie verloopt via de kleinhandel in voedingszaken (zo'n 26 percent van de hele verkoop, zie tabel 3). Dit maakt dat de brouwerijen in toenemende mate ervaren aankopers van warenhuisketens tegenover zich krijgen. Deze kopers bezitten 'buyer power', aangezien zij geconfronteerd worden met niet geringe aantallen aanbieders (brouwers). Deze 'countervailing power', die mogelijk de macht van de leverancier/brouwer kan neutraliseren, is een belangrijke strategische omgevingsfactor, waarmee de brouwers in toenemende mate rekening moeten houden bij het bepalen van de eigen te volgen strategie.

Afbeelding 4  
De bierdistributie



Tabel 3  
Bierverkoop via de 'food'-sector (in percent van het totale verkochte volume)

Jaar	% verkoop via 'food'-sector
1982	23,77
1983	25,58
1984	25,33
1985	25,49
1986	26,24
1987	26,13
1988	26,59
1989	26,99
1990	27,48
1991	26,71

## 2. Determinanten van de structuur

De structuur van de bierbrouwerijsector wordt dus gekenmerkt door:

- (1) de hoge concentratiegraad,
- (2) sterke produktdifferentiatie, zowel in de pilsmarkt als in de markt van de andere bieren,
- (3) toetredingsdrempels die vooral in de pilsmarkt een rol spelen, en
- (4) toenemende macht van de kopers, gezien het toenemende belang van de verkoop via de 'food'-sector.

Een verklaring van deze toestand ligt in factoren zoals de vraag, de kostenstructuur, verticale integratie, fusies en overnames, en overheidsinmenging. Deze factoren worden nu achtereenvolgens besproken.

### A. De vraag

De concurrentie binnen de bierbrouwerijsector wordt mede bepaald door de evolutie van de vraag naar bier zelf, maar kan, in een ruimer kader, niet los worden gezien van de vraag naar zijn concurrerende producten (substitutieproducten) water en limonade, wijn en alcohol. Terwijl de consumptie per capita van bier stagneert rond de 120 liter, stellen we een geweldige stijging vast van de consumptie van water en limonade (zie tabel 4). De anti-alcoholcampagnes van de overheid en een beweging naar gezondere en lichtere producten zijn daar zeker niet vreemd aan. Ze treffen blijkbaar toch sterker de alcoholische dranken dan de bierconsumptie. De brouwerijsector dacht van deze trend te

profiteren door de introductie van alcoholvrije en -arme bieren, doch de aanvankelijk hooggespannen verwachtingen werden niet ingelost.

Tabel 4

De vraag naar bier en concurrerende producten (in liter/capita)

Jaar	Bier	Water en limonade	Wijn	Sterke drank
1985	121	124	22,67	4,24
1986	120	136,1	21,7	3,96
1987	122	140,6	22,96	4,3
1988	118	149,9	23,15	3,04
1989	115	169,3	23,03	2,48
1990	121	184,6	24,91	2,4

De stagnatie in de brouwerijsector als geheel verbergt substantiële verschuivingen binnen de samenstelling van de vraag naar bier. Het pilssegment van de markt blijft nog veruit het belangrijkste segment, maar er valt een structureel dalende tendens waar te nemen in deze deelmarkt (zie tabel 5). Ook de vraag naar geuze en verwante bieren gaat achteruit. De zure nasmaak blijkt niet goed in de markt te liggen, vandaar dat de 'echte' geuze nog weinig te vinden is en verdrongen wordt door de fruitbieren, die zoeter van smaak zijn. Dat de consumptie van tafelbier achteruitgaat, wordt verklaard door de substitutie door water en limonade (cf. supra). Opvallend is de toegenomen interesse voor de bieren van hoge gisting. Spectaculair is de stijging van de 'speciale' bieren.

Tabel 5

Consumptie per type in verhouding tot het totale bieroerbruik

Jaar	Pils	Trappist	Geuze/zuur	Spectaal bier	Abdijbier	Tafelbier	Alcoholvrij-arm
1985	77,24	1,84	4,13	9,70	5,82	5,82	0
1986	76,82	1,86	4,31	10,17	5,39	5,39	0
1987	76,5	1,84	4,37	10,63	5,01	5,01	0
1988	74,15	2,14	4,20	12,90	4,76	4,76	0,19
1989	72,68	2,19	3,88	14,27	4,21	4,21	0,89
1990	73,70	2,10	3,53	12,31	3,82	3,82	1,87
1991	71,99	2,27	3,11	13,96	3,70	3,70	1,99

Rest tenslotte nog de buitenlandse vraag te bespreken. Van de productie voert België proportioneel gezien veel uit: het exportpercentage, 18 percent, overschrijdt ruimschoots het EG-gemiddelde, dat 8 percent bedraagt.<sup>12</sup> Alleen Ierland, Denemarken en Nederland doen het wat export betreft nog beter. Gerangschikt naar exportvolume, komt België op de derde plaats binnen de EG. Dit illustreert het feit dat de Belgische brouwers momenteel grote inspanningen doen om buitenlandse markten te veroveren. Daar kan bij gestipuleerd worden dat er nog een groot exportpotentieel is op die buitenlandse markten, gezien de lage consumptieniveaus in sommige EG-landen. Willen de Belgische brouwerij en nog groeien, dan zal dat vooral op buitenlandse markten moeten gebeuren, vermits de productie (en consumptie, sommige speciale bieren uitgezonderd) in België gestabiliseerd is.<sup>13</sup>

## B. De kosten

Een overzicht<sup>14</sup> van de kostenstructuur van bier met gemiddelde densiteit is weergegeven in tabel 6. Productie van bier in flessen is iets duurder dan productie van bier in vaten. De grondstoffen inclusief accijnzen vormen de grootste kostencomponent, goed voor 29 percent van de kostprijs. Een andere belangrijke kostencomponent vormen de (directe) personeelskosten en de marketing- en leveringskosten. De accijnzen modiëren in belangrijke mate de kostprijsstructuur van het bier (door een vermindering van het belang van de directe produktiekosten). Productie-gerelateerde kosten (grondstoffen inclusief accijnzen, hulpstoffen, energie en directe lonen) vertegenwoordigen slechts 50 percent van de kostprijs. Dit heeft als belangrijk strategisch gevolg dat aanzienlijke reducties in de produktiekosten via een grotere efficiëntie, indien ze al mogelijk zijn, toch slechts een beperkte invloed hebben op de totale kostprijs.

12 Bron: Combined Statistics CBMC/EBIC (Communauté de Travail des Brasseurs du Marché Commun / EFTA Brewing Council).

13 Terloops merken we op dat de import de laatste tien jaar daalde van ongeveer 1 miljoen hectoliter tot rond de 500.000 hectoliter. De binnenlandse productie lijkt de invoer (definitief?) te hebben teruggedrongen. Er dient echter rekening mee gehouden dat sommige voorheen ingevoerde bieren nu onder licentie worden gebrouwen door Belgische brouwers (b.v. Bass door Interbrew, Miller door Alken-Maes). Dat verklaart mee de daling van de importcijfers.

14 De kostenstructuur is gebaseerd op sector-interne, betrouwbare gegevens van bedrijven die in totaal 80 percent van de bierbrouwerijsector in België uitmaken. Voorzichtigheid is geboden indien deze kostenstructuur veralgemeend zou worden naar alle brouwerijen uit de sector: de kostenstructuur van een individuele (kleine) brouwerij kan hiervan afwijken.



Tabel 6

De kostenstructuur in de bierbrouwerijsector (in BEF per hl) (1992)

Kostprijsfactor	Vaten	%	Flessen	%
Grondstoffen	383		383	
Accijnzen	810		810	
Grondstoffen, inclusief accijns	1.193	29	1.193	29
Hulpstoffen	55		195	
Energie	99		101	
Directe lonen	649		666	
Productie-gerelateerde kosten	1.996	49	2.155	52
Indirecte lonen	369		379	
Totale personeelskosten	1.018	25	1.045	25
Vervoer	152		207	
Promotie en verkoop	624		228	
Ristorno's	490		611	
Marketingkosten	1.266	31	1.046	25
Output-gerelateerde kosten	3.262	80	3.201	78
Algemene kosten	134		147	
Afschrijvingen	298		381	
Totale overhead	801	20	907	22
Totale kostprijs <sup>1</sup>	4.063		4.108	

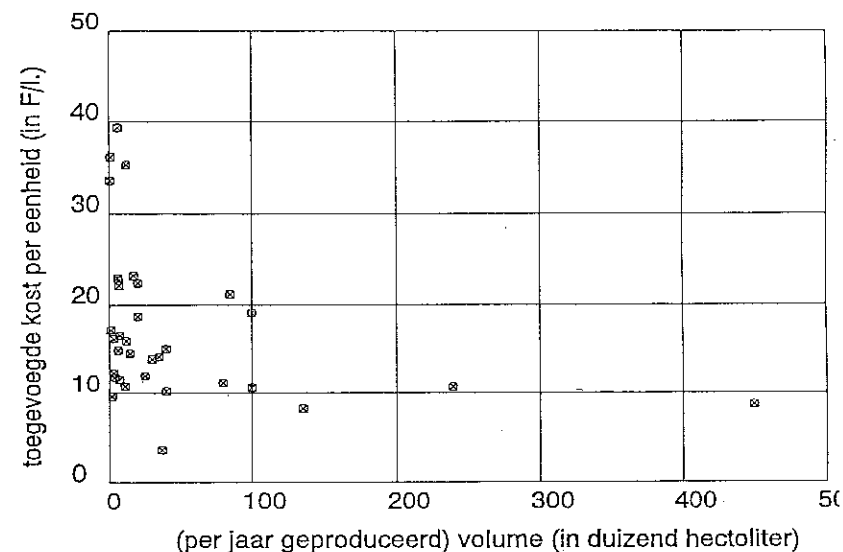
Ongeveer vier vijfde van de kosten varieert direct met de output. De output-gerelateerde kosten (3.262 BEF voor vaten of 3.201 BEF voor flessen) omvatten de productie-gerelateerde kosten (respectievelijk 1.996 BEF en 2.155 BEF) plus de marketingkosten (respectievelijk 1.266 BEF en 1.046 BEF).<sup>15</sup> De hoge ratio 'variabele kosten / vaste kosten' brengt mee dat de totale kosten gevoelig zijn voor de output en dat het break-evenpunt bereikt wordt bij vrij lage niveaus van aanwending van de productiecapaciteit. De gemiddelde kosten (de totale kosten per eenheid produkt) blijven vrij stabiel bij variërende outputniveaus. Dit brengt mee dat de marge weinig schommelt bij verandering van outputhoeveelheid. Relatief grote veranderingen in de outputhoeveelheden zijn nodig om een belangrijke impact te hebben op de winst. De winsten kunnen beter worden verhoogd door prijsverhoging, indien de marktomstandigheden dat toelaten, dan via een poging het verkoopvolume te verhogen via agressieve prijszetting. De winsten zijn anderzijds wel gevoelig, gezien het voorgaande, voor verhoging van de accijnzen, loonsverhogingen en, in mindere mate, de grondstofprijzen.

15 De vaste kosten bedragen 801 BEF voor vatenbier en 907 BEF voor bier in flessen. Ze bestaan uit de som van de indirecte lonen, de afschrijvingen en 'algemene kosten'.

Terwijl de kostprijs op korte termijn dus weinig gevoelig is voor outputveranderingen, is de kostprijs op lange termijn wel beïnvloedbaar via de schaalgrootte van de brouwerij.<sup>16</sup> Schaalvoordelen in de bierbrouwerijsector zijn het gevolg van het feit dat de investeringskosten en de loonkosten minder snel stijgen in verhouding tot de stijging van de schaalgrootte. Concreet: de investering voor een brouwerij met een capaciteit van 100.000 hectoliter (naar Belgische maatstaven is dit dan al een 'grote' brouwerij) is kleiner dan het dubbele van deze investering voor een capaciteit van 50.000 hectoliter; het aantal personeelsleden voor een brouwerij van 100.000 hectoliter bedraagt minder dan het dubbele van het aantal personeelsleden in een brouwerij van 50.000 hectoliter. Het personeel kan efficiënter worden ingezet. Schaalvoordelen zijn daarnaast afkomstig van reducties in de administratiekosten per eenheid produkt, in de distributiekosten, en door meer effectieve marketing (Mark; 1974; Abell en Hammond, 1979, blz. 104-106).

Afbeelding 5

Schaalvoordelen in de brouwerijsector



16 We merken op dat in de bierbrouwerijsector weinig of geen onderscheid moet worden gemaakt tussen vestiging en onderneming. Op de twee grote brouwerijgroepen, Alken-Maes en Interbrew, na valt 'vestiging' samen met 'onderneming'. Alken-Maes heeft vier produktievestigingen en Interbrew heeft er zes.

Abbeelding 5 toont een schatting van de schaalvoordelen binnen brouwerijen (vestigingen). De kosten per eenheid dalen in het begin sterk, nadien trager, terwijl vanaf 100.000 hectoliter de meeste schaalvoordelen bereikt zijn. Bij een totale produktie van 14 miljoen hectoliter blijkt er dus plaats te zijn voor 140 bedrijven. Aangezien de twee grote brouwerijgroepen instaan voor 80 percent van de markt, betekent dit dat vele bestaande bedrijven momenteel werken op een ogenschijnlijk suboptimaal niveau. Er zijn echter verklaringen te vinden waarom kleinere bedrijven lange tijd kunnen blijven bestaan op dit suboptimale niveau. Een eerste reden is dat de vaste kosten per eenheid vrij laag liggen. Veel brouwerijmateriaal heeft een vrij lange levensduur. Vele oudere brouwerijen zijn dus nog leefbaar vermits hun vaste activa boekhoudkundig afgeschreven zijn en hun verkoopprijs de variabele kosten per eenheid dekt. Vele kleinere brouwerijen werken trouwens met tweedehandsmateriaal (vaak gekocht in Duitsland) dat hier nog lange tijd goede diensten bewijst. Een tweede reden is dat de distributiekosten per eenheid kunnen stijgen wanneer de schaal groter wordt omdat de brouwerij zich genoodzaakt ziet haar geografische markt uit te breiden. De stijging van de distributiekosten kan de daling van produktie-gerelateerde kosten, verkregen door de toegenomen schaal (op jaarbasis), compenseren. Slechts brouwerijen die omgeven zijn door een grote, zeer dicht bevolkte geografische markt, zullen ontsnappen aan de relatief stijgende druk van de distributiekosten. Een derde reden is dat de grotere bedrijfseenheden de neiging hebben in de praktijk een zekere inertie te vertonen. Bij een dalende markt (zoals in de pilsmarkt) kan dit meebrengen dat een aanpassing van de logistiek, het personeelsbestand enz. slechts met vertraging geschiedt. Een laatste reden in het nadeel van grotere entiteiten is de grotere bereidheid van de vakbondsleden om actie te voeren. De stakingen bij de herstructureringen van Interbrew zijn daar een (helaas) treffend voorbeeld van.

Dat de fusieneiging en -dreiging ingegeven is door een verwachte toename in efficiëntie tengevolge van produktie op grote schaal in mega-entiteiten, moet dus worden gerelativeerd. Deze verwachting is althans weinig realistisch. Het argument ter verdediging van fusies, met name de verwachte toename van de efficiëntie in de inzet van de 'resources' door de creatie van grotere *ondernemingen* (onderscheiden van grotere *vestigingen*), dient eveneens met enig scepticisme te worden bekeken.

### C. Verticale integratie

Achterwaartse verticale integratie is vandaag de dag quasi onbestaan-de. Het is flexibeler én goedkoper het mout in te kopen bij zelfstandige mouterijen. Deze mouterijen kunnen via de verkoop aan tal van brouwerijen (niet enkel Belgische) een grotere schaal – en dus lagere kostprijzen – bereiken.

Verticale voorwaartse integratie echter loont wel degelijk de moeite in het pilssegment van de markt. De pilsmarkt is de grootste deelmarkt binnen de brouwerijsector. Wie daar een stuk van de markt wil veroveren moet over gebonden cafés beschikken. Deze gebonden cafés zorgen voor een stabiele afzet, wat op zijn beurt de in die cafés gedane investeringen doet renderen. De afzet moet bovendien voldoende groot zijn om, op lange termijn, kostencompetitief te zijn en te blijven (cf. supra). De macht van de twee grootste brouwerijgroepen in het pilssegment van de markt uit zich in en manifesteert zich via hun aandeel in de 'gebonden' cafés. De twee grootste brouwerijgroepen hebben bijna 90 percent van alle cafés aan zich weten te binden (via eigendom, onderverhuur, financiële steun en dergelijke meer). Een gebonden café is een café dat met een brouwerij een exclusiviteitscontract heeft afgesloten om alleen haar bieren af te nemen en in het café te verkopen<sup>17</sup> (cf. supra). Om zich te handhaven in de pilsmarkt en deze af te sluiten voor potentiële toetreding van buiten de sector (door het opbouwen van toetredingsdrempels) of voor potentiële toetreding van niet-pilsbrouwers naar het pilssegment (door het opbouwen van mobiliteitsdrempels<sup>18</sup>), hebben de grote brouwerijgroepen het leeuwedeel van de cafés aan zich weten te binden. Heeft men eenmaal een vaste stek veroverd op de pilsmarkt, wat dus inhoudt dat men gebonden cafés heeft, dan kan men van daaruit vrij gemakkelijk de niet-pilsmarkt veroveren: aan de café-uitbaters worden naast de pils ook de andere bieren opgedrongen en de voorheen toegelaten 'vreemde' bieren worden dus verdrongen. Omgekeerd: voor een niet-pilsbrouwerij is het, gezien het voorgaande, veel moeilijker om een voet aan de grond te krijgen in de

17 De bieren die onder het exclusiviteitscontract vallen, zijn zowel de eigen bieren van die brouwer als de bieren die hij bij andere brouwerijen aankoopt om het gamma te vervolledigen. Op die manier controleert de brouwer dus het totale aanbod in het café.

18 Mobiliteitsdrempels ontmoedigen de beweging van bedrijven tussen de onderscheiden segmenten binnen de industrietaak, in casu het pilssegment en het niet-pilssegment, wegens (1) de substantiële kosten die gemaakt moeten worden om deze beweging mogelijk te maken, (2) het feit dat de uitkomst van deze beweging onzeker is, of (3) het feit dat er een aanzienlijke tijd zal verlopen vooraleer de beweging 'verteerd' zal zijn.

pilsmarkt (de mobiliteitsdrempels tussen de pilsmarkt en de niet-pilsmarkt zijn met andere woorden asymmetrisch).

#### D. Fusies en overnames

Het aantal bedrijven (zie tabel 7) daalt tengevolge van tal van omstandigheden.<sup>19</sup> Zoals vaak bij KMO's (de meeste Belgische brouwerijen zijn nu eenmaal KMO's) spelen factoren mee zoals gebrek aan opvolgers, familietwisten, het feit dat men niet bereid is tot de financiële inspanning om de noodzakelijke vernieuwing door te voeren, onderkapitalisatie en dergelijke meer. De meest in het oog springende oorzaken van de daling in het brouwerijbestand zijn natuurlijk *fusie en overname*.

Tabel 7

*Evolutie van het aantal brouwerijen in België \**

Jaar	Aantal
1980	143
1981	134
1982	128
1983	134
1984	131
1985	132
1986	125
1987	126
1988	143
1989	128
1990	126
1991	121

\* Deze tabel geeft het officiële (= door Douane en Accijnzen als onafhankelijke entiteiten beschouwde) aantal brouwerijen weer. Naar ons oordeel zijn deze cijfers dan ook veel eer aan te merken als 'fiscale eenheden' dan als 'brouwerijen'. In werkelijkheid waren er in 1991 naar onze raming slechts een zeventigtal onafhankelijke brouwerijen.

Men herinnert zich het ontstaan van Interbrew uit de *fusie* van de toentertijd twee grootste brouwerijgroepen Artois en Piedboeuf. Recenter zijn de *overnames* van Brouwerij De Keersmaeker (Kobbegeem) en Eylenbosch (Schepdaal) door Alken-Maes (Eylenbosch werd nadien gesloten), van Brouwerij De Halve Maan (Brugge), Brouwerij Liefmans (Oudenaarde) en Brouwerij Het Anker (Mechelen) door Brouwerij Riva (Dentergem) en van Belle-View (Anderlecht) door Interbrew.

19 Zie voor een historische schets van de daling in het brouwerijbestand: Cels (1993).

Op te merken valt dat het echte aantal brouwerijen veel lager ligt dan het officiële cijfer van 121. Dat cijfer is gebaseerd op het aantal juridische entiteiten dat als zodanig door het Ministerie van Financiën, en met name door Douane en Accijnzen, als 'onafhankelijk' wordt beschouwd. Vermits de accijnzen progressief stijgen naar gelang van de output, en aangezien de accijnzen een belangrijke kostenfactor zijn, heeft een onderneming er alle belang bij het aantal juridisch onafhankelijke (fiscale) entiteiten op te drijven.<sup>20</sup>

#### E. Overheidsbeleid

De overheid heeft een belangrijke directe invloed op de kostprijsstructuur, met name via de fiscale politiek die ze volgt, b.v. door de accijnzen te verhogen. Daarnaast trad de overheid, tot voor kort, regulerend op in de pilsmarkt door maximumprijzen op te leggen. Dit verhoogde niet echt de concurrentie op dit deel van de markt, integendeel, want het gaf aanleiding tot een zeker collusief gedrag: een gezamenlijke prijsverhogingsaangifte voor bieren van lage gisting via de Confederatie van Belgische Bierbrouwerijen werd ingediend indien de sector deze verhoging nodig achtte. Deze verplichte prijsverhogingsaangifte is recent afgeschaft voor wat de pils betreft. Voor de andere bieren bestond deze verplichte prijsverhogingsaangifte niet. Een derde overheidsop-treden ligt besloten in de wettelijke bescherming van de trappistenbrouwers: geen enkele andere brouwerij dan de vijf bestaande trappistbrouwerijen mag de naam 'trappist' gebruiken voor de verkoop van wat de andere brouwerijen dan 'abdijbier' zijn gaan noemen.

#### Conclusies en implicaties voor het strategisch management

De structuur van de bierbrouwerijsector wordt gekenmerkt door (1) een hoge concentratie, vooral in de pilsmarkt; (2) grote produktdifferentiatie zowel in de pilsmarkt als in de niet-pilssegmenten; (3) het bestaan van toetredingsdrempels, vooral ten aanzien van de pilsmarkt; en (4) toenemende macht van de kopers in het 'food'-afzetkanaal. De verkla-

20 Een sectorstudie van de Studiedienst van de BBL spreekt in dit verband van 'brouwzalen' in plaats van 'brouwerijen' (Pierre en Verbrugghen, 1989, blz. 6). Naar ons oordeel is het officiële cijfer van 121 beter niet aan te merken als aantal 'brouwzalen' maar als 'fiscale eenheden'. Naar onze schatting bedraagt het aantal brouwerijen momenteel rond de 70.

rende factoren voor deze structuur, met name vooral de vraag en de kostenstructuur, laten toe te besluiten dat de kleine brouwerijen niet meteen uit de markt gerangeerd zullen worden. Ze specialiseren zich in de niet-pilssegmenten, vooral abdijbieren en speciale bieren, waarvan de vraag toeneemt. Qua kostprijs zitten ze, althans op korte termijn, niet in een nadelige situatie ten aanzien van de grote brouwerijen. De structuur van de industrietak laat aan deze kleinere brouwerijen echter niet veel strategische manoeuvreerruimte: ze dienen o.i. een grote omzichtigheid aan de dag te leggen bij het vergroten van hun concurrentiebereik. *De structuur van de industrietak beperkt o.i. vooral de manoeuvreerruimte ten aanzien van het concurrentiebereik.* Dit concurrentiebereik slaat op (1) de produktiediversiteit, (2) de geografische diversiteit van de markt waarop ze actief zijn, (3) de diversiteit tussen de kopersgroepen aan wie ze verkopen, en (4) de mate van verticale integratie. Overschakelen naar pilsproductie is quasi onmogelijk door de hoge mobiliteitsdrempels.

De grote brouwerijen steunen vooral op de pilsproductie. De pilsmarkt is immers het grootste marktsegment, en zorgt voor een grote en stabiele, zij het licht dalende, afzet. Ze hebben er een grote machtspositie opgebouwd. Vanuit deze machtspositie laten ze een steeds grotere belangstelling blijken voor de niet-pilsbiertypes. Vanuit strategisch standpunt bekeken is hun strategische manoeuvreerruimte immers veel groter: de mobiliteitsdrempels om over te stappen naar de niet-pilssegmenten zijn gering en de kans op succes van deze overstap is groot.

De 'regionale' brouwers zitten strategisch gezien met de grootste problemen: hun markt wordt aangevreten door zowel de grote als de kleine bedrijven. Vaak hebben ze een beperkt maar sterk gedifferentieerd aanbod, denk maar aan Rodenbach (Roeselare) of De Koninck (Antwerpen). Het produceren van een tweede type bier naast het type waarvoor ze merkbekendheid hebben, zou wel eens het differentiatieprofiel, het imago, kunnen schaden. Voor hen liggen, naast de export, de grootste opportuniteiten in de stijging van het thuisverbruik. Een inspanning naar de 'food'-distributie is voor de middelgrote bedrijven zeker verantwoord.

Door rekening te houden met de strategische manoeuvreerruimte waarover een bedrijf beschikt, manoeuvreerruimte die in grote mate wordt bepaald door de structuur van de industrietak, hoeft een klein of middelgroot bedrijf zich niet per se te beperken tot een defensieve strategie. De vaststellingen die we hebben gedaan voor de brouwerijsector zijn geen stimulans voor inertie. Binnen het in mindere of meerdere

mate beperkte concurrentiebereik kan de onderneming haar positie verder versterken door het opvoeren van de differentiatie en door innovatie-inspanningen. Innovatie hoeft ook niet beperkt te zijn tot produkt- of procesinnovatie, maar kan eventueel slaan op het vinden van nieuwe manieren om te concurreren, op het veranderen van de concurrentie spelregels.

## Bibliografie

- ABELL, D.E. en HAMMOND, J.S. (1979), *Strategic market planning: problems and analytical approaches*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 527 blz.
- ALLISON, R.I. en UHL, K.P. (1965), 'Influence of beer brand identification on taste perception', *Journal of Marketing Research*, augustus, blz. 36-39.
- Belgium Beer Paradise (1987), Special edition on the Belgian brewing industry, Confederatie der Brouwerijen van België (CBB), Brussel.
- Benelux (1985), *De brouwerij-industrie*, themanummer, nr. 2, blz. 1-49.
- BOSEMAN, G. en PHATAK, A. (1989), *Strategic management: text and cases*, John Wiley & Sons, New York, 860 blz., 2e ed.
- Confederatie der Brouwerijen van België (diverse jaargangen), *Het kleine brouwersblad*, tijdschrift van de Confederatie der Brouwerijen van België.
- CELS, J. (1993), *Honderd jaar bierhandel*, Roularta Books, Zellik.
- Confederatie der Brouwerijen van België (1989), *Beknopt statistisch verslag 1988*, jaarlijkse brochure van de CBB.
- Confederatie der Brouwerijen van België (1990), *Statistieken*, niet-gepubliceerde brochure.
- Confederatie der Brouwerijen van België (1991), *Statistieken*, niet-gepubliceerde brochure.
- COX, D. (1990), 'Doubling productivity at a major brewery', *Long Range Planning*, jg. 23, nr. 4, blz. 58-64.
- CROMBECQ, P. (1989), *Bierjaarboek 1989-1990*, Uitgeverij Kosmos, Antwerpen.
- De Objectieve Bierproevers (OBP), *Den bierproever*, tijdschrift van de OBP.
- Dossier Bier (1988), 'Dossier bier', *Distributie Vandaag*, oktober, blz. 13-73.
- DYKMANS, P. en VAN HEUT, J. (1986), '125 Jahre Brauwesen in Belgien', *Brauwelt*, nr. 32, blz. 1355-1356.
- EFTA Brewing Industry Council (1988), *Combined Statistics CBMC/EBIC*.
- Generale Bankmaatschappij (1970), *De Belgische biernijverheid*, brochure, blz. 1-20.
- HATTEN, K.J. en HATTEN, M.L. (1985), 'Some empirical insights for strategic marketers: the case of beer', in: THOMAS en GARDNER (1985), blz. 275-292.
- HATTEN, K.J., SCHENDEL, D.E. en COOPER, A.C. (1978), 'A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971', *Academy of Management Journal*, jg. 21, nr. 4, blz. 592-610.
- HATTEN, K.J. en SCHENDEL, D.E. (1977), 'Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71', *The Journal of Industrial Economics*, december, blz. 97-113.

- HOFER, C.W. (1975), 'Toward a contingency theory of business strategy', *Academy of Management Journal*, jg. 18, nr. 4, blz. 784-810.
- HOUTHOOFD, N. (1992), *Strategic groups in the Belgian brewing sector: performance, organizational structure and task environment*, Academia Press, Gent.
- HOUTHOOFD, N. (1993), 'Het strategische-groepenonderzoek: een instrument voor concurrentie-analyse', *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 3, september, blz. 449-464.
- JACKSON, M. (1991), *De grote Belgische bieren*, Media Marketing Communications, Antwerpen.
- JAUCH, L.R. en GLUECK, W.F. (1988), *Business policy and strategic management*, McGraw-Hill, New York, 940 blz., 5e ed.
- JOHNSON, G. en THOMAS, H. (1987), 'The industry context of strategy, structure and performance: the UK brewing industry', *Strategic Management Journal*, jg. 8, blz. 343-361.
- KELTON, C.M.L. en KELTON, W.D. (1982), 'Advertising and intraindustry brand shift in the US brewing industry', *The Journal of Industrial Economics*, maart, nr. 3, blz. 293-303.
- KONINGS, J. (1992), 'Produktdifferentiatie als bedrijfsstrategie: basisbeginselen en nieuwe trends', *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 4, blz. 707-728.
- MÜLLER, J. en SCHWALBACH, J. (1980), 'Structural change in West Germany's brewing industry: some efficiency considerations', *The Journal of Industrial Economics*, juni, nr. 4, blz. 353-368.
- MARK, J. (1974), 'The British brewing industry', *Lloyds Bank Review*, jg. 12, nr. 2, april, blz. 31-45.
- MARTENS, R. (1989), 'De strategische groepstheorie. Een toepassing op de Europese farmaceutische markt, 1978-1985', *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 3, blz. 251-270.
- MARTENS, R. (1988), *Strategic group formation and performance implications. The case of the pharmaceutical industry in five E.C.-countries, 1978-1985*, niet-gepubliceerd doctoraal proefschrift, UFSIA, Antwerpen.
- NAKAJO, T. en KONO, T. (1989), 'Success through culture change in a Japanese brewery', *Long Range Planning*, jg. 22, nr. 6, blz. 29-37.
- PARK, M. en MASON, J.B. (1990), 'Toward an integrated model of the determinants of business performance: a business-level strategic planning perspective', gepubliceerd in SHETH, J. (1990).
- PATROONS, W. (1983), *Bier*, Standaard Uitgeverij, Antwerpen.
- PIERRE, A. en VERBRUGGHEN, A. (1989), *De Belgische brouwerijen*, Studiedienst Financiële Analyse, BBL (Bank Brussel Lambert).
- RYSENAER, A. (1990), 'Intégration verticale et réglementation: l'exemple de la bière', *Cahiers Économiques de Bruxelles*, nr. 128, 4e trimestre, blz. 423-444.
- SHETH, J., ed. (1990), *Research in marketing: a research annual*, JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- THOMAS, H. en GARDNER, D., eds. (1985), *Strategic marketing and management*, John Wiley & Sons, Chichester.
- TREMBLAY, V.J. en TREMBLAY, C.H. (1988), 'The determinants of horizontal

- acquisitions: evidence from the US brewing industry', *The Journal of Industrial Economics*, september, nr. 1, blz. 21-45.
- TREMBLAY, V.J. (1985), 'Strategic groups and the demand for beer', *The Journal of Industrial Economics*, december, nr. 2, blz. 183-198.
- TREMBLAY, V.J. (1987), 'Scale economies, technological change, and firm-cost asymmetries in the US brewing industry', *Quarterly Review of Economics and Business*, jg. 27, nr. 2, Summer, blz. 71-86.
- SCHERER, F.M. en ROSS, D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- STEVENS, B. (1983), 'Brewers follow the take-over and take-home trail', *Brewing and Distilling International*, maart, blz. 31-38.
- VAN LIERDE, G. (1992), *Bier in België: gids voor bieren en brouwerijen*, Lannoo, Tielt.
- VAN SCHAIK, J. (1993), *Groot zelf bierbrouw boek*, Kosmos, Utrecht, 5e ed.
- WEBB, T. (1992), *Good beer guide to Belgium and Holland*, Alma Books Ltd, St Albans, Herts.
- Weekberichten Kredietbank (1987), 'België, bierparadijs', *Weekberichten Kredietbank*, jg. 42, nr. 45, 11 december, blz. 1-6.
- Z.n. (1985), 'Das Brauwesen in Belgien', *Brauwelt*, nr. 12, blz. 451.
- Z.n. (1989), 'Belgium - at the heart of Europe', *Food Manufacture International*, januari-februari, blz. 14-17.
- Z.n. (1985), 'The Belgian brewing industry', *Food Manufacture International*, mei-juni, blz. 30-32.
- Z.n. (1977), 'Belgian brewing', *Brewing and Distilling International*, februari, blz. 27-33.

#### Abstract

*The Structure of the Belgian Beer Brewing Sector: Analysis, Explanation and Implications for Management*

*The structure of the Belgian beer brewing industry can be characterized as follows: (1) the industry is highly concentrated, especially in the pils market, (2) the production is highly differentiated, as well in the pils as in the non-pils segments, (3) the existence of entry barriers, especially vis-à-vis the pils market, and (4) an increasing buyer power in the food distribution channels. The structure is influenced by factors such as (a) the structure of demand, (b) the cost conditions, (c) mergers and (d), to a lesser degree, public policy and legislative factors.*

*The approximately 70 Belgian breweries can be subdivided in two ways. The first is the distinction between firms brewing mainly pils and those producing mainly beers of another type (e.g. abbey beer, geuze, 'special ales'). Strong asymmetrical mobility barriers exist between those two groups, due mainly to the possession of tied outlets by the first group. Having tied outlets is a prerequisite to stay in business successfully in the pils market. As most of the existing cafés are already tied to a brewery, and as it is difficult to find interesting locations to start up a new café and due to the fact that the investments in tied outlets are fairly high, the movement from the non-pils segment to*

the pils segment is quasi impeded. The reverse is much easier: a pils brewer can change his competitive scope within a relatively short period of time. A second distinction is based on size. The breweries can then be subdivided in three groups: nationals, regionals and locals. The national brewers are mainly pils brewers. A production volume of 500,000 hectolitres and more is needed to reach a national scale. There are three firms of that size: Interbrew, Alken-Maes and Haacht. Local brewers are brewers with a production volume of less than 50,000 to 75,000 hectolitres. Regional brewers have an intermediate size.

The structure of the industry highly constraints the manoeuvring space of the regional and especially of the local brewers. The freedom to change the competitive scope is limited. However, this is not an approval of inertia: regionals and locals can strengthen their position by enhancing their level of differentiation and by innovation.

*Royal*  
PILS

